

Hvordan kan ESG-rapportering og transparens skabe værdi for SMV i hospitalitybranchen?

- *et forskningsprojekt fra EK*

Projektets forfattere:

Jens Peter Kjær Hansen, lektor

Mette Kondrup, lektor

Michael Kistrup, adjunkt

3. juli 2026

(korrektur 30. juli 2026)

Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning	5
2.0 Projektets problemfelt	6
3.0 Metode & teoretisk ramme	7
3.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt	7
3.2 Forskningsdesign	8
3.3 Dataindsamling	8
3.3.1 Primær dataindsamling	8
3.3.2 Sekundære kilder	9
3.4 Validitet, reliabilitet og begrænsninger	9
3.5 Anvendelse af kunstig intelligens i projektprocessen	9
4.0 Projektets ramme og begrebsdefinitioner	9
4.1 Definition af ESG	10
4.2 Rapportering vs. transparens – formål og forskelle	10
4.2.1 Formel ESG-rapportering	10
4.2.2 Transparens i kommunikationen	11
4.2.3 Komplementaritet i kommunikationen	12
4.3 Afklaring af værdibegrebet i projektet	12
4.4 OECD's principper for Corporate Governance	14
4.5 Governance-dimensionen i en dansk forståelse	14
4.5.1 Danske anbefalinger for god selskabsledelse	14
4.5.2 God virksomhedsledelse i en SMV-kontekst	15
4.5.3 Opsamling på god virksomhedsledelse for SMV	15
4.6 Institutionelt pres	16
4.6.1 EU-lovgivning	16
4.6.2 VSME-standard	17
4.6.3 Certificeringskrav	19
5.0 Fordele ved rapportering og transparens	21
5.1 Værdiskabelse ved bæredygtighedsrapportering	23
5.1.1 Konkurrencemæssig differentiering	23
5.1.2 Styrket omdømme og legitimitet	24

5.1.3 Forbedret finansiell performance	24
5.1.4 Strategisk og operationel effektivitet	25
5.2 Validering af VSME-standard	26
5.3 Delkonklusion	27
6.0 Barrierer for rapportering og transparens.....	27
6.1 Barrierer for bæredygtighedsrapportering	28
6.1.1 Manglende ressourcer og tid	29
6.1.2 Omkostningsbyrden	29
6.1.3 Mangel på efterspørgsel fra kunder	30
6.1.4 Mangel på nødvendig viden og kompetencer	31
6.1.5 Usikkerhed om fordelene ved ESG-arbejdet.....	32
6.2 Delkonklusion	33
7.0 Betydning for kundernes oplevede værdi	34
7.1 Transparens som værdiskabende mekanisme	34
7.2 ESG-kommunikation som grundlag for tillid og loyalitet.....	37
7.3 Fra transparens til loyalitet og langsigtet værdiskabelse	38
7.4 Delkonklusion	40
8.0 Betydning for medarbejdernes oplevede værdi	41
8.1 Hvad betyder ESG for medarbejdernes oplevede værdi?	41
8.2 Hvad sker der, når rapportering og standarder mangler?	42
8.3 Troværdighedsgabet – det store dilemma	43
8.4 Hvornår virker transparens – og hvornår gør den ikke?	44
8.5 Rekrutteringsudfordringen som kontekst	45
8.6 Hvorfor økonomiske incitamenter ikke er nok	45
8.7 Generationsperspektivet.....	46
8.8 Delkonklusion	47
9.0 Diskussion	48
9.2 Hvad betyder ledelsens engagement i praksis?	48
9.3 Skabes værdien af rapporteringen eller af praksis?	50
9.4 Hvad afgør om man vælger at arbejde strategisk med ESG?.....	51
10.0 Konklusion	53
11.0 Perspektivering	54

12.0 Kildeliste	56
12.1 Artikler og bøger.....	56
12.2 Link til sites	58
12.3 Primær dataindsamling.....	59

Figuroversigt:

Nr.	Titel	Side
1	Regulatory obstacles	17
2	Basismodul og Udvidet modul i VSME	18
3	Oplevelse af gevinster ved ESG-arbejde	21
4	Gevinster ved ESG-arbejde, fordelt efter brancher	22
5	Hovedområder for værdiskabelse gennem ESG-aktiviteter	23
6	Antal kilder i analysen, der berører emner i VSME-standarden	26
7	Oplevelser af barrierer ved ESG-arbejde	28
8	Største udfordringer ved at arbejde med ESG-initiativer	33
9	Værdikæde fra ESG-rapportering til kundeværdi	36
10	Virksomhedsundersøgelse, udvalgte resultater	39

Centrale forkortelser om bæredygtighedsrapportering anvendt i projektet:

- ESG (Environmental, Social, Governance): En ramme for at vurdere en virksomheds bæredygtighedsindsats inden for miljø, sociale forhold og ledelse
- CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive): EU-direktiv, der stiller krav om, at virksomheder rapporterer standardiseret om deres bæredygtighedsforhold
- ESRS (European Sustainability Reporting Standards): De konkrete rapporteringsstandarder, som virksomheder skal følge under CSRD.
- EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group): Den europæiske organisation, som på vegne af EU-Kommissionen har udviklet standarderne for bæredygtighedsrapportering under CSRD.
- VSME: (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SME): frivillig bæredygtighedsstandard udviklet af EFRAG til små og mellemstore virksomheder (SMV), der ikke er omfattet af CSRD

Rapportens struktur

Afsnit 1:

Indledning

Dette afsnit klargør baggrunden for projektets relevans og tilblivelse.

Afsnit 2:

Projektets problemfelt

Dette afsnit definerer projektets fokus på at forstå, hvordan SMV kan skabe værdi ved at styrke rapportering og transparens om ESG-initiativer.

Afsnit 3 & 4:

Projektets ramme

Disse afsnit beskriver projektets videnskabsfilosofiske tilgang, den metodiske og teoretiske ramme, definerer centrale begreber for projektet, og beskriver projektets datagrundlag.

Afsnit 5-8:

Projektets analyse

Disse afsnit udgør analyserne af projektets fire underliggende spørgsmål, der tilsammen danner rammen for indsigt og forståelse for projektets hovedproblem.

Afsnit 9:

Diskussion

Her diskuteres de centrale problemstillinger, der er identificeret gennem arbejdet med projektets problemfelt, og som har implikationer for ledelsen i SMV omkring ESG-båret værdiskabelse.

Afsnit 10 & 11:

Projektets konklusion og perspektivering

Disse afsnit konkluderer på projektets hovedproblem, og diskuterer hvad ledelsen i SMV skal fokusere på for at opnå værdi af ESG og rapportering.

1.0 Indledning

Vi skal tilbage til 1970'erne for at se de første tegn på en fragmenteret diskussion af miljø- og samfundsansvar. Først i 1987 kommer det egentlige politiske gennembrud for denne diskussion med FN's "Brundtlandrapport" (*Our Common Future*) fra World Commission on Environment and Development, hvor bæredygtighed forstås som et integreret systembegreb, der etablerer en kobling mellem miljø, økonomi og sociale forhold, og hvori man definerer bæredygtighed som *"Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."*

UN Global Compact (2000) fastlagde ti principper for menneskerettigheder, arbejdskraft, miljø og anti-korruption, og blev efterfølgende en institutionel overgang til den ESG-ramme som de seneste tyve år har dannet grundlaget for, hvordan organisationer arbejder med bæredygtighedsdagsordenen.

Små og mellemstore virksomheder (SMV) inden for hospitalitybranchen spiller en vigtig, men ofte undervurderet rolle i indsats for at skabe større og bedre bæredygtighed i det danske erhvervsliv. Mange virksomheder i sektoren er allerede godt i gang med forskellige tiltag til at styrke både den miljømæssige og sociale bæredygtighed indenfor deres egne forretningsområder. Dette er oftest drevet af både interne og eksterne interessenters interesse og pres på bæredygtighedsområdet. Debatten om, hvorvidt SMV også skal arbejde systematisk med en mere tydelig ESG-rapportering, er derimod præget af et tydeligt dilemma. På den ene side er ESG i stigende grad blevet en integreret del af det moderne erhvervsliv, hvor transparens omkring miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold anses som en forudsætning for tillid, adgang til kapital og deltagelse i værdikæder. På den anden side oplever mange SMV, at arbejdet med ESG-rapportering er ressourcekrævende, kompleks og i nogle tilfælde uden et umiddelbart forretningsmæssigt afkast.

Udviklingen i EU's regulering på området illustrerer spændingen. Hvor ambitionen tidligere var at brede rapporteringskravene ud til en stor del af erhvervslivet, er der med de seneste forenklingstiltag sket en tydelig afgrænsning mod de største virksomheder. Samtidig er der introduceret frivillige standarder målrettet SMV, fordi disse virksomheder i praksis alligevel møder krav om ESG-data fra bl.a. kunder, banker og samarbejdspartnere. Dilemmaet bliver dermed ikke afgjort af lovgivning alene, men af markedsdynamikker og strategiske valg.

For SMV med begrænsede administrative og økonomiske kapaciteter kan ESG-rapportering fremstå som en byrde, der flytter fokus fra kerneforretningen. Omvendt kan fraværet af systematisk ESG-arbejde føre til tabte forretningsmuligheder, svagere position i værdikæder, og udfordringer i forhold til finansiering og omdømme. ESG bliver dermed både en potentiel konkurrencefordel og en potentiel belastning.

Dertil kommer det strategiske aspekt om, hvorvidt Governance-delen i ESG skal forstås som en compliance-øvelse, der kun gennemføres, når det er absolut påkrævet, eller som et middel til styring, innovation og langsigtet værdiskabelse for virksomheden. For mange SMV er svaret ikke entydigt, men ligger i spændingsfeltet mellem disse to perspektiver. En omfattende rapportering kan være uforholdsmæssig krævende for virksomheden, mens en helt

fraværende tilgang kan indebære en forretningsmæssig risiko i et konkurrencepræget marked, der også influeres af moral og etik.

Denne dobbelte bevægelse understreger, at spørgsmålet ikke blot er om SMV skal arbejde med ESG-rapportering, men snarere hvordan og i hvilket omfang. Dilemmaet består således i at finde en balance, hvor rapporteringen er tilstrækkelig til at skabe transparens og opfylde interessenternes forventninger – uden at den bliver en administrativ byrde, der overstiger dens værdi.

Dette projekt vil belyse de indbyggede dilemmaer gennem at se på både barrierer, krav og forventninger til transparens og åbenhed, og samtidig se på den forretningsmæssige værdi, der ligger i et større fokus på mere tydelig ESG-rapportering.

2.0 Projektets problemfelt

Forskningsspørgsmålets sigte er at vurdere, hvordan SMV kan skabe værdi ved at styrke rapportering og transparens om ESG-initiativer, og samtidig belyse, hvad der skal tilskynde ledelsen til at styrke denne del af ESG-arbejdet, og derigennem opnå en større værdiskabelse for virksomheden. Projektets hovedproblem er således at undersøge:

Hvordan kan ESG-rapportering og transparens skabe værdi for SMV i hospitalitybranchen?

Projektet besvarer forskningsspørgsmålet gennem en samlet besvarelse af disse delspørgsmål:

1. **Hvilke fordele kan SMV opnå gennem ESG-rapportering og transparens?** Dette spørgsmål skal identificere, hvor man i akademiske studier og i erhvervet ser de største fordele ved at opprioritere ESG-rapporteringen.
2. **Hvilke forhold opleves som de væsentligste barrierer for, at SMV prioriterer ESG-rapportering og transparens?** Dette spørgsmål skal identificere, hvor man i akademisk litteratur og i erhvervet ser de største barrierer for at opprioritere rapporteringen.
3. **Hvilken betydning har ESG-rapportering og transparens for kundernes oplevede værdi?** Dette spørgsmål skal analysere betydningen af ESG-rapportering og transparens for værdiskabelse i kundernes mindset.
4. **Hvilken betydning har ESG-rapportering og transparens for medarbejdernes oplevede værdi?** Dette spørgsmål skal belyse betydningen af ESG-rapportering og transparens for medarbejdernes oplevede værdi af, at være en del af en virksomhed med klare standarder på bæredygtighedsområdet.

Begrebet "hospitalitybranchen" dækker i dette projekt over overnatningsmuligheder som hoteller og hostels, og bospisningssteder i form af restauranter og cafeer. I nærværende projekt har hospitalitybranchen også et tæt slægtskab med turismesektoren.

Værdibegrebet ses i dette projekt ud fra to perspektiver; dels i forhold til kunderne, da disse er afgørende for virksomhedens salg og indtjening, og dels i forhold til medarbejderne, da disse er et særligt vigtigt aktiv i hospitality branchen. Læs mere om værdibegrebet i afsnit 4.3.

Når projektet har særlig fokus på SMV skyldes det primært tre forhold:

- 1) i hospitalitybranchen er et flertal af virksomheder indenfor denne virksomhedsstørrelse med under 250 ansatte og 50 Mio Euro (375 Mio DKK) i omsætning.
- 2) denne gruppe af virksomheder har qua netop deres størrelse særlige udfordringer ift. projektets kernespørgsmål.
- 3) det såkaldte SMV-paradoks, hvor de enkeltstående virksomheder har en lille økonomisk, social og miljømæssig indvirkning, mens deres samlede potentielle indflydelse på samfundets bæredygtighedsindsatser er meget betydelig.

3.0 Metode & teoretisk ramme

Dette afsnit redegør for projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt, forskningsdesign og de metoder, der er anvendt til indsamling og analyse af data. Gennem projektets tilblivelse har det vist sig, at både det institutionelle pres på ESG-området og forståelsen af centrale begreber som bæredygtighed har ændret sig løbende, hvilket har haft direkte indflydelse på den metodiske tilgang.

3.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Projektet er forankret i en fortolkende videnskabsteoretisk tradition med afsæt i hermeneutikken. Denne tilgang er valgt, fordi forskningsspørgsmålet ikke søger at afdække universelle lovmæssigheder, men derimod at forstå, hvordan ledere, kunder og medarbejdere oplever og tillægger mening til ESG-rapportering og transparens i en specifik branchekontekst. Vi søger altså at fortolke menneskelige holdninger og fænomener (Andersen, 2009). Viden betragtes som kontekstafhængig, og forståelse opstår i mødet mellem forsker og det undersøgte fænomen.

Arbejdet med projektet har bekræftet denne tilgang. Det institutionelle pres, som beskrives i projektet, har ændret sig løbende gennem arbejdet med projektet. Dette har krævet løbende justeringer af både metodisk tilgang og dataindsamling. Den hermeneutiske cirkel, der beskriver forståelse som en vekselvirkning mellem del og helhed (Andersen, 2009), er derfor ikke blot teoretisk forankret, men også en decideret erfaring fra projektets tilblivelse.

Det skal desuden bemærkes, at centrale begreber i projektets genstandsfelt – særligt ordet "bæredygtighed" – er bredt fortolkede og abstrakte størrelser uden en fast, objektiv definition. Dette gælder også for betegnelsen "ESG", der på trods af at have en mere formel definition, i praksis viser sig at fortolkes meget forskelligt af respondenter og virksomheder. Denne begrebsmæssige flertydighed er en metodisk udfordring, som vi er bevidste om, og som har haft indflydelse på planlægning af både spørgeskema og interviews.

Analysens resultat er ikke statistisk generaliserbar, men er udtryk for dybdegående indsigter i de undersøgte aktørers perspektiver og erfaringer.

3.2 Forskningsdesign

Projektet anvender en blanding af kvalitative og kvantitative datakilder med henblik på en nuanceret belysning af forskningsspørgsmålet. Designet er struktureret således, at kvantitative spørgeskemadata bidrager med overblik over tendenser og mønstre på tværs af respondentgrupper, mens kvalitative interviews uddyber og kontekstualiserer disse mønstre ved at give adgang til respondenternes egne beskrivelser og fortolkninger. Sekundære akademiske kilder og brancherapporter udgør den tredje datakilde og etablerer den teoretiske og empiriske referenceramme. Kombinationen muliggør en triangulering af data, der styrker analysernes robusthed.

3.3 Dataindsamling

Projektets dataindsamling består af sekundære og primære data. De sekundære data omfatter videnskabelig litteratur og brancherapporter, der udgør den faglige referenceramme for analyserne. De primære data består af spørgeskemaundersøgelser og kvalitative interviews, indsamlet specifikt til dette projekt. De to datakategorier præsenteres nedenfor.

3.3.1 Primær dataindsamling

Den primære dataindsamling består af fire elementer:

- en spørgeskemaundersøgelse rettet mod potentielle kunder, i analysen benævnt Kundeundersøgelse
- en spørgeskemaundersøgelse rettet mod medarbejdere og jobsøgende, i analysen benævnt Medarbejderundersøgelse
- en spørgeskemaundersøgelse rettet mod virksomhedsledere, i analysen benævnt Virksomhedsundersøgelse
- kvalitative interviews med udvalgte respondenter

De tre spørgeskemaundersøgelser er udformet med henblik på at afdække respondenternes kendskab til og vægtning af ESG-relateret information i deres beslutningsprocesser – henholdsvis i forbindelse med valg af virksomhed som leverandør af oplevelser og som arbejdsplads. Spørgeskemaerne er rettet mod hhv. potentielle kunder, medarbejdere og jobsøgende samt virksomhedsledere. Spørgeskemaerne kombinerer lukkede spørgsmål med faste svarkategorier og skalaspørgsmål, der giver mulighed for en vis kvantitativ bearbejdning. Undersøgelserne er ikke statistiske repræsentative grundet antal besvarelser. Dog kan undersøgelserne stadig bidrage med at identificere tendenser og holdninger, der kan nuancere og underbygge de øvrige analyser og den sekundære dataindsamling.

De kvalitative interviews er gennemført med et udvalg af respondenter med direkte erfaring fra hospitalitybranchen og med en faglig relation og holdning til ESG og bæredygtighed. Interviewene er semistrukturerede og tilrettelagt med åbne spørgsmål, der har givet respondenterne mulighed for at sætte egne perspektiver og erfaringer i centrum. Interviewene er transskriberet og analyseret tematisk.

3.3.2 Sekundære kilder

Den sekundære dataindsamling består af videnskabelige artikler og brancherapporter. De videnskabelige artikler er indhentet via anerkendte akademiske databaser og udvalgt på baggrund af relevans for projektets tematikker – herunder ESG-rapportering, værdiskabelse, SMV-konteksten og hospitalitybranchen. Der er primært anvendt peer-reviewed litteratur med vægt på aktualitet og faglig kvalitet. Brancherapporterne er udvalgt med henblik på at indfange den praktiske og regulatoriske kontekst, som SMV i hospitalitybranchen opererer indenfor, og de fungerer som supplement til den akademiske litteratur ved at tilføje et lag af praksisnærhed.

3.4 Validitet, reliabilitet og begrænsninger

Det er forfatterens vurdering, at trianguleringen af de tre datakilder styrker den samlede analyses validitet. Særligt er det styrken, at sekundære kilder, spørgeskemadata og interview-udsagn i vid udstrækning peger i samme retning og gensidigt understøtter hinanden.

Dataindsamlingens primære begrænsning knytter sig til respondentgruppernes størrelse og sammensætning. Respondentprofilerne i de to spørgeskemaundersøgelser er domineret af unge kvinder i alderen 21-30 år, som er i deltidsansættelser, hvilket ikke er repræsentativt for den brede medarbejdergruppe i hospitalitybranchen. Interviewmaterialet er begrænset til et lille antal respondenter, og resultaterne bør læses som illustrative indsigter snarere end generaliserbare konklusioner. Endelig har projektets løbende tilpasning til et hurtigt skiftende politisk og juridisk landskab betydet, at visse analyser har måttet revideres undervejs, hvilket er en iboende metodisk udfordring i studiet af et felt under forandring.

3.5 Anvendelse af kunstig intelligens i projektprocessen

Generativ kunstig intelligens (GAI) er anvendt som et understøttende redskab i dele af projektets proces. GAI er benyttet til indledende skimning og relevansvurdering af akademiske artikler i forbindelse med litteratursøgningen, hvor en større mængde kilder skulle gennemgås. Derudover er GAI anvendt som sparringspartner i forbindelse med struktur og opbygning af projektet. GAI har i alle tilfælde fungeret som et praktisk hjælpemiddel til at understøtte og effektivisere udvalgte dele af arbejdsprocessen. Den faglige fortolkning, analyserne og de konklusioner, der præsenteres i projektet er foretaget af projektets forfattere. Alle kilder, citater og centrale påstande, der er identificeret eller bearbejdet med GAI som hjælpemiddel, er efterfølgende gennemgået og verificeret manuelt af projektgruppen. Der er ikke indtastet personhenførbare eller fortrolige oplysninger i GAI-værktøjer.

4.0 Projektets ramme og begrebsdefinitioner

I dette afsnit klarlægges rammerne for dette projekt, der foretages afklaring af centrale begreber og det institutionelle pres for bæredygtighedsrapportering bliver beskrevet.

4.1 Definition af ESG

ESG er forkortelse for Environmental, Social og Governance og betegner en holistisk vurderingsramme og måleredskab for ikke-finansielle performanceindikatorer, hvor organisationer analyseres i et bredere samfundsperspektiv inden for tre centrale dimensioner: miljømæssige forhold, sociale forhold og virksomhedsledelse.

ESG er et internationalt akronym med en bred fælles fortolkning, og anvendes generelt i dansk erhvervspraksis. ESG er ikke blot et rapporteringsværktøj, men en tilgang til ansvarlig og bæredygtig drift, og kan forstås som en institutionaliseret norm for ansvarlig virksomhedsadfærd.

Komitéen for god Selskabsledelse (2020) beskriver bæredygtighed som et bredere begreb, der dækker over virksomhedens økonomiske, finansielle og innovationsmæssige bæredygtighed som et tillæg til bæredygtighed set i relation til begreberne Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental, Social and Governance (ESG), og virksomhedens rolle som positiv bidragsyder til samfundet som helhed. Komitéen vurderer, at det er væsentligt for virksomhedernes værdiskabelse, at de forholder sig til bæredygtighed i bred forstand — ikke kun til den økonomiske dimension, men også til den miljømæssige, medarbejdermæssige og sociale samfundsmæssige dimension (Komitéen for god Selskabsledelse, 2020).

Miljødimensionen (E) omhandler virksomhedens påvirkning af klimaet og de naturlige omgivelser. Den sociale dimension (S) dækker virksomhedens behandling af medarbejdere, kunder, leverandører og det omgivende samfund. Governance-dimensionen (G), som er projektets fokus, behandles uddybende i afsnit 4.5.

