

BÆREDYGTIG PROJEKTSTYRING

Implementering af bæredygtighed ind i projektstyring

Andreas Bislev Schultz

*Aalborg Universitet
Vejleder: Ronni Laursen
Anslag: 128.009 tegn*

Abstract

In this master thesis, I explore how the EU's sustainability can affect traditional project management. This is done by implementing a social constructionist view of project management and analyzing EU's sustainability directives. In the end of this thesis, I theorize on how an implementation of the sustainability directives can be done and how this would work.

Table of Contents

Abstract	1
Indledning	3
Problemfelt	4
Projektstyring	4
Project Management Institute	4
Kontekst beskrivelse	7
Bæredygtighed og ESG	7
State of the art	12
Paradigmer indenfor projektledelse	12
Projektstyring: succes- og værdiparametre	12
Problemformulering	13
Videnskabsteoretiske indgangsvinkel.....	14
Teori.....	17
Projektstyring	17
Processer	18
Vidensområder	20
Teoretisk ramme for bæredygtighed	24
Litteraturstudie	24
Redegørelsen af ESG-rapportering.....	31
Metode	35
Kvalitativ metode.....	35
Litteratur Review	35
Litteratur studie	36
Dokumentanalyse	37
Analyse	42
Analyse af temaer og elementer fra EU's bæredygtighedstandarder	43
Diskussion	56
Konklusion.....	60
Formidlende artikel	61
Litteraturhenviisning:	67

Indledning

I nedenstående problemfelt vil jeg redegøre for de teoretiske overvejelser, der har ført frem til projektets problemstilling. Dette projekts formål er at skabe et metodisk fundament for en bæredygtig tilgang til projektstyring. Grundlaget for dette er at der, udover et forskningsmæssigt, er et organisatorisk behov for at udvikle værktøjer, teknikker og metodikker, der kan integrere bæredygtige metoder ind i projektstyring (Martens, M. L., 2016). Problemfeltet starter med en redegørelse af projektstyring, efterfulgt af hvordan man, i akademisk litteratur, prøver at gentænke projektstyring. Efterfølgende redegør jeg for det metodiske og teoretiske fundament for projektstyring i ”*The Guide to the Project Management Body of Knowledge*”, som er etableret som den klassiske forståelse af projektstyring. Dette bliver så afsluttet med en forståelse af hvordan man anser succes- og værdiparametre indenfor projektledelse. I problemfeltet anden del, så redegør jeg for, hvorfor projektstyring skal ændres ved at inddrage en kontekstbeskrivelse, hvor jeg kommer ind på bæredygtighed og hvordan at ESG er blevet til et fænomen som det praktiske fundament for EU’s nye bæredygtigheds-standarder og rapporteringssystem. Til slut i problemfeltet vil jeg forbinde de emner og præsentere projektets problemformulering.

Problemfelt

I problemfeltet vil projektets problemstilling blive præsenteret og udfoldet. Herefter bliver projektets fokus på bæredygtighed blive introduceret.

Projektstyring

Projektstyring handler om at lede, planlægge og organisere et specifikt midlertidigt projekt. Et projekt handler om at udføre et bestemt sæt leverancer. Leverancerne kan være defineret som et formål, der skal udføres, opnåelsen af et bestemt resultat, et produkt, der skal udvikles, en service, der skal udføres. Leverancerne kan defineres som det produkt, service, resultat eller kapacitet, der kræves for at kunne gennemføre projektet. Dette kan både være immaterielle eller materielt (Silvius, G., 2017, s. 31). Projekter bliver foretaget på alle organisatoriske lag og kan involvere enten individer eller grupper. Det kan også strække sig over flere organisationer. Projekter kan bruges til at bevæge en organisation fra et punkt til andet ved at opnå en række specifikke betingelser. I traditionel organisatorisk forståelse så er projekter en tilgang til at skabe værdi for en organisation. Organisationer bruger til projekter og projektledelse til at skabe konkurrencedygtighed i et miljø, hvor der er efterspørgsmål på tid, billigere produkter eller services, ressourcer og teknologi (Silvius, G., 2017, s. 32). Idealistisk set så tillader projektstyring at organisationer kan binde projektresultater sammen med organisatoriske målsætninger, være mere konkurrencedygtige på deres respektive markeder, være tilstrækkelig forandringsparate til at imødegå miljøændringer i organisationen, enten internt eller eksternt. (Cleland, S., 2006)

Project Management Institute

I følgende afsnit vil jeg kort introducere projektstyring.

The project management Institute blev startet I 1969 I USA af en gruppe af ingeniører, fra de største amerikanske ingeniørvirksomheder, f.eks. NASA Formålet var at etablere et forum, hvor de kunne diskutere problemstillinger forbundet med projektledelse og udveksle erfaringer. Igennem analyser og diskussion af metoder fra tidsperioden, f.eks. udvikling af forskellige rumskib, blev der udviklet en teoretisk ramme til den bedste praksis indenfor projektledelse. Denne praksis fik massiv udbredelse og blev bakket op af store organisationer såsom den amerikanske regering og andre, som fik deres leverandører til at benytte sig af

metoder, dette gav metoden anerkendelse i hele verden. Instituttet stadfæstede deres indflydelse ved at tilføje etiske principper og certificeringer i 1984. Denne praksis kan findes i *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, (jf. PMBOK) som er blevet udgivet siden 1987 og sidst opdateret i 2017 med udgivelsen af den sjette iteration (Project Management Institute, 2017).

PMBOK bygger på fire forskellige teorier, som udgør det teoretiske fundament af de klassiske projektledelsesteorier (Koskela, L., s. 1). I dette projekt vil jeg bruge diskussionsafsnittet til at diskutere den traditionelle projektledelses tilgang til at diskutere hvilke teoretiske implikationer bæredygtighed kunne have for projektledelsestilgangen. I artiklen "*The underlying theory of project management is obsolete*" analyser forfatteren den klassiske tilgang indenfor projektledelse og tilbyder et teoretisk fundament. De fire teorier er følgende: projektteori og tre teorier bagved styringen af et projekt, dvs. planlægningen, eksekveringen og kontrollen. Ifølge Koskela, så kan projektteori forklares som værende et system af produktion, der er transformativt. Dette skal forstås som at det er et system, hvor der kommer inputs og outputs. Inputs består af de ressourcer, der er til rådighed. Dette tillader en transformativ proces, hvilket skaber et givent output. (Koskela, L., s. 3) De tre andre teorier omhandler styringen af et projekts tre første faser. En kritik af dette består i at den transformative antager at betingelser for et succesfuldt projekt kan findes i projektets planlægningsfase, M.a.o. i begyndelse af projektet. Dette er dog ikke tilfældet i mange projekter, hvor der oftest er mange usikkerheder forbundet med alle faser af et projekt. Dette skal ses i konteksten af at større projekter bliver succesfulde på baggrund af andre faktorer end de faktorer, der bliver givet et projekt i planlægningsfasen. Et andet kritikpunkt omhandler at den transformative proces ikke tager højde for opgavernes indbyrdes forhold og de tidsmæssige udfordringer, der følger heraf. Input og output processen tager ikke højde for de problemstillinger, der opstår når flere opgaver har et indbyrdes forhold, hvilket skader projektets resultat (Koskela, L., s. 10).

I den første teori omhandlende planlægningen, laver man en skarp skel mellem styring af projektet og den udøvende del. Det er ledelsen ansvar at planlægge, skabe, udarbejde og implementere planerne. Dette skaber en lighed mellem styring og projektets output, fordi planlægningen bliver lig med eksekveringen. (Koskela, L., s. 4) I den klassiske projektledelses teori, er der er meget stort fokus på planlægningsfasen i forhold til de andre

faser og at de processorer, der bestemmer fordelingen af ressourcer, bliver oftest besluttet i denne fase. Hvilket gør denne fase væsentlig mere betydningsfuld end de andre faser.

Teorien bag eksekveringsfasen forstås som top-down kommunikations model. Top-down kommunikation skal forstås som hierarkisk kommunikationsmodel, hvor ledelsen kommunikerer nedad i hierarkiet (Koskela, L., s. 3). Fordi at PMBOK ligger et eksplicit fokus på planlægningsfasen, så bliver eksekveringsfasen udelukkende en proces, der skal styres. Et eksempel kunne være en manager i en produktion. Manager skal ikke forstås som værende en leder, men vedkommende, som har overblikket over processen og uddelegerer arbejdsopgaver (Koskela, L., s. 4). En kritik af denne tanke består i at denne tilgang antager at eksekveringsfasen er en fejlfri fase. Dette beror sig på at planlægningen har tænkt på alle omstændigheder. Dette fører til at mange projekter bliver forsinkede, og dem som udfører opgaverne bliver nødt til at løse opgaver med deres egen ressourcer og viden (Koskela, L., s. 11). En anden kritik af denne teori er at den forudsætter at opgaverne bliver løst præcis efter de betingelser, som er blevet fastlagt. Idealistisk set så antager processen at projektmedlemmerne adlyder ordrer og giver deres fulde forpligtelse overfor opgaven. I litteraturen kan det dog ses at opgaverne bliver løst på baggrund af kompetencer og forpligtelser overfor en række af faktorer, uden for opgavens parametre (Koskela, L., s. 11).

Den sidste teori om kontrol har udgangspunkt i en *kybernetisk-styrings* model. Modellen skal forstås som et feedback-loop, hvor man har et forventet resultat eller præstation. Den aktuelle præstation bliver så målt. Forskellen mellem det forventede resultat og det aktuelle bliver så brugt til at ændre på processen, så man kan opnå det forventede resultat (Koskela, L., s. 4). En kritik af denne model er at den ikke adresserer de grundlæggende problemstillinger bagved forskellen af forventede- og aktuelle resultater. I denne model kigger man på allokeringen af ressourcer for at få et andet resultat, hvilket ikke adresserer den rigtige problemstilling. Dette skaber sin egen problemstilling, hvor man ikke får den nødvendige indsigt i forskellen på aktuelle- og forventede resultater, som kunne være opnået på anden vis. (Koskela, L., s. 11).

Kontekst beskrivelse

I følgende afsnit vil jeg begrunde mit emnevalg med udgangspunkt i en kontekstbeskrivelse, der forklarer hvilket grundlag, der kan være for at udarbejde en bæredygtig tilgang til projektstyring. I afsnittet vil jeg kort redegøre for det historiske perspektiv i bæredygtighed med inddragelse af EU's bæredygtighedsstandarder. Dette vil blive fulgt af en kort redegørelse af standarderne og til sidst i afsnittet vil det blive præsenteret hvilke problemstillinger, der kan opstå i en organisatorisk kontekst.

Bæredygtighed og ESG

Ideen omkring en bæredygtig fremtid opstod allerede i 1987. FN's kommissionen for *environmental and development* udgav rapporten *our common future* også kaldet *brundtlandsrapporten*. Rapporten var det første forsøg på at udvikle en bæredygtighed strategi for verden ved at sætte fokus på de økonomiske, sociale og miljømæssige problemstillinger, man stod overfor på det tidspunkt. Rapporten udarbejdede også en definition på hvad bæredygtig udvikling vil sige: ”En udvikling som opfylder de nuværende behov, uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare” (Brundtland, 1987, s. 41) Rapporten var det første forsøg på at udarbejde en bæredygtig forståelse og udvikling. Den satte fokus på økonomiske, sociale og miljømæssige udfordringer i det globale verdensbillede. Dette førte senere til udarbejdelse af ESG; *Environmental, Social and Governance*, som et værktøj til at vurdere virksomheders bæredygtighedspraksisser.

Environmental, Social and Governance blev for alvor en del af verdensbilledet ved en konference i 2004 ved navnet *Who cares wins* til en FN-konference for finansielle institutioner. Den daværende generalsekretær Kofi Annan skrev til mere end 50 af verdens største finansielle institutioner. Konferencen var et forsøg på at institutionerne til at begynde at indtænke bæredygtighed, som en investeringsstrategi (Dolan, C., & Zalles, D. 2021, S, 13).

EU har flere gange, indenfor nyere tid, forsøgt at implementere lovgivning og forskellige tiltag til at gøre bæredygtighed til en fast komponent af virksomhedernes strategi og vision. I 2019 vedtog den Europæiske kommission deres forslag til en ny bæredygtig retning for EU. Forslaget hed *Green Deal* og i det forslag var et ambitiøst mål om at gøre EU klimaneutrale i 2050. Reducering af drivhusgasemissioner med 55% i 2030 sammenlignet niveauet fra 1990.

Yderligere så fokuserede loven på at starte en udvikling hvor der ikke er økonomisk vækst i ressourceforbrug. En af nøgleinitiativerne i aftalen er at alle EU-lande skal indarbejde 2050-målet i deres lovgivning og udarbejde en klimaplan, der indeholder en handlingsplan for hvordan de vil gøre og en målsætning for deres handlinger (European Commission, 2020). For at sikre at den grønne omstilling bliver en realitet, så indeholder *Green Deal* bestemte politiske initiativer. Et af disse var revisionen af *Non-Finansiel Reporting Directive* fra 2014 (jf. NFRD) Dette direktivs formål er at øge gennemsigtigheden og ansvarligheden hos virksomheder med hensyn til sociale og miljømæssige mål. NFRD krævede at virksomheder i EU med over 500 medarbejdere skulle offentliggøre en redegørelse af deres strategi og resultater for sociale forhold, menneskerettigheder, bekæmpelse af korruption og miljøbekæmpelse (European Commission, 2020). Direktivet blev mødt med meget kritik og blev derfor i forbindelse med *Green Deal* omdannet til *Corporate Sustainability Reporting Directiv*. (jf. CSRD) Her udvidede man formålet til at inkludere flere parametre og udvide virksomheders bæredygtighed rapportering i de eksisterende parametre. Hensigten var at give investorer og andre interesserede mere indsigt i en virksomheds bæredygtighedsstrategi (European Commission, 2023). Der blev også i forlængelse af CSRD vedtaget *Taxonomy Climate Delegated Act*, som er EU's klassificeringssystem (jf. EU-Taksonomien) Dette er EU's retningslinjer for taksonomien og så blev der vedtaget *European Sustainability Reporting System* (jf. ESRS) som er det man populært kalder for *ESG-rapportering* og er EU's bæredygtighedsstandarder. Alt dette indgår i CSRD og er et lovkrav i EU fra 2024 (European Commission, 2023).

ESG består af tre forskellige men sammenhængende faktorer, der har en påvirkning på vores omgivelser. Det kan anskues som en systematiseret og organiseret måde at indekser og måle virksomheder ud fra deres bæredygtige tilgang til omgivelser og deres påvirkning på verden. Nedenstående er en forklaring på de tre søjler i ESG.

Enviromental er måling af klima- og miljøbelastningen. Dette inkluderer forurening, drivhusgasudledning, deres påvirkning på økosystemer og biodiversitet, samt hvad de gør for at stoppe eller reducere påvirkningen. I hovedtræk kan det ses som standardiseret forståelse af bæredygtighed, hvor der kigges på produktion, påvirkning og global opvarmning og hvilken sammenhæng de har for hinanden og med ESG-rapporterings og andre faktorer (EU Kommissionen, 2023).

Social omhandler det sociale miljø i virksomheden og det omkringliggende miljø uden for virksomheden. Den kan også anskues som den *samfundsmæssige* tilpasning og påvirkning. Dette inkluderer hvordan organisationer behandler deres ansatte og hvordan de behandler de fællesskaber, der ligger uden for organisationen, dette kunne f.eks. være andre virksomheder, der ligger i forlængelse af en organisationens værdikæde. Grundlaget for at inddrage social bæredygtighed er at en virksomhed skal kunne anskues som værende bæredygtig med et holistisk perspektiv og dette kan opnås ved at behandle sin organisation og de omkringliggende sociale miljøer ordentligt. Dette kan måles ved at kigge på relationer inde og ud af en organisation. (EU Kommissionen, 2023).

Governance omhandler ledelse af en organisation og virksomhedsadfærd, dvs. hvordan en organisations ledelse vælger at handle og hvilket etisk grundlag, handlinger er baseret på. Dette kan f.eks. inkludere kønsopdeling i organisationen, hvor gennemsigtig man vælger at være og om korruption er til stede i organisationen. Det kan også være at vise organisationens filantropiske side. Dvs. det er en mulighed for at vise hvor meget de vælger at investere i civilsamfund og nærområder uden at få direkte økonomisk gevinst ud af det (EU Kommissionen, 2023).

