



12-05-2025

ESG og Økonomistyring

Afsluttende opgave HD 2. del 2025

Eksamen: Afsluttende opgave

Uddannelse: HD2, Økonomistyring og regnskab

Vejleder: Jens Henrik Riis Andersen

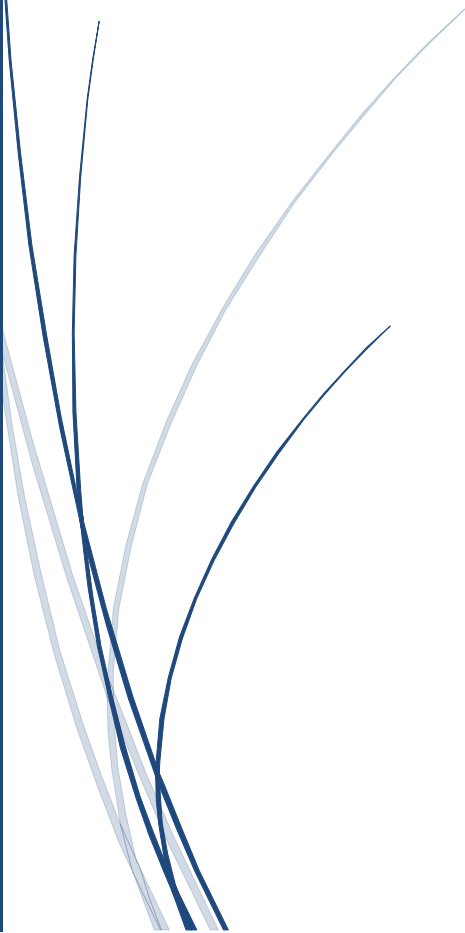
Aalborg Universitet

Antal anslag: 131.682 / 132.000

Toni Carlsen og Christoffer Tybring Grooss

GRUPPE 6

STUDIENUMMER: 20232139 OG 20232146



Indhold

1.1 Abstract.....	3
2.1 Indledning.....	4
2.2 Problemstilling.....	5
2.3 Problemformulering.....	5
2.5 Afgrænsning.....	6
2.5 Metode.....	6
2.6 Kildekritik.....	12
3.1 Bæredygtighedsrapportering - ESG.....	13
3.2 NFRD.....	13
3.3 CSRD.....	14
3.4 Oplysningskrav.....	15
3.5 Rapportering af bæredygtighedsoplysninger.....	17
3.6 Sammenfatning.....	18
4.1 Gennemgang af modeller.....	19
4.2 PESTEL-analyse.....	19
4.3 Balanced Scorecard.....	20
5.1 Beskrivelse af PFA Pension.....	22
5.2 Sammenfatning af ESG-rapport for 2024.....	22
5.3 Pestel-analyse.....	27
5.4 Rapportering og måling.....	30
5.5 Balanced Scorecard for PFA Pension.....	33
5.6 Sammenfatning af analyse for PFA Pension.....	35
6.1 Beskrivelse af Energinet.....	36
6.2 Sammenfatning af ESG-rapport for 2024.....	36
6.3 EU-taksonomien samt analyse af ESRS standarder.....	40
6.4 PESTEL-analyse.....	45
6.5 Resultat af interview.....	49
6.6 Analyse af målsætning og rapporteringsform.....	51
6.7 Balanced Scorecard for Energinet.....	53
6.8 Sammenfatning af analyse om Energinet.....	55
7.1 Analyse af Ringkjøbing landbobank.....	57
7.2 Sammenfatning af ESG rapport for 2024.....	57
7.3 EU-taksonomien samt analyse af ESRS standarder.....	60
7.4 PESTEL-analyse.....	63
7.5 Resultat af interview.....	66

12-05-2025

7.6 Analyse af målsætning og rapporteringsform	68
7.7 Balanced Scorecard.....	70
7.8 Sammenfatning af analysen om Ringkjøbing Landbobank	73
8.1 Diskussion	74
9.1 Perspektivering.....	75
10.1 Konklusion	76
Bibliografi	77
Bilag	79

1.1 Abstract

In the world we live in today, we have a much bigger focus on the environment than the world we lived in yesterday. That means modern companies face high expectations, not just from society, but also from the government. In this thesis we will investigate the interaction between traditional financial management and sustainability reporting and how it's being presented in the sustainability report.

First, we will research the background for sustainability reporting and how it's being presented. Listed Danish companies must report non-financial statements as a part of the annual financial statement.

Second there will be analyzed three cases of Danish listed companies, there all have made an annual financial report for 2024, with a sustainability reporting included. The thesis will investigate if traditional management accounting can be formed into a structure setup for sustainable reporting. The analysis will be applied in conventional management accounting, Balance Scorecard. In three instances, the Balance Scorecard will in three cases be used to demonstrate how traditional management accounting models can be adapted into a management guideline.

In conclusion, the analysis shows that sustainability reporting and traditional finance are more and more connected. Companies can effectively adapt and use Balance Scorecard for controlling ESG, without compromise on their financial goals. Traditional financial tools can be linked to long-term value creation for companies.

To strengthen the thesis, conducting more interviews with relevant individuals will elevate the task and minimize the investigator's influence. This approach could also aid in validating the analysis results.

2.1 Indledning

Økonomistyring er en traditionel ledelsesopgave i alle organisationer og anvendes til at sikre virksomheders økonomiske kontrol over tilgængelige ressourcer samt planlægningen af fremtidige aktiviteter. En effektiv og kompetent økonomistyring skal i sin essens sikre, at virksomhedsejere får mest valuta for deres investering. Økonomi har været udgangspunktet i driften og styringen af virksomheden og danner på den baggrund, grundlaget for virksomhedens fremtidige eksistens.

I en tid med øget fokus på bæredygtighed og ansvarlig forretningspraksis spiller ESG-rapportering en mere central rolle i virksomheders strategiske arbejde. Den stigende interesse for integrering af bæredygtighedsindikatorer, både i driften og økonomistyringen, er ikke kun begrænset til nationalt plan, men strækker sig også internationalt, for eksempel fra FN. Den øgede interesse for bæredygtighed giver et samfundspres på virksomhederne og peger på nødvendigheden af et styringsværktøj til ESG-dimensioner. ESG-rapportering giver altså virksomheder mulighed for at dokumentere og kommunikere deres indsats inden for miljø, sociale forhold og ledelse – ikke kun over for investorer og myndigheder, men også over for kunder, medarbejdere og samfundet generelt. Hvor aktiviteter inden for bæredygtighed primært var drevet af frivillige tiltag fra virksomhederne selv, har EU de seneste år lanceret nye krav til bæredygtighedsrapportering målrettet virksomheder og deres påvirkninger på omverdenen. Det stiller virksomhederne over for nye krav om transparens, måling og dokumentation.

Der findes ikke veletablerede processer i ESG, som ses i den traditionelle økonomistyring. Det bliver dermed virksomhedernes ansvar at sikre integration af ESG-dimensionerne i deres kerneforretning sådan, at det understøtter opfyldelsen af både økonomiske og bæredygtighedsrelaterede målsætninger.

Erhvervslivet går en spændende fremtid i møde, hvor der skal være et samspil mellem finansielle og ikke-finansielle rapportering, der tilsammen giver et helhedsbillede af virksomheden og et beslutningsgrundlag for virksomhedens samarbejdspartnere.

2.2 Problemstilling

I de seneste år har virksomhederne mærket et samfundsmæssigt pres, det har krævet integration af ESG-dimensioner, for at kunne opfylde forventningerne fra virksomhedernes interessenter. Denne rejse har givet virksomheder flere udfordringer.

2.3 Problemformulering

Er der rapporteringsværktøjer fra den traditionelle økonomistyring som er relevant for styring af ESG-dimensionerne, og kan disse bidrage til en bedre allokering af ressourcer?

Underspørgsmål

Hvad består bæredygtigheds rapportering af, og hvordan præsenteres det?

Er der et sammenspil mellem traditionelle økonomiske mål og bæredygtighedsmål?

Hvordan kan økonomistyringsværktøjer anvendes til ESG-rapportering?

Kan værktøjerne fra økonomistyring anvendes til at sammenholde ESG-dimensionerne med virksomheders finansielle mål?

2.5 Afgrænsning

Formålet med dette afsnit at give læserens et tydeligt overblik over opgavens indhold, herunder hvad den inkluderer og udelader, samtidig med at der reflekteres over metodiske valg og fravalg, som har præget opgaves udformning.

Bæredygtighedsrapportering og økonomistyring er brede emner, hvorfor det fra opgavens begyndelse er nødvendigt at udvælge empiri. Det indebærer et fravalg af potentielle emner og problemstillinger.

Der er fra Aalborg Universitet udstillet formelle krav til opgaven, som opgaven skal opfylde. Ligeledes skal den kunne relateres til HD2 i Økonomistyring og Regnskab.

Velvidende at ESG-rapportering spiller en central rolle hos de fleste virksomheder på globalt plan, afgrænses opgaven, geografisk, til at omhandle ESG rapportering i Danmark, dansk lovning og faktorer som påvirker den. Opgaven afgrænses til primært at forholde sig til den miljømæssige del af ESG. Selvom sociale forhold og ledelse også er en central del af ESG, vil de kun omtales, hvis der er en direkte påvirkning på de miljømæssige forhold. Analysen afgrænses til at kigge på driften af selskaberne, og hvordan investering i aktier og obligationer påvirker bæredygtighedsrapportering.

2.5 Metode

Opgavens metodevalg har et videnskabsfilosofisk udgangspunkt, for at sikre en struktureret tilgang til undersøgelsesprocessen. I undersøgelsen er der anvendt Saunders Research Onion. Modellen er opbygget med fem lag:

- Videnskabsfilosofi
- Videnskabsteoretisk tilgang
- Metode
- Tidshorisont
- Data og informationssøgning

Research Onion hjælper med at organisere metodologien gennem de forskellige lag gennem en systematisk tilgang. Metodeafsnittet beskriver, hvordan de forskellige lag er blevet anvendt i opgaven. (Bergfors, et al., 2020)

2.5.1 Videnskabsfilosofi

Videnskabsfilosofi er første lag, som udgør fundamentet for undersøgelsen, da det beskriver, hvilke principper der ligger bag analysen. Enhver problemstilling kan anskues fra forskellige vinkler, derfor har undersøgeren af problemstillingen en påvirkning af resultatet ud fra tilgangen til problemstillingen. Den videnskabsfilosofiske tilgang giver opgavelæseren en forståelse for, hvordan undersøgeren har tilgået analysen. Det er derfor vigtigt at fastslå, hvilket paradigme undersøgerne tager udgangspunkt i. Hvis paradigmet ikke fastsættes korrekt, giver dette ikke en korrekt analyse, som giver et uhensigtsmæssigt beslutningsgrundlag.

Opgavens paradigme bliver påvirket af ontologi og epistemologi. Ontologi er grundlæggende en forståelse af hvad og hvordan viden eksisterer. Epistemologi omhandler, hvordan viden tilegnes. Opgavens udgangspunkt er paradigmet realisme, for analysens resultat betyder det, at det kan generaliseres. Paradigmet realisme er valgt da opgaven undersøger ESG og økonomistyrings værktøjer, som skal opfylde en række krav, og derfor kan generaliseres på tværs af virksomheder. (Bergfors, et al., 2020)

2.5.2 Videnskabsteoretisk tilgang

Det andet lag i løget beskriver, hvordan viden i opgaven produceres, og dermed danner grundlaget for selve analysen baseret på teori og empiri. Det er i denne fase, at undersøgeren skal vælge, hvordan teori og empiri skal danne grundlaget for analysen. Der er to tilgange til analysen, den deduktive eller induktive måde. En deduktive tilgang til betyder, at analysen tager udgangspunkt i teori, som efterprøves på empiri. Undersøgeren vil derfor tage udgangspunkt i teorien og på baggrund af dette opstille hypoteser, som skal efterprøves på empiri. Ved den induktive tilgang til analysen vil empirien være udgangspunktet og generelle regler for løsning formuleres. Analysen tager udgangspunkt i teorien bag ESG og økonomistyring, som bliver afprøvet på tre cases. Analysen er derfor bygget på eksisterende teorier, der bliver afprøvet, hvilket gør analysen deduktiv. (Bergfors, et al., 2020)

2.5.3 Metode og undersøgelsesdesign

Metodevalget skal sikre, at der er en sammenhæng mellem undersøgelsesspørgsmålene og det, der rent faktisk bliver undersøgt. Metodevalget er på den måde med til at sætte rammerne

12-05-2025

for opgaven og dermed analysens design. Følgende afsnit vil belyse den anvendte metode, der er brugt til besvarelse af problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmålene. Det er vigtigt at have en kritisk tilgang til den anvendte metode, da metodevalget er med til at sikre transparens i analysen, hvilket højner analysens kvalitet og sikrer validitet i konklusionen.

Efter fastlæggelse af videnskabsfilosofien og videnskabsteorien er næste skridt fastlæggelse af undersøgelsesdesignet. Undersøgelsesdesignet er med til at sikre en strategisk tilgang til behandling af empiri, samt medvirke til en korrekt struktur i analysen. Dette sikrer, at det korrekte undersøges. Undersøgelsesdesignet er på den måde med til at styrke validiteten og reliabiliteten i opgaven og dermed sikre en troværdig analyse.

Opgaven er bygget på en empirisk undersøgelse, da opgaven indledes med belysning af relevant teori, der efterfølgende efterprøves i flere cases, hvorfor opgaven er case orienteret. Opgavens primære tekstkilder er aflagte årsrapporter, artikler og lærebøger. Der er således indhentet og gennemgået litteratur forud for analysen. De indhentede kvalitative kilder beskriver det grundlæggende i ESG og økonomistyring.

Undersøgelsesdesignet kan sammensættes på flere måde alt efter, hvilken tilgang undersøgeren har. Der er to indsamlings typer til indhentning af data, de kvalitative og kvantitative metoder. Disse kan i nogle tilfælde kombineres til en mixed method.

Opgaven bruger både kvalitative og kvantitative dataindsamlingsmetoder og anvender derfor en mixed metode til dataindsamling.

Anvendelsen af kvalitative og kvantitative i opgaven er indsamlet på følgende måde.

Kvalitative data:

Der er foretaget et semistrukturerede interview med Vinni fra Ringkjøbing Landbobank, som er en ud af fire personer, der har udarbejdet Ringkjøbing Landbobanks bæredygtighedsrapportering for 2024. Casper fra Energinet, som til daglig beskæftiger sig med regnskab, ESG og rapportering, har besvaret et spørgeskema baseret på åbne spørgsmål. Udover dette, er der indsamlet årsrapporter, der analyseres med relevant teori uden brug af kvantitative modeller. Dette anses derfor som en kvalitativ metode.

Kvantitative data:

Analysens kvantitative data tager udgangspunkt i allerede eksisterende ESG-data fra virksomhedernes bæredygtighedsrapporter. (Bergfors, et al., 2020)

2.5.4 Tidshorisont

Det næste step, efter fastlæggelse af undersøgelsesdesignet, er tidshorisonten i opgaven. I anvendelsen af Research Onion beskriver tidshorisonten den tidsramme, som undersøgerens observationer foregår. Tidshorisonten er væsentlig, da den påvirker, hvordan dataindsamlingens og analysens validitet vurderes. Tidshorisonten er opdelt i følgende to hovedtyper:

Cross-sectional (tværgående)

En tværgående tidshorisont kendetegnes ved, at dataindsamlingen foregår på et enkelt tidspunkt. Derfor vil formålet være at undersøge et fænomen på et konkret tidspunkt. Dette bruges ofte i erhvervslivet, når finansielle performans skal undersøges.

Longitudinal (langsgående)

En langsgående tidshorisont er relevant, hvis undersøgelsens formål forløber sig over flere år. Den anvendes ofte ved undersøgelse af trends eller mønstre over en længere årrække. Dette kræver en del flere ressourcer, da data skal indsamles over en længere tidsperiode.

I denne opgave er der valgt en tværgående tidshorisont, da vores undersøgelsesspørgsmål ikke kræver en længerevarende undersøgelsesproces over en længere årrække. Vi tager i vores cases udgangspunkt i bæredygtighedsrapporteringen fra 2024, fordi vi ønsker et nutidsperspektiv. (Bergfors, et al., 2020)

2.5.6 Data og informationssøgning

Det næste lag i undersøgelsesløget er data og informationssøgning. Dette lag forklarer, hvordan undersøgeren indsamler data og søger information til at besvare problemformuleringen. I opgaven skelnes mellem to typer data; litteraturstudiets eksisterende data samt data fra de udvalgte cases.

Cases

Der er udvalgt tre relevante danske virksomheder i regnskabsklasse D, PFA, Energinet og Ringkjøbing Landbobank. PFA er en interessant case, da de er underlagt strenge lovmæssige

12-05-2025

krav. Udover dette har PFA et stort ansvar for en del af den danske befolknings økonomiske fremtid. Energinet er udvalgt som case, da de leverer en essentiel service. Deres aktivitet kræver et stort energiforbrug og påvirker altså klimaet betydeligt. Ringkjøbing Landbobank har et stort samfundsansvar i deres forretning, og kan påvirke retningen for den grønne omstilling gennem lån og investeringer. Alle tre virksomheder påvirker gennem deres aktivitet en stor del af den danske befolkning, hvilket gør dem til værdifulde cases.

