



ESG:
**En ny virkelighed for
samfundsansvar i
bygge- og anlægsbranchen**

Om ESG-kortlægningen

En ny virkelighed for samfundsansvar

Under titlen "En ny virkelighed for samfundsansvar", har Byggeriets Samfundsansvar i samarbejde med Hansen & Ersbøll Agenda udarbejdet en kortlægning af bygge- og anlægsbranchens implementering af nye lovkrav til ESG, hvor blandt andet krav fra EU præger udviklingen.

I denne undersøgelse har vi særligt fokuseret på barrierer og potentialer i virksomhedernes arbejde med samfundsansvar, sådan som det kommer til udtryk i de nye EU-lovkrav for ESG. Et centralt emne har været, hvordan kravene får betydning for organisering i virksomhederne, arbejdsprocesser, virksomhedskulturen og samarbejder på tværs af værdikæder.

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

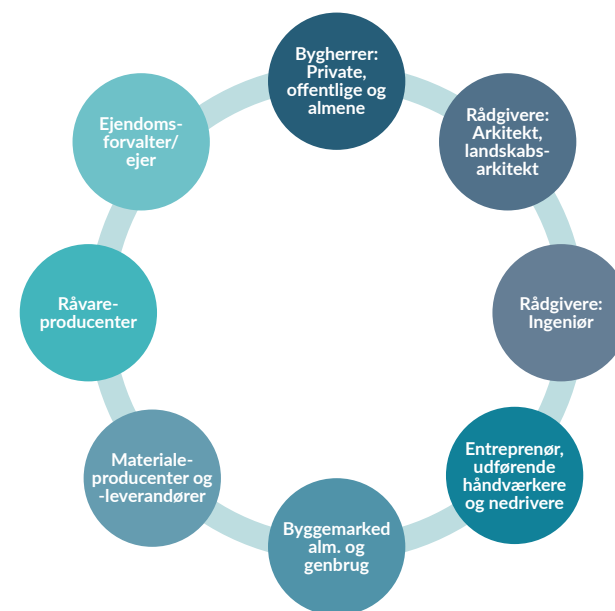
Vi håber, at denne rapport kan inspirere resten af branchen til at se værdien af ESG-arbejdet, ikke blot som en data- og revisionsøvelse, men som en løftestang til bæredygtig forretningsudvikling.

To undersøgelser

I denne publikation præsenteres hovedresultaterne af to undersøgelser, som har haft følgende fokus:

1. **De store virksomheders virkelighed** – organisations- og kulturanalyse af 21 store virksomheder, der arbejder med, eller er underlagt, EU's krav til ESG (CSRD – Corporate Sustainability Directive) – udført af Byggeriets Samfundsansvar. Undersøgelsen ser særligt på, hvordan arbejdet med ESG påvirker kultur, organisering og samarbejde hos byggeriets aktører på tværs af værdikæden. Dette gælder såvel interne som eksterne processer.
2. **Værdikædens virkelighed** – analyse af modenhed, barrierer og potentialer blandt 40 virksomheder fra byggeriets værdikæde, der ikke er omfattet af CSRD – udført af Hansen & Ersbøll Agenda. Særligt med fokus på deres erfaringer og parathed ift. at arbejde med bæredygtighed og data relateret til de temaer, som er defineret under EU's standarder. Undersøgelsen ser på, hvordan værdikæden proaktivt kan bidrage til bæredygtig omstilling og sikre stærk forretning.

Sidst i publikationen samler vi op på de to rapporters anbefalinger og kommer med et samlet bud på anbefalinger til samarbejder på tværs af branchen, som med fordel vil kunne løftes i fællesskab.



De store virksomheders virkelighed

Organisations- og kulturanalyse

Resumé

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

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

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

Læs den fulde rapport her



Barrierer

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

ESG kan drive forandring og styrker ejerskabet fra topledelse til byggeplads

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

Potentialer

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

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

Anbefalinger peger på behov for fælles indsatser

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

Til virksomheder

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

Til fælles brancheindsatser

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

Til samarbejder udenfor branchen

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

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

ESG-rejsen: Typer af involverede virksomheder



Værdikædens virkelighed

– modenhed, barrierer og potentialer

Resumé

I undersøgelsen Værdikædens virkelighed – modenhed, barrierer og potentialer er 40 virksomheder fra værdikæden i bygge- og anlægsbranchen blevet spurgt om deres arbejde med bæredygtighed og ESG. Den giver unik indsigt i, hvad de små og mellemstore virksomheder i leverandørkæden oplever.

Virksomhederne i undersøgelsen arbejder alle med bæredygtighed, og over 90 pct. af de adspurgte virksomheder vil arbejde endnu mere med det fremtiden. De mange lovkrav på miljø- og bæredygtighedsområdet er vigtige for mange, da det påvirker deres kunders adfærd og dermed rammebetingelserne for værdikæden.