Grundlaget for at indføre ESG-standarder og generelt bæredygtige indikatorer kan ses i FN-rapporten *The future is now* fra *Global sustainable development* udarbejdet i 2019. I rapporten, som observerer udviklingen over en række områder, der knytter sig til bæredygtig udvikling og FN's verdensmål. I rapporten kan det ses at den globale økonomi er vokset samtidig med at den globale ulighed er vokset (UN, 2019, s. 22) Udledningen er drivhusgasser af steget, hvilket har accelereret klimaforandringerne (UN, 2019, s. 26). Biodiversiteten er samtidig også blevet forværret, hvilket er med til at true verdens økosystemer (UN, 2019, s. 26). Rapporten efterspørger en global tilgang til at imødekomme disse problemstillinger igennem en helhedsorienteret forståelse af selvsamme problemstillinger. Ved at integrere de tre søjler fra ESG ind i en organisatorisk kontekst, så kan organisationer være med til at opfylde deres samfundsmæssige ansvar, men det er også en mulighed for at organisationen til at skabe værdi internt, som omhandler den daglige ledelse, og det eksterne, som er den overordnede ledelse. I den eksterne kunne være overfor interessenter, samarbejdspartnere og aktionærer mens det interne i organisationen kunne være at kigge på den daglige ledelse i f.eks. organisationen tilgang til projektledelse. Ledelsens ansvar bliver derved instrumental for at muliggøre en forandring til en bæredygtig

organisation, eller en organisation, der kan stå på mål med ESG-principper. Ved at tage ansvar for at integrere ESG ind i en organisations kultur og strategi, så er hensigten at organisationer kan være med til at løse komplekse samfundsmæssige problemstillinger og balancere, et stadig udvidende felt af, forskellige interessenters behov. Dette demonstrerer en overgang fra en tidligere konkurrence præget og militærisk ledelsesstil, der fokuserede på vækst over til en mere holistisk og helhedsorienteret ledelsesstil, hvis opgaver bliver udvidet til at inkludere omverdens krav (Hildebrandt, S. 2014, s. 27).

Når man snakker om ESG og ledelse, så opstår der i mellemtiden også nye problemstillinger og kritikpunkter. Det første omhandler kompleksiteten i at implementere ESG-strategier. Når man organisation vælger at integrere ESG som en aktiv del af deres strategi, så kræver det en integrering på tværs af alle afdelinger, hvilket skaber et behov for tværgående samarbejde og koordination, som kan være en problemstilling. Yderligere så er der kulturelle ændringer og værdibaserede ændringer som vil kræve uddannelse af medarbejdere og ledelse over mod en ny adfærd (World Economic Forum, 2023). Der findes problemstillinger forbindelse med målingen og rapporteringen af ESG-standarderne. Der er bred efterspørgsel på en standardisering af standarderne. Der findes på nuværende tidspunkt ikke en universel metode eller standard i forbindelse rapporteringen, hvilket øger kompleksiteten på måling ved at kræve komplekse metoder og teknikker, der er tidskrævende og dyre at implementere. Det mindsker ligeledes gennemsigtigheden og åbenheden af rapporteringen (IMD, 2024). De ovenstående problemstillinger kan også være med til at øge chancen for *Green Washing*, som er den praksis hvor organisationer får sig selv til mere bæredygtige end de i realiteten er. Dette vil i forbindelse med ESG være at overdrive nogle enkelte standarder for at få deres omdømme til at fremstå bedre. Disse problemer bliver forværret når organisationen oplever manglende støtte og engagement fra deres ledere. I en rapport fra Harvard understreges vigtigheden af ledere er aktivt med til at udbygge og skabe rammerne for organisationens ESG for at sikre sig imod risiko og ensartethed, samtidig beskriver de hvordan at kravene fra ESG er stigende og at det kræver stadig flere ressourcer og kompetencer for at imødekomme. En effektiv implementering af ESG-strategier kræver en tværgående indsats og engagement fra ledere på alle niveauer. Dette rejser en række udfordringer for organisationer, der har grundlag i kulturelle og værdibaserede ændringer samt kompleksiteten i måling og rapportering. Disse aspekter kan potentielt føre til praksisser, der kan skade organisationens omdømme og troværdighed. for at adressere disse udfordringer og sikre en metodisk ramme

til bæredygtige ændringer, så kræver det en adressering i den projektstyring-praksis. I dette projekt bliver det gjort ved at undersøge hvordan organisationer kan ændre, udvikle og integrere nye projektstyring tilgange, der imødekommer omverdenens bæredygtige krav.

State of the art

I følgende afsnit vil jeg præsentere projektets State-of-the-art. Jeg har valgt at inddrage litteratur omkring projektstyring. Hertil litteratur omkring paradigmer indenfor projektstyring, og hvordan at man gentænkt projektstyring. Dette bliver efterfulgt af en forståelse af værdiparametrene i projektstyring.

Paradigmer indenfor projektledelse

Der har indenfor nyere tid været flere forsøg på at gentænke klassisk projektstyring. I artiklen *“Rethinking project management”* af Svejvig og Andersen fra 2015, hvori de laver et litteratur review af akademisk materiale, der omhandler gentænkning af projektstyring. I artiklen viser de at ideen om at gentænke projektstyring er opstået i 1983, men har forskningsmæssigt taget fart omkring 2006. De viser hvordan at den klassiske konceptuelle- og metodiske forståelse af projektledelse i lang tid var baseret på de samme fundamentale antagelser (Svejvig, P. 2015) I nyere tid er der dog sket i paradigmeskifte, hvor forståelsen er gået fra projektledelse som et værktøj, over til projekt, som en midlertidig organisation inden i organisationen, til en mere nutidig version, hvor projektledelse ses som en mere holistisk disciplin, der tillader organisationer at opnå større effektivitet, ydeevne og innovation. (Svejvig, P. 2015) Litteraturen prøver i vid udstrækning af gentænke den praksis, der er opstået i disse discipliner. (Svejvig, P. 2015 & Silvius, G. 2017) At gentænke projektledelse bygger ofte på en forandring af den klassiske forståelse af projektledelse. Det vil sige at det er etablerede klassiske forståelser af projektledelse, der er blevet taget til genovervejelse. Den klassiske forståelse af projektledelse bliver beskrevet som den metodologi, der kan findes i *”The Guide to the Project Management Body of Knowledge”* eller *”Project IN Controlled Environments”*. Den proces, der prøver at gentænke projektledelse, tager derfor udgangspunkt i disse forståelser, som den disciplin, de prøver at ændre.

Projektstyring: succes- og værdiparametre

Når man skal afgøre hvad, der afgør succes indenfor projektledelse, så opstår der flere problemstillinger. Projekter bliver ofte afskrevet som værende fejlslagne eller ikke succesfulde, når de ikke møder de kriterier, der er blevet sat. Men på trods af at projektet ikke bliver en succes, kan det så stadig være muligt at skabe værdi, og er det muligt at have et succesfuldt projekt uden at skabe værdi. Senere i dette projekt vil der blive undersøgt hvilke

alternative tilgange til succes og værdi, der kan udgøre grundlaget for en bæredygtig procesledelsestilgang.

I artiklen *Project Succes as Topic in Project Management Journals* bliver der argumenteret for at projektledere ligger for meget vægt på tid og budgetter, når der skal vurderes om et projekt er succesfuldt. Artiklen ligger vægt på at succesparametrene skæres ned til "*iron triangle*", som er kriterier indenfor traditionel projektledelse. Det er tid, pris og kvalitet. Det bliver beskrevet at et projekt kan opfylde alle parametre, men stadig bliver opfattet som en fiasko, og omvendt at de ikke opfylder parametrene, men ses som succesfulde. I artiklen bliver der efterspurgt en distancering mellem projektledelse-succes og projekt-succes. Projektledelse skal vurderes ud fra projekt effektivitet og projektet skal vurderes ud fra de succesparametre, der bliver givet projektet. (Ika, 2009) Projekter fejler på grund af mange grunde, også udefrakommende faktorer, der ikke kan styres internt i projektet, Dette kan ske selv om der er god ledelse og styring. Dette betyder at udførelsen af projekt kan være gjort efter de parametre, der er blevet opstillet, men det betyder ikke at projektmål bliver opfyldt og skaber værdi eller meningsfuldhed. Dette sker fordi værdi og meningsfuldheds kan være subjektive og derfor ikke er målbare. Dette forklarer også hvorfor projektledere vælger at styre deres succesparametre baseret på målbare faktorer såsom tid, pris og kvalitet (Ika, 2009). I artiklen bliver der efterspurgt nye parametre til at vurdere et projektforsløb, baseret på projektets kontekst og barrierer (Ika, 2009).

Problemformulering

Ovenstående empiri har ført til følgende problemformulering:

Hvordan kan ESG-standarder bidrage til bæredygtig projektledelse?

Videnskabsteoretiske indgangsvinkel

I følgende afsnit vil jeg redegøre for min videnskabsteoretiske indgangsvinkel. Grundlaget for at vælge socialkonstruktivismen som min videnskabsteoretiske indgangsvinkel, da det i projektets problemfelt kan ses at det teoretiske grundlag bagved projektstyring omhandler sociale- processor og praksisser (Rasborg, K., 2021, s. 406). Når man vælger et socialt konstruktivistisk perspektiv, så vælger man at analysere verden, ud fra den præmis at det er en fortolket virkeligheden. I socialkonstruktivismen ser man ikke verden som realistisk eller rationel, og er imod det videnskabelige perspektiv at der findes universelle sandheder (Rasborg, K., 2021, s. 406). Socialkonstruktivismen står herved i modsætning til de videnskabsteoretiske positioner, som positivisme og rationalisme. I disse perspektiver ser man verden som eksisterende uafhængigt af erkendelse af den. Det gør man ikke i socialkonstruktivismen. Når man inddrager socialkonstruktivismen, så kræver det at man laver to distanceringer af den. Den ene er den ontologiske variant, som omhandler at når man i socialkonstruktivismen skal afklare om hvorvidt en genstand, har en sandhedsværdi, så ses genstanden ikke som uafhængig af verden, men at genstanden afhænger af vores erkendelse af den. Dette er socialkonstruktivismens *ontologi*. Når man overfører dette til det sociale, dvs. den samfundsmæssige og menneskelige verden, så handler det om at verden er en konstruktion og at det er uafhængigt af vores erkendelse af den (Rasborg, K., 2021, s. 407). Dette har denne betydning at så længe at et emne eller genstand, kan erkendes, så kan det defineres og behandles som et undersøgelsesfelt. Denne erkendelse er dog betinget af at den er socialt bestemt. Dvs. at man har en kollektiv konsensus omkring dens kendsgerninger (Rasborg, K., 2021, s. 407).

I socialkonstruktivismens *epistemologi*, også kaldet den erkendelsesteoretiske variant af socialkonstruktivismen (Rasborg, K., 2021, s. 406). Epistemologi handler om den viden, vi har omkring verden og om der rent faktisk eksisterer objektiv viden. I epistemologien kan man ikke vurdere verdenen ud fra en sandhedsværdi, men i stedet at den afhænger af de sociale faktorer, der medfølger i dens kontekst. Dette vil sige at det vores erkendelse af verdenen, der er konstrueret. M.a.o. at det er vores viden om et emne, der er konstrueret. Denne konstruktion bliver derfor betinget af hvilken viden, der bliver indsamlet.

Videns sociologisk konstruktivisme

Videns sociologiske konstruktivisme, hvor der i dette projekt tages udgangspunkt i videns sociologerne P. Berger og T. Luckmann teori. I denne tilgang fokuserer man på de sociale processorer, hvor dagligdagsviden, *common sense*, og antagelser opstår og bliver genskabt (Rasborg, K., 2014, s. 421). Det gennemgående synspunkt i denne tilgang er at det er et socialt teoretisk perspektiv, der anser samfundet og dertilhørende institutioner, er blevet skabt af gentagende handlingsmønstre, der bliver tillagt en bestemt betydning. I disse handlingsmønstre, F.eks. social interaktion, opbygger man vaner og rutiner som er medskabende for de institutioner, som samfundet bygger på. Dette kan f.eks. være statsapparater, uddannelsessystemer. Det er også nærværende i organisationer, og hvordan organisationerne vælger at udføre bestemte handlinger, da disse får subjektiv betydning og derved skaber en objektiv realitet (Rasborg, K., 2014, s. 422).

Videns sociologisk konstruktivisme gør det muligt at anskue projektstyring, som en objektiv realitet, der er en udfoldelse af samfundets handlemønstre, og derved socialt konstrueret. Dette gør det muligt at anlægge et kritisk perspektiv til projektstyring og dens processor. Fordi dette fænomen er socialt konstruerede, består de også af foranderlige karakterer. Hvilket også tillader en forandringsproces af et givent emne (Rasborg, K., 2014, s. 422).

Videnskabsteori i projektet

I dette projekt bliver det perspektiveret i forhold til at vise de teoretiske principper i projektledelse bygger på menneskelige interaktion. Dvs. projektstyring bygger på en social konstruktion og derved er styret af menneskelige- faktorer og interaktion. I projektets problemfelt prøver jeg ligeledes at vise og illustrere nogle af de grundlæggende antagelser og værdier, der er forbundet med projektstyring, med henblik på senere at dekonstruere og kritisere, så jeg kan forandre praksissen. Denne konstruktivistiske tilgang er også årsagen til projektets valg af metode og empiri indsamling. I projektets litteratur studie har jeg fået et kendskab til hvilke egenskaber, kompetencer og værdier, der er forbundet med bæredygtighed. Disse vil blive brugt i projektets design. (Rasborg, K., 2014, s. 403).

Det sociale konstruktivistiske perspektiv tillader at jeg kan undersøge hvilke sociale konstruktioner, der danner rammen omkring bæredygtighed og hvordan de kan benyttes til at skabe en bæredygtig tilgang til projektstyring. Dette tillader også at jeg kan udfordre de eksisterende praksisser og strukturer i den fremviste projektstyrings struktur. Hvilket også er

dette projekts formål at integrere bæredygtighed i projektledelse på en meningsfuld måde. I det socialkonstruktivistiske perspektiv opfordres der til kritisk refleksion over de grundantagelser og værdier, der eksisterer omkring et emne. Dette gør socialkonstruktivismen til en velegnet indgangsvinkel i dette projekt, hvor en del af projektets formål er en genovervejelse af de eksisterende antagelser og værdier, der gør sig gældende i projektstyring. Dette gør det også til et brugbart fortolkningsværktøj når man skal udvikle nye metoder for projektstyring til at imødekomme bæredygtighed på, da det kan understøtte skabelsen af nye erkendelser og fortællinger omkring projektledelse (Rasborg, K., 2021, s. 406). Ved at analysere ESG lovgivningen, så kan det frembringes hvordan dette har en betydning for at forme projektstyring og derved individers rolle i projektstyring.

Teori

I følgende teori afsnit vil jeg præsentere projektets teoretiske grundlag. Teorien omhandler projektstyring, bæredygtighed i et organisatorisk perspektiv og ESG-standarderne. Teori-afsnit vil præsentere og udfolde disse teorier, med henblik på at bruge dem i analyseafsnittet.

Projektstyring

I dette afsnit vil jeg redegøre for den klassiske projektledelses opbygning ”*The Guide to the Project Management Body of Knowledge*” Dette er for at vise opbygning af projektstyring og hvilke processor- og komponenter, som vil blive brugt som projektets fundament til at gentænke en bæredygtig tilgang til projektledelse. Grundlaget for at benytte sig af denne projektledelses model kan findes i tidligere afsnit, hvor det blev redegjort for at tidligere forsøg på at gentænke projektledelse har fundet sted i denne model. PMBOK-guiden kan overordnet defineres som bestående af fem processor og ti videnområder. For at skabe klarhed over hvordan processerne og vidensområder spiller sammen, har jeg valgt at udarbejde nedenstående model. Efterfølgende vil jeg redegøre fordi enkelte elementer i modellen.

Vidensområder	Projektledelse processer				
	Initiativ	planlægningsproces	Eksekvering	Monitorering og kontrol	afslutning
Integration	Udarbejdelse af projekt charter	Udarbejdelse af projektledelses plan	Lede og styre projekt arbejdet	Monitorer og kontrollere projekt arbejdet. Integreret forandringskontrol	Afslutning af projektet eller fasen.
Scope		Planlæg scope styring Find behovene Definer scope Udarbejdet WBS		Validere scope Kontrol af scope	
Tid		Planlæg tidsplan Definere aktiviteter Sekvenser aktiviteter Estimere aktivitets ressourcer Estimer		Kontrol af tidsplan	

		tidsforbruget af aktiviteter Udarbejd tidsplan			
Økonomi		Planlæg økonomi Estimere økonomi Udarbejd budget		Kontrol af økonomi	
Kvalitet		Planlæg kvalitetsledelse	kvalitetssikring	Kvalitetskontrol	
HR		Planlæg Hr-ledelse	Find projekt medlemmer Udarbejd et projektteam Ledelse af projektteam		
Kommunikation		Planlæg kommunikationsledelse	Ledelse af kommunikationen	Kontrol af kommunikationen	
Risiko		Planlæg Risikostyring Identificer risiko Udarbejd en kvalitativ risikoanalyse Udarbejd en kvantitativ risikoanalyse Planlæg Risikoreaktioner		Risikostyring	
Indkøb		Planlæg indkøbsstyring	Lav indkøb	Kontrol af indkøb	Afslut indkøb
Interessenter	Identificer interessenter	Planlæg interessant styring	Styring af interessant engagement	Kontrol af interessant engagement	

(Egen kreation med henvisning til: (Project Management Institute, 2017))

Processer

I dette afsnit redegør jeg for de forskellige processer i projektstyring. Processerne giver et indblik i det tidsmæssige aspekt af projektstyring.