Dataindsamlingen omfatter data fra både primære og sekundære kilder. Opgavens primære data består af et interview med Vinni fra Ringkjøbing Landbobank og et spørgeskema udfyldt af Casper fra Energinet. Sekundære kilder består af fagbøger fra undervisningen, bæredygtighedsrapporter og artikler. For at finde relevante informationer, er det vigtigt at have en struktureret tilgang til informationssøgningen. (Bergfors, et al., 2020)

2.5.7 Litteraturstudiet

I følgende afsnit vil der være en beskrivelse af en struktureret gennemgang ved dataindsamling inden for litteraturstudiet.

1) Overblik:

Bæredygtighedsrapportering er et meget bredt emne, hvorfor det er essentielt at danne sig et overblik over stofområdet, for efterfølgende at spore sig ind på relevante og interessante problemstillinger inden for emnet. For at afgrænse emnet blev der opstillet nogle relevante nøgleord, som økonomistyring, bæredygtighedsrapporter, økonomistyring og ESG. Senere i overblikket tilføjede vi Balance Scorecard, rapportering, CSRD, ESG-målemetoder.

2) Indsamling:

Efter et overblik af nøgleord var færdiggjort begyndte en mere specifik litteraturindsamling omkring emnet. Informationsindsamlingen af litteratur blev foretaget med søgeord på diverse anerkendte danske medier samt ved google søgninger. Vi har i opgaven fravalgt artikler og litteratur, der er over fem år, da bæredygtighedsrapportering og økonomistyring er et fagområde i konstant udvikling.

3) Evaluering:

Efter litteraturindsamlingen er der foretaget en selvdefinerende systematisk evaluering og prioritering af den indhentede litteratur. I forbindelse med gennemgang af kilder, er utroværdige kilder og ikke relevant litteratur blev sorteret fra. Dette er med til at højne opgavens validitet og reliabilitet og styrker dermed analysens kvalitet.

4) Analyse:

Afslutningsvis er den samlede litteratur gennemgået, hvor den mest relevante er udvalgt og danner grundlaget for den teoretiske analyse.

Den gennemgængede litteratur er efterfølgende anvendt som baggrundsviden for de tre cases.

Tidligere blev der fastsat en deduktiv tilgang til opgaven, hvorfor er der fastlagt bestemte hovednøgleord (Bæredygtighedsrapportering og økonomistyring), som undersøges i indsamlingen af empiri. (Bergfors, et al., 2020)

2.5.8 Validitets- og reliabilitets overvejelser samt kildekritik

Det næste lag i the research onion omhandler validitets- og reliabilitetsovervejelser, som skal bidrage til at øge opgavens pålidelighed, samt danne grundlaget for analysen.

1. Validitet omhandler gyldigheden af det undersøgte; er der sammenhæng mellem problemformuleringen og det, som analysen undersøger.
2. Reliabilitet vedrører den valgte metode til indsamling af data til analysen, samt efterfølgende databehandling og analyse.

Opgaven tager udgangspunkt i paradigmet realisme. For at styrke og forhøje reliabiliteten, samt øge kvaliteten af analysen, er der lavet ét semistruktureret interview med Ringkjøbing Landbobank. Energinet har besvaret interviewguiden til et semistruktureret interview skriftligt. Besvarelsen er gennemført af medarbejdere, der til dagligt arbejder med ESG og rapportering, hvilket forstærker reliabiliteten, da det inddrager flere perspektiver på analysen og derved laver en metodetriangulering. Interviews er med til at styrke reliabiliteten og validiteten ved at få flere vinkler på undersøgelsen. Det sikrer, at analysens konklusion ikke består af vores egne personlige holdninger der ubevidst påvirker analysen. Det realistiske

12-05-2025

paradigmes tilgang til virkeligheden er objektiv, derfor er interviewets formål tydeliggjort ved kontakten til dem. Interviewpersonerne er blevet tilbudt at være anonyme forud for interviewet, samt gjort opmærksomme på eventuel at underlægge opgaven fortrolighed. Dette er gjort med at henblik at respondenterne har kunne dele deres viden objektivt.

Gennemgang af Reseach Onion viser, den strukturerede tilgang til analysen og en styrkelse af reliabiliteten og validiteten. Formålet er på baggrund af dette opnået, og analysen kan stå alene som beslutningsgrundlag. (Bergfors, et al., 2020)

2.6 Kildekritik

I opgaven anvendes der forskellige typer kilder for at sikre en troværdig og velunderbygget opgave. Opgavens grundlag udgøres af primære kilder. Disse inkluderer virksomheders årsrapporter, ESG-rapporter samt interviews med nøglepersoner fra anvendte virksomheder. Sekundære kilder består af analyser og artikler, der fortolker primære kilder. Tertiære kilder består af lærebøger og andre materialer for at give læseren en introduktion om ESG-rapporterings omfang og forklare de grundlæggende principper i ESG-rapportering. Kombinationen af primære, sekundære og tertiære kilder giver en dybdegående, troværdig og velunderbygget opgave. (Bergfors, et al., 2020)

3.1 Bæredygtighedsrapportering - ESG

I rapporten er bæredygtighedsrapportering/ESG et centralt emne. Dette afsnit vil bestå af nødvendig baggrundsviden for at kunne forstå hvad ESG er og hvordan ESG rapporteres.

3.2 NFRD

NFRD blev gjort til dansk lov igennem årsregnskabslovens §99a i 2014, hvor der for første gang blev stillet lovmæssige krav om ikke-finansielle oplysninger i årsrapporten. Det var kun relevant for store virksomheder (store C og D), som skulle supplere deres ledelsesberetning med ikke-finansielle oplysninger om deres samfundsansvar. Denne skulle indeholde miljøforhold og indhold om, hvordan virksomheden havde til sinde at reducere deres klimapåvirkning, herunder også sociale forhold, personaleforhold samt overholdelse af menneskerettighederne. Formålet var altså ikke udelukkende at få indsigt i virksomhedens økonomiske situation, men også at belyse, hvordan denne påvirker miljøet - og dermed klimaet. Der kræves redegørelse for, hvilke politikker virksomheden har på de førnævnte områder, og hvis virksomheden har nedskrevne politikker, skal disse indeholde følgende

1. Hvilke politikker virksomheden har, samt deres indhold.
2. Hvordan kommer disse politikker til udtryk i virksomheden, og bliver de ført ud i livet. Hvilke processer og systemer er skabt på baggrund af dette.
3. Due diligence for selve processerne.
4. Virksomhedens vurdering af disse politikkers effektivitet, samt deres indflydelse på virksomhedens processer.

Derudover skal selskaberne have en kort og præcis beskrivelse af selskabets forretningsmodel. Oplysninger vedrørende de risici, der er for de førnævnte punkter, og hvad virksomheden gør for at imødegå disse risici.

Hvis det anses som relevant, skal virksomheden afslutningsvis give referencer fra den ikke-finansielle til den finansielle del af årsrapporten. (Erhvervsministeriet, 2024, p. 99a)

3.3 CSRD

NFRD har stået alene indtil at der i EU blev vedtaget et direktiv, der kom til at hedde CSRD (Corporate sustainability reporting directive). Denne blev vedtaget d. 31. juli 2023 af EU-kommissionen. CSRD er implementeret i Årsregnskabslovens §99a samt lovgivning i revisorloven. Det betyder, at der nu skal afgives en erklæring på bæredygtighedsområdet med begrænset sikkerhed, hvor der tidligere kun eksisterede et krav om et ”konsistentstjek” af, om oplysningerne stemte overens med virkeligheden. (Erhvervsstyrelsen, 2025, p. 1.1)

Når vi taler om den finansielle del af virksomheden, så er der her kun et konsolideringskrav, dvs. at virksomheden kun skal tage højde for egne aktiviteter, samt den tilhørende koncerns aktiviteter.

Med indførelsen af CSRD-direktivet bliver virksomheden nu ansvarlig for at holde øje med hele værdikæden i dens aktiviteter i forhold til bæredygtighedsrapportering. Det indebærer, at virksomheden, for at kunne afgive en bæredygtighedserklæring, skal tage højde for andre faktorer end egne forhold. Altså skal der rapporteres om underleverandørers påvirkning på klimaet samt arbejdsforhold mm. I lovgivningen er der taget højde for, at disse data ikke nødvendigvis er nemme at fremskaffe på nuværende tidspunkt, hvorfor der i årsregnskabslovens § 14 stk. 9 er frigivet plads til, at denne del kan indføres langsomt i virksomhedens rapportering. Der er dog 3 krav til dette:

1. Virksomheden skal redegøre for, hvordan de har forsøgt at fremskaffe den nødvendige dokumentation
2. Der skal redegøres for, hvorfor det ikke har været muligt at fremskaffe dem.
3. Virksomheden skal redegøre for, hvordan den i fremtiden vil sikre fremskaffelse af nødvendige oplysninger.

Er disse kriterier opfyldt må virksomheden gradvist indføre dataene i dens bæredygtighedsrapportering. (Erhvervsstyrelsen, 2025, p. 1.1)

3.4 Oplysningskrav

CSRD-direktivets krav til bæredygtighedsrapportering dikterer, hvordan alle virksomheder i regnskabsklasse D (undtagen D mikro) og store C skal udarbejde deres bæredygtighedsrapport efter de europæiske standarder. De berørte virksomheder kan frivilligt vælge om virksomheden har en politik omkring samfundsansvar. Virksomhederne har dog en række oplysninger, som de er forpligtet til at oplyse, uanset om de har politikker på området:

1. Virksomheders forretningsmodel.
 2. Væsentlige risici forbundet med miljøforhold, herunder virksomhedens arbejde med at reducere klimapåvirkning, sociale- og personaleforhold, forhold vedrørende respekt for menneskerettigheder, bekæmpelse af korruption og bestikkelse.
 3. Ikke-finansielle nøgle resultatindikatorer, der er relevante for specifikke forretningsaktiviteter.
 4. Referencer til forklaring af beløb i den finansielle del af regnskabet.
- (Erhvervsstyrelsen, 2024, p. 4)

3.4.1 Virksomheders forretningsmodel

Rapporteringen for samfundsansvar kræver en beskrivelse af virksomhedens forretningsmodel, hvilket hjælper regnskabsbrugeren med at forstå virksomheden. Beskrivelsen af forretningsmodellen skal være kort og præcis og skildre, hvordan virksomhedens udvikling påvirker ”**miljø-, klima-, sociale- og personaleforhold samt forhold vedrørende respekt for menneskerettigheder, bekæmpelse af korruption og bestikkelse.**”

Beskrivelsen giver regnskabsbrugeren en forståelse af, hvordan virksomhedens strategi og kerneforretning balanceres med samfundsansvaret. Gennem sådan en sådan beskrivelse giver det ikke nødvendigvis mening at fokusere på den del af virksomhedens aktivitet, der genererer den største omsætning, selvom det naturligvis være den del af virksomhedens drift med størst indvirkning på samfundet.

Ved beskrivelse af forretningsmodellen er det centralt, at den skal udarbejdes på en klar, forståelig og faktuel måde. (Erhvervsstyrelsen, 2024, p. 4.1)

3.4.2 Væsentlig risici forbundet med miljøforhold

Rapporteringen skal indeholde oplysninger om, hvordan virksomhedens aktiviteter negativt påvirker det omkringliggende miljø. Væsentlige risici skal være relevante i forhold til virksomhedens forretningsaktiviteter. Derfor vil der ofte fokuseres på virksomhedens produkter og tjenesteydelsers påvirkning af det omkringliggende miljø.

Formålet med beskrivelsen af de væsentlige risici er ikke en komplet og udtømmende liste over virksomhedens risici. En belysning af de væsentlige risici omfatter både ikke-finansielle og finansielle aspekter, alt efter hvilket område der er tale om. Ved tilfælde, hvor der både er finansielle og ikke-finansielle risici, vil det være naturligt at sammenkoble beskrivelsen og henvise til begge risici. Virksomhedens ledelse skal objektivt vurdere, hvilke risici der kan påvirke omverdenen mest og herefter udarbejde en væsentlighedsvurdering, som er baseret på de risici, der med størst sandsynlighed vil påvirke det omkringliggende samfund negativt. Ved udarbejdelse af væsentlige risici skal virksomheden ligeledes fremlægge oplysninger om begivenheder, der har fundet sted, og som har påvirket det omkringliggende samfund. Ved fund af væsentlige risici skal virksomheden redegøre for, hvordan de pågældende risici håndteres. (Erhvervsstyrelsen, 2024, p. 4.2)

3.4.3 Ikke-finansielle nøgleresultatsindikatorer

Nøgleresultatindikator er et alment kendt værktøj i revisionsbranchen og har til formål at give regnskabsbrugeren en forståelse af virksomhedens indsats på forskellige forretningsaktiviteter. Jf. CSRD- direktivet stilles der ikke specifikke krav til nøgleresultatindikatorer, hvis virksomheden anvender disse tal internt. I så fald skal tallene oplyses uanset virksomhedens politik eller mangel på samme inden for samfundsansvar. Ledelsesberetningen kan indeholde ikke-finansielle nøgleresultatindikatorer. De mest gængse er medarbejdertilfredshed, arbejdsulykker eller virksomhedens CO₂-udledning. Når virksomheder vælger ikke-finansielle nøgleresultatindikatorer, skal virksomheden være opmærksom på at beskrive det jf. årsregnskabsloven § 53, stk. 1 i anvendt regnskabspraksis. Indregningsmetoden og målegrundlaget skal beskrives på lige fod med finansielle nøgletal jf. årsregnskabsloven § 87, stk. 2.

Erhvervsstyrelsen vurderer at en virksomhed, som led i sin redegørelse for samfundsansvar, har pligt til at oplyse om, hvilke ikke-finansielle nøgleresultatindikatorer virksomheden anvender i rapportering til ledelsen. Erhvervsstyrelsens vurdering er bygget på, at ledelsen

finder nøgleresultatindikatorer relevante og dermed forbundet med virksomhedens væsentlige aktiviteter. (Erhvervsstyrelsen, 2024, p. 4.3)

3.4.4 Referencer til forklaring af beløb

Ved påvirkning af både ikke-finansielle og finansielle risici skal der, når det er relevant, angives, hvor beløbet stammer fra i det finansielle regnskab. Dertil skal sammenhængen mellem det afsatte beløb beskrives, altså hvordan der er udgiftsført i resultatopgørelsen og afsat i balancen. (Erhvervsstyrelsen, 2024, p. 4.4)

3.5 Rapportering af bæredygtighedsoplysninger

Vi har nu klargjort, hvem der er omfattet af CSRD, og hvornår de er omfattet heraf. Næste fase er at undersøge præcis, hvordan dette skal rapporteres. CSRD er et direktiv og giver derfor ikke en direkte rettesnor for, hvordan dette skal dokumenteres og kontrolleres. Derfor har EU-kommissionen vedtaget nogle standarder for, hvordan disse oplysninger skal revideres, disse standarder kaldes for ESRS (European Sustainability reporting standards). Disse standarder udarbejdes af en organisation med navnet EFRAG. Disse standarder er stadig nye og udvikler sig hele tiden. Her er et kort overblik over, hvad disse dækker over:

1. ESRS 1 – Generelle krav til bæredygtighedsrapporteringen.
2. ESRS 2 – Generelle oplysninger.
3. ESRS E1 – Klimaændringer.
4. ESRS E2 – Forurening.
5. ESRS E3 - Vand og marine ressourcer.
6. ESRS E4 - Biodiversitet og økosystemer.
7. ESRS E5 – Ressourceforbrug og cirkulærøkonomi.
8. ESRS S1 – Egen arbejdsstyrke.
9. ESRS S2 – Arbejdere i virksomhedens værdikæde.
10. ESRS S3 – Indflydelsen på berørte samfund.
11. ESRS S4 – Forbrugere og slutbruger.
12. ESRS G1 – Forretningsadfærd. (EFRAG, 2025)

12-05-2025

Udgangspunktet for denne opgave vil være med større fokus på det miljømæssige perspektiv, hvorfor ESRS E1-E5 vil være de vigtigste af ovenstående standarder. Nogle aspekter af de øvrige standarder kan dog ikke undgås.

3.6 Sammenfatning

NFRD blev indført i Danmark i 2014 via årsregnskabslovens §99a. Det stillede krav til store virksomheder om at inkludere ikke-finansielle oplysninger i årsrapporten, især vedrørende miljø, sociale forhold, menneskerettigheder og antikorrruption. Der skulle redegøres for virksomhedens politikker, implementering, due diligence og vurdering af effektiviteten. CSRD blev vedtaget i EU i 2023 som en udvidelse og skærpelse af NFRD. Det kræver, at virksomheder rapporterer om hele værdikæden, ikke kun egne aktiviteter. Der er krav om bæredygtighedserklæring med begrænset sikkerhed og mulighed for gradvis indfasning af vanskeligt tilgængelige data.

Rapportens indhold skal bl.a. inkludere:

- Kort beskrivelse af virksomhedens forretningsmodel.
- Væsentlige risici vedr. miljø, sociale forhold mv.
- Ikke-finansielle nøgleresultatindikatorer (som fx CO₂-udledning, arbejdsulykker).
- Referencer mellem ikke-finansielle og finansielle oplysninger.