Nogle af virksomhederne i undersøgelsen arbejder også med egne frivillige CO²-regnskaber, færre med egne ESG-rapporter, men lovkrav er langt fra den eneste driver. Flest er motiverede af nye forretningsmuligheder og tror, at arbejdet med bæredygtighed bliver en lincense-to-operate i fremtiden. Ønsket om at medvirke mere aktivt til den bæredygtige omstilling er også en af de vigtigste drivere. De adspurgte virksomheder befinder sig på forskellige faser af modenhed i arbejdet med bæredygtighedsemner. Vi har opdelt i virksomhederne i følgende grupper: Bekymrede tilpassere, I transition og bæredygtige Firstmovers.



Virksomhederne fra værdikæden er meget interesseret i at kunne være med til at bidrage endnu mere til byggeriets samlede indsats for bæredygtigt byggeri, at kunne leve op til fremtidige kundekrav og udvikle deres forretning. Samtidig er de interesseret i at samarbejde om dokumentationsindsatsen.

Læs den fulde rapport her



- Opmærksomme på lovkrav
- Krav fra kunderne
- Bekymrede for omstilling af forretningsmodel, omkostninger eller lign.

**Bekymrede
tilpassere**

- Drevet af lovkrav
- Krav fra kunderne
- Opmærksom på nye forretningsmuligheder

I transition

- Drevet af at skabe en bæredygtig udvikling i branchen og samfundet
- Forretningsudvikling

**Bæredygtige
first movers**

6 barrierer, 5 indsatsområder og 6 potentialer

6 barrierer

Adfærd og rammer der hæmmer (sam)arbejdet om bæredygtighed og ESG

- Savner efterspørgsel og betalingsvilje
- Lovkravene skubber på udviklingen – men ikke altid nok
- Data og certificeringer fremmer bæredygtighed - men målemetoder trækker skævt
- Begrænset samarbejde - reducerer innovations-tempo
- Konservativ tilgang og angst for risiko og sagsanlæg
- Viden og kompetencer

5 indsatsområder

Her er 5 områder hvor værdikæden gerne løfter mere

- CO²-reduktionen
- Genbrug
- Mere transformation og mindre nedrivning
- Biodiversitet
- Arbejdere i værdikæden

6 potentialer for alle i byggeriet

- Samarbejde på tværs i hele værdikæden om udvikling, innovation og definition af fælles bæredygtighedsudfordringer
- Incitamentter til at arbejde mere med bæredygtighed
- Betalingsvilje for bæredygtige ydelser
- Udbud og intelligente krav, der skaber innovation i kæden
- Samarbejde om dataløsninger – ensartede kategorier, fælles løsninger
- Viden og kompetenceudvikling i hele kæden

Opsamling på begge ESG-undersøgelser

Opsamling

Hvilke fælles barrierer og potentialer peger de to undersøgelser på, og hvordan samarbejder vi som branche om konkrete handlinger

Vi har med de to undersøgelser taget temperaturen på bygge og anlægsbranchens ny virkelighed for samfundsansvar med mange nye lovkrav indenfor bæredygtighed. Den ene undersøgelse har haft fokus på interviews med 21 store virksomheder og organisationer fra hele værdikæden, der er direkte underlagt, eller arbejder med de nye ESG-krav. Den anden undersøgelse har interviewet 40 virksomheder fra alle led i værdikæden, som ikke selv er underlagt ESG-kravene, men som allerede arbejder med bæredygtighed i et vist omfang og kan opleve krav om rapportering på nye måder fra deres kunder.

De to undersøgelser selvstændige resultater er præsenteret i hver sin rapport, men på tværs af de to ser vi nogle tendenser, der supplerer hinanden, som opsummeres her.

Virksomhedernes ESG-rejse

Undersøgelserne har hver for sig forsøgt at beskrive forskellige typer af virksomheder blandt dem, vi har snakket med. I undersøgelsen af de største virksomheder, er de forskellige typer karakteriseret som: De engagerede, De 'lovlydige' og De afventende. I værdikæde-undersøgelsen er de karakteriseret som: Bekymrede tilpassere, I transition, og Bæredygtige firstmovers. Der er nogen overlap mellem de to kategoriseringer, men naturligt nok ikke et fuldstændigt overlap. Kategoriseringen viser dog, at virksomhederne flytter sig i forskellige tempi, og internt i virksomhederne kan medarbejdere også være forskellige steder.

For de store virksomheder gør følgende sig gældende i ESG-arbejdet:

- Der er oprettet bæredygtighedsafdelinger, som med ESG har fået en anden plads i virksomhedens kernefunktioner, særligt med kobling til finans ift. fokus på data.
- Mange fagligheder samarbejder nu internt, men for at få alle med, er der behov for en oversættelse af "ESG-sprog" til konkrete indsatser og handlinger.
- Mange har særligt haft fokus på egen organisering og er først nu ved at se nærmere på ESG-krav og samarbejds muligheder med værdikæden og ude på byggeprojekterne.

For de mindre virksomheder handler arbejdet med bæredygtighed særligt om:

- Flere er på deres egen ESG-rejse, uafhængig af rapporteringskrav fra deres store kunder, fordi de selv ønsker at bidrage til den bæredygtige omstilling i branchen og være klar til at møde fremtidens kundekrav.
- Nogle er frustrerede over manglende efterspørgsel på bæredygtige løsninger, mens andre er bekymrede for en større og uigennemsigtig dokumentationsbyrde.
- De vil gerne involveres i samarbejde på tværs af værdikæden om bæredygtige løsninger.

Samme væsentlige ESG-tematikker

I undersøgelsen af de større virksomheder har vi via interviews og offentliggjorte dobbeltvæsentlighedsanalyser fra udvalgte virksomheder fået indblik i, hvilke ESG-tematikker, de særligt arbejder med. I undersøgelsen af værdikæden har vi spurgt de involverede virksomheder, hvilke tematikker indenfor ESG de har størst fokus på.

På tværs af de to undersøgelser ser vi, at der både hos de store og i værdikæden netop nu er særligt fokus på følgende ESG-tematikker:

- **Egen arbejdsstyrke og i værdikæden:** Fokus på ordentlige løn- og arbejdsforhold.
- **Klima og CO² reduktion:** gennem nye metoder og materialer.
- **Forurening:** Håndtering af affald og kemiske materialer.
- **Cirkulær økonomi:** genbrug og genanvendelse af byggematerialer.
- **Derudover ser vi både hos de store virksomheder og i værdikæden en stor appetit på at arbejde mere dybdegående med andre områder, blandt andet:**
 - **Renovering og transformation:** Mindre nedrivning og mere transformation.
 - **Biodiversitet:** Fokus på naturbeskyttelse og biodiversitet
 - **Sociale aspekter:** Diversitet og inklusion ift. rekruttering og tilknytning af arbejdskraft

Potentialer og barrierer

Bedre samarbejde på tværs af værdikæden for at få løst de store udfordringer

Alle dele af værdikæden efterspørger mere samarbejde, så branchen på tværs bygger bro og finder fælles løsninger. Det kræver en mindre lineær tilgang til projektudvikling og løbende dialog mellem byggeriets aktører. Det vil skabe stor værdi, hvis branchen i fællesskab kan blive enige om fælles formater og data-registreringssystemer, som mindsker omkostninger og gør det smidigere for de enkelte virksomheder i branchen.

Nye kompetencer og fagligheder

Begge undersøgelser peger på, at ESG-kravene kræver nye kompetencer og fagligheder i bygge- og anlægsbranchen. Stort set alle involverede i byggeriet skal have nye kompetencer for at forstå den nye dagsorden og de krav, som ESG sætter på deres arbejde. Branchen må også være åben for at inkludere nye perspektiver ved at invitere nye fagligheder ind i branchen og styrke det tværfaglige samarbejde.

Økonomisk pres – også på bæredygtighed

Generelt peger begge undersøgelser på, at bygge- og anlægsbranchen er en branche med en meget lille økonomisk margin, hvilket på nogle måder også presser implementering af ESG. Alle er enige om, at lige nu har dataindsamling et større fokus end reel transformativ udvikling af sektoren. For de store skyldes dette en enormt pres med at få CSRD indopereret i deres finansielle systemer og for den øvrige værdikæde er opleves presse som en manglende betalingsvilje i forhold til at få nye metoder og løsninger sat i skala.

Der er en tydelig forbindelse mellem de identificerede potentialer og barrierer. Mange af de udfordringer, der hæmmer arbejdet med ESG, kan samtidig ses som områder med stort potentiale, hvis der etableres bedre rammer, samarbejde og incitamenter. Disse overlap understreger vigtigheden af en koordineret indsats, der både reducerer barrierer og udnytter potentialerne for bæredygtig transformation i byggebranchen.

Samarbejde på tværs af værdikæden

- **Potentiale:** Øget dialog og samarbejde mellem flere led i værdikæden kan fremme innovation og udvikling af bæredygtige løsninger.
- **Barriere:** Begrænset samarbejde mellem værdikædens aktører reducerer innovationstempoet og skaber fragmenterede løsninger.

Incitamenter og betalingsvilje

- **Potentiale:** Tydelige incitamentsstrukturer og større betalingsvilje for bæredygtige produkter kan accelerere udviklingen af nye løsninger.
- **Barriere:** Manglende efterspørgsel og betalingsvilje hæmmer virksomhedernes evne til at levere mere bæredygtige løsninger.

Lovkrav og regulering

- **Potentiale:** Lovkrav kan fungere som en driver for bæredygtig udvikling ved at skabe rammer for innovation og samarbejde.
- **Barriere:** Lovkravene kan opleves som utilstrækkelige og skabe usikkerhed, da de ikke altid giver klare retninger eller understøtter alle dele af værdikæden.

Data og dokumentation

- **Potentiale:** Ensartede kategorier og fælles løsninger for data og dokumentation kan reducere kompleksiteten og sikre transparens.
- **Barriere:** Manglende standarder og tunge dokumentationskrav trækker ressourcer og skaber frustration, især for mindre aktører. Den store vægt på kvantificering kan udgøre en risiko for, at innovative løsninger nedprioriteres, hvis de ikke umiddelbart kan måles eller dokumenteres.

Kompetenceudvikling og videndeling

- **Potentiale:** Styrket viden og kompetencer på tværs af branchen kan skabe en fælles forståelse for bæredygtighed og fremme handling og samarbejde.
- **Barriere:** Manglen på kompetencer og uddannelse begrænser virksomhedernes evne til at implementere bæredygtighed effektivt.

Innovation og risiko

- **Potentiale:** Flere af de interviewede virksomheder ligger inde med bæredygtige løsninger, der kan skabe stor værdi, hvis de bringes i spil.
- **Barriere:** En konservativ tilgang og håndtering af risiko udfordrer innovation og gør det svært at teste og implementere nye løsninger.

Hvad kan Byggeriets Samfundsansvar bidrage med?

Byggeriets Samfundsansvar kan spille en central rolle i at hjælpe byggebranchen med at overvinde barrierer og understøtte implementeringen af ESG på tværs af værdikæden ved at bidrage på følgende områder:

Innovation på tværs af værdikæden

- **Testforløb:** om udvikling af nye løsninger til branchen, med særligt fokus på at inddrage alle dele af værdikæden i samarbejder om løsninger og konkrete måder at bygge bro på. Herunder udrukke specifikke programmer, der støtter små og mellemstore virksomheder med kompetenceudvikling inden for ESG.
- **Politikudvikling:** Udarbejde eller dele forslag til fælles politikker og strategier, særligt på S'et i ESG, der kan vedtages på brancheniveau.

Udvikling af fælles værktøjer og standarder

- **Samarbejdsmodeller:** Fremme nye samarbejdsformer, så som tidlig inddragelse af interessenter i byggeprojekter for at sikre integrering af bæredygtighed i alle faser.
- **Branche-specifikke indikatorer:** Identificere relevante KPI'er for byggebranchen, særligt inden for S'et, der letter arbejdet med ESG og harmoniserer rapporteringskrav.
- **Fælles kontrolenhed:** Bidrage til etableringen af en central enhed, der kan sikre overholdelse af sociale og miljømæssige krav på tværs af branchen og reducere byrden for den enkelte virksomhed.

Kommunikation og motivation

- **Oversættelse af ESG til praksis:** Formidle ESG-krav i byggefaglige termer og med menneskelige fortællinger, der er nemme at forstå og forholde sig til for forskellige medarbejdergrupper.
- **Inspirationsmateriale:** Udarbejde case-studier og succesfortællinger om virksomheder, der har opnået resultater med ESG.
- **Kampagner for kulturforandring:** Iværksætte kampagner, der motiverer virksomheder og medarbejdere til at se ESG som en mulighed frem for en byrde.

Sparring og kompetenceudvikling

- **ESG-sparring til medlemmer:** særligt ift. arbejdet med dobbeltvæsentlighedsanalyser - herunder involvering af interessenter og vigtige tematikker i branchen.
- **Erfaringsudveksling:** Facilitere netværksmøder og vidensdelingsarrangementer, hvor aktører kan dele erfaringer med implementering af ESG.
- **Uddannelsesprogrammer:** Tilbyde kurser, webinarer og workshops om ESG-temaer som dobbelt væsentlighedsanalyse, dataindsamling og ledelsessystemer.
- **Interessevaretagelse:** Repræsentere branchens udfordringer og løsninger i dialog med myndigheder og EU for at sikre realistiske lovkrav og rammevilkår.

Ved at tage disse opgaver på sig kan Byggeriets Samfundsansvar hjælpe med at bygge bro mellem virksomhederne, udvikle praktiske løsninger og skabe en fælles retning for bæredygtig omstilling i byggebranchen.