

Bæredygtighed i Københavnske Erhverv

Tendenser og dilemmaer 2025

En rapport af

Jesper Balslev og Kasper A. Sørensen

Adam Caning, Andreas Jensen, Aniko Zsigri, Bo Hansen, Ian Bridgwood, Jaron Kahalani, Karsten Been, Lasse Winther Jakobsen, Laura Larvig Andersen, Line Langelund, Martin Dhin, Mathias Hogriffe Thomsen, Mette Vilsøe Lowth, Nikolaj Storm Tost, Peter Madsen

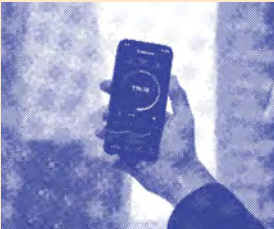
Indholdsfortegnelse

Executive summary	4
Forord	6
Indledning	8
7 indsigter i virksomheders bæredygtighed	18
1. Et mindretal kommunikerer om bæredygtighed	19
2. Grader af bæredygtighed - fire virksomhedstyper	20
3. Rapportering og Omnibus-effekten	32
4. Værdikæde og konkurrence	33
5. Forbrugerne – et uforløst grønt segment?	34
6. Intern opbakning kan ikke tages for givet	35
7. Det københavnske perspektiv	36
Nye perspektiver på bæredygtighedsarbejdet?	40
Metode	42
Leksikon	52
Referencer	58

Cases



Sundheds-
klinikkerne
14



Leverandør af
telekommunikation
27



Leverandør af
måleudstyr til
industrien
37



Møbeldesigneren
47

Tak til

En stor tak skal lyde til alle, som har inspireret og kvalificeret rapportens indhold gennem spændende oplæg undervejs i forløbet: Amalie Bjerregaard, András Acs Pedersen, Jonas Poulin, Asta Baggesen, Andreas Pihl Kjærsgård, Christian Poulsen, Miriam Ruth Sørensen, Nicholas Mohr Krøyer og Signe Wheatley.

Rapporten er kritisk gennemlæst og kommenteret af ekstern reviewer; Katia Dupret, lektor og leder af Center for Social Bæredygtighed ved Roskilde Universitet.

Executive summary

I rapporten kan du læse en undersøgelse af:

- Hvordan virksomheder i Region Hovedstaden kommunikerer om deres bæredygtighedstiltag - og hvor mange der gør det
- Hvilke barrierer og dilemmaer udvalgte case-virksomheder oplever i deres arbejde med bæredygtighed

Undersøgelsen har til formål løbende at give et overblik over et – for mange – uoverskueligt landskab af tilgange til bæredygtighed og at lære af de udfordringer, københavnske virksomheder oplever. Denne viden kan hjælpe fagfolk og virksomheder med at træffe bedre beslutninger i deres arbejde med bæredygtighed – og svare på spørgsmål såsom: Hvilke tiltag skal vi sætte i gang? Hvad vil gøre os attraktive som leverandører? Hvilke certifikater bør vi anskaffe? Hvordan vil vi håndtere typiske udfordringer? Rapporten formidler resultaterne af forskningsprojektet og giver samtidig perspektiver på nye vinkler til bæredygtighedsarbejdet.

Ud fra en analyse af data fra 379 virksomheder og fire cases formidler rapporten syv indsigter:

- 1

Det er et mindretal af hovedstadens virksomheder, der overhovedet kommunikerer om bæredygtighed – cirka en fjerdedel
- 2

Der er mange forskellige måder at dokumentere, rapportere og formidle virksomhedens bæredygtighed på – vi identificerer fire tilgange
- 3

EU’s Omnibus-direktiv har sat mange virksomheders arbejde med ESG-rapportering på hold. Rapportering fylder dog stadig meget i bæredygtighedsarbejdet og kommer til at handle mere og mere om at kunne skaffe de rette data
- 4

Rapporteringskravet til store virksomheders ESG-rapportering har en trickle-down effekt og skaber leverandørkrav, som SMV’er må efterleve for at styrke deres konkurrenceevne
- 5

Der mangler viden om forbrugeres ønske til bæredygtige produkter og ydelser
- 6

Intern opbakning til bæredygtighed kan ikke tages for givet
- 7

Københavns Kommune servicerer erhvervslivet med støtte til understøttelse af grønne forretningsmodeller, men der mangler forskning om Københavns bæredygtighed i forhold til andre byer





Forord

Mange virksomheder ønsker at bidrage til den grønne omstilling – og samtidig øges presset på erhvervslivet for at løfte sin del af ansvaret. Men hvad vil det sige at være en bæredygtig virksomhed i 2025?

For mange virksomheder er omstillingen kompleks og kræver ændringer i alt fra teknologi og materialer til procedurer, kompetencer og adfærd, og landskabet af grønne løsninger, certificeringer og rapporteringskrav er omfattende og foranderligt. Rejsen mod bæredygtighed åbner nye muligheder, men er også udfordrende.

På Erhvervsakademi København arbejder vi målrettet med bæredygtighed som tema – både i undervisningen, projektarbejde, forskning og i samarbejdet med erhvervslivet. Vores ambition er, at vi som uddannelses- og vidensinstitution blandt andet kan bidrage med anvendelsesorienteret forskning, som gør ny teknologi tilgængeligt og giver konkret værdi til især små og mellemstore virksomheder. Vores forskning tager derfor også afsæt i virkeligheden og eksisterende praksis i virksomhederne.

Dette afspejler sig blandt andet i den fremgangsmåde, vi har anvendt ved tilblivelsen af nærværende rapport, der kombinerer en kvantitativ kortlægning af virksomheders kommunikerede bæredygtighedsinitiativer med kvalitative interviews om udfordringer i praksis.

Det er anden gang, vi tager temperaturen på erhvervslivets bæredygtighedsindsats i hovedstadsregionen. Hvor vi sidste år gennemførte et pilotprojekt, har vi i år gennemført en bredere analyse og undersøgt et repræsentativt udsnit på 379 virksomheder. Resultaterne viser et erhvervsliv i bevægelse.

Nogle virksomheder arbejder strategisk og systematisk med bæredygtighed, herunder ESG-rapportering, certificeringer og partnerskaber. Andre er i de første faser, hvor bæredygtighed er drevet af vilje, men hæmmes af manglende viden, ressourcer og tydelige rammer. Vi ser også et spænd mellem ambitioner og realiteter, hvor omstillingskrav og teknologiske paradokser rammer i det spændingsfelt, virksomhederne agerer i.

Rapporten er målrettet virksomheder, undervisere og beslutningstagere, og vi håber, at den kan inspirere til de næste skridt på vejen mod fremtidens bæredygtige erhvervsliv.

God læsning!

Rasmus Weinreich Holm

Markedsdirektør, Erhvervsakademi København

Indledning

En jungle af bæredygtighedskrav

Danske virksomheder oplever i stigende grad interne og eksterne krav til bæredygtig praksis. Det er et felt, der kan være svært navigere i, fordi det er i konstant forandring og hele tiden bliver mere komplekst. Samtidig påvirkes virksomheder forskelligt afhængigt af størrelse og branche.

Krav til at handle på bæredygtighed kommer fra flere kanter. Grundlæggende er bæredygtighedsudfordringer store og forskelligartede, bl.a. CO₂-udledning, miljøpåvirkning af bl.a. vand og biodiversitet, højt forbrug, begrænsede ressourcer og ekstremt vejr – det er problematikker, der rammer erhvervene, og som de har en central rolle i at bidrage til at løse. Udover de store udfordringer er der for den enkelte virksomhed eksterne krav fra blandt andet forbrugerne/kunderne, fra lovgivningen, fra investorer og fra brancheorganisationer. En undersøgelse fra Dansk Erhverv viser for eksempel, at 2/3 af danskerne gerne vil købe mere miljø- og klimavenligt (Dansk Erhverv 2023:a). Samtidig er der interne krav, hvor bestyrelser, ledelser og medarbejdere presser på for at styrke virksomhedens ansvar overfor naturen, kloden og næste generation.



Lovgivning om at rapportere på bæredygtighedsaktiviteter har fyldt meget de seneste år – især for de store virksomheder direkte omfattet af det såkaldte Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – men også for mindre virksomheder, der indirekte påvirkes som leverandører til de større. Danske virksomheders bæredygtighedsrapportering er i høj grad påvirket af EU-lovgivning. Det er ikke altid nemt at finde hoved og hale i de seneste krav, som blandt andet påvirkes af geopolitiske dagsordner om konkurrencedygtighed og suverænitet. Fx er rapporteringskravene med EU's 'Omnibus'-pakke blevet slækket for bestemte virksomheder. På den ene side kan det ses som et pusterum, og samtidig har det øget uklarheden på feltet – for hvad bliver næste udmelding, og hvad gør andre virksomheder?

At være en bæredygtig virksomhed anno 2025 er altså præget af en meget kompleks virkelighed, så spørgsmålet er: Hvordan skal man som virksomhed navigere i det?

Denne rapport forsøger at reducere kompleksiteten ved at give et overblik over, hvordan virksomheder siger, de arbejder med bæredygtighed på forskellige måder. Samtidig giver vi nogle indsigter i de paradokser, der optræder i hverdagen for den professionelle i bestræbelser på at handle bæredygtigt.

Mellem ambitioner og virkelighed

Der findes allerede mange ambitioner og initiativer for bæredygtighed, både i erhvervene og fra politisk side. På det nationale niveau har Danmark tilsluttet sig Paris-aftalen om at begrænse den globale opvarmning til 1,5 grader (Regeringen, 2025), og klimaloven fra 2020 sætter mål om at reducere drivhusgasser med 70 % i 2030 (sammenlignet med 1990) samt, at Danmark er klimaneutral senest i 2050 (Klima-, energi, og forsyningsministeriet, 2018).

På et lokalt niveau har Region hovedstaden startet en klimaalliance (Region Hovedstaden, 2025) for at levere på de nationale mål og iværksat programmet 'Grøn2030' (Region Hovedstaden 2021), ligesom Københavns Kommune har opstillet forskellige indsatser for FN's verdensmål (Københavns Kommune, 2021).

I erhvervene arbejdes der også med bæredygtighed, og undersøgelsen 'Alle ombord' fra Dansk Erhverv (2023:b) viser, at 93 % af deres medlemsvirksomheder arbejder med virksomhedens sociale ansvar (CSR) og bæredygtighed. Lokalt i hovedstaden er der som et andet eksempel også store ambitioner om at fremme bæredygtigt erhvervsliv knyttet til turisme og sætte København i en "førerposition" (Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse 2021).

Samtidig med disse initiativer og ambitioner er der også en anden virkelighed, hvor ambitioner ikke indfris i praksis. For at tage et eksempel som cirkulær økonomi, dvs. modeller for genbrug og cirkulering af materialer og produkter, så genbruger de nordiske lande langt mindre end det globale gennemsnit på 7,5 % (Bajuk & Linder, 2024), og i Danmark er blot 4 % af alle materialer cirkulære (Keys et al. 2023). Et andet eksempel er det gab, nogle undersøgelser viser mellem forbrugeres ambitioner for bæredygtige køb og deres faktiske købsadfærd – det som forskere kalder "*the green attitude-behaviour gap*" (Carrington, 2014).

Det hul, der sommetider ses mellem ambition og virkelighed, når det kommer til bæredygtig praksis, stiller nogle spørgsmål, som vi søger svar på med denne rapport: Hvor udbredt er arbejdet med bæredygtighed hos virksomheder i hovedstaden? Og hvilke barrierer opleves der for at agere mere bæredygtigt?

Brug for mere viden – tæt på virksomhedernes hverdag

En af barriererne for arbejdet med bæredygtighed er, at der mangler viden om, hvad virksomheder gør og kan gøre. Og den viden, der findes, er ofte spredt og uoverskuelig.

Rapporten 'Alle ombord' fra Dansk Erhverv (2023) bekræfter efterspørgslen på viden i erhvervslivet. Deres medlemsvirksomheder svarer i en større survey, at en af de største barrierer for bæredygtighedsarbejdet er "*mangel på nødvendig viden og kompetencer*". Ligeledes peger Dansk Industri (2024) i en rapport om danske produktionsvirksomheder på, at en af de største barrierer for bæredygtighed er, at "*viden om grønne tiltag*" både er en mangelvare og et uoverskueligt felt – mange virksomheder ved simpelthen ikke, hvor de skal starte.

På de erhvervsakademiske uddannelser, som i høj grad uddanner til det private arbejdsmarked, er det, trods et stigende fokus på bæredygtighed, stadig en stor barriere, at der mangler viden på feltet. I en kortlægning fra partnerskaberne for Uddannelse for Bæredygtig Udvikling (Uddannelsespartnerskabet for UBU, 2022), er en iagttagelse, at:

“[der er fortsat] behov for at opbygge yderligere viden både i forhold til den faglige viden om bæredygtighed inden for de forskellige brancher og om didaktisk praksis. Der er således behov for at styrke kompetenceudviklingen blandt medarbejderne via en styrkelse af forsknings- og udviklingsarbejde i samarbejde med virksomhederne, men også vha. mere traditionel efter- og videreuddannelse.”

(s. 96)

Rapporten, du sidder med, er et resultat af bestræbelsen på at styrke viden om bæredygtighed, ikke alene til erhvervene, men også til underviserne og de studerende på erhvervsakademierne. En vigtig del af denne ambition er, at bidragsyderne til rapporten alle er undervisere inden for forskellige fag på erhvervsakademiet og derfor kan tjene som ambassadører for en styrket forståelse af bæredygtig praksis i erhvervene. Samtidig har disse undervisere alle en særlig relation til ‘praksis’ og har selv siddet i en position, hvor de skulle agere fagperson i en virksomheds virkelighed. Det giver et særligt kendskab til den hverdag, professionelle står i, hvor de skal navigere imellem divergerende interesser.

Lignende studier: Hvad har andre gjort?

Sidste år udgav vi rapporten “Bæredygtighed i Københavnske Virksomheder” (download rapport og kilder på ek.dk/tendensanalysen), der indsamlede data på grønne virksomheder i fire forskellige brancher, og formidlede interviews om fagpersoners arbejde med bæredygtighed.

Der findes få andre undersøgelser, der på tværs af Hovedstadens brancher forsøger at give et samlet overblik over, hvorvidt og hvordan bæredygtighed er et indsatsområde. Det nærmeste vi har fundet i vores afdækning, er Erhvervshus Hovedstaden, der i 2024 udgav et ‘bæredygtighedsbarometer’ på små- og mellemstore virksomheder (Erhvervshus Hovedstaden, 2024). Barometer-undersøgelsen viste bl.a., at 26 % af Hovedstadens SMV’er siger de har ‘et højt fokus på bæredygtighed’, og at de mest udbredte bæredygtighedstiltag er at styrke medarbejdertrivsel (54 %) og at mindske ressourceforbrug samt affaldssortere (49 %). Undersøgelsen bygger på survey-svar fra 911 virksomheder. Vi har ikke fundet forskningsundersøgelser, der bredt undersøger bæredygtighedsarbejdet i hovedstadens virksomheder. I den anden ende af landet, findes der dog en lignende undersøgelse ‘Bæredygtighed i Nordjyske Virksomheder’ fra 2019, som er lavet i samarbejde mellem Aalborg Universitet og lokale erhvervsforeninger. Studiet bygger på spørgeskemasvar fra 527 virksomhedsledere i et bredt udsnit af virksomheder. Ligesom analysen fra Erhvervshus Hovedstaden,

viste det sig, at 26 % af de nordjyske virksomheder, når de bliver spurgt, i høj grad arbejder med bæredygtighed. De to mest udbredte tiltag mod bæredygtighed var ressourceoptimering (46,6 %) og affaldssortering (25,4 %).

Hvad er ‘bæredygtighed’ i en virksomhed?

Med udgangspunkt i Brundtland-rapporten fra 1987 omtales bæredygtighed ofte ude fra miljømæssige, sociale og økonomiske perspektiver. Der er også ledelsesmæssige aspekter som det fx betones i ESG-rammeverket med ‘Environment’ (E), ‘Social’ (S) og ‘Governance’ (G) (se også Confetto og Couucci, 2021, for en detaljeret oversigt af bæredygtighedsbegreber knyttet til nævnte forståelser).

Hvorvidt en virksomhed er ‘bæredygtig’ eller ej, er et meget svært spørgsmål at besvare, fordi det ofte er ladet med forskellige interesser og diskussioner om definitioner. Måske i frustration over dette har DTU eksempelvis oprettet et center for ‘absolut bæredygtighed’ (Centre for absolute sustainability). Et eksempel på kompleksiteten kan ses i et ‘bæredygtighedskontinuum’ en gruppe forskere fra DTU og CBS har udviklet, hvor virksomheder kan vurdere sig selv ud fra seks dimensioner: kontekstuelle faktorer, bæredygtighedsproblematikker, bæredygtighedsresultater, systemiske barrierer, tid og bæredygtighedsstyring (forfatterens oversættelse, fra Thammaraksa m.fl. 2024). Denne måde at vurdere ‘bæredygtighed’ på rummer en skala for, hvad der er ‘rigtig’ bæredygtighed, dvs. et normativt perspektiv.