ESRS-standarder Fastlægger, hvordan rapporteringen skal ske. Standarderne dækker både miljø (E1–E5), sociale forhold (S1–S4) og forretningsadfærd (G1). Fokus i denne opgave er især på miljøstandarderne.

4.1 Gennemgang af modeller

Til det kommende analyseafsnit vil der blive gjort brug af to modeller. Disse gennemgås for at sikre en korrekt forståelse for brugen af modellerne

4.2 PESTEL-analyse

PESTEL-analysen er et eksternt analyseværktøj. Det anvendes til at identificere og opstille eksterne faktorer, deres betydning for virksomheder og påvirkning på bæredygtighedsrapporteringen. Modellen viser de eksterne faktorer på en overskuelig og struktureret måde. (Olsen, et al., 2022, pp. 156-158)

4.2.1 Politiske faktorer

Politiske faktorer omfatter en beskrivelse af direkte og indirekte politisk indflydelse. Der er tale om flere forskellige faktorer, der påvirker virksomhederne.

4.2.2 Økonomiske faktorer

Økonomiske faktorer har forskellig indflydelse på virksomheder. Der er opstillet forskellige eksterne faktorer, som påvirker dem, alt afhængig af hvilken branche, der er tale om. Alle virksomheder har tilfælles, at de påvirkes af i større eller mindre af samfundsøkonomien og påvirkningen af den.

4.2.3 Sociokulturelle faktorer

Sociokulturelle faktorer omhandler demografiske ændringer og ændring i adfærd hos kunderne, og hvordan disse ændringer har indflydelse på virksomhedernes kerneforretning.

4.2.4 Teknologiske faktorer

Teknologiske faktorer dækker over virksomhedernes påvirkning af nye innovative og teknologiske fremskridt.

4.2.5 Miljømæssige faktorer

Miljømæssige faktorer omfatter virksomhedernes miljøpåvirkning ved deres primærdrift. Dette både i egenproduktion og ved indkøbte varer.

4.2.6 Lovgivningsmæssige faktorer

Lovgivningsmæssige faktorer omhandler hvilke juridiske reguleringer og krav, der kan påvirke virksomhederne.

4.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (herefter BSC) er et økonomistyringsværktøj, der i opgaven, benyttes til at bygge bro mellem virksomhedens strategi, mission og vision. På denne måde skaber det rammerne for opstilling af præsentationsmålene og operationalisering af økonomiske eller bæredygtighedsmål. BSC består i sin klassiske form af fire perspektiver:

1. Finansielt perspektiv
2. Kundeorienterede perspektiv
3. Interne processer perspektiv
4. Læring og udviklingsperspektivet

Alle fire perspektiver påvirker hinanden, hvorfor det er nødvendigt at indtænke et årsags-virkningsforhold i udformningen af BSC. Den typiske fremgangsmåde ved udarbejdelse af BSC foregår med udgangspunkt i finansielle mål. Herefter følger de kundeorienterede præsentationsmål og deres påvirkning på de finansielle mål. Afslutningsvis de interne processer samt lærings- og udviklingsprocesser. BSC modellens årsags-virkningsforhold have flere fortolkningsmuligheder i analysen. Alligevel vil udfaldet typisk være, at aktiviteterne i læring - og udviklingsperspektivet vil understøtte det finansielle perspektiv.

Til udarbejdelse af denne analyse har vi valgt at tilpasse den klassiske Balanced Scorecard med et miljøperspektiv således, at E- og S-dimensionerne bedre kan integreres og tilpasses virksomhederne.

Når alle fire perspektiver arbejder sammen, giver dette sammenspil virksomhedernes ledere forslag til hvordan der kan arbejdes hen imod virksomhedens langsigtede mål. Det giver på denne måde ledelsen forskellige måder at tilpasse medarbejdernes fokusområder med virksomhedens overordnede strategi. Perspektiver kan opstilles hierarkisk i modellen, så det overordnede mål hjælper med fastsættelse af andre mål. Dette sikres ved at anvende lead-indikatorer og lagging-indikatorer, der hjælper med at justere strategier for at opnå de ønskede effekter.

Lagging-indikatorer:

Viser resultat af tidligere handlinger, og bruges derfor til at evaluere allerede implementeret strategier.

Lead-indikatorer:

Fokusere på handlinger og processer i fremtiden, og giver tidlige tegn på hvordan det går med det implementeret. (Drury, 2021, pp. 585-599)

5.1 Beskrivelse af PFA Pension

Formålet med dette afsnit er at analysere, hvordan PFA Pension (efterfølgende omtalt som PFA), som virksomhed arbejder med bæredygtighed og hvilke faktorer, der har indvirkning på virksomheden. PFA er Danmarks største Pensionsselskab, og dermed også en af Danmarks største pengetanke. Koncernen startede i 1917, hvor en række arbejdsorganisationer gik sammen for at give deres medlemmer en økonomisk tryghed.

På baggrund af ovenstående fremstår PFA som en interessant case at analysere, idet virksomhedens investeringer har væsentlig betydning for det danske samfund og bidrager til at forme fremtidens Danmark. (PFA Pension, 2025)

5.2 Sammenfatning af ESG-rapport for 2024

PFA's bæredygtighedsredegørelse følger i 2024 for første gang Corporate Sustainability Directive (CSRD) (ESRS 2). Dette indebærer at PFA skal udarbejde en dobbelt væsentlighedsanalyse. CSRD giver regnskabsbrugeren en introduktion til PFA's forretningsmodel med fokus på governance, strategi og værdikæden. Formkravene til bæredygtighedsredegørelsen fra CSRD gør, at der opstår nye ESG-dimensioner sammenlignet med tidligere års rapporter. Tilsvarende kan der være områder, som ikke længere er relevante.

5.2.1 Dobbelt væsentlighedsanalyse

I overensstemmelse med kravene fra CSRD har PFA udarbejdet en dobbelt væsentlighedsanalyse. (PFA Holding, 2025, pp. 33-34) Væsentlige IRO'er er vurderet ud fra et værdikædeperspektiv og opstillet i nedenstående figur.

Tabel 1 - Bæredygtighedsemner i CSRD'en

Standard	Side	Væsentlig		Beskrivelse
		Selskab	Investering	
Generelle oplysninger (ESRS 2)	33	✓	✓	Oplysninger om strategi, forretningsmodel, værdikæde, metode og resultat af dobbelt væsentlighedsanalyse.
Klimaændringer (E1)	55	✓	✓	Oplysninger om PFA's påvirkning af klimaet, herunder drivhusgasudledninger, klimarisici og tilpasningsstrategier.
Forurening (E2)	76	✗	(✓)	Dækker rapportering om forurening, herunder luft, vand og jordforurening samt foranstaltninger til at reducere aftryk forbundet med PFA's investeringer.
Vand og havressourcer (E3)	78	✗	(✓)	Omhandler brug og påvirkning af vandressourcer og marine økosystemer fra de aktiver, som PFA investerer i.
Biodiversitet og økosystemer (E4)	79	✗	✓	Omhandler påvirkninger på biodiversitet og økosystemer samt de indsatser, PFA har igangsat.
Ressourceanvendelse og cirkulær økonomi (E5)	84	✗	(✓)	Dækker ressourceforbrug, affaldshåndtering og cirkulær økonomi relateret til PFA's investeringer.
Egen arbejdsstyrke (S1)	101	✓	N/A	Omfatter ansatte i PFA, herunder arbejdsforhold, medarbejderrettigheder og diversitet. 'Egen arbejdsstyrke' finder kun anvendelse på PFA som selskab.
Arbejdstagere i værdikæden (S2)	112	✓	(✓)	Dækker arbejdsforhold og rettigheder for arbejdstagere i PFA's værdikæde for både selskab og investeringer.
Berørte samfund (S3)	116	✗	(✓)	Dækker PFA's påvirkning af lokalsamfund og sociale forhold.
Forbrugere og slutbrugere (S4)	117	✓	(✓)	Omhandler PFA's påvirkning af vores kunder, herunder kundernes rettigheder, produktansvar, samarbejder og det ansvar, vi har over for vores kunder.
Virksomhedsadfærd (G1)	126	✓	✓	Dækker PFA's adfærd, fx ledelsessystemer, anti-korruption, lobby-aktivitet, virksomhedskultur og risikostyring.

✓: Fundet væsentlig (✓): Fundet væsentlig, indfasningsmuligheder bruges i videst muligt omfang i første år ✗: Ikke fundet væsentlig

Figur 1 Relevante emner, udvalgt på baggrund af dobbelt væsentlighedsanalyse

5.2.2 Generelle oplysninger (ESRS 2)

Strategi og forretningsmodel

PFA's lancerede i 2023 strategien ”**fokuseret kundefællesskab**”, som har tyngdepunkter i fire hjørnesten.

1. **Økonomisk tryghed:** PFA arbejder for at bidrage til kundernes økonomiske tryghed gennem hele livet. Der sker gennem ansvarlig varetagelse af kundernes pensionsopsparing og levering af et attraktivt afkast. Det medfører et økonomisk sikkerhedsnet for kunderne frem til den dag, de fratræder arbejdsmarkedet, enten som pensionist eller ved alvorlig sygdom.
2. **Sundhed og trivsel:** PFA tilbyder deres kunder, gennem sundhedsforsikring, en lang række tilbud til undersøgelser og behandlinger. Ved at prioritere en tidlig indsats på skader og sygdomme, kan der forebygges en lang række skader, såvel fysisk som psykisk, og dermed forhindre et langt sygdomsforløb. Udover at hjælpe kunderne, er også gavnligt i forhold til arbejdsgiveren og et i samfundsmæssigt perspektiv.
3. **Et godt seniorliv:** PFA hjælper i overgangen fra arbejdstager til pensions medtager. Da denne overgang for nogle personer kan opleves svær, tilbyder de deres kunder rådgivning og planlægning af de sidste år på arbejdsmarkedet.

4. **Trygt og bæredygtighed samfund:** PFA bidrager til en bæredygtig udvikling af samfundet og tager ansvar for den grønne omstilling, men uden at miste fokus på deres oprindelige vision om økonomisk tryghed for kunderne.

Hjørnesteenene tager afsat i den grundlæggende idé fra 1917 om at give kunderne en økonomisk tryghed samtidigt med at bidrage til en positiv forskel for samfundet.

Hjørnesteenene er designet til, hver især, at bidrage til en positiv bæredygtig samfundsvækst, samtidig med at give kunderne en lysere udsigt for deres gode seniorliv.

PFA tilbyder ydelser indenfor fire overordnede kategorier, der hver især udspringer fra strategien fokuseret kundefællesskab. Alle kategorier indeholder produkter, der kan relateres til et samfundsansvar.

1. Pensionsopsparings- og investeringsprodukter
2. Forsikringsprodukter
3. Rådgivning og service
4. Ikke-finansielle services (PFA Holding, 2025, pp. 33-54)

5.2.2.1 Aktiviteter i værdikæden omfattet af bæredygtighedsredegørelsen:

PFA's værdikæde er opdelt i opstrøm og nedstrøm.

Opstrøm består af leverandører og underleverandører. PFA har afgrænset sin værdikæde til at stoppe ved leverandører i andet led.

Nedstrøm består af samarbejdspartnere og kunder. (PFA Holding, 2025, pp. 33-54)

5.2.3 Klimaændringer (E1)

PFA's aktivitet består primært af kontordrift og deres IRO'er er derfor begrænset. Med afsæt i Paris-aftalen er målet at reducere CO₂e-udledningen ved at adressere udledninger fra egen drift gennem scope 1 og 2. PFA har udpeget nedenstående punkter, hvorfra størstedelen af CO₂e-udledningen stammer fra.

1. Overgang til elbiler
2. Køb af grønne certifikater
3. Løbende energi effektivisering

Reduktionen af CO₂e-udledning drives af de interne mål og initiativer. Firmabiler med forbrændingsmotorer er den største identificeret udleder i scope 1, hvorfor målet er udskiftning af samtlige firmabiler med sådanne motorer til elbiler senest i 2025. Som konsekvens af denne udskiftning vil strømforbruget naturligvis øges og dermed også CO₂e-udledning. For at imødekomme det øgede strømforbrug dækkes energiforbruget af vedvarende energikilder samt grønne certifikater til PFA's tre lokationer. Ved ladning af firmabiler uden for lokationer medregnes denne CO₂e-udledning i scope 2. Gennem de seneste fem år har hovedkontoret i København gennemgået en renovering og den forbindelse blevet energieffektiviseret. Som en del af denne energieffektivisering, er der opstillet solceller, der i 2024 dækkede 15 procent af strømforbruget. (PFA Holding, 2025, pp. 55-75)

5.2.4 Egen arbejdsstyrke (E2)

PFA har udelukkende kontorer beliggende i Danmark, og størstedelen af deres arbejdsstyrke består derfor af danske medarbejdere. Det vurderes derfor, at risikoen for brud på grundlæggende menneskerettigheder, vil være minimal. For at efterleve en del af forretningsstrategien er målet at have diversitet i arbejdsstyrken. Med en mindre overvægt af mænd blandt medarbejdere, er medarbejdersammensætningen ellers kønsmæssigt balanceret. Derudover er den alderen på den typiske medarbejder over 30 år, hvilket kan skyldes, at de ansatte ofte har en længere videregående uddannelse.

Diversitet på arbejdspladsen vil kunne opnås ved at inkludere ansatte på tværs af generationer, erfaring, holdninger og interesser. Det vil ydermere styrke virksomhedens alsidighed som arbejdsplads og dermed forretningsstrategien. For at fastholde medarbejdere i en videnstung branche, udarbejdes der hvert år en engagementsmåling. Dette giver HR-afdelingen et indblik

12-05-2025

i de områder, der påvirkes negativt og kræver en konkret handling for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. (PFA Holding, 2025, pp. 101-111)

5.2.5 Arbejdstagere i værdikæden (S2)

PFA har vedtaget politikker baseret på grundlæggende principper fra FN's og OECD's retningslinjer omkring rettigheder på arbejdspladsen. Implementering af leverandørstyring i ledelsessystemet sikre, at leverandørkæden overholder samme regelsæt som PFA. Som en del af aftaleprocessen stilles der derfor krav om overholdelse af internationale retningslinjer for menneske- og arbejdstagerrettigheder. Leverandørstyringen blev først implementeret i 2024, hvorfor effekten ikke kan dokumenteres som valid. Derfor anvendes en risikobaseret tilgang til leverandørstyringen, som er effektiv implementeret. For at håndtere væsentlige risici vil leverandører blive inddelt i tre kategorier; lav-, mellem- og højrisko. Ved placering i mellem- eller højrisko vil der blive fremsendt et selvevalueringsskema til leverandøren enten årligt eller hvert andet år, afhængig af risikoen. Selvevalueringsskemaet opfølges med feedback eller en reel handlingsplan med anbefalinger til forbedringer. (PFA Holding, 2025, pp. 112-115)

5.2.6 Forbrugere og slutbrugere (S4)

PFA består af et kundefællesskab, hvor overskuddet kommer kunderne til gode, enten ved nedsættelse af præmier eller udbetaling.

I en digital verden spredtes information, både negativ og positiv, hurtigt. Derfor er det vigtigt at have en god kundekontakt. En stor del af virksomheden beskæftiger med direkte kontakt til både private- og erhvervskunder. Det betyder, at kunderne kan henvende sig både skriftligt og mundtligt igennem flere kanaler til sparring og vejledning. Der rapporteres internt årligt om kundeklager og forbedringsforslag hertil. Med veletablerede processer vil der kunne forhindres eventuelle negative påvirkninger fra kunderne. (PFA Holding, 2025, pp. 117-125)

5.3 Pestel-analyse

Formålet med dette afsnit er at belyse, gennem en Pestel-analyse, hvilke faktorer der påvirker PFA som virksomhed.

5.3.1 Politiske faktorer

PFA er en selvstændig virksomhed, der påvirkes i mindre grad af politiske faktorer. Alligevel kræves det omstillingsparathed som virksomhed for at imødesee politiske tiltag, der kan have indflydelse på kundernes krav, og dermed også påvirke driften. Politikerne har vedtaget en stigning af pensionsalderen over den næste årrække. Et resultat heraf er et øget langsigtet fokus, hvor den almindelige lønmodtager gerne vil spare op til sin egen alderdom. Dette giver PFA, som virksomhed, mere aktivitet grundet den øget interesse, og derved også flere driftsomkostninger.

Politiske faktorer kræver at PFA kan omstille og tilpasse sig til fremtiden og navigere i et politisk landskab, hvor de kan levere værdi til deres kunder. Det vurderes derfor at politiske faktorer i nogen grad vil påvirke PFA. (Politik og retningslinjer, 2025)

5.3.2 Økonomiske faktorer

PFA er en økonomisk tung virksomhed, hvorfor det vurderes at påvirkningen kan være betydelig både i økonomisk frem - og modgang. National økonomisk vækst betyder flere arbejdspladser til befolkningen generelt. Det kan resultere i efterspørgsel af gode kompetente medarbejder. Som resultatet heraf vil det mindske arbejdsløsheden, indkomsten øges og det vil fremme det økonomiske overskud blandt befolkningen. Dette øger altså efterspørgslen på de produkter, PFA kan tilbyde.