Initiativ

Initiativprocessen er den proces, der udføres for at definere projektet, eller en fase i projektet. Formålet med denne proces er at afstemme forventninger fra medlemmer af projektet og eventuelle interessenter. Det skal gøres i med hensyn til projektets formål, interessenterne skal have oplysninger omkring rammerne og omfanget, hertil skal man starte en diskussion om deres deltagelse i projektets faser samt hvordan dette kan være med til at indfri deres forventninger. Denne proces definerer det indledende omfang, og projektets forventede ressourcer bliver identificeret. I denne proces er det projekter, der stemmer overens med organisationens strategi, der godkendes, og at alle fordelene og interessenter bliver fundet og inddraget. Formålet med at identificere interessenter er at det gør det muligt for projektet at bestemme deres involvering og hvornår i projektfasen dette skal ske (Project Management Institute, 2017).

Planlægning

I planlægningsprocessen handler det om at udvikle den handleplan og dertilhørende processor, der skal fastlægge projekts omfang og mål. Handleplanen gør det muligt at nå disse mål. Afhængigt af projektet så kan det kræve flere ”*feedback-sløjfer*”, hvor man går tilbage og analyser på projektets parametre. Når man løbende tilpasser projektledelsesplanen på denne måde, så kaldes dette *progressiv udbygning*. Dette er med til at indikerer at planlægningen er en iterativ proces. Formålet med denne proces er definere denne projektets plan for at kunne skabe tilgangen for et succesfuldt projekt. (Project Management Institute, 2017)

Eksekvering

I den eksekverende fase, er formål at udføre de processer, der er nødvendige for at opfylde projektbetingelserne, der er blevet fastlagt i projekt charteren. Dette indbefatter koordineringen af projektets ressourcer, styring af interessant engagement og at udføre de aktiviteter, der er blevet beskrevet i projektstyringsplanen. Fordelen og hensigten er at udføre det nødvendige arbejde, for at opfylde betingelser og mål med hensyn til den overordnede projektplan. Størstedelen af ressourcerne, f.eks. budget, ressourcer og tid bliver anvendt i denne proces. Eksekvering kan føre til at forandringer i den overordnede plan og derfra kan det udløse en *feedback-sløjfe* tilbage til planlægningsprocessen. Dette kan resultere i i ændret af projektplanen og nye værdiparametre for projektet. (Project Management Institute, 2017)

Monitorering og kontrol

Monitorering- og kontrol processens formål er at gennemgå, opfange og regulere driften og præstationerne i projektet. Dette indebærer at identificere områder, der kræver en ændring i planen, og derfra starte de nødvendige ændringer. Monitorering handler om at indsamle data om præstationer, herfra at reportere og analysere på disse målinger og få disse oplysninger ud til deres respektive områder. Kontrol handler om at sammenligne den aktuelle præstation med den planlagte præstation. Herfra kan man så foretage analyser af afvigelserne og skabe overblik over hvilke områder, der kan skabe procesforbedringer eller alternative handlingsmuligheder. Fordelen ved processen er at man kan kvantificere præstationer og få overblik over hvilke afvigelser opstår.

Processen indeholder også følgende elementer:

- Evaluering og beslutning af planlagte ændringer
- Forebyggelse af mulige problemstillinger
- Kontrolstyring af projektaktiviteter
- At sikre at de rigtige ændringer bliver foretaget
- Monitorering af projektets status

Monitorering og kontrol giver muligheden for at styre arbejdet, der bliver udført indenfor hvert vidensområde, procesgruppe, livscyklus og projektets helhed. (Project Management Institute, 2017)

Afsluttende fase

Den afsluttende proces handler om lukke projektet, fasen eller kontrakten. I denne proces bestemmer om de individuelle processer eller faser har overholdt deres betingelser og krav og kan anses for at være overstået eller fuldført. I denne proces tager man også stilling til projekter, der bliver afbrudt for tidligt. (Project Management Institute, 2017)

Vidensområder

I det følgende afsnit vil jeg kort redegøre for de følgende vidensområder indenfor PMBOK. Disse vil efterfølgende blive brugt og uddybet i analyse-afsnittet.

integration

Integrationsstyring handler om at identificere de forskellige processer, kompetencer og aktiviteter, der skal benyttes for at kunne opfylde projektbetingelserne. Der bliver taget udgangspunkt i de forskellige vidensområder og derfra vurderet hvordan at de forenes eller adskilles i forhold til hinanden. Dette skal gøres fra projektet starter til det bliver afsluttet. Integrationsstyring indebærer forskellige overvejelser omkring ressourceallokering, afvejning af forskellige modstridende krav, undersøgelse af tilgange, tilpasning af tilgangen for at opnå et succesfuldt projekt og hvordan man vælger at håndtere projektets vidensområder og deres afhængigheder til hinanden. (Project Management Institute, 2017)

Scope

Projekt-scope styring handler om skabe processerne, der er nødvendige for at projektet inkluderer det minimale mængde af arbejde, der skal til at fuldføre projektet. Styring af scope handler om at vurdere og definere, hvad projektet skal indeholde og ikke indeholde. Scope kan referere til enten *produkt-scope*, hvor man vurderer omfanget for et givent produkt, service eller resultat eller *project-scope*, hvor der er fokus på samme elementer men med udvidede funktioner eller specifikationer. Når man påbegynder scope styring, så kræver det man scope plan, hvor man gør sig bekendt med projektomfanget. Dette skal defineres og eftertjekkes. Der skal indsamles krav, hvor man afstemmer kravene og interessantbehovene. Yderligere så skal der udvikles en detaljeret beskrivelse af projektet og produktet og dette efterfølges med oprettelsen af en WBS, *work-breakdown structure*, Dette handler om at opdele projekts arbejde i mindre håndterbare elementer. I slutfasen af scope styring, så formaliserer man de færdiggjorte elementer i WBS'en og laver en kontrol af scopet. Dette handler om at overvåge statussen for projektet og håndtere eventuelle ændringer, der kan opstå i scopet (Project Management Institute, 2017).

Plan-styring

Planstyring handler om at styre fuldførelse af projektet indenfor projektets tidsramme. Dette gøres igennem seks trin, der lyder følgende (Project Management Institute, 2017):

1. Planlægning af planstyring – Hertil skal der udvikles procedurer og dokumentation for udviklingen, udførelsen og kontrol med hensyn til den overordnede plan.
1. Definition af aktiviteter – identifikation og dokumentation for projektets individuelle handlinger.
2. Sekvensering af aktiviteter – Identifikation af relationer mellem projektets aktiviteter
3. Udarbejdelse af tidsplan for projektets aktiviteter
4. Udvikling af plan, der afgør varigheden, ressourcekrav og begrænsninger.
5. Kontrol af tidsplanen – Overvågning af status for projekt
(Project Management Institute, 2017).

Budget(økonomi)

Dette kaldes også for økonomistyring handler om at de økonomiske aspekter af planlægningen. Dette vedrører estimering, finansiering, budget samt styring og kontrol af omkostningerne, så projektet kan fuldføres indenfor det dokumenterede budget.

Økonomistyrings formål er at overveje effekten af beslutninger på omkostningerne, der opstår i ved udarbejdelsen af et projekt. Økonomistyringen skal også anerkende at forskellige interessenter har en subjektiv holdning til projektets økonomi og omkostninger (Project Management Institute, 2017).

Kvalitet

Kvalitetsstyring handler at integrere organisationens kvalitetspolitik ind i projektets planlægning, styring og kontrol for at opfylde interessenternes ønsker. Kvalitets fasen sørger også for at skabe procesforbedrings aktiviteter (Project Management Institute, 2017).

Ressource management

Ressourcestyring handler om at identificere, skaffe og styre de nødvendige ressourcer. Dette hjælper med at sørge for at rigtige ressourcer bliver tilgængelige for projektet på det nødvendige tidspunkt. Dette inkluderer både fysiske ressourcer men også menneskelige ressourcer såsom kompetencer og færdigheder blandt projektmedlemmerne.

Fysiske ressourcestyring handler om at allokere de materialer, udstyr og forsyninger, der er påkrævet for at fuldføre projektet. Dette kræver at organisationen har adgang til information, der viser ressourcekravet og konfigurationer (Project Management Institute, 2017).

De menneskeressourcer består i at et projekt næsten altid bestå af forskellige individer med forskellige ansvarsområder, hvor der arbejdes imod et samlet mål. Dette kræver at man lægger en indsats i lede, motivere og styrke teamet. Sammensætning af teamet skal også passe med de ansvarsroller og færdigheder, som de enkelte har på forhånd (Project Management Institute, 2017).

Kommunikation

Kommunikationsstyring handler om at den nødvendige information, kommer ud til dem, som har behov for det, inklusive interessenter. Dette bliver gjort igennem udviklingen af artefakter og aktiviteter, der bliver specifikt designet til at skabe effektiv udveksling af information. Kommunikationsstyring kan brydes ned til to elementer. Det første element, hvor man udvikler en strategi for at sikre effektiv kommunikation ud til interessenterne. Det andet element, hvor man gennemfører de aktiviteter, der sørger for at implementere strategien (Project Management Institute, 2017).

Risikostyring

Risikostyring består af at identificere de risikoer, der er forbundet med projektet. Det vil blive efterfulgt af analyser, responsplanlægning og implementering samt overvågning af risikoerne. Formålet med risikostyring kan være at øge mængden af positive risikoer eller mindske mængden af negative risikoer, med det formål at øge projekt succeschancer (Project Management Institute, 2017).

Indkøb (procurement)

Indkøbsstyring handler om at købe eller erhverve de nødvendige produkter, resultater eller tjenester, der skal sørge for en succesfuld gennemførelse af projektet. Dette inkluderer styring- og kontrolprocessor af indkøbene (Project Management Institute, 2017).

Interessant engagement

Interessent styring omhandler at identificere personer eller grupperinger, der eventuelt kan blive påvirket eller påvirker projektet. Dette kræver at man foretager en interessentforvent og vurderer hvilken indvirkning de kunne have på projektet, yderligere så skal det udvikles strategier til at involvere disse i beslutningerne. Dette tillader at projektet kan engagere deres interessenter og muligvis øge deres støtte til beslutningerne, planlægningen og gennemførelse af projektet (Project Management Institute, 2017).

Teoretisk ramme for bæredygtighed

I denne del af teori-afsnittet vil jeg præsentere en normativ tilgang til bæredygtighed inden for en organisatorisk kontekst. Dette vil danne rammen om min forståelse for bæredygtighed og blive brugt som et teoretisk fundament i analysen.

Litteraturstudie

For at kunne integrere en bæredygtig proces ind i projektledelse, så kræver det at man revurderer de normative værdier og tilgange, der går forud for bæredygtighed. Dette er med til at danne grundlaget for en bæredygtig tilgang til projektstyring. Bæredygtig projektstyring kan defineres som styringen af projekter, der tager hensyn til miljømæssige, sociale og økonomiske faktorer, samtidig med succesfulde resultater (Gareis, R. 2013, s. 61). Dette kræver en ændring i hvordan man forstår traditionel praksis og en ændring, men også en udvidelse, af værdispektrummet for traditionel projektstyring. Grundlaget for at introducere et normativt vinkel på bæredygtig projektstyring, skal findes i den eksisterende litteratur, som er beskrevet i tidligere afsnit, hvor der bliver gjort rede for projektstyring og dens manglende normativitet, med hensyn til bæredygtige processor. Normativitet er de uskrevne- regler og normer, der indgår i et specifikt felt. De bruges til at skelne mellem korrekt og ukorrekt adfærd. De kan f.eks. indebære kulturelle, moralske og sociale normer. Normativitet er derfor en metode til at opstille idealer for hvordan vi handler og kan være med til at påvirke det værdisæt, vi tilgår bestemte situationer med, hvilket også er dette projekts indirekte formål. I

nedenstående afsnit vil jeg beskrive igennem et litteraturstudie, hvilke normative værdier og tilgange, der vil være afgørende for en bæredygtig tilgang til projektstyring. Jeg vil undersøge hvordan værdier og tilgange kan påvirke projektstyring praksis og potentielt bidrage til en mere bæredygtig forståelse af projektstyring og organisationsforståelse igennem den eksisterende litteratur. Der har været fokuseret på normative tilgange, perspektiver og emner, der er vurderet til at have en indflydelse på beslutningsprocesserne i projektstyring. Dette er gjort i med tanke på projektets videnskabsteoretiske indgangsvinkel, hvor der er fokus på beslutningsprocesser. Igennem undersøgelse af litteratur er der blevet identificeret ti forskellige tilgange til bæredygtighed Disse er blevet udvalgt med henblik på at de er vurderet til at interagere med projektstyring. I nedenstående afsnit vil jeg gennemgå alle tilgangene og redegør for dem.

Økonomisk bæredygtighed

De første forståelser omkring økonomisk bæredygtighed skal findes tilbage i 1997 – hvor John Elkington i bogen *Cannibals with forks* argumenterer for at økonomisk rentabilitet stadig skal være en organisations hovedformål, men han forslår at man skal udvide den traditionelle forståelse af succes, hvor succes bliver sidestillet med mængden af profit, til en mere holistisk tilgang, der tager hensyn til langsigtet rentabilitet. For at opnå langsigtet rentabilitet så kræver det at organisationer skal have forståelse for det marked, de befinder sig i. Dette kræver at de skal kunne forstå skiftende forhold og behov, og derfra udvikle resultater eller produkter, der kan modstå disse skiftende behov. Dette vil resultere i bæredygtige resultater. Dette kræver i forlængelse at organisationer også skal have fokus på effektivitet og innovation. Dette betyder at de skal fokusere på at optimering af ressourcer og processorer for at forbedre deres effektivitet, for at øge rentabiliteten. Fokus på innovationen skal være til stede fordi det er nødvendigt for at udvikle resultater, der tager forbehold for skiftende behov. Til slutteligt så er det nødvendigt at investere i bæredygtige løsninger og medarbejder udvikling, så der er fokus på langsigtet rentabilitet og derved styrkelse af organisationen.

Social bæredygtighed

I samme bog af John Elkington kan også findes en forståelse af social bæredygtighed. I denne forståelse skal organisationer have et ansvar for at bidrage til et mere retfærdigt samfund. Dette betyder i denne kontekst at organisationer internt skal tage ansvar for arbejdsvilkår. Dette inkluderer områder som løn, sundhed, arbejdstid og sikkerhed skal være efter gældende standarder og respektere rettigheder. Social bæredygtighed kræver ligeledes at organisationer er med til at fremme ligestilling og inkluderende miljøer, hvor der er plads til mangfoldighed, uanset handicap, race, køn, religion og seksuel orientering. Det sociale aspekt kræver også et samfundsansvar af organisationer, hvor de skal bidrage til at løse sociale samfundsproblemer. Dette kræver at de iværksætter eller støtter lokale og nationale programmer, der omhandler velvære eller sociale problemstillinger. Dette kan ifølge Elkington være med til at bidrage til bedre medarbejderengagement, fordi at motiverede medarbejdere øger produktiviteten og derved reducer udskiftningen af medarbejdere. Dette kan også bidrage til et bedre omdømme for organisationen, fordi offentligheden ser positivt på organisationer, der er engagerede i social ansvarlighed. Til sidst så har det også en indflydelse på organisationens risikostyring, fordi sociale uroligheder og konflikter, enten internt eller eksternt, kan skade organisationens omdømme. Dette kan blive reduceret ved at imødekomme og bidrage til social retfærdighed.

Økologisk bæredygtighed.

Økologisk bæredygtighed handler om bevarelsen af naturlige ressourcer og processor ved at minimere den negative indvirkning, organisationer har på miljøet og balancere deres behov og miljøets ydeevne. Dette kræver at organisationen opnår indsigt indenfor biodiversitet, ressourceudnyttelse, forureningsprævention og reduktion, cirkulær økonomi. Til sidst så indeholder det også et forsigtighedsprincip, der fastslår at når der eksisterer usikkerhed om resultats eventuelle påvirkning på miljøet, så kræver det en forsigtig tilgang og analyse af konsekvenserne.

Tid – Et langsigtet perspektiv i modsætning til det korte

I artiklen *Project Management and Sustainable Development Principles* uddyber R. Gareis hvordan at organisationer er nødt til at formulere et langsigtet perspektiv, når det handler om projektstyring. Et langsigtet perspektiv handler om at vurdere og analysere de konsekvenser,

et projekts resultat vil have i de efterfølgende år, og muligvis årtier. Dette skal gøres for at sikre at man ikke forårsager unødvendig skade på miljøet. Det er for at skabe samfunds gavnlige projekter, der kan blive ved med at skabe positive resultater over længere tid. Yderligere så skal projekter også være økonomisk bæredygtige, så de ikke tager på sigt, kommer til at bruge ressourcer fra andre områder (Gareis, R. 2013, s. 61). Dette kan blive gjort ved at integrere livscyklusvurderinger. Livscyklusvurderinger er et brugbart værktøj til at vurdere de miljømæssige konsekvenser af et projekt fra start til slut. At inddrage flere interessenter i planlægningsprocessen og at udvide interessent-gruppen. Denne gruppe vil blive udvidet afhængig af hvor stor en indgreb, projektet har på omverdenen. Ved at involvere flere mennesker, så kan et projekt bedre opveje deres bekymring og behov. Til sidst så kræver det at man udvikler en plan for monitorering af projektets langsigtede konsekvenser. Dette indebærer at man udarbejder en plan for at indsamle data omkring et projekt konsekvenser på økonomien, miljøet og det sociale, samfundet (Gareis, R. 2013, s. 61). Grundlaget for at det er væsentligt at inddrage det langsigtede perspektiv i projektets analyse er at det står i modsætning til det kortsigtede perspektiv, som fokuserer på kortsigtede mål, hvilket kan virke positivt for en organisation, da man kan opnå hurtigere resultater, på en mere effektiv måde. Dette kan også tillade større fleksibilitet fordi kortsigtede mål kan tillade at man kan tilpasse sig nemmere hvis der sker ændrede omstændigheder, og så tillader et kortsigtet perspektiv, at man kan skabe mindre kompleksitet fordi målene kan brydes op i mindre dele og derved skabe mindre kompleksitet og implementering sammenlignet med langsigtede strategier (Gareis, R. 2013, s. 63). Problematikken ved at bibeholde et kortsigtet perspektiv af at resultaterne kan være uholdbare på langsigte og kan føre uventede konsekvenser med sig. Det kan ligeledes føre til at man uvidende kommer til at skabe beslutninger, der for fordeler bestemte samfundsgrupper, hvilket kan være med til at skabe ulighed.