4.2 Rapportering vs. transparens – formål og forskelle

I nærværende projekt skelnes der mellem formel ESG-rapportering og en mere frivillig og uformel transparens, hvor virksomheden selv styrer narrativet. De to kommunikationsformer kan begge handle om virksomhedens bæredygtighedsarbejde, men de bygger på forskellige formål og legitimitetsmekanismer. Forskellen handler ikke kun om formatet, men også om troværdighed, datakvalitet og virksomhedens strategiske tilgang til bæredygtighed.

4.2.1 Formel ESG-rapportering

Formel ESG-rapportering er kendetegnet ved, at virksomheden rapporterer efter et bestemt regelsæt eller en standard. Dette kan ske efter EU krav f.eks. ESRS under CSRD eller VSME for ikke-børsnoterede SMV. Under CSRD skal virksomheder inden for anvendelsesområdet rapportere efter European Sustainability Reporting Standards, og rapporteringen skal give information om, hvordan bæredygtighedsforhold påvirker virksomheden, og hvordan virksomheden påvirker mennesker og miljø – altså en dobbelt væsentlighedstænkning (EFRAG). Tilsvarende stiller VSME-standardens krav til afrapportering på specifikke områder i virksomhedens ESG-arbejde.

Formel rapportering indeholder også virksomheders formidling af deres bæredygtighedsarbejde i forhold til de specifikke krav som stilles af forskellige certificeringsorganisationer og mærkningsordninger, fx B Corp, Green Key eller Det Økologiske Spisemærke. I disse tilfælde er det stadig det bagvedliggende rammeværk, som dikterer målings- og rapporteringskrav.

Den formelle ESG-rapportering har sin styrke i, at den skaber en fælles informationsstruktur. Når virksomheder rapporterer efter en standard, bliver oplysningerne mere sammenlignelige på tværs af virksomheder, brancher og år. De fælles europæiske standarder i ESRS er netop udviklet med henblik på, at virksomheder skal rapportere systematisk om væsentlige bæredygtighedsforhold (EFRAG). I den forstand fungerer formel ESG-rapportering som en institutionaliseret kommunikationsform. Virksomheden kommunikerer ikke kun til kunder eller lokalsamfundet, men også til investorer, myndigheder, banker, større kunder, revisorer og andre interessenter.

En central fordel ved standardiseret rapportering er, at den kan reducere informationsasymmetri. Virksomheden bliver således forpligtet til at oplyse om forhold, som eksterne interessenter ellers kan have vanskeligt ved at vurdere. Det gælder f.eks. klimaaftryk, arbejdsforhold, politikker, bæredygtigheds mål, værdikædeforhold og governance-strukturer.

Formel ESG-rapportering har dog også svagheder. Den kan blive compliance orienteret, og mindre kommunikativt engagerende. Virksomheder kan let komme til at fokusere på at opfylde datakrav frem for at forklare baggrund og mening, ledelsens prioriteringer, og ambitionen og læringen bag deres bæredygtighedsarbejde. En vigtig pointe er, at formel ESG-rapportering ikke nødvendigvis skaber reel transparens. En virksomhed kan opfylde en standard uden at kommunikationen samtidig bliver forståelig, relevant eller tillidsskabende for bredere interessentgrupper.

4.2.2 Transparens i kommunikationen

Frivillig transparens kan i modsætningen til den formelle rapportering forstås som virksomhedens egen kommunikation om bæredygtighedsinitiativer, hvor virksomheden i højere grad selv beslutter, hvilke temaer, indsatser, fortællinger, resultater og ambitioner den vil fremhæve. Denne form kan være mere fleksibel og målgruppeorienteret, og bidrage til at gøre virksomhedens bæredygtighedsarbejde forståeligt, relevant og meningsfuldt for udvalgte interessenter. Det kan være gæster, medarbejdere, lokalsamfund, samarbejdspartnere eller potentielle medarbejdere. Denne type kommunikation kan være særligt relevant i hospitalitybranchen, hvor oplevelse, tillid, autenticitet og relationer spiller en stor rolle.

Frivillig transparens går ofte videre end det formelle rapporteringsformat, fordi det i høj grad handler om, hvordan organisationen løbende kommunikerer sin bæredygtighedspraksis til interessenter, der måske ikke læser en egentlig ESG-rapport. Styrken ved frivillig transparens er derfor, at den kan være mere kontekstnær, pædagogisk og relationsskabende. Den kan vise, hvordan bæredygtighed faktisk praktiseres i organisationens hverdag. Det kan gøre ESG mere konkret for medarbejdere og kunder, fordi kommunikationen ikke kun består af indikatorer, men også af forklaringer på ledelsens valg, dilemmaer og prioriteringer.

Samtidig kan den frivillige transparens dog også være mere selektiv, fordi virksomheden ikke nødvendigvis er bundet af samme krav til struktur, dokumentation og sammenlignelighed. Forskning i bæredygtighedsrapportering peger netop på, at frivillig rapportering kan være sårbar over for selektiv fremstilling, især når negative forhold udelades eller nedtones kommunikativt (Danisch, 2021).

Transparens kan være problematisk når virksomheder kommunikerer frivilligt uden en tydelig metodisk eller dokumentarisk ramme. Her kan bæredygtighedskommunikationen blive domineret af gode historier, symboler, og enkeltsager, mens mere vanskelige eller negative forhold ikke bliver behandlet. Studier i bæredygtighedsrapportering viser, at virksomheder ofte anvender legitimeringsstrategier, når der er behov for at rapportere om negative bæredygtighedsforhold, og symbolske kommunikationsstrategier kan risikere at dominere over mere substantielle forhold. Det betyder, at frivillig transparens ikke automatisk er mere ærlig eller mere værdifuld end formel rapportering; den kan også være en måde at styre interessenternes opfattelse af virksomheden på (Hahn, 2013).

4.2.3 Komplementaritet i kommunikationen

De to rapporteringsformer kan ses som komplementære, og ikke kun som hinandens modsætninger. Formel ESG-rapportering giver virksomheden et standardiseret sprog, struktur og en dokumentationsbase. Den skaber troværdighed over for professionelle interessenter, især når den følger anerkendte standarder. Frivillig transparens kan derimod omsætte denne dokumentation til meningsfuld kommunikation. Den kan forklare, hvorfor bestemte bæredygtighedstemaer findes væsentlige, hvordan virksomheden arbejder med dem i praksis, hvilke dilemmaer der opstår, og hvordan interessenterne forstår virksomhedens udvikling.

For SMV i hospitalitybranchen er denne skelnen vigtig. Mange SMV er ikke direkte omfattet af CSRD-krav, men kan alligevel møde ESG-krav fra banker, offentlige indkøbere eller større virksomheder i værdikæden som stiller krav om formel rapportering og dokumentation på ESG-dataforespørgsler. Hospitality virksomheder lever dog af tillid, omdømme, medarbejder-engagement og kundeoplevelser. Derfor kan de ikke nøjes med at udfylde et rapporteringsskema. Der er også behov for at kommunikere bæredygtighed på en måde, som opleves som relevant, ærlig og forståelig for gæster, kunder, medarbejdere og lokalsamfundet.

”I Sinatur er vi først og fremmest drevet af samfundsambition om at drive hoteller på naturens præmisser – og af vores tre værdier: Nærvær, Gastronomi og Natur. Helt konkret betyder det, at vi i de daglige beslutninger har for øje, om vi gør, som naturen siger, og er nærværende i vores relationer – både til hinanden og til omverden [...] for at kunne fastholde det fokus i hverdagen har vi placeret vores samfundsambition helt centralt i strategien. Vi har ikke en separat strategi for ansvarlighed, men én samlet strategi med ansvarlig drift som grundlæggende ledestjerne”.

Claus Nielsen, adm. direktør, Sinatur Hotel og Kongres

4.3 Afklaring af værdibegrebet i projektet

En diskussion af, hvorvidt ESG-rapportering og transparens kan skabe værdi for SMV i hospitalitybranchen, forudsætter en afklaring af, hvordan værdibegrebet skal forstås.

I en traditionel erhvervsøkonomisk forståelse forbindes værdi med virksomhedens evne til at skabe konkurrencemæssige fordele, forbedre ressourceudnyttelsen og generere økonomiske resultater gennem øget omsætning, højere produktivitet eller en stærkere markedsposition (Porter & Kramer, 2006). En sådan forståelse af værdibegrebet er dog ikke tilstrækkelig i relation til hospitality branchen, hvor ydelserne er immaterielle, oplevelsesbaserede og samskabes i interaktionen mellem virksomhed, medarbejdere og gæsten. I denne kontekst må værdi derfor anskues som et mere nuanceret begreb, der ikke alene omfatter økonomiske dimensioner, men også relationelle, emotionelle og symbolske aspekter.

I et virksomhedsperspektiv opstår værdi således ikke udelukkende som et spørgsmål om finansiell gevinst, men også ud fra organisationens evne til at skabe legitime og vedvarende relationer til centrale interessenter såsom kunder, medarbejdere, leverandører og lokalsamfund, som dens langsigtede eksistens afhænger af. Dermed kan ESG fungere som en legitimerende og differentierende faktor i markedet, ikke kun ved at signalere kvalitet og oplevelser, men også ved at bidrage til en brandfortælling om virksomhedens ansvarlighed på et højere samfundsmæssigt niveau.

Hospitality-ydelser er karakteriseret ved, at kvaliteten sjældent kan vurderes fuldt ud før selve forbruget, hvorfor kunderne i høj grad baserer deres forventninger på kommunikative signaler om kvalitet, ansvarlighed, pålidelighed og troværdighed. Set fra et kundeperspektiv kan ESG-transparens skabe værdi ved at reducere usikkerhed om både ydelsen og virksomhedens ansvarlighed, etik og moral, og derigennem styrke virksomhedens troværdighed. ESG-kommunikation kan i denne sammenhæng dermed fungere som et signal til at synliggøre, i hvilket omfang virksomheden opererer i overensstemmelse med bestemte miljømæssige, sociale eller etiske principper. Hvis kunden opfatter virksomheden som ansvarlig, transparent og værdimæssigt konsistent, kan købet opleves som meningsfuldt, legitimt og mere tydeligt i overensstemmelse med egne normer og værdier.

Fra et medarbejderperspektiv er værdibegrebet ligeledes komplekst. I hospitalitybranchen udgør medarbejderne en strategisk ressource fordi servicekvalitet og gæsteoplevelse i høj grad afhænger af de ansattes relationelle kompetencer, motivation og engagement. Inden for ressource-teorien betragtes den menneskelige ressource som en potentiel kilde til at skabe varige konkurrencemæssige fordele, forudsat at det opleves værdifuldt, vanskeligt at imitere og organisatorisk forankret (Barney, 1991). Når virksomheden arbejder systematisk med at skabe gode arbejdsvilkår, ligestilling, kompetenceudvikling og trivsel, kan dette skabe værdi for de enkelte medarbejdere i form af øget mening, jobtilfredshed, sikkerhed og identifikation med arbejdspladsen.

Hvis sociale ESG-initiativer samtidig bidrager til bedre arbejdsmiljø, lavere personaleomsætning, og højere grad af jobtilfredshed og motivation hos medarbejderne, kan dette forventes at påvirke kundeoplevelsen positivt, og derigennem også virksomhedens økonomiske resultater. Værdien for medarbejderen og kunden kan således ikke nødvendigvis adskilles skarpt i en hospitality kontekst, men må snarere forstås som gensidigt forbundne og tæt relateret til værdiskabelsen hos virksomheden.

4.4 OECD's principper for Corporate Governance

De internationale rammer for god virksomhedsledelse er i høj grad defineret af G20/OECD's Principper for Corporate Governance, der siden sin første udgivelse i 1999 har fungeret som det ledende internationale standardsæt på området. Principperne er ikke bindende og sigter ikke mod at udstede detaljerede forskrifter for national lovgivning, men søger at identificere mål og anviser midler til at opnå dem. Principperne er rettet mod børsnoterede virksomheder, men det anerkendes, at de kan udgøre et nyttigt redskab til at forbedre Corporate governance i virksomheder, hvis aktier ikke er børsnoterede, herunder SMV (OECD, 2023).

OECD (2023) fremhæver, at et solidt Corporate governance-system med hensyn til bæredygtighed kan hjælpe virksomheder med at anerkende og reagere på aktionærernes og de forskellige interessenters interesser samt bidrage til virksomhedernes langsigtede succes. Et sådant system bør omfatte offentliggørelse af væsentlig bæredygtighedsrelateret information, der er pålidelig, konsistent og sammenlignelig, herunder i relation til klimaforandringer.

EU's krav til ansvar og bæredygtighedsrapportering er omtalt i afsnit 4.6.1.

4.5 Governance-dimensionen i en dansk forståelse

Governance-dimensionen defineres i en dansk kontekst typisk som god virksomhedsledelse eller god selskabsledelse - den måde, virksomheden styres og kontrolleres på, og om ledelsen træffer beslutninger på en ansvarlig, transparent og etisk måde. Det vigtigste formål med anbefalingerne for god selskabsledelse er via gennemsigtige ledelsesprocesser og et højt informationsniveau at sikre tillid til virksomheden fra relevante interessenter - inklusive aktionærer, investorer og det omkringliggende samfund — og dermed sikre langsigtet værdiskabelse og afkast i virksomheden (Komitéen for god Selskabsledelse, 2020).

God selskabsledelse handler således om at skabe rammer, der gør det nemt interessenter at have dialog med virksomhedens ledelse. Åbenhed og transparens er en forudsætning for, at aktionærer, investorer og øvrige interessenter løbende kan vurdere og forholde sig til virksomheden og dens fremtidsudsigter og indgå i en konstruktiv dialog med selskabet (Komitéen for god Selskabsledelse, 2020).

Governance udgør det nødvendige fundament for virksomhedens samlede ESG-arbejde, idet det er de ledelsesmæssige strukturer og processer, der muliggør identifikation, prioritering og opfølgning på indsatser inden for både E og S. En stærk governance-praksis signalerer over for investorer, kunder, medarbejdere og øvrige interessenter, at virksomheden agerer ansvarligt og etisk, og er dermed afgørende for virksomhedens omdømme og langsigtede troværdighed (OECD, 2023).

4.5.1 Danske anbefalinger for god selskabsledelse

I Danmark suppleres lovgivning af "Anbefalinger for god Selskabsledelse" udgivet af Komitéen for god Selskabsledelse. Anbefalingerne retter sig primært mod børsnoterede selskaber, men det understreges, at andre virksomheder — herunder statslige selskaber, fonds- og privatejede

virksomheder og dermed også SMV — kan hente inspiration til arbejdet med god selskabsledelse i anbefalingerne (Komitéen for god Selskabsledelse, 2020). I den seneste revision er der lagt særlig vægt på selskabers langsigtede værdiskabelse, interessentdialog, bæredygtighed og selskabets formål. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen godkender en politik for selskabets samfundsansvar, herunder socialt ansvar og bæredygtighed, og løbende påser, at politikken efterleves (Komitéen for god Selskabsledelse, 2020). Anbefalingerne supplerer de krav, der stilles i den danske lovgivning, herunder selskabsloven og årsregnskabsloven.

4.5.2 God virksomhedsledelse i en SMV-kontekst

I SMV-konteksten tager god virksomhedsledelse udgangspunkt i de samme principper som for større selskaber, men tilpasses de særlige strukturelle og ressourcemæssige vilkår, der karakteriserer SMV. Selskaberne er forskellige, og inden for god selskabsledelse er der ikke nødvendigvis én løsning, der er brugbar for alle selskaber, idet fleksibiliteten gør, at det enkelte selskab kan indrette sig på den for selskabet mest optimale måde (Komitéen for god Selskabsledelse, 2020).

4.5.3 Opsamling på god virksomhedsledelse for SMV

God virksomhedsledelse for SMV er ikke underlagt ét samlet regelsæt, men formes af et samspil mellem internationale principper, europæisk regulering og nationale anbefalinger. Fælles for disse rammer er, at de sætter krav til en lang række strukturer herunder transparens og risikostyring. Dette understreger en af de store udfordringer, som SMV har – at der er mange forskellige retningslinjer at forholde sig til.

På internationalt niveau fastlægger OECD (2023) med G20/OECD's Principper for Corporate Governance, at god virksomhedsledelse skal fremme transparente og fair markeder, effektiv ressourceallokering og bæredygtighed. Selvom principperne primært er rettet mod børsnoterede selskaber, anerkendes det eksplicit, at de kan udgøre et nyttigt redskab for ikke-børsnoterede virksomheder, herunder SMV. Det nye kapitel VI om bæredygtighed og robusthed stiller krav om, at bæredygtighedsrelateret information er konsistent, sammenlignelig og pålidelig, og at bestyrelsen aktivt inddrager ESG-risici i sin strategiske ledelse (OECD, 2023).

På EU-niveau introducerer Omnibus I-direktivet (EU) 2026/470 en frivillig rapporteringsstandard, der fungerer som en 'value chain cap', der begrænser de informationskrav, der kan stilles til SMV med under 1.000 ansatte fra store virksomheder i deres forsyningskæde. Hermed anerkendes det, at SMV ikke bør pålægges uforholdsmæssigt store rapporteringsbyrder, men at de alligevel forventes at forholde sig til grundlæggende governance-oplysninger, herunder om korruption og bestikkelse (European Commission, 2026).

I en dansk kontekst udgør *Komitéen for God Selskabs Ledelse* anbefalinger den centrale referenceramme. Deres anbefalingerne henvender sig primært til børsnoterede selskaber men andre virksomheder — herunder SMV — kan med fordel hente inspiration heri (Komitéen for god Selskabsledelse, 2020). Kravene omfatter bl.a. en aktiv bestyrelse med klare

ansvarsfordelinger, en velfungerende interessentdialog, en politik for samfundsansvar og bæredygtighed samt etablering af whistleblowerordning.

Samlet set er kravene til god virksomhedsledelse for SMV kendetegnet ved proportionalitet: forventningerne afstemmes efter virksomhedens størrelse og kompleksitet, men de grundlæggende principper om transparens, ansvarlighed og etisk ledelse er universelle og gælder uanset virksomhedstype. Og når det er sagt, så er det også vigtigt at huske på, at ud over gældende lovgivning så er de nævnte anbefalinger og principper helt på frivillig basis. Derfor er det helt op til den enkelte virksomhed om man vil arbejde aktivt på disse. Derfor er der en pointe i, at de SMV der proaktivt arbejder i det stille med bæredygtige tiltag, gør det ud fra en dybereliggende overbevisning og tro på, at dette er vejen frem.

4.6 Institutionelt pres

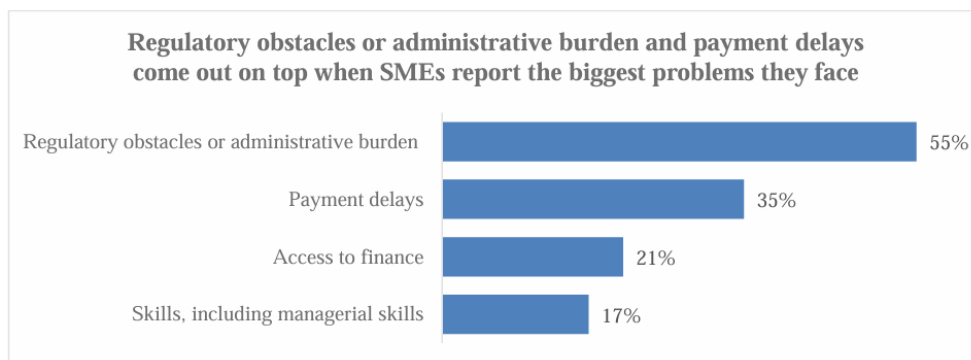
Det institutionelle pres for et større fokus på bæredygtige aktiviteter i virksomhederne kommer fra to sider. Lovgivningsmæssigt sætter EU's regelsæt på området for rapportering om bæredygtighedsaktiviteter rammerne for de formelle krav til SMV. Der kan også opstå et formelt kravpres gennem de frivillige valg af bæredygtighedscertificeringer som SMV af forskellige årsager kan vælge at tilslutte sig.

4.6.1 EU-lovgivning

EU's direktiv om virksomheders bæredygtighedsrapportering trådte i kraft i januar 2023. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) er den EU-forordning, der regulerer reglerne for social og miljømæssig rapportering for virksomheder, der er noteret på regulerede markeder (børser). Formålet med CSRD er at styrke rammerne for virksomheders bæredygtighedsrapportering, som vurderes som helt centrale for erhvervslivets arbejde med den bæredygtige omstilling. Det er målet, at bæredygtighedsrapporteringen er relevant, troværdig og anvendelig for regnskabsbrugere og andre interessenter.

CSRD kræver, at virksomheder rapporterer om, hvordan bæredygtighedsspørgsmål, såsom klimaændringer, påvirker deres forretning, og hvordan deres aktiviteter påvirker mennesker og planeten gennem princippet om "dobbelt væsentlighed".

EU-kommissionen undersøgte i 2023 de største udfordringer for europæiske SMV, og det fremgik tydeligt, at regulatoriske og administrative krav var den største byrde for de små og mindre virksomheder.



Figur 1: Regulatory obstacles

Kilde: EU Commission, SME Relief Package, 2023

Som ét af initiativerne for at lette denne byrde har EU Kommissionen siden arbejdet på at lette kravene til bl.a. virksomheders rapportering på bæredygtighedsområdet.

EU har i 2026 vedtaget den såkaldte *"Omnibus I simplification package"* (European Commission, 2026), der skal reducere og forenkle de betydelige administrative byrder i arbejdet med både bæredygtighedsrapportering og due diligence. Aftalen betyder, at markant færre virksomheder fremover bliver omfattet af CSRD-reglerne og kravene om due diligence i værdikæden.

Den politiske aftale er formelt blevet godkendt af både Europa-Rådet og Europa-Parlamentet til ikrafttrædelse i marts 2026. Det betyder, at den gruppe af virksomheder, som fremover skal rapportere efter CSRD er blevet kraftigt reduceret, og samtidig er antallet af datapunkter under forordningen blevet reduceret fra de tidligere 1.176 datapunkter.

Vedtagelsen betyder, at det kun er virksomheder der opfylder begge nedenstående kriterier, som nu er omfattet af CSRD:

- mere end 1.000 ansatte i gennemsnit, og
- mere end 450 mio. Euro i nettoomsætning

Konsekvensen er, at SMV fritages fra formelle obligatoriske krav til bæredygtighedsrapportering. SMV kan dog vælge at rapportere frivilligt på baggrund af en forenklet frivillig standard, som EU Kommissionen senere vedtager baseret på de nugældende frivillige standarder for SMV, den såkaldte VSME-standard.