National økonomisk tilbagegang betyder, at flere virksomheder afskediger medarbejder eller ophører driften. Høj arbejdsløshed i befolkningen betyder, at gennemsnits indkomsten bliver reduceret og dermed opsparingskapaciteten. Det vurderes derfor at PFA påvirkes højt af økonomiske faktorer.

5.3.3 Sociokulturelle faktorer

De sociokulturelle faktorer, såsom demografiske og kundeadfærd, påvirker PFA i mindre grad.

Kulturelle strømninger peger i retning af en stigende bevidsthed om betydningen af at have pensionsopsparing og begynde relativt tidligt, som det for mange stadig kan virke som noget fjernt og uvedkommende. Hvis befolkningen ikke har fokus på pensionsopsparing, kan det påvirke den generelle aktivitet i virksomheden.

På den lange bane kan PFA blive påvirket af livsstilsfaktorer. Ændringer i livsstilen kan have betydning for, hvilke produkter kunderne efterspørger, samt hvilke ydelser, der er behov for. Med stigningen af pensionsalderen har det en demografisk effekt på aldersfordelingen af den arbejdsdygtige kundegruppe. Kundernes adfærd har indflydelse på, hvilke initiativer det kræves af PFA for at opretholde deres position på markedet.

5.3.4 Teknologiske faktorer

Teknologiske faktorer påvirker PFA i høj grad, da virksomhedens drift primært foregår gennem digitale løsninger. Innovative softwareløsninger, såsom brugen af AI og blockchain, anses at være løsningsmuligheder, der vil kunne indgå i virksomheden. AI vil kunne optimere tekstbehandlingen, forbedre beslutningsprocessen af komplekse opgaver samt optimere opgaveløsningen. Blockchainteknologi vil give en sikker og transparent registrering af finansielle transaktioner med høj cybersikkerhed, og samtidig have minimal risiko for cyberangreb.

Teknologiske hardware, som kan optimere virksomhedens drift, kan anses som en teknologisk pålidelig infrastruktur bestående af højhastighedsinternet. Moderne datacentre med cloud computer vil være essentiel, da det vil sikre et omkostningseffektivt og fleksibelt IT i virksomheden. Disse teknologiske faktorer kan have en betydningsfuld indvirkning på virksomhedens konkurrenceevne.

5.3.5 Miljømæssige faktorer

Miljømæssige faktorer påvirker PFA i mindre grad. PFA producere ikke fysiske produkter med ressourcetung produktion. De skal derfor forholde sig anderledes til disse faktorer, da aktiviteten har ikke en direkte påvirkning af det omkringliggende miljø. Aktiviteten består af normal kontordrift på tre lokationer i Danmark, hvorfor klimaaftrykket vil ses på køb af vare og ydelser. Fordi driften ikke har en direkte indvirkning på miljøet, stilles krav til leverandørens samfundsansvar.

5.3.6 Lovgivningsmæssige faktorer

Lovgivningsmæssige faktorer har en væsentlig påvirkning på PFA. PFA's hovedaktivitet er administration af kundernes pensionsopsparing og er underlagt strenge finansielle krav ligesom resten af den finansielle sektor. Dette gælder både nationale og internationale direktiver og lovgivning. Kravene er med til at sikre et stabilt dansk pensionssystem. Skattelovgivningen kan påvirke kundernes interesse for pension. En revidering i beskatning af pensionsafkastet kan det ændre kundeincitamentet og påvirke PFA's drift af virksomheden. PFA er underlagt arbejdsmarkedslovgivningen, der er med til at sikre gode ansættelsesforhold og et sundt arbejdsmiljø for virksomhedens ansatte. I en videns virksomhed som PFA, findes en stor arbejdsstyrke med et forholdsvist højt uddannelsesniveau. Hele rygraden i virksomheden er de ansatte, hvilket betoner vigtigheden af fastholdelsen af kompetente medarbejdere og overholdelse af arbejdsmarkedslovgivningen. Ændringer i lovgivningen om databeskyttelsesregler kan kræve, at PFA skal tilpasse deres procedurer og systemer til nye standarder, for at kunne overholde gældende lovgivning. Disse lovgivningsmæssige krav betyder, at PFA er nødt til at navigere og tilpasse sig relevante love og regler.

Sammenfattende viser PESTEL-analysen, hvilke eksterne forhold der påvirker virksomheden. Økonomiske- og teknologiske lovgivningsmæssige forhold har størst påvirkning på PFA. Den nationale økonomiske situation påvirker kunders efterspørgsel på produkter, derfor kræves det af PFA at kunne tilpasse sig efterspørgslen på tidssvarende produkter. Ny teknologi kan optimere virksomhedens drift og sikre en omkostningseffektiv drift. Lovgivningsmæssige faktorer påvirker i moderat grad driften i forbindelse med den kravsætning, der omhandler et stabilt pensionssystem. Miljømæssige- og sociokulturelle faktorer påvirker virksomheden i mindre grad. Der sker en indirekte miljømæssig påvirkning af virksomheden, da de ikke har større produktionsanlæg, der forurener og har indvirkning på det omkringliggende miljø.

5.4 Rapportering og måling

Formålet med dette afsnit er en analyse af PFA rapportering af deres data, i forhold til kerneaktiviteterne. PFA har som en del af deres årsrapport en integreret bæredygtighedsrapport. Bæredygtighedsrapporten fylder 99 sider ud af de i alt 193 sider i årsrapporten. Dette understreger vigtigheden af visionen og strategien i PFA. (PFA Holding, 2025, pp. 33-126)

Da PFA opfylder kravene til regnskabsklasse D, skal de, jf. årsregnskabsloven §99 a, udarbejde en årsrapport. Grundet regnskabsklassen skal de rapportere om både finansielle og ikke-finansielle aktiviteter. PFA har valgt at udarbejde årsrapporten med integrerede elementerne for ESG. I forbindelse med PFA's strategiske tilgang til samfundsansvar er der udarbejdet målsætninger vedrørende kunder. Hvert år evalueres fremdriften for målene for at belyse, hvilke potentielle negative påvirkninger de konkrete mål møder. Den nedenstående tabel viser, at PFA nåede deres interne mål i 2024 undtagen ét. For at udarbejde en målsætning på en mere pålidelig og retvisende måde, ændrede PFA i 2024 målemetode. Den nye målemetode fremviste et lavere tal. (PFA Holding, 2025, pp. 117-125)

Tabel 22 – målsætninger og status

Område	Emne	Målsætning	Status 2024
Økonomisk tryghed	Antal kunder der skal modtage rådgivning om pension og forsikring.	Mere end 235.000 årligt	269.756
Sundhed	Antal kunder der skal have hjælp til at leve et sundere liv eller modtage økonomisk støtte.	Mere end 135.000 årligt	143.000
	Antal langtidssyge der bliver hjulpet tilbage i arbejdsstyrken.	Mere end 1.700 årligt	1.588*
	Antal virksomheder og organisationer der modtager hjælp til at fremme et sundere arbejdsliv.	Mere end 1.800 årligt	2.536
Senior	Antal seniorer der vil modtage rådgivning om pension og forsikring.	Mere end 75.000 årligt	97.646
	Antal virksomheder og organisationer der modtager rådgivning om senkarriere.	Mere end 200 årligt	251
	Mia. kr. investeret i seniorboliger og friplejehjem	2,5 mia. kr. senest i 2030	1,7

*At tallet ikke når målsætningen på 1.700 skyldes, at vi i 1år - og siden vi lavede målsætningen - har ændret opgørelsesmetode. Hvor vi tidligere har opgøret det i antal poliser, opgør vi det nu i antal langtidssygemeldinger, hvilket er mere retvisende, men giver et lavere tal.

Ligesom det finansielle årsregnskab 2024 bliver benchmarket mod årsregnskabet fra 2023, bliver bæredygtighedsrapporten for 2024 benchmarket mod bæredygtighedsrapporten fra 2023. Nedenstående tabel viser det samlede energiforbrug fordelt på energikilder. Det samlede energiforbrug er steget fra 3.027 MWh i 2023 til 3.150 MWh i 2024, hvilket resulterer i en samlet stigning på 123 MWh. Energiforbrugets sammensætning viser et mindre

12-05-2025

fald i energiforbruget fra fossile kilder og et minimalt fald i energiforbruget fra nukleare kilder. Faldet i de to energikilder skyldes en stigning i energiforbruget fra vedvarende kilder, som kan henvises til tidligere nævnt installation af solceller i 2023. (PFA Holding, 2025, pp. 68-70)

Tabel 11 – Energiforbrug og energiforbrugets sammensætning

	Enhed	2023	2024
Energiforbrug			
Samlet fossilt energiforbrug	MWh	266	261
Samlet forbrug fra nukleare kilder	MWh	190	196
Samlet forbrug af vedvarende energi	MWh	2.571	2.693
- Forbrug af købt energi fra vedvarende kilder	MWh	2.399	2.433
- Forbrug af egenproduceret energi fra vedvarende energikilder	MWh	172	260
- Egenproduktion af energi fra vedvarende energikilder	MWh	172	260
Brændstofforbrug fra vedvarende kilder	MWh	0	0
Samlet energiforbrug	MWh	3.027	3.150
Energiforbrugets sammensætning			
Energiforbrug fra fossile kilder	%	8,8	8,3
Energiforbrug fra nukleare kilder	%	6,3	6,2
Energiforbrug fra vedvarende kilder	%	84,9	85,5

PFA sætter i 2020 et mål om at være CO₂e-neutral. Det betyder, at residualen af udledning dækkes af grønne el-certifikater. Køb af CO₂e-kreditter anser PFA ikke som en erstatning for at nå deres fremtidige klimamål, men for at reducere den nuværende udledning.

I 2024 forpligtede PFA sig til, gennem Science Based Targets initiative (SBTi), kortsigtede- og langsigtede klimamål. Altså vil udledningen fra scope 1 og 2 skal reduceres. Udledningen, der kompenseres ved hjælp af CO₂e-kreditter i scope 1, skal reduceres med 70% fra 2023 til 2030. Reduktionen i scope 2 afhænger af energileverandøren til fjernvarme og strøm. Som en del af Net Zero Asset Owner Alliance har PFA forpligtet sig til at opnå en CO₂e-udledning på nul senest i 2050. Nedenstående model viser fordeling i scope 1 og 2.

Tabel 12 – Drivhusgasemissioner

	Historisk			Milepæle og målår				
	2023 (tCO ₂ e)	2024 (tCO ₂ e)	Udvikling 2023-24 (pct.)	Basisår for mål	2025	2030*	2050*	Udvikling basisår – 2024 (pct.)
Scope 1 – drivhusgasemissioner								
Scope 1: Bruttodrivh usgasemissi oner (tCO ₂ e)	313,9	149,3	-52%	-	-	-	-	-
Scope 2 – drivhusgasemissioner								
Lokationsba serede scope 2: Bruttodrivh usgasemissi oner (tCO ₂ e)	138,3	140,2	1%	-	-	-	-	-
Markedsba serede scope 2: Bruttodrivh usgasemissi oner (tCO ₂ e)	98,6	153,0	55%	-	-	-	-	-
Scope 1 og 2 – samlede drivhusgasemissioner								
Scope 1 og 2 (Markedsba serede): Bruttodrivh usgasemissi oner (tCO ₂ e)	412,4	302,4	-27%	2023	-	-70%	Netto-nul	-27%

Modellen viser sammenfattende, at energiforbruget, bestående af udledning fra firmabiler i scope 1 og strøm- og fjernvarmeleverandører i scope 2, spiller en central rolle i bæredygtighedsrapporteringen. Et højt energiforbrug har en økonomisk konsekvens for virksomheden, derfor kan et øget fokus på energiniveauet ikke kun reducere CO₂-udledningen, men samtidig give en besparelse af virksomhedens energiomkostninger. (PFA Holding, 2025, pp. 68-70)

5.5 Balanced Scorecard for PFA Pension

I dette afsnit udarbejdes et BCS med udgangspunkt i ovenstående overordnede mål. Målene opstilles med udgangspunkt i PFA's vision og mission. For lettere at realisere de overordnede mål, udarbejdes der relevante delmål.

5.5.1 Vision og strategi

PFA har udarbejdet nedenstående vision for virksomhedens fremtidige fundament og retning.

”Vi er sat i verden for at skabe tryghed for vores kunder og deres familie. Både når vi investerer pensionsopsparing for mere en 1,3 mio. danskere, og når vi hjælper vores kunder gennem livet med sundheds- og seniorløsninger. Sammen er vi et stærkt kundefællesskab, hvor vi deler langt størstedelen af overskuddet og samtidig bidrager til at løse nogle af samfundets udfordringer.”

For at realiserer PFA's vision, har de udviklet følgende strategi, som er beskrevet i tidligere afsnit

1. Økonomisk tryghed
2. Sundhed og trivsel
3. Et godt seniorliv
4. Trygt og bæredygtighed samfund (Kundefællesskabet PFA, 2025)

5.5.2 Kundeperspektivet

Kundeperspektivet understøtter den del af PFA's strategi omkring sundhed, trivsel og et godt seniorliv. Målsætningen kunne indeholde en udarbejdelse af et kundetilfredshedsindeks, hvori målepunkter var at formindske antallet af klager, samt forbedre kundetilfredsheden indenfor de produkter, der tilbydes.

5.5.3 Interne processer

Interne processer er et centralt område i BSC, da de er en del af opretholdelsen af driften i PFA. Samtidig påvirker de med stor sandsynlighed også andre perspektiver. Det indebærer en vigtighed i at kunne identificere netop hvilke interne processer, der har en negativ påvirkning på andre perspektiver. Et sådant tilfælde kunne være kundeservice.

En dårlig kundeservice vil have en negativ indflydelse på kundeperspektivet, og en målsætning om forbedring af kundetilfredsheden vil derfor kunne være sværere at opnå.

Derimod kan en effektiv kundeservice forbedre kundetilfredsheden og potentielt øge

12-05-2025

omsætningen. En reducere af ressourceforbrug er ydermere et eksempel på en intern proces, der kan bidrage til færre

Driftsomkostninger, og dermed påvirke det finansielle perspektiv, samt reducere CO₂-udledningen.

5.5.4 Miljøperspektivet

Miljøperspektivet indgår under punktet i strategien ”Trygt og bæredygtighed samfund” og understøtter punktet finansielle perspektiv. PFA har opstillet et mål om at være CO₂ neutrale i 2050 ved at overgå til vedvarende energi samt energioptimering. PFA har, som tidligere beskrevet, påbegyndt opsætning af solceller i 2023. Derved reduceres CO₂-udledningen og omkostninger til energi. Det påvirker det finansielle perspektiv når en del af energiforbruget er egenproduceret. Miljøperspektivet påvirker altså i nogen grad det finansielle perspektiv.

5.5.5 Læringsperspektivet

For at alle perspektiver i BSC kan opfylde målsætningen vil der være nye kompetencer, som skal tillæres. Det betyder, de ansatte skal tilegne sig nye kompetencer for at kunne opfylde perspektivets krav. Det kan blandt andet opnås ved at sende medarbejderne på kursus i kundeservice. Det vil have indflydelse på styrkelsen af de interne processer, som herefter vil styrke kundeperspektivet. Uden de rette kompetencer vil PFA ikke komme i mål med deres strategi.

5.5.6 Finansielle perspektiv

Finansielle perspektiver kan være optimering af ressourcer. Omkostningsbesparelsen understøtter miljøperspektivet, og ved optimering af ressourcer sænkes omkostninger og dermed sænkes CO₂-aftrykket. Sænkninger af omkostningen har både en finansiell- og ikke-finansiell effekt.

5.5.7 Sammenfatning af Balanced Scorecard

De opstillede punkter i forrige afsnit kan opstilles i en model som denne:

Strategisk tema:	Målsætning	Indikator	Mål	Initiativ
Sænke Co2 udslip og forbedre årets resultat				
Læringsperspektiv	Øget medarbejder fokus på ressourceforbrug	Kurser	80% af ansatte skal have deltaget i relevante kurser	Kursusforløb
Interne processer	Effektivisering af ressourceforbrug	Mindre forbrug af ressourcer	20% reduktion af ressourcer	Levetids forlængelse af aktiver
Kundeperspektiv	Forbedring af kundetilfredshed, levere produkter der passer til kunden.	Få henvendelser angående utilfredse kunder.	Stor kundetilfredshed.	Forbedring af nuværende produkter og eventuelt nye tidssvarende produkter
Miljøperspektiv	Forbedre energieffektiviteten i bygninger	Fald i energiforbrug og dermed CO2-udledning	Co2 neutralitet i 2050	Reduktion af energiforbrug
Det finansielle perspektiv	Effektiv omkostningsstyring	Lavere omkostning grundet effektivisering	Reducere omkostninger gennem optimering	Optimering af ressourcer

5.6 Sammenfatning af analyse for PFA Pension

PFA's overordnede strategi er at levere en økonomisk sikkerhed i alle livets faser i et trygt og bæredygtigt samfund. Gennemgangen af BSC viser, hvordan de forskellige perspektiver påvirker hinanden. Opstillingen har belyst, hvordan ESG-perspektiverne kan anvendes sammen med det finansielle mål. BSC tydeliggør, hvordan fokus på ressourceoptimering og energibesparelser kan give en økonomisk besparelse. BSC bliver et bindeled mellem det finansielle og ikke-finansielle, tilsammen skaber det en langsigtet værdiskabelse.