Værdi-baseret perspektiv

Et værdibaseret perspektiv handler om at organisationen skal erkende at projektstyring og resultaterne af dette også indebærer sociale og moralske forpligtelser. Dette resulterer i at man skal genoverveje de traditionelle etiske perspektiver og dertilhørende værdier, der er forbundet med projektstyring, når man planlægger og eksekverer et projekt. I traditionel projektstyring har der været et fokus på følgende etiske tilgange: *Integritet*, *ansvarlighed* og *gennemsigtighed* (Project Management Institute, 2017). Integritet er når man handler fra sin

egen overbevisning uden hensyntagen til noget eller andre. Når man skal bibeholde en høj grad af integritet i projektstyring, så kræver det at man udviser værdierne *ærlighed*, *respekt* og *retfærdighed* i sin tilgang (Project Management Institute, 2018). Ansvarlighed handler om at ejerskab overfor de beslutninger, der bliver truffet og konsekvenserne heraf.

Gennemsigtighed drejer sig om at skabe klarhed over processen overfor sig selv og for andre, ansvarlighed og gennemsigtighed ville blive beskrevet yderligere senere i dette analyseafsnit (Project Management Institute, 2018). Grundlaget for at revurdere et nyt værdi-baseret perspektiv er fordi tidligere tilgange er beskrevet til at passe ind i den interne projektstyrings proces. Det har ikke været muligt at finde værdier og etiske tilgange, der er tilpasset den eksterne projektstyrings praksis og tager hensyn til bæredygtighed.

Det kan være svært at fastlægge et specifikt grundlag for hvilke værdier og tilgange, der skal indgå i revurdering af de normative værdier. De værdier, som de grundlæggende antagelser omkring bæredygtighed er blevet bygget op omkring en ide om at gøre en forskel på tværs af generationer (Gareis, R. 2013, s. 65). Dette har den betydning at de værdier, der er forbundet med bæredygtighed, stammer fra et samfundsmæssigt synspunkt og er derfor ikke direkte overførbare til projektstyring processen. Der opstår derved en fortolkningsproces i forhold til at skulle overføre værdier fra samfundet, til organisationen, og til sidst til det specifikke projekt. Hvis organisationen vælger at basere sine handlinger ud fra et værdi-baseret perspektiv, så kræver dette at de opbygger en ledelsesstruktur, der aktivt arbejder mod at integrere værdier ind i organisationskulturen og derfra beslutningsprocesser. Yderligere så kan der identificeres en fordel, med hensyn til bæredygtighed, er at det kan tillade at integrere eksterne værdier ind i beslutningsprocessen. Dette gør værdiperspektivet meget relevant, fordi at tillader at involvere værdier fra interessenter ind i beslutningsprocessen. Hertil vil interessenterne blive en større del af den overordnede projektstyring (Gareis, R. 2013, s. 66)

Geografisk perspektiv

Det geografiske perspektiv handler også om at aktiviteter foretaget på en given lokation, kan have negative konsekvenser for andre områder og mennesker. For at kunne bidrage til bæredygtighed, så kræver det at organisationer har evnen og indsigten til at vurdere deres aktiviteter lokalt, regionalt og globalt. Dette indebærer også deres forsyningskæder (Gareis, R. 2013, s. 63).

Inklusions-perspektiv

Inklusions-perspektivet handler om interessenter og hvordan at man i projektstyring håndterer interessent-problemstillinger men hensyn til bæredygtighed. I den klassiske projektstyring har man en styring-af-interessenter perspektiv, hvor det handler om at få styre interessenter imod projektmålene (Eskerod, P., 2013, s. 42). I denne forståelse prøver man at få interessenterne med på projektet og dens resultatet. Dette gøres ofte ved at udvikle strategier for deres engagement. Dette kræver at man identificerer målgruppen af interessenter. Man skal vurdere om der eksisterer et magtforhold blandt dem og i deres mulighed for at påvirke projektet. Til sidst så skal man vurdere effekten af interessenterne på projektets resultat (Eskerod, P., 2013, s. 42).

I inklusionsperspektivet er det et styring-for-interessenter perspektiv. Dette perspektiv skal ikke ses som alternativ til styring-af-interessenter men et sideløbende perspektiv, der fungerer efter de samme grundlæggende principper, men kan have en anden målgruppe. I dette perspektiv starter man med at identificere alle interessenter, der kan have konsekvenser af projektet, både positivt og negativ (Eskerod, P., 2013, s. 44). Dette kræver at man forstår interessenternes behov og interesser. Man udvikler en plan for at engagere interessenterne og en plan for eventuel konflikthåndtering. I begge perspektiver har man fokus på regelmæssig kommunikation omkring projektet, udover dette så kører man løbende, og slutter af, med at analyse og vurdere det engagement, man har overfor interessenterne, hertil justerer man efter behov (Eskerod, P., 2013, s. 42).

Kulturelle perspektiv

Kultur-perspektivet kan deles op i to former, et organisatorisk lag og et projekt lag. I det organisatoriske lag, så referer det til de normer og adfærdsmønstre, der er kultiveret inden for organisationen som en helhed. En bæredygtig kultur kan ses ved at den fokuserer på langsigtede mål, hvor man integrerer bæredygtige principper ind i beslutningsprocesser. Den fokuserer på samarbejde og inddragelse i udformningen af bæredygtige initiativer, ved at inddrage medarbejde fra alle organisations lag. Det etablerer et behov for åben kommunikation omkring bæredygtige- emner og problemstillinger, internt og eksternt for organisationen. Yderligere så kræver det tilpasningsevne, hvor organisationen skal være villig til at lære af sine fejl og tilpasse sig til et bæredygtighedsaspekt. (Gareis, R. 2013, s. 65).

Internt i projektet, så handler det om hvordan at projektmedarbejderne integrerer bæredygtighed ind i aspekterne af planlægningen, eksekveringen og evalueringen. De involverede i projektet skal være engagerede for at fremme bæredygtighed. Det kræver at man kan identificere de forskellige risici, der kan opstå, og man skal udarbejde eller integrere måling af de bæredygtige initiativer, der igangsættes (Gareis, R. 2013, s. 71). Gareis argumenterer også for et individuelt kulturaspekt men dette er udeladt i projektet, da det er vurderet at det kommer frem i de andre perspektiver.

Risiko-perspektiv

Risiko-perspektivet handler om at minimere bæredygtige risikoer, der er forbundet ved at foretage beslutninger i den projektstyringskontekst. Dette skal gøres ud fra en præmis om at de skal højde for de konsekvenser, der er for nuværende og fremtidige generationer. Dette kræver at man kan identificere, analyserer og identificerer, de økonomiske, miljømæssige og sociale konsekvenser af en beslutning (Gareis, R. 2013, s. 31-32). Dette kræver at man udvikler strategier, der kan minimere de negative konsekvenser og maksimere de positive konsekvenser. Der skal være en effektiv implementeringsplan. Det kræver ligeledes en løbende monitorering og evaluering, hvor man tilpasser værktøjer og strategier til at imødekomme de bæredygtige behov, der kan opstå og sikrer at projektet forbliver bæredygtig fra start til slut (Gareis, R. 2013, s. 57). Nogle af de principper, man kan benytte sig af, til at minimere risiko, er *forebyggelse*, hvor det er bedre at forebygge frem at håndtere problemstillinger. Det er *forsigtighed princip*, at i tilfælde af usikkerhed, så skal man tage forholdsregler for at imødekomme mulige negative konsekvenser. Dette omhandler at man inddrager interessenter i risikostyringen, og yderligere så skal der være transparens over risikoerne. Det vil sige at alt information om risikoerne og risikostyringsstrategierne skal være tilgængelig for interessenterne og der skal være åbenhed over processen.

Politisk perspektiv

Det politiske perspektiv fokuserer på magtstrukturer og beslutningsprocesser i forbindelse med bæredygtighed. Det skal forstås ud fra den forståelse at det ikke kun kan løses igennem videnskabelig og teknisk tilgang, men skal også have et politisk aspekt. Dette inkluderer at bæredygtighed har et betydeligt element af magt- forhold og fordeling i sig. Beslutninger om bæredygtighed kan have konsekvenser for interessenters rettigheder og ressourcer.

Projektstyring skal derfor involvere aktiv deltagelse fra interessenternes side (Eskerod, P., 2013, s. 44).

Redegørelsen af ESG-rapportering

I følgende afsnit præsenterer jeg hvordan at EU's bæredygtighedsstandarder er opbygget og hvilke krav de stiller for organisationer.

Igenem *Corporate Sustainability Reporting Directive* (jf. CSRD) bliver virksomheder, som enten har en passende størrelse eller er børsnoterede, til rapportere hvilken påvirkning, deres aktiviteter har på miljøet og hvad virksomheder gør for at modvirke eventuelle negative påvirkninger. Rapporteringen starter gradvist fra de største virksomheder og bevæger sig ned til mindre virksomheder. Nedenstående tabel viser den gradvise implementering af virksomheder på baggrund af deres størrelse (EU Kommissionen, 2023):

2024	2025	2026
Virksomheder med over 500 ansatte, som har en udpræget interesse for samfundet og offentligheden	Hvis en virksomhed opfylder 2 ud af 3 af nedenstående krav: 1. Skal have en balancesum på over 156 mil. Kr. 2. Har en omsætning på over 313 mil. Kr. 3. Har over 250 ansatte	Fra 2026 kan børsnoterede små- og mellemstore virksomheder vælge at rapportere deres ESG-tal De får dog muligheden for at vente til 2028 med at rapportere.

Indlejret i CSRD er ESRS, som er de europæiske bæredygtighedsstandarder. Dette består af 12 standarder for rapportering af virksomhedernes bæredygtige arbejde. ESRS indeholder oplysninger omkring forhold, virksomheder skal tage stilling til med hensyn til miljø, sociale og ledelsesmæssige aspekter og spørgsmål. Hvis virksomheden gør dette, så har man udarbejdet sin ESG-rapportering. Formålet med rapporteringen er at vise offentligheden

hvilken indvirkning virksomheden har på miljøet og menneskerne i og uden for organisationen, samtidig tillader ESG også at virksomheder og offentligheden kan få indblik i hvilken effekt de bæredygtige tiltag har på organisationens udvikling. Kravene stilles ikke kun til organisationen som enhed men også udefrakommende samarbejdspartnere, M.a.o. organisationens værdikæde. Dette er uafhængigt af hvilket led de er i kæden (EU Kommissionen, 2023). En forudsætning for at organisationerne kan udarbejde ESG-Rapportering, er at man laver en *dobbelt væsentlighedsvurdering*. Dette fremgår af ESRS's tværgående standarder; ESRS 1 – generelle krav:

De generelle krav beskriver hvordan en bæredygtigheds rapport skal udformes. Dette kræver at man starter med at lave en dobbelt væsentlighedsvurderingen. Vurderingen er en metode til at vurdere hvilken bæredygtighedsområder- og standarder, ens rapport skal indebære. Dette indebærer blandt andet at man diskuterer med vigtige interessenter og grupper. Det kan vurderes at være væsentligt hvis området har indvirkning på sociale forhold, miljø- og klimamæssige, og finansielle forhold. Det inkluderer også forhold, der forventes at ske i fremtiden (EU Kommissionen, 2023).

ESRS 2 – Generelle oplysninger

Bæredygtighedsrapporten skal beskrives indenfor ESG-rapporteringens tre søjler; miljø og klima, sociale forhold, ledelse og virksomheds adfærd. Som nævnt tidligere så skal det indeholde det, som en organisation vurderer til at være væsentlig, men det skal også indeholde følgende:

- Bæredygtigheds strategi og politikker
- Målsætning for organisationen
- Opnåelse af målsætning
- Redegørelse af værdikæde
- Vigtige interessenter. Dette inkluderer investorer, medarbejdere, forbrugere, kunder og leverandører.
- Beskrivelse af ledelsen, direktion og bestyrelsen.

Indenfor de tolv standarder er også de emnespecifikke standarder. Den første er miljø og klima, hvorunder der er fem emner og dertilhørende underemner. Alle standarderne og emnerne kommer med vejledninger til at beregne dem og definitions forklaringer: (EU

Kommissionen, 2023).

E1: Klimaændringer	E2: Forurening	E3: Vand- og havressourcer	E4 Biodiversitet og økosystemer	E5: Ressourceanvendelse og cirkulær økonomi
Samlede CO ₂ e-udledning i scope 1, 2 og 3. Energiforbrug Tilpasning ift. klimaændringer mv.	Forurening af luft, vand og jord Brug af kemiske stoffer	Vandforbrug Udnyttelse af havressourcer Spildevandsudledning	Indvirkning på biodiversitet Ændringer i arealanvendelse Arbejde med at fremme dyre- og planteliv mv.	Ressourceforbrug Produkters holdbarhed Affald

(EU Kommissionen, 2023).

Den anden standard indeholder sociale forhold:

S1: Egen arbejdsstyrke	S2: Arbejdstagere i værdikæden	S3: Berørte samfund	S4: Forbrugere og slutbrugere
Arbejdstid Sikkerhed på arbejdspladsen Lønninger Balance mellem arbejdsliv og privatliv Ligestilling Inklusion af personer med handicap Mangfoldighed Uddannelse og kompetenceudvikling Børnearbejde	Arbejdstid Sikkerhed på arbejdspladsen Lønninger Balance mellem arbejdsliv og privatliv Ligestilling Inklusion af personer med handicap Mangfoldighed Uddannelse og kompetenceudvikling Børnearbejde	Adgang til rent vand og sanitet i det berørte område Boligforhold Rettigheder til at samles Ytringsfrihed Rettigheder for oprindeligt folk	Indvirkning på helbred Sikkerhed Privatliv

(EU Kommissionen, 2023)

Den tredje faktor er virksomhedsadfærd og ledelse:

G1: Virksomhedsadfærd	- Kultur - beskyttelse af whistleblowere - Beskyttelse med dyrevelfærd - Forebyggelse af korruption
-----------------------	---

(EU Kommissionen, 2023).

Metode

Kvalitativ metode

Til at besvare projektets problemformulering har jeg valgt at benytte mig af den kvalitative metode. Dette projekt er interesseret i at forstå hvilke normative værdier, der er forbundet med bæredygtighed og benytte mig af dette til at lave en ændring af den metodisk ramme for projektstyring således at den kan opnå en bæredygtig tilpasning. Jeg har valgt at bruge den kvalitative metodiske tilgang, fordi den tillader at give et indblik i hvilke forståelser, værdier og kompetencer, der er forbundet med bæredygtighed og dette tillader mig at konceptualisering en bæredygtig tilgang og design til projektstyring. I dette projekt bruger jeg udvalgte redegørende tekster omhandlende projektstyring og akademiske tekster og lovgivninger om bæredygtighed. Dette bliver gjort med formålet om at analysere og fortolke på de værdier, der er indlejret i empirien, for at kunne lave et metodisk fundament for en bæredygtig tilgang til projektstyring (Tanggaard, L. & Brinkmann, S., 2020, s. 15). Projektets forskningsstrategi kan bedst karakteriseres som værende abduktiv. Dette er på baggrund af at man i abductionen arbejder med en antagelse. Dette kan til dels ses i dette projekt, hvor udgangspunktet handler om at lave et metodisk fundament for en bæredygtig tilgang til projektstyring. Når man benytter sig af abduction, så muliggør det at jeg kan kombinere den tilegnede viden og nuværende akademiske litteratur, ved at benytte og kombinere teoretisk viden omkring projektstyring, bæredygtighed og forandringsprocessor til at designe det metodiske fundament. Forskningsstrategien får således udgangspunkt i projektstyring, den erhvervede indsigt i bæredygtige processor og til sidst en sammenfletning af disse i et design (Tanggaard, L. & Brinkmann, S., 2020, s. 367).