4.6.2 VSME-standard

Den frivillige VSME-standard (*"Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs"*) er et relativt simpelt værktøj, der hjælper virksomheder uden for det generelle ansvarsområde for rapportering med at levere bæredygtighedsinformation til store virksomheder, der er underlagt CSRD-kravene. VSME er anbefalet af Europa-Kommissionen som en enkel og proportional ramme for mindre virksomheder.

Med vedtagelsen af Omnibus I-aftalen i EU er VSME-standardens samtidig gjort til et skjold eller et "værdikædeloft" (Value-chain-cap) for de virksomheder, der ikke er omfattet af CSRD-

kravene. Det betyder, at virksomheder der er underlagt CSRD-kravene ikke vil kunne anmode virksomheder i deres værdikæde, som ikke er omfattet af kravene herunder SMV, om information der går ud over de oplysninger, der er fastsat i VSME-standard. (European Commission, 26 Feb, 2026)

Vedtagelsen af Omnibus I reducerer dermed i betydelig grad de formelle krav til SMV's bæredygtighedsrapportering. VSME er altså ikke et lovkrav, men en frivillig, praktisk standard, som hjælper SMV'er med at levere proportionel og standardiseret bæredygtighedsinformation – især når markedet efterspørger det. Dermed bliver det i højere grad en ledelsesmæssig beslutning om hvad og i hvilket omfang man ønsker at skabe transparens omkring i virksomhedens bæredygtighedsaktiviteter.

Den frivillige standard er bygget op i to moduler: basis modul og udvidet modul.

- **Basis modulet** er det primære modul, som indeholder de mest grundlæggende oplysningsspunkter om ESG.
- **Udvidet modul** indeholder yderligere oplysningsspunkter om ESG, som det forventes, at særligt investorer og erhvervskunder vil efterspørge fra virksomheder i værdikæden.

Oplysningsspunkterne i standarden er inddelt i tre kategorier (Obligatorisk, Hvis relevant og Frivillig), der fastsætter, hvorvidt den enkelte virksomhed skal udfylde det enkelte oplysningsspunkt, hvis virksomheden vil leve op til den frivillige rapporteringsstandard (VSME). Der er værd at bemærke, at der er relativt få oplysningsspunkter, som er obligatoriske. Langt de fleste punkter vælger virksomheden selv om den vil rapportere på, hvilket også er med til at lette på rapporteringskravene. Der ligger således relativt få institutionelle krav til bæredygtighedsrapportering hos SMV.

Overblik over Basismodulet	Overblik over Udvidet Modul
Basismodulet indeholder 11 overordnede oplysningsspunkter om ESG: ■ B1 – Grundlag for udarbejdelse ■ B2 – Praksisser, politikker og fremtidige initiativer for omstilling til en mere bæredygtig økonomi ■ B3 – Energi og drivhusgasemissioner ■ B4 – Forurening af luft, vand og jord ■ B5 – Biodiversitet ■ B6 – Vand ■ B7 – Ressourceforbrug, cirkulær økonomi og affaldshåndtering ■ B8 – Egen arbejdsstyrke: Generelle karakteristika ■ B9 – Egen arbejdsstyrke: Sundhed og sikkerhed ■ B10 – Egen arbejdsstyrke: Vederlag, kollektive overenskomster og uddannelse ■ B11 – Domme og bøder for korruption og bestikkelse.	Udvidet Modul indeholder 9 overordnede oplysningsspunkter om ESG: ■ C1 – Strategi: Forretningsmodel og bæredygtighedsrelaterede initiativer ■ C2 – Beskrivelse af praksisser, politikker og fremtidige initiativer for omstilling til en mere bæredygtig økonomi ■ C3 – Mål for reduktion af drivhusgasemissioner og klimaomstilling ■ C4 – Klimarisici ■ C5 – Supplerende (generelle) oplysninger om arbejdsstyrken ■ C6 – Egen arbejdsstyrke: Menneskerettighedspolitikker og processer ■ C7 – Alvorlige negative menneskerettighedshændelser (egen arbejdsstyrke + værdikæde) ■ C8 – Indtægter fra bestemte aktiviteter og udelukkelse fra EU-referencebenchmarks ■ C9 – Kønsfordeling i øverste ledelsesorgan.

Figur 2: Basismodul og Udvidet modul i VSME-standard
Kilde: Erhvervsstyrelsen, 2026

4.6.3 Certificeringskrav

Certificeringer kan defineres som en frivillig procedure, hvor en tredjepart skriftligt sikrer ved at udstede en badge, at faciliteten, produktet, processen eller tjenesten opfylder de fastsatte standarder og krav (Spenceley, A.). På verdensplan findes der pt. 379 forskellige sustainability labels, heraf alene 262 forskellige certificeringer i EU (ITC, Standardmaps.org) med fokus på forskellige elementer af bæredygtighed, hvilket gør det svært for virksomheder at navigere i forhold til at udvælge meningsfulde certificeringer for deres forretningsområde. Tilsvarende gør det opgaven svær for forbrugerne at forholde sig til betydningen af forskellige certificeringer. I hospitalitybranchen findes der en række danske og internationale certificeringer, som er designet til hele eller dele af branchen. De mest udbredte certificeringer i den danske branche er Green Key, Det økologiske Spisemærke og Svanemærket.

Green Key:



Green Key er en selvstændig international og frivillig mærkningsordning etableret på dansk ophav i 1996 - som både findes i og udenfor Danmark. I Danmark er der tildelt Green Key til over 200 virksomheder fordelt på hoteller, vandrehjem, konference- og kursussteder. Desuden er der søstermærkninger for campingpladser, restauranter, turistorganisationer og idrætsanlæg med kriterier justeret til hver virksomhedstype. Det betyder en markant synlighed af denne certificering. Til sammenligning findes der ca. 700 hoteller og feriecentre i Danmark med over 40 senge (DS, 2026), dette tal inkluderer ikke de helt små uafhængige hoteller.

Denne certificering er meget detaljeret og krævende. Green Key lavede en markant stramning af kriterierne, som trådte i kraft i 2022, og det består pt. af 92 obligatoriske og 80 pointgivende kriterier. For at opnå Green Key skal alle obligatoriske kriterier og min. 40 % af de relevante pointkriterier være opfyldt ved tildelingen.

Det betyder, at Green Key er én af de mest krævende certificeringer at opnå, men også at blive re-certificeret til. Dette stiller store krav til SMV'er som ser en mulighed for værdiskabelse gennem at kunne markedsføre en bæredygtighedscertificering som Green Key.

Det Økologiske Spisemærke:



Det Økologiske Spisemærke er en statskontrolleret mærkningsordning for alle spisesteder, både institutioner, restauranter, caféer og hoteller.

Det viser, hvor stor en del af de indkøbte føde- og drikkevarer på stedet, der er økologiske.

Numerisk er denne certificering den mest udbredte med mere end 3.500 spisesteder med mærket i Danmark; heraf er ca. 75 % offentlige køkkener, mens 25 % er private steder såsom hoteller, caféer og restauranter.

Kontrolprocessen for denne certificeringer relativ enkel. Styrelsen for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri kommer på økologitilsyn én gang om året i forbindelse med et ordinært tilsyn, hvor man skal fremvise:

- Økologi-regnskab med den udregnede økologiprocent eller månedlige opgørelser fra leverandøren.
- Dokumentation inkluderer alle fakturaer og dokumenter udstedt af leverandørerne, som viser alle indkøbte varer, dvs. både de økologiske og de konventionelle.

Denne certificering er i sig selv ikke den mest krævende for en SMV. Udfordringen ligger i at skabe et forretningsmæssigt grundlag for at arbejde med en høj grad af økologi integreret i de interne arbejdsprocesser. Spisemærket kræver derfor både en strategisk beslutning i ledelsen om et bevidst fokus på økologi, og en stærk integration i virksomhedens processer.

Svanemærket:



Svanemærket er en frivillig mærkningsordning, og det officielle nordiske miljømærke. Det er et holistisk mærke, der ser på alle relevante miljøparametre i hele livscyklussen; fra råvarer, produktion og anvendelse, til affald, genbrug og recirkulering. På den måde fremmer Svanemærket cirkulær økonomi, effektiv brug af ressourcer og biodiversitet – og bidrager til at reducere klimabelastningen og brugen af skadelige kemikalier.

Dette adskiller Svanemærket fra de fleste andre mærker. Både produkter og serviceydelser kan opnå specifikke certificering med Svanemærket.

I Danmark har 42 hoteller opnået Svanemærket. Et Svanemærket hotel eller andet overnatningssted skal opfylde miljøkrav ved at tage et helhedsgreb om miljøarbejdet knyttet til energi, vand, mad, affald, biodiversitet, kemikalier og indkøb. Virksomheden skal arbejde struktureret og aktivt med at reducere sit forbrug af ressourcer og optimere driften. Kravene omfatter blandt andet:

- Energi- og CO2-reducerende tiltag for at begrænse klimabelastningen
- Grænseværdi for vandforbrug og restaffald, og vandreducerende tiltag
- Effektiv kildesortering for at sikre mulighed for genanvendelse af ressourcer
- Servering af mad fra råvarer, der belaster miljøet mindre
- Forebyggelse af madspild
- Miljøkrav til engangsartikler for catering, take away og fast food

Når et produkt eller en serviceydelse certificeret med Svanemærket, gennemgår Miljømærkning Danmark al den dokumentation, der er indsendt sammen med ansøgningen.

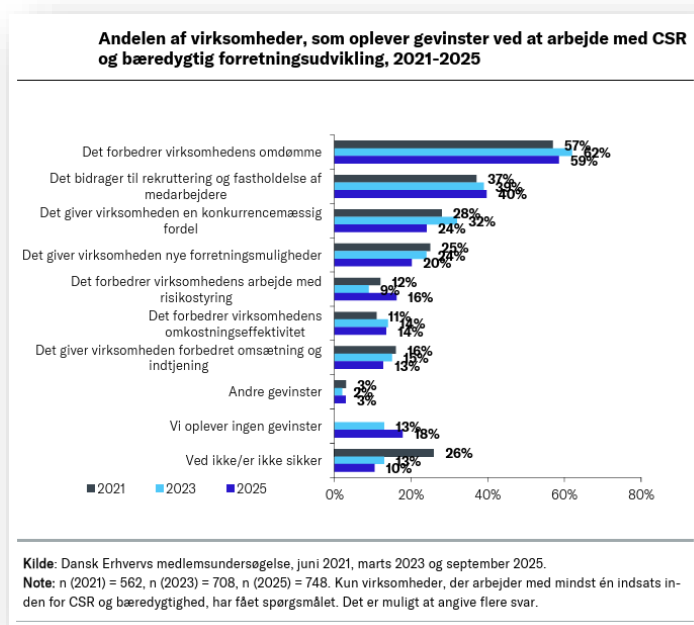
Kontrolbesøg på produktionssteder er også en del af certificeringskontrollen – uanset hvor i verden produktionen finder sted. Formålet er at sikre, at produkter, produktionsforhold og arbejdsprocesser stemmer overens med det, der er beskrevet i den indsendte dokumentation. Det kontrolleres også, om virksomheden har implementeret et kvalitetsstyringssystem, der sikrer, at virksomheden i den daglige drift kan overholde Svanemærkets krav.

5.0 Fordele ved rapportering og transparens

Vi overgår nu til projektets analyse, der er struktureret efter de fire delspørgsmål, der danner grundlag for besvarelse af hovedspørgsmålet om, hvordan ESG-rapportering og transparens skaber værdi for SMV i hospitality branchen. Nærværende afsnit analyserer delspørgsmål 1 om, hvilke fordele SMV kan opnå gennem ESG-rapportering og transparens?

I omtale af ESG fra officielle kilder og hos den store underskov af konsulent bureauer, der arbejder med udvikling og implementering af bæredygtighedsaktiviteter og rapportering af disse, er der især fokus på de fordele som virksomheder kan opnå gennem implementering af bæredygtigheds-aktiviteter og med et øget fokus på ESG-rapportering.

Dansk Erhvervs undersøgelse af gevinster og barrierer i arbejdet med bæredygtighed viste en række fordele, som de blev oplevet af virksomhederne selv, med en meget tydelig indikation af styrket omdømme for virksomheden, som den mest markante effekt. Også med en oplevet effekt på rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. 18% af respondenterne oplevede dog slet ingen effekt, og 10% er usikre på om arbejdet medfører en gevinst for virksomheden. For virksomheder med 1-9 ansatte er det samlede tal for ”ingen effekt eller usikkerhed” 42%, mens det for virksomheder med 10-49 ansatte er 28%. En klar indikation af, at mindre SMV, der udgør 70% af respondenterne i undersøgelsen, er meget usikre på effekten af bæredygtighedsarbejdet (*Dansk Erhverv, 2025*).



Figur 3: Oplevelse af gevinster ved ESG-arbejde,
 Kilde: Dansk Erhverv, 2025

Der synes dog at være en tydelig oplevelse i turisme- og oplevelsesbranchen som omfatter hospitalitybranchen om, at bæredygtighedsarbejdet er værdiskabende (fig. 4). Denne sektor ligger i toppen blandt de virksomheder, der oplever gevinster, og lavest på de virksomheder der er usikre eller ingen gevinster oplever (*Dansk Erhverv, 2025*). Analysen dokumenterer, at bæredygtighedsarbejdet har mærkbare oplevede effekter på virksomhedens omdømme (79%), muligheder for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere (57%), nye forretningsmuligheder (39% og konkurrencemæssige fordele (29%). Samtidig oplever kun 13% i denne sektor ”ingen effekt eller usikkerhed” mod de 42% i virksomheder på tværs af brancher.

Dette indikerer at fokus på bæredygtighed opleves som værdiskabende for virksomhederne i hospitalitybranchen, som indgår som del af turisme- og oplevelsesbranchen.

Gevinster ved at arbejde med CSR og bæredygtighed på tværs af brancher								
	Detailhandel	Engroshandel	Fremstilling	IT og tele	Rådgivning	Sundhed og velvære	Transport	Turisme og oplevelse
Andel der oplever gevinster	55%	78%	89%	75%	81%	72%	43%	88%
Forbedret omdømme	38%	67%	66%	57%	68%	58%	31%	79%
Bidrag til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere	32%	29%	38%	56%	55%	17%	11%	57%
Konkurrencemæssig fordel	17%	44%	26%	24%	24%	17%	11%	29%
Nye forretningsmuligheder	8%	26%	29%	28%	24%	10%	9%	39%
Forbedrer virksomhedens arbejde med risikostyring	12%	16%	34%	15%	19%	17%	8%	16%
Forbedrer virksomhedens omkostningseffektivitet	12%	13%	14%	9%	8%	16%	8%	23%
Forbedret omsætning og indtjening	8%	14%	9%	16%	17%	10%	9%	18%
Andre gevinster	4%	1%	6%	3%	6%	3%	2%	2%
Vi oplever ingen gevinster	27%	18%	6%	21%	13%	11%	36%	11%
Ved ikke/er ikke sikker	18%	4%	6%	3%	7%	17%	22%	2%
n	84	98	35	89	104	144	87	56

Kilde: Dansk Erhvervs medlemsundersøgelse, september 2025.
 Note: Kategorien 'Øvrige' er udeladt.

Figur 4: Gevinster ved ESG-arbejde, fordelt på brancher,
 Kilde: Dansk Erhverv, 2025

Nærværende projekt ønsker at belyse, hvordan akademiske analyser ser mere nuanceret på fordele gennem bæredygtighedsarbejdet, sammenholdt med oplevelser fra aktører i hospitalitybranchen og sætte det i relation til de institutionelle krav i VSME-standard. Analysen er gennemført som en evidensbaseret alignment-analyse, hvor resultater fra en evidenssyntese af forskningsbaseret viden om værdiskabelse ved bæredygtighedsrapportering sammenholdes med en analyse af EU's VSME-standard. Formålet er, at identificere i hvilken grad de institutionelle rapporteringskrav er i overensstemmelse med empirisk dokumenteret værdiskabelse for virksomheder.

5.1 Værdiskabelse ved bæredygtighedsrapportering

Indledningsvist foretages en komparativ analyse for at skabe mønstre i den empiriske evidens for værdiskabelse gennem rapportering og transparens om ESG-aktiviteter, med fokus på SMV i Hospitality branchen, hvor det har været muligt. Grundlagt for analysen er 11 akademiske artikler fra internationale anerkendte tidsskrifter, der behandler emnet fra forskellige vinkler. Gennem syntese af disse vil vi identificere gennemgående fordele ved formidling af ESG-aktiviteter.

Analysen af den akademiske research har identificeret fire gennemgående hovedtemaer, hvor ESG-aktiviteter skaber direkte og indirekte værdi for virksomheder.

Konkurrencemæssig differentiering	Styrket omdømme og legitimitet	Forbedret finansiel performance	Strategisk og operationel effektivitet
Styrket markedsposition Tiltrækning af bevidste forbrugere Klarhed og gennemsigtighed	Social anerkendelse og troværdighed Forbedret varemærkeværdi Styrket image gennem ansvarlighed	Øget rentabilitet (ROA/ROE) Mulighed for højere prissætning Adgang til finansiering	Integration af bæredygtighed i strategien Sikring af plads i værdikæden Effektivisering af ressourceforbrug Identifikation af risici

Figur 5: Hovedområder for værdiskabelse gennem ESG-aktiviteter. Egen tilvirkning

Der er således en klar evidens for at virksomheder kan opnå fordele og værdiskabelse for organisationen gennem arbejdet med at etablere og gennemføre bæredygtighedsaktiviteter.

5.1.1 Konkurrencemæssig differentiering

ESG-rapportering fungerer som et strategisk værktøj til at differentiere sig fra konkurrenter i et konkurrencepræget marked og tiltrække bevidste forbrugere. Rapportering og certificering hjælper virksomheder med at opnå en unik markedsposition, gennem at være åben om deres holdning til og implementering af relevante bæredygtighedsinitiativer: *“by adopting the VSME, SMEs can differentiate themselves in a competitive market, thereby gaining a competitive advantage”* (Setyaningsih, 2024)

Flere af kilderne pointerer, at en troværdig kommunikation, som er struktureret og valideret af fx certificeringskrav eller branchestandarder er en stærkt medvirkende faktor til at skabe differentiering. Det er også dokumentationen for resultater af indsatsen som er med til at forme en stærkere markedsposition, specielt overfor segmenter, der tillægger ESG en stor betydning for deres valg. I følge Setyaningsih (2024) gør struktureret rapportering det lettere for kunder at vælge en bæredygtige løsning: *“by following sustainability reporting guidelines, SMEs can demonstrate their commitment to sustainability and responsible business practices.”*

Virksomheder føler sig i stigende grad tvunget til at prioritere interessenters behov for gennemsigtighed frem for ren økonomisk maksimering. Virksomheder, der er i stand til at indfri forventninger om øget gennemsigtighed i forhold til etiske og bæredygtige praksisser fra investorer og offentligheden, er derfor i en bedre markedsposition frem for virksomheder, der ikke løfter denne udfordring (Oyinola, 2025).

5.1.2 Styrket omdømme og legitimitet

ESG-aktiviteter fungerer som signaler til omverdenen om virksomhedens værdier og det ansvar som virksomheden påtager sig for en mere holdbar og ansvarlig udvikling. Ifølge Lu (2025) er det åbenheden og rapportering af ESG-aktiviteter, som bygger bro mellem virksomhedens handlinger og omverdenens opfattelse af samme: *"Companies that have a goal of corporate environmental and social reporting are gaining social recognition and credibility for their efforts"*.

Dette øger legitimiteten og styrker varemærket i kundernes mindset: *"Eco-certification is perceived by consumers as a symbol of a firm's commitment to environmental responsibility and positively influences purchase decisions"* (Arbelo, 2025). Samtidig understreger flere kilder, at åbenhed om en grøn profil styrker kunders lyst til at købe og anbefale en virksomhed med fokus på ESG: *"findings suggest that green image and green trust positively influence green satisfaction while green satisfaction enhances green loyalty"* (George, 2025).

Manglende hensyntagen til interessenternes interesse for bæredygtighedsfokus kan omvendt skade virksomhedens omdømme, hvilket igen kan udfordre virksomhedens markedsposition og kunderelationer. Derfor er ønsket om at skabe og opretholde legitimitet gennem et godt omdømme en stærk motivationsfaktor for at handle ansvarligt og kommunikere åbent om det (Oyinola, 2025).

Samlet set kan ESG-aktiviteter således anvendes strategisk som en signaleringsmekanisme til at opnå legitimitet hos vigtige interessenter gennem at anvende certificeringer eller andre strukturerede rapporteringskrav som middel til at demonstrere virksomhedens handlinger, holdninger og resultater på området.

5.1.3 Forbedret finansiel performance

Ved at investere i ESG-aktiviteter og samtidig være fokuseret på transparens omkring dette, kan virksomheder opnå en større troværdighed og social anerkendelse og for deres indsats. Det betyder, at der opstår mulighed for en mere attraktiv prissætning, og derigennem en styrket indtjening til virksomhederne. Kilderne viser, at certificering og rapportering gør det muligt at tage en højere pris for ydelser: *"The results reveal that eco-certification has a positive effect on revenue efficiency, supporting the hypothesis that eco-certification allows hotels to charge premium prices, although this impact is not consistent across hotels."* (Abello, 2025)

Omvendt fremhæver same forfattere dog at muligheden for en højere prisfastsættelse ikke altid er uproblematisk: *"Although consumers insist on their preference for green products, they are not always willing to pay a premium for "green" products and services when they do*

not obtain a direct benefit from their consumption, as is the case with hotel services. This situation is known in the literature as the “green gap.” (Abello, 2025)

Der dokumenteres også en direkte sammenhæng mellem høje ESG-ratings og de finansielle nøgletal: *“Results demonstrate a positive linkage between ESG ratings and Corporate Financial Performance, utilizing both comprehensive ESG ratings and discrete pillar ratings”* (Lu, 2025). Forfatteren baserer sig på et omfattende datasæt fra børsnoterede hospitality virksomheder i 16 lande over en periode fra 2005 til 2022 for at undersøge forholdet mellem ESG og finansielle resultater. Hovedkonklusion på undersøgelsen viser en signifikant positiv sammenhæng mellem en virksomheds ESG-indsats og dens økonomiske formåen. Selv om dette studie er foretaget på større virksomheder er konklusionen også interessant for SMV, da grundlaget for den bedre finansielle performance bygger på samme elementer, som SMV også kan bringe i spil. Dette vedrører mulig højere prissætning, mere tydelig differentiering fra konkurrenter i markedet, og stærkere kundeloyalitet der øger sandsynligheden for, at forbrugeren vælger netop den pågældende virksomhed frem for andre. Disse elementer kan samlet set føre til mere attraktiv situation for virksomheden, hvor en stærk ESG-profil også kan være en fordel i dialogen med finansielle aktører: *“Environmental, social and governance (ESG) aspects that impact on economic risk, return, and stability have become a priority for many supervisory bodies of the financial markets and the banking sector”* (Aureli, 2024).

5.1.4 Strategisk og operationel effektivitet

Bortset fra de eksterne fordele skaber processen for fastlæggelse af relevante ESG-aktiviteter samtidig en betydelig intern værdi gennem diskussion af de muligheder, der er gennemgået ovenfor. Det bidrager til et bedre overblik over risici og ressourceforbrug i virksomheden. SMV oplever ofte et stigende pres fra specielt større kunder i forsyningskæden for at være transparente omkring deres bæredygtighed. Ved at implementere en tydelig ESG-praksis kan SMV overholde disse krav og dermed fastholde eller forbedre deres position som leverandører i værdikæden.

Når dette omsættes til implementering af konkrete initiativer, sker der simultant en integration af bæredygtighed i strategien. Og samtidig fremmer fokus på ESG et langsigtet perspektiv på værdiskabelse, hvilket er gavnligt for virksomhedens fremtidige overlevelse: *“discussions on ESG aspects also favour a more long-term perspective on value creation that is beneficial to businesses and economies”* (Aureli, 2024)

Strategiprocessen fungerer som et årligt ritual, hvor virksomheden tager status på sin position, hvilket gør det muligt at holde kursen og sætte mål for fremtiden. Selve ESG-rapporteringen hjælper ledelsen til at tænke bæredygtighed ind i kerneforretningen, og en systematisk rapportering gør det muligt at opdage og håndtere ESG-relaterede risici i tide. Dette kan facilitere en styrkelse af både den strategiske retning, og samtidig effektivisere det operationelle niveau i organisationen.

5.2 Validering af VSME-standarden

Denne analyse ser på relationen mellem de institutionelle krav som de kommer til udtryk i den frivillige rapporteringsstandard VSME og den empirisk dokumenterede værdiskabelse gennem bæredygtighedsaktiviteter. Analysen skal bidrage til at klarlægge, hvilke krav i VSME-standard (se afsnit 4.6.2) der kan siges at være værdiskabende for de deltagende SMV. Som del af analysen indgår en komparativ analyse i forhold til kildegrundlaget. Her vil det fremgå hvor mange kilder, der fremhæver hvilke fordele for virksomheder som anvender VSME-standard.

Når udgangspunktet for analysen tages i det kildegrundlag, der ligger bag dette projekt med fokus på hospitalitybranchen og SMV, fremkommer der et tydeligt billede af, hvilke elementer i VSME-standard, der argumenteres for at være mest værdiskabende for SMV. Forskningen fokuserer på områder, hvor der kan drages en direkte linje til styrket legitimitet, øget markedsadgang og differentiering, omkostnings-reduktion, mulighed for højere prissætning og styrkelse af værdikæde muligheder.

Den komparative analyse mellem forskningen og VSME-standard sker gennem undersøgelser af korrelationen mellem det primære fokus i kildegrundlaget og modulerne i VSME. Dette danner baggrund for en vurdering af i hvilken grad VSME-standard afspejler de områder, der findes værdiskabende i litteraturen.

Ved at tage udgangspunkt i VSME-standard kan vi identificere, hvor stor en del af kildegrundlaget, der inddrager emner som kan relateres til de moduler (emner) som er udtrykt i VSME. Dette viser, at 10 af de 11 kilder omtaler energiforbruget som et område virksomhederne skal arbejde med for at opnå en bæredygtig værdiskabelse. Næstmest omtalte modul er virksomhedens øvrige ressourceforbrug, som er tæt relateret til energiforbruget. Analysen viser også en tendens til mere fokus på de miljømæssige emner, i modsætning til emner om social bæredygtighed og governance. Samlet set genspejler kildegrundlaget kun i begrænset grad de emner, der ligger i VSME.

Modul	Generelt		Environmental					Social			Governance
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
Udfyldelse	Obligatorisk	Hvis relevant	Obligatorisk	Hvis relevant	Hvis relevant	Obligatorisk	Obligatorisk	Obligatorisk	Obligatorisk	Obligatorisk	Hvis relevant
Titel	Stamdata	Indsatser	Energi & CO ₂	Forurening	Bio-diversitet	Vand	Ressourceforbrug	Egen arbejdsstyrke	Sundhed & sikkerhed	Vederlag & uddannelse	Virksomhedsledelse
Emne	Inkl. certifikater og miljømærker	Initiativer & politikker	Forbrug og udledning	af luft, vand og jord		Udtagning og forbrug	Cirkulær økonomi og aff. håndtering	Kontrakter og kan	for egen arbejdsstyrke	Lønforskelle og udd. timer	Korruption og bestikkelse
Omtale i kilder (max 11)	9	5	10	3	3	6	7	6	4	5	5

Figur 6: Oversigt over antallet af kilder i analysen, der berører emner i VSME-standard. Egen tilvirkning.

Man kan argumentere for, at VSME bidrager til en øget gennemsigtighed i forhold til virksomhedens ressourceforbrug og derigennem deres miljøbelastning. Tilsvarende kan arbejde med VSME danne grundlag for at bæredygtighedsfokus og -aktiviteter kan indgå i

virksomhedens strategiske arbejde, og samtidig indgå som del af nødvendige risikovurderinger. Formelt vil VSME også kunne åbne for en plads i værdikæden overfor større virksomheder, der skal rapportere efter CSRD.

I et begrænset omfang kan dette muligvis også skabe en vis legitimitet og anerkendelse, men det synes ikke at være tilstrækkeligt til at kunne opnå værdiskabelse gennem de øvrige områder som et målrettet bæredygtighedsarbejde kan bringe med sig i forhold til kundetiltrækning, prissætning, image og sikring af forretningsmuligheder i værdikæden.

Samlet kan man sige, at den institutionelle VSME-standard ikke er en god platform for ESG-rapportering til at skabe værdi for virksomhederne. Indholdet i de underliggende moduler har en lav korrelation med de emner som litteraturen beskriver som værdiskabende for virksomheders bæredygtighedsarbejde.

5.3 Delkonklusion

Analysen viser, at der er empirisk evidens for at værdiskabelsen gennem ESG-rapportering primært opstår gennem eksterne, markedsrelaterede mekanismer såsom omdømme, legitimitet og markedsdifferentiering. På tværs af disse mekanismer fremstår rapportering og transparens som et centralt bindeled mellem virksomhedens interne aktiviteter og de eksterne interessenters oplevelser af virksomheden, hvilket understreger rapporteringens betydning som værdiskaber.

De erhvervsbaserede data viser, at særligt virksomheder inden for turisme- og oplevelsessektoren oplever konkrete gevinster ved arbejdet med ESG, herunder forbedret omdømme, styrkede rekrutteringsmuligheder samt udvikling af nye forretningsmuligheder. Samtidig fremstår der dog en relativt høj grad af usikkerhed blandt mindre SMV i forhold til den faktiske effekt af bæredygtighedsarbejdet, hvilket peger på, at værdien ikke kun kommer i selve ESG-aktiviteterne, men afhænger af deres forankring i virksomhedens praksis og synlighed.

Endelig viser analysen, at den eksisterende frivillige rapporteringsstandard VSME kun i begrænset omfang understøtter koblingen mellem rapportering og værdiskabelse. Dette skaber et misforhold mellem de institutionelle krav og de fordele for virksomhederne, der reelt kan skabe organisatorisk værdi og ledelsesmæssig handling. Skal ESG-rapportering fungere som løftestang for virksomhedernes værdiskabelse kræver det, at rapporteringen har en tæt kobling til de værdiskabende aktiviteter for virksomheden.

6.0 Barrierer for rapportering og transparens

Denne delanalyse undersøger, hvilke forhold der opleves som de væsentligste barrierer for, at SMV prioriterer ESG-rapportering og transparens. Analysen skal identificere, hvor man i akademisk litteratur og i erhvervet ser de største barrierer for at opprioritere bæredygtighedskommunikationen.

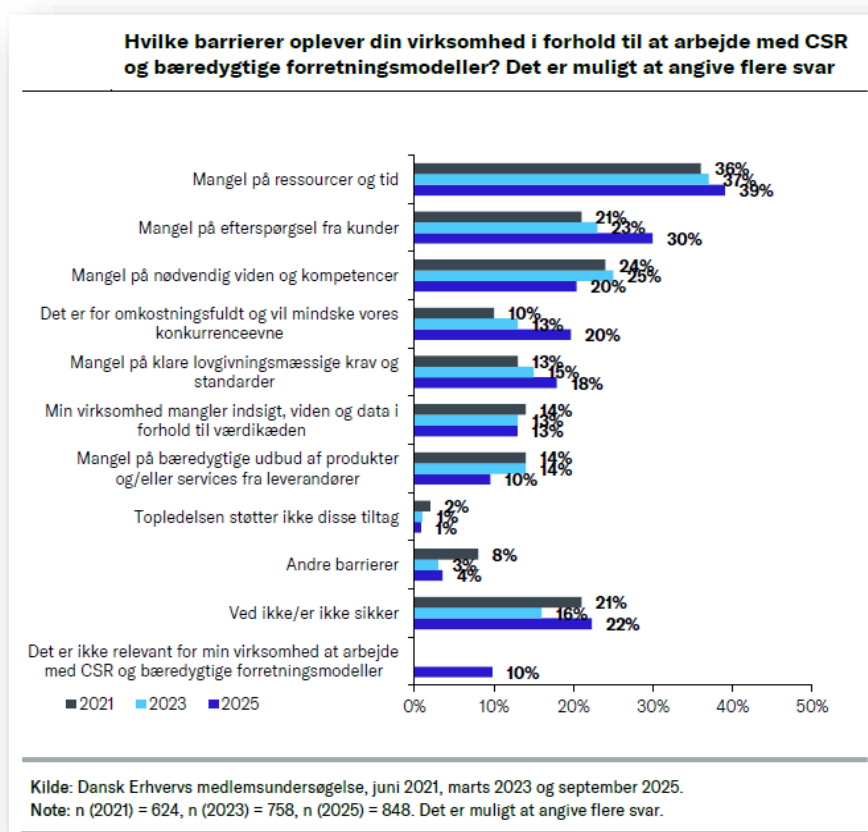
6.1 Barrierer for bæredygtighedsrapportering

Denne komparative analyse kortlægger den empiriske evidens for de mest udbredte barrierer for at skabe værdi gennem rapportering og transparens om ESG-aktiviteter, med fokus på SMV i hospitalitybranchen, hvor det har været muligt. Grundlagt for dette er igen 11 akademiske artikler fra internationale anerkendte tidsskrifter, der behandler emnet fra forskellige vinkler. Gennem syntese af disse vil vi her identificere gennemgående udfordringer for formidling af ESG-aktiviteter.

Den komparative analyse af kilderne tegner samlet set et billede af en erhvervsgruppe, der er fanget i et paradoks, hvor virksomhederne i stigende grad anerkender den strategiske nødvendighed af ESG-rapportering for at opnå markedsadgang og legitimitet, mens de samtidig er præget af en række faktorer, der gør det svært og usikkert at løfte opgaven.

Vi vil nu se på de mest betydende barrierer for ESG-arbejde og gennemsigtheden om dette.

Indledningsvis ser vi på oplevelser af barrierer i forhold til at arbejde med i danske virksomheder ESG - her kaldet CSR og bæredygtige forretningsmodeller (Dansk Erhverv, 2025). Opgørelsen er ikke målrettet SMV, men denne virksomhedstype udgør alligevel en stor andel af respondenterne i undersøgelsen (90%), som vurderes til at have en acceptabel reliabilitet.



Figur 7: Oplevelse af barrierer ved ESG-arbejde, alle virksomheder

Kilde Dansk Erhverv, 2025 - fordeling af respondenter i undersøgelsen: 2025: n (0-9 medarbejdere) = 286, n (10-49 medarbejdere) = 329, n (50-249 medarbejdere) = 157, n (250+ medarbejdere) = 76, n (Alle) = 848

Undersøgelsen giver en tydelig indikation af, at de to mest oplevede barrierer er *"ressourcer og tid"* (39% - og stigende over de seneste 4 år), og *"mangel på efterspørgsel fra kunder"* (30% - og stor stigning over de sidste 4 år). Derefter følger *"nødvendig viden og kompetencer"* (20% - faldende over perioden) og *"for omkostningsfuldt"* (20% - og markant stigende over perioden). Det kan også bemærkes, at 10% angiver, at det ikke er relevant at arbejde med dette fokus.

Vi ser derfor på de fire områder i den akademiske litteratur for at opnå forskellige perspektiver på betydningen af disse barrierer for virksomhedernes bæredygtighedsarbejde.

6.1.1 Manglende ressourcer og tid

Da SMV sjældent har mulighed for en dedikeret bæredygtighedsansvarlig, bliver ESG-opgaver ofte lagt oven i eksisterende roller hos ejeren, direktøren eller en funktionschef, hvilket fører til et øget arbejdspress i en i forvejen travl hverdag. Det fører ofte til overbelastning og manglende fokus på de bæredygtige aktiviteter. Dette forstærkes af en manglende forståelse for ressourceproblematikken i SMV hos bl.a. kontrolmyndighederne, hvilket understøttes af Gorm Truelsen fra Madselskabet, en lille økologisk madcafé: *"Livet som mindre økologisk madhus er også svært på grund af forøget rapportering, både når det gælder bæredygtighed og fødevarekontrollerne. Hele systemet er bygget på, at alt skal være stort, effektivt og gennemkontrolleret. Hver gang der kommer et nyt tiltag, understøtter det ikke os små virksomheder. Der bliver skubbet mere og mere over i administrationen, som tilgodeser de store virksomheder"*. (Eriksen, 2025). Udtalelsen illustrerer de latente udfordringer som mindre virksomheder kæmper med når man har ønsket om at arbejde bæredygtigt, men bliver udfordret på tid og ressourcer i en lille organisation, når det kommer til dokumentation og rapportering.

En undersøgelse fra EY viser, at der gennem de seneste par år er ved at ske en forandring, som for nuværende er mest tydelig hos de lidt større virksomheder. Den tidligere tilgang til, at ansvaret for ESG lå hos en enkeltperson, ser ud til at være under begyndende forandring mod at bæredygtighedsopgaven i mange virksomheder får en mere strategisk rolle, og knyttes tættere til virksomhedens operationelle aktiviteter (EY, 2026). Dette betyder en større udjævning af arbejdsopgaver, og skaber samtidig relevans i forhold til de operationelle opgaver i virksomheden. For de mindre virksomheder er det dog stadig en udfordring, da SMV generelt har et stærkt driftsfokus, og ESG-aktiviteter og -rapportering ofte ses som en administrativ byrde, der fjerner fokus fra kerneforretningen.

Litteraturen viser også at virksomheder, der ønsker at leve op til formelle rapporteringskrav til fx certificeringer og re-certificeringer, oplever datamonitorering og kortlægning af forbrug, udledninger og emissioner som ekstremt tidskrævende. Alene det at sætte sig ind i komplekse regler og standarder kræver en stor tidsmæssig indsats (Setyaningsih, 2024; Granestad, 2026).

6.1.2 Omkostningsbyrden

For mindre virksomheder er det tidsmæssige pres sammenholdt med de i forvejen fuldt udnyttede menneskelige ressourcer en uforholdsmæssig stor post, især da mange SMV ofte opererer med lave overskudsgrader. Dertil kommer direkte og indirekte omkostninger til

certificeringer. Tages der udgangspunkt i Green Key kræver certificeringsprocessen (GreenKey, 2026):

- *udarbejdelse af politikker og handlingsplaner*
- *dataindsamling (fx energi, vand, affald)*
- *intern koordinering*
- *og tager typisk 4–6 måneder*

Dette anslås at kræve 100–300 arbejdstimer (afhænger af branchen og modenhed), og koster virksomheden 25K DKK i direkte opstartsomkostninger. Dertil skal lægges de interne ressourcer for at opfylde kriterierne, hvor virksomheden ofte, ud over ovenstående, fx skal:

- implementere energibesparende løsninger
- skifte til miljømærkede produkter
- etablere ny affaldssortering
- indføre bæredygtige indkøbssystemer

Det kræver således grundige overvejelser om potentialet i styrket markedspositionering, forbedret branding, vækst i efterspørgslen, effektiviseret indkøbspolitik og ressourceforbrug m.m. Det er en tidskrævende strategisk og taktisk opgave i sig selv, og bliver en del af overvejelserne om et intensiveret fokus på ESG, herunder hvordan rapportering og transparens kan undgå at blive en omkostningsbyrde og dermed en barriere for virksomheden.

Mangel på ressourcer med specifikke færdigheder til at analysere bæredygtighedsdata betyder, at mange SMV ofte er afhængige af hjælp fra eksterne konsulenter, hvilket igen øger omkostningerne i bæredygtighedsarbejdet og -rapporteringen.

6.1.3 Mangel på efterspørgsel fra kunder

For internationale B2B-kunder er ESG-krav blevet en forudsætning for markedstilgang. Store virksomheder sender deres egne rapporteringsforpligtelser videre til deres mindre leverandører, hvilket tvinger SMV til at dokumentere deres miljøpåvirkning for overhovedet at komme i betragtning som leverandør.

Anderledes forholder det sig inden for forbrugermarkedet (B2C), hvor kunderne i dag fungerer som en af de primære eksterne faktorer, der presser SMV'er til at implementere bæredygtige tiltag. Flere kilder påpeger dette, og det er især den yngre generation, som er meget tydelig omkring deres forventninger til ansvarlig adfærd, hvilket skaber en voksende efterspørgsel efter klimavenlige alternativer (Gallagher, 2026). Og helst fra virksomheder som har fokus på både bæredygtige miljømæssige, sociale forhold og en høj virksomhedsetik, som del af deres forretningsmæssige moral-kompas.

Der kan dog opstå berettiget tvivl om i hvilket omfang dette spiller ind hos den enkelte virksomhed, og deres specifikke målgrupper og segmenter. Ofte er det netop denne manglende viden, der skaber tvivl hos de enkelte SMV. Usikkerheden forstærkes af en oplevelse af, at markedet ikke altid belønner transparens og bæredygtighed. Mange forbrugernes manglende villighed til at betale en højere pris for bæredygtighedsindsatser er medvirkende til at skabe usikkerhed hos skeptiske ejere og ledere.

” There is a requirement for behavioral change and a shared sense of purpose among both employees and customers” (Bernard, 2025).

Dansk Industri (2023) har i en omfattende analyse af danskernes vaner og efterspørgsel indenfor oplevelses- og turisme-aktiviteter også set på forbrugernes holdning til bæredygtighed. Begrebet anvendes hele 346 gange i rapporten, hvilket indikerer en betydelig interesse for området. Forfatterne stiller selv det retoriske spørgsmål: *”Skal kultur- og oplevelsesaktører arbejde aktivt med bæredygtighed eller ej? Svaret må på den ene side være ja, da danskerne generelt går op i kultur- og oplevelsestilbuds arbejde med bæredygtighedsdagsordenen. Det er særligt den sociale bæredygtighedsdimension, som danskerne fokuserer på, når de undersøger, hvordan tilbuddene arbejder med bæredygtighed”*. Men kilden perspektiverer så dette: *” [...] selvom danskerne generelt går op i bæredygtighed, er det på den anden side forsvindende få, som faktisk angiver at ville vælge et kultur- eller oplevelsestilbud fra, bare fordi stedet ikke arbejder aktivt med bæredygtighed.”* (Dansk Industri, 2023).

Analysen viser også meget tydeligt store forskelle på betydning af bæredygtighed i forbrugernes præferencer imellem de 11 kundesegmenter, som undersøgelsen arbejder ud fra. Dette illustrerer, at usikkerheden om markedets efterspørgsel er mere nuanceret end som så, og kræver betydelig specifik markedsindsigt og -data for at kunne blive besvaret med en vis gyldighed.

Usikkerhed er således en potentiel barriere for mange SMV. Og den forstærkes af tvivl om kundernes manglende vilje til at betale for bæredygtige initiativer:

”Fordi vi har så lille et svind, har jeg på trods af, at vi køber dyre biodynamiske og økologiske råvarer, kunnet sælge varerne til en pris på et niveau med dem, der laver konventionel catering.” Det kan dog ikke fortsætte når man tæller mandetimerne op. Jeg møder ikke altid forståelse når jeg har skruet priserne op. Men det er svært at forklare forbrugerne, at når vi laver tingene fra bunden, så kræver det mandskab, og det er dyrt.”
Gorm Truelsen, Madselskabet. (Eriksen, 2025)

Det illustrerer dilemmaet for mange SMV ved at arbejde med større fokus på bæredygtighed, idet udfordringen bliver tosidet: det bliver mere omkostningstungt, og kunderne har ikke nødvendigvis forståelse for dette og villighed til at betale den ekstra pris det koster, hvilket påvirker efterspørgslen og virksomhedens indtjening.

6.1.4 Mangel på nødvendig viden og kompetencer

En meget udbredt barriere er det markante videngap hos både ledelse og medarbejdere i forhold til, hvad ESG-rapportering reelt indebærer. Næste alle akademiske artikler berører netop dette punkt som en stor udfordring for SMV. Der er en udbredt mangel på medarbejdere med specifik viden om ESG-rammeverk som CSRD eller VSME. Mange virksomheder føler sig samtidig overvældede af kompleksiteten, og mange har svært ved at gennemskue hvilke standarder der er relevante for netop deres kontekst og ved ikke, hvor de skal starte. De føler sig overvældet af de mange ESG-begreber, og har svært ved at fortolke lovgivningen og samtidig forstå den forretningsmæssige betydning af et styrket fokus på bæredygtighed – på

både det miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige område. ”*Many SMEs lack familiarity with ESG frameworks, performance indicators, and reporting methods, which complicate materiality assessment and strategic integration* (Gallagher, 2026).

Dette understøttes direkte i Virksomhedsanalysen, hvor 21% af de adspurgte siger: ”*Vi mangler viden og andre kompetencer til at kunne gøre arbejdet effektivt*”, hvilket er den største barriere i vores undersøgelse (se figur 8).

Ud over dette fortæller kilderne også, at det ikke blot er den konceptuelle usikkerhed om ESG der er en udfordring. Der mangler også typisk viden om, hvordan man konkret kan opsamle data om de mest relevante måle områder, som man gerne vil fokusere på og styrke indsatsen på. Det betyder i praksis, at de har svært ved at operationalisere et ønske om ESG-fokus til noget meningsfuldt for både virksomheden selv og dens interessenter. Setyaningsih påpeger, at denne mangel på systemmæssig knowhow betyder, at selv virksomheder med gode intentioner ofte strandes i manuelle processer, der risikerer at være fejlbehæftede og ofte også meget ressourcekrævende (Setyaningsih, 2024).

6.1.5 Usikkerhed om fordelene ved ESG-arbejdet

Vi så tidligere af figur 3 (s. 21), at der blandt virksomhederne er en del usikkerhed om fordelene ved ESG-arbejdet. Hele 28% svarede generelt at de har tvivl om dette, dog lidt færre (13%) blandt turisme og oplevelsesvirksomheder.

I et strategisk perspektiv er usikkerhed om fordele udtryk for den fundamentale tvivl som SMV oplever i forhold til, om deres investeringer i ESG-aktiviteter og formel rapportering rent faktisk vil føre til et målbart økonomisk afkast eller en konkurrencemæssig fordel.

Denne barriere er tæt knyttet til tre områder. SMV'er føler sig ofte tvunget til at prioritere kortsigtede økonomiske overlevelseshov over de mere langsigtede strategiske ambitioner. Da mange SMV opererer under finansielle begrænsninger, vægtes umiddelbare resultater højere end ESG-tiltag, hvis effekter først viser sig på længere sigt. Strategisk set betyder det, at mange virksomheder fravælger ESG-muligheder, hvis de ikke anses for at være umiddelbart økonomisk rentable (Bebic, 2025; Granestad, 2026).

Virkningen på virksomhedens resultatopgørelse fungerer også både som et incitament og en barriere. Der er en teoretisk erkendelse af, at ESG-initiativer kan føre til øget effektivitet, bedre risikostyring og adgang til nye markeder, men det er usikkerheden om timingen og størrelsen af disse fordele, der lammer den strategiske beslutningstagen. Samtidig er de relativ store direkte omkostninger til dataindsamling, certificeringer og eksterne konsulenter med til at skabe et pres på bundlinjen på kort sigt. Hertil kommer de indirekte omkostninger i form af ledelsestid og -fokus, som også er en knap ressource hos alle SMV. (Gallagher, 2026), (Bebic, 2025)

En væsentlig del af den strategiske usikkerhed skyldes også tvivl om, hvorvidt kunderne reelt værdsætter gennemsigtigheden. Kilderne peger på, at SMV ofte oplever, at kunden i sidste ende vælger det billigste produkt frem for det mest bæredygtige, hvilket gør det strategisk udfordrende og risikabelt at investere i omkostningskrævende bæredygtighedstiltag.

Virksomheder oplever, at forbrugerne ofte taler om ønsket om mere bæredygtighed, men ikke er villige til at betale den merpris, det koster at producere og agere med et større fokus på bæredygtighed. (Galli, 2024) (Granestad, 2026).

Hvis vi ser på de identificerede barrierer for ESG-arbejdet i den primære dataindsamling, er det manglende viden/kompetencer, tid/ressourcer og også her usikkerhed om udbyttet, der er de væsentligste barrierer for at styrke bæredygtighedsarbejdet i SMV. Det er i overensstemmelse med de barrierer som den akademiske litteratur har afdækket.

Spm.		Svar	Pct:
4.	Vi mangler viden og andre kompetencer til at kunne gøre arbejdet effektivt	11	21%
8.	Vi mangler tid og andre ressourcer til at kunne fokusere på ESG	10	19%
3.	Vi er usikre på, hvilket udbytte virksomheden kan opnå af indsatsen.	9	17%
7.	Det virker meget krævende set i forhold til det vi tror, vi kan opnå gennem indsatsen	5	10%
9.	Miljøcertificeringer er for komplicerede og omkostningstunge	5	10%
2.	Der gør ingen forskel i forhold til vores kunders samarbejde med os.	4	8%
6.	Ledelsen har behov for at prioritere andre vigtige områder i virksomhedens strategi	4	8%
5.	Organisationen er ikke parat til at arbejde målrettet med ESG-initiativer	3	6%
10.	Andet	1	2%
1.	Vi ved ikke, hvordan vi skal komme i gang.	0	0%
		52	100%

Figur 8: Største udfordringer ved at arbejde med ESG-initiativer

Kilde: Virksomhedsanalysen

Den usikkerhed som mange SMV oplever om, hvorvidt indsatsen med ESG-aktiviteter og rapportering rent faktisk vil gavne forretningen økonomisk er fuldt forståelig. Selvom virksomheder implementerer systemer til rapportering, er mange fortsat usikre på, hvordan rapporteringen konkret vil understøtte virksomheden i at opnå dens strategiske mål eller den ønskede økonomisk vækst. Kilderne påpeger, at videnskabelige studier af sammenhængen mellem ESG og finansiell performance er inkonsistente og/eller uafklarede, hvilket forstærker virksomhedernes skepsis over for, i hvilket omfang ESG-arbejdet og transparens om dette er en værdiskaber for virksomheden eller det modsatte. (Oprean-Stan, 2020).

Sammenfattende betyder denne usikkerhed, at nogle SMV ser ESG som en potentiel finansiell risiko snarere end en lønsom strategisk investering, så længe de kausale relationer mellem initiativer, rapportering, transparens og økonomisk vækst forbliver uklare i den specifikke markedskontekst.

6.2 Delkonklusion

Sammenhæng mellem oplevede barrierer og virksomheders tilgang til henholdsvis rapportering og transparens er karakteriseret ved en række årsag-virknings-forhold, hvor reelle eller forventede hindringer påvirker, hvordan og hvor meget en virksomhed vælger at arbejde med ESG og dele deres aktiviteter med omverdenen.

Oplevelsen af betydelige barrierer, især de økonomiske, kompetencemæssige og ressourcemæssige, fungerer som en direkte hindring for formelt at styrke arbejdet med mere tydelig rapportering og transparens. Når dette kobles til en ikke-ubetydelig usikkerhed om det

udbytte som virksomheden kan opnå, påvirkes incitamentet til både at igangsætte ESG-aktiviteter, og til at kommunikere og dele det med omverden.

Analysen af virksomhedernes udfordringer viser, at SMV står over for et komplekst netværk af barrierer, der spænder fra interne ressourcebegrænsninger til ekstern lovgivningsmæssig uklarhed, som medvirker til at selve ESG-arbejdet er udfordret.

7.0 Betydning for kundernes oplevede værdi

Denne delanalyse belyser, hvilken betydning ESG-rapportering og transparens har for virksomhedens værdiskabelse i kundernes mindset. Kundernes opfattelse af ESG-rapportering og transparens er central i forhold til at belyse virksomhedernes overvejelser om at prioritere ESG-indsatserne i højere grad.

I hospitalitybranchen bygger kundernes valg ofte på elementer som tillid, oplevet kvalitet og virksomhedens omdømme. ESG-rapportering og transparens kan derfor have betydning langt ud over den formelle dokumentation af bæredygtighedsindsatser, idet de kan påvirke kundernes opfattelse af virksomhedens troværdighed, ansvarlighed og autenticitet. Men effekten af ESG-kommunikation er ikke entydig. Mens nogle kunder tillægger bæredygtighed stor betydning, prioriterer andre fortsat pris, kvalitet og den samlede oplevelse højere. Analysen undersøger derfor ikke alene, om ESG-rapportering og transparens har betydning, men også hvordan, hvornår og under hvilke forudsætninger de faktorer bidrager til at skabe værdi for kunden.

Analysen bygger på både sekundære og primære datakilder. Den teoretiske ramme tager primært udgangspunkt i videnskabelig litteratur om ESG-kommunikation, transparens, tillid, legitimitet og forbrugeradfærd, suppleret med relevante brancherapporter. Denne viden sammenholdes med resultaterne fra projektets kundeundersøgelse og kvalitative interviews med kunder. Kombinationen af de forskellige datakilder gør det muligt at belyse de generelle forskningsmæssige tendenser, og relatere disse til den konkrete kontekst for danske SMV i hospitalitybranchen.

7.1 Transparens som værdiskabende mekanisme

I hospitalitybranchen sker kundernes valg sjældent udelukkende på baggrund af pris eller produktkvalitet. Valget påvirkes også af virksomhedens omdømme, troværdighed og evne til at signalere ansvarlighed. ESG-rapportering og transparens bliver i denne sammenhæng ikke et mål i sig selv, men et middel til at reducere den usikkerhed, som kunder oplever, når de skal vælge mellem virksomheder med ellers sammenlignelige produkter og serviceydelser.

Denne problemstilling kan forstås ud fra teorien om informationsasymmetri. Kunder har som udgangspunkt begrænset mulighed for selv at vurdere virksomhedens faktiske bæredygtighedsindsats. En hotelgæst kan eksempelvis ikke umiddelbart kontrollere virksomhedens energiforbrug, affaldshåndtering, leverandørkrav eller etiske retningslinjer. Disse forhold er skjulte karakteristika, som først bliver synlige, hvis virksomheden aktivt

kommunikerer dem. ESG-rapportering og transparens fungerer derfor som informationsmekanismer, der reducerer usikkerheden mellem virksomhed og kunde.

Shin et al. (2026) beskriver netop ESG som et strategisk styringsværktøj, der skaber værdi gennem øget gennemsigtighed over for virksomhedens interessenter. Studiet viser, at virksomheder i hospitality- og turismesektoren i stigende grad anvender ESG-rapportering til at synliggøre deres arbejde med klima, ressourceforbrug, medarbejderforhold og virksomhedsledelse. Formålet er ikke alene at opfylde regulatoriske krav, men også at styrke relationen til kunder, samarbejdspartnere og lokalsamfund. ESG bliver dermed en kommunikationsmekanisme, hvor virksomhedens bæredygtighedsindsats omsættes til synlige signaler om ansvarlighed og troværdighed.

Denne sammenhæng understøttes af Camilleri (2025), som argumenterer for, at transparens udgør en central forudsætning for bæredygtig turismeudvikling. Ifølge Camilleri skaber ESG-rapportering først værdi, når den opleves som troværdig af modtageren. Virksomheder, der systematisk dokumenterer deres bæredygtighedsarbejde og kommunikerer dette åbent, opbygger stærkere relationer til deres interessenter end virksomheder, hvor kommunikationen fremstår fragmenteret eller ufuldstændig.

Kunderne efterspørger sjældent ESG-kommunikation direkte, men det kan blive den mekanisme, som gør virksomhedens miljømæssige og sociale indsatser troværdige. Transparens bliver således ikke alene et spørgsmål om at offentliggøre information, men om at skabe sikkerhed for, at informationen er korrekt, konsistent og dokumenterbar.

Denne pointe understøttes af Ivasciuc et al. (2025), der analyserer ESG-kommunikation blandt internationale hotelkæder. Studiet viser, at kunder i stigende grad vurderer virksomheder ud fra sammenhængen mellem deres kommunikation og deres faktiske handlinger. Virksomheder, der kommunikerer konkrete mål, dokumenterede resultater og verificerbare data, opnår større troværdighed end virksomheder, der anvender generelle formuleringer om bæredygtighed uden dokumentation. Artiklen peger samtidig på, at transparens ikke handler om mængden af information, men om informationens kvalitet og konsistens.

Projektets kundeundersøgelse peger på en tilsvarende udvikling. Undersøgelsen viser, at 82% af respondenterne oplever, at virksomheders omtale af bæredygtighed påvirker deres opfattelse af virksomheden i nogen eller meget høj grad. Samtidig fremhæver respondenterne, at troværdighed, dokumentation og konkrete resultater er de vigtigste elementer i virksomhedens ESG-kommunikation. Derimod tillægges generelle budskaber og brede hensigtserklæringer væsentligt mindre værdi. Både kundeundersøgelsen og den internationale forskning indikerer dermed, at kunderne ikke efterspørger mere information, men bedre information. Transparens skaber først værdi, når den gør det lettere for kunden at vurdere virksomhedens reelle bæredygtighedsindsats.

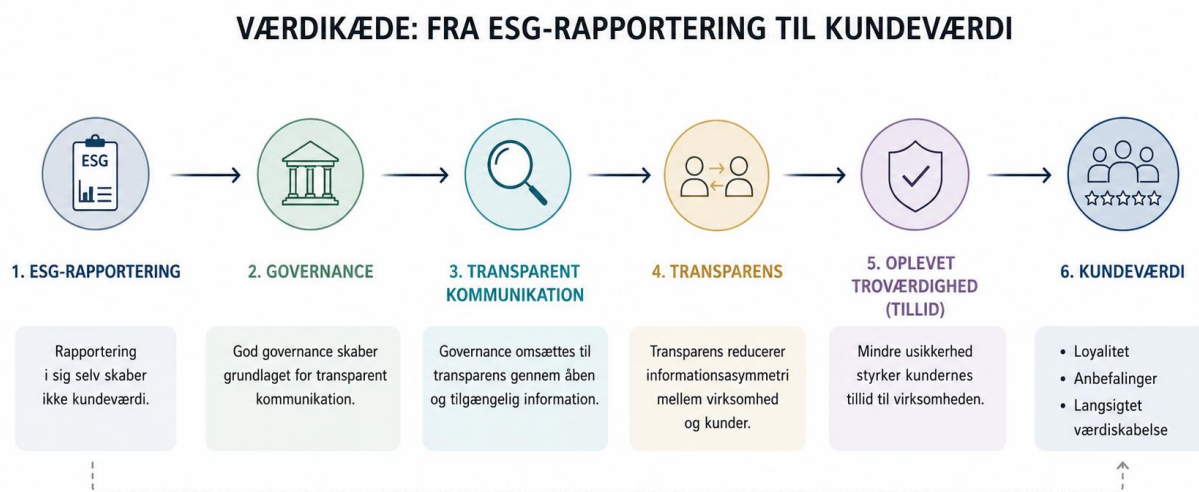
Et interessant resultat i kundeundersøgelsen er samtidig, at kunderne primært forbinder bæredygtighed med miljømæssige forhold. Klima, energi og ressourceforbrug fylder væsentligt mere end sociale forhold og virksomhedsledelse. Således forbinder 72 % af respondenterne bæredygtighed med klima- og miljøhensyn. Det viser, at miljømæssige initiativer er de mest synlige for forbrugerne, mens governance i højere grad fungerer som en bagvedliggende

kvalitetssikring. ESG-dimensionernes betydning er således forskellig i kundernes beslutningsproces. Environmental-dimensionen fungerer ofte som det synlige signal, mens governance fungerer som den mekanisme, der gør signalet troværdigt.

Det kommer også frem i et af vores interviews:

"Jeg tror egentlig først og fremmest, at jeg gerne vil købe ansvarligt. Og købe bæredygtigt i forhold til natur og klima, og også dyrevelfærd. Jeg føler, at jeg har et ansvar og gerne vil tage et ansvar for min del af butikken. Det er egentlig bare en selvfølgelighed for mig."
(respondent M.G., 2025)

Vores analyse peger derfor på, at selv om ESG-rapportering kan reducere informationsasymmetrien mellem virksomhed og kunde, er det ikke rapporteringen i sig selv, der skaber værdi. Værdien opstår altså først, når informationen kommunikeres på en måde, som kunderne oplever som troværdig, relevant og forståelig. Transparens skal derfor ikke forstås som et spørgsmål om at offentliggøre mest mulig information, men om at formidle de oplysninger, der understøtter kundernes mulighed for at træffe et informeret valg. Det kan anskues som en værdikæde, hvor governance skaber grundlaget for transparent kommunikation, transparens reducerer informationsasymmetri, og den reducerede usikkerhed styrker kundernes tillid til virksomheden. Det er denne tillid, som efterfølgende kan omsættes til loyalitet, anbefalinger og langsigtet værdiskabelse.



Figur 9: Værdikæde fra ESG-rapportering til kundeværdi. Egen tilvirkning.

7.2 ESG-kommunikation som grundlag for tillid og loyalitet

Virksomheder som kommunikerer målrettet og relevant information opnår mere troværdighed. Denne pointe fremhæves af Ivasciuc et al. (2025) studie af hvordan internationale hotelkæder i stigende grad anvender ESG-kommunikation som en integreret del af deres brandstrategi. Studiet konkluderer imidlertid, at værdien af kommunikationen afhænger af dens autenticitet. Virksomheder, der kommunikerer konkrete mål, målbare resultater og dokumenterede forbedringer, opnår en højere grad af troværdighed end virksomheder, der alene anvender generelle bæredygtighedsbudskaber. ESG-kommunikation fungerer dermed som et tillidssignal, hvor kvaliteten af informationen er vigtigere end informationsmængden.

Denne konklusion understøttes af Aksoy et al. (2022), som problematiserer anvendelsen af traditionelle ESG-målinger i relation til forbrugere. Forfatterne argumenterer for, at mange ESG-indikatorer er udviklet med investorer og finansielle markeder som primære målgrupper og derfor kan være vanskelige for almindelige kunder at forstå. Omfattende ESG-rapportering har derfor begrænset værdi, hvis den ikke oversættes til information, som kunderne kan relatere til deres købsbeslutning. Studiet peger på, at virksomheder bør prioritere enkel, konkret og kundeorienteret kommunikation frem for omfattende tekniske rapporter.

Denne problemstilling genfindes i kundeundersøgelsen. Respondenterne angiver entydigt, at de efterspørger konkrete resultater, dokumentation og letforståelig information frem for generelle udsagn om bæredygtighed. Mange respondenter (72%) peger samtidig på, at det kan være vanskeligt at gennemskue virksomheders ESG-information og vurdere, hvilke initiativer der reelt har betydning. Spørgeskemaundersøgelsens svar indikerer dermed, at kundernes udfordring ikke nødvendigvis er mangel på information, men mangel på overskuelig og troværdig information.

Resultaterne peger samtidig på en væsentlig udfordring for virksomhederne. I takt med at bæredygtighed er blevet en konkurrenceparameter, er risikoen for greenwashing blevet tilsvarende større. Greenwashing kan forstås som situationer, hvor virksomheder fremstiller deres bæredygtighedsindsats mere positivt eller mere omfattende, end den reelt er. Således kan overdrevne eller uklare bæredygtighedspåstande reducere virksomhedens troværdighed og skabe skepsis blandt forbrugerne. Når kunder oplever uoverensstemmelse mellem virksomhedens kommunikation og dens faktiske handlinger, reduceres tilliden ikke alene til den konkrete virksomhed, men ofte også til bæredygtighedskommunikation generelt.

Som en respondent udtrykker det:

"Man kan godt sidde lidt med fornemmelsen af, at de prøver at pynte sig lidt med nogle hjemmeopfundne fjer. Hvorfor er det, I fortæller mig det her? Er det egentlig relevant, eller prøver I bare at få det til at se ud, som om I gør noget godt?"
(respondent M. G., 2025)

Set i dette perspektiv bliver governance en afgørende del af kundernes oplevede værdi, selv om kunderne sjældent er bevidste om denne sammenhæng. Governance handler blandt andet om dokumentation, intern kontrol, etiske retningslinjer og ansvarlig ledelse. Disse elementer er ikke synlige for kunden i sig selv, men de skaber grundlaget for, at virksomhedens ESG-

kommunikation opleves som troværdig. Governance fungerer således som den bagvedliggende kvalitetssikring af virksomhedens bæredygtighedsbudskaber.

“Det der økologiske Ø-mærke, det er bare brandet supergodt, og man kan forholde produkter til hinanden. Hvis det skulle fungere med ESG, skulle det være noget tilsvarende. En eller anden offentlig instans skulle blåstemple det, og så skulle mange virksomheder bruge det på samme måde.”
(respondent N.C., 2025)

Denne form for tredjepartsverifikation har dermed større betydning for kundernes tillid end virksomhedens egne udsagn om bæredygtighed. Det skyldes, at ekstern dokumentation reducerer risikoen for opportunistisk kommunikation og dermed mindsker kundernes usikkerhed. Certificeringer fungerer derfor som en konkret operationalisering af transparens, hvor kompleks ESG-information oversættes til et enkelt og genkendeligt signal.

Den samme mekanisme ses i hospitalitybranchen, hvor valg af hotel, restaurant eller café sjældent baseres på gennemlæsning af omfattende bæredygtighedsrapporter. I stedet anvendes en række troværdighedssignaler, herunder certificeringer, anmeldelser, virksomhedens omdømme og synlige bæredygtighedstiltag (se også afsnit 5.1).

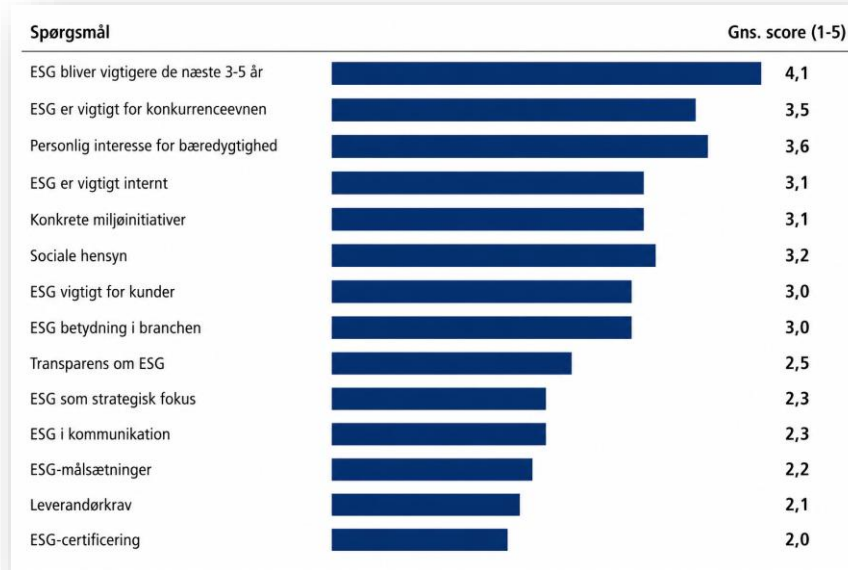
Kundeundersøgelsen understøtter denne konklusion. Et flertal af respondenterne (56 %) angiver, at tydelig kommunikation om virksomhedens bæredygtighedsarbejde især vil øge deres loyalitet, mens langt færre (9 %) forventer, at den direkte vil føre til øget køb. Dette peger på, at ESG-kommunikation primært påvirker relationen mellem virksomhed og kunde snarere end den enkelte transaktion. Transparens bliver dermed et langsigtet strategisk redskab til at styrke virksomhedens omdømme og kundernes tillid frem for et kortsigtet salgsinstrument.

En virksomheds værdiskabelse er altså ikke afhængig af mængden af ESG-information, men af dens troværdighed. Transparens bliver først værdiskabende, når informationen opleves som relevant, dokumenteret og konsistent. Dermed bliver ESG-kommunikation den usynlige, men afgørende mekanisme, der forbinder virksomhedens interne ledelsesprocesser med kundernes eksterne oplevelse af troværdighed og ansvarlighed.

7.3 Fra transparens til loyalitet og langsigtet værdiskabelse

Udviklingen i både lovgivning og markedet peger samtidig på, at ESG i stigende grad bevæger sig fra at være et compliance-område til at blive et strategisk konkurrenceparameter. Hvor ESG tidligere primært var forbundet med overholdelse af lovkrav og rapporteringsforpligtelser, anvender virksomheder i hospitality- og turismesektoren nu i stigende grad ESG som et middel til at styrke virksomhedens omdømme, skabe tillid blandt interessenter og differentiere sig i et konkurrencepræget marked (Shin et al., 2026; Camilleri, 2025).

Denne udvikling understøttes af projektets virksomhedsundersøgelse (figur 10), hvor det vurderes at ESG vil få en væsentligt større strategisk betydning i løbet af de næste 3-5 år (gennemsnit 4,1 på en fempunktsskala). Resultaterne indikerer, at virksomhederne ikke længere alene opfatter ESG som et spørgsmål om compliance, men i stigende grad som en strategisk ressource, der kan bidrage til langsigtet værdiskabelse.



Figur 10: Virksomhedsundersøgelse, udvalgte resultater. Egen tilvirkning

Selv om både vores primære og sekundære data peger på, at ESG sjældent er den afgørende faktor i kundernes købsbeslutning, peger andre faktorer på at transparens omkring virksomhedens bæredygtighedsarbejde har væsentlig betydning for kundernes langsigtede relation til virksomheden. Værdiskabelsen ligger således ikke primært i at påvirke den enkelte transaktion, men i at styrke virksomhedens omdømme, øge kundernes tillid og skabe større loyalitet over tid.

Denne sammenhæng dokumenteres blandt andet af Dedat et al. (2025), som viser, at gæsters oplevelse af virksomhedens bæredygtighed har en direkte positiv effekt på både tilfredshed, loyalitet og intention om genbesøg. Studiet peger samtidig på, at effekten ikke alene skyldes virksomhedens konkrete bæredygtighedsindsats, men i høj grad gæsternes oplevelse af virksomhedens troværdighed. ESG bliver dermed en del af den samlede serviceoplevelse, og bidrager til kundernes samlede vurdering af virksomhedens kvalitet og ansvarlighed.

Tilsvarende viser Modica et al. (2018), at bæredygtige initiativer i hospitalitybranchen kan øge kundernes betalingsvillighed og styrke deres loyalitet, når kunderne oplever, at virksomheden arbejder systematisk og troværdigt med bæredygtighed. Forfatterne understreger dog, at effekten varierer mellem forskellige kundegrupper. For nogle kunder udgør bæredygtighed en central del af købsbeslutningen, mens den for andre fungerer som et positivt supplement til mere traditionelle parametre som pris, kvalitet og beliggenhed. Dette understøtter, at ESG ikke bør betragtes som et selvstændigt konkurrenceparameter, men som en faktor, der kan differentiere virksomheden på markeder, hvor de grundlæggende produkter opleves som relativt ens.

Vores egen spørgeskemaundersøgelse peger på samme tendens. Mere end halvdelen af respondenterne angiver, at tydelig kommunikation om virksomhedens bæredygtighedsarbejde

vil gøre dem mere loyale over for virksomheden, mens en fjerdedel samtidig svarer, at de vil være villige til at betale en højere pris. Derimod forventer kun en mindre andel, at ESG-kommunikation direkte vil føre til øget køb. Spørgeskemaundersøgelsen understøtter således konklusionen om, at ESG først og fremmest påvirker kundernes relation til virksomheden frem for deres umiddelbare købsadfærd. Transparens fungerer derfor som et strategisk redskab til at styrke virksomhedens relationelle kapital snarere end som et kortsigtet salgsinstrument.

Et andet parameter er at se om værdien af ESG-kommunikation afhænger af dens troværdighed. Hvor dokumenterede og konsistente bæredygtighedsbudskaber kan styrke virksomhedens legitimitet og omdømme, kan uunderbyggede eller overdrevne påstande have den modsatte effekt. Hvis kunderne mistænker en form for greenwashing, kan det føre til at kunderne bliver stadig mere kritiske over for virksomhedens bæredygtighedskommunikation og i stigende grad forventer dokumentation, eksterne certificeringer og målbare resultater.

Transparens bliver dermed ikke blot et spørgsmål om synlighed, men om virksomhedens evne til at skabe tillid gennem konsistent og verificerbar kommunikation. Denne udvikling understreger samtidig governance-dimensionens strategiske betydning. Kunderne efterspørger sjældent information om virksomhedens ledelsesstruktur, interne kontroller eller compliance-processer. Ikke desto mindre er det netop disse elementer, der gør virksomhedens ESG-kommunikation troværdig. Governance udgør således den organisatoriske infrastruktur, som sikrer valide data, ensartet rapportering og systematisk opfølgning på virksomhedens bæredygtighedsindsatser. I praksis bliver governance derfor en indirekte kilde til kundeværdi, idet den reducerer risikoen for greenwashing og styrker kundernes tillid til virksomhedens miljømæssige og sociale initiativer.

Set i forhold til hospitalitybranchen får denne sammenhæng særlig betydning. Branchen er karakteriseret ved høj konkurrence, relativt homogene serviceydelser og stor betydning af virksomhedens omdømme. Når produkter og priser opleves som sammenlignelige, bliver virksomhedens troværdighed et væsentligt konkurrenceparameter. ESG-rapportering og transparens kan derfor bidrage til differentiering, ikke fordi kunder nødvendigvis vælger virksomheden alene på baggrund af bæredygtighed, men fordi bæredygtighed bliver en del af den samlede kvalitetsopfattelse. ESG fungerer dermed som et tillidssignal, der understøtter virksomhedens brand og styrker dens langsigtede konkurrenceevne.

7.4 Delkonklusion

Analysen viser, at ESG-rapportering og transparens har en væsentlig, men primært indirekte betydning for kundernes oplevede værdi. Transparens om virksomhedens bæredygtighedsarbejde er sjældent alene afgørende for kundernes valg af hotel, restaurant eller café, men kan bidrage til at styrke virksomhedens omdømme, øge tilliden, skabe større loyalitet og i nogle tilfælde øge betalingsvilligheden. Projektets egen spørgeskemaundersøgelse understøtter denne tendens ved at vise, at kunderne først og fremmest efterspørger troværdig, konkret og dokumenteret kommunikation frem for omfattende ESG-rapportering.

Analysen viser samtidig, at relevant og målrettet kommunikation spiller en mere central rolle for kundernes værdiskabelse, end kunderne umiddelbart er bevidste om. Selvom kunderne primært lægger vægt på virksomhedens miljømæssige og sociale indsatser, afhænger disse indsatsers troværdighed af virksomhedens evne til at dokumentere, begrunde og kommunikere dem på en konsistent og transparent måde. En systematisk tilgang til dataindsamling, dokumentation og ansvarlig ledelse reducerer informationsasymmetrien mellem virksomhed og kunde, og bidrager dermed til at styrke både tilliden til virksomheden og dens legitimitet.

Analysen peger dermed på, at værdien af ESG-rapportering ikke primært ligger i selve rapporten, men i virksomhedens evne til at omsætte dokumentationen til gennemsigtig, letforståelig og verificerbar kommunikation. For SMV'er i hospitalitybranchen bør fokus derfor ikke være at udarbejde omfattende ESG-rapporter, men at skabe en sammenhæng mellem virksomhedens bæredygtighedsindsatser, den interne dokumentation og den eksterne kommunikation. Når denne sammenhæng er til stede, kan ESG-rapportering understøtte både relationel værdi gennem øget tillid og loyalitet, organisatorisk værdi gennem en mere systematisk ledelsespraksis og langsigtet forretningsmæssig værdi gennem stærkere kunderelationer og et styrket omdømme.

8.0 Betydning for medarbejdernes oplevede værdi

Denne delanalyse belyser betydningen af ESG-rapportering og transparens for medarbejdernes oplevede værdi af, at være en del af en virksomhed med klare standarder på bæredygtighedsområdet.

Spørgsmålet om betydningen af ESG-rapportering og transparens handler i sin kerne om, hvorvidt medarbejdere oplever øget værdi af at være en del af en virksomhed, der kommunikerer klart og forpligtende om sine bæredygtighedsstandarder. "Oplevet værdi" forstås i denne kontekst som medarbejderens egen subjektive oplevelse af stolthed, motivation, tilhørsforhold og mening i arbejdet – dvs. de ikke-økonomiske aspekter af det at have et job, der rækker ud over løn og arbejdstid.

Besvarelsen trækker primært på fem kilder med forskellige metodiske tilgange; primær kvantitativ dataindsamling via Survey Exact (Medarbejderundersøgelse, 2025), to kvalitative interviews (2025), en kvalitativ og kvantitativ forskningsrapport med titlen "Unge Ledere" fra Cphbusiness (Spuur, Toftbjerg og Bernth, 2020) samt et empirisk videnskabeligt studie af sammenhængen mellem ESG-rapportering og medarbejderomsætning i europæiske virksomheder (Garsaa & Paulet, 2022).

8.1 Hvad betyder ESG for medarbejdernes oplevede værdi?

En central pointe på tværs af alle fem kilder er, at bæredygtighed og transparens har en direkte positiv effekt på medarbejdernes oplevede værdi af arbejdspladsen. Denne effekt er dog betinget af, at indsatserne er synlige, troværdige og forankrede i virksomhedens daglige praksis.

I den primære dataindsamling (Medarbejderundersøgelse, 2025) svarer 44% af respondenterne, at de ville føle større stolthed, hvis virksomheden var mere åben om bæredygtige indsatser, mens 38% ville blive mere motiverede. Kun 22% mener, det ville være uden forskel. Dette indikerer, at transparens ikke er et perifert forhold for medarbejderne. Det har en konkret og målbar effekt på deres tilknytning til arbejdspladsen.

Spuur, Toftbjerg og Bernth (2020) understøtter dette fund i forskningsrapporten om unge ledere, hvor et tydeligt mønster beskrives: unge ledere der oplever, at virksomhedens værdier og holdninger til bæredygtighed er genkendelige på deres arbejdsplads, trives markant bedre, og er lettere at fastholde. Bæredygtighed beskrives her som en kilde til stolthed, der udmønter sig i øget trivsel og lavere frivillig afgang. Den oplevede værdi opstår altså ikke blot fordi bæredygtighed eksisterer som strategi, men ved at medarbejderen kan se og genkende den i virksomhedens daglige praksis og kommunikation.

Garsaa og Paulet (2022) dokumenterer også denne mekanisme i deres empiriske undersøgelse af over 200 europæiske virksomheder. De finder, at øget ESG-transparens hjælper medarbejdere med at identificere sig med virksomheden, tilfredsstiller psykologiske behov og øger jobtilfredsheden, hvilket samlet reducerer medarbejderomsætningen. Mekanismen beskrives som en kæde, hvor transparens presser virksomheden til at implementere en mere ansvarlig HR-praksis, som igen styrker medarbejdernes motivation og loyalitet overfor virksomheden (Garsaa & Paulet, 2022).

I forhold til, hvordan bæredygtighed og ESG påvirker medarbejdernes oplevede værdi, kan interviewene anvendes til at tilføje en mere personlige og erfaringsbaseret dimension. Respondent P.V. beskriver bæredygtig adfærd som noget hun "*har det bedre med*". Ikke som noget hun aktivt fremviser, men som noget der påvirker hendes selvopfattelse, og er forankret i fælles husstandsværdier. Hun trækker virksomheder som Norlys og hotelkæden Sinatur frem som eksempler på organisationer, hvor bæredygtighed er gennemsyrende frem for blot kommunikeret – og det er præcis dette, der tiltaler hende. Respondent E.T. beskriver det fra et andet perspektiv: han ville skamme sig over at arbejde for en virksomhed uden god ESG-praksis, selvom han ikke aktivt ville markedsføre sig med det udadtil. Begge respondenter bekræfter dermed, at ESG-profilen hos en arbejdsgiver er en integreret del af de adspurgtes identitet og stolthed.

8.2 Hvad sker der, når rapportering og standarder mangler?

Det er også vigtigt at spørge sig selv, hvilke mekanismer der er i spil, når rapportering og bæredygtighedsstandarder er fraværende hos en virksomhed. En manglende klar kommunikation og forpligtende standarder på bæredygtighedsområdet har målbare negative konsekvenser for medarbejdernes oplevede værdi – og i yderste konsekvens for organisationens evne til at fastholde sine medarbejdere.

Medarbejderundersøgelsen (2025) viser, at 49% af respondenterne sjældent oplever, at virksomheden lever op til sine egne udmeldinger om bæredygtighed. Hertil kommer, at 34% oplever den interne kommunikation om bæredygtighed som uklar, og 15% modtager ingen information overhovedet. Dette udgør et klassisk troværdighedsgab: virksomheden

kommunikerer om bæredygtighed, men medarbejderne oplever ikke, at praksis følger med. Det er netop dette gab, der i bedste fald neutraliserer den potentielle positive effekt på stolthed og motivation.

Spuur, Toftbjerg og Bernth (2020) beskriver en lignende problematik fra et organisatorisk perspektiv. Hovedparten af de virksomheder, der indgår i forskningsprojektet, har ikke defineret og implementeret en bæredygtighedspolitik, hvilket betyder, at bæredygtighed for de unge ledere bliver individuelt fortolket frem for at udgøre et fælles referencepunkt. Konsekvensen er, at bæredygtighed mister sin samlende og meningsskabende funktion i organisationen. I yderste konsekvens viser rapporten, at unge ledere aktivt fravælger virksomheder, som ikke engagerer sig i bæredygtighed.

Garsaa og Paulet (2022) understreger denne pointe ud fra et regulatorisk perspektiv: når ESG-rapportering er frivillig, forsvinder den statistisk signifikante effekt på medarbejderomsætningen. Det betyder, at selektiv og uforpligtende kommunikation om bæredygtighed ikke er tilstrækkelig til at skabe den tillid og identifikation hos medarbejderne, som er nødvendig for at øge den oplevede værdi og reducere afgang.

Interviewene bidrager med konkrete og personlige eksempler på, hvordan fraværet af sammenhæng opleves i praksis af medarbejdere. Respondent P.V. bruger i interviewet sin egen arbejdsplads som eksempel. Arbejdspladsen er her anonymiseret, men der er tale om en uddannelsesinstitution, der bryster sig af at arbejde med FN's Verdensmål. Institutionens brug af deltids- og timelønnede ansatte gives som et konkret eksempel på et brud på organisationens implicitte værdier, der underminerer den oplevede troværdighed i en organisation med gode intentioner og ønske om at implementere ESG. Hun pointerer, at det primært handler om økonomiske begrænsninger frem for manglende vilje, men konsekvensen for medarbejderens oplevelse er den samme: der opstår en kløft mellem det sagte og den aktuelle handling.

Respondent E.T. peger på greenwashing som det mest skadelige scenarie for den oplevede værdi. Han bruger et konkret eksempel med bambuskopper, hvis samlede forsyningskæde viser sig at være langt mere CO₂-tung end konventionelle kopper og konkluderer, at når transparens er konstrueret frem for reel, skaber det ikke blot ligegyldighed, men aktiv skepsis og mistillid. Det er en observation, der rækker ud over blot at svække den oplevede værdi, men risikerer at vende det til et negativt bidrag til medarbejderens identifikation med virksomheden.

8.3 Troværdighedsgabet – det store dilemma

Et tema, der gennemgår samtlige fem kilder, men som formuleres særligt skarpt i interviewmaterialet, er troværdighedens rolle som den afgørende betingelse for, at ESG-rapportering og transparens overhovedet kan skabe oplevet værdi.

Begge respondenter er enige om, at rapporteringen i sig selv ikke er tilstrækkelig. Respondent E.T. understreger, at virksomhedens indre kultur skal matche dens ydre kommunikation – og at det er overensstemmelsen mellem de to, der skaber troværdighed og dermed den egentlige oplevede værdi. Respondent P.V. formulerer det som en distinktion mellem det at have en

ESG-rapport og det at handle på den, hvor rapporten er nødvendig, men ikke et tilstrækkeligt redskab. For begge er kernen, at transparens kun virker, når den er udtryk for reel praksis.

Dette understøttes af Garsaa og Paulet (2022), der påviser, at effekten af ESG-rapportering er signifikant stærkere, når rapportering er obligatorisk og dermed underlagt eksterne standarder og krav om dokumentation. Frivillig rapportering uden forpligtende rammer producerer ikke de samme adfærdseffekter hos medarbejderne – formentlig fordi den mangler den troværdighed, som ekstern kontrol og forpligtelse skaber. Medarbejderundersøgelsen (2025) bekræfter gabet fra medarbejdernes perspektiv: mange respondenter oplever sjældent, at arbejdspladsen lever op til sine egne udmeldinger, og den interne kommunikation om bæredygtighed beskrives hyppigt som uklar eller fraværende.

Spuur, Toftbjerg og Bernth (2020) peger på den samme mekanisme fra et ledelsesperspektiv: bæredygtighed skaber stolthed og motiverer medarbejdere til at blive. men kun hvis virksomhedens indsats er synlig og reel. Rapporten beskriver, at stolthed som trivselsfaktor forudsætter, at medarbejderen kan identificere virksomhedens værdier i sin daglige arbejdsoplevelse. Når denne identifikation er fraværende, svækkes tilknytningen – og risikoen for aktivt fravalg af virksomheden øges.

8.4 Hvornår virker transparens – og hvornår gør den ikke?

En balanceret besvarelse kræver en nuancering af, hvornår ESG-transparens faktisk skaber oplevet værdi, og hvornår den ikke gør – eller endda virker modsat hensigten.

Medarbejderundersøgelsen (2025) fremviser et bemærkelsesværdigt fund: ingen af respondenterne (0%) angiver virksomhedens bæredygtighed som en af de tre vigtigste faktorer, når de skal vælge nyt job. Løn (72%), interessante opgaver (62%) og arbejdstid (59%) dominerer jobvalget fuldstændigt. Bæredygtighed er med andre ord ikke en rekrutteringsfaktor i traditionel forstand, men data viser samtidig, at transparens har stor betydning for trivsel og motivation, når medarbejderen først er ansat. Effekten er altså primært et fastholdelses- og trivselsparameter, ikke et tiltrækningsparameter.

Spuur, Toftbjerg og Bernth (2020) nuancerer dette yderligere ved at beskrive unge leders pragmatisk tilgang til bæredygtighed. Forventningerne til virksomhedens involvering varierer fra ideologiske til pragmatisk, men fælles for dem alle er, at bæredygtighed ikke er ligegyldig. De unge ledere forventer dog ikke bæredygtighed for enhver pris. Det skal hænge sammen med virksomhedens økonomi og praktiske virkelighed, og give mening i den konkrete kontekst.

Garsaa og Paulet (2022) bekræfter denne konditionelle logik: ESG-rapporteringens effekt på fastholdelse er kun statistisk signifikant, når rapportering er obligatorisk og underlagt klare eksterne standarder. Frivillig kommunikation uden forpligtende rammer har ikke samme troværdighed i medarbejdernes øjne og producerer ikke de samme adfærdseffekter.

Interviewene tilføjer en vigtig kommunikationsdimension, som de øvrige kilder ikke eksplicit belyser. Respondent E.T. advarer direkte mod at "*kaste ESG i hovedet*" på potentielle medarbejdere. For ham personligt er for meget og for påtrængende kommunikation om bæredygtighed begyndt at virke som en trigger, der irriterer snarere end inspirere.

Han foretrækker, at virksomheder signalerer deres værdier diskret – for eksempel i jobopslag eller på hjemmesiden – og at den interesserede medarbejder selv kan researche videre. Respondent P.V. deler dette perspektiv indirekte: hun nævner, at hun ikke flasher med sine bæredygtige valg og heller ikke vil påduttes andres. Begge peger således på, at formen for transparens har afgørende betydning – ikke blot indholdet.

Samlet set tegner der sig et billede af, at ESG-transparens virker bedst, når den er tilgængelig og troværdig uden at være påtrængende, forankret i reel praksis frem for PR, og opfattet som et udtryk for virksomhedens identitet snarere end et compliance-krav.

8.5 Rekrutteringsudfordringen som kontekst

Relevansen af spørgsmålet om, hvilken betydning rapportering og transparens har for medarbejdernes oplevede værdi forstærkes yderligere, når man ser på hospitalitybranchens særlige karakteristika og de strukturelle udfordringer, sektoren står over for. Før man kan vurdere, hvad ESG-transparens kan bidrage med, er det nødvendigt at forstå omfanget af det rekrutteringsproblem, branchen kæmper med.

De seneste tal fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) viser, at 33% af stillingsopslagene i hotel- og restaurationsbranchen er forgæves – svarende til 6.170 stillinger. Heraf er 15% slet ikke besat, mens 18% er besat med en anden profil end den ønskede, og branchen indtager en andenplads blandt sektorer med størst rekrutteringsudfordringer i Danmark.

Cheføkonom i HORESTA Jonas Kjær beskriver rekrutteringspresset som en reel stopklods for det vækstpotentiale, branchen ellers rummer, og understreger, at den yderste konsekvens af forgæves rekrutteringer er, at restauranter med både ambitioner og økonomi må sige nej til gæster og vækstmuligheder (Kjær, 2026).

Set ud fra dette perspektiv kan ESG-rapportering og transparens få strategisk relevans som et konkurrenceparameter i kampen om arbejdskraft. Når branchen ikke kan tiltrække tilstrækkeligt kvalificeret arbejdskraft ad traditionelle veje, bliver evnen til at differentiere sig som arbejdsplads afgørende – og her udgør dokumenteret og troværdig ESG-praksis et potentielt stærkt virkemiddel. Her kan man spørge sig selv, om det udelukkende er for det gode, at Omnibus direktivet nu friholder SMV fra at skulle arbejde med og rapportere om deres ESG-tiltag. Hvis vi skal være lidt kritiske overfor beslutningen om at fjerne rapporteringskrav for SMV kan man sige, at den beslutning ikke understøtter medarbejdernes ønske om relevans, systematik og kontrol med virksomhedernes ESG-tiltag. Med andre ord, så efterspørger medarbejdere indirekte en vis form for kontrol med virksomheders ESG-tiltag for at medarbejderne kan have reel tillid til den pågældende virksomhed.

8.6 Hvorfor økonomiske incitamenter ikke er nok

Garsaa og Paulet (2022) identificerer servicesektoren – som hospitality er en central del af – som den sektor med den højeste medarbejderomsætning generelt. De finder desuden, at høj økonomisk performance i (dele af) servicesektoren paradoksalt nok øger afgang af

medarbejdere, formentlig fordi jagten på økonomiske resultater sker på bekostning af arbejdsforholdene (s. 14). Det betyder, at økonomiske incitamenter alene ikke er tilstrækkelige til at fastholde medarbejdere i branchen, og at ikke-finansielle virkemidler – herunder ESG-transparens og klare sociale standarder – bliver særligt strategisk vigtige for sektoren.

Dette fund afspejler sig direkte i medarbejderundersøgelsen (2025), hvor respondenterne i de åbne svar netop efterlyser mere information om det sociale i ESG. Konkret nævnes arbejdsforhold, ledelse af medarbejdere og løntransparens som de mest savnede informationstyper. Det er præcis de forhold, der er under pres i hospitalitybranchen, og som ifølge Garsaa og Paulet (2022) kræver en mere sofistikeret HR-praksis end den, der typisk anvendes i sektoren.

Respondent P.V. tilføjer en branchespecifik observation fra sin baggrund i hospitalitybranchen: hun går særligt op i arbejdsforhold inden for hotel- og restaurationsbranchen, netop fordi man som brancheinsider har et bedre vidensgrundlag til at vurdere forholdene der. For hende er det sociale i ESG direkte koblet til branchens omdømme og attraktivitet som arbejdsplads.

Samlet peger analysen på, at ESG-standarder i hospitality-kontekst ikke blot er et spørgsmål om værdier og kommunikation – det er et strategisk svar på en strukturel udfordring. I en branche, der har svært ved at tiltrække og fastholde medarbejdere kan troværdig ESG-praksis udgøre den differentiering, der giver virksomheder en reel fordel i kampen om arbejdskraften.

8.7 Generationsperspektivet

Dette afsnit udspringer primært af interviewmaterialet, men understøttes af de øvrige kilder. Afsnittet tager afsæt i de generationsmæssige forskelle i tilgangen til ESG og bæredygtighed – og hvad det betyder for hospitalitybranchens fremtid.

Respondent E.T. beskriver markante forskelle på tværs af generationer. Hans 93-årige bedstemor lever bæredygtigt af gammel vane snarere end af politisk overbevisning, hans far sorterer affald som en naturlig del af sit dagligliv, og hans 19-årige lillesøster er mere klimabevidst end Respondent E.T. selv og oplever klimaangst som en reel og til tider overvældende faktor. Respondent E.T. forventer, at hans søster i endnu højere grad end ham selv vil lade ESG-praksis påvirke sit jobvalg – og at rapporteringsdelen for den yngste generation vil have en nærmest symbolsk troværdigheds-signalerende funktion, indtil de lærer, at handling er det der tæller.

Respondent P.V. observerer lignende mønstre i sin undervisningshverdag, men tilføjer en geografisk dimension: interessen for bæredygtighed er ikke ensartet fordelt. Hun oplever stor forskel på studerende fra større byer og fra mere landlige egne, og vurderer, at den politiske og kulturelle kontekst, man vokser op i, har stor betydning for, hvor naturligt bæredygtighed indgår i ens bevidsthed. Det, hun dog er overbevist om, er at ét element er universelt på tværs af alle unge: ønsket om at blive behandlet ordentligt på arbejdspladsen. Det er indgangen til ESG for den generation, der nu træder ind på arbejdsmarkedet i hospitalitybranchen, og det er netop det sociale i ESG, der rammer bredt.

Spuur, Toftbjerg og Bernth (2020) underbygger dette perspektiv: 84% af unge ledere er stolte af deres arbejdsplads, men stoltheden forudsætter, at virksomhedens indsats er synlig og reel. Den yngre generation er ikke ligeglad med bæredygtighed, men den er kritisk over for tomme løfter og skeptisk over for greenwashing, som Respondent E.T. formulerer det. Det stiller krav til hospitalitybranchen om at gøre mere end at kommunikere: de skal dokumentere og handle.

8.8 Delkonklusion

På tværs af alle kilder tegner der sig et sammenhængende og nuanceret billede: ESG-rapportering og transparens har ikke afgørende betydning for, om medarbejdere i udgangspunktet vælger en bestemt arbejdsplads, men har dokumenteret og betydelig effekt på, om de trives, føler stolthed og vælger at blive. Den oplevede værdi af at arbejde i en virksomhed med klare bæredygtighedsstandards opstår ikke af kommunikation i sig selv, men af den troværdighed og de konkrete praksisser, som kommunikationen afspejler og forpligter virksomheden til at leve op til.

Denne konklusion gælder generelt, og den får særlig tyngde, når den sættes i relation til hospitalitybranchens strukturelle situation. Med en forgæves rekrutteringsrate på 33% og over 6.000 ubesatte eller fejlbesatte stillinger på landsplan er branchen i en situation, hvor det ikke er tilstrækkeligt at konkurrere på løn og vagtplaner alene. Som cheføkonom Jonas Kjær fra HORESTA pointerer, er mangel på arbejdskraft en reel stopklods for branchens vækstpotentiale – og det kræver differentiering på andre parametre end de rent finansielle (Kjær & HORESTA, 2026). ESG-transparens er netop et sådant parameter.

Garsaa og Paulet (2022) dokumenterer empirisk, at høj økonomisk performance i (dele af) servicesektoren paradoksalt nok øger medarbejderomsætningen, formentlig fordi det sker på bekostning af arbejdsforholdene. Det understøtter konklusionen om, at løsningen på branchens fastholdelsesudfordring ikke primært er økonomisk – det er kulturelt og kommunikativt. Virksomheder, der formår at dokumentere og leve op til klare ESG-standards styrker medarbejdernes identitet, motivation og lyst til at blive på arbejdspladsen.

Effekten forudsætter tre ting:

- at standarderne er klare og forpligtende – helst underlagt ekstern kontrol
- at kommunikationen er konkret, intern og tilgængelig uden at være påtrængende
- at bæredygtighed opleves meningsfuldt og genkendeligt i medarbejderens daglige arbejde

Respondent E.T. advarer netop mod at gøre ESG til et kommunikationsredskab, der *"kastes i hovedet"* på medarbejdere og forbrugere – transparens skal opleves som autentisk, ikke som markedsføring. Respondent P.V. understreger fra sin position som brancheinsider, at det sociale i ESG – ordentlige arbejdsforhold, synlig ledelse og løntransparens – er det, der rent faktisk rammer bredt og skaber reel tilknytning, også hos medarbejdere, der ikke i udgangspunktet identificerer sig stærkt med bæredygtighedsdagsordenen (Respondent P.V., 2025).

Samlet set udgør ESG-rapportering og transparens i hospitalitybranchen ikke blot et spørgsmål om værdier og identitet – det er et strategisk svar på en strukturel rekrutterings- og

fastholdelsesudfordring. I en branche, der i forvejen kæmper med høj personaleomsætning og et voksende rekrutteringspres, kan troværdig og handlingsorienteret ESG-praksis udgøre den differentiering, der giver virksomheder en reel konkurrencefordel i kampen om arbejdskraften. Det kræver ikke nødvendigvis store investeringer, men vilje til at handle i overensstemmelse med kommunikerede værdier, og mod til at dokumentere det åbent.

9.0 Diskussion

Projektet har nu belyst de fire delområder, der danner grundlag for en forståelse af projektets forskningsspørgsmål om, hvordan ESG-rapportering og transparens kan skabe værdi for SMV i hospitality branchen. Vi vil nu diskutere nogle af de udfordringer, potentialer og paradokser, der ligger i emnet.

9.2 Hvad betyder ledelsens engagement i praksis?

Vi har gennem projektet erfaret og vist, at mange SMV inden for hospitality arbejder aktivt med forskellige tiltag på det bæredygtige område. Det gælder både de miljø- og klimamæssige aktiviteter, og i høj grad inden for den sociale bæredygtighed med et stort fokus på medarbejderforhold. I vores arbejde med projektet har vi arbejdet med artikler og cases, hvor det typisk er ledelsens holdning til bæredygtighedsområdet, der påvirker både omfanget af initiativer og hvordan disse skal formidles. Hvor store virksomheder er styret af fokus på compliance, rapporteringskrav og investorpres, har SMV større frihed til at definere deres egen tilgang til ESG baseret på ledelsens værdier. Projektet har samtidig tydeliggjort en lang række markante forretningsmæssige og organisatoriske fordele for SMV gennem fokus på bæredygtighed.

På trods af dette oplever vi, at rapportering ikke prioriteres hos en stor del af SMV i branchen. Så på den ene side viser projektet, at ESG og rapportering skaber værdi for virksomhed, medarbejdere og kunder, og alligevel er der relativt få SMV, der gør det. Vi stiller derfor spørgsmålet, hvorfor opstår dette paradoks?

En af årsagerne kan ligge i at ESG-indsatsen hos de små virksomheder i højere grad end hos andre typer af virksomheder synes at være ledelsesbåret. Ejerens og den øverste ledelses personlige værdier spiller en helt central og ofte afgørende rolle for implementeringen af ESG hos SMV, hvor man ofte har handlet ud fra principper om ordentlighed, ressourceoptimering og socialt ansvar over for medarbejdere og lokalsamfund.

Da SMV typisk har flade organisationsstrukturer og mangler de mere komplekse governance-systemer man finder i større virksomheder, fungerer ejerens personlige vision ofte som den primære drivkraft for virksomhedens bæredygtighedsindsats. I litteraturen taler forskningen om begrebet "ubevidst følsomhed" (*unconscious sensitivity*), som refererer til en tilstand, hvor ledelsen eller ejeren af en lille virksomhed måske har en naturlig og indgroet opmærksomhed på bæredygtighed, uden at denne nødvendigvis er formaliseret og navngivet som "ESG" eller dokumenteret i rapporter (fx Galli, 2024). Disse ubevidste handlinger er for nogle virksomheder udtryk for virksomhedens etiske kompas, og samtidig en stærk drivkraft for reel forandring.

Samtidig fungerer den personlige holdning hos ledelse og ejere ofte som en barriere for fokus på rapportering og transparens, fordi man i virksomheden prioriterer handlinger over kommunikation, og betragter bæredygtighed som en selvfølgelighed snarere end et strategisk initiativ. I mange, særligt familieejede, SMV er ESG-tiltag således drevet af en indre motivation snarere end andres forventninger eller institutionelle krav (Bebic, 2024). Mange ejere føler et personligt ansvar over for virksomhedens medarbejdere og lokalsamfundet, hvilket fører til både sociale og miljømæssige initiativer, der er iværksat uden formelle ESG-krav (Madrid-Guijarro, 2023). For mange ejere sender fokus på bæredygtighed samtidig et stolt signal til omverdenen om virksomhedens identitet, værdier og ansvarsfølelse (Granestad 2026).

Andre virksomheder anlægger derimod en mere rationel cost-benefit-tilgang til investeringer i ESG. De vurderer derfor, om de økonomiske gevinster ved et øget fokus på ESG og rapportering står mål med de ressourcer, der skal investeres. For disse virksomheder er den økonomiske overlevelse det primære strategiske mål, og i en hverdag præget af økonomisk pres og hård konkurrence bliver fokus derfor ofte rettet mod daglig drift og kortsigtede prioriteter. Det betyder, at mere langsigtede strategiske indsatser som øget fokus på bæredygtighed og formidling af virksomhedens ESG-indsats til virksomhedens interessenter let bliver nedprioriteret.

Hvis virksomhedens ejer og ledelse opfatter ESG som en administrativ byrde, eller en omkostning uden tydeligt økonomisk afkast, vil indsatsen typisk være begrænset og reaktiv. Det manglende engagement bliver dermed en væsentlig organisatorisk barriere for, at virksomheden kan gennemføre en reel omstilling og udnytte de forretningsmæssige fordele, som dette projekt har identificeret.

Undersøgelsen fra Dansk Erhverv (2026) viser, at ud af de virksomheder, der stadig rapporterer om bæredygtighed selvom de ikke er forpligtet til det, angiver næsten 2/3, at det øger gennemsigtigheden af bæredygtighedsarbejdet, og at det styrker den strategiske værdi for virksomheden. Samtidig angiver hele 45% desuden, at det forbedrer medarbejder-engagementet. Dette taler relativt tydeligt for, at mange virksomhedsledere oplever, at ESG-arbejdet indebærer en række tydelige fordele. Fordele som er forretningsmæssigt værdifulde, og som man vælger at forfølge, selv om det ikke er noget formelt krav om det for SMV. Undersøgelsen indikerer således, at der er forretningsmæssigt rationale for at fortsætte ESG-arbejdet og rapporteringen for at kapitalisere på virksomhedens bæredygtighedsfokus.

Det kan forklare, hvorfor nogle SMV har et stort fokus på bæredygtighed, mens andre næsten ikke arbejder med ESG. Hvis ejeren har stærke etiske principper, integreres disse typisk naturligt i driften, selv uden at der er formelle krav bag dette. Har ledelsen derimod en manglende forståelse for værdien i ESG-arbejdet, så flyttes det strategiske og operationelle fokus mod noget andet. Man kan altså sige, at ejere og ledelse har en uomtvistelig stor indflydelse på om, og i givet fald hvordan SMV skal arbejde med en bæredygtighedsdagsorden.

Vi ser således en kausal sammenhæng mellem en ejers og ledelsens personlige holdning og virksomhedens miljømæssige praksis. Ledelsens forståelse og engagement må betragtes som de vigtigste faktorer for at overvinde barrierer for ESG-initiativer og rapportering. Selvom der findes forskning om emnet, vil dette være et område, som er både relevant og vigtigt at opnå en

mere forståelse for, da det kan være her, at nøglen til endnu flere værdiskabende ESG-aktiviteter vil kunne blive initieret til gavn for både virksomhedens forretning, miljøet og de sociale omgivelser, som virksomheden spiller sammen med.

9.3 Skabes værdien af rapporteringen eller af praksis?

Gennem hele vores projekt har vi haft en gennemgående diskussion af spørgsmålet om, hvorvidt værdien af ESG-rapportering kan tilskrives selve rapporteringen, eller om rapporteringen snarere bør forstås som et resultat af en bredere ledelsesmæssig praksis, hvor virksomheden systematisk arbejder med ansvarlighed, transparens og interessenthensyn.

Projektets analyser peger samlet set på, at værdiskabelsen ikke kan forklares ud fra rapporteringen alene. De identificerede effekter som øget troværdighed, styrket legitimitet, større tillid blandt kunder, øget medarbejderengagement og forbedrede relationer til samarbejdspartnere synes først at opstå, når ESG-initiativer integreres i virksomhedens daglige beslutninger og handlinger. Selve rapporteringen bliver dermed i mindre grad en selvstændig værdiskabende aktivitet og mere et udtryk for, hvordan virksomheden arbejder med ansvarlig ledelse og virksomhedsudvikling.

Bliver rapporteringen løsrevet fra virksomhedens praksis risikerer fokus at flytte sig fra ansvarlig virksomhedsudvikling til dokumentation som et mål i sig selv. I en sådan situation reduceres rapporteringen til en administrativ aktivitet, hvor succesen vurderes ud fra kvaliteten af dokumentationen frem for kvaliteten af de beslutninger og handlinger, der ligger bag.

Denne forståelse udfordrer opfattelsen af værdibegrebet. Hvis værdi alene vurderes ud fra kortsigtet indtjening eller målbare økonomiske gevinster, vil betydningen af ESG-rapportering ofte fremstå begrænset, særligt for SMV, hvor ressourcerne er knappe. Projektets analyser indikerer imidlertid, at værdiskabelse også kan forstås som udviklingen af forhold, der over tid styrker virksomhedens robusthed og handleevne. Det gælder eksempelvis tillid mellem virksomhed og interessenter, medarbejdernes identifikation med arbejdspladsen, virksomhedens omdømme og dens evne til at indgå i langsigtede samarbejdsrelationer. Disse værdier kan være vanskelige at kvantificere, men kan have en væsentlig betydning for virksomhedens udviklingsmuligheder på både kort og længere sigt.

I et bredere samfundsperspektiv afspejler denne udvikling samtidig en ændret forståelse af virksomheders rolle. Hvis virksomheder traditionelt primært er vurderet på deres økonomiske resultater, vil de fremover i stigende grad også skulle redegøre for deres gensidige påvirkning på samfund, miljø og arbejdsmarked. ESG-kommunikation kan i denne sammenhæng ses som den mekanisme, der skal skabe større gennemsigtighed mellem virksomhedens praksis og deres omgivelser. Rapporteringens funktion bliver dermed ikke alene at levere information, men også at understøtte ansvarlighed og styrke tilliden mellem virksomheder og deres interessenter.

Hvad betyder det så for hospitalitybranchen, hvor værdiskabelse i høj grad er knyttet til relationer mellem mennesker, og hvor gæstens tillid til virksomheden og medarbejdernes engagement udgør centrale konkurrenceparametre? I denne kontekst bliver kommunikation

central for at skabe troværdighed om virksomhedens værdier og praksis, og den får først reel betydning, når den afspejler en ansvarlig ledelsespraksis, som opleves konsekvent af både kunder, medarbejdere og øvrige interessenter. Den største værdi ligger i virksomhedens evne til at omsætte ansvarlighed til konkrete handlinger, der skaber økonomisk, relationel, organisatorisk og samfundsmæssig værdi samtidigt.

Rapporteringen kan også udgøre en katalysator for mere ansvarlig ledelse i virksomheden. Kravet om at formulere målsætninger, indsamle data og redegøre for prioriteringer kan skabe et stærkere grundlag for bedre beslutningstagning, og medvirke til at gøre virksomhedens værdier mere eksplicite og operationelle. I dette perspektiv ligger rapporteringens væsentligste bidrag i at facilitere dialog, refleksion og prioriteringer som arbejdet med rapporteringen nødvendiggør.

Vi har derfor svært ved at besvare vores eget spørgsmål entydigt, da både praksis og rapportering skaber forskellig type af værdi i forskellige sammenhænge.

9.4 Hvad afgør om man vælger at arbejde strategisk med ESG?

Projektets analyser indikerer, at spørgsmålet om, hvorvidt en SMV vælger at arbejde med og kommunikere om deres ESG-aktiviteter ikke entydigt kan besvares ud fra, om ESG i sig selv synes at være værdiskabende for virksomheden, eller om det omvendt synes at være for usikkert og byrdefuldt. Afvejningen om dette opstår i spændingsfeltet mellem på den ene side et potentiale for værdiskabelse, og på den anden side konkrete barrierer, som gør det vanskeligt at realisere dette potentiale i praksis for SMV. Det rejser for os naturligt spørgsmålet om, hvis ESG både skaber værdi, og samtidig opleves som en byrde, hvad afgør så om ledelsen i SMV faktisk vælger at arbejde strategisk med ESG?

Projektet viser, at nogle SMV oplever ESG som en byrde på grund af manglende tid og ressourcer, omkostningspres, utilstrækkelige kompetencer og usikkerhed om de konkrete fordele. For mindre virksomheder, hvor ledelse og drift i forvejen er tæt sammenvævet, bliver ESG let opfattet som en administrativ aktivitet, der konkurrerer med kerneforretningen om opmærksomhed og kapacitet til at integrere nye ESG-initiativer. Denne oplevelse forstærkes af, at omkostningerne ved ESG-arbejdet er umiddelbare og konkrete, mens gevinsterne i mange tilfælde fremstår mere indirekte, usikre og langsigtede. Projektet peger derfor på, at mange SMV ikke kun fravælger ESG fordi de grundlæggende afviser idéen om bæredygtighed, men fordi de oplever en betydelig usikkerhed omkring forholdet mellem investering og udbytte.

For visse virksomheder er spørgsmålet således ikke om ESG i teorien kan skabe værdi, men om værdien fremstår sandsynlig og håndterbar i deres egen kontekst. Når denne sammenhæng er uklar, bliver ESG let nedprioriteret eller reduceret til enkelte symbolske tiltag frem for at blive integreret strategisk i virksomhedens forretning. Det er derfor interessant at reflektere over i hvordan bekymringssiden kan opvejes af potentielle forretningsmæssige fordele for virksomheden.

Analysen dokumenterer, at ESG-rapportering rummer en reel værdi for SMV i hospitalitybranchen. Den fremhæver, at ESG-arbejdet kan bidrage til at positionere virksomheden stærkere i markedet, styrke dens legitimitet over for centrale interessenter, skabe

adgang til nye forretningsmuligheder og understøtte en mere langsigtet strategisk og operationel styring. Analysen nuancerer dette ved at påvise, hvordan ESG kan skabe værdi i relation til kunderne, og dermed hvorfor nogle virksomheder kan finde det strategisk meningsfuldt at prioritere området. ESG-rapportering kan styrke omdømme, tillid, loyalitet og i visse tilfælde betalingsvillighed. Værdien ligger altså i de langsigtede relationelle effekter, der kan styrke virksomhedens legitimitet og konkurrencedygtighed over tid.

Endelig udvider analysen denne forståelse ved at vise, at ESG ikke kun er et eksternt markedsanliggende, men også et betydende internt spørgsmål. Den peger på, at ESG-rapportering har en betydelig effekt på medarbejdernes oplevede værdi, stolthed, motivation og lyst til at blive i virksomheden. Dette er særligt relevant i hospitalitybranchen, hvor projektet fremhæver betydelige strukturelle rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer.

Når disse perspektiver lægges sammen, bliver det tydeligt, at det ikke alene er den potentielle værdi af et bæredygtighedsfokus, der afgør valget om at prioritere ESG-arbejdet, men i høj grad ledelsens evne til at integrere det i virksomhedens kerneforretning på en proportionel og troværdig måde. Diskussionen peger dermed på, at ESG i hospitalitybranchen, hverken bør forstås som en omkostningstung byrde, eller som en ubetinget værdiskaber. En kvalificeret beslutning om, hvorvidt en virksomhed skal styrke sit fokus på ESG og rapportering kan ikke kun bero på trends, moralske ambitioner eller krav udefra. En sådan vurdering må i vores øjne skabes som en samlet strategisk vurdering af virksomhedens kontekst, interessenter, kapacitet og tidshorisont. Beslutningen må formes af en ledelsesmæssig afvejning mellem potentiale og organisatorisk belastning.

Projektet har også givet anledning til en diskussion om, hvorvidt ESG kan vurderes ens ud fra alle interessenter. Projektet viser, at kunder og medarbejdere ikke efterspørger det samme, og at værdien af ESG-initiativer derfor er interessentafhængig. En kvalificeret ledelsesbeslutning kræver derfor også, at ledelsen har fokus på, hvem der faktisk betyder mest for virksomhedens værdiskabelse. Hvis virksomheden fx er stærkt afhængig af værdikædekrav, offentlig efterspørgsel eller et presset arbejdsmarked, vil ESG have en anden strategisk betydning end i en situation, hvor driftseffektivitet og priskonkurrence er den dominerende konkurrenceparameter. Det er således tydeligt, at den ledelsesmæssige vurdering om virksomhedens engagement i bæredygtighedsarbejdet er mangefacetteret. Ledelsen skal ikke kun spørge om virksomheden vil arbejde med ESG, men også om den har kapacitet til både bæredygtighedsindsatser til at dokumentere indsatsen, og til at kommunikere den for at opnå legitimitet og troværdighed. Kun hvis virksomheden kan skabe sammenhæng mellem ord og praksis kan ESG udvikle sig til en værdiskaber. En kvalificeret ledelsesbeslutning handler derfor om at vurdere, om organisationen er moden nok til at gøre ESG til andet og mere end symbolsk kommunikation.

10.0 Konklusion

Forskningsspørgsmålets sigte har været at vurdere, hvordan SMV kan skabe værdi ved at styrke rapportering og transparens om ESG-initiativer, og samtidig belyse, hvad der skal tilskynde ledelsen til at styrke denne del af ESG-arbejdet for derigennem at opnå en større legitimitet og værdiskabelse for virksomheden.

Analyserne i projektet viser, at ESG-rapportering kan fungere som en væsentlig værdiskaber for SMV, men at effekten i høj grad er betinget af, hvordan rapporteringen er forankret i virksomhedens praksis og strategiske arbejde. Værdiskabelsen opstår ikke kun gennem selve rapporteringen, men gennem dens funktion som bindeled mellem virksomhedens ESG-aktiviteter og interessenternes opfattelse af virksomheden.

Den akademiske research viser, at det særligt er gennem markedsrelaterede mekanismer som omdømme, legitimitet, markedsdifferentiering, og en styrket strategisk og operationel effektivitet, at rapporteringen skaber forretningsmæssig værdi. Analyserne viser videre, at ESG-rapporteringens betydning for værdiskabelsen sker indirekte og relationelt. For kunderne spiller kommunikationen isoleret set sjældent en afgørende rolle, men den fungerer som en tillidsskabende faktor, der kan føre til øget loyalitet, forbedre virksomhedens omdømme, og i visse tilfælde også øge betalingsvilligheden. Denne effekt afhænger dog af, at kommunikationen er konkret, troværdig og letforståelig for kunden. Det centrale er virksomhedens evne til at omsætte dokumenterede resultater af ESG-aktiviteterne til relevant og målrettet kommunikation, som reducerer informationsasymmetri og understøtter oplevelsen af autenticitet og troværdighed omkring virksomheden.

Projektet har også klargjort, at den frivillige transparens om bæredygtighedsinitiativer ikke har tilstrækkelig troværdighed for interessenterne, primært begrundet i usikkerhed om dokumentation og kontrol. Dette taler for en tydelig kobling i virksomhedens kommunikation mellem deres ESG-aktiviteter og en pålidelig dokumentation. Det er denne udfordring som certificeringsordninger kan bidrage med at løse, da de sikrer både validering og kontrol af fastlagte indsatsområder. Certificeringer indebærer dog samtidig betydelige krav til virksomhederne, hvilket i sig selv kan udgøre en barriere for implementeringen, da de ofte er både omkostningstunge og ressourcekrævende.

Projektet analyser viser endvidere, at de eksisterende formelle rapporteringsrammer som VSME-standarden kun i begrænset omfang bidrager til at koble rapportering med reel forretningsmæssig værdi. Dette skaber et misforhold mellem eksterne krav og interne incitamenter. Denne udfordring genkendes i et komplekst sæt af barrierer for SMV med begrænsede ressourcer og manglende kompetencer, og sammen med en uklar regulatorisk retning hæmmer det ledelsens incitament til at igangsætte ESG-initiativer. Samtidig viser projektet også, at ESG-arbejdet er forbundet med betydelig usikkerhed blandt ledelsen i mange SMV om en tydelig sammenhæng mellem ESG-indsatser og konkrete økonomiske eller strategiske gevinster. Dette svækker også ledelsens incitament til at prioritere ESG-arbejde og rapportering. Reduktion af denne usikkerhed er afgørende for at få ledelsen i flere virksomheder til at påbegynde og/eller styrke arbejdet med ESG-aktiviteter.

Internt i organisationen har struktureret ESG-rapportering også en væsentlig betydning. Her ses den største effekt ses ikke kun i at kunne tiltrække nye medarbejdere, men i lige så høj grad i fastholdelse, trivsel og engagement. Når bæredygtighedsindsatser er tydeligt forankret, dokumenteret og kommunikeret på en måde, der opleves meningsfuld i hverdagen, bidrager det til at styrke medarbejdernes identifikation med virksomheden. Dette er særligt relevant i hospitalitybranchen, hvor strukturelle udfordringer med høj personaleomsætning og rekrutteringspres gør det nødvendigt for virksomheder, at differentiere sig på andet og mere end løn og arbejdsvilkår. Her kan en troværdig og meningsgivende ESG-praksis skabe mere bæredygtige medarbejderrelationer, og derigennem skabe værdi for både medarbejderne, virksomheden, og deres kunder.

Den overordnede konklusion i projektet er derfor, at ESG-rapportering ikke nødvendigvis i sig selv er værdiskabende, men at den kan fungere som en strategisk løftestang, som integreres i virksomhedens forretningsmodel, deres operationelle adfærd og deres kommunikationspraksis. Det er blevet tydeliggjort, at værdiskabelse er direkte relateret til de forskellige interessentgrupper, hvorfor ledelsen skal være opmærksomme på, hvad der er meningsfuldt og værdiskabende for deres specifikke interessenter. Kun på den måde kan bæredygtighedsaktiviteter medvirke til at skabe forretningsmæssig værdi for virksomheden. For SMV i hospitalitybranchen ligger det største værdipotentiale i at styrke kvalitet, relevans og anvendelighed af den gennemsigtighed, der skabes gennem struktureret og faktabaseret kommunikation. Når dette lykkes, kan ESG-rapportering bidrage til øget konkurrenceevne gennem stærkere markedsposition, mere robuste kunderelationer og en mere stabil og engageret medarbejderbase som grundlag for at levere det gode værtskab og de gode gæsteoplevelser - de essentielle værdifaktorer i hospitalitybranchen.

11.0 Perspektivering

Dette projekt bidrager til en styrket forståelse af, hvordan ESG-rapportering og transparens kan fungere som et strategisk ledelsesværktøj for SMV i hospitalitybranchen. Konklusionen peger på, at værdien skabes af praksis og troværdig kommunikation frem for af rapporteringen i sig selv. Denne indsigt får imidlertid en ny betydning, når den ses i lyset af den regulatoriske og samfundsmæssige udvikling, som branchen bevæger sig ind i. Nedenfor ses tre områder, som vi anser som mulige indsatsområder for fremtiden.

Projektet viser, at effekten af rapportering er størst, når den er underlagt et påbud og kontrol. Netop dette gør den institutionelle regulatoriske retning central. Med Omnibus-direktivets lempelser for SMV bevæger reguleringen sig i den modsatte retning af den, projektet peger på som en katalysator for værdiskabelsen, mens kommende krav samtidig kan øge presset gennem værdikæden. Bæredygtighedsparadokset for SMV er derfor, at de formelle krav lempes, mens forventninger fra bl.a. kunder, medarbejdere og i værdikæden kan trække i den modsatte retning. Perspektiveringen rejser spørgsmålet om, hvorvidt frivillig transparens er tilstrækkeligt til at udløse den værdi projektet identificerer — eller om det kræver en mere forpligtende ramme.

Et andet perspektiv knytter sig til arbejdsmarkedet. Projektet finder, at ESG i dag sjældent er afgørende for medarbejdernes jobvalg, men har betydning for deres stolthed og fastholdelse. Hvis en kommende generation af arbejdstagere er mere bevidst om bæredygtighed kan ESG som rekrutteringsparameter ændre sig markant. I en branche med markante rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer kan troværdig ESG-praksis dermed udvikle sig fra et supplement til et centralt konkurrenceparameter i kampen om arbejdskraften. Her har branchen selv en opgave i og med, at de strukturelle udfordringer må løses af branchen selv. I den forbindelse bør branchen have et blik for den strategiske betydning som ESG kan få i en HR-kontekst, og branchen bør arbejde systematisk på, at gøre sig selv mere attraktiv som et karrierevalg.

Projektet efterlader også et ansvarsspørgsmål. Mange SMV oplever fortsat usikkerhed om udbyttet af ESG-arbejdet, og denne usikkerhed bør adresseres — men af hvem? Her peger perspektivet på politikere, brancheorganisationer og rådgivere som aktører, der kan reducere barriererne og oversætte ESG til et sprog, der er meningsfuldt for mindre virksomheder. Samtidig aktualiserer projektets fund om relevansen af VSME-standard en bredere perspektiv om hvordan rapporteringsstandarder for SMV skal udformes. Frem for at blive en normativ og administrativ øvelse, skal de kobles tættere til de aktiviteter, der reelt kan løfte værdikædens betydning for alle interessenter.

Når vi ser på projektets kerne kan vores resultater have interesse for brancheorganisationer, rådgivere og offentlige aktører, der arbejder med at understøtte bæredygtige udvikling. Projektet indikerer, at mange SMV efterspørger enkle, proportionale og anvendelige værktøjer frem for mere komplekse rapporteringskrav. Indsigterne kan derfor bidrage til udviklingen af vejledninger, uddannelsesforløb og rådgivningsindsatser, der tager udgangspunkt i virksomhedernes faktiske behov og ressourcer, og med tydelig kobling til interessenternes behov for relevante oplysninger.

Projektet kan endvidere have relevans for uddannelsesinstitutioner som Erhvervsakademi København og andre aktører, der uddanner fremtidens ledere og medarbejdere inden for oplevelsesøkonomi og hospitality. Resultaterne viser, at bæredygtighed ikke længere kan betragtes som et specialiseret fagområde, men bør integreres i undervisning om ledelse, forretningsudvikling, kommunikation og markedsføring. Projektet kan medvirke til at studerende opnår en bedre forståelse for, hvordan ESG kan omsættes til konkrete ledelsesbeslutninger og konkurrencemæssige fordele.

I en bredere samfundsmæssig kontekst demonstrerer projektet, at SMV spiller en central rolle i den bæredygtige omstilling. Selvom den enkelte virksomhed har et begrænset aftryk, udgør de tilsammen hovedparten af hospitalitybranchen og kan derfor have betydning for udviklingen mod en mere ansvarlig og transparent branche. Projektets resultater peger på, at denne udvikling bedst understøttes gennem løsninger, der forener ansvarlighed med forretningsmæssig relevans, og som gør bæredygtighed til en naturlig del af virksomhedernes daglige ledelse, og ikke kun ses som en administrativ og økonomisk byrde.

Samlet set placerer projektet sig i en tid, hvor bæredygtighed bevæger sig fra at være et frivilligt særkende til at blive en integreret del af virksomhedens forretningsgrundlag — og hvor spørgsmålet i stigende grad ikke er, om SMV skal arbejde med ESG, men hvordan de gør det troværdigt og strategisk.

12.0 Kildeliste

12.1 Artikler og bøger

Aksoy (2022). *Environmental, Social and Governance (ESG) metrics do not serve services customers: a missing link between sustainability metrics and customer perceptions of social innovation*, Journal of Service Management. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2021-0428>

Andersen, H., (2009), Videnskabsteori og Metodelære: Introduktion, 4. udgave, 7. oplag Samfundslitteratur.

Arbelo, Antonio, Arbelo-Pérez, Marta and De Vera, Violeta (2025), *Green premiums: assessing the revenue impact of eco-certification in the hospitality sector*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 37 No. 13, 2025

Atanasov, A. (2024), *Who Benefits from Sustainability Reporting? Insights for Non-Listed SMEs*, Journal of the Union of Scientists – Varna, Economic sciences series, vol. 13, no.1, 2024 [doi: 10.56065/IJUSV-ESS/2024.13.1.90](https://doi.org/10.56065/IJUSV-ESS/2024.13.1.90)

Aureli, S., Del Baldo, M. & De Villiers, C. (2024), *Connecting Environmental, Social and Governance (ESG) aspects with value creation in small and medium-sized enterprises*, Piccola Impresa, Small Medium Business, 2024 , <https://doi.org/10.14596/pisb.4558>

Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120, 1991, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bebic, M. et. al., (2025), Exploring the barriers and drivers of ESG in the German Mittelstand, Corporate Social Responsibility & Environmental Management. 2025; 32:2147–2170. <https://doi.org/10.1002/csr.3054>

Bernard, Shaniel, Singal, Manisha, et. al. (2025) *Sustainable Horizons: Navigating ESG Reporting Challenges in the Hospitality and Tourism Industry*, Journal of Hospitality & Tourism Research Vol. 49(6) 1141–1158, 2025

Balslev, J. og Sørensen, K. (2025), Bæredygtighed i Københavnske Erhverv, Erhvervsakademi København. <https://www.ek.dk/forskningsprojekter/baeredygtighed-i-koebenhavnske-erhverv>

Bianco, S., Bernard, S., Singal, M. (2023), The impact of sustainability certifications on performance and competitive action in hotels, International Journal of Hospitality management, Vol. 108, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103379>

Camilleri (2025), *Environmental, Social and Governance (ESG) Factors for Sustainable Tourism Development*, Business Strategy and the Environment. Volume 35, Issue 3, March 2026 <https://doi.org/10.1002/bse.70366>Digital Object Identifier (DOI)

Danisch, C., (2021), The Relationship of CSR Performance and Voluntary CSR Disclosure, Sustainability 2021, 13(9), 4904; <https://doi.org/10.3390/su13094904>

Dimaggio, P.J., Powel, W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American-Sociological-Review (48-2), 1983

EY, (2026), Webinar om erfaringer fra år 2 med CSRD, 29. maj 2026.

- Eriksen, M.** (2025), *Bæredygtig fra dag ét*, MidtJyllands Avis, 3. juni 2025
- Gallagher, P., et. al.** (2026), *Understanding ESG Adoption in SMEs*, Sustainability 2026, 18, 2849. <https://doi.org/10.3390/su18062849>
- Garsaa, A., & Paulet, E.** (2022). ESG disclosure and employee turnover: New evidence from listed European companies. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 77(4), 1-22. <https://doi.org/10.7202/1097695ar>
- Galli, D., Torelli, R. and Caccialanza, A.** (2024) *Sustainability performance and sustainability reporting in SMEs*, Journal of Management & Organization, 30 (2024), [doi:10.1017/jmo.2023.40](https://doi.org/10.1017/jmo.2023.40)
- George, S.** (2025), *Sustainability as a Competitive Advantage: Branding and Marketing Green Hospitality*, Journal of Business Management, Vol. 24, No. 2, 2025. <https://doi.org/10.12725/ujbm.71.3>
- Granestad, C. & Mölsted, U.** (2026), *Turning Pressure into Capabilities: How Swedish SMEs Sense, Seize, and Transform in Response to International Sustainability Demands*, [Linnæus University, 2026](https://www.linnæus.se/2026)
- Gössling, S. & Reinhold, S.** (2025) Accelerating small and medium sized tourism enterprises' engagement with climate change, *Journal of Sustainable Tourism*, Volume 33, Issue 5, 2025
- Gürlevük, E.** (2024), *Role of ESG reporting in small and medium-sized enterprises: benefits, challenges and the EU's regulatory push*, Energy Policy Studies, 1, 2024.
- Hahn, R. & Lülfs, R.** (2014), *Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting*, Journal of Business Ethics, 2014, Vol. 123, <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1801-4>
- Ivasciuc** (2026), *Communicating Sustainability in Hospitality: A Multi-Layer Analysis of Transparency, Green Claims and Corporate Value Construction*, Sustainability, <https://doi.org/10.3390/su18010172>
- Khosravi** (2026), *ESG Strategies in Tourism Enterprises: A Systematic Review*, Business Perspectives, Volume 24 2026, [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.24\(1\).2026.34](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.24(1).2026.34)
- Lu, Kefan, Onuk, C.B. et. al.** (2025) *ESG Ratings and Financial Performance in the Global Hospitality Industry*, Journal of Risk and Financial Management, 18 (1), 2025
- Lee, Christopher, Luppi, Joley L., Simmons, Tyler et. al.** (2023), *Examining the Impacts of ESG on Employee Retention: A Study of Generational Differences*, Journal of Business and Management, 29(1), 2023
- Madrid-Guijarro, A., & Duréndez, A.,** (2024) *Sustainable development barriers and pressures in SMEs: The mediating effect of management commitment to environmental practices*, Business Strategy and the Environment, 2024;33:949–967, [doi: 10.1002/bse.3537](https://doi.org/10.1002/bse.3537)
- OECD** (2023), *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
- Oprean-Stan, C.** (2020), *Impact of Sustainability Reporting and Inadequate Management of ESG Factors on Corporate Performance and Sustainable Growth*, Sustainability, 2020, 12, 8536, [doi:10.3390/su12208536](https://doi.org/10.3390/su12208536)

Oyinlola, B. (2025), *Do CEO and board characteristics matter in the ESG performance of their firms?* The International Journal of Business in Society, Vol. 25, no. 8, 2025
[doi 10.1108/CG-01-2024-0052](https://doi.org/10.1108/CG-01-2024-0052)

Rodríguez-García, R., Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. (2023), *Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry*, Frontiers of Sustainability, Volume 4 - 2023 <https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1116359>

Sinatur, (2025), *ESG Impact Report 2025*, Sinatur Hotel og Konference

Setyaningsih, S., Widjojo, R. & Kelle, P. (2024), *Challenges and opportunities in sustainability reporting: a focus on small and medium enterprises (SMEs)*, Cogent Business & Management, 11:1, 2298215, doi.org/10.1080/23311975.2023.2298215

Spuur, K.C., Toftbjerg, A. E. og Bernth, C. B. (2020) *Unge Ledere - Hvordan sikres et stærkt rekrutteringsfelt af kvalificerede og kompetente unge ledere til morgendagens ledelsesudfordringer?* Copenhagen Business Academy

Stentoft, J. (2024), *ESG bør forankres bredt i virksomheden: men sker det også i praksis?* Erhverv+ Fyn, 14., 21. marts 2024 (Retreiver)

Shein, (2025/2026), *ESG for Sustainability in Hospitality and Tourism: A Theoretical and Practical Review With a Future Research Agenda*, Journal of Travel Research.
doi.org/10.1177/00472875251363629

12.2 Link til sites

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, Analyse af megatrends og deres betydning for danske SMV'er, [link til rapporten](#)

Dansk Erhverv (7. maj 2026) Bæredygtighed & samfundsansvar,
<https://www.danskerhverv.dk/baeredygtighed/>

Dansk Erhverv EU's aftale om omnibus (2. jun. 2026)
<https://www.danskerhverv.dk/politik-og-analyser/csr/eu-kommissionens-omnibus-forslag-80-procent-af-virksomhederne-bliver-fritaget-fra-csrd/>

Dansk Erhverv – Alle ombord 2025 (8. apr 2026) <https://www.danskerhverv.dk/politik-og-analyser/analyser/2025/december/alle-ombord---2025/>

Dansk Industri - Sådan oplever danskerne 2.0 – en segmentering af danskerne til aktører (17. maj 2026) <https://www.danskindustri.dk/brancher/di-turisme-kultur-oplevelser/produkter/sadan-oplever-danskerne--en-segmentering-af-danskerne-til-aktorer/>

EFRAG, Draft Simplified ESRS (12. apr 2026), <https://www.efrag.org/en/draft-simplified-esrs>

Erhvervsstyrelsen (8. jun. 2026) Frivillig standard for bæredygtighedsrapportering (VSME), <https://erhvervsstyrelsen.dk/frivillig-standard-baeredygtighedsrapportering-vsme>

European Commission (30. maj 2026), SME Relief Package, COM (2023) 535 final
<https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/sme-relief-package>

European Commission (12. jun. 2026), Q&A on simplification Omnibus I and II,
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_25_615

Green Key (1. jun. 2026), Stramme kriterier sikrer miljøforbedringer,
<https://www.greenkey.dk/om-green-key/kriterierne/>

Green Key (31. maj 2026), Certification Process from October 2026, [Green Key — Certification Process 2026-2031](#)

Kjær, J. (30. maj 2026), Hver tredje rekruttering i hotel- og restaurationsbranchen er fortsat forgæves, HORESTA <https://www.horesta.dk/nyheder/2026/januar/hver-tredje-rekruttering-i-hotel-og-restaurationsbranchen-er-fortsat-forgaeves/>

KPMG - Sustainability standards and labels (29. maj 2026), [Sustainability standards and labels](#)

Komiteen for god Selskabsledelse (2020), (30. juni, 2026) *Anbefalinger for god selskabsledelse*, <https://corporategovernance.dk/gaeldende-anbefalinger-god-selskabsledelse>

Styrelsen for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri (12. jun. 2026), Det Økologiske Spisemærke - fakta, baggrund og budskaber, <https://foedevarestyrelsen.dk/kost-og-foedevarer/oekologi/det-oekologiske-spisemaerke/om-det-oekologiske-spisemaerke>

Sådan oplever danskerne 2.0 (2025) Dansk Industri,
<https://www.danskindustri.dk/brancher/di-turisme-kultur-oplevelser/sadan-oplever-danskerne/>

Svanemærket (25. maj 2026) [Svanemærket for hoteller og andre overnatningssteder](#)

VSME - [Frivillig standard for bæredygtighedsrapportering \(VSME\) | erhvervsstyrelsen.dk](#)

12.3 Primær dataindsamling

Kundeundersøgelse (2026), spørgeskema som primær dataindsamling

Medarbejderundersøgelse (2026), spørgeskema som primær dataindsamling

Virksomhedsundersøgelse (2025), spørgeskema som primær dataindsamling

Respondent E.H. (2025), *Semi-struktureret interview om ESG på arbejdspladsen.*

Respondent E.T. (2025), *Semi-struktureret interview om ESG på arbejdspladsen.*

Respondent P.V. (2025), *Semi-struktureret interview om ESG på arbejdspladsen.*

Respondent M.G. (2025) *Semi-struktureret interview om bæredygtighed og ESG som kunde.*

Respondent N.C. (2025) *Semi-struktureret interview om bæredygtighed og ESG som kunde.*