6.1 Beskrivelse af Energinet

Energinet er en offentlig virksomhed, der indgår under Klima, energi og forsyningsministeriet. Det er Energinet som ejer og udvikler el- og gasnetværket i Danmark. Samtidig sikrer de, at alle har samme markedsadgang til netværkene. Energinet har oplyst, at deres opgave er at løse energiens ”trilemma”. Altså at sikre forholdene imellem forsyningssikkerhed, grønomstilling samt at gode priser er bæredygtige. Det er Energinets vision at sikre ”**Grøn energi for en bedre verden.**” Det går hånd i hånd med energiens trilemma, hvor en omstilling til bæredygtig energi er en af hovedstenene. (Vision og værdier, 2025)

6.2 Sammenfatning af ESG-rapport for 2024

Energinet oplyser, at baggrunden for udviklingen af en bæredygtighedsrapport bunder i en lang række interessenter.

Disse opdeles i berørte- og regnskabsmæssige brugere. De fleste interessentgrupper tilhører førstnævnte kategori *berørte brugere*. Ud fra denne kategori er opfattelsen, at de væsentligste interessenter er Medarbejdere, Samfundsansvarsgruppen, Bæredygtighedsudvalget, Borgere og civilsamfund samt Myndigheder.

Samfundsansvarsgruppen og Bæredygtighedsgruppen består af repræsentanter, der er udvalgt internt i Energinet i deres forskellige afdelinger og virksomheder. Derfor er der et overlap mellem disse og kategorien medarbejdere.

6.2.1 Værdikæden

Opstrøm

- 1) Energiselskaber der producerer strøm, som løber igennem Energinets el/gas-netværk.
- 2) Leverandører er primært entreprenører samt forskellige mindre leverandører af komponenter til bygge/vedligeholdelsesprojekter, der skal sikre forsyningssikkerheden.
- 3) Entreprenørerne er primære i forhold til byggeprojekter og udvidelse af netværket.

Egne aktiviteter:

1. Planlægge og bygge kritisk energiinfrastruktur.
2. Drive og balancere det danske energisystem.

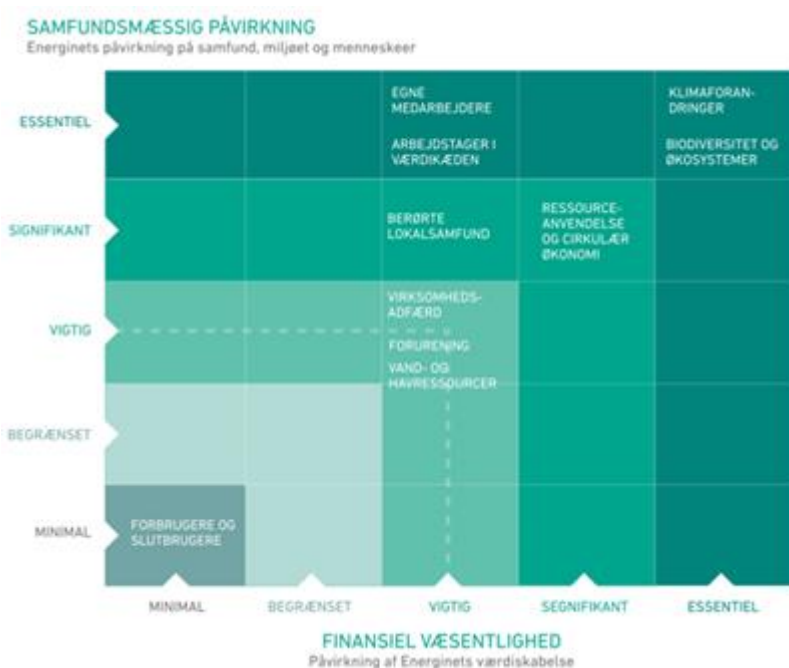
3. Udvikle effektive energimarkeder.
4. Bringe viden i spil internationalt.
5. Udvikle digital infrastruktur og dataservices.

Nedstrøm:

1. Netvirksomheder er ansvarlige for transporten af energien fra hovednettet, som varetages af Energinet og den endelige transport af energien til forbrugeren. De er derfor ansvarlige for lokal tilslutning til elnetværket samt vedligeholdelsen af denne del af elnettet.
2. Forbrugere inkluderer både større virksomheder som produktionsvirksomheder, datacentre mm. Slutbrugere betegner husholdninger, offentlige institutioner mm.
(Energinet, 2025, pp. 74-77)

6.2.2 Dobbelt væsentlighedsanalyse

Energinets dobbelt væsentlighedsanalyse er skematisk opstillet således:



Skemaet viser, ifølge Energinet, at deres mest essentielle fokusområder ud fra denne analyse er; Klimaforandringer, biodiversitet og økosystemer, egne medarbejdere samt arbejdstager i værdikæden. Derudover vægter Ressourceanvendelse, cirkulærøkonomi samt berørte lokalsamfund højt på listen.

Der inkluderes kun de nævnte områder i gennemgangen af ESRS-standarderne i forhold til den dobbelte væsentlighedsanalyse. (Energinet, 2025, pp. 78-79)

6.2.3 ESRS E-1 Klimaændringer

Positiv indvirkning:

Energinets kerneforretning understøtter den grønne omstilling. Den nuværende strategi for Energinet omhandler udbygning af den grønne omstilling, dermed vurderes energinet, til en vis grad, at bidrage til en positiv indflydelse på klimaændringer.

Negativ indvirkning:

Da den grønne omstilling stadig er undervejs og der derfor investeres i byggeprojekter og omlægning af eksisterende net, har Energinet en rimelig markant udledning af Co2 på dette stadie i den grønne omstilling. En stor del af denne udledning forgår dog i Scope 3 ved indkøb af materialer samt byggeprojekter foretaget af entreprenører samt underleverandører.

Derudover ses et energitab i selve ledningsnettet som også bidrager negativt til klimaet.

(Energinet, 2025, pp. 80-81)

6.2.4 ESRS E-4: Biodiversitet og økosystemer

Positiv indvirkning:

Energinet har både mulighed for og fokus på at forbedre biodiversiteten og økosystemer i områder med egen drift såvel som i relationen til leverandører.

Samtidig fokuseres på livstidsprocesserne for byggeprojekterne, og hvilken indvirkning de har gennem hele deres levetid.

Negativ indvirkning:

Byggeprojekter i naturrige omgivelser vil have en negativ påvirkning af biodiversiteten, selvom dette udføres så hensigtsmæssigt som muligt. I takt med mere fredet natur og derfor flere områder, hvor det ikke er muligt at udbygge forsyningsnettet, vil det altså også have en fordyrende indvirkning på byggeprocesserne. (Energinet, 2025, pp. 81-82)

6.2.5 ESRS E5: Ressourceanvendelse og cirkulærøkonomi

Negativ indvirkning:

Der er et stort ressourceforbrug ved byggeprojekter samt produktion af komponenter. Der tilstræbes i videst muligt omfang at genanvende alle egnede materialer og samme fokus ved bortskaffelsen. Samme fokusområde er på leverandører til byggeprojekter og komponenter.

(Energinet, 2025, p. 82)

6.2.6 ESRS S1: Egen arbejdsstyrke

Positiv indvirkning:

Energinet har stort fokus på medarbejderes tilfredshed og stiller muligheder til rådighed for en fleksibel arbejdstid. Der arbejdes løbende på tiltag der kan forbedre og fortsat opretholde en god retention hos medarbejderne. (Energinet, 2025, p. 82)

6.2.7 ESRS S2: Arbejdstagere i værdikæden

Negativ indvirkning:

Som tidligere nævnt er der tiltagende flere og større byggeprojekter, som er en del af energinets værdikæde. Her er der stigende risiko for arbejdsulykker, primært hos entreprenører og leverandører til Energinets projekter. Der arbejdes løbende, i samarbejde med leverandører og entreprenører, for at mindske risikoen for arbejdsulykker. (Energinet, 2025, p. 83)

6.2.8 ESRS S3: Berørte Samfund

Positiv indvirkning:

Energinets kerneopgave er at sikre forsyningssikkerhed for el og gas til slutbrugerne og de berørte samfund. Dermed påvirker Energinet i en positiv retning på dette. (Energinet, 2025, p. 83)

6.3 EU-taksonomien samt analyse af ESRS standarder

Energinet har efterlevet og oplyst omkring EU-taksonomien siden 2021, hvilket giver et sammenligningstal i forhold til bæredygtige aktiviteter.

EU-taksonomien opgøres for omsætningen, CAPEX (Capital expenditure) samt OPEX (Operating expenditure).

I 2023 havde så tallene således ud for Energinet:

1. Omsætning: 65% omfatter bæredygtige aktiviteter
2. CAPEX: 69% omfatter bæredygtige aktiviteter
3. OPEX: 52% omfatter bæredygtige aktiviteter

For 2024 ser det således ud:

1. Omsætning: 79% omfatter bæredygtige aktiviteter
2. CAPEX: 75% omfatter bæredygtige aktiviteter
3. OPEX: 53% omfatter bæredygtige aktiviteter

Der er dermed en positiv udvikling i omsætningen på 14 procentpoint samt 6 procentpoint i CAPEX. OPEX er den eneste uden en større ændring. Det betyder en stigning på 1 procentpoint.

Det viser, at der fra 2023 til 2024, har været en positiv udvikling i forhold til at omlægge Energinet til en mere bæredygtig virksomhed. (Energinet, 2025, pp. 90-99)

6.3.1 ESRS E1: Klimaændringer

Kortsigtede reduktionsmål:

Energinet har udarbejdet en baseline i forhold til Co2 udslip, der er sat i 2019. Det kortsigtede mål, når vi kigger på scope 1 og 2, ligger på en reduktion i 2030 på 60% af baseline for 2019.

Det, der gør sig mest gældende i scope 1 er at reducere udslippet af SF6 samt reduktion af forbrug og udslip af naturgas og fossilebrændstoffer.

Scope 2 omfatter klimapåvirkning fra elforbrug, tab i ledningsnettet og fjernvarme.

Scope 3 omhandler Energinets leverandører og entreprenører. Her skal 2/3 dele af leverandørerne og entreprenørerne have opsat egne klimamål og klimahandleplaner inden 2030.

Det langsigtede reduktionsmål:

Energinet har opsat mål om at nedsætte deres nettoemissioner i 2045 til nul. Det betyder, at

12-05-2025

for hver enhed emission, som de udleder i atmosfæren, skal tilsvarende mængde fjernes igen, hvilket resulterer i en nettoeffekt på nul.

Målet skal gøre sig gældende for både for egne udledninger, men også for værdikædens. Der skal altså være nulemission i scope 1, 2 og 3.

Rettes opmærksomhed på scope 1, er der brutto en ændring i den samlede emission af drivhusgasser på i alt -9%. Der er dog en stigning på 3% i forhold til emission af drivhusgasser fra emissionshandelsordninger.

I scope 2 ses et fald i emissionen af lokationsbaseret udledning på i alt 22%. Markedsbaseret er der dog et fald på 6% i forhold til 2023.

I scope 3 ses et fald i stort set alle underkategorier undtagen punktet angående indkøbte varer og tjenester, som er steget med 26%. Den største emissionsgruppe i scope 3 er lokationsbaseret bruttoudledning, som er faldet med 14%.

I alt er et lokationsbaseret fald i forhold til sidste år på 16% og et fald på markedsniveau på 9%.

Altså samlet set et fald på 180.029 t.Co2-ækv. Det giver et samlet fald på 10,86% af den samlede emission i forhold til 2023. (Energinet, 2025, pp. 101-111)

6.3.2 ESRS E4: Biodiversitet og økosystemer

Som nævnt under gennemgangen af den dobbelte væsentlighedsanalyse, så vil Energinet gerne bidrage positivt til biodiversiteten. Det er deres mål i 2030 at have en samlet positiv indvirkning på biodiversiteten i de områder med egen drift.

Energinet opstillet et framework, hvor det vurderes, hvornår en indsats er positiv i forhold til biodiversitet.

1. Når man har givet mere tilbage til naturen end man har taget.
2. Når naturværdien og biodiversiteten er forbedret i forhold til en fastsat baseline.
3. Når man gør en indsats i hele værdikæden for at tænke det ind i ens aktiviteter.

Energinet har indtænkt disse processer i udviklingen af deres egen version af afværgehierarkiet. Det er en model, som følger CSRD rapporteringen, hvor man kan opgøre ens samlede påvirkning på biodiversiteten og skematisk opstille ens påvirkning herpå.

Energinets tiltag er primært at tænke biodiversitet ind i processen fra et byggeprojekts opstarts til dets afslutning. Det er inklusiv et hensyn til erstatningsnatur, som ødelægges i forbindelse med byggeprojektet. (Energinet, 2025, pp. 113-119)

6.3.3 ESRS E5: Ressourceanvendelse og cirkulærøkonomi

Energinet har en overordnet målsætning om, at 90% af affald der produceres af Energinet nyttiggøres, genanvendes eller genbruges inden udgangen af 2025.

I 2024 har Energinet en samlet affaldsmængde på 8.495.561 kg. Ud af dette bliver 6.966.751 kg. genanvendt. Det giver en rest på 1.528.810 kg., som ikke genanvendes, hvilket svarer til 18,00%. Til trods for en mængde ikke-genanvendt affald, så udføres stadig nyttige aktiviteter med en del af det. Det gør sig gældende for 213.319 kg.

Det giver en rest uden andet formål end bortskaffelse på 1.315.491 kg svarende til 15,48%.

For 2024 er der en genanvendelse/nyttegørende andel på 84,52%. Dette tilnærmer sig målet for 2025 på 90%. (Energinet, 2025, pp. 120-125)

6.3.4 ESRS S1: Egen arbejdsstyrke

Som før nævnt har Energinet et stort fokus på at opretholde tilfredse medarbejdere og dermed en stor retention ratio. Der er opsat retningslinjer for dialog mellem ledere og medarbejdere. Derudover er der udarbejdet retningslinjer for korrekt opførsel og kommunikation på arbejdspladsen. Dette medvirker til at mindske antallet af utilfredse medarbejdere grundet chikane.

Fokuseres på antallet af ansatte, så er dette steget fra 2.229 i 2023 til 2.525 i 2024. Det samlede antal ansatte er dermed steget markant med 13,28% fra 2023 til 2024. Samtidig med denne stigning har der været et fald i antal deltidsansatte, som er faldet fra 125 i 2023 til 111 i 2024.

I 2023 var der ansat 36,07% kvinder, dette er på niveau i 2024 med 36,00%. Den samlede turnover rate i ansatte for 2024 er op på 8,6% i mod 7,9% i 2023. Det er mindre forværring i forhold til 2023. Stigningen i medarbejderturnover er på et niveau, hvor det ikke er muligt at fastslå den konkrete årsag hertil. Derfor accepteres det som værende på niveau med 2023. (Energinet, 2025, pp. 128-134)

6.3.5 ESRS S2: Arbejdstagere i værdikæden

For at kunne tage hånd om arbejdstagere i værdikæden, har Energinet fået nedskrevet en Code of conduct for samarbejdspartnere, hvilket er med til at sikre overholdelse FN's vejledende principper for menneskerettigheder.

Denne code of conduct indeholder et framework for, hvordan samarbejdet foregår med Energinet.

1. Der foretages opstartsmøder med ledelse- og medarbejderrepræsentanter i den pågældende virksomhed.
2. På ugentlig basis foretages der rundringer på byggepladserne for at sikre god kommunikation med entreprenører, leverandører og arbejdstagere.
3. Ved arbejdsulykker foretages der et hændelsesforløb af ulykken, og hvordan det fremadrettet eventuelt kan undgås.
4. Der sendes E-learning til alle arbejdstagere med instruktioner angående sikkerhed og arbejdsmiljø.
5. Seniorledelsen foretager også såkaldte safety walks, hvor de er i dialog med de involverede medarbejdere, der varetager projekterne, om eventuelle ændringer. Det er dog ikke oplyst, hvor ofte dette forekommer.
6. Efter projektets afslutning er der en Erfaringsopsamling med medarbejderne, så de har mulighed for at give feedback på, hvad det fungerede godt, og hvad der kan forbedres.
7. Det sidste ben i deres code of conduct omhandler leverandørmøder. Her inviterer ledelsen til et møde, to gange om året, med de mest relevante leverandører for at fremme kommunikationen og højne arbejdsglæden for medarbejdere, leverandørerne og entreprenørerne. (Energinet, 2025, pp. 135-139)

6.3.6 ESRS S3: Berørte Samfund

Energinet lister de berørte samfund i forhold til deres virke som: Lodsejere, naboer til projekter, kommuner og interesseorganisationer. Måden hvorpå de bliver negativt påvirket er gennem støj, trafikale gener samt potentielt visuel påvirkning grundet byggeprojekter. Der er ikke noget definerbart mål for ESRS S3, men Energinet forsøger at mindske den negative virkning med kommunikation igennem flere forskellige og varierede kommunikationskanaler. I tilfælde af, at en borger vil blive berørt af byggeprojekt, henvender Energinet sig personligt til vedkommende. Det vil oftest være projektlederens ansvar. Energinet sørger for, at de altid er tilgængelige for kontakt. Kontaktoplysninger til projektlederen er altid med i selve

12-05-2025

kontakten med borgeren. Ligeledes opfordres borgeren til at tage kontakt, hvis de har indvendinger til det forestående projekt.