I nærværende projekt er vi interesseret i at vise mangfoldigheden af bæredygtighedsbegreber ‘derude’ og at se, hvad der bruges af de mange og af de få. Derfor lader vi i høj grad virksomhederne selv tale. Se mere i metodeafsnittet.



Et studie af omfang, tendenser og dilemmaer

På baggrund af ovenstående mener vi, at der fortsat er brug for en forskningsbaseret undersøgelse, der giver et overblik over de københavnske virksomheders indsatser for bæredygtighed og spørger til de udfordringer, de oplever. Dette studie er planlagt til at køre årligt for at kunne følge med i et felt, der er i konstant udvikling.

Som noget nyt ønskede vi i denne udgave at få en fornemmelse af, hvor mange virksomheder, der arbejder med bæredygtighed i hovedstaden – hvor udbredt er det her? For derefter at analysere tendenser i måderne at arbejde med bæredygtighed på.

For at få indblik i mangfoldigheden af måder at arbejde med bæredygtighed på, har vi undersøgt ‘hvad virksomhederne selv siger de gør’, på den måde, at vi har analyseret alt offentligt materiale såsom hjemmesider, årsrapporter samt andre offentlige rapporter, hvor en virksomhed kunne finde på at kommunikere sine bæredygtighedsinitiativer. Denne metode er der fordele og ulemper ved, som er uddybet i metodeafsnittet.

Rapporten svarer på følgende spørgsmål:

- Hvor mange virksomheder i Region Hovedstaden kommunikerer, at de gør noget bæredygtigt?
- Hvilke former for bæredygtighed (tiltag, certifikater m.m.) kommunikerer de om?
- Hvad er udfordringer og dilemmaer for at agere bæredygtigt i praksis?

De tre spørgsmål er besvaret ved, at forskningsgruppen bag projektet bestående af 15 undervisere, i foråret 2025 har kodet bæredygtighedskommunikation på et sample af 379 tilfældige københavnske virksomheder. Det er en mængde, der statistisk (med 5 procents usikkerhed) repræsenterer de københavnske virksomheders tilgange. Denne analyse siger noget om, hvem der kommunikerer om grønne tiltag – og hvem der ikke gør. Og noget om tendenserne i bæredygtige tiltag og begreber. For at få indsigt i dilemmaer og udfordringer har vi udarbejdet cases med fire forskellige virksomheder og dykket ned i andre undersøgelser på området. Endelig har vi orienteret os i de væsentligste dokumenter inden for tre domæner, som betinger virksomheders arbejde med bæredygtighed: det politiske, det branchemæssige og i forskningen.

Se hvad andre gør – og få et spejl til egen praksis

Håbet er, at rapporten kan blive en hjælpende hånd til virksomheder og professionelle, der kæmper med at finde rundt i bæredygtighedslandskabet.

Det gør rapporten blandt andet ved at vise tendenser for, hvad andre virksomheder gør: hvilke certifikater, de bruger, og hvilke konkrete initiativer de har igangsat – såsom affaldssortering, automatisering og krav til leverandører. Dette kan både bruges som inspiration og som et spejl til at vurdere – hvor er vi selv henne? Er vi godt med?

De fire cases, fra hver sin branche, går et spadestik dybere og giver en indsigt i de dilemmaer, man kan stå over for. Rapporten peger samtidig på de vigtigste dokumenter og undersøgelser på området og giver derfor mulighed for videre læsning.

Rapportens opbygning

På baggrund af projektets arbejde er vi kommet frem til 7 indsigter, som strukturerer rapportens analyse. Gennem rapporten har vi fordelt fire dybdegående cases. Hver især viser de, hvordan arbejdet med bæredygtighed og udfordringerne forbundet hermed tager sig ud i fire virksomheder, som er henholdsvis mikro (<10 ansatte), lille (<50), mellemstor (<250) og stor (+ 250) inden for felterne sundhedsservice, telekommunikation, møbeldesign og industriudstyr.

Efter de 7 indsigter samler vi op med perspektiver på undersøgelsens opdagelser – hvad er de blinde vinkler i virksomheders bæredygtighedsarbejde? Hvad kan læres fra den videnskabelige verden? Herefter finder du et afsnit om projektets metode, dvs. hvordan vi er kommet frem til vores resultater, og hvad de løbende overvejelser har været.

Sidst i rapporten har vi indsat et leksikon over alle de begreber om bæredygtighed, vi er stødt på. Det skorter ikke på begreber og forkortelser på dette felt, og vi håber leksikonet kan være en hjælp, især til dem der er nye i bæredygtighedsfeltet.

Med håbet om en inspirerende læsning!

Jesper Balslev (ph.d., forskningsleder), **Kasper A. Sørensen** (ph.d., medleder) og forskergruppen bag ‘Bæredygtighed i Københavnske Erhverv’ (BiKE)

Case – Mikrovirksomhed (0-9 ansatte)

Sundhedsklinikkerne

Arbejdet med bæredygtighed begyndte i høj grad da investorerne, som ejer virksomheden, stillede krav om det. Virksomheden er i øjeblikket i en udvikling, hvor der afprøves forskellige initiativer – som også møder diverse udfordringer.

Virksomheden er en sammenslutning af klinikker inden for sundhed og drives af et mindre sekretariat. Klinikkerne er delvist selvejede. En af de større satsninger er at udbyde en uddannelse i bæredygtighed til klinikkernes medarbejdere om bl.a. optimering af ressourcer. Informationerne nedenfor baserer sig på tilgængeligt kommunikationsmateriale og et interview med en bæredygtighedsmedarbejder.

Eksempler på bæredygtighedsindsatser

- **Kursus i bæredygtighed** – Dette initiativ startede op sidste år, og uddanner klinikpersonalet i bl.a. bæredygtighedsforståelse, ressourceoptimering og korrekt affaldssortering. Kurset foregår i arbejdstiden og er derfor betalt af arbejdsgiver
- **Intelligent lagerstyring** – For at undgå tilfældige bestillinger med mange mindre leveringer, bliver der nu fra centralt hold holdt øje med beholdningen, så der kan bestilles i større og færre leveringer. Samtidig sendes klinikmedarbejderne på besøg hos dem, der leverer hygiejneprodukter m.m. for at se, hvordan de pakker og emballerer. På den måde kan klinikassistenter bestille mere bevidst
- **Beregning af miljøpåvirkning i gang** – Der arbejdes på at skaffe data på klinikkernes miljøpåvirkning gennem fx CO₂-udledning. Ambitionen er at blive certificeret gennem det såkaldte Science-based Target-initiativ (SBTI), som afkræver målbare data på udledning af CO₂

Udfordringer og dilemmaer

Bæredygtighed bliver ikke set som del af kerneopgaven

Selvom der iværksættes forskellige tiltag for at blive mere bæredygtige, så kæmper

denne dagsorden mod det, der opfattes som kerneydelsen: at give god service til patienten og holde høj hygiejne:

“Vi har egentlig rigtig mange muligheder for at gøre mange ting, men det er bare ikke det, der er vigtigst ude på klinikken. Det er at udøve en god service overfor en patient. Og så er en udfordring, at du skal holde hygiejnen og alle mulige andre retningslinjer oppe, samtidig med at du gerne vil prøve at spare på engangsplastik (...) (...) Derfor bliver bæredygtighed ikke altid lige så vigtig i dagligdagen.”

Virksomheden er i vækst, hvilket skaber travlhed, som igen presser arbejdet med bæredygtighed, så længe det er underordnet kerneopgaven.

Svær lokal forankring og beskeden efterspørgsel hos kunder/personale

Selvom mange klinikker har haft medarbejdere på kursus i bæredygtighed, så er det lidt forskelligt, hvor meget dette arbejde forankres hjemme på klinikken. Indtil videre har det primært været klinikassistenter, der har været sendt afsted, og de er ikke nødvendigvis trænet i at rådgive ledelserne. Virksomheden er derfor ved at overveje at udbyde uddannelsen til lederne også.

Bæredygtighed er endnu ikke noget, der opleves kundeefterspørgsel på hos klinikkerne, men der er en forventning om, at det vil komme med de unge, mener interviewpersonen. Der er også en forventning om, at fremtidigt personale vil efterspørge det – det har de allerede haft eksempler på.

EU-lovgivning har delvist stoppet rapporteringsarbejdet

Som med mange andre mindre virksomheder, har Omnibus-lovgivningen (Omnibus Package – European Commission, 2025) gjort, at virksomheden ikke lovpligtigt behøver rapportere på sin bæredygtighed. Det har gjort det lidt mere uklart, hvor meget de vil gå i gang med: *“Vi overvejede egentlig om vi skulle begynde på CSRD-rapportering. Men det er jo ligesom blevet taget væk igen, at man skal det. Men vi har en ambition om at starte noget op her, og vi har også ting, vi selv frivilligt vælger at rapportere på. Om ikke andet så bare for at være klar til det.”*



Organisationsstruktur er en barriere

Virksomheden har gerne ville lave en såkaldt Power Purchase Agreement (PPA), hvor der laves en aftale om at levere strøm fra fornybare kilder, men fordi de er et Holding selskab, der delvist administrerer klinikker, som også selv er forskellige, er det svært at lande faktureringen: *“Vi vil gerne kunne lave en PPA, hvor man går ud og siger: ‘Vi vil gerne være med i den her aftale om at investere i, at der bliver sat solceller op fx på en landmands mark’, og så får vi del i den grønne energi. Men det har vi ikke mulighed for, fordi vores struktur er forskellig i de forskellige klinikker. Hvis man skulle skrive hovedkontoret på som investor, hvordan skulle man så fakturere det ned i klinikkerne? Vi har også nogle organisationsmæssige udfordringer, strukturmæssige udfordringer.”*

Tunge plastik-alternativer og manglende skraldespande

Nogle af de initiativer, klinikassistenterne trænes i på uddannelsen er bl.a. alternativer til engangsemballage og at sortere affald på den rigtige måde, så klinikkerne både reducerer deres forbrug og bidrager til genbrug af materialet.

Når klinikkens instrumenter bliver rengjort og steriliseret, hvilket sker i et særskilt rum, bliver de efterfølgende pakket ind i papir og plastic. Der findes alternativer i fx nogle hygiejnegodkendte opbevaringssystemer og kasser – men de er tunge at bære på frem og tilbage fra ‘steril-rummet’ og de koster også:



“Mange medicininstrumenter, og ting der bliver brugt på klinikken, er pakket ind i plastik. For det første er det svært at skille sig af med, så du kan affaldssortere det ordentligt. Man kan fx godt bruge æsker, som man kan bruge flere gange, men problemet er at det bliver rigtig tungt for den medarbejder, der skal fragte det udefra ‘sterilen’ til klinikrummene og det er en meget, meget dyr løsning, så det er ikke noget klinikkerne prioriterer på samme måde.”

En anden udfordring er, at klinikkerne ofte har lejet sig ind og derfor ikke styrer, hvor mange skraldespande de har til rådighed i en gård, de deler med andre: *“Vi lejer os ind rigtig mange steder, og det gør også, at vi har haft store udfordringer med at*

implementere affaldssortering på alle klinikkerne, fordi det er en udlejer, der er sådan ‘Nå, men vi har et for lille gårdareal, så vi kan ikke stille flere skraldespande til rådighed’”.

Svært at skaffe data til CO₂-rapportering

Sammenslutningen af klinikker arbejder på at få forskellige certificeringer. Et af de primære er Science Based Targets initiativet, som også er et krav fra virksomhedens investor. Udfordringen er, at de til denne certificering skal bruge data på CO₂-udledning, som er svært at skaffe fra alle klinikkerne: *“Det, der er vores udfordring, det er, at vi ikke har noget strømlinet data. Vi har flere og flere klinikker, hvis regnskab vi kører inde på hovedkontoret, men der er stadig nogen, hvor vi har svært ved at få data ind og til science based targets skal du ligesom melde dit CO₂-aftryk ind altså de her CO₂-ækvivalenter. Og hvis vi ikke har data, så kan vi ikke regne det ud.”*

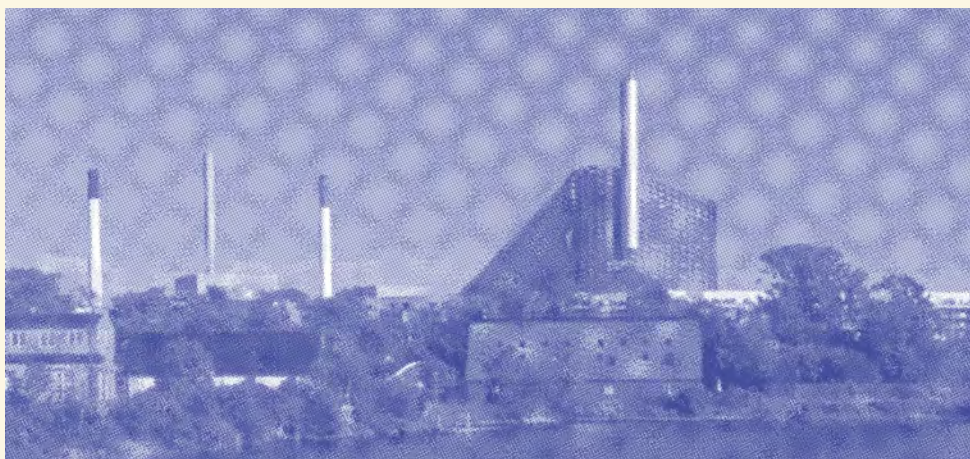
Virksomheden arbejder lige nu mod at sætte et såkaldt ‘near-term target’ gennem SBTi, hvilket er frem mod 2030, og prioriterer at gå lidt langsomt, men rigtigt, frem.

Ambition om mere holistisk syn på bæredygtighed

Klinikkerne er startet op på deres arbejde med bæredygtighed, og hvor fokus her i starten ligger meget på at sortere affald og reducere plastic – drevet af det kursus, der udbydes – så håber den bæredygtighedsmedarbejder, vi har talt med, at bæredygtighed over tid bliver en integreret del af arbejdet og ikke alene noget, der kommer oppefra:

“Jeg synes, det er vigtigst med den viden, at bæredygtighed, det er ikke noget man får puttet over hovedet. Det skulle også gerne være noget, der optimerer forretningen, altså på længere sigt. Så det at vælge en bæredygtig løsning også kan være, at du sparer nogle penge i den anden ende, eller at du får nogle mere tilfredse patienter. Så hvis jeg kunne få alle til ligesom at se det, så føler jeg at man ville være nået rigtig langt på sin rejse. Sådan at få folk til at forstå bæredygtighed på en mere holistisk palette. Som en kompetence der kommer fra alles eget mindset, at det giver mening, at vi er bæredygtige. Det er ikke kun fordi hovedkontoret siger det, eller vores investorer siger det.”

7 indsigter i virksomheders bæredygtighed



I det følgende beskriver vi syv indsigter, der er identificeret på baggrund af projektets arbejde.

De to første indsigter svarer henholdsvis på spørgsmålene om, hvor mange virksomheder, der kommunikerer, at de gør noget bæredygtigt, og hvilke former for bæredygtighed, de kommunikerer om.

Begge disse punkter trækker primært på kodningen af de 379 virksomheders offentlige kommunikation. Indsigt 1, hvad virksomhederne 'siger' om bæredygtighed fylder en del, da vi gerne vil udfolde tendenser og give eksempler på de mange forskellige former for 'bæredygtighed', der kommunikeres om.

Indsigt nummer 3, 4, 5 og 6 beretter om de væsentligste tendenser og dilemmaer i virksomheders arbejde med bæredygtighed. Det er særligt her vores fire virksomhedscases kommer i spil og giver et indblik i den professionelles hverdag, som er med til at nuancere de mere overordnede blikke. Indsigt nummer 7 spørger til, hvad det lokale københavnske perspektiv har betydet for undersøgelsen og dens resultater.

Vi trækker i analysen løbende på andre relevante undersøgelser, som kan kvalificere vores fund.

Tilsammen giver de syv indsigter et indtryk af, hvad det vil sige at være en bæredygtig virksomhed i hovedstadsregionen i 2025 – og hvilke udfordringer der er forbundet med det.

1. Et mindretal kommunikerer om bæredygtighed

Den største og vigtigste pointe i analysen, er, at de virksomheder, vi analyserer i det følgende, er i mindretal. Cirka 26 % af vores undersøgte virksomheder (100 ud af 379), kommunikerer offentligt om, at de gør noget bæredygtigt (tiltag, certifikater m.m.). Det er med andre ord ualmindeligt at kommunikere om, at ens virksomhed er bæredygtig, eller at man har taget bæredygtige initiativer.

Vores kodning af virksomhederne viser, at de dominerende begreber, der optræder i kommunikationen, er ordene "bæredygtig", "CO₂" og "ansvarlig". De forekommer hver især i cirka 1/3 af de 100 virksomheder. Under indsigt nummer 2 går vi mere i dybden med de forskellige tilgange, der ligger bag disse generiske betegnelser.

Tallet vi er nået frem til, er anderledes end dem som Erhvervshus Hovedstaden (2024) fandt, hvor 26 % af de adspurgte virksomheder (kun SMV'er) siger de har "et stort fokus på bæredygtighed", mens 18 % har "medium fokus" og 56 % lille eller ingen fokus. De 26%, vi har afdækket, er virksomheder, som overhovedet siger noget om bæredygtighed – mange med et lille fokus, nogle med et stort. Til sammenligning viste undersøgelsen fra den anden ende af landet 'Bæredygtighed i Nordjyske virksomheder' (Sørensen et al. 2019), at "næsten 2/3 af virksomhederne arbejder i høj grad eller i nogen grad med bæredygtighed." Der tegner sig en vis forskel i disse resultater. Her skal det siges, at designet for de tre undersøgelser har været forskelligt, og at man godt kan have 'fokus på bæredygtighed' uden nødvendigvis at kommunikere offentligt om det.

Vi kan ikke sige noget om, hvordan engagementet fordeler sig brancher i mellem, men der er tale om et flertal på 74 % virksomheder i vores datasæt, som ikke formidler bæredygtighedsinitiativer i deres kommunikation.

Denne tavshed kan være udtryk for mange ting, og er ikke nødvendigvis det samme som, at virksomheden 'ikke gør noget' (såkaldt 'greenhushing'). Når det er sagt, så bygger undersøgelsens metodedesign på en antagelse om, at de fleste virksomheder vil kommunikere det, hvis de gør noget bæredygtigt (Obitsø, 2022, Dansk Erhverv, 2023).

Mulige forklaringer på ikke at kommunikere bæredygtighed

Nogle af de barrierer for bæredygtighedsinitiativer – og at kommunikere om dem – vi afdækkede i 'Bæredygtighed i Københavnske Virksomheder' (2024) var: 1) frygt for anklager om greenwashing, 2) at efterspørgslen på (dyrere) bæredygtige produkter fra forbrugere oplevedes som lav, og 3) at bæredygtighedsrapportering blev forbundet med en høj grad af kompleksitet og ressourcer. I den førnævnte "Nordjyske"-undersøgelse (Sørensen et al. 2019) angives udfordringer for bæredygtighedsarbejdet som:

- Udfordring at få leverancer, der kan gøre ydelser eller produkter mere bæredygtige
- Usikkerhed over, hvordan man griber det an i praksis

- Administrationsbyrder forbundet med bæredygtighed
- Manglende efterspørgsel fra kunder

I samme tråd peger Erhvervshus Hovedstadens SMV-undersøgelse (2024) på de tre største barrierer for bæredygtighed som værende 1) manglende kundeefterspørgsel, 2) usikker gevinst, og 3) lav konkurrencefordel. I den tidligere nævnte rapport fra Dansk Erhverv (2023b) peges på:

- Mangel på ressourcer og tid
- Mangel på nødvendig viden og kompetencer
- Mangel på efterspørgsel fra kunder
- Mangel på klare lovgivningsmæssige krav og standarder

Endelig nævner forskeren Jan Stentoft i en mindre survey fra 2024:

- Manglende menneskelige ressourcer
- Umoden intern styring og ledelse af datakvalitet
- Manglende viden om ESG
- Manglende tværorganisatorisk forståelse

I indsigt 3, 4, 5 og 6 uddyber vi nogle af de bæredygtighedsdilemmaer, som er dukket op i vores undersøgelse, og de fire virksomhedscases giver et indtryk af, hvordan sådanne barrierer og dilemmaer kan tage sig ud i hverdagen.

2. Grader af bæredygtighed: fire virksomhedstyper

Der er stor variation i, hvordan virksomheder fortæller om deres bæredygtighedsinitiativer. I forhold til hvor formaliseret virksomhedspraksis kan være, som det eksempelvis er tilfældet med krav til finansiell rapportering eller regnskabsloven, er det overordnede kendetegn ved bæredygtighedsinitiativer, som de kommunikeres i vores datasæt, en stor diversitet af tilgange, metoder og dokumentationsformer.

Med denne diversitet in mente har vi forsøgt at tegne nogle mønstre. Her har vi identificeret fire forskellige måder at kommunikere bæredygtighed på, som rangerer fra det meget formelle til det mere uformelle. Det har givet anledning til følgende inddeling af de virksomheder i vores datasæt, der siger, de gør noget bæredygtigt:

- 1 Virksomheder, der bruger **rapporteringsværktøjer** (fx ESG)
- 2 Virksomheder, der angiver **certificeringer** inden for bæredygtighed
- 3 Virksomheder, der brander sig på bæredygtige **produkter og innovation**
- 4 Virksomheder, der formulerer **hensigter** for bæredygtighed

For at anskueliggøre disse fire typer af virksomheder i datasættet har vi lavet følgende oversigt. Den skal ikke forstås som udtømmende og 1:1 med konkrete virksomheder, men giver en indikation af, hvordan de 100 ‘grønne’ virksomheder i datasættet placerer sig fra dem, der kommunikerer om en lang række initiativer (rapportering, certifikater, produkter og hensigter) og angiver anerkendte og forpligtende standarder, til dem, der alene formulerer en hensigt om fx ‘at værne om miljøet bedst muligt’.

Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
ESG og rapporteringsværktøjer			
Certifikater	Certifikater		
Grønne produkter	Grønne produkter	Grønne produkter	
Hensigtserklæringer	Hensigtserklæringer	Hensigtserklæringer	Hensigtserklæringer

Type 1: Brug af rapporteringsværktøjer og ESG

Det er hovedsageligt store virksomheder, der placerer sig i denne kategori. Det kan blandt andet skyldes, at nogle er forpligtede til det gennem Corporate Sustainability Reporting direktivet, og at de ofte vil have flere ressourcer til bæredygtighedsarbejde. Dette fund ses også hos Erhvervshus Hovedstaden (2024), som finder, at større virksomheder har størst fokus på bæredygtighed.

For store virksomheder er “om os” på hjemmesiden der, hvor man præsenterer sin CSR-strategi (Corporate Social Responsibility) – ca. 1/10 del af virksomhederne i datasættet bruger specifikt den forkortelse – eller sine ESG-rapporter. Cirka 1/5 af virksomhederne i datasættet, der kommunikerer om bæredygtighed, har udgivet en ESG-rapport. ESG-rapporten er et lovkrav for børsnoterede virksomheder med over 500 ansatte, men man finder også virksomheder, der frivilligt har taget rapporteringsformatet til sig. Det er vores case om leverandøren af industriudstyr et eksempel på, idet deres frivillige ESG-rapport handler om at blive compliant som underleverandør og at forberede sig til den dag, de bliver større, eller rapporteringskravet også omfatter mindre virksomheder.

I ESG-rapporterne redegøres for bæredygtighedsindsatser i “Environmental”, “Social” og “Governance”-kategorierne.

Rapporteringens kompleksitet

ESG-rapportering kan virke som et skridt mod mere formalisering, men forskere som Pontoppidan og Haarman (2020) peger på, at kompleksitet og variation også kendetegner den slags kommunikation:

“Der findes mere end 30 internationale standarder og begrebsrammer, der kan bruges af virksomheder for at udarbejde ESG-rapportering. Dette skaber et komplekst og til stor del frivilligt rapporteringslandskab.”

(s. 17)

Der findes for eksempel “over 20 forskellige måder, hvorpå virksomheder eksempelvis rapporterer deres medarbejders sundheds- og sikkerhedsdata.” (s. 21). Der er stor forskel på de standarder, der benyttes: “Det komplekse og frivillige rapporteringslandskab gør, at virksomheder ikke nødvendigvis anvender de samme standarder og begrebsrammer til at rapportere om deres arbejde med ESG og aftryk på miljøet.” (ibid).

Det gør det svært for investorer at sammenligne virksomheders bæredygtighed med hinanden.

Det er typisk konsulenthuse eller virksomhedernes egne finansielle afdelinger, der skriver rapporterne. I et interview i 2024 til sidste års rapport (Bæredygtighed i Københavnske Virksomheder 2024) blev det nævnt, at udgifterne til en ESG-rapport bestod af udgifterne til en konsulent i cirka 3/4 årsværk.

Rapporteringsværktøjer i datasættet

De værktøjer, vi har fundet i vores undersøgelse, er:

- Verdensmålene
- Science Based Targets initiativet (SBTi)
- EcoVadis
- UN Global compact

Verdensmålene (SDG)

Verdensmålene (<https://sdgs.un.org/goals>) er et udbredt system til rapportering af fremskridt indenfor 17 forskellige områder (nævnes hos ca. 1/10 del af virksomheder i vores datasæt). Det er det mest udbredte værktøj til bæredygtighedsrapportering, der nævnes i de københavnske virksomheder vi har kigget på, og ifølge netmediet CSR.dk benyttedes det i 2020 af 20% af danske virksomheder (CSR.dk, 2020).

Science Based Targets:

Science Based Targets initiativet (SBTi) er opstået blandt en række NGO'er og er blandt andet finansieret af IKEA, Amazon og UPS. I deres ord tilbyder de “...virksomheder en klar, handlingsrettet vej til at tilpasse emissionsreduktioner til Parisaftalens mål.” (Science Based Targets Initiative, 2025, vores oversættelse).

SBTi skiller sig ud ved at være baseret på forskning i planetære grænser, herunder hvor meget CO₂, der kan udledes frem mod 2030 og 2050 uden at gå på kompromis med planetens grænser. Dags dato har cirka 10.000 virksomheder tilsluttet sig SBTi-rapporteringskriterierne. Lidt under 1/10 del af virksomhederne i vores datasæt henviser til SBTi.

UN global compact

Endelig er der en enkelt virksomhed i datasættet, som nævner UN Global Compact. Initiativet er en frivillig ordning rettet mod virksomheder, og det har over 20.000 deltagere. Som virksomhed kan man redegøre for sin tilslutning indenfor 10 forskellige områder såsom miljø, anti-korruption og menneskerettigheder.

I deres egne ord tilbyder UN Global Compact et universelt sprog for virksomheders ansvar og en ramme, der skal vejlede alle virksomheder uanset størrelse, kompleksitet eller placering: “Vi er din guide hele vejen. Vi hjælper dig med at forpligte dig til, vurdere, definere, implementere, måle og kommunikere din bæredygtighedsstrategi.” (UN Global Compact, 2025, vores oversættelse).

Ecovadis

I fire eksempler i vores datasæt henvises til Ecovadis-plattformen, som er et værktøj til ESG-rapportering.

“EcoVadis-plattformen hjælper dig med at styre ESG-risici og -compliance, opfylde virksomhedens bæredygtighedsmål og drive effekt i stor skala ved at guide forbedringen af bæredygtighedspræstationen i din virksomhed og din værdikæde.”

(Ecovadis, 2025, vores oversættelse).



Ecovadis fortæller, at de har screenet mere end 3 millioner virksomheder og vurderet mere end 150.000 virksomheder (ibid.). I vores datasæt viser to virksomheder, at de er vurderet henholdsvis “guld” og “platin” – disse data kan Ecovadis’ kunder bruge til at kommunikere til deres interessenter.

Type 2: Brug af certificeringer

En anden kategori af bæredygtige virksomheder i datasættet er dem, der ikke udgiver en ESG-rapport, men som gør brug af certificeringer i deres bæredygtigheds-kommunikation. Det kan være certificeringer af interne processer ved eksempelvis at gøre opmærksom på ISO-kvalitetsstandarder (fx ISO 14000 i miljøledelse), på deres certificerede produkter (fx økomærkede produkter fra fødevarevirksomheder eller rengøringsselskaber) eller på produktionsudstyr.

Eksempler på certifikater fra datasættet:

EPD-certificeringer (tre virksomheder i datasættet)
Arbejdsmiljø fx i form af DRA-certifikatet (én virksomhed)
ISO 28000 om forpligtelse til CSR (én virksomhed)
DGNB-certificering (én virksomhed)

I vores datasæt bruges certificering til at fortælle om:

- Miljøledelse
- Brug af certificerede produkter
- Anvendelse af materialer
- Social ansvarlighed

Ligesom det gælder rapportering, så er certificering umiddelbart en meget formali-seret form for bæredygtigt tiltag – som fx ISO-certificeringer – men der findes også eksempler på certificeringer, som ikke er særligt formaliserede eller anerkendte.

Type 3: Grønne produkter

En tredje kategori er de virksomheder, der kommunikerer, at de spiller en bæredyg-tighedsrolle i kraft af de produkter eller ydelser, de sælger.

Det kan være systemer til rapportering af CO₂-udledninger, det kan være finansielle konsulenthuse, der sælger ydelsen at bistå med ESG-rapportering, eller produkter som bruges af andre virksomheder, der har en bæredygtighedsprofil (fx nævner en virksomhed, at de har solgt et produkt til et beskyttet naturområde). Det kan også være virksomheder, der sælger planter, og som så tilskriver plantens bæredygtig-hedsegenskaber virksomhedens bæredygtighed. De bæredygtige effekter af deres produkter kan være betydelige, selvom deres egen praksis ikke nødvendigvis er det.

Eksempler fra datasættet:

Systemer til rapportering af CO ₂ -udledninger
Konsulenthuse, der tilbyder sparring på ESG-rapportering
Salg af indhegning til naturbeskyttet område
Rullegræs
"Grønne“ tage

Type 4: Brede hensigtserklæringer

Den sidste kategori vi vil introducere, er de virksomheder, der formidler bæredygtig-hedsintentioner, ofte i brede vendinger og uden dokumentation.

Det er virksomheder, der skriver noget i retningen af, at det er deres mål at beskyt-te miljøet, eller at man vil være pioner indenfor strategisk bæredygtighed, eller at man vil tage det på sig at tage miljø- og ressourcehensyn. Endelig fortæller nogle virksomheder i vage termer, at bæredygtighed lægger dem meget på sinde, eller at det er noget, de går op i. Det er virksomheder, der risikerer at falde for loven om greenwashing, der træder i kraft i 2026 (Folketinget, 2025), fordi udsagnene står iso-lerede uden data til at bakke dem op. Samtidig kan det blive svært at leve op til større virksomheders krav om rapportering og dokumentation fra underleverandører.

Eksempler fra datasættet:

Vi vil beskytte miljøet
Vi tager hensyn til miljøet og ressourcerne
Vi vil være pionerer inden for strategisk bæredygtighed

Eksemplerne er lettere omskrevet af anonymiseringshensyn

Bæredygtighedsinitiativer på spektret – et analyseværktøj

I de ca. 100 virksomheder i vores datasæt, som kommunikerer om bæredygtige til-tag, mener vi at kunne placere initiativerne inden for forskellige udspænd. På sam-me måde kan de fire typer af virksomhedskommunikation ovenfor placeres på disse

spektre. Nogle af de mest centrale udspænd vi ser, er graden af formalisering, graden af forpligtelse og graden af dokumentation. Disse skalaer kan bruges til at nuancere bæredygtighedsindsatser, fordi de ofte vil kunne placeres flere forskellige steder. Med ESG som eksempel, så vil forskellige ESG-rapporter kunne placeres forskellige steder på samme spektrum afhængig af, hvor høj grad af dokumentation, den indeholder, og hvor forpligtende den er for virksomheden – om der for eksempel fastsættes konkrete mål med tidsangivelse, og om der knyttes konkrete initiativer til mere vidtløftige ambitioner.

Disse spektre tænkes i denne rapport analytisk, men kan også bruges til at vurdere, hvor ens egen virksomhed ligger henne i arbejdet med bæredygtighed.

Formalisering	lidt		meget
Forpligtelse	lav		høj
Dokumentation	lidt		meget

De tre skalaer må ikke forstås snævert som en vurdering af ‘bedre og dårlige’ virksomheder. I nærværende rapport har de alene til formål at være en måde at forstå forskelligheden i de bæredygtighedsinitiativer, der kommunikeres om. Man kan for eksempel sagtens forestille sig en mindre virksomhed, der har nogle innovative og betydningsfulde indsatser for bæredygtighed, men at disse samtidig ikke er særligt formaliserede – som det ofte er tilfældet med innovation og nytænkning. Her er cirkulære modeller et eksempel.

Når det er sagt, så er det blevet tydeligt gennem arbejdet med denne rapport, at jo længere mod højre en virksomhed placerer sig i sit arbejde med bæredygtighed, jo mere følger de dominerende tendenser på feltet (rapportering, datahåndtering og automatisering), og dermed de typiske krav til leverandører.

Case – Stor virksomhed (250 + ansatte)

Leverandør af telekommunikation

Denne større leverandør af telekommunikation har bæredygtighedsinitiativer inden for både miljø, det sociale og ledelse. I øjeblikket handler arbejdet med bæredygtighed dog især om el-forbrug.

Bæredygtighedsindsatserne kredser om grøn strøm, effektivisering og reduktion af forbrug – og derved CO₂-udledning. Der er forskellige bevæggrunde for at arbejde mod bæredygtighed, men især lån betyder meget, dvs. Investorernes krav til virksomheden. Som interviewpersonen siger: *“vores lån hænger fuldstændigt sammen med vores reduktion af CO₂”*. Der er derved en klar økonomisk gevinst ved reduktionen af elforbrug. Arbejdet handler dog også om at tiltrække arbejdskraft, især fra den yngre generation.

Casen er baseret på virksomhedens offentlige kommunikation og et interview med en bæredygtighedsmedarbejder.

Udvalgte indsatser

Indsatser for bæredygtighed, som de kommunikeres af virksomheden, spænder bredt fra overgang til el-biler, over kvoter for kvinder i lederstillinger til obligatorisk sikkerhedskursus for alle ansatte.

- **Solcelleparker** – strøm fra virksomhedens egne solcelleparker, dækker ca. ¾ af strømforbruget
- **Elektrificering af bilpark** – virksomheden arbejder mod at skifte sin bilpark til el-drevne køretøjer, hvilket ikke er helt nemt med de mere specialiserede biler, virksomhedens teknikere bruger
- **Eksterne valideringer** af bæredygtighedsregnskab fra en række eksterne aktører
- **Indsatser for biodiversitet** – virksomheden har som en del af sin strategi for biodiversitet iværksat et naturgenoprettelsesprojekt på noget af deres jord
- **Genbrug af kobberledninger**

- **Sat mål for flere kvinder i lederstillinger**
- **Oprettelse af ressourcegrupper** for medarbejdere for at styrke diversitet og inklusion
- **GDPR og sikkerhedskursus** for ansatte

Udfordringer og dilemmaer

Performance vs. bæredygtighed

Virksomheden arbejder konstant på at balancere kravene til den tekniske performance (nye teknologier som kræver mere energi) med målet om at sænke det samlede energiforbrug; dette er en konstant afvejning:

“Vi sidder hele tiden i en situation, hvor vi har en performance, vi skal opretholde. Først var det 3G, så var det 4G, og nu er det 5G, og så videre og så videre. Men det kræver mere og mere power. Så det er en opvejning af, hvor meget vi kan sænke vores forbrug, mens vi stadigvæk opretholder performance.”

Dele af bæredygtighedens værdi er svær at måle

Hvor besparelser på energi er målbare, så er den samlede værdiskabelse fra bæredygtighed svær at måle fuldt ud. Det gælder fx PR-værdi, attraktivitet som arbejdsplads (især for yngre medarbejdere) og innovation:



“I forhold til det her med ‘value creation’, den er rigtig rigtig svær at måle. Det har selvfølgelig ofte en krone og øre besparelse, når vi sænker CO₂-udledningen. Nogle gange har det ikke, nogle gange er det dyrere. Men så er der jo også, hvad det giver i PR, og hvad det giver i at være en attraktiv arbejdsplads, som også er noget vi har meget fokus på. Og hvad giver det også i forhold til innovation at kunne lave nogle nye produkter?”

Manglende automatisering af bæredygtighedsdata

Mange af virksomhedens leverandører har ikke automatiserede systemer for datahåndtering, og data om fx affaldshåndtering modtages derfor via manuelle processer som e-mails og Excelark. Dette begrænser virksomhedens evne til at bruge data operationelt og kræver enormt meget manuelt arbejde. Den manglende automatisering er en "hæmsko" og en "stor hurdle" for at gøre bæredygtighed operationelt og økonomisk levedygtigt:

“Jamen, at vi for eksempel har en masse providers, en masse leverandører, der både sælger os produkter eller services, og også hjælper os med vores affaldshåndtering og så videre. Og der er ingen af dem, der har en API til data. Så data bliver sendt på mails og i excelark. Og altså, det her med data, det er en kæmpe kæmpe udfordring for alle virksomheder, og jeg synes også, at det nærmest er en skam, at der ikke er mere fokus på det.”

Trods disse udfordringer har virksomheden et stort fokus på leverandørernes CO₂-udledning, den såkaldte 'scope 3': *“om lidt har vi sænket vores elforbrug så meget, vi kan. Så er vi nødt til at kigge på de højere hængende frugter og kigge på vores Scope 3.”*

Elektrificering af specialiserede køretøjer

Virksomheden vil gerne omdanne sin bilpark til el-drevne køretøjer, men det er en udfordring at få el-drevne alternativer til de mere specialiserede biler:

“Jeg synes egentlig, at vores største udfordringer er sådan noget som, at okay vi vil gerne have en elektrisk flåde, hvordan gør vi det? Der findes ingen biler på markedet, der kan gøre det.”

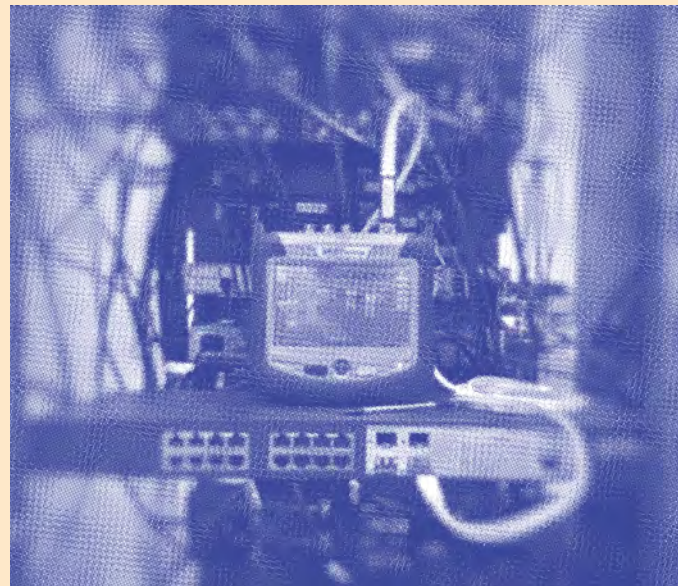
Omnibus-lovgivning forvirrer og pauser leverandørers bæredygtighedsarbejde

Interviewpersonen oplever, at den nye Omnibus-lovgivning fra EU – hvor en lang række virksomheder er blevet fritaget krav om bæredygtighedsrapportering – har haft en negativ indvirkning på leverandørernes bæredygtighedsindsats. Omnibus har skabt *“så meget usikkerhed og så meget forvirring”* blandt mange leverandører, som virksomheden er afhængige af:

"Nu er de fleste af vores leverandører jo trods alt europæiske, og Omnibus har været et kæmpe problem. [...] og det har været så ærgerligt, fordi det har sat alting på pause for rigtig mange af vores leverandører, som vi er afhængige af, og det har skabt så meget usikkerhed og så meget forvirring. Og folk syntes det var forvirrende før, men nu er de helt rundt på gulvet i forhold til det, så det er et problem."

Nogle leverandører, især SMV'er, kan føle, at bæredygtighedsindsatsen er "lige-gyldig", hvis de ikke er direkte omfattet af rapporteringskrav som CSRD. Denne passivitet gør det sværere for virksomheden at nå sine Scope 3-mål, da det kræver samarbejdsvilje fra leverandørerne.

"Jeg har desværre indtryk af, at vi får endnu sværere ved at sænke vores scope 3, fordi så er der mange, måske vores leverandører, der kommer til at tænke – 'jamen det er jo lige meget, vi er ikke omfattet af de her CSRD og så videre, så kan det være ligegyldigt, det kan vi ikke have fokus på, det er vi for små til' – og det er så ærgerligt, fordi det gør jo at sådan nogle som os, som jo er større, vi kommer nok til ikke at kunne nå vores mål. Det håber jeg vi gør, men det kræver jo samarbejdsvilje fra vores leverandører, og der vil jeg ikke sige, at jeg opfatter en modvilje, men jeg opfatter nok en mere passiv tilgang, end jeg har opfattet før fra dem."



På grund af de stærke finansielle incitamenter knyttet til deres CO₂-mål, forudser virksomheden, at de sandsynligvis vil skifte leverandører frem for at sænke deres egne krav og mål. Det hænger også sammen med, at virksomheden betragter deres stærke fokus på bæredygtighed som en konkurrencefordel.

Intern branding: Ved de andre i virksomheden godt, vi er pionerer?

Virksomheden har, som beskrevet, mange initiativer for at styrke bæredygtighed, og bæredygtighedsmedarbejderen, vi har interviewet, omtaler dem på mange måder som pionerer inden for deres felt. Samtidig er det dog ikke altid nemt at forankre dette budskab i hele organisationen:

"Når jeg snakker med andre i forretningen, fra andre afdelinger, så er der mange, der slet ikke ved, hvor banebrydende vi faktisk er på vores sustainability."

Der er dog en fornemmelse af, at mange sætter pris på, at der tages forskellige grønne initiativer, fx at bygge egne el-biler til firmaets teknikere.

Omnibus skaber usikkerhed hos bæredygtighedsmedarbejdere

Interviewpersonen bemærker, at Omnibus-lovgivningen også synes at have haft en betydelig negativ indvirkning på ESG-jobmarkedet. Dette har ført til færre stillinger og afskedigelser, selv i mellemstore virksomheder. De fleste ESG-medarbejdere fastholdes nu kun i de største virksomheder: *"Jeg kan da godt mærke, at Omnibus har sat en usikkerhed i mig i forhold til min jobsikkerhed og mine kollegaer. Ikke fordi at jeg sådan er direkte er truet på nogen måder, men jeg kan da godt mærke, at OK lige pludselig så gik jobmarkedet altså fra at buldre afsted med ESG-stillinger til, at nu er der stort set ikke nogen. Det betyder jo også at mange af os, der har investeret penge og tid i at opkvalificere os indenfor bæredygtighed, vi lige pludselig - altså, jeg har set en del, der er blevet fyret eller ikke kan finde jobs inden for bæredygtighed. Vi har lige slået en stilling op, som vi interviewer til nu. Der er rigtig mange ansøgere, det var der ikke tidligere. Så i forhold til jobmarkedet, der kan man godt mærke, at Omnibus har været en kæmpe gamechanger."*

Bæredygtighed ses stadigvæk som konkurrencefordel

Trods Omnibus-lovgivningen og den usikkerhed, det har skabt, herunder at flere leverandører sætter deres bæredygtighedsarbejde på pause, så fastholder virksomheden sit fokus på bæredygtighed. At vedholde en stærk indsats inden for bæredygtighed gavner både virksomhedens lån, og så bliver det set som en fordel overfor konkurrenterne:

"Jamen, vi så jo en mulighed for, at okay nu har vi faktisk nogle konkurrenter, som begynder at trække lidt i land på nogle af de ting, de har arbejdet på. Og der så vi en konkurrencefordel, og også en moralsk fordel, i at gå ud og sige, vi står altså stadigvæk 100 % fast på vores mål. Men det er desværre ikke nødvendigvis sådan for vores leverandører. Og det kan jo godt ende med, at vi ville blive nødt til måske at skifte nogle af vores leverandører."

3. Rapportering og Omnibus-effekten

Rapportering er stadig noget af det, der fylder allermest, når vi taler ‘bæredygtighed i virksomheder’. Men billedet har ændret sig efter seneste lovgivning fra EU på området. Omnibus-direktivet blev lanceret af EU i februar 2025 med det formål at forenkle lovgivning for at fremme europæiske virksomheders konkurrencedygtighed. Krav til administration blev reduceret med 25 % for alle virksomheder og 35 % for SMV’er. SMV’ernes rapporteringskrav på bæredygtighed (som formuleret i CSRD) er i den sammenhæng blevet sat på pause i 2 år. For mange virksomheder er rapporteringskravet i form af udgivelse af selvstændige ESG-rapporter altså ikke længere gældende. Den interviewede fra leverandøren af telekommunikation peger på, at disse ændringer har skabt stor forvirring:

“Det har været så ærgerligt, fordi det har sat alting på pause for rigtig mange af vores leverandører, som vi er afhængige af, og det har skabt så meget usikkerhed og så meget forvirring.”

Samtidig har de reducerede rapporteringskrav haft en negativ betydning for dem, der internt i virksomheden er blevet ansat til at udfærdige ESG-rapporter og de konsulenthuse, der har leveret den ydelse at hjælpe virksomheder med ESG-rapportering. Den interviewede fra leverandøren af telekommunikation arbejder selv med bæredygtighed og effekterne af Omnibus kommer derfor tæt på:

“Jeg kan da godt mærke, at Omnibus har sat en usikkerhed i mig i forhold til min jobsikkerhed og mine kollegaer. Ikke fordi at jeg direkte er truet på nogen måder, men jeg kan da godt mærke, at okay lige pludselig så gik jobmarkedet altså fra at buldre afsted med ESG-stillinger til, at nu er der stort set ikke nogen. Så i forhold til jobmarkedet, der kan man godt mærke, at Omnibus har været en kæmpe gamechanger.”

Det bliver dog ofte stillet som et krav til SMV’ere, der leverer varer eller ydelser til store virksomheder - der stadig er omfattet af CSRD-direktivet - at de kan levere dokumentation for deres bæredygtighedsregnskaber. Det ser vi for eksempel i flere af vores cases. Der er også virksomheder, som frivilligt rapporterer, blandt andet fordi de forventer der kan komme øgede krav fremadrettet. Den interviewede fra vores case om administratoren af sundhedsklinikker har netop disse tanker: *“Vi overvejede egentlig, om vi skulle begynde på CSRD-rapportering. Men det er jo ligesom blevet taget væk igen, at man skal det. Men vi har en ambition om at starte noget op her, og vi har også ting, vi selv frivilligt vælger at rapportere på. Om ikke andet så bare for at være klar til det.”*

CO₂-data dominerer

En central måleenhed indenfor bæredygtighedsrapportering er CO₂-udledning. De fleste rapporteringssystemers omdrejningspunkt er data på CO₂-udledning. Nogle virksomheder tilbyder den ydelse at skabe CO₂-udledningsregnskaber med hjælp fra databaser og kunstig intelligens (der fx scanner en taxabon, og automatisk beregner udledning på baggrund af data på kvitteringen). Databaserne er offentlig tilgængelige – fx på GHG-protokollens værktøjshjemmeside <https://ghgprotocol.org/calculation-tools-and-guidance> – i form af excel-ark til information om et væld af forskellige estimater af CO₂-udledende aktiviteter.

Monitorering af digital data på CO₂-udledning er blevet den dominerende metode i den grønne omstilling og nævnes i cirka 1/5 af vores virksomheder, der kommunikerer om bæredygtighed. Der er tale om en omfattende ‘dataficering’. I forhold til professionernes udvikling skaber det mulighed for IT-virksomheder i at bidrage til at lave CO₂-regnskaber, og de tekniske fag mere generelt i forhold til at udvikle måleudstyr. Den succesfulde dataficering af CO₂-udledning forudsætter ensartethed i, hvordan data opsamles og deles på tværs af virksomheder – i casen med sundhedsklinikkerne er det en af de udfordringer de står med, hvilket gør det svært at foretage troværdige beregninger.

4. Værdikæde og konkurrence

Vi kan se i vores analyser, at hvis man vil konkurrere på bæredygtighed, er det vigtigt, at man som underleverandør til en stor virksomhed kan dokumentere sine bæredygtighedstiltag med data, som kan bruges i ESG-rapportering. Hvis dette ikke er et strategisk fokus, afskærer man sig fra muligheden for at konkurrere om leverancer til de store virksomheder og kapital fra de store investeringsfonde. Fra vores case om en leverandør af måleudstyr til industrien fortæller interviewpersonen, at de selv for alvor startede arbejdet med bæredygtighed, fordi en større kunde krævede det af dem. Nu har de selv udformet nogle krav til deres egne underleverandører, som overordnet har taget godt imod det:

"De var jo alle sammen sådan 'jamen vi er totalt i gang, bare rolig' og der var nogen, der var sådan 'Ja, vi ved det godt, vi ved bare ikke helt, hvor vi skal starte'. Og så vi kunne sparre lidt og fortælle dem, hvad der har hjulpet os. Så har vi haft en enkelt, der var sådan 'øj, jeg gider simpelthen ikke, men vi bliver jo nok nødt til det'".

En anden pointe er, at hvis ikke produkter, ydelser eller initiativer bakkes op med data af høj kvalitet, vil denne ikke have nogen effekt i en konkurrencesammenhæng, da den ikke kan bruges i næste led. Den interviewede i vores case om en større leverandør af telekommunikation kalder manglen på automatiseret data “en kæmpe udfordring”:

“Vi har for eksempel en masse leverandører, der både sælger os produkter eller services og også hjælper os med vores affaldshåndtering og så videre, og der er ingen af dem, der har en API til data. Så data bliver sendt på mails og i excel ark.”

Det betyder også, at EU's rapporteringskrav overfor store virksomheder ser ud til at have den største indflydelse på bæredygtig udvikling i erhvervene – større end vi kan se med regionale og nationale handleplaner.

5. Forbrugerne – et uforløst grønt segment?

Et spørgsmål der har meldt sig i arbejdet med denne undersøgelse, er forholdet mellem antallet af bæredygtige forbrugere, der aktivt prioriterer virksomheder med en grøn profil og tilvælger bæredygtige produkter, og antallet af virksomheder, der aktivt forsøger at møde dette behov. Det er også et spørgsmål, som ikke er ligetil at svare på. Ifølge Realdania (2024a) har et *“...stort flertal af danskerne [...] fokus på bæredygtighed i hverdagen. Hele 79 procent af danskerne svarer, at de agerer bæredygtigt, og blot 4 procent tilkendegiver, at de slet ikke tænker i grønne baner.”*

En anden meningsmåling fra konsulenthuset Wilke (Vogdrup-Schmidt, 2023) peger på, at cirka halvdelen af forbrugerne er villige til at betale op til 10 % mere for grønne varer.



Det er ikke umiddelbart til at vurdere den praktiske værdi af den slags undersøgelser, og hvordan vi skal forholde vores tal om andelen af virksomheder med en grøn dagsorden over for andelen af grønne forbrugere. Et spørgsmål, der melder sig, er om virksomhederne mangler kendskab til troværdig viden om betalingsvillige forbrugere i deres segment, og om det kan være årsag til manglende initiativer? Vi mangler også viden om, hvorvidt de grønne virksomheder i vores datasæt baserer deres forretningsstrategi på viden om forbrugeradfærd og ønsker.

Personen vi har interviewet fra møbeldesigner-virksomheden bekræfter, at det er svært at gennemskue, hvad den private forbruger vil have, men når det kommer til deres erhvervskunder, har der indtil videre været gode erfaringer med cirkulære ordninger om at købe brugte stole tilbage og omlakere dem til videre salg:

“Jeg vil sige, det er ret positivt, den feedback vi får fra vores kunder. Både dem som har stolene, som gerne vil sælge dem til os, eller dem der køber nyt, hvor vi siger, 'når I er færdige med at bruge dem, så kan vi godt købe dem tilbage'. Sådanne initiativer vurderer de ret højt, vil jeg sige.”

Interviewpersonen peger dog samtidig på, at cirkulære modeller stadigvæk er nye, og at det nok vil kræve en omvæltning i måder at tænke på, både for den private forbruger og erhvervskunderne: *“Det er samtidig svært for dem at forstå de her cirkulære modeller. Det tror jeg handler om en kulturomvæltning.”*

6. Intern opbakning kan ikke tages for givet

En indsigt der er vokset ud af vores fire cases er, at den interne opbakning til, og diskussion af, bæredygtigt engagement, fylder for dem, vi har talt med. En bæredygtighedsprofil udadtil er ikke ensbetydende med, at der er konsensus på de indre linjer om, at det er en strategisk vigtig prioritering – eller at alle i virksomheden overhovedet er bevidste om, at det er en prioritering. Det ser vi eksempelvis hos den store telekommunikationsvirksomhed, hvor interviewpersonen ofte overraskes af, at mange i virksomheden ikke kender til deres egne initiativer:

“Når jeg snakker med andre i forretningen, fra andre afdelinger, så er der mange, der slet ikke ved, hvor banebrydende vi faktisk er på vores sustainability.”

Udover ressourcer, der skal bruges på at gøre opmærksom på bæredygtighedstiltag overfor forbrugere og i compliance-øjemed, tyder meget på, at der også skal bruges ressourcer på at skabe viden og forankring internt. Det ser vi blandt andet hos vores

case med møbeldesigneren. Det kan man måske sige om mange andre forhold i en virksomhed, men igen peger det på endnu en omkostning forbundet med at indfri bæredygtighedsambitioner.

Vigtigheden af intern opbakning, fra medarbejdere, bestyrelse og ledelse, er en pointe, og potentiel barriere for bæredygtighed, som ikke fylder meget i de undersøgelser, vi har set, hvor udfordringerne primært drejer sig om eksterne elementer som fx manglende kundeefterspørgsel, tid og ressourcer.

To af vores cases nævner også, at en grøn profil forventes at betyde mere og mere for rekruttering af dygtige (og særligt de unge) medarbejdere.

7. Det københavnske perspektiv

Nærværende analyse har fokuseret på det københavnske erhvervsliv. I forhold til andre danske byer/regioner, har vi nævnt studiet af de nordjyske virksomheder, men vi har ikke kendskab til studier, der sammenligner de forskellige danske byers erhvervsliv i forhold til deres bæredygtighed – og hvad det geografiske betyder. En måde man kunne besvare det spørgsmål på, ville være at sammenligne kommunale budgetter til at stimulere erhvervslivet til grønne løsninger. Det ville selvfølgelig ikke sige noget om andelen af grønne virksomheder, men ville sige noget om det kommunale fokus på det.

Hvis man vil vide mere om initiativer i hovedstadsregionen, kan man besøge Københavns Kommunes hjemmeside for Grøn2030 programmet (Region Hovedstaden 2025) og for grøn omstilling og iværksætteri på <https://www.kk.dk/erhveru/groen-omstilling-og-ivaerksaetteri>. Her henvises til hjælpeordninger som Københavns Erhvervshus tilbyder og til “Copenvirk” tiltaget (Københavns kommune, 2025), der guider virksomheder til relevante EU-puljer. På hjemmesiden om bæredygtig byudvikling (<https://byuduikling.kk.dk/klima>) beskrives den klimaplan, der træder i kraft i 2026, og virksomheder inviteres til at foreslå udfordringer og løsninger.

Hvad kan vi sige om hovedstadsregionens grønne erhvervsliv i forhold til andre byer? Ikke meget! Der findes os bekendt ikke nogen systematisk, sammenlignelig metode til at måle på om fx erhvervslivet i Barcelona, i München eller i Napoli er mere aktive i deres bæredygtighedskommunikation. En kort refleksion kunne være om det københavnske erhvervsliv er så grønt, som vi sommetider tror det er – og hvor vidt den “førerposition”, som forskellige erhvervsaktører inden for turisme ønsker – fx “Danmarks hovedstad skal være verdens mest bæredygtige destination”, (Wonderful Copenhagen, 2025), den rækker. Vores resultat med 26 % af københavnske virksomheder, der kommunikerer om bæredygtige tiltag, overfor 74 %, der ikke gør det, giver stof til eftertanke.

74%

af københavnske virksomheder kommunikerer ikke om bæredygtige tiltag

Case – Lille virksomhed (10-49 ansatte)

Leverandør af måleudstyr til industrien

Virksomheden begyndte for alvor sit arbejde med bæredygtighed, da en af deres største kunder stillede det som krav, hvis samarbejdet skulle fortsætte. Siden har virksomheden kørt det selv under devisen “*Lad os lige se hvor langt vi kan gå*”.

Denne lille virksomhed producerer og leverer måle- og navigationsudstyr til industrien. Til at starte sit arbejde op fik de hjælp af en SMV-pulje til at få udviklet et beregningsværktøj på klimaafttryk. De er ikke omfattet af lovkrav om at rapportere på deres bæredygtighed (CSRD), men har gerne ville være klar og er startet op på arbejdet, da de forventer, der vil komme rapporteringskrav i fremtiden både fra kunder og fra lovgivning.

Som et af de seneste tiltag er der hyret en ekstern aktør ind til at evaluere bæredygtighedsarbejdet. Samtidig har virksomheden netop søgt om midler til at opkvalificere medarbejdernes kompetencer inden for bæredygtighed. Casen er baseret på tilgængelig offentlig information og et interview med en administrativ medarbejder i virksomheden, som har været central i bæredygtighedsarbejdet.

Eksempler på indsatser

For virksomheden handler de nuværende indsatser for bæredygtighed i høj grad om at sænke sit klimaafttryk. De har blandt andet indført diverse indsatser for at reducere sin CO₂-udledning. Dette er et nyere indsatspunkt, da de længe har haft fokus på det sociale aspekt af bæredygtighed med bl.a. medarbejdertrivsel og sikkert arbejdsmiljø.

- **Beregning af CO₂-udledning** (scope 1, 2 og 3). Dette indbefatter at fortælle kunder, hvad CO₂-udledningen vil være ved forskellige måder at transportere og tilkoble det købte udstyr på
- **Ekstern kortlægning og evaluering** af CO₂-aftryk – en tredjepart kortlægger og validerer virksomhedens CO₂-udledning
- **Code of conduct** om ansvar over for kollegaer, kunder, samfund og miljø. Den udleveres til nye medarbejdere og kunder, og indholdet drøftes løbende på fællesmøder

- **Supplier code of conduct** med krav til bl.a. materialer.
Virksomheden er i en proces med at bede sine leverandører agere på bæredygtighed (beskrevet i supplier code of conduct), fx ved at måle på deres CO₂-udledning. Dette tænkes delvist som et konkurrenceparameter, hvor de leverandører, der når længst med arbejdet har større sandsynlighed for at blive valgt
- **Tilgængelig ESG-rapport**
- **Klimakompensation for alle rejser**
- **Systemer uden brug af køling**

Udfordringer og dilemmaer
Underleverandører reagerer forskelligt på krav om bæredygtighed

Efter virksomheden er begyndte at stille krav til underleverandører har de fået lidt forskellige tilbagemeldinger. Dog har de fleste været positive: *“Der har været en god modtagelse. De var jo alle sammen sådan ‘jamen vi er totalt i gang, bare rolig’, og der var nogen, der var sådan ‘Ja, vi ved det godt, vi ved bare ikke helt, hvor vi skal starte’. Så vi kunne sparre lidt og fortælle dem, hvad der har hjulpet os. Så har vi haft en enkelt, der var sån ‘ej, jeg gider simpelthen ikke, men vi bliver jo nok nødt til det.’”*

Virksomheden har altså endnu ikke oplevet at droppe en underleverandør, men på sigt vil det blive gjort til et konkurrenceparameter, hvor de mest aktive vil have større chance for at blive leverandør.

Blandet intern opbakning til bæredygtighedsarbejdet
Virksomheden gik for alvor i gang med bæredygtighedsarbejdet, da en af deres største kunder stillede det som krav. Interviewpersonen oplever det lidt forskelligt, hvordan der er taget imod dette arbejde internt i virksomheden:

“I forhold til hvad man kunne have forestillet sig af modstand, så synes jeg ikke, der har været særlig meget modstand. Vi er et bæredygtighedshold på 5-6 stykker, og der er helt klart nogle af de andre, der synes at det næsten virker håbløst, at folk slet ikke vil bakke op om det. Og jeg er bare sådan okay, vi har jo gjort alt det her, uden der er nogen, der har stoppet noget.”

Her antydes forskellige holdninger til bæredygtighedsarbejdet, samtidig med at virksomheden alligevel er fortsat og har fået iværksat en række initiativer. Det er interviewpersonens oplevelse, at medarbejderne groft kan inddeles i tre grupper:

“Sådan altså bare på fornemmeren, er der omkring 1/3 af virksomheden, der tænker ‘fedt det gør vi - lad os bare køre fuld smæk på’. Så er der ½ der siger ‘det gider jeg simpelthen ikke’, som nok hænger sammen med, at mange af medarbejderne er blevet medejere, så nu har de penge involveret i, hvis vi bruger penge på noget bæredygtigt og donerer for eksempel. Så de er sådan: ‘det skal vi simpelthen ikke, medmindre vi virkelig kan se at det bærer frugt i forhold til, at det stiller os bedre hos kunden’. Og så er der 1/3 der siger, ‘jeg vil bare have, at alle er glade, jeg går ikke så meget op i det.’”

*Fra eksternt krav
til intern stolthed*

Selvom en primær motivation for at starte arbejdet var et eksternt krav fra en stor kunde, så antydes der en vis stolthed over at gøre noget for bæredygtighed, især som en lille virksomhed:

“I forhold til vores størrelse, så tænker jeg, vi må ligge rimelig fornuftigt. Og jeg vil sige, at den tredje part - som også er vores revisor - som kiggede på vores klimaregnskaber, de var faktisk meget positive, altså i forhold til at være imponeret over det, vi allerede har nået.”

Sommetider er det endda oplevelsen, at virksomheden er længere fremme end nogle af deres store kunder, som måske godt nok afkræver en underskrevet code of conduct, men ellers ikke har konkrete krav til bæredygtighedsarbejdet: *“Vi havde sådan en forestilling om, at de (store kunder, red.) jo var længere i processen end os, men det er tit sådan, når vi så har en samtale, at vi så spørger dem, ‘hvordan kunne I tænke jer, at vi rapporterer på det her eller hvad er det I har brug for fra os?’; så er de sådan ‘jaaa, altså hvis I har nogle gode inputs, så siger I bare til’”*

Virksomhedens arbejde med bæredygtighed er ikke kommet fra den ene dag til den anden, og det har været en gruppe af engagerede medarbejdere, der har ageret primus motor og som har haft en stejl læringskurve i at lære om bæredygtighedsrapportering. Det samlede arbejde findes i en ESG-rapport på virksomhedens hjemmeside.

Nye perspektiver på bæredygtighedsarbejdet?

Vi håber, det foregående har bidraget til at formidle, hvad det vil sige at være en bæredygtig virksomhed i hovedstadsregionen i 2025. Skal man sige det kort, er det et lovkrav for de store virksomheder, en aktivitet et mindretal af virksomheder fortæller om og noget, der praktiseres på mange forskellige måder uden en enkel og formaliseret vej dertil.

I fremtiden venter der stramninger overfor greenwashing (ESG Danmark, 2025), og hvem ved, hvordan nye geopolitiske udviklinger vil rykke ved nålen? Vil EU lempe lovgivning yderligere for at styrke konkurrencekraften? Og vil (relativt) langsigtede bæredygtighedsproblematikker vige endnu mere for umiddelbare kriser eller konflikter?

I lyset af teoretisk og tilgængelig viden om hvad det er muligt at gøre for miljøet, for den sociale bæredygtighed og for at mindske CO₂-udledningen, er der få virksomheder der går “all-in” på både dokumentation og intern praksis fx i form af genbrugeligt inventar, kødfri kantiner, repurposed arbejdstøj/uniformer, brug af emissionsfri transportformer, biodiversitet m.m. At kommunikere så bredt kunne være en appel til det forbrugersegment for hvem sådanne tiltag er vigtige – fx de mere end 50 % af forbrugere som går op i klimahensyn, som Dansk Erhverv nævner (Dansk Erhverv, 2023a). Andre fænomener der tales om i bæredygtighedsforskning, som er fraværende fra virksomhedskommunikation, er fx regenerative praksisser eller tiltag, der handler om “maintenance & care”, brug af begreber såsom antropocæn, økofeminisme og rewilding – eller andre termer som har fået plads i oversigtsværker som fx ”Grøn Samfundsteori” (Hansen et al., 2024). Det står også klart, at dataificering af CO₂-udledning prioriteres fremfor tiltag, der fokuserer på samfundsorienterede, kulturelle, dydsetiske (hvordan man opfører sig godt) eller æstetiske tilgange til bæredygtighed.



Endelig optræder sammenhængen mellem AI og bæredygtighed ikke nogen steder – fx i form af sætninger som “vi har brugt AI til at opnå bæredygtighedsgevinster x, y og z.” Det er bemærkelsesværdigt set i relation til den opmærksomhed AI har fået de seneste par år og det håb, man har knyttet til AI generelt, men også specifikt som accelerator af den grønne omstilling (Regeringen, 2023).

Nye perspektiver:

Regenerative praksisser
Cirkulære modeller
Post-growth
Maintenance and care
Kooperative samarbejder

Forskningsperspektiver fremadrettet Efter-og videreuddannelse

Arbejdet med undersøgelsen giver anledning til forskningsperspektiver, man kunne følge i fremtiden. Hvordan ser det fx ud med muligheder for efter- og videreuddannelse af professionelle, både indenfor rapportering, men også til udvikling af produkter eller serviceydelser, der understøtter bæredygtighed – og ikke kun det miljømæssige aspekt. Bliver fagpersoner rustet til at tackle de dilemmaer, der er i felten? Hvad er udbuddet af uddannelser?

Partnerskaber

En del af virksomhederne, som vi har lavet data på, profilerer sig ikke som kompetente leverandører til virksomheder, der er underlagt CSRD. Enten fordi de ikke har kompetencerne, fordi de mangler ressourcer eller fordi de mangler viden om, at det kan være en konkurrencefordel som underleverandør. Hvordan ser det ud, når man søger at løse de problemer, fx igennem partnerskaber hvor man allierer sig ved at pulje sine midler, hvor man deler konsulenter eller indgår socialøkonomiske samarbejder? Et eksempel i vores undersøgelse - er en større virksomhed, der tilbyder deres underleverandører lettilgængelige værktøjer til dokumentation. Hvor udbredt er det?

Udfordring af vækstmodellen

Det kunne også være interessant med en fokuseret undersøgelse på virksomheder, der udfordrer den økonomiske vækstmodel for forretning – fx via demokratisk ejerskab, regenerativ tænkning, cirkularitet eller gentænkning af profitbegrebet. Hvad karakteriserer de virksomheder, der forsøger sig med de modeller, og hvad karakteriserer de virksomheder, der lykkes med dem?

Metode - sådan har vi gjort

I dette afsnit beskriver vi, hvordan vi er kommet frem til resultaterne af vores undersøgelse. Du finder svar på, hvad der forstås ved ‘bæredygtighed i virksomheder’, og hvordan forskellige metoder har hjulpet os til at besvare projektets spørgsmål.

Metodearbejdet i overblik:

Desk research: Søgning på litteratur på området og relevante dokumenter inden for det politiske felt, brancherne og forskningen

Dataanalyse/kodning af offentlig kommunikation (n = 379)

Interviews og udvikling af cases (n = 4)

Definitionen af bæredygtighed

Forståelsen af bæredygtighed i dette projekt er, at det er et fænomen, der giver bedst mening at tale om som noget systemisk, globalt, internationalt og tværgående. En bæredygtig fremtid forudsætter samarbejde mellem mange forskellige interessenter i det offentlige, i det civile og i erhvervslivet. Selvom CO₂-udledning, biodiversitet og klimasikrende tiltag kan virke relativt ligetil at beskrive og forstå som fysiske fænomener, indikerer litteratur (Hansen et al., 2024), at konsensus om prioritering af dem, forudsætter kulturelle, psykologiske, etiske og samfundsvidenskabelige tilgange. For os er ‘bæredygtighed’ en paraplybetegnelse for en række konkurrerende definitioner, der kan være både beskrivende og handlingsanvisende. Det interessante for os i denne sammenhæng er, hvordan erhvervene definerer og bruger bæredygtighedsrelaterede begreber og tiltag.

Fokus på, hvad virksomheder selv siger

I nærværende analyse undersøger vi ‘virksomheders bæredygtighed’ ved at kigge på, hvad de selv siger, de gør. Vi undersøger derfor ikke virksomheders ‘praksis’ ved at gå ud og besøge dem og se, hvad de faktisk gør, men derimod deres kommunikative praksis. Der er forskellige fordele og ulemper ved at gøre det på denne måde.

Et argument er, at analysen af offentlig kommunikation er en tilgængelig og hurtig metode sammenlignet med fx feltarbejde - som heller ikke vil kunne give det overblik, vi søger (Hovedstadsregionen har 45.000 registrerede virksomheder). Vi mener også, at denne tilgang kan vise mangfoldigheden i forståelser af bæredygtighed, og hvordan virksomheder går forskelligt til det, fordi vi undersøger, hvad de selv kommunikerer fremfor at definere det ud fra en prædefineret absolut forståelse. En sådan inkluderende og induktiv tilgang åbner op for at indfange overraskende måder at forstå og agere bæredygtigt på som virksomhed.

Valget kan kritiseres for ikke at forholde sig til tvivlsomme udsagn om en virksomheds bæredygtighed, som ikke dokumenteres eller bliver efterprøvet i praksis. Metoden hviler desuden på den præmis, at bæredygtighed er noget virksomheder vil prioritere at kommunikere om – vi fanger ikke virksomheder, der gør en masse, men ikke kommunikerer om det offentligt. Det er dog antagelsen, at virksomheder i høj grad vil kommunikere bæredygtige tiltag, da en bæredygtig profil bl.a. kan forventes at styrke ens brand (Obitsø, 2022). Derfor mener vi også, at undersøgelsen af kommunikativ praksis giver en indikation på omfanget af københavnske virksomheders arbejde med bæredygtighed.

Desk research

I undersøgelsesperioden er der foretaget en indsamling af forskellige dokumenter og litteratur. Gruppen bag undersøgelsen (undervisere med brancheerfaring) er blevet bedt om at finde de dokumenter, de hver især mener har haft størst indflydelse på praksis ud fra tre slags kilder, som vi mener skaber rammerne for professionel praksis: lovgivning, forskning og brancherapporter. Lovgivning og policy-kilder sætter juridiske rammer for, hvad der er påkrævet og tilladeligt. Forskningskilder skaber viden om bæredygtighed i erhvervene fx i form af viden om nye materialer eller processer, og endelig formulerer brancherapporter branchernes egen position – med henblik på at være konkurrencedygtig og relevant som fagområde. Projektets deltagere er blevet bedt om at vurdere hvilke dokumenter, de mener, påvirker praksis. Alle dokumenter og litteratur er blevet gemt i kildehåndteringsprogrammet Zotero og danner grundlag for den viden, projektet baserer sig på, og som formidles undervejs i denne rapport.

Analyse af virksomheders offentlige kommunikation

Denne del af analysen har nærstuderet offentlig kommunikation – hjemmesider og tilgængelige rapporter og lignende materiale – fra 379 virksomheder. Vi har brugt den indsamlede data på to forskellige måder: den ene er binær, og den anden har til formål at vise tendenser og variation.

Den første intention med denne del af analysen handler om at kvantificere, hvor stor en andel af de udtrukne virksomheder, der indeholder spor af bæredygtighedskommunikation, eller omvendt: hvor mange af de tilfældigt udtrukne virksomheder, der

ikke nævner et eneste bæredygtighedssynonym. Der er blevet analyseret 379 tilfældige virksomheder på baggrund af en beregning fra en sample size calculator (Sample Size Calculator, 2025). Disse 379 tilfældigt udvalgte udgør statistisk set – med en usikkerhed på 5 % – et repræsentativt udsnit af de 28.028 virksomheder i virk.dk, der ligger i Hovedstadsregionen, og som har et CVR-nummer (og stadig er aktive). Vi har frasorteret offentlige virksomheder for at fokusere på de private erhverv, ligesom vi har udeladt virksomheder med under to ansatte, da det er en kategori af virksomheder, som der ofte er lav eller ingen aktivitet i.

Den anden intention for analysen af bæredygtighedskommunikation har været at undersøge tendenser og variation i de bæredygtighedstiltag, virksomheder skriver om. Hvor mange skriver fx om cirkularitet, og hvor udbredt er forskellige rapporteringsværktøjer? Denne indsigt har vi fået ved, at virksomhederne er blevet kodet på de begreber, tiltag og certifikater, de beretter om. Kodningen er foregået med brug af Google:site søgefunktionen og manuelle læsninger. Som en base at starte på, har vi oplistet de begreber og tiltag, vi fandt i sidste års analyse (Bæredygtighed i Københavnske Virksomheder, 2024). Dette drejer sig om 26 begreber og deres engelske oversættelser, som vi har kodet efter. I kodearbejdet er der dog også fremkommet nye begreber og tiltag, som derefter tilføjes kodearket. Der opstår altså en sneboldmetode, hvor synonymer på bæredygtighed løbende bliver føjet til. Se kodearket i illustrationen.

Initialer: [koders navn]		Dato: [indsæt dato]	
Virksomhedsnavn: [virksomhedens navn]		CVR: [CVR-nummer]	
Begreber	Sæt kryds:	Certifikater	Sæt kryds:
Ansvarlig / Responsible		ISO 9001	
Bæredygtig, Bæredygtighed / Sustainable		ISO 14001	
Cirkulær / Circular		ISO 45001	
CSR		ISO 27001	
CSRD		LEED	
ESG		DGNB	
ESRS		Svanemærket	
Kulstofreduktion/ Decarbonization		BSCI	
LCA		Better Cotton	
LCC		EU blomsten	
Regenerativ		FSC	
SDG		GOTS	
Upcycling		EU Ecolabel	
Zero Waste		[indsæt evt. nye begreber]	
[indsæt evt. nye begreber]			

I vores design indeholder kodningen af virksomheders kommunikation en grad af fortolkning i forhold til, hvad der knyttes til ‘bæredygtighed’. Vi har dog løbende lavet fælleskodninger og tjekket hinandens arbejde igennem for at styrke valideringen og ensartetheden i måden, forskergruppen koder på. Al kommunikationsmaterialet er desuden hentet ned, og hjemmesider (som hyppigt ændres) er dokumenteret gennem screenshots.

Udover at have en værdi i sig selv, er analysen af kommunikationen også brugt som indgang til de kvalitative interviews om praksis. “Fx: I skriver på hjemmesiden, at I anvender SDG, hvordan foregår det i praksis?” Analysen har ligeledes medvirket til at genere hypoteser omkring bestemte praksisser, som involverede undervisere og forskere kan vælge at forfølge i mere praksisrettede forskningsprojekter.

Interviewcases

Med udgangspunkt i de virksomheder fra vores datasæt, som kommunikerer om bæredygtige tiltag, har vi udvalgt fire af dem som dybdegående cases. Intentionen har været at komme ind bag den offentlige kommunikation og få indsigt i de dilemmaer og udfordringer, der knytter sig til det daglige arbejde med bæredygtighed.

De fire cases er udvalgt som nogle, der i høj grad arbejder med bæredygtighed - set ud fra deres offentlige kommunikation – og hver case bygger på et interview med en medarbejder, der står for bæredygtighedsarbejdet samt al offentlig information om virksomheden (hjemmeside, rapporter, virk.dk).

Hvor analysen af de 379 virksomheder er designet til at være repræsentativ for hovedstadens virksomheder gennem sin statistiske sampling, er rollen for vores fire cases at eksemplificere problematikker i praksis. De beskriver fagpersoners, i dette tilfælde ‘bæredygtighedsmedarbejdere’, oplevede virkelighed bag virksomhedernes strategiske kommunikation. Det giver nogle vigtige nuancer til den samlede analyse. Interviewene blev alle foretaget ud fra denne guide:

Spørgeguide til den kvalitative del af analysen

Semi-struktureret forskningsinterview

1. Spørgsmål på baggrund af hjemmeside / offentlig kommunikation
- “Sådan er vi bæredygtige”

-
- Hvad mener du/I med det (fx “responsibility” eller “reovering”)?
- Alternativt: hvordan forstår I det / hvordan bruger I begrebet?

2. Hvad har udfordringerne været med bæredygtighedsinitiativet i praksis?

3. (valgfri) Uddybelse af udfordringer (til det selvstændige forskningsbidrag).
- Vælg/tilføj et/et par spørgsmål der er relevant for dit forskningsspørgsmål.

- Konkurrencespørgsmål – fx tvivl om hvor proaktiv virksomheden skal være i forhold til et grønt image
- Lovgivning – fx usikkerhed omkring nødvendigheden af at bruge konsulentbureauer
- Rekruttering? Fx krav fra potentiel ny arbejdskraft
- Økonomisk? Har der været uforudsete omkostninger?
- Viden? Har det været svært af finde viden?
- Engagement? Har der været modstand fra medarbejdere?
- Strategi? Har bæredygtighedsinitiativet været i konflikt med virksomhedens strategi?
- Dilemmaer/paradokser? Fx greenwashing/greenhushing problematikker
- Målbarhed & evaluering? Har det været svært at skaffe bevis for / evaluere indsatsen?
- Teknologisk? Har der været teknologiske vanskeligheder?
- Certificeringer? Har der været udfordringer i certificeringsprocesser?
- Administration? Er der særlige udfordringer i forhold til at lede bæredygtighedsprocesser?
- Eksistentielt – opleves det svært at arbejde med for den enkelte i forhold til værdier?
- Ressourcer – er der tilstrækkelige ressourcer til at kunne indfri bæredygtighedskrav?
- Kompetencer – er der tilstrækkelige kompetencer til at kunne løfte bæredygtighedskrav?

Etiske overvejelser

Vi har anonymiseret vores cases og publicerer ikke direkte citater eller visuel dokumentation på de analyserede virksomheders kommunikation. Det er der to grunde til. I forhold til vores cases antager vi, at de interviewede taler friere og mere transparent om deres arbejde under anonymitet.

I forhold til de 379 analyserede virksomheder har vi også valgt ikke at nævne navne eller på anden måde afsløre deres specifikke identitet, da det ikke er formålet at udskamme virksomheder, der ikke lever op til vores, læserens eller konkurrenters kriterier for god bæredygtighed. Samtidig vil vi ikke bidrage til at skabe en situation, hvor virksomheder kan spekulere i at blive fremhævet positivt i rapporten.

Interviews er blev sendt til gennemtjek og godkendelse hos de interviewede.

Case – Mellemstor virksomhed (50-249 ansatte)

Møbeldesigneren

Et nyere fokus på cirkulær økonomi indgår som en integreret del af virksomhedens strategi og bakkes op af både bestyrelsen og topledelsen.

Virksomheden, som designer og producerer møbler, har en lang tradition for at tænke i holdbarhed og kvalitet ind i sine produkter fra begyndelsen. Igennem historien har forståelsen af bæredygtighed skiftet fokus i takt med udviklingen; fra lokal produktion til outsourcing af produktionen som følge af industrialiseringen, her med fokus på certificering af materialer og standarder for medarbejdere og over til udviklingen af cirkulær økonomi i virksomheden med fokus på nye designgreb og produkternes videre livscyklus. Den oprindelige vision i virksomheden med fokus på ressourcer af høj kvalitet og godt håndværk, danner stadig fundamentet i virksomhedens bæredygtighedsstrategi i dag. Den interviewede håber virksomheden kan bevæge sig endnu mere mod en helhedsorienteret forståelse af bæredygtighed og cirkularitet ved, at *“få det hele med og få alle folk med”*.



Casen baserer sig på offentlig kommunikation fra virksomheden og et interview med en intern bæredygtighedskonsulent.

Udvalgte indsatser

Virksomhedens indsatser for bæredygtighed spænder bredt fra miljømæssige initiativer såsom certificeret træ og reduktion af kemikalier til mere sociale indsatser som fx en ekstern whistleblower-ordning.

- **Take-back ordninger** – Nogle af virksomhedens brugte møbler tages/købes tilbage fra kunden (indtil videre fra erhvervskunder). Møblet repareres og sættes i stand, så det kan sælges igen. Virksomheden overvejer også at leje møbler ud som en fremtidig cirkulær indsats

- **Udbud af reservedele** til møbler med blik på reparation
- **Genbrugsmaterialer i udvalgte møbler** – fx bruges plastic fra Europa i udvalgte produkter
- **Indkøber fornybar energi** – virksomheden indkøber strøm fra fornybare kilder, men må stadig bruge gas til opvarmning på sin fabrik, da el-drevne varmepumper endnu ikke er stærke nok
- **Beregning på produkters samlede klimaaftryk** (CO₂-udledning) som tilbud til erhvervskunder
- **Globale evalueringer** – virksomheden er med i FN Global Compact (måler og rapporterer årligt på 10 punkter) og Science Based Targets Initiative med SME-validerede mål for udledning af drivhusgasser for scope 1 og 2
- **Certificeringer** – virksomheden opnår løbende forskellige certificeringer, bl.a. diverse FSC-mærker på produkter for ansvarligt skovet træ
- **Ren produktion uden farlige kemikalier** – virksomheden bruger en vandbaseret lim i udvalgte møbler frem for opløsningsmiddelbaseret, og er ved at skifte fra opløsningsmiddelbaseret lak til en lak uden opløsningsmiddel, som ikke er skadelig for medarbejderne i fabrikken
- **Monitører og vil reducere brugen af VOC'er** ('Volatile Organic Compound': lim, lak m.m.)
- **Supplier code of conduct** som bl.a. stiller krav om ordentlige arbejdsvilkår efter ILO (International Labour Organisation) standarder. Der foretages BSCI og BEPI audits på ikke-EU leverandører
- **En ekstern whistleblower-ordning** – som netop er introduceret for at alle udenfor virksomheden kan påpege kritisable forhold

Udfordringer og dilemmaer
Rapportering tager tid fra 'rigtigt' bæredygtighedsarbejde
Selvom kvalitet og godt håndværk altid har været i højsædet for virksomheden, så har bæredygtighedsarbejdet hidtil fokuseret mest på at opfylde krav og ny lovgivning i takt med at det blev udrullet. Fokus har været på rapporter, certificeringer og compliance. Det er først i løbet af de seneste år, at de har haft overskud på bæredygtighedskontoen til at udvikle og designe nye koncepter, der kan løfte deres niveau. Og det er netop det interviewpersonen betegner som 'rigtig bæredygtighed': *“ESG er i min optik, at du skal være ‘compliant’, og så må du gerne være lidt ‘overcompliant’. ESG handler meget om rapportering, og det har vi fokuseret rigtig meget på.”*

“Nu er vi er nået til et punkt, hvor vi heldigvis ikke rapporterer på CSRD, men hvor vi skal arbejde med rigtig bæredygtighed i min optik. Altså rent faktisk udvide de her cirkulære økonomiperspektiver og ændre vores business i stedet for bare at rapportere på, at ‘sådan her gør vi.’”

Skiftet fra lineær til cirkulær forretningsmodel og mindset er svær
Virksomheden er begyndt på forskellige cirkulære initiativer med bl.a. at købe nogle af deres brugte møbler tilbage og gensælge dem. Der opleves dog en del udfordringer med skiftet mod en mere cirkulær forretning, som blandt andet handler om reparation, kompetencer, fragt og moms, og æstetiske opfattelser.

Interviewpersonen nævner for eksempel, at cirkulære løsninger giver udfordringer hos virksomhedens finansafdelingen: *“Finansafdelingen er ikke særlig glad for cirkulær økonomi, hvis man kan sige det sådan. (...) For eksempel i forhold til moms og told. Når vi har en kunde i Storbritannien, der gerne vil have ompolstret nogle møbler, så kan vi ikke fragte det til os, og så sende det retur, fordi så skal vi begynde at betale moms, og så skal vi sende moms tilbage, og så har vi lige pludselig brugt 20 timer i finans, fordi de skal sidde og manuelt håndtere moms og told.”*

At overgå til en mere cirkulær økonomi er ikke nemt, og i opstartsfasen skaber det meget manuelt arbejde, hvilket kan få ledelsen til at trække lidt i bremsen:

“Han (direktøren, red.) er sådan, ‘okay, vi skal lige geare ned’, og det er også derfor, jeg siger, nu med cirkulær økonomi, hvor vi køber stole tilbage, at vi er i en opstart. Det udfordrer vores direktør nok i forvejen, så jeg skal ikke komme med alt for mange nye gode idéer lige i øjeblikket, fordi der er rigtig meget manuelt arbejde, når man lige skal sætte sådan en proces op.”

Der er også udfordringer med hensyn til æstetikken; interviewpersonen fortæller, hvordan nogle har syntes, omlakerede brugte stole så for 'perfekte' ud: *“Vi har haft problemer med, at når vi har stået på en messe med en omlakeret stol, så står folk og siger, ‘hvorfor står I med de der stole?’ Så siger vi, at den er omlakeret, men det kan de ikke se, fordi det ser perfekt ud. Så det er faktisk lidt et problem.”*

Grænsen mellem at et brugt møbel ser 'for perfekt' og 'for slidt' ud er svær, og noget af det, der fylder i arbejdet med cirkulære koncepter: *“Jeg tror faktisk, at private hellere vil have det her ‘vintage look’, så de ser brugte ud. Så det er der, vi lige skal finde ud af, hvad de faktisk vil have. Vil de gerne betale mere for, at den er omlakeret, eller vil de gerne betale mindre for, at den er vintage og brugt? Så vi skal lige finde ud af, hvor den der grænse går.”*

Det skaber forskellige udfordringer, at nuværende æstetiske opfattelser og økonomiske modeller ikke er bygget på cirkularitet, og interviewpersonen peger på, at der er brug for en grundlæggende forandring af mindset og kulturforståelse.

Nye vs. klassiske designs

I forhold til design, er der en udfordring i om man vil holde fast i ældre designs, som allerede fungerer og er på markedet, eller om man vil sætte gang i nye designs som i højere grad kan integrere nye idéer og standarder inden for bæredygtighed: *“Vi har i mange år lavet de her klassiske designs, og ja, designet holder lang tid, og materialerne kan holde, men på grund af det specifikke design er man også lidt begrænset i forhold til materialevalg og konstruktion. Hvis man designer noget nyt, så kan man for eksempel i konstruktionen beslutte, at det skal være ‘design for disassembly’, eller at produktet skal opnå et bestemt certifikat. Hvis du eksempelvis skal designe et produkt fra scratch nu, så kan jeg allerede sammen med designeren sige, ‘vi vil gerne have, at produktet skal have EU-Ecolabel’. Så når det bliver lanceret, så har det allerede EU-Ecolabel, fordi det er designet til de krav og kriterier. Her kan det eksisterende produkt godt nogle gange clashe lidt, fordi man er bundet til nogle specifikke materialer.”*

Interne uenigheder om, hvad ‘bæredygtighed’ er

Interviewpersonen nævner arbejdet med at uddanne personalet både som en fordel med fælles forståelse, men også en “kæmpe udfordring” – for hvad nu hvis den enkelte medarbejder, eller chef, selv mener, at de har en bedre forståelse for bæredygtighed? Hvordan uddanner man dem så, og hvordan får man dem med om bord i virksomhedens bæredygtighedsforståelse?

“Det der med at integrere medarbejderne, det er det vigtigste – altså jeg har haft møder med alle. Fordi de forstår jo ikke nødvendigvis, hvad bæredygtighed er. Nogle synes, alt er bæredygtigt, hvis de hører, at det er et træmateriale. Så det handler også om at uddanne dem i at forstå, hvad det er, jeg arbejder med. Og så forstå, hvad vi kan gøre. Så ja, det er ikke nemt.”



Den interviewede nævner også arbejdsbyrden i at uddanne det nye personale, der kommer til, hvilket betyder, at det skal gentages og personalet opkvalificeres.

Kundernes intentioner vs. deres faktiske indkøb

Mange kunder siger, de gerne vil købe bæredygtigt, men det gør de bare ikke altid i praksis. Når de står foran et møbel, som koster meget mere her og nu, men som holder længere tid og derfor er en bedre investering, så er der mange, som vælger den billige løsning. Der skal arbejdes med forståelsen af bæredygtighed: *“Der er mange virksomheder, altså mange af vores b2b-kunder, der for eksempel siger ‘vi gør rigtig meget ved bæredygtighed’, men alligevel går ud og køber de billigste møbler. Og nogle af vores underleverandører deler vi med vores konkurrenter, så der kan vi jo se deres materialer og kvalitetskrav. Her vælger vi det med den bedste kvalitet, og vores konkurrenter vælger det billigste med lavere kvalitetskrav.”*

Interviewpersonen peger blandt andet på, at det er vigtigt, at kunderne også forstår ‘bæredygtighed’, som et spørgsmål om, hvor længe et møbel holder - og her holder de dyrere oftest meget længere.

Samtidig med at interviewpersonen ikke altid oplever, at kunder og konkurrenter træffer de mest bæredygtige valg i praksis, så er det meldingen, at der hovedsageligt har været positive tilbagemeldinger på virksomhedens cirkulære initiativer med at tilbagekøbe brugte stole. Dette opleves dog også som en kulturændring, der tager tid:

“Jeg vil sige, det er ret positivt, den feedback vi får fra vores kunder. Både dem som har stolene, som gerne vil sælge dem til os, og dem der køber nyt, hvor vi siger, ‘når I er færdige med at bruge dem, så kan vi godt købe dem tilbage’. Sådanne initiativer vurderer de ret højt, vil jeg sige. Men det er samtidig svært for dem at forstå de her cirkulære modeller. Det tror jeg handler om en kulturomvæltning.”

Leksikon

De mange begreber du er stødt på i denne rapport, bliver defineret nedenfor. Kilder til bæredygtighedsdefinitioner har været (i prioriteret rækkefølge):

- Virksomhedsguiden.dk
- Den danske ordbog
- Danske nonprofitorganisationer
- EU-dokumenter
- Autoritative, universitetsbaserede Engelske opslagsværker (Cambridge, Oxford)
- Wikipedia.dk, wikipedia international
- Branchemedier

Begreber markeret med **nyt** kan godt være uaktuelle, men bruges til markering af begreber vi er stødt på i år, og som ikke dukkede op i data sidste år.

Ansvarlig virksomhedsadfærd / Responsibility

“Ansvarlig virksomhedsadfærd handler om at tage ansvar for din virksomheds handlinger og din indflydelse på samfundet. Ansvarlig virksomhedsadfærd kendes også som RBC, Responsible Business Conduct. Det indebærer bl.a. at tage hensyn til mennesker, miljø og samfund i al almindelighed, når du driver virksomhed. Det forventes, at virksomheder gør en aktiv indsats for at undgå at skade mennesker og miljø, samtidigt med at deres aktiviteter ikke bidrager til kriminalitet eller andre ulovligheder.”

(Erhvervsstyrelsen, 2023)

Bæredygtighed

“En populær definition af global bæredygtig udvikling har sin oprindelse i Brundtlandkommissionens rapport fra 1987 'Vores fælles fremtid'. Bæredygtig udvikling blev her defineret som en brug af jordens ressourcer, der skaber balance mellem udnyttelse og beskyttelse, så vi ikke ødelægger vort livsgrundlag. En bæredygtig udvikling skal sikre menneskers nuværende behov uden at forringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres.”

(Erhvervsstyrelsen, 2023)

Cirkulær økonomi

“Cirkulær økonomi er et begreb eller en tankegang, der forsøger at skabe en modsætning til en traditionel (lineær) økonomi, hvor produkter produceres, anvendes og smides ud. Cirkulær økonomi indebærer et mindre og smartere forbrug af ressourcer ved at udnytte dem bedre, bibeholde deres værdi i længere tid og minimere spild. Det gør, at virksomheder mindsker deres påvirkning af miljø og klima, samtidig med at omkostninger forbundet med indkøb af materialer og komponenter holdes nede. Cirkulær økonomi berører alle processer i værdikæden fra design og produktion til forretningsmodeller, forbrug, genbrug og genanvendelse. Virksomheder er, i samarbejde med resten af deres værdikæde, den primære drivkraft for omstillingen til cirkulær økonomi.”

(Erhvervsstyrelsen, 2023)

CSR

“CSR står for Corporate Social Responsibility og er en betegnelse for virksomheders arbejde med samfundsansvar. Det indebærer, at virksomheder i deres forretningsaktiviteter skal tage hensyn til menneskerettigheder, sociale og etiske forhold, arbejdsforhold, klima og miljø mv. Mange virksomheder arbejder strategisk med CSR og beskriver deres indsats i en CSR-rapport. Flere og flere virksomheder anvender dog efterhånden ESG og ESG-nøgletal i stedet for den traditionelle CSR-rapport til at beskrive deres arbejde med samfundsansvar.”

(Erhvervsstyrelsen, 2023)

CSRD

“Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) er et EU-direktiv, der stiller krav om virksomheders bæredygtighedsrapportering. Fra 2024 og frem skal alle store børsnoterede virksomheder rapportere om bæredygtighed efter fælles standarder.

Reglerne vil omfatte flere virksomheder i de kommende år. Virksomheder der er omfattet af CSRD, skal både rapportere om egne aktiviteter og aktiviteter i værdikæden. Reglerne kan derfor påvirke virksomheder, der ikke er direkte omfattet.”

(Erhvervsstyrelsen, 2023)

Deadstock

“An amount of a product that a company has bought or made but is unable to sell.”

(Dead Stock, 2024)

EcoVadis **nyt**

“EcoVadis' bæredygtighedsvurderingsmetode er kernen i vores vurderinger og scorecards og er en evaluering af, hvor godt en virksomhed har integreret principperne for bæredygtighed/CSR i deres forretnings- og ledelsessystem. Den er baseret på syv grundlæggende principper.”

(Ecovadis, 2025, vores oversættelse)

ESG

“ESG er en måde at strukturere arbejdet med bæredygtighed på, som bliver mere og mere udbredt både i danske og udenlandske virksomheder. ESG står for Environment, Social og Governance, og dækker over hhv. miljø og klima, sociale forhold samt virksomhedsadfærd.

(E)nvironment

Miljø- og klimamæssige forhold, fx CO₂-udledninger, klimaændringer og -tilpasning, forurening, vand- og havressourcer, biodiversitet, økosystemer og cirkulær økonomi.

(S)ocial

Sociale forhold, fx arbejdsforhold for din egen arbejdsstyrke og arbejdstagere i din værdikæde, berørte samfund, forbrugere og slutbrugere.

(G)overnance

Forhold inden for virksomhedsadfærd, fx, virksomhedskultur, beskyttelse af whistleblowere, antikorruption eller politisk engagement.”

(Erhvervsstyrelsen, 2023)

ESRS

“European Sustainability Reporting Standards eller ESRS er en række fælles europæiske standarder, som virksomheder omfattet af CSRD skal rapportere efter. Standarderne fastlægger rammerne for de oplysninger, som virksomheden skal offentliggøre for at kunne leve op til kravet om bæredygtighedsrapportering.”

(Erhvervsstyrelsen, 2023)

GHG-protokollen **nyt**

“GHG-protokollen etablerer omfattende globale standardiserede rammer til måling

og håndtering af drivhusgasemissioner fra private og offentlige aktiviteter, værdikæder og afbødende handlinger.”

(GHG protocol, 2025, vores oversættelse)

GRESB **nyt**

“GRESB er en betroet partner for bæredygtige investeringer på tværs af realaktiver i klimakritiske industrier. Vi hjælper medlemmer med at accelerere mod netto nul, samtidig med at vi reducerer risiko og opbygger porteføljer, der er robuste, effektive og økonomisk attraktive for langsigtet succes.”

(Gresb, 2025, vores oversættelse)

ISO 14001 **nyt**

“ISO 14001 er den internationalt anerkendte standard for miljøledelsessystemer (Environmental Management Systems). Den giver organisationer en ramme til at designe og implementere et EMS og løbende forbedre deres miljøpræstation. Ved at overholde denne standard kan organisationer sikre, at de træffer proaktive foranstaltninger for at minimere deres miljømæssige fodaftryk, overholde relevante lovkrav og nå deres miljømål. Rammen omfatter forskellige aspekter, lige fra ressourceforbrug og affaldshåndtering til overvågning af miljøpræstationer og inddragelse af interessenter i miljøforpligtelser.”

(Iso.org, 2025, vores oversættelse)

Kulstofreduktion/ Decarbonization

“Processen med at skifte fra energikilder med højt kulstofindhold til mindre kulstofintensive brændstoffer.”

(Robertson, 2017, vores oversættelse)

LCA (Life Cycle Analysis)

“LCA er en metode til at opgøre og vurdere den klima- og miljømæssige påvirkning af et produkt over hele dets livscyklus fra vugge til grav, dvs. design, produktion, brugsfase og bortskaffelse.”

(Virksomhedsguiden, 2024)

LCC

“Totaløkonomi eller på engelsk Life Cycle Costing (LCC) eller Total Cost of Ownership (TCO) er en tilgang til nybyggeri og renovering, som udvider perspektivet fra alene at fokusere på anskaffelsesomkostningerne til også at inkludere de omkostninger, som opstår under driften og brugen af bygningen.”

(Energistyrelsen, 2015)

OEKO-TEX® **nyt**

“Oekottex er en virksomhed der blev grundlagt i 1992 med det formål at bruge laboratorietests til at sikre, at tekstilprodukter er uskadelige for menneskers sundhed. Dette førte til udviklingen af OEKO-TEX® STANDARD 100, som nu er verdens mest kendte og mest betroede certificering for produktsikkerhed. Tre årtier senere består

vi af 17 uafhængige tekstil- og lædertestinstitutter og tilbyder en omfattende produkt-portefølje.”

(Oeko-tex, 2025, vores oversættelse)

Omnibus **nyt**

Omnibusforenklingspakkerne er et initiativ fra EU-Kommissionen, der har til formål at reducere og forenkle de administrative byrder for europæiske virksomheder. Den første Omnibuspakke blev præsenteret den 26. februar 2025 og fokuserer primært på bæredygtighedsområdet. Den første Omnibuspakke er et forslag om at forenkle reglerne inden for følgende lovgivninger på bæredygtighedsområdet:

- Lovkrav om bæredygtighedsrapportering under direktivet om virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD)
- Direktivet om virksomheders due diligence i forbindelse med bæredygtighed (CSDDD)
- Forordning om indførelse af en kulstofgrænsetilpasningsmekanisme (CBAM)
- Taksonomiforordningen.

(Virksomhedsguiden, 2025)

Parisaftalen **nyt**

“Parisaftalen er en juridisk bindende international traktat om klimaændringer. Den blev vedtaget af 195 parter på FN's klimakonference (COP21) i Paris, Frankrig, den 12. december 2015. Den trådte i kraft den 4. november 2016.”

(Unfccc, 2025, vores oversættelse)

Regenerativt byggeri

“Definitionen på det regenerative byggeri er stadig under udvikling. Men det sigter efter, at byggerier og de miljøer, de indgår i, ikke blot er bæredygtige, men kan bidrage til regeneration ved at genoprette og bidrage positivt til det omkringliggende økosystem.”

(Realdania, 2024b)

Regenerativ ledelse

“Det er en tilgang til alle organisationer med det formål at bringe balancen tilbage i både de ydre og indre økosystemer. De indre handler om, hvordan vi hver især selv har det, og hvordan vi har det med hinanden: Hvordan taler vi sammen, hvordan er vores relationer, hvordan er vores stressniveau og så videre. De ydre økosystemer handler om måden, vi håndterer ressourcerne i vores produktion og services – vand, energi, affald og så videre. Mindsettet i regenerativ ledelse er at revitalisere både det enkelte menneske og hele organisationen.”

(Djøf, 2024)

SBTi **nyt**

SBTi er et initiativ, der er opstået blandt en række NGO'er og som bl.a. er finansieret

af IKEA, Amazon og UPS. I deres ord tilbyder de virksomheder “...*en klar, handlingsrettet vej til at afstemme emissionsreduktioner med Parisaftalens mål.*”

(SBTi, 2025, vores oversættelse)

SDG

“FN's Verdensmål (Sustainable Development Goals) udgøres af 17 konkrete mål og 169 delmål, som forpligter alle FN's 193 medlemslande til at afskaffe fattigdom og sult i verden, reducere uligheder, sikre god uddannelse og bedre sundhed til alle, anstændige jobs og mere bæredygtig økonomisk vækst Verdensmålene har også som mål at fremme stærke partnerskaber og institutioner internationalt for at sikre fredelig sam-eksistens og muligheden for at handle på alle verdensmålene. Målene trådte i kraft 1. januar 2016 og skal frem til 2030 sætte retningen for den bæredygtige udvikling. Flere virksomheder benytter Verdensmålene som en overordnet ramme for, hvordan de kan bidrage til bæredygtig samfundsudvikling.”

(Erhvervsstyrelsen, 2023)

Sustainability Linked bond

“Bæredygtighedsobligationer har til formål at videreudvikle den centrale rolle, som gældsmarkeder kan spille i finansiering og opmuntring af virksomheder, der bidrager til bæredygtighed (fra et miljømæssigt og/eller socialt og/eller ledelsesmæssigt perspektiv). Principperne for bæredygtighedsobligationer giver retningslinjer, der anbefaler strukturering af funktioner, oplysning og rapportering. De er beregnet til brug for markedsdeltagere og er designet til at fremme levering af de oplysninger, der er nødvendige for at øge kapitalallokeringen til sådanne finansielle produkter.”

(ICMAGroup, 2025, vores oversættelse)

UN Global Compact **nyt**

“Vores ambition er at: Accelerere og skalere den globale kollektive effekt af virksomheder ved at opretholde de ti principper og levere verdensmålene gennem ansvarlige virksomheder og økosystemer, der muliggør forandring. For at opnå dette støtter FN's Global Compact virksomheder i at:

- Drive ansvarligt forretning ved at tilpasse deres strategier og drift til de ti principper om menneskerettigheder, arbejdskraft, miljø og antikorruption; og
- Tage strategiske handlinger for at fremme bredere samfundsmål, såsom FN's verdensmål for bæredygtig udvikling, med vægt på samarbejde og innovation”

(UN Global Compact, 2025, vores oversættelse.)

Upcycling

“Det at skabe flotte og eftertragtellesværdige møbler, beklædningsgenstande el.lign. af genbrugsmaterialer.”

(upcycling — Den Danske Ordbog, 2024.)

Zero Waste

“A situation in which no waste material is produced.”

(Zero waste, 2024)

Referencer

Balslev, J., & Sørensen, K. A. (2024). *Bæredygtighed i Københavnske Virksomheder*. Københavns Erhvervsakademi.

ek.dk/media/3t0apxhs/baeredygtighed-kbh-rapport-2024.pdf

Cambridge Dictionary. (2024, september 18). *Dead stock* [Cambridge Dictionary]. dictionary.cambridge.org/dictionary/english/dead-stock

Carrington, M. J., Neville, B. A., & Whitwell, G. J. (2014). Lost in translation: Exploring the ethical consumer intention–behavior gap. *Journal of Business Research*, 67(1), 2759–2767.

doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.022

Confetto, M. G., & Covucci, C. (2021). A taxonomy of sustainability topics: A guide to set the corporate sustainability content on the web. *The TQM Journal*, 33(7), 106–130.

doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0134

CSR.DK. (2020). *20 procent af danske virksomheder arbejder med FN's Verdensmål*. csr.dk/20-procent-af-danske-virksomheder-arbejder-med-fn%E2%80%99s-verdensm%C3%A5l

Danmarks Erhvervsfremmestyrelse. (2021). *København vil være verdens mest grønne og bæredygtige turismehovedstad*.

erhvervsfremmestyrelsen.dk/koebenhavn-vil-vaere-verdens-mest-groenne-og-baeredygtige-turismehovedstad

Dansk Erhverv. (2023a). *Alle Ombord*. Danske Erhverv.

danskerhverv.dk/contentassets/9c34d36e20154396afab2af6f5079864/alle-ombord-2023.pdf

Dansk Erhverv. (2023b). *Miljø- og klimahensyn i danskernes indkøb*. Dansk Erhverv.

danskerhverv.dk/politik-og-analyser/analyser/2023/februar/miljo--og-klimahensyn-i--danskernes-indkob/

Dansk industri, & Epinion. (2024). *Klimastatus i danske produktionsvirksomheder 2024*. Epinion.

danskindustri.dk/globalassets/kampagnesites/klimaklar-produktionsvirksomhed/pdf-filer/klimastatus-i-danske-produktionsvirksomheder-2024.pdf

Den Danske Ordbog. (2024, september 25). *upcycling*—Den Danske Ordbog. ordnet.dk/ddo/ordbog?query=upcycling

Ecovadis. (2025). About Our Company. *EcoVadis*.

ecovadis.com/about-us/

Energistyrelsen. (2015). *Introduktion til LCC på bygninger*.

Erhvervsstyrelsen. (2023). *Begreber om bæredygtighed—Se dem her | Virksomhedsguiden*.

virksomhedsguiden.dk/content/temaer/baeredygtig-omstilling/ydelser/find-vej-i-de-vigtigste-begreber-om-baeredygtighed/a03d4a98-203b-4bec-8039-d9beafa1bf63/

Erhvervshus Hovedstaden (2024). Bæredygtighedsbarometer 2024. *Erhvervshus Hovedstaden*.

ESG Danmark. (2025, maj 22). Lovforslag om greenwashing vedtaget. *ESG Danmark*. esg-danmark.dk/lovforslag-om-greenwashing-vedtaget/

EU Ecolabel—Home. (2024, juli 24).

environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel_en

Folketinget. (2025). *L 147 Forslag til lov om ændring af lov om markedsføring, lov om forbrugeraftaler og forbrugerklageloven*. Folketinget.

ft.dk/samling/20241/lovforslag/l147/index.htm

GRESB. (2025). About us. *GRESB*.

gresb.com/nl-en/about-us/

Hansen, S. K., Krøijer, & Tønder, L. (red.) (2024). *Grøn samfundsteori—Tanker til en økologisk krisetid*. Hans Reitzels Forlag.

ICMA. (2025, oktober 9). *Sustainability-Linked Bond Principles (SLBP) » ICMA*.

icmagroup.org/sustainable-finance/the-principles-guidelines-and-handbooks/sustainability-linked-bond-principles-slbp/

ISO. (2025). *ISO 14001:2015*. ISO.

iso.org/standard/60857.html

Keys, A., Sutherland, A. B., Glutting, J. R., & Murdie, M. (2023). *The circularity gap report denmark 2025*. Circle Economy.

[assets-global.website-files.com/5e185aa4d27bcf348400ed82/6554e0ccaa7fbc587fe6fc73_Web%20version%20-%2020231106%20-%20CGR%20Denmark%20-%20Report%20-%20210x297mm%20\(1\).pdf](https://assets-global.website-files.com/5e185aa4d27bcf348400ed82/6554e0ccaa7fbc587fe6fc73_Web%20version%20-%2020231106%20-%20CGR%20Denmark%20-%20Report%20-%20210x297mm%20(1).pdf)

Klima-, energi, og forsyningsministeriet. (2018). *EU sætter ambitiøs klimaretning*. kefm.dk/aktuelt/nyheder/2018/nov/eu-saetter-ambitioes-klimaretning

Københavns Kommune. (2021). *Københavns Kommunes Handlingsplan for FN's Verdensmål*

kk.dk/sites/default/files/2021-09/K%C3%B8benhavns%20Kommunes%20Handlingsplan%20for%20FNs%20Verdensm%C3%A5l.pdf

Københavns Kommune. (2025). *CopenVirk—EU-midler til din virksomhed | Københavns Kommune*.
kk.dk/erhverv/ivaerksaetteri-og-udvikling/copenvirk-eu-midler-til-din-virksomhed

Linder, M., & Bajuk, M. (2024). *Circular Economy Outlook 2024*. Cradlenet / RISE.
ri.se/en/circular-business-lab/news-and-insights/circular-economy-outlook-nordics-2024

Obitsø, O. (2022, december 8). Stor undersøgelse: Bæredygtig branding betaler sig. *Dansk Markedsføring*.
markedsforing.dk/artikler/nyheder/stor-undersoegelse-baeredygtig-branding-betaler-sig/

OEKO-TEX®—Tailor-made services for the textile industry. (2025, oktober 9).
oeko-tex.com/en/about-us/

Omnibus package—European Commission. (2025). Omnibus Package - European Commission.
finance.ec.europa.eu/news/omnibus-package-2025-04-01_en

Pontoppidan, C. A., & Haarman, N. (2020). ESG i den eksterne rapportering: Et komplekst landskab af standarder og ratingbureauer. *Finans/Invest*, 2020(2), 14–19.

Realdania. (2024a). *Et stort flertal af danskerne har fokus på bæredygtighed i hverdagen*.
realdania.dk/nyheder/2024/05/et-stort-flertal-af-danskerne-har-fokus-paa-baeredygtighed-i-hverdagen

Realdania. (2024b, september 30). *Regenerativ ledelse er “talk of the town”*. Læs her hvorfor.
services.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-ae-rkogkarriere/ledelse/artikler/2024/regenerativ-ledelse-er-talk-of-the-town-l-ae-s-her-hvorfor.aspx

Realdania. (2024c, november 7). *Nyt forskernetværk skal fremme regenerativt byggeri*.
realdania.dk/nyheder/2024/01/nyt-forskernetvaerk-skal-fremme-regenerativt-byggeri

Regeringen. (2023). *Danmarks digitaliseringsstrategi – Ansvar for den digitale udvikling*. Regeringen.
[digmin.dk/Media/638357207253210400/SVM%20regeringen_Danmarks%20digitaliseringsstrategi_2023_V9_Online_Final%20\(1\)-a.pdf](https://digmin.dk/Media/638357207253210400/SVM%20regeringen_Danmarks%20digitaliseringsstrategi_2023_V9_Online_Final%20(1)-a.pdf)

Regeringen. (2025). *Regeringens Strategi for Global Klimainsats*. Udenrigsministeriet.
um.dk/udenrigspolitik/aktuelle-emner/regeringens-strategi-for-global-klimainsats

Region Hovedstaden. (2022). *Grøn omstilling i Region Hovedstaden 2022*.
regionh.dk/til-fagfolk/Klima-og-miljoe/groen-omstilling-af-hospitalerne/Documents/Groen-omstilling-i-Region-Hovedstaden-2022.pdf

Region Hovedstaden. (2025a). *Klimaalliancen i Hovedstadsregionen*.
regionh.dk/klima-og-miljoe/en_groen_region/sider/klimaalliancen.aspx

Region Hovedstaden. (2025b, oktober 29). *Mål for Grøn2030-programmet*.
regionh.dk/til-fagfolk/klima-og-miljoe/groen-omstilling-af-hospitalerne/groen2030-hvad-er-det/sider/maal-for-groen2030-programmet.aspx

Robertson, M. (2017). *Dictionary of Sustainability*. Earthscan Routledge.
routledge.com/Dictionary-of-Sustainability/Robertson/p/book/9781138690837

Sample Size Calculator. (2025). Sample Size Calculator.
calculator.net/sample-size-calculator.html

SBTi. (2025). *Ambitious corporate climate action*. Science Based Targets Initiative.
sciencebasedtargets.org/

Stentoft, J. (2024). Arbejdet med ESG er i gang men de små og mellemstore virksomheder halter bagefter. *Horisont Gruppen A/S*.

Sørensen, O. J., Ivang, R., Strømfeldt, J. E., & Pedersen, E. (2019). Bæredygtige Indsatser i Nordjyske Virksomheder. *Ålborg Universitet*.

Thammaraksa, C., Gebara, C. H., Hauschild, M. Z., Pontoppidan, C. A., & Laurent, A. (2024). Business reporting of Sustainable Development Goals: Global trends and implications. *Business Strategy and the Environment*, 33(6), 5445–5462.
doi.org/10.1002/bse.3760

UBU. (2022). *På vej mod uddannelser for bæredygtig udvikling*. Uddannelse for bæredygtig udvikling.
verdensmaal.org/nyheder/ny-rapport-gent%C3%A6nker-hele-uddannelsessystemet-i-gr%C3%B8n-retning-noget-af-det-mest-habefulde-jeg-har-v%C3%A6ret-med-til

UN global Compact. (2025). *Our Mission | UN Global Compact*.
unglobalcompact.org/what-is-gc/mission

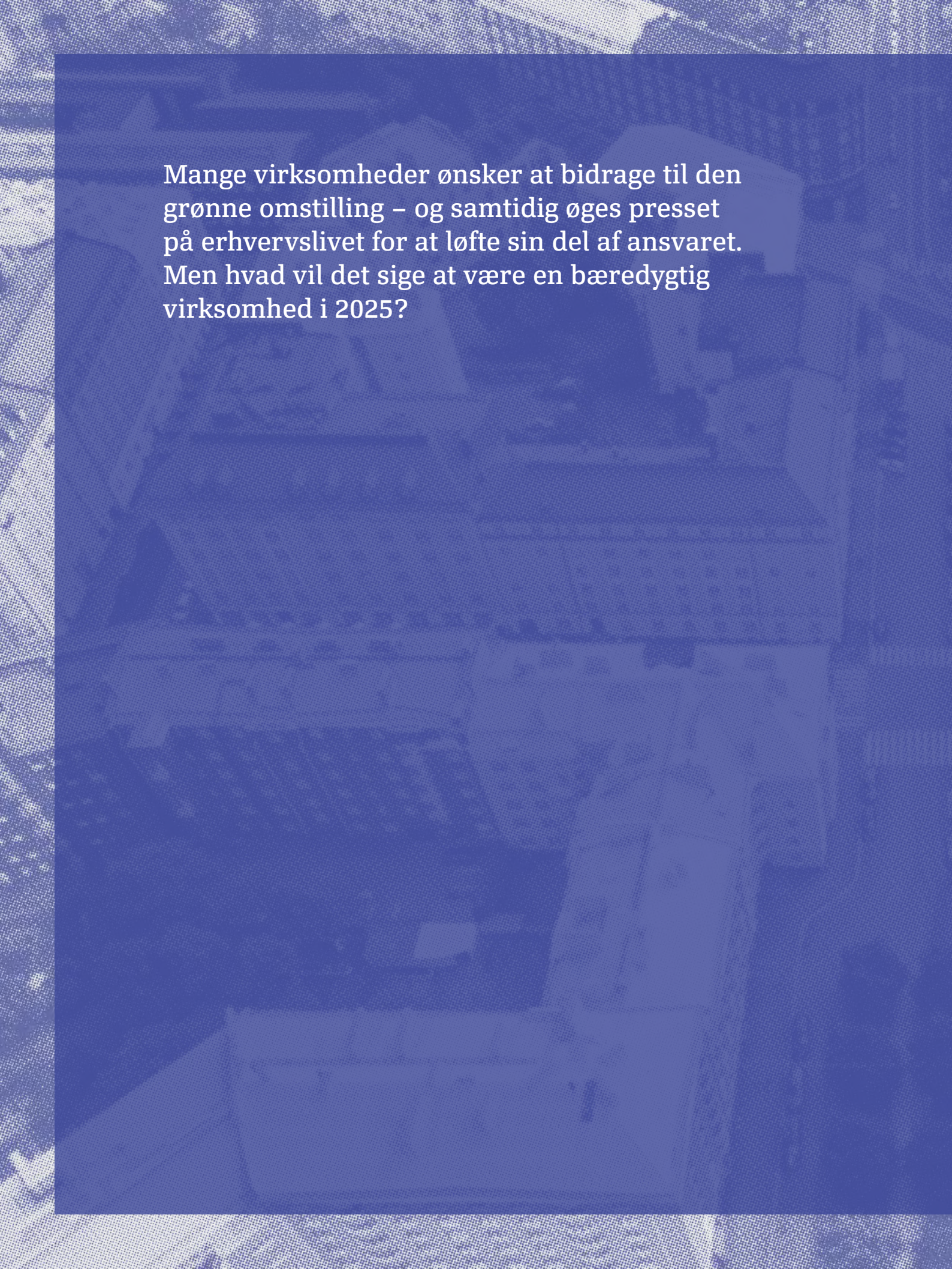
UNFCCC. (2025, november 10). *The Paris Agreement | UNFCCC*.
unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement

Virksomhedsguiden. (2025, oktober 9). *Omnibus – Få overblik over forslaget fra EU | Virksomhedsguiden*.
virksomhedsguiden.dk/content/temaer/invester-i-baeredygtighed/ydelser/omnibus-faa-overblik-over-forslaget-fra-eu/03e855c0-b955-489b-9bea-b0d2fb3a5f0e/

Vogdrup-Schmidt, L. (2020, november 26). *Få overblikket: De fem største barrierer for virksomhedernes grønne omstilling*. borsen.dk.
borsen.dk/nyheder/baeredygtig/faa-overblikket-de-fem-storste-barrierer-for-virksomhedernes-gronne-omstilling

Wonderful Copenhagen. (2025). *Planet Copenhagen*. Wonderful Copenhagen.
wonderfulcopenhagen.dk/planetcopenhagen





Mange virksomheder ønsker at bidrage til den grønne omstilling – og samtidig øges presset på erhvervslivet for at løfte sin del af ansvaret. Men hvad vil det sige at være en bæredygtig virksomhed i 2025?