Litteratur Review

Før projektets undersøgelse startede, så valgte jeg at foretage et *litteratur review*. Et litteratur Review er en *systematisk gennemgang af litteratur* inden for et givent emne. Et review skal være systematisk opbygget og det skal søge at afdække den viden, der eksisterer inden for et bestemt emne. Dette blev gjort med henblik på at kvalificere projektets problemfelt og efterfølgende undersøgelsesfelt. Resultatet af undersøgelsen. Resultatet af dette gjorde at jeg kunne gøre mine udvælgelse af litteratur præcis og kontekstbestemt. Litteratur reviewet blev gjort igennem Aau's database, *primo* sammen med Google Scholar og scopus. I den

indledning undersøgelse blev der fokuseret på ESG, hvor søgekæden bestod af *ESG*, *ESG Performance Management*. I denne del blev det belyst at der fandtes meget materiale omkring ESG som en parameter for investering og finans men ikke særlig meget data for hvordan det kunne bruges i lyset af en kvalitativ undersøgelse. Søgekæden blev derfor redefineret til at omhandle projektstyring, hvor af den nye søgekæde blev, *Project management*, *Sustainability*, *project management*. Dette tillod at jeg ville kunne afdække min egen vidensmangel og give en indsigt i den senere udvælgelse af litteratur. Det tillod også at jeg senere kunne få indsigt i problemstillinger forbundet med bæredygtig projektstyring. Litteratur reviewet har været medvirkende til udarbejdelsen af projektets efterfølgende metode

Litteratur studie

I denne fase af projektet har det været et fokus på at undersøge hvilke temaer og mønstre, der opstår, når man analyserer den eksisterende litteratur. Dette er gjort med henblik på at skabe en gentænkning af projektstyring, og dens tilhørende egenskaber. Dette vil så kunne bruges til at skabe det metodiske fundament for en ny tilgang til bæredygtig projektstyring. Grundlaget for denne tilgang i projektet, er at der allerede findes relevant viden om det felt, jeg undersøger, men at der eksisterer et fagligt behov for at indsamle og fortolke denne viden. Denne problemstilling bliver tydeliggjort, når det sidestilles med ESG og de behov, der er indlejret i heri. Litteraturstudiet har efterstræbt at have et kritisk perspektiv på det eksisterende forskningsarbejde indenfor projektets emne. Dette er gjort med hensigt at give en solid teoretisk baggrund og kontekst for projektets design. I starten af mit litteraturstudie, startede jeg med at undersøge om hvorvidt at der kunne findes tidligere større litteraturstudier, der fokuserede på samme emner og om det kunne belyse en passende tilgang til litteraturstudiet. Dette blev efterfulgt af min egen søgning. I denne del benyttede jeg mig af følgende søgeord og kodning for at finde mine resultater. Søgekæden kan opdeles i to, hvorved der omkring bæredygtighed blev fokuseret på termene: *Sustainable*, *Sustainable development*, *Environmental*, *Ecological*, *CSR*, *Social responsibility*, *Corporate Social Responsibility*, *Climate change*, Dette blev sidestillet med to termer indenfor projektstyring, hvilket var: *Project*, *Project management*.

Dokumentanalyse

De fleste empiriske undersøgelser undersøger dokumenter og derfor er dokumentanalyse meget udbredt blandt samfundsvidenskabelige undersøgelser. Et dokument vil typisk være en retslig tekst, en artikel eller en rapport, der udgøres af *”sprog, der er nedskrevet og fastholdt som sådan på et givent tidspunkt”* (Lynggaard, K. 2014, s. 154) Dokumentanalyse bliver anvendt inden for en lang række af undersøgelse områder, herunder policy analyse.

Dokumentanalyse indenfor policies anvendes til at producere data, der afdækker de rationaler og processor, som førte til de politiske beslutninger. En policy analyse kan bidrage med at forstå hvordan og hvorfor politiske dagsordener er blevet til og afdække hvilke processorer, der er involveret (Lynggaard, K. 2014, s. 153). Dette har, i dette projekt, bidraget til at forstå hvordan en konceptualisering af hvordan en ESG-rapportering vil passe ind i projektledelsesmodellen. Dette projekt har benyttet sig af *sneboldmetoden* til at finde projektets empiri. Dette er blevet gjort ved at følge et moderdokument og de efterfølgende referencer, der opstår ud af moderdokumentet. Moderdokumentet er blevet udvalgt og vurderet ud fra deres relevans til projektets problemformulering og forskningsspørgsmål. Metoden er velegnet til at kombinere med andre eksplorative undersøgelsesmetoder (Lynggaard, K. 2014, s. 153). Metoden til indsamling af dokumenter har været styret af forskningsspørgsmålene. De indsamlede dokumenter er fundet igennem EU's officielle hjemmeside og er nemt tilgængelige. Der har været et fokus på at udvælge de dokumenter, der indeholder materiale, som er udarbejdet til virksomheder, organisationer og institutter.

Præsentation af Analysen empiri

I følgende afsnit præsenterer jeg analysen empiri. Jeg kommer med en kort redegørelse for deres indhold og hvordan jeg har valgt at bruge dem i projektets analyse.

Analyse-afsnittets dokumentmateriale					
Navn	Type	Dato	Modtager	Afsender	Indhold
<i>Non-Finansiel reporting directive (bilag 1)</i>	Officiel lovgivning og retningslinjer	22/10/14	EU's medlemsstater og organisationer indenfor EU	EU	De tidligere regler for rapportering af information relateret til ESG
<i>Corporate sustainability reporting directive (Bilag 2)</i>	Officiel lovgivning og retningslinjer	05/01/23	EU's medlemsstater og organisationer indenfor EU	EU	De nuværende regler for rapportering af information relateret til ESG

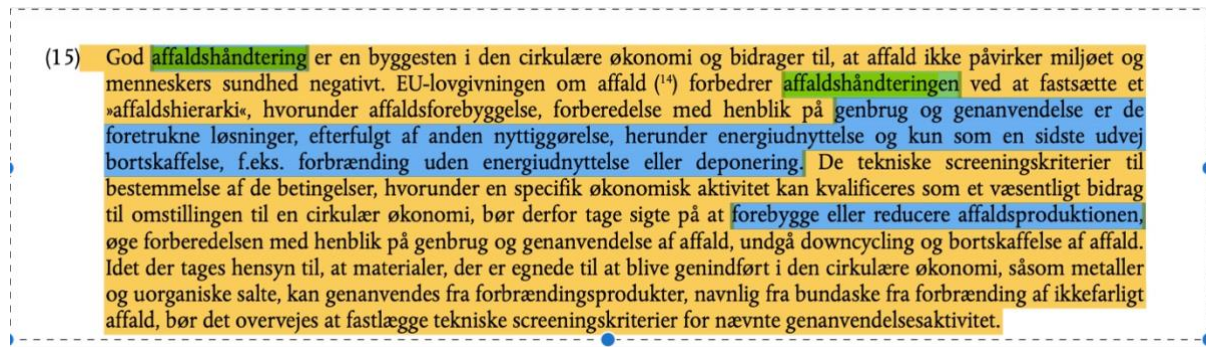
					for virksomheder.
<i>Taxonomy Climate Delegated Act</i> (bilag 3)	EU's bæredygtige klassificerings system	21/11/23	EU's medlemsstater og organisationer indenfor EU	EU	Dokumentet specificerer hvilket indhold, metode og præsentationen, ESG-rapporter skal have
<i>European Sustainability Reporting System</i> (Bilag 4)	Officiel lovgivning og retningslinjer	31/07/23	EU's medlemsstater og organisationer indenfor EU	EU	De nuværende regler for rapportering af information relateret til ESG for virksomheder.

Den fulde dokumentsamling er repræsenteret i bilag 1, 2, 3, 4

Dokument-analysens kodning blev udført ved at dele teksterne op i forskellige temaer:

1. Hvilke overordnede tematikker kan der findes i dokumenterne?
2. Hvordan relaterer dette sig til projektstyring?
3. Hvordan kan dette bidrage til processerne i projektstyringsmodellen?

Projektets teoretiske grundlag har ikke været bidragende for at udvikle disse temaer, men har bidraget indirekte ved at skabe en forståelse for bæredygtighed og udviklingen af disse temaer er blevet udført med det teoretiske grundlag som forståelse. Dette tillader at jeg kan bruge de enkelte temaer til at analysere hvordan de forskellige emner kan bidrage til, eller have indflydelse på, min udarbejdelse af en bæredygtig projektstyring metode. Yderligere så åbner det op for en diskussion af hvor stor grad ESG kan hjælpe organisationer med at iværksætte bæredygtige tiltag. Rent praktisk så har jeg gået igennem bilagene og udvalgt de overordnede tematikker. Herefter har jeg samlet alt materialet omkring et tema i et andet bilag. Herefter er jeg gået igennem det fundne materiale og farvekodet specifikke ord og tematikker, der går igen. Nedenstående er et eksempel på hvordan jeg har valgt at lave min kodning ud fra det fundne empiri bilaget



Den gule farve repræsenterer et overordnet tema, i dette tilfælde affaldshåndtering. Den grønne farve repræsenterer hvordan det kan relateres. Den blå farve repræsenterer processorer og vidensområder, der kan indgå i projektstyring. Dette er også projektets fortolkningsstrategi.

Kvalitetskriterier

Jeg har benyttet mig af kvalitetskriterierne, som beskrevet i *kvalitative metoder* af Brinkmann og Tanggaard. Disse er *transparens*, *gyldighed* og *genkendelighed*. Grundlaget for at vælge disse kriterier, frem for de traditionelle kriterier: *reliabilitet*, *validitet* og *generalisering*, er fordi de sidstnævnte kriterier er blevet udviklet til kvantitative metoder. Dette betyder at de kan være svære anvende indenfor kvalitative metoder men også at de ikke er tilpas repræsenterende overfor den kvalitative forsknings formål (Tanggaard, L. & Brinkmann, S., 2020, s. 658).

Transparens

Begrebet transparens handler om at undersøgelsen og dertilhørende design er funderet i metodisk litteratur. Grundlaget for dette er at man skal kunne følge med i forskerens arbejde og have overblik og forståelse for den kvalitative proces. Dette medfølger at forskerens grundantagelser og fremgangsmåder skal være så *transparente*, m.a.o. gennemsigtige, som overhovedet muligt (Tanggaard, L. & Brinkmann, S., 2020, s. 658). Et af dette projekts store overvejelser har været hvilken indgangsvinkel projektets skulle have. Projektet kunne have haft en bæredygtig indgangsvinkel fremfor den nuværende indgangsvinkel, som har fokus på projektstyring, hvilket vil have ændret problemformuleringen betydeligt. Valget af metodisk fundament for bæredygtig tilgang til projektstyring blev udvalgt på baggrund af den litteratursøgning, der fandt sted i projektets indledende fase. Igennem projektets problemfelt

er der blevet forsøgt at danne et billede af projektstyring, som værende en mangelfuld disciplin, med manglende parametre og derfra danne et billede af bæredygtighed som et fremadstormende felt, der kan give mulighed for at skabe en bæredygtig tilgang til projektstyring. Et andet element, der har været til overvejelse flere gange, er projektets metodiske fremgangsmåde, dette er sammen de udvalgte temaer omkring bæredygtig i teoriafsnittet. Temaerne, der bliver præsenteret i teoriafsnittet, forsøger at danne en normativ ramme for hvilke tendenser og værdier, der skal være danne grundlag for bæredygtigheden. En anden effekt af litteratursøgningen og litteratur reviewet var at det tillod at jeg fik muligheden for at udforske nogle af de elementer og det fælles sprog, der er indenfor projektstyring og bæredygtighed. Dette betød også at jeg var nødt til at være åben overfor nye problemstillinger, der kunne opstå i litteraturen. Dette kan have haft betydning for projektets troværdighed. Min kombination af metoder og den betydning, det har haft for projektets resultat. Derved har jeg prøvet at bevare gyldigheden af projektet (Tanggaard, L. & Brinkmann, S., 2010, s. 490). Jeg er bevidst om at der kan eksistere andre tilgange og metoder, der kan forklare hvordan at man kan integrere bæredygtighed ind i projektstyring.

Genkendelighed

Hvis et resultat af et projekt kan generaliseres og repliceres i andre kontekster og med et større samfundsperspektiv, så har resultatet en stærk genkendelighed (Tanggaard, L. & Brinkmann, S., 2020, s. 658). I dette projekt har der været et stort fokus på at skabe et resultat, hvor det kan siges at være en stærk genkendelighed. Dette kan ses i udvælgelsen af litteratur, både i den indledende litteratur Review men også i det efterfølgende litteraturstudie, hvor der har været fokus på at vælge emnespecifikt materiale. Det vil sige at jeg har efterstræbet at lave en *analytisk selektiv udvælgelse* af empiri. Min empiri har fokus på projektstyring på trods af at det overordnede emne kan omhandle bæredygtighed. Dette er gjort for at finde materiale, der kan bidrage helhedsorienteret til at undersøge min problemformulering. Derudover er empirien også blevet valgt ud fra de krav som bliver beskrevet i metodeafsnittet. Det har også ført til valget på design delen, hvor der er fokus på at lave en metodik for hvordan man kan foretage bæredygtige beslutninger.

Gyldighed

Gyldighed handler om enighed i forhold til en undersøgelse, og i hvor stor grad det kan lade sig gøre at gentage samme undersøgelse i et projekt, indenfor de præmisser, projektet har opstillet (Tanggaard, L. & Brinkmann, S., 2020, s. 658). Jeg har været fokuseret på at sikre en

dybdegående forståelse af undersøgelsesgenstanden, og af problemet og de dertilhørende delelementer. Projektets analyse er blevet støttet af faglig viden og i så vidt omfang som muligt forsøg på videns udveksling. Det kan være svært at indenfor den kvalitative metode at gentage undersøgelser, da replikationen ofte kan bygge på interview og andet kvalitative data. I dette projekt har der været et stort fokus på at skabe et projekt med høj gyldighed, fordi at projektet også skulle have høj genkendelighed. Dette har også ført til projektets beslutning om ikke at inddrage interviews, fordi dette potentielt ville gøre projektets genkendelighed og derved gyldigheden mindre. Derfor har jeg valgt kun at benytte mig af akademisk litteratur som empiri, til at understøtte min undersøgelse. Hvis man gerne ville styrke projektets gyldighed, så ville dette være muligt med inddragelsen af mere empiri og en efterfølgende afprøvning af projektets resultat i en praksis kontekst. I denne forbindelse ville det kunne styrke gyldigheden at man fulgte op med interview data for at få et indblik i de konkrete problemstillinger, der opstår i praksis. Yderligere så er bæredygtighed, som akademisk felt, stadig i udvikling og meget foranderlige indenfor den akademiske litteratur. Hvilket gør at det kunne være sværere at replicere projektet, fordi der stadig er brug for meget forskning indenfor feltet og forskningen ændrer sig hele tiden. Dette gør at tilgangene og værktøjerne, der er til rådighed, ændrer sig og bliver bedre hele tiden.

Analysestrategi

Min analysestrategi har i dette projekt været en tematisk analyse af dokumenterne. Dette er blevet gjort med henblik på at kunne danne overblik over dokumenterne centrale temaer og emner, for at kunne analysere deres indvirkning på projektstyring. Yderligere så har der været brugt en fortolkningen fra de kriterier, der er blevet sat i metodeafsnittet omkring dokumentanalyse, og de fund, der er blevet fundet i empirien, over til deres indvirkning på processerne og videnområderne i projektstyring.

Analyse

I analysens anden del vil blive kigge på hvilke elementer i projektstyrings-modellen, der skal ændres. I analysens første del, vil der blive kigget på hvilke temaer, der kan integreres ind i projektstyring modellen. I analysens tredje del, så vil det endelig udkast til en ny projektstyringsmodel blive præsenteret.

Ændring af succes- og værdiparametrene for projektstyring

I problemfeltet argumenterede jeg for hvorfor projektstyringens traditionelle værdiparametre, *tid, økonomi og kvalitet*, ikke passede og derfor krævede at de blev genovervejet. Igennem undersøgelsen af projektets empiri, er det dog blevet belyst at de værdiparametre, der er indlejret i projektstyring, ikke er kompatible med bæredygtighed, fordi de, i flere tilfælde, står i modsætning til hinanden. Jeg har i min delkonklusion valgt ikke at fjerne de traditionelle parametre, fordi de er afgørende for at organisationers- og virksomheders konkurrenceevne. Derimod har jeg valgt at inkludere en ekstra proces ind i disse parametre.

Derfor vil jeg i dette afsnit introducere et nyt perspektiv på værdiparametrene, *påvirkning*. Jeg deler denne værdiparameter op to versioner. Den første del af den kvantitative påvirkning, hvor man vurderer hvilke miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige beregninger og aktiviteter, der skal udføres. Hertil kan man benytte sig af det ESG-skema, der blev fremlagt i kontekstbeskrivelsen i dette projekt. Den anden kalder jeg for kvalitativ påvirkning. Den kvalitative påvirkning er begrundet i at de valgte aktiviteter skal have et *motivationsskabende* aspekt. Det skal have et *meningsskabende* aspekt. Det skal have *synlighed*. Et eksempel på dette kunne være affaldssortering, (Bilag 3, s. 4) Dette er sammenligneligt med andre emner, og især det primære mål inden for affaldsdirektivet, som er affaldsforebyggelse. Det er synligt og motivationsskabende, fordi det er simpelt og meningsskabende fordi folk allerede gør det i hjemmet, hvilket gør det meningsløst ikke at gøre på arbejdet.

Delkonklusion på succes- og værdiparametre

I det følgende illustrerer jeg hvordan at jeg har valgt at integrere det nye perspektiv ind i projektstyrings-modellen. Jeg har valgt at farve de nye perspektiver og tilgange med farven blå.

Vidensområder	Initiativ	Planlægningsproces	Eksekvering	Monitering og Kontrol	Afslutning
Tid		Planlæg tidsplan Definere aktiviteter Sekvenser aktiviteter Estimere aktivitetsressourcer Estimer tidsforbruget af aktiviteter Udarbejd tidsplan		Kontrol af tidsplan	
Økonomi		Planlæg økonomi Estimere økonomi Estimere langsigtet rentabilitet Udarbejd budget		Kontrol af økonomi	
Kvalitet		Planlæg kvalitetsledelse Planlægning af hvilke aktiviteter og beregninger, der har en påvirkning: Miljøpåvirkning Socialpåvirkning	kvalitetssikring	Kvalitetskontrol Kontrol af aktiviteter og beregninger af påvirkninger	
Påvirkning		Udarbejdelse af plan for: Motivations skabelse. Meningsskabelse. Synlighed.		Synlighed	Synlighed

Analyse af temaer og elementer fra EU's bæredygtighedstandarder

I følgende afsnit vil jeg præsentere de resultater, der er kommet ud af min dokument-analyse af EU's bæredygtigheds standarder. Dette er blevet gjort ved overordnet at inddele empirien i tre overordnede kategorier, *Miljø*, *social* og *ledelse*. I hver af disse temaer har jeg

identificeret en række emner, der kan integreres ind i projektstyringsmodellen. Disse er blevet udvalgt ud fra min forståelse af bæredygtige tilgange, som er forklaret i teoriafsnittet og de kriterier, der er blevet stillet i metodeafsnittet. Jeg har valgt at inddrage et citat, der forklarer emnet, som det står i bilagene. Efterfølgende vil jeg forklare disse elementer, samt hvordan de kan indgå i projektstyring modellen og deres indflydelse på de processer.

Miljø

Denne sektion har et overordnet fokus på miljøet, hvor der i standarderne bliver lagt nogle overordnede mål, som omhandler at beskytte og genoprette biodiversiteten, reducere forurening, eliminere klimaforandring og skabe cirkulær økonomi (bilag 3, s. 1-5) Herunder vil jeg redegøre for de emner, der kan have en indvirkning på bæredygtig projektstyring.

Ressourceforbrug

Ressourceforbrug er et underliggende tema i bæredygtighedsstandarderne. Det vil sige at den ikke bliver eksplicit nævnt, men det ligger som en del af standarder og det er vurderet at dette kan omlægges til praktisk handling.

Kommissionen fastsat foranstaltninger med henblik på at nå følgende mål: omlægge kapitalstrømme i retning af bæredygtige investeringer for at opnå en bæredygtig og inklusiv vækst, styre finansielle risici, der skyldes klimaændringer, ressourceudtømmning, miljøforringelse og sociale problemer (...) Den fremlæggelse af relevante, sammenlignelige og pålidelige bæredygtighedsoplysninger, som foretages af visse kategorier af virksomheder, er en forudsætning for at nå disse mål (bilag 2, s. 2)

Ressourceforbrug opstår som et af de centrale emner inden for miljøpåvirkning. Dette relaterer sig til projektstyring på den måde at man indenfor projektstyring, i forvejen, har et overordnet fokus på *resource management*, hertil handler dette om at allokere materialer og udstyr, der er nødvendigt for at kunne fuldføre projektet, men også menneskelige ressourcer i form af kompetencer og uddannelse (Project Management Institute, 2017). Integreringen af ressourceforbrug kan føre til ændringer i den måde man planlægger, eksekverer og evaluerer projekter på. I de identificerede områder, hvor på at det kan ændre projektstyringsprocesserne er der skal integreres ressourceeffektivitet ind i processerne. Dette betyder at man skal fokusere på at minimere ressourceforbruget specielt i projektstyring processerne. Dette kan fortolkes på at man skal integrere bæredygtighed praksis i indkøbsprocessen, hvor

man prioriterer indkøb af ressourcer, der er blevet miljøvenlige. Det kan være optimering af processer på to måder. Den ene er for at minimere mængden af spild. Men det kan også være i forbindelse med at man optimerer menneskelige ressourcer, så beslutningsprocesser bliver uden unødvendig ressourcekraft. Dette er relevant i forhold til uddannelse af medarbejdere. Hvis man gerne vil implementere bæredygtige løsninger i et projekt, så kræver det, at medarbejdere har de nødvendige færdigheder og ekspertise.

Affaldshåndtering

Affaldshåndtering er et centralt emne i bæredygtighedsstandarder og prøver at adressere problemstillinger omkring stigende affaldsproduktion, lav genanvendelsesrate- og manglende cirkularitet på produkter.

God affaldshåndtering er en byggesten i den cirkulære økonomi og bidrager til, at affald ikke påvirker miljøet og menneskers sundhed negativt. EU-lovgivningen om affald, forbedrer affaldshåndteringen ved at fastsætte et »affaldshierarki«, hvorunder affaldsforebyggelse, forberedelse med henblik på genbrug og genanvendelse er de foretrukne løsninger, efterfulgt af anden nyttiggørelse, herunder energiudnyttelse og kun som en sidste udvej bortskaffelse, f.eks. forbrænding uden energiudnyttelse eller deponering. (Bilag 3, s. 4)

Affaldshåndtering handler om at skabe fokus på affaldsreduktion og implementering af en ”zero-waste” tilgang til anvendelsen af ressourcer i alle faser af et projekt. Dette inkluderer planlægning, eksekvering og afslutning. (Bilag 3, s. 5) Dette kræver integrationen af cirkulære økonomiske principper, hvor de elementer, der indgår i et projekt, materialer, ressourcer og produkter, bliver brugt og genanvendt så ofte som muligt. Man skal allerede i produktplanlægningen have konkretiseret en plan for produktets forventede levetid og hvordan at man har planlagt sin affaldshåndtering. Produkter og projektræsultater skal i så stort omfang, som muligt være lavet med henblik på genanvendelighed. Der skal også være et øget fokus på ressourceforbruget i et projekt. Dette inkluderer at overvåge og optimere ressourceforbruget, under alle faserne i projektet. Det kræver at man integrerer affaldshierakiet, der omhandler at man prioriterer genbrug, genanvendelse, reduktion og kompostering over traditionelle affaldsmetoder, såsom deponering og forbrænding. (Bilag 3, s. 5) Dette kræver at man benytter sig af åben kommunikation, involvering og samarbejde med mulige interessenter. De skal være engageret i beslutningsprocessen omkring reduktion-

og håndtering af affald. Det kræver ligeledes uddannelse af medarbejdere og interessenter i affaldspraksisser.

Cirkulær økonomi

Cirkulær økonomi er et forslag til en alternativ økonomisk forståelse, hvor man har et fokus på at holde ressourcers levetid over så langt som muligt. Den stiller sig i modsætning til den nuværende lineære model for ressourcer, hvor ressourcer bliver brugt og efterfølgende smidt ud.

En ny handlingsplan for den cirkulære økonomi for et renere og mere konkurrencedygtigt Europa», leverer den cirkulære økonomi funktionelle og sikre produkter af høj kvalitet, som er effektive og økonomisk overkommelige, har en længere levetid og er udformet med henblik på genbrug, reparation og genanvendelse af høj kvalitet. (Bilag 3, s, 72)

Cirkulær økonomi handler om at skabe værdi overfor nuværende og fremtidige generationer. I denne forståelse bliver det gjort ved at fokusere på affaldsminimering og maksimal ressourceudnyttelse. Dette kan integreres ind i projektstyring ved at man overvejer hvilken miljøpåvirkning ens processer har i deres forskellige faser. På denne måde kan man reducere deres aftryk og skabe langsigtet værdi ((Bilag 3, s, 72). Processer og systemer skal være designet efter principper om at de skal kunne adskilles og genanvendes. Produkter og resultater skal være designet til at have maksimal levetid Bilag 3, s 72). I cirkulær økonomi bliver der stræbet efter at man laver ressourceoptimering, hvor der er fokus på overvågning af ressourceforbruget i alle faser af et projekt, derved at reducere påvirkningen på miljøet. Cirkulær økonomi har ligeledes den fordel at den tilstræber at man opbygger og styrker et netværk af forskellige typer af samarbejdspartnere. Dette kan integreres i projektstyring ved at involvere alle interessenter i projektets bæredygtigheds- strategi og mål, herved bidrage til fælles løsninger og innovation. Dette tillader at man kan samarbejde omkring ressourcerne, ved at dele forskellige faciliteter, ressourcer og erfaring, med henblik på at effektivisere processen og reducere af omkostningerne. Dette leder ligeledes til et vidensdelingsaspekt, hvor deling af erfaringer og praksis er med til at videreføre den cirkulære økonomi (Bilag 3, s, 72). Den cirkulære økonomi er også med at bidrage til social ansvarlighed. Indkøb af ressourcer bør ske igennem lokalsamfundet. Det kan bidrage til at man støtter initiativer, der

er med til at forbedre lokalsamfundet infrastruktur og derved kan bidrage til langsigtede effekter

Sociale bæredygtighed

Social bæredygtighed er en af de tre centrale søjler i standarderne. I denne søjle handler det om at alle mennesker har lige mulighed for at trivsel og et godt liv. Standarderne sætter rammen for hvordan at organisationer kan bidrage til social bæredygtighed. Den sociale søjle sætter blandt andet fokus på rettigheder, mangfoldighed og inklusion, og betydning af lokalsamfund.

Arbejdsvilkår

Arbejdsvilkår fremstår som et centralt emne i standarder og har et overordnet fokus på retfærdighed inden for en organisation. Den prøver at styrke medarbejders rettigheder og fokusere på social trivsel i arbejdspladsen.

Hvad angår sociale og personalemæssige spørgsmål kan oplysningerne i redegørelsen navnlig vedrøre de foranstaltninger, der er truffet for at sikre ligestilling, gennemførelsen af Den Internationale Arbejdsorganisations grundlæggende konventioner, arbejdsvilkår, dialogen mellem arbejdsmarkedets parter, respekten for arbejdstagernes ret til at blive informeret og hørt, respekten for fagforeningsrettigheder, sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen og dialogen med lokalsamfundet og/eller de foranstaltninger, der er truffet for at sikre beskyttelsen og udviklingen af disse samfund. (Bilag 1, s. 2)

Arbejdsvilkår handler om at forbedre arbejdsmiljøet for alle involverede i projektet. Dette bidrager til bedre engagement og motivation. Det kræver at man fokuserer på lønninger, arbejdstid og sikkerhed for at skabe et motiveret miljø. Hensigten er at bidrage til at bedre produktivitet og innovation ved at sørge for at medarbejdere føler sig respekterede og værdsatte (Bilag 1, s. 2). Dette kræver ligeledes en indsats for at forebygge stress, udbrændthed og dårlige vilkår. Dette gøres ved at fokusere på gode arbejdsmiljøer- og ledelses processor. Hertil kan man fokusere på work-life balance og fleksibilitet til at skabe bedre trivsel og sundhed. Gode arbejdsvilkår kan ligeledes fremme bekæmpelsen af

diskrimination og være med til at skabe en kultur, der fokuserer på mangfoldighed og inklusion, derved at tiltrække og fastholde de involverede i processen. Hertil kan det føre til en reduktion af risikoer og omkostninger, ved at have fokus på forebyggelse og intervention, forbundet med et projekt. Dette kan ligeledes føre til et bedre omdømme og mere bæredygtighed, fordi ansvarlig og etisk projektstyring, kan tiltrække flere interessenter. En positiv virksomhedskultur er med til at styrke en organisations omdømme og kan derved skabe langsigtet succes.

Dette kan integreres ind i projektstyring ved at inkludere arbejdsvilkår i alle faserne. Sørge for at der er organisatoriske politikker og procedurer på plads til at sikre behandlingen af de involverede. Monitorering og overvågning af arbejdsvilkårene, ved at foretage regelmæssige evalueringer. Til sidst så kan det kræve at man skaber et interessentsamarbejde med fagforeninger og repræsentanter for at vurdere om vilkårene afspejler behov og bekymringer.

Inklusion og Mangfoldighed

Standarderne har en central fokus på inklusion og mangfoldighed. Dette sker på baggrund af en anerkendelse omkring at et mere retfærdigt og inkluderende samfund er nødvendigt for at opnå bæredygtige målsætninger.

” (...)en beskrivelse af mangfoldighedspolitikken, der anvendes i forbindelse med virksomhedens administrations-, ledelses- og tilsynsorganer for så vidt angår f.eks. alder, køn eller uddannelsesmæssige og erhvervmæssige baggrunde, målene for denne mangfoldighedspolitik, hvordan den er blevet gennemført, og resultaterne i rapporteringsperioden.” (Bilag 2, s. 46).

Inklusion og mangfoldighed handler om at skabe forskellighed i rammerne for projektstyring. Ved at skabe diversitet i projektteamet så kan man få forskellige perspektiver og erfaringer ind i processen og derved forhåbentlig lave mere effektive og kreative løsninger. Dette forudsætter at man skaber rammerne for at forbedre kommunikationen ved at sikre at alle er trygge med at kunne bidrage til løsninger. Dette kan skabe bedre problemløsning og innovation. (Bilag 2, s. 46) Ved at skabe et inkluderende arbejdsmiljø, så kan bidrage til at alle føler sig værdsatte og respekterede. Dette kan være med til øge motivation og

produktivitet. Mangfoldighed i projektteams kan skabe bedre muligheder for at forstå og reagere på forskellige interessenters behov. Inklusive projektstyring kan være med at undgå problemstillinger i forbindelse med fordomme og diskrimination, der kan skabe konflikter og derved forsinkelser. Dette kan bidrage med et bedre omdømme og social ansvarlighed.

Samfundsengagement

Samfundsengagement sætter fokus på at inddrage lokalsamfund og borgere i målsætningerne omkring bæredygtighed.

På samme måde er oplysninger om kvaliteten af forbindelserne mellem virksomheden og dens interessenter, herunder kunder, leverandører og samfundsgrupper, der er berørt af virksomhedens aktiviteter, bæredygtighedsoplysninger, der er relevante for sociale eller ledelsesmæssige spørgsmål, som også kunne betragtes som oplysninger om immaterielle ressourcer. Sådanne eksempler viser, hvordan det i nogle tilfælde ikke er muligt at skelne mellem oplysninger om immaterielle ressourcer og oplysninger om bæredygtighedsspørgsmål (Bilag 2, s. 24).

Samfundsengagement handler om at langsigtet værdi, for sig selv og samfundet. Dette kræver at man aktivt involverer interessenter fra samfundet i projektstyringsfaserne. Det kræver skaber åben kommunikation til interessenterne og sørger for at de bliver hørt. Dette kan gøres ved at integrere feedback-loopet, som nævnt under den teoretiske forklaring af projektstyring, ind i interessentstyringen. Dette kræver også at man integrerer etiske indkøbspraksisser, der prioriterer bæredygtighed og lokalsamfund. Dette kan ligeledes bidrage til skabe bedre arbejdsvilkår og respekt for rettigheder i projektets faser. Man er også nødt til at overveje den sociale og kulturelle dimension af de samfund, man inddrager i sin interessentstyring. Dette skal gøres for at undgå negative påvirkninger af samfundene (Bilag 2, s. 24). Ved at integrere samfundsengagement, i projektstyringsmodellen så kan man fokusere på at designe projekter, der har fokus på langsigtet resultater og produkter. Det tillader ligeledes at man kan styrke samfundet ved at skabe uddannelse og vidensdeling i de berørte samfund. Dette kan hjælpe med at skabe selvforsyning og derved skabe mere bæredygtighed og værdi over et langsigtet perspektiv (Bilag 2, s. 24). Integreringen af samfundsengagement kan ligeledes bidrage til at miljømæssige hensyn. Det kan bidrage til at man integrerer bæredygtige principper ind i projektets styrings planlægning og aktivt benytter

dem til at skabe energieffektivitet og ressourcebesparelse. Dette kan ligeledes bidrage til overvejelser omkring biodiversitet og naturhensyn, ved at skabe overvejelser omkring placering og dertilhørende aktiviteter. Yderligere så kan der være bidragende til at man skaber partnerskaber med virksomheder, myndigheder og organisationer i lokalsamfundet. Dette kan være for at fremme samarbejde og skabe fællesmål, hvor man fokuserer på koordinering af interessenterne for at undgå spild af ressourcer.

Rettigheder

Rettigheder spiller en central rolle i bæredygtighedsstandarderne. Formålet er at sikre at alle mennesker er beskyttelse af de samme grundlæggende rettigheder.

Standarderne for bæredygtigheds rapportering bør også angive de oplysninger, som virksomheder bør fremlægge for så vidt angår menneskerettigheder, grundlæggende frihedsrettigheder, demokratiske principper og standarder nedfældet i de internationale grundlæggende menneskerettighedsinstrumenter (»International Bill of Human Rights«) og FN's andre centrale menneskerettighedskonventioner (Bilag 2, s. 2)

Rettigheder kan være bidragende til at man skaber et større fokus på projektets interessenter, ved at man udvider sin interessentgruppe til at inkludere marginaliserede og sårbare grupper, i det tilfælde, at de bliver berørt af projektet. Dette vil kræve at man involverer dem aktivt og at man skal være opmærksom på magtforholdet og eventuelle uligheder. F.eks. menneskerettigheder har ligeledes en risikostyrings-aspekt. Hvor det er nødvendigt at identificerer og vurderer risikoerne med hensyn til menneskerettigheder, hertil skal man vurdere hvilken påvirkning, projektet har på menneskerettigheder. Efterfølgende så kræver det at man udvikler og integrerer planer for hvordan at man har tænkt at håndtere krænkelser. Til sidst i risikovurdering skal indgå et system for hvordan man monitorere projektets påvirkning på rettigheder. Yderligere i projektstyringen så skal man inkludere menneskeret principper i beslutningsprocesserne, for at skabe en kultur omkring gennemsigtighed og ansvarlighed. Dette gøres ved at gøre informationen og beslutninger tilgængelige for alle interessenter.

Ledelse og virksomhedsadfærd

Den sidste søjle i bæredygtighedsstandarderne er *governance*. Dette omhandler ledelse og virksomhedsadfærd. Formålet med denne søjle er at skabe bæredygtig ledelse i organisationer og sikre at virksomhedsadfærden er inden for rammer af lovgivningen.

Risikostyring

(...) de væsentligste risici, som er forbundet med disse spørgsmål i forhold til koncernens aktiviteter, herunder, hvor det er relevant og proportionalt, dens forretningsforbindelser, produkter eller tjenesteydelser, som kan forventes at ville have negative påvirkninger på disse områder, og hvordan koncernen håndterer disse risici (...) Klimaændringer vil sandsynligvis få indvirkning på samtlige sektorer i økonomien. De tekniske screeningskriterier til sikring af, at økonomiske aktiviteter, der yder et væsentligt bidrag til ét af miljømålene, ikke er til væsentlig skade for tilpasning til klimaændringer, bør derfor finde anvendelse på alle disse økonomiske aktiviteter. Disse kriterier bør sikre, at eksisterende og fremtidige risici, der er af særligt stor betydning for den økonomiske aktivitet, identificeres, og at der gennemføres tilpasningsløsninger for at minimere eller undgå eventuelle tab eller indvirkninger på driftskontinuiteten. (bilag 1, s. 6)

Ved at integrere bæredygtig risikostyring ind i projektstyring, så kan man skabe et større fokus på langsigtede bæredygtighed. I projektstyring, har man fokus på de kortsigtede risikoer, inden for tidsrammen af projektet, mens man i den bæredygtige forståelse har fokus på risikoer, der ligger uden for projektets tidsramme. Dette kan bidrage til at man tidligt identificerer risikoer, der have en negativ påvirkning. Dette kan yderligere bidrage til at man på sigt bidrager til udviklingen af værktøjer, der kan analysere og håndtere risikoer. I bæredygtig risikoforståelse er det også relevant at inddrage alle potentielle interessenter for således at få alle risikoer med. Dette bidrager til at designe et projekt, der har fokus på at eliminere eller minimerer negative påvirkninger. At inddrage flere interessenter ligger ligeledes et behov for at udvikle bedre kommunikation omkring risikoer til interessenter, både for at øge tilliden men også forståelsen for projektet. Til sidst så kan det bidrage til at succesfulde projektsresultater på den måde at organisationer leverer succesfulde projekter, der har gavn for organisationen men også samfundet.

Intern kontrol

De personer, der udfører kvalitetssikringskontrol, skal have tilstrækkelig faglig uddannelse og relevant erfaring inden for lovpligtig revision og regnskabsaflæggelse og i givet fald inden for bæredygtighedsrapportering og inden for erklæringsopgaver om bæredygtighedsrapportering eller inden for andre bæredygtighedsrelaterede ydelser kombineret med specifik træning i kvalitetssikringskontrol. (bilag 2, s. 3)

Intern kontrol handler om at integrere bæredygtighed principperne ind i projektstyringsprocesserne. Ved at skabe og vedligeholde interne kontrolsystemer så kan man sikre bæredygtigheden i virksomheden bliver implementeret, monitoreret og kontrolleret, igennem projektets tidsramme. Dette har betydning for projektstyring på den måde at det kræver at man integrerer bæredygtige mål i planlægningen og økonomien. Allokeringen af ressourcer skal understøtte initiativer, der fremmer bæredygtighed. Det kræver etablering af målbare indikatorer. I implementering så kræver det at man udvikler drift procedurer, der kan bidrage til de bæredygtige mål. Til sidst så kræver det at man etablerer et monitoreringssystem, der kan overvåge præstationerne i projektet. Hertil skal man oprette systemer til indsamling og vurdering af data omkring påvirkning, sociale- og etiske aspekter. Denne data skal bruges til at identificere hvor i projektets fase man kan skabe forbedringer og justeringer.

Afslutning på analysen

Jeg har i ovenstående analyse afsnit fundet frem til de vidensområder og processer, jeg vurderer til at have en indvirkning på projektstyring. Nedenstående er et skema over de fund analysen har medbragt.

Miljø	Social	Ledelse og virksomhedsadfærd
Ressourceforbrug Affaldshåndtering Cirkulær økonomi	Arbejdsvilkår Inklusion og mangfoldighed Samfundsengagement Rettigheder	Risikostyring Intern kontrol

Konklusion på analysen af ESG-standarder

I den følgende delkonklusion illustrerer jeg hvordan jeg teoretisk har valgt at integrere resultaterne af min analyse ind i projektstyrings-modellen. Jeg har valgt at farve de nye perspektiver og tilgange med farven blå. Dette fungerer også som projektets design til et nyt bæredygtig projektstyrings model. Der skal tages højde for at jeg har prøvet at lave det i samme ”sprog” som projektstyrings-modellen originalt var i.

Teoretisk bud på en projektstyrings-model

Vidensområder	Bæredygtig projektledelse processer				
	Initiativ	planlægningsproces	Eksekvering	Monitorering og kontrol	afslutning
Integration	Udarbejdelse af projekt charter	Udarbejdelse af projektledelses plan	Lede og styre projekt arbejdet	Monitorer og kontrollere projekt arbejdet. Integreret forandringskontrol	Afslutning af projektet eller fasen.
Scope		Planlæg scope styring Find behovene Definer scope Udarbejdet WBS		Validere scope Kontrol af scope	
Tid		Planlæg tidsplan Definere aktiviteter Sekvenser aktiviteter Estimere aktivitets ressourcer Estimer tidsforbruget af aktiviteter <i>Estimer langsigtet tidsforbrug</i> Udarbejd tidsplan		Kontrol af tidsplan	
Økonomi		Planlæg økonomi Estimere økonomi <i>Estimere langsigtet økonomi</i> Udarbejd budget		Kontrol af økonomi	

Kvalitet		Planlæg kvalitetsstyring Planlægning af hvilke aktiviteter og beregninger, der har en påvirkning: Miljøpåvirkning Socialpåvirkning	kvalitetssikring	Kvalitetskontrol Kontrol af aktiviteter og beregninger af påvirkning	Kontrol af langsigtede effekter på: Miljø Samfund Økonomi
Påvirkning		Udarbejdelse af plan for: Motivationsskabelse Meningsskabelse Synlighed		Synlighed	
Ressource-styring		Planlæg ressource-styring Vidensdeling		Vidensdeling	Vidensdeling
Cirkulær økonomi		Planlægning af: genbrug Genanvendelse Reparation Plan for minimering af ressourcer Plan for delingsøkonomi		Kontrol af: Genbrug Genanvendelse Reparation Minimering af ressourcer Delingsøkonomi	Cirkulering af: Genbrug Genanvendelse Reparation Minimering af ressourcer Delingsøkonomi
Affalds håndtering		Identificer affaldsressourcer Identificer genbrugselementer		Kontrol af: Affaldsressourcer Genbrugselementer	Håndtering af: Affaldsressourcer Genbrugselementer
HR		Planlæg HR-styring Definer arbejdsvilkår Definer inklusion og mangfoldighed	Find projektmedlemmer Udarbejd et projektteam Ledelse af projektteam	Kontrol af arbejdsvilkår Kontrol af Inklusion og mangfoldighed	
Kommunikation		Planlæg kommunikationsstyring	Ledelse af kommunikationen	Kontrol af kommunikationen	
Risiko		Planlæg Risikostyring Identificer risiko		Risikostyring	

		Identificer langsigtet risiko Udarbejd en kvalitativ risikoanalyse Udarbejd en kvantitativ risiko analyse Planlæg Risikoreaktioner			
Indkøb		Planlæg indkøbsstyring Prioriter bæredygtigt indkøb	Lav indkøb	Kontrol af indkøb	Afslut indkøb
Interessenter	Identificer interessenter	Planlæg interessant styring	Styring af interessant engagement	Kontrol af interessant engagement	
Samfunds engagement		Planlæg samfundsengagement Identificer samfund segmenter Identificer relevante menneskerettigheder	Styring af samfundssegmenter	Kontrol af menneskerettigheder	Vidensdeling i samfundssegmenter

(Egen kreation med henvisning til: (Project Management Institute, 2017))

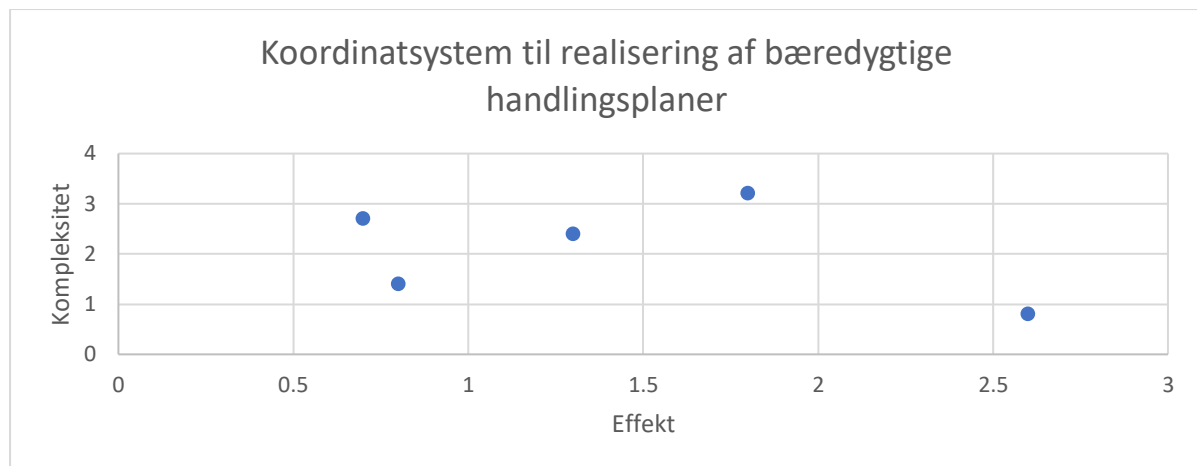
Diskussion

I mit projekt har jeg undersøgt hvad projektstyring består af og jeg har undersøgt hvordan man kan implementere EU's nye bæredygtigheds standarder ind i projektstyring. I dette diskussionsafsnit vil jeg gerne diskutere lidt hvordan at bæredygtighed og ESG udfordrer projektstyringstilgangen. I en bæredygtig projektstyrings forståelse så kræver det at man er nødt til at have et langsigtet perspektiv til forståelsen af et projekt. Dette betyder at tidsrammen for projektet er nødt til at inkludere et perspektiv på langsigtede effekter, det kan påvirke miljøet, samfundet og økonomien. I projektstyring har man den tilgang at når man har opnået et resultatet eller færdigt produkt, så er projektet afsluttet. Hertil ændrer man på forståelsen af et resultat, eller færdigt produkt til at inkludere dens konsekvenser, hvilket betyder at man er nødt til at gå væk fra det kortsigtede perspektiv. Bæredygtig projektstyring er også nødt til at udvide deres forståelse af interessent-styring. I normal projektstyring fokuserer man udelukkende på de interessenter, der har betydning for projektets. I bæredygtig projektstyring, så bliver man nødt til at udvide denne forståelse til at inkludere interessentgrupper, der kan blive berørt af projektet. I den bæredygtige forståelse er også man også nødt til at inkludere behov og perspektiver for at få indsigt i hvilke konsekvenser, et projekt kan have for samfundet. Dette udfordrer den traditionelle forståelse af hvordan man kan inddrage interessenter i udviklingen af et projekt og hvilken værdi, projektet skaber. Med hensyn til værdiskabelsen så dette udfordrer ligeledes hvordan man anskuer den traditionelle forståelse af værdi. Fordi man i projektstyring kun anskuer værdi, som skabelsen af et resultat, der gavner organisationen og de dertilhørende interessenter, der kan få værdi af det. I den bæredygtige forståelse, så handler værdiskabelse også om at skabe værdi for miljøet, social værdi igennem samfundet og at skabe en positiv ledelsestilgang. Disse elementer tager traditionel projektstyring ikke højde for. Denne udvidelse kan også kaldes for en holistisk tilgang til værdiskabelse. I den traditionelle projektstyring kan det diskuteres hvorvidt at dens modstandsdygtighed overfor forandringer, er tilstrækkelig. I en bæredygtig forståelse af projektledelse, så skal projekter være i stand til at omstille sig til nye udfordringer og omstændigheder. Dette er ikke nødvendigvis tilfældet i den traditionelle projektstyring, hvor det kan være en faktor at man ikke gennemfører projektet, hvis der er tilpas mængde af usikkerhed og uforudsete forandringer. I bæredygtig projektstyring er det et vilkår at der kan ske skiftende omstændigheder, fordi udvidelsen af vidensområder medfører flere faktorer. I denne forståelse kræver det at man implementerer en passende mængde af fleksibilitet og forandringsparathed, for at kunne imødekomme nye udfordringer og omstændigheder. Til

sidst så udfordrer det projektstyring på den måde at det tvinger projektstyringen til at skabe ansvarlighed omkring dens resultater, ellers så bliver konsekvenserne uforudsigelige. Dette medfører et ansvar for at skabe transparens igennem projektprocessen for alle involverede.

Et andet punkt jeg har valgt at inddrage i diskussionsafsnittet, er hvorvidt at dette speciale kan være med at gøre organisationer mere bæredygtige. Overordnet set, så kan dette projekt er med til at gøre processen omkring at inddrage bæredygtige tilgange og processor i en organisatorisk kontekst, overskuelige. Ved at skabe et teoretisk fundament for en bæredygtig tilgang, så kan dette projekt være med til skabe klarhed og retning omkring hvad bæredygtighed er for organisationer. Dette giver ligeledes organisationer en ramme for at kunne vurdere og forbedre deres præstationer indenfor bæredygtighed. I mit design har jeg lavet en gentænkning af den traditionelle forståelse for projektstyring, hvor jeg har vist hvordan man kan integrere bæredygtigheds standarder ind i projektstyringsprocesserne. Dette kan ligeledes hjælpe andre organisationer med at skabe en klarhed over hvor i deres processer, de kan integrere standarderne, samt give dem en metodisk ramme for at vurderer, hvor i processen, man skal inddrage forskellige tilgange og standarder. Yderligere så kan det jo bidrage til at man skaber organisatorisk innovation, ved at det kan inspirere til at organisationer udvikler nye løsninger til at gentænke deres organisationsprocesser således at de kan imødekomme bæredygtighedsstandarderne på en passende måde. Til sidst så kan det være med at reducere bæredygtige risikoer hos organisationer, ved at forstå hvordan bæredygtighed kan integreres i projektstyring. Så kan det være med til at reducere risiko, så kan organisationer skaber langsigtet værdi. Yderligere så kan det være med at realisere bæredygtige handlinger. Dette er ikke blevet berørt i specialet men herunder vil jeg kort diskutere en metode, som man kan bruge til at vurdere bæredygtige handlinger. Metoden har grundlag i et koordinatsystem, hvor man vurderer effekt og kompleksitet, hvor kompleksitet er mængden en handling kræver at realisere. Ud af de to akser kan ligge flere elementer såsom affaldssortering, arbejdsvilkår, ledelsestilgange osv. Dette giver muligheden for at tage sine ideer til bæredygtighed og ESG og putte dem ind i koordinatsystemet. Dette kan give en mulighed for at tage alle sine ideer og se om man har nogle ideer, der har et godt potentiale og er nemme at realisere. Dette kan bidrage til at man kan implementere specifikke emneområder i ESG, og vurderer om de er relevante at integrere i praksis.

Simplificeret koordinat system:



Figur 1 - Egen kreation

Jeg vil også benytte diskussionsafsnittet til at diskutere hvordan at andre med udgangspunkt i mit speciale, kan forske videre. Et oplagt forslag ville være at benytte sig af et kvalitative studie i en praksisorienteret kontekst. Dette ville give muligheden for at udforske hvordan virksomheder konkret arbejder med bæredygtighed. Den kvalitative forskning kan give muligheden for at indsamle detaljeret information om oplevelser og perspektiver i forhold til at arbejdet med bæredygtighed. Dette kan muligvis føre til en mere dybdegående forståelse af de problemstillinger, der kan opstå med implementering af bæredygtighed i en organisation. Kvalitativ forskning kan ligeledes hjælpe med at kontekstualisere bæredygtigheden, fordi den kan tage højde for kulturelle, sociale og politiske forhold, der er indlejret i en organisation. Dette vil kunne bidrage til at give et bedre helhedsindtryk af hvordan bæredygtighed bliver implementeret i forskellige kontekster. Dette vil kunne bidrage med forståelsen for udfordringer og barrierer, der vil kunne danne rammen for videre forskning.

Et andet diskussionsemne omhandler beslutningen om at integrere et nyt værdiparameter ind i projektstyringen, har også ført nogle overvejelser med sig. Dette første af hvordan man vælger at undersøge påvirkningen af de kvalitative aspekter. Dette kan muligvis understøttes af en "påvirkningsanalyse", hvor man undersøger de kvalitative aspekter af påvirkningen. Dette må være en iterativ proces, hvor der er fokus på fleksibilitet, åbenhed og villighed til at lære omkring indsamling af data og behandling af data. I forlængelse af dette kan der udvikles værktøjer og metoder, der er tilpasset de specifikke projekter og deres kontekster. Yderligere så skal der ses skarp på hvordan man fortolker og formidler resultater, så de bliver relevante for konteksten.

Den sidste store overvejelse i dette projekt har været min beslutning om ikke at inddrage kvalitative interviews eller lignende. Socialkonstruktivismen har traditionelt et stort fokus på sprog og sprogets betydning for den sociale virkelighed. I socialkonstruktivismen ser man *sproget som handling*. Det betyder at det at sige noget bliver det samme som at gøre noget (Rasborg, K., 2021, s. 405). Grundlaget for ikke at vælge interviews i dette projekt har baseret sig på at jeg kigger på hvordan organisatoriske strukturer og praksisser bliver socialt konstrueret gennem beslutningsprocesser frem for sprog. Et andet grundlag for dette er at bæredygtighed bliver påvirket af strukturelle og lovgivningsmæssige faktorer såsom retningslinjer, organisatoriske standarder og regulativer. Det har været et valg fra min side at fokusere på disse strukturer fremfor sproglige diskurser for at kunne udarbejde projektets design, og derved belyse hvordan at bæredygtighed kan bidrage til en ny social konstruktion indenfor projektstyring.

Konklusion

Projektets formål var at besvare følgende problemformulering:

Hvordan kan ESG-standarder bidrage til bæredygtig projektledelse?

I første del af projektet undersøgte og redegjorde jeg for det teoretiske grundlag for projektstyring. Samtidig afdækkede jeg den akademiske viden, der eksisterer omkring bæredygtighed fra et organisatorisk perspektiv igennem et litteratur Review. Hertil blev der identificeret et normativt vidensområde for bæredygtighed i et organisatorisk perspektiv.

Igennem projektets anden del af analysen undersøgte jeg, igennem en dokument-analyse, EU's bæredygtighedsstandarder, *ESG*, med henblik på at finde tematikker og emner, der kunne bidrage til en gentænkning af projektstyring. Hertil fandt jeg 9 forskellige emner, der kunne have en indvirkning på projektstyringsmodellen. Måden hvorpå *ESG* og bæredygtighed kan bidrage til, er at den tilføjer nye vidensområder til projektstyring. I projektstyrings værdi-parametre så tillader den indførelse af en kvalitativ dimension, hvor temaer såsom synlighed, motivationsskabelse og meningsskabelse bliver præsenteret. Efterfølgende har jeg igennem en dokument-analyse, vurderet empirien omkring bæredygtighedsstandarder og vurderet deres indflydelse på projektstyring. I sidste del af analysen præsenterede jeg mit bud på en integrering af tematikkerne og emner ind i projektstyringsmodellen.

Formidlende artikel

Projektstyring handler om at lede, planlægge og organisere midlertidige projekter for at levere bestemte resultater, produkter og tjenester, som kan være både immaterielle eller materielle (Silvius, 2017). Projekter bliver udført på alle organisatoriske niveauer, de involverer individer og grupper, og kan indebære involveringen af flere organisationer. De bruges til at skabe værdi og opnå specifikke mål i en organisation. Ved at anvende projektstyring så kan organisationer forbedre deres konkurrenceevne ved at levere resultater hurtigere. Projektstyring hjælper ligeledes med at forbinde resultater med organisatoriske mål og gør organisationer mere forandringsparate (Cleland, S. 2006)

Project Management Institute blev grundlagt i 1969 i USA af ingeniører fra de største organisationer i USA, heriblandt NASA for at skabe et forum til diskussion af projektledelsesproblemer og erfaringsudveksling. De udviklede en teoretisk ramme for den bedste praksis inden for projektledelse, initiativet blev støttet af f.eks. den amerikanske regering. PMI styrkede sin indflydelse ved at tilføje etiske principper og certificeringer. Hele deres teoretiske ramme blev dokumenteret i den officielle projektstyringsmodel "*The guide to project management body of knowledge*" som blev udgivet i 1987 og er sidst opdateret i 2017. PMBOK er baseret på fire teorier, der udgør fundamentet for projektledelse. Disse teorier udgør projektteori, og tre teorier om projektstyringen: planlægning, eksekvering og kontrol. Disse teorier har fået en del kritik sidenhen. Koskela argumenterer for at denne tilgang er kritisabel på grund af dens fundamentale antagelse at den antager at succes faktorerne bliver bestemt i bestemt i planlægningen. Hvilket gør teorien usikker, fordi dette oftest ikke er tilfældet. Projektstyringens transformative proces overser ofte de individuelle opgavers indbyrdes forhold og tidsmæssige udfordringer.

Ideen omkring en bæredygtig fremtid opstod i 1987 med FN's Brundtlands rapport, som definerede bæredygtig udvikling som en udvikling, der opfylder nuværende behov uden at bringe fremtidig generationers muligheder i fare. Rapporten lagde vægte på økonomiske, sociale og miljømæssige udfordringer og førte til udviklingen af ESG: *Environmental, Social og Governance* som et værktøj til at vurdere virksomheders bæredygtighed. ESG fik sit lys i forbindelse med en FN-konference i 2004, hvor finansielle institutioner blev opfordret til at integrere bæredygtighed i deres investeringsstrategier. EU har siden 2019 arbejdet på at gøre

bæredygtighed til en central del af virksomheders strategier gennem initiativer som *Green deal* og lovgivning såsom *Corporate sustainability reporting directive*.

ESG består af tre søjler:

1. Environmental: klima- og miljøpåvirkning
2. Social: Virksomheders sociale ansvar overfor medarbejdere og samfund.
3. Governance – Ledelses og virksomhedens etiske adfærd og gennemsigtighed.

I Fn's rapporten "the Future Is Now" fra 2019 fremhæves de globale udfordringer som økonomisk ulighed og accelerende klimaforandringer bringer. Dette kræver en holistisk tilgang til bæredygtighed og implementering i alle samfundslag. Ved at integrere ESG ind i organisationer så kan de være med til at tage ansvar og værdi, for dem selv og samfundet. Implementering af ESG-strategier indebærer udfordringer som kompleksitet i integrationen. Dette kræver at man skaber en metodisk tilgang til projektstyring, så man kan skabe bæredygtige ændringer og styre samfundet imod de globale udfordringer.

Dette har også været denne undersøgelses genstand felt og den følgende problemformulering blev konstrueret:

Hvordan kan ESG-standarder bidrage til bæredygtig projektledelse?

Før projektets undersøgelse startede, udførte jeg et litteratur Review. Dette blev gjort med henblik på at foretage en systematisk gennemgang af eksisterende litteratur inden for emnet og at afdække denne viden. Dette kvalificerede projektets problem- og undersøgelsesfelt, hvilket gjorde udvælgelsen af litteratur præcis og relevant. Reviewet blev udført på AAU's database, *Primo*, *Google Scholar* og *Scopus*. I første omgang fokuserede jeg på ESG med søgekæden "ESG, ESG-performance Management" Denne udvælgelse bidrog med materiale om ESG, som et investeringsparametre med lidt om dens anvendelse i kvalitative studier. Derfor blev søgekæden ændret til "Project management, Sustainability, project management" for at afdække videns huller og problemstillinger i projektstyring. Dette bidrog til udarbejdelsen af projektets metode. Efter litteraturreviewet blev undersøgelse fulgt op med et litteraturstudie. I denne fase af projektet var fokus på at undersøge temaer og mønstre i eksisterende litteratur for at gentænke projektstyring og skabe et metodisk fundament for en

ny tilgang til bæredygtig projektstyring. Formålet er at indsamle og fortolke relevant viden inden for feltet. Dette var til at give en fundamental baggrundsviden omkring bæredygtighed og kvalificere undersøgelsen analyse felt. Litteraturstudiet blev påbegyndt med følgende søgeord og kodning i ”Sustainable, Sustainable development, Environmental, Ecological, CSR, Social responsibility, Corporate Responsibility, Climate Change” Disse blev sidestillet med to termer inden for projektstyring: *Project* og *Project management*. Hertil blev der identificeret ti tilgange indenfor bæredygtighed, som har betydning for projektstyring: Disse er: *Økonomisk bæredygtighed, Social bæredygtighed, Økologisk bæredygtighed, Tid, Værdier, Geografi, Inklusion, Kulturel, Risiko, Politisk*

I projektets metode blev anvendt Dokumentanalyse, hvilket har sin udbredelse i samfundsvidenskaberne. Projektets formål var at undersøge hvordan at EG kan bidrage til bæredygtig projektstyring, så blev denne metode valgt da ESG består af officielle EU-direktiver. Yderligere så blev sneboldmetoden anvendt til at finde empirien ved at følge referencerne fra et moderdokument. De centrale temaer blev udvalgt efter deres relevans til problemformulering. Dokumentanalysen blev kodet i følgende temaer:

1. Ordne tematikker i dokumenterne.
2. Relation til projektstyring
3. Bidrag til processer i projektstyringsmodellen.

Temaerne blev udviklet med teoretisk forståelse af bæredygtighed og brugt til at analysere, hvordan ESG kan påvirke projektstyring. Bilagene blev gennemgået, temaer blev udvalgt og farvekodet for specifikke ord og tematikker

De fundne tematikker, som har betydning for projektstyring bliver præsenteret følgende:

Miljø	Social	Ledelse og virksomhedsadfærd
Ressourceforbrug Affaldshåndtering Cirkulær økonomi	Arbejdsvilkår Inklusion og mangfoldighed Samfundsengagement Rettigheder	Risikostyring Intern kontrol

I undersøgelsen afsluttende fase bidrager jeg med et teoretisk bud på hvordan at disse processorer kan indgå i en projektstyring model og hvilke vidensområder, disse kræver at få inddraget.

Følgende er mit teoretiske bud på en gentænkning af projektstyringmodellen:

Vidensområder	Bæredygtig projektledelse processer				
	Initiativ	planlægningsproces	Eksekvering	Monitorering og kontrol	afslutning
Integration	Udarbejdelse af projekt charter	Udarbejdelse af projektledelses plan	Lede og styre projekt arbejdet	Monitorer og kontrollere projekt arbejdet. Integreret forandringskontrol	Afslutning af projektet eller fasen.
Scope		Planlæg scope styring Find behovene Definer scope Udarbejdet WBS		Validere scope Kontrol af scope	
Tid		Planlæg tidsplan Definere aktiviteter Sekvenser aktiviteter Estimere aktivitets ressourcer Estimer tidsforbruget af aktiviteter Estimer langsigtet tidsforbrug Udarbejd tidsplan		Kontrol af tidsplan	
Økonomi		Planlæg økonomi Estimere økonomi Estimere langsigtet økonomi Udarbejd budget		Kontrol af økonomi	
Kvalitet		Planlæg kvalitetsstyring Planlægning af hvilke aktiviteter og beregninger, der har en påvirkning: Miljøpåvirkning	kvalitetssikring	Kvalitetskontrol Kontrol af aktiviteter og beregninger af påvirkning	Kontrol af langsigtede effekter på: Miljø Samfund Økonomi

		Socialpåvirkning			
Påvirkning		Udarbejdelse af plan for: Motivationsskabelse Meningsskabelse Synlighed		Synlighed	
Ressource-styring		Planlæg ressource-styring Vidensdeling		Vidensdeling	Vidensdeling
Cirkulær økonomi		Planlægning af: genbrug Genanvendelse Reparation Plan for minimering af ressourcer Plan for delingsøkonomi		Kontrol af: Genbrug Genanvendelse Reparation Minimering af ressourcer Delingsøkonomi	Cirkulering af: Genbrug Genanvendelse Reparation Minimering af ressourcer Delingsøkonomi
Affalds håndtering		Identificer affaldsressourcer Identificer genbrugselementer		Kontrol af: Affaldsressourcer Genbrugselementer	Håndtering af: Affaldsressourcer Genbrugselementer
HR		Planlæg HR-styring Definer arbejdsvilkår Definer inklusion og mangfoldighed	Find projektmedlemmer Udarbejd et projektteam Ledelse af projektteam	Kontrol af arbejdsvilkår Kontrol af Inklusion og mangfoldighed	
Kommunikation		Planlæg kommunikationsstyring	Ledelse af kommunikationen	Kontrol af kommunikationen	
Risiko		Planlæg Risikostyring Identificer risiko Identificer langsigtet risiko Udarbejd en kvalitativ risikoanalyse Udarbejd en kvantitativ risiko analyse		Risikostyring	

		Planlæg Risikoreaktioner			
Indkøb		Planlæg indkøbsstyring Prioriter bæredygtigt indkøb	Lav indkøb	Kontrol af indkøb	Afslut indkøb
Interessenter	Identificer interessenter	Planlæg interessant styring	Styring af interessant engagement	Kontrol af interessant engagement	
Samfunds engagement		Planlæg samfundsengagement Identificer samfund segmenter Identificer relevante menneskerettigheder	Styring af samfundssegmenter	Kontrol af menneskerettigheder	Vidensdeling i samfundssegmenter

(Egen kreation med henvisning til: (Project Management Institute, 2017))

Litteraturhenvielse:

A guide to the Project Management Body of Knowledge. (2017). . Project Management Institute, Inc.

Lynggaard, K., Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative Metoder: En grundbog*. Hans Reitzel.

EU Kommissionen. (2023). BILAG I - *EUROPÆISKE STANDARDER FOR BÆREDYGTIGHEDSRAPPORTERING* - ESRS. Bruxelles: EU kommissionen.

European Commission. (2020). EU-Green Deal. Bruxelles: EU Parlamentet.

European Commission. (2023). Corporate Sustainability Reporting. Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union.

Dolan, C., & Zalles, D. (2021). *Transparency in ESG and the Circular Economy : Capturing Opportunities Through Data*. (Economics and public policy collection). Business Expert Press.

Erhvervsstyrelsen. (I.Å.). *Få Hjælp og Vejledning til at Drive Virksomhed*. Få hjælp og vejledning til at drive virksomhed | Virksomhedsguiden.dk.

<https://virksomhedsguiden.dk/content/temaer/baeredygtig-omstilling/ydelser/esrs-standarder-for-virksomheders-baeredygtighedsrapportering/04e1802c-f14f-457c-ab1b-2ceaff9032bd/>

Elkington, J. (2002). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). *Sustainable development and project stakeholder management: What standards say*. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6, 36–50. <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>

Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, (2013), *Project Management & Sustainable Development Principles*, Project Management Institute, Newtown Square,

Ika, Lavagnon A. (2009) "Project success as a topic in project management journals." *Project Management Journal* 40, no. 4, s. 6-19.

International Organization for Standardization (2010) *ISO 26000:2010, Guidance on Social Responsibility*, Geneva, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

Hildebrandt, S., & Stubberup, M. (2014). *Bæredygtig Ledelse: Ledelse Med Hjertet*. Gyldendal Business.

UN. (2019). *The future is now - sustainable development goals*. sustainabledevelopment. Tilgået d. 22/03/24
https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf

Dalcher, D., Planko, J., Schipper, R., Silvius, G., & Mr, V. den B. J. (2012). *Sustainability in project management*. Ashgate Publishing Ltd.

Unlocking ESG potential - five actions for business leaders. World Economic Forum. (2023). <https://www.weforum.org/agenda/2021/09/five-actions-business-leaders-can-take-to-unlock-esg-potential/#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww.weforum.org%2Fagenda%2F2021%2F09%2Ffive>

IMD - *ESG: Environmental, Social, & Governance Investing explained*. business school for management and leadership courses. (2024, April 19). <https://www.imd.org/reflections/esg-environmental-social-and-governance-investing-explained>

Zhu, J., & Huang, F. (2023). Transformational leadership, organizational innovation, and ESG performance: Evidence from SME's in China. *Sustainability*, <https://doi.org/10.3390/su15075756>

Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable Project Life Cycle Management: The need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159–168. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>

Silvius, G. (2012). *Sustainability in project management*. Ashgate.

Silvius, G. (2016). Integrating Sustainability Into Project Risk Management. *Global Business Expansion*, 330–352. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5481-3.ch017>

Silvius, G. (2017). Sustainability as a new school of thought in Project Management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479–1493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>

Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the Brave New World. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>

Koskela, L., & Howell, G. (2008). The underlying theory of Project Management Is Obsolete. *IEEE Engineering Management Review*, 36(2), 22–34. <https://doi.org/10.1109/emr.2008.4534317>

Fuglsang, L., Olsen, P. B., & Rasborg, K. (2021). *Videnskabsteori I Samfundsvidenskaberne: På tværs af Fagkulturer og paradigmer*. Samfundslitteratur.

Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2016). The challenge of introducing sustainability into project management function: Multiple-case studies. *Journal of Cleaner Production*, 117, 29–40. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.039>

Project Management Institute. (2018). *Code of ethics & professional conduct*. PMI . <https://www.pmi.org/about/ethics/code>