Derudover oplyses det, at alle borgere er ligestillede, selvom de ikke er samarbejdsvillige. Det er Energinets holdning, at alle skal have samme vægt i forhold til klagesager. (Energinet, 2025, pp. 140-143)

6.4 PESTEL-analyse

6.4.1 Politiske faktorer

Politisk indflydelse har stor betydning for Energinet, da det er en offentlig ejet virksomhed, som hører under klima, energi og forsyningsministeriet. Dermed er der en direkte politisk indflydelse på organisationen. Virksomheden fungerer dog selvstændigt, hvorfor den daglige ledelse er underlagt ledelsen i Energinet. (Anbefalingerne i statens ejerskabspolitik, 2023)

De langsigtede planer er påvirket af den siddende politiske holdning, da det er det førnævnte ministerie, der dikterer den overordnede retning for Energinet. Den politiske situation i forhold til grøn omstilling, er dog i øjeblikket meget ensrettet ligegyldigt hvilket parti, der er mest indflydelsesrigt. Det mindsker de politiske faktorerers indflydelse.

Energinet har opstillet et mål om at være emissionsneutrale i 2045 på baggrund af de klimamål, der blev opstillet tilbage i 2019 af Folketinget. Målene indebærer at alt emission skulle reduceres med 70% i forhold til 1990 inden 2030 og reduceres med 100% i 2050. (Lov om Klima, 2021)

Årstallet for CO₂ neutralitet er sidenhen blevet ændret så der skal opnås CO₂ neutralitet i 2045. (SVM regering skruer op for klimaambitioner, 2022)

Energinet har en central rolle i den grønne omstilling og har derfor valgt at efterkomme regeringens ændring om at være emissionsneutrale i 2045. (Energinet, 2025, pp. 3-8).

I forhold til politisk indflydelse så spiller EU en stor rolle, da der fra europæisk hold reguleres en del på energimarkederne. Dette vil blive gennemgået yderligere under de lovgivningsmæssige faktorer.

Hvis tidsperspektivet inddrages, har den direkte politiske ledelse indflydelse på, hvornår i fremtiden de overordnede mål kan fastsættes, da det er den siddende minister, som har det øverste ansvar for udviklingen i Energinet. Det er vores vurdering, at med et fokus på ESG og bæredygtighed, er der ikke en stor forskel i forhold til de overordnede mål. På trods af den politiske og skiftende indflydelse på Energinet, kan den langsigtede planlægning anses som værende stærk.

Til trods for, at de fleste kortsigtede beslutninger er overladt til Energinet, er det vores vurdering, at det er muligt for Energinet at planlægge effektivt på både kort - og lang sigt. Som det fremgår af ovenstående, har de politiske faktorer stor indflydelse på Energinet. Vi vurderer, at der både i forhold til normaldrift og i forhold til ESG, er en stor indflydelse fra politisk hold.

6.4.2 Økonomiske faktorer

Konjunkturudsving har, som udgangspunkt, ikke den helt store indflydelse på indtægterne hos Energinet. Energinet ”sælger” som udgangspunkt ikke et produkt, hvor prisudsving har så stor en betydning på mængden, der bliver solgt. Dette gør sig gældende, da den energi, der bliver solgt, bliver solgt i form af tariffer pr. KWH. Mængden af energi, der skal benyttes hos både større virksomheder samt i private hjem, fluktuerer ikke lige så meget som selve konjunkturudsvingene. Grunden hertil er, at der er både en øvre og nedre grænse for, hvor meget energi en forbruger kan forbruge. Dog er der en påvirkning specielt ved lavkonjunktur, hvor private forbrugere formodes at nedsætte mængden af energi, de benytter. Dette vurderes dog ikke værende så omfattende, at det er af stor betydning for Energinets økonomiske situation.

Dermed er det også vores vurdering, at økonomiske faktorer har en indflydelse, men spiller en mindre rolle på Energinet end de politiske faktorer.

6.4.3 Sociokulturelle faktorer

Energinet har ved salg af deres energi, som udgangspunkt, ikke direkte forbindelse til slutbrugeren. Grunden hertil er, at de sælger strømmen i form af tariffer til elselskaber, som håndterer den sidste del af leveringen til slutbrugeren. Derfor har de sociokulturelle faktorer ikke en direkte indflydelse på Energinet. Dog er Energinet stadig synlig for befolkningen i forhold til forsyningen af elektricitet og gas. Der vil altså stadig være en grad af påvirkning fra borgerne og de sociale holdninger, der præger samfundet.

Energinet vil påvirkes mest af sociokulturelle faktorer ved en etablering af ny og øget infrastruktur til levering af el/gas i form af større bygningsprojekter.

Det giver Energinet en direkte kontakt til de berørte parter af byggeprojekterne, som er beskrevet af Energinet selv under ESRS S3: Berørte samfund. (Energinet, 2025, pp. 140-143)

Udvidelsen af infrastrukturen, grundet den grønne omstilling, er en af Energinets kerneprodukter. Derfor vurderes det, at de sociokulturelle faktorer isoleret set, har en stor betydning i forhold til befolkningens syn på Energinet og på den hjælp/modstand, der mødes i befolkningen ved byggeprojekter. Det er ikke muligt for os at få indblik om eventuel modstand i lokalområdet, hvor Energinet bygger, da der ikke er information tilgængeligt uden for Energinet.

6.4.4 Tekniske faktorer

Energinet gør brug af sofistikerede og komplekse software, samt hardware systemer kaldet GFM (grid forming technologies). De skal bidrage til at sikre stabil drift af energinettet i fremtiden i takt med, at en stigende andel af energiforsyningen vil stamme fra grønne kilder, som for nuværende ikke er stabile over tid. (Deployment of grid forming, 2025, pp. 13-15) Energinet er med til at udvikle koncepter og skabe muligheder for benyttelse af Power to X for at hjælpe den grønne omstilling. Dette er en ikke teknologi, der på nuværende tidspunkt kan tages i brug, men en teknologi, som Energinet er ansvarlig for udviklingen af i Danmark. (Ptx Strategic Action Plan, 2019)

Energinet er en stor aktør i udviklingen af nye teknologier og implementeringen af kendt teknologi. Derudover er meget af energiforsyningen digital, hvilket medfører et stort behov for cybersikkerhedsløsninger.

Grundet ovennævnte faktorer er det vores vurdering at teknologi, og især udviklingen indenfor bæredygtige teknologier, spiller en stor rolle for Energinet og på den langsigtede bane, vil have endnu større betydning.

6.4.5 Miljømæssige faktorer

Energinet har inkorporeret den grønne omstilling direkte i deres vision for selskabet, da denne lyder således ”**Grøn energi for en bedre verden**”. Altså er selve den grønne omstilling er en af essenserne i Energinets virke. Dette kommer, som pointeret tidligere i den politiske del, af, at Energinet er styret fra politisk hold af klima, energi og forsyningsministeriet.

Udover den strategiske påvirkning på Energinet, er der også en direkte miljømæssig påvirkning. Energinet foretager store og langsigtede byggeprojekter for at udvide el/gas nettet. Det er byggerier i naturrige områder, som kan kobles til Energinets aktiviteter i forbindelse med miljø. Der er naturligvis en miljømæssig belastning med byggeriprojekter i sådanne områder, grundet den negative indflydelse på biodiversiteten. Som belyst, under gennemgangen af Energinets bæredygtighedsrapport for 2024, arbejder Energinet på at forbedre de nuværende arbejdsgange. Her indtænkes forbedringer i byggeprocessen omkring miljø og biodiversitet. Energinet tager skridtet videre og har procedurer på plads i forhold til at mindske miljøbelastningen fra deres leverandører og entreprenører.

Miljømæssige faktorer har derfor en stor indvirkning på Energinet både på et direkte- og indirekte niveau.

6.4.6 Lovgivningsmæssige faktorer

Udover dansk lovgivning, så er Energinet også underlagt EU lovgivning, hvor EU vil medvirke til mere ensartethed på energimarkederne. Der forekommer et ønske om mere ensartede energimarkeder. Grunden hertil er blandt andet, at de grønne energi-produkter på nuværende tidspunkt er fluktuerende. Så for at sikre kontinuerlig energiforsyning i et pågældende land, skal det være nemt at transportere energi over landegrænser. Det er med at hjælpe den grønne omstilling, da det kan rette opmærksomheden på miljøvenlige energiformer til trods for, at de er mindre stabile.

Dermed har EU oprettet en energiunion, som blandt andet har til formål at gøre følgende:

1. Sikre forsyningssikkerhed, solidaritet og tillid
2. Få et fuldt integreret energimarked i EU
3. Energieffektivitet der vil mindske efterspørgslen på energi. (Energikommissionen, 2016)

Projektet påbegyndte i 2015, men efter krigen i Ukraine har projektet fået endnu større betydning, da EU ikke længere kan anvende russisk gas.

Energimarkedet er et marked med meget stor regulering, også set i lyset af, at det er ejet og styret af den danske stat. Samtidig er der meget EU-regulering, hvorfor de lovgivningsmæssige faktorer må betegnes som værende af afgørende betydning for Energinet.

6.4.7 Sammenfatning af PESTEL-analyse

Analysen har afklaret, at Energinet i nogen til megen grad er påvirket af alle faktorerne i PESTEL modellen. De faktorer, der har størst indflydelse på Energinet er Lovgivning, Miljø samt Politiske faktorer. Årsagen til, at disse vurderes som de vigtigste faktorer, bunder i Energinets vision om den grønne omstilling, som netop er inkorporeret i disse tre.

Både lovgivningen og den politiske holdning understreger, at den grønne omstilling er en nødvendighed, hvorfor Energinet er nødsaget til at prioritere dette område. I sidste er hele omdrejningspunktet og hovedformålet at forbedre miljøet, hvilket gør det til en essentiel faktor. Derudover spiller den teknologiske faktor også en central rolle for at opnå ovenstående. Dette er dog et middel til at nå et mål, som de førnævnte faktorer har skabt, hvorfor denne rangeres lavere end de tre øvrige.

Sociokulturelle og økonomiske faktorer vurderes som værende de faktorer med lavest indflydelse, da det ikke er alle kerneydelserne som Energinet udfører, der berører

befolkningen. Ligeledes har den økonomiske faktor ikke lige så stor betydning, som for et selskab, der ikke er statsejet.

6.5 Resultat af interview

For det fulde interview se bilag 1

Energinet havde ikke mulighed for at stille op til et interview, men har givet et kort svar på nogle spørgsmål via mail.

Respondenten er Casper Robert Tobiesen, økonom i afdelingen Regnskab, ESG og Rapportering.

I besvarelsen oplyser Casper, at som udgangspunkt, kan de data, der efterspørges, ses i den integrerede årsrapport. Grundet dette, medtages der i dette afsnit udelukkende oplysninger, som ikke kan findes i årsrapporten.

Casper bliver spurgt omkring, hvilke udfordringer der har været ved indsamling af de nødvendige data.

” De største forhindringer inkluderer:

- **Dataindsamling:** Udfordringer med at indsamle nøjagtige og konsistente data fra forskellige kilder
- **Ressourcekrævende processer:** Manuelle og tidskrævende processer for dataindsamling og rapportering. Vi går mod at strømline så meget som muligt ved brug af vores dataplatform.
- **Gennemsigtighed:** Sikring af gennemsigtighed og troværdighed i rapporteringen (fx nøje at beskrive usikkerheder og estimer)

Caspers svar beskriver, at det på nuværende tidspunkt er vanskeligt at skaffe relevant data.

Havde det været muligt med et interview, var de stillede spørgsmål blevet affødt med yderligere; for eksempel om det er nogle generelle kilder, hvor dataindsamlingen er vanskelig, og om de mener, at validiteten af dataene bliver påvirket af dette.

” Inden for de næste 5 år forventes følgende udviklinger:

- **Lempe krav:** Ikke for os, men mindre virksomheder (...).
- **Bedre datakvalitet:** Forbedrede teknologier og metoder til dataindsamling og analyse

- **Integration i forretningsstrategier: ESG bliver en integreret del af virksomheders strategiske beslutninger og risikostyring ”.**

Udviklingen, som Casper forventer, afspejler det forrige svar, hvor fokuset primært er på forbedring af datakvaliteten, lette processen og gøre den mindre ressourcekrævende.

Derudover forventes det, at ESG bliver mere integreret, og dermed kan benyttes på et mere strategisk plan. Et eksempel herpå bliver uddybet i et senere afsnit omkring BSC.

6.6 Analyse af målsætning og rapporteringsform

I dette afsnit analyseres Energinets opsatte mål, som er oplyst i Årsrapporten for 2024.

Formålet med dette er at opstille nogle mål og/eller strategier for Energinet. Disse analyseres for at afgøre, om de er lagging eller leadmål. Herefter benyttes disse i en BSC for at koble strategien og målsætningen på en håndgribelig handlingsplan. Dette gør, at der kan opsættes nogle KPI'er, som ledelsen lettere kan styre efter for at få strategien bredt ordentligt ud i organisationen.

Mål og strategier for 2024

Energinet har for 2024 indberettet en årsrapport, som indeholder både det finansielle og det bæredygtige perspektiv. Det er første gang, at sådan en rapporteringsform har været et lovkrav, da Energinet falder ind under kategorien 'store virksomheder med over 500 ansatte' og dermed overskrider grænsen for at skulle rapportere om bæredygtighed jf. CSRD i ÅRL §99a. I 2023 var der enkelte punkter fra ÅRL §99a, som blev rapporteret efter. Ligeledes blev der udgivet en bæredygtighedsrapport, som dog ikke er rapporteret efter CSRD.

Da der for året er rapporteret efter CSRD, vil målene blive opdelt i både bæredygtigheds mål og finansielle mål.

6.6.1 Bæredygtigheds mål:

1. Klima: Energinet vil være klimaneutrale inden 2045 for Scope 1,2 og 3 (maks 40.745 ton Co2e.)
2. Biodiversitet: Energinet vil, senest med udgangen af 2030, skabe positivt nettobidrag til Danmarks biodiversitet gennem biodiversitetsfremmende indsatser på egne anlæg og arealer over det samlede anlægs livscyklus.
3. Cirkulær økonomi: Energinet vil nyttiggøre, genanvende eller genbruge 90% af sit affald ved udgangen af 2025
4. Diversitet: Energinet vil understøtte ligestilling og diversitet i arbejdsmarkedet og opnå en samlet kønsfordeling på 35%/65% i 2025 og 40%/60% i 2030 (læses som kvinder%/mænd%).
5. Arbejdsmiljø: Energinet vil opnå en LTIF på maks. 2,5. (Antal arbejdsulykker pr. 1 mio. arbejdstimer). (Energinet, 2025, pp. 16-26)

Størstedelen af disse mål er nøje afgrænset med en klar beskrivelse for, hvornår målet er opfyldt. Dette med undtagelse af målet for biodiversitet, hvor Energinet ikke oplyser en specifik beskrivelse af, hvornår målet er opfyldt.

12-05-2025

Alle målene, med den nævnte undtagelse, er defineret som lagging mål. De er alle opstillet således, at der ved året afslutning kan måles en klar udvikling. Derfor er der ikke umiddelbart nogle lead faktorer inde over disse mål.

6.6.2 Finansielle mål:

1. Egenkapitalens forrentning skal være på 6,8% for eltransmission og 7,5% for gastransmission
2. Afkastgrad på 5,0 og soliditetsgrad på 30.
3. Årets resultat på 965 mio.
4. Effektivitetsforbedring for systemansvar 2,1% og datahub på 2,1%. (Energinet, 2025, pp. 16-26)

Ligesom bæredygtighedsmålene, er de finansielle mål klare lagging mål, da vi måler på outputtet for året. Der er ikke nogen mål, som undervejs kan guide organisationen i den rigtige retning, dermed er der altså ikke nogen leadmål for Energinets finansielle mål.

På baggrund af ovenstående bæredygtigheds- og finansielle mål, kan det udledes, at der for Energinet er opsat klare laggingmål, som skal styre organisationen på et overordnet plan. Det gør sig gældende for nogen på kortsigt og andre på længere sigt. Bæredygtighedsmålene har flere langsigtede mål end de finansielle, som kun udtrykker ønsker for det indeværende år. Med disse mål alene kan det blive vanskeligt for Energinet at lede organisationen imod ovenstående mål, da der ikke findes nogen klare leadmål, der understøtter de overordnede mål.

6.7 Balanced Scorecard for Energinet

I dette afsnit opstilles en BSC på baggrund af ovenstående overordnede mål samt Energinets vision og mission. Der gøres et forsøg på at komme med nogle relevante del/leadmål for organisationen, hvormed det vil være nemmere at få implementeret de ovenstående mål.

6.7.1 Vision og strategi

Energinets vision er at sikre ”Grøn energi for en bedre verden”. Det vil virksomheden opfylde gennem nogle nærmere definerede mål, som blev gennemgået i forrige afsnit. For at opfylde ovenstående vision er Energinet kommet med en bæredygtighedsstrategi.

1. Bæredygtige beslutninger: Energinet ønsker at integrere bæredygtighed i deres kerneforretningen og dermed udvikle, modne samt udføre gennemtænkte processer i dialog med deres leverandører.
2. Bæredygtighed for alle: Alle internt i Energinet skal kunne arbejde med bæredygtighed i hverdagen ved at sikre klar ledelsesopbakning, kommunikation og den rette kultur.
3. Solidt fundament: Energinet skaber et solidt og datadrevet fundament, der sikrer, at de kan efterleve de stigende regulatoriske krav og ønsker fra interessenter. Samtidig sikres en reel bæredygtighed og værdi for Energinet. (Energinet, 2025, pp. 23-26)

Herudfra kan vi udlede et par interessante mål, som stemmer overens i forhold til det finansielle- og bæredygtige perspektiv.

Ønsket om at få bæredygtighed ind i kerneforretningen kan kobles direkte sammen med de finansielle mål. Det er en nødvendighed, at målene opfyldes før bæredygtighed er implementeret med succes i kerneopgaverne. Samtidig er det en essentielt, at disse to dimensioner stemmer overens, hvis den overordnede vision om ”**Grøn energi for en bedre verden**”, kan opfyldes.

6.7.2 Læringsperspektivet

Som nævnt tidligere i analysen, er Energinet en del af forskningen og planlægningen af power to x (PTX) og udviklingen af GFM-systemer. Et muligt mål kunne derfor være en opkvalificering af medarbejdere, sådan at de kunne forske videre i dette og/eller benytte disse systemer. Antallet af de kurser, som de udvalgte medarbejdere skulle deltage i, kunne

12-05-2025

udformes som et lead-mål. Et lagging-mål vil bestå i, hvor mange af disse medarbejder der efterfølgende vil kunne bruges til udviklingen og implementeringen af disse systemer.

6.7.3 Interne processer

Målet for effektivisering, som Energinet fremhæver, kan anvendes som målsætning for de interne processer. Det er muligt, da der både benyttes IT systemer vedrørende forbedringen af driften, men også ved sikkerheden i systemerne. Dette stemmer overens med kundeperspektivet om forsyningssikkerhed.

6.7.4 Kundeperspektivet

Kunderne for Energinet er direkte netudbydere, som sørger for, at strømmen og gassen ender ved slutbrugeren, som enten er virksomheder eller private brugere.

Samtidig er Energinet en offentligt ejet virksomhed. Derfor betragtes slutbrugerne som de reelle kunder for selskabet.

En mulig målsætning for kunden er, at der ikke må forekomme strømafbrydelser. Dette måles ved brug af it-systemer, der måler nedetid på nettet. Målet for dette skal være 0 sekunders afbrydelse for året, hvilket kan opnås gennem investering i udbyggelse af nettet samt opdatering af software og sikkerhedssystemer mod cyberangreb.

6.7.5 Miljøperspektivet

Ved at forbedre teknologierne for bæredygtig strøm kan vi bibeholde målet om at være Co2 neutrale i 2045. Her kunne et potentielt lead-mål indbefatte, at der hvert år skal tilkobles x antal nye kilder til vedvarende energi til elnettet. Dette understøtter læringsperspektivet, da GFM og PTX også bliver tilkoblet, når dette er udviklet.

6.7.6 Finansielle perspektiv

Effektivisering af systemansvar og datahub må antages at give færre omkostninger ved transporten af strøm, hvormed profitten øges ved at mindske omkostningerne.

Dermed kan et overordnet mål for det finansielle perspektiv være at forbedre årets resultat.

6.7.7 Sammenfatning af Balanced Scorecard

Ovenstående kan opstilles i en model som nedenstående. Dette er et eksempel på, hvordan en model kan se ud:

Strategisk tema: Sænke Co2 udslip og forbedre årets resultat	Målsætning	Indikator	Mål	Initiativ
Læringsperspektiv	Opkvalificering af medarbejdere i grøn teknologi PTX og GFM	10% har gennemført 5 kurser om PTX og GFM	5% opkvalificeret til udvikling og brug af PTX og GFM	Oprettelse af eller deltagelse i kurser om PTX og GFM
Interne processer	Effektivisering af IT-systemer	Mindske antallet af manuelle processer	30% reduktion i antallet af nødvendige manuelle processer	Allokering af medarbejdere til forbedring af it-systemer
Kundeperspektivet	Undgå strømafbrydelser hos slutbrugeren	Ingen henvendelser angående strømafbud	Samlet set 0 sekunders strømafbrydelse for året	Forbedring af teknologi samt forbedring af IT-systemer
Miljøperspektivet	Sænke Co2 udledningen	100 nye bæredygtige tilkoblinger til el/gas nettet pr. år.	Co2 neutralitet i 2045.	Udvikle ny bæredygtig teknologi samt udbygning af bæredygtige anlæg
Det finansielle perspektiv	Forbedre årets resultat	Lavere omkostning grundet effektivisering og forbedring af ny teknologi	Opnå et resultat på 965 mio. i 2025.	Indførelse af ny teknologi samt effektivisering af eksisterende net.

Det opstillede BSC antyder, at der sagtens kan være sammenhæng i målene for det finansielle perspektiv og bæredygtighed. Det viser, at udviklingen og effektiviseringen af ny grøn teknologi kan understøtte Energinets vision om ”grøn energi for en bedre verden.” Samtidig understøtter det den finansielle del af Energinet, da en forbedring af resultatet omkostningerne gennem effektivisering og udviklingen af ny grøn teknologi.

6.8 Sammenfatning af analyse om Energinet

Energinet har for første gang aflagt årsrapport, som også indeholder bæredygtighedsrapportering efter CSRD. Ved gennemgangen af bæredygtighedsrapporten er det tydeligt, at Energinets fokus ligges på udvikling og effektivisering af den grønne teknologi. Dette giver sig specielt udtryk i Energinets vision ”Grøn energi for en bedre verden”. Igennem en PESTEL analyse er det tydeliggjort, at Energinet som virksomhed er særdeles påvirket af ydre faktorer, herunder specielt lovgivning og politiske holdninger. Det

12-05-2025

skyldes, at Energinet er offentlig ejet og underlagt ministeriet for klima, energi og forsyning. Derudover er handlen med energi meget reguleret og styret af lovgivning både fra Danmark og EU.

Energinets strategi og mål stemmer overens med deres vision, hvor bæredygtighed er omdrejningspunktet. Dette går i spænd med den politiske holdning til energi, da Danmark skal være Co2 neutralt i 2045.

Afslutningsvis kan det sammendrages at økonomistyringsmodellen BSC godt kan bruges til at sammenholde både det miljømæssige- og finansielle perspektiv. Derfor kan det benyttes som et effektivt styringsværktøj til at fastholde organisationens kurs mod fælles mål for bæredygtighed og finansiel stabilitet.

7.1 Analyse af Ringkjøbing landbobank

Ringkjøbing landbobank har eksisteret siden 1886 og har hovedkontor i Ringkøbing. Banken har en stor lokal tilstedeværelse Nord-, Midt og Vestjylland. Banken har dog kontorer fordelt rundt i det meste af landet.

Ringkjøbing landbobank oplyser selv, at bankens største fokus er kredit og omkostningsstyring. Det har været fokus i alle de år banken har eksisteret, og er det stadig i dag. Banken er et aktieselskab og har pr. 31.12.24 48.505 navnenoterede aktionærer. (Om banken, 2025)

7.2 Sammenfatning af ESG rapport for 2024

Ringkjøbing Landbobank har siden 2019 udgivet en bæredygtighedsrapport. Regnskabsåret 2024 er første år, hvor banken opstiller rapporten efter CSRD-lovgivningen i ÅRL § 99a. Det er første år bæredygtighedsrapporten er indarbejdet i årsrapporten.

Bæredygtighedsrapporterne før 2019 er offentlig tilgængelige på bankens hjemmeside.

Ledelsen består af 12 medlemmer, hvor kønsfordelingen er 41,1% kvinder og 58,9% mænd ultimo 2024. Det blev på sidste generalforsamling fastslået, at bestyrelsen samt den daglige ledelse, alle aflønnes ved en fast løn, der afspejler deres indsats. Der ydes ikke incitamentsmæssig aflønning eller variable løndelev i banken. Dette gøres for at sikre organisk vækst i banken, og samtidig sikre, at der ikke tages overdrevne risici. (Ringkjøbing Landbobank, 2025, pp. 55-57)

7.2.1 Værdikæden

Opstrøm:

1. IT-leverandører herunder IT Data
2. Produktleverandører: Totalkredit, DLRkredit, Bankinvest, Letpension m.fl.

Egen drift:

1. Medarbejdere
2. Øvrig egen drift: Al drift som ikke har med medarbejdere at gøre

Nedstrøm:

1. Udlån: balanceført udlån til virksomheder og privat

2. Investeringsformidling: Primært BankInvest
3. Indlån
4. Betalingstransaktionsformidling: ift. risiko for hvidvask mv. (Ringkjøbing Landbobank, 2025, pp. 58-59)

Siden 1995 har Ringkjøbing Landbobank været en del af finansieringen af opførelsen af vindmøller, hvilket i dag er et vigtigt forretningsområde.

Derudover har banken igennem de sidste 10 år været med til at finansiere solcelle- og biogasanlæg. Udlån til vedvarende energi fylder i 2024 6,9% af bankens samlede udlån.

Derudover har banken ekskluderet nogle brancher, som de ikke vil finansiere eller investere i.

Der er tale om følgende:

1. Fossil energifremstilling
2. Nuklear energifremstilling
3. Fremstilling af klyngevåben, landminer, kemiske våben, biologiske våben og atomvåben.
4. Tobaksfremstilling

Banken forventer, at der opstår et større behov for finansiering af den grønne omstilling til landmænd og produktionsvirksomheder.

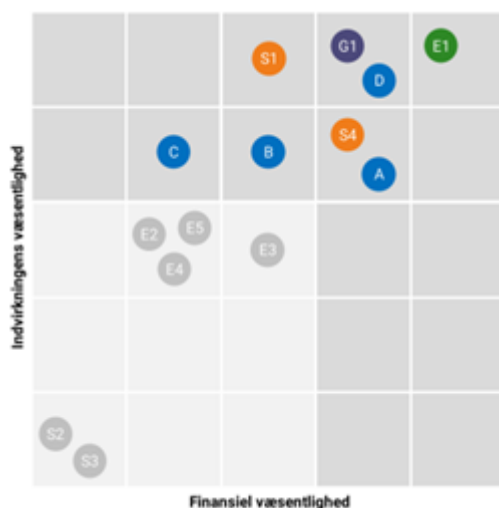
Derudover har banken også fokus på bæredygtighed i forhold til privatkunder. Her har de et særligt fokus på finansiering af energiforbedringer i private boliger.

Bankens strategi lyder således:

1. E - Ringkjøbing Landbobank ser konstruktiv dialog og konkurrencedygtig finansiering som vejen til fortsættelsen af den grønne omstilling.
2. S - Banken prioriterer gode arbejdsforhold og trivsel blandt medarbejderne. De vil bidrage til sikring af rammer for et godt og sundt liv i de lokalsamfund, hvor banken er repræsenteret.
3. G – Bankens værdier udgør rammerne for arbejdet med ledelsesforhold.

Denne strategi vil banken føre ud i livet med fokus på en solid bank med en god kreditkvalitet, hvilket giver banken et godt cashflow og et stærkt indtægtsskjold. (Ringkjøbing Landbobank, 2025, pp. 58-60)

7.2.2 Dobbelt væsentlighedsanalyse



Ringkjøbing Landbobank har opstillet deres bæredygtighedsrapportering med udgangspunkt i en dobbelt væsentlighedsanalyse.

Her kan vi se, at de emnespecifikke områder der indgår, er en essentiel del af ESRS E1, ESRS S1 og ESRS G1. De øvrige ESRS-standarder vil ikke blive belyst i denne gennemgang af ESG-rapporten, da banken ikke vurderer dem essentielle, og dermed ikke indgår med redegørelse i bæredygtighedsrapporten. (Ringkjøbing Landbobank, 2025, pp. 62-64)

7.2.3 ESRS E1: Klimaændringer

Ringkjøbing landbobank har lavet en omstillingsplan for miljø og klima, hvor de forpligter sig til at reducere Co2e (Co2 Ækv.) frem mod 2030 samt opnå Klimaneutralitet i 2050.

Positiv indvirkning:

Banken har en strategi om udlån til finansiering af vedvarende energi. Dette mindsker virksomhedens Co2e emission i scope 3. Banken arbejder målrettet på, at det skal være en større del af forretningen både i erhverv og privat henseende.

Negativ indvirkning:

Bankens fysiske placeringer har en negativ indvirkning på Co2e udledningen. Alligevel er bankens egen udledning en beskeden andel af den samlede Co2e udledning, der stammer fra bankens aktiviteter.

For at sikre driften af bank er der et behov for betydelige it-systemer, som går igennem datacentraler. Dette har en negativ indvirkning på klimaet. Bankdata og JN Data er bankens største it-leverandører, begge med fokus på at mindske deres påvirkning ved omskiftning til mere bæredygtig energi. (Ringkjøbing Landbobank, 2025, pp. 65-67)

7.2.4 ESRS S1: Egen arbejdsstyrke

Positiv indvirkning:

Banken vil rådgive deres kunder med afsæt i et højt kompetenceniveau, derfor udgør uddannelse af medarbejdere en central del af bankens forretningsstrategi.

Negativ indvirkning:

Der er en risiko for, at medarbejderne får en følelse af, at deres aflønning ikke står mål med arbejdet. Netop dette kan have indflydelse på fastholdelse af medarbejdere samt tiltrækning af samme. Den risiko forsøges mindskes gennem årlige medarbejderudviklingssamtaler.

Arbejdstid og arbejdsforhold kan påvirke medarbejderens opfattelse af trivsel. Banken gør sig umage for at sikre gode arbejdsforhold og høj trivsel.

Ligestilling af bankens medarbejdere ses som en potentiel negativ indvirkning. Banken forsøger at sikre diversitet og lige muligheder blandt medarbejderne. (Ringkjøbing Landbobank, 2025, pp. 80-82)

7.3 EU-taksonomien samt analyse af ESRS standarder

Baggrunden for opstilling af en taksonimirapport er, at der opstilles nogle kriterier for, hvornår en virksomheds aktiviteter kan betragtes som bæredygtige. En økonomisk aktivitet betragtes som værende bæredygtig, hvis den bidrager betydeligt til opnåelse af et eller flere af de opstillede seks klimamål uden at gøre væsentlig skade på nogle af de andre mål. Dette er krav opstillet af EU og er gennemgået tidligere i opgaven.

I alt udgør Ringkjøbing Landbobanks bæredygtige aktiver 87,0% af den samlede aktivmasse. Dette er en stigning på 2,9 procentpoint siden 2023. 61,1% af bankens samlede aktiver er dog ikke medtaget i denne statistik, da de ikke opfylder kravene på nuværende tidspunkt for at kunne tælle med i taksonimirapporten. Det skyldes, at der for hovedparten er tale om erhvervskunder, som er i SMV kategorien og dermed ikke er NFRD-virksomheder. (Ringkjøbing Landbobank, 2025, p. 79)

7.3.1 ESRS E1: Klimaændringer

Banken har opgjort sin samlede Co2e emission til 545.348 tons for 2024, udledningen for 2023 var på 521.100 tons. Det betyder en stigning på 5% fra 2023 til 2024.

Scope 1-emission

Den er steget med 9 tons fra 2023 til 2024 for en samlet andel af 70 tons i alt. 82% af dette

12-05-2025

udgøres af kørsel i bankens firmabiler, de sidste 18% udgør en varmeproduktion med naturgas til bankens filialer. I alt udgør denne udledning 0,013% af bankens samlede udledning.

Scope 2-emission

Emissionen fra scope 2 er udelukkende fra fjernvarmeforbruget i bankens bygninger. Her er et fald i 183 MWH fra 2023 til 2024. Dog er Co2e steget med 6 tons selvom MWH er faldet. Dette skyldes, at der i 2024 har været en del af fjernvarmeproduktionen, som var baseret på fossile brændstoffer. I alt udgør scope 2, 404 tons Co2e. Ud af den totale udledning er dette 0,007%.

Scope 3-emission

Står for sammenlagt 545.142 tons Co2e. Dette er opdelt i to led; forretningsrejser og investeringer. Investeringerne stod for 545.062, hvilket er en stigning på 24.248 i forhold til 2023, altså i alt en stigning på 4%. Investeringerne udgør i alt 99,95% af den samlede Co2e udledning. Forretningsrejser står med 80 tons Co2e for en samlet udledning på 0,015%.

Co2-optag

For at udligne Ringkjøbing Landbos udledning har banken også et Co2-optag. Ringkjøbing Landbobank ejer Sæbygård Skov igennem selskabet Sæbygård Skov A/S. Dette er opgjort til, for 2024, at stå for at binde 1.000 tons Co2. I alt er der i skoven bundet 112.000 tons Co2. Denne opgørelse for optag er lavet af en ekstern part for at sikre upartiskhed i resultatet. (Ringkjøbing Landbobank, 2025, pp. 65-76)

7.3.2 ESRS S1: Egen arbejdsstyrke

Der foretages trivselsmålinger for at sikre medarbejdernes tilfredshed, der lød på en gennemsnitlig score på 8,7 ud af 10 (10 er det højeste udtryk for trivsel). Det oplyses, at alle svar på spørgeskemaet var enten på niveau med sidste år eller forbedret.

Der er vedtaget et mål om at nå en kønssammensætning i ledelsen på mindst 25% af det underrepræsenterede køn, som skal være en del af ledelsen inden udgangen af 2025. Dette er opnået i dette regnskabsår, hvor sammensætningen lød på 25,4% af det underrepræsenterede køn. Bestyrelsen har derfor vedtaget at hæve målet med 30% med indfrielse senest ultimo 2030.

12-05-2025

I 2024 var medarbejderomsætningshastigheden på 10,5%. Dette tal inkluderer pensioner.

Ringkøbing Landbobank er tilfredse med resultatet, da det betyder, at banken bibeholder en gennemsnitsansat i ca. 10 år. (Ringkøbing Landbobank, 2025, pp. 81-89)

7.4 PESTEL-analyse

7.4.1 Politiske faktorer

I Danmark findes et rimeligt stabilt system, som blev afprøvet i forhold til bankerne under finanskrisen. Det viste, politikkerne i vid udstrækning var villige til at hjælpe de nødlidende banker. (Bankpakkerne, 2023). Med det in mente, betragtes det politiske landskab som en fordel for Ringkjøbing Landbobank, der har større sikkerhed end andre selskaber i forhold til konjunkturudsving.

De sidste år er der opstillet flere krav og mere lovgivning i forhold til hvidvask. Det gælder alle banker, hvilket naturligvis påvirker Ringkjøbing Landbobank. Kravene er opstillet for at sikre, at bankerne ikke uvidende bliver sat i en position, hvor de bliver indblandet i svindel. Det må altså betragtes et positiv for banken.

Krigen i Ukraine har over flere år haft en forventet negativ effekt på Ringkjøbing Landbobank. I 2022 var forventningen, at det ville koste banken i omegnen af 108 millioner kroner. Den præcise effekt på banken har ikke været mulig at fremskaffe, men det har haft en betydning for kundernes lånevillighed. (Kvartalsrapport 1 kvartal 2022, 2022).

Usikkerheden angående en mulig toldkrig med USA har en forventelig indflydelse på Ringkjøbing Landbobank. Det forventes vil svække både den danske økonomi og verdensøkonomien. Det skyldes primært, at USA er en af verdens største økonomier. Toldkrigen forventes at have en negativ indflydelse på deres økonomi, hvilket vil videreføres til resten af verdenen. (Usikkerhed om told udfordrer virksomhederne, 2025). Dog er der ingen direkte påvirkning på Ringkjøbing Landbobank.

7.4.2 Økonomiske faktorer

Økonomien har stor indvirkning på Ringkjøbing Landbobank, da denne er direkte påvirket af blandt andet fald og stigninger i diskontorenten. Med et blik på udviklingen i diskontorenten lå den d. 01.01.23 på 1,75%. Den steg til 3,60% d. 01.01.24 og faldt til 2,35% d. 01.01.25. Dette betyder, at det var billigere for banken at låne penge tilbage i 2023 end det er i 2025. Dermed har vi, isoleret set, en negativ indvirkning på banken. Dog er det bedre end i begyndelsen af 2024, hvorfor der formodes at være flere penge at hente på udlån i år. (Danmarks statistik, 2025)

Inflationen har også stor indflydelse på banken, da de udlån banken har bliver relativt mindre værd med høj inflation i samfundet. Undersøges udviklingen fra 2023-2025 har inflationen, for denne periode, et højdepunkt i januar 2023 på 7,68%, hvilket er temmelig højt for

12-05-2025

Danmark. Set over en tiårig periode ligger inflationen i omegnen af 1-2%. I januar 2024 er den faldet til 1,2% og i januar 2025 ligger den på 1,53%. Det vil sige, at vi i øjeblikket har en normal inflationen og burde altså ikke have den store indflydelse på den nuværende økonomiske påvirkning af Landbobanken. (Inflation in Denmark, 2025)

7.4.3 Sociokulturelle faktorer

Sociokulturelle faktorer er ikke en faktor, der forventes at have betydelig indflydelse på Ringkjøbing Landbobank. Grunden hertil er, at banken ikke umiddelbart påvirkes af store ændringer i samfundet såsom demografi, uddannelsesniveau, familiestrukturer m.v. Der vil stadig opstå behov for lånemuligheder hos befolkningen til trods for ændringer i ovennævnte faktorer.

7.4.4 Tekniske faktorer

Ligesom de fleste banker har Ringkjøbing Landbobank givet deres kunder muligheden for netbank både igennem en browserløsning og app til telefonen. Dermed spiller teknologien en central rolle i en bank, da størstedelen af befolkningen tilgår deres bank via teknologiske løsninger. Derudover har interne banksystemer også en betydelig rolle i bankerne, herunder også Ringkjøbing Landbobank. Fungerer systemerne ikke bankerne imellem ophører driften. Det betyder altså, at teknologi er en væsentlig faktor for banksektoren. Cybersikkerhed må derfor også antages at være et kernepunkt for hele banksektoren, da alle dens funktioner på forskelligvis er tilkoblet teknologi. (Digitalisering og innovation, 2021)

7.4.5 Miljømæssige faktorer

Bæredygtighedsrapportering spiller en stor rolle for store selskaber i Danmark igennem 2024-2025, hvilket også gør sig gældende for banker.

For banksektoren omhandler det et øget fokus på reklamering for grønne investeringer samt fokus på rådgivning af folk om grønne renoveringer til eksisterende boliger. Disse faktorer har der været fokus på for Ringkjøbing Landbobank

For at opnå målet, opstillet af den danske stat med Co2 neutralitet i 2045, har Ringkjøbing Landbobank oplyst, at de vil være Co2 neutrale i 2050. De forventer derfor ikke at kunne opnå Co2 neutralitet i 2045, men efterstræber at langt fremme i processen. Det må antages, at der er brug for grønne initiativer, som de kan investere i, for at opnå neutralitet. Derudover er det en mulighed at investere i Co2 optag, ligesom de har gjort med ejerskabet af Sæbygård Skov. (Ringkjøbing Landbobank, 2025, pp. 65-78)

7.4.6 Lovgivningsmæssige faktorer

Som nævnt tidligere i opgaven er der kommet ny lovgivning både i Danmark og EU med stort fokus på ESG. Det stiller krav til større virksomheder, hvorfor Ringkjøbing Landbobank var lovmæssigt tvunget til at udgive en bæredygtighedsrapport for 2024.

De seneste år har der samtidig været øget fokus på hvidvasklovgivningen især i forhold til compliance og derigennem KYC (Know your customer).

Implementeret systemer har sikret, at det er blevet gjort tilfredsstillende. Bankerne, og herunder Ringkjøbing Landbobank, har været de første, som lovgivningsmæssigt blev pålagt dette. Der er tale om hvidvasklovens § 11 som lister, hvilke oplysninger en kundekredskabsprocedure (KYC) skal indeholde. (Hvidvaskloven, 2022, p. 11)

7.4.7 Sammenfatning af PESTEL-analyse

De vigtigste faktorer på nuværende tidspunkt for Ringkjøbing Landbobank vurderes at være de økonomiske, tekniske og miljømæssige.

Årsagen til at de politiske- og lovgivningsmæssige faktorer vurderes af lavere vigtighed for Ringkjøbing Landbobank er, at PESTEL-analysen giver et udtryk for, hvordan den aktuelle situation er. På nuværende tidspunkt er den politiske situation i Danmark stabil uden større ændringer i lovgivningen, som påvirker banken.

I forhold til de økonomiske faktorer, specielt omkring usikkerheden på verdensmarkedet, vurderes det, at de kan have betydelig påvirkning på Ringkjøbing Landbobank indenfor relativt kort tid.

Der er et behov for kontinuerlig udvikling af teknologiske løsninger, især sikkerhedssystemer, for at sikre bankens fremtidige drift.

Vedrørende de miljømæssige faktorer, har disse direkte indvirkning på banken for indværende regnskabsår. Det er set i lyset af, at det er første gang, at der er udarbejdet en reel bæredygtighedsrapportering samtidig med et øget samfundsmæssigt forventningspres om, at bankerne prioriterer den grønne omstilling og tager ansvar for bæredygtige initiativer.

7.5 Resultat af interview

Der er foretaget et interview med Vinni Dohn Madsen, som er direktionsassistent for Ringkjøbing Landbobank. Hun har været en del af, sammen med en håndfuld andre medarbejdere, udarbejdelsen deres ESG-rapport for 2024. For det fulde interview se bilag 2. Interviewet er foretaget med henblik på at belyse, hvilke metoder de har anvendt til udarbejdelsen deres rapport. Derudover har de haft fokus på, om de har anvendt nogle metoder som kan relateres til økonomistyring.

Vinni nævner blandt andet, hvordan de har udvalgt de berørte områder, som de fokuserer på i rapporten:

”Først lavede vi en screening af alle emner, der er over 1000 (...). Og på baggrund af det, så fik hvert emne så en væsentlighed score, som gjorde, at hvis den var mellem 4 og 5 så vil et emne falde ud som en væsentlig fra banken (...). Alt i alt fandt vi så 24 af dem her, der havde vurderet væsentligt på baggrund af det.”

Det fremgår af ovenstående, at der er en bred vifte af områder, som skal belyses, når en bæredygtighedsrapport skal udarbejdes. Dette skaber et behov for en struktureret fremgangsmåde, hvilket forventeligt vil afføde et behov for at inddrage nogle modeller. I interviewet nævner Vinni også, hvordan de har beregnet de tal, som fremgår i deres bæredygtighedsrapport:

”Det har været meget forskelligt (...). Det har været baseret på selve ICSD (international Chamber of Sustainable Development) (...). Udledning gennem vores udlån, det er sådan noget vi har fået tal på, som vi så kan trække og lave nogle branchestandarder på (...).”

Som det fremgår af ovenstående citat, så har de benyttet ICSD og deres modeller for at beregne forskellige parametre til rapporten.

Derudover har de haft mulighed for at indhente branchestandarder for deres udlån, hvilket gør det muligt at præcisere deres CO₂e-parametre

Udlån, står som nævnt tidligere i opgaven, står for langt størstedelen af bankens CO₂e udledning.

12-05-2025

Afslutningsvis nævner Vinni, om der er nogle ligheder mellem udarbejdelse af årsrapporten og bæredygtighedsrapporten.

” Jeg synes egentlig at overordnet er det meget 2 forskellige (...). meget af det kvalitative der førhen har været i årsrapporten, har man kunnet drage med ned i den nye rapport (...).”

Citatet belyser, at det fra bankens perspektiv er to forskellige rapporter, men at der alligevel kan drages paralleller, primært med de kvalitative data. Dette skyldes, jævnfør ovenstående citatet, at banken har oplyst bæredygtighedsdata førhen, selvom de ikke har udarbejdet en bæredygtighedsrapport efter CSRD før i 2024.

Sammenfattet viser interviewet, at der er nogle sammenhænge mellem de data, der benyttes i årsrapporten og bæredygtighedsrapporten. Komplexiteten er dog forsat stor, hvorfor der er et behov for modeller fra organisationer som ICSD at opnå nøjagtige beregninger.

7.6 Analyse af målsætning og rapporteringsform

I dette afsnit analyseres Ringkjøbing Landbobanks formelle mål. Målene kan findes i årsrapporten for 2024. Som med forrige selskab er formålet at vurdere typen af opstillede mål, med henblik på at kategorisere dem som lagging og/eller leadmål. Kategoriseringen vil benyttes til en BSC-analyse, hvor målene/strategien kobles på et eksempel på en håndgribelig handleplan, for derigennem at kunne opnå nogle af de mål, som de har opsat for sig selv.

7.6.1 Mål og strategier for 2024

Ringkjøbing Landbobank har ikke nogen direkte opstillede mål og vision som for eksempel energinet havde. De oplyser, at de følger FN's Global Compacts ti principper. De har tilknyttet deres mål disse principper, hvorfor deres bæredygtighedssynspunkt udarbejdes herfra.

Miljø: "Ringkjøbing Landbobank ser konkurrencedygtig finansiering og dialog om klimastrategi, som vejen til grøn omstilling".

Det tilknyttede mål til denne udtalelse er, at banken senest i 2050 vil være CO₂e-neutrale. Derudover ønsker de senest ultimo 2030 at have reduceret deres CO₂e udledning fra udlån med 45% samt 50% fra indlån/investerede midler. Begge i forhold til et basisår i 2020. Derudover ønsker de at tilbyde flere bæredygtige udlånsprojekter.

Sociale forhold: "Banken prioriterer trivsel blandt medarbejderne og i det omgivende samfund".

Bankens mål i denne forbindelse er blandt andet at undgå enhver form for diskrimination i bankens regi. Derudover ønskes at medarbejderne har en høj grad af faglighed samt trivsel.

Governance forhold: "Bankens værdier "kompetent, handlekraftig og ordentlig udgør rammerne for arbejdet med governance".

Målene er at undgå alt form for korruption og bestikkelse i banken og mindske udfordringerne i forhold til hvidvask, datasikkerhed og cyberkriminalitet. (Landbobank, 2024, pp. 4-24)

12-05-2025

Målet omkring CO₂e-neutralitet er udtryk for et klart laggingmål. Det indeholder et målbart og afgrænset mål i tid, hvilket giver en klar formulering om, hvad de ønsker som endeligt resultat. Når tiden er gået, er der mulighed for at evaluere og konkludere på, om målet er opfyldt.

De øvrige mål; at tilbyde flere bæredygtige udlånsprojekter, undgå diskrimination og høj faglighed, er udtryk for leadmål. De er ikke helt så håndgribelige, da der ikke er fastlagt klare og tydelige mål for, hvornår de er opfyldt og hvilken tidsramme, der er til rådighed. De er altså mere hensigtsmæssige som signalmål, som indikation for bankens retning end som endelige målbare mål. Eftersom de er vanskelige at kategorisere og måle, kan en BSC forsøge at give svar på, hvad der kræves for at implementere disse mål i en målrettet strategi.

7.7 Balanced Scorecard

På baggrund af ovenstående gives et eksempel på, hvordan disse mål kan gøres mere konkrete og målbare og dermed indarbejdes i en BSC. De bliver på den måde nemmere at benytte på et strategisk niveau.

7.7.1 Vision og strategi

Som nævnt tidligere er bankens vision at være en ansvarlig og værdiskabende bank, der udviser samfundsansvar. I visionen fokuseres der primært på den samfundsansvarlige del. Derfor laves en kobling mellem deres samfundsansvarlige mål og visionen om at være en ansvarlig og værdiskabende bank.

7.7.2 Læringsperspektivet

Banken har et stort fokus på medarbejdernes tilfredshed og kompetenceniveau. Et fokus der er værd at se nærmere på. Det overordnede mål er, som nævnt tidligere, et leadmål og er ikke defineret i forhold til nogle opfyldelseskriterier. I den forbindelse er det nærliggende at kigge på, hvilke kernekompetencer alle medarbejder bør have. Det kunne for eksempel være færdigheder, som sikrer, at medarbejderne er med til at styrke bankens cybersikkerhed. Følgende mål kunne så opstilles; 85% af alle ansatte skal have gennemført et cybersikkerhedskursus i indenfor 6 måneder. Ydermere vil endnu et punkt kunne tilføjes; i løbet af de næste 12 måneder, én gang om måneden, vil en "virusinficeret" mail, sendes ud til tilfældigt udvalgte medarbejdere. Målet vil være, at under 20% klikker på linket i mailen, samt under 10% oplyser deres loginoplysninger til bankens system. Det vil medvirke til en styrkelse af bankens profil; øget datasikkerhed, kompetenceudvikling af medarbejdere og øget cybersikkerhed. Alt sammen med til at skabe en værdi for bankens kunder.

7.7.3 Interne processer

For at styrke målsætningen om CO2e nedbringelse, vil det være oplagt at fokusere bankens låneprocesser, når de skal vurdere et udlån og/eller en investering. Inden der tages en beslutning om udlånet/investeringen vil det være fordelagtigt, hvis der implementeres nogle mål eller processer, som gør bankrådgivere opmærksom på CO2 udledningen. Et sådant mål kunne være; at 50% af alle udlån/investeringer ikke må overstige deres andel af den samlede

12-05-2025

udledning for hele banken indenfor 12 måneder. Dermed sikrer banken at det enkelte projekt ikke belaster mere end den andel, som den er værd for banken.

7.7.4 Kundeperspektivet

Det formodes, at kunderne har interesse for deres banks bæredygtige og samfundsansvarlige profil. Med den forudsætning kan læringsperspektivet og de interne processer sammenkobles, der begge er med til at forbedre kundetilfredsheden. Et relevant mål kunne derfor lyde; i løbet af de næste 12 måneder skal bankens approval rating fra kunderne stige med 10% i forhold til tidspunktet pr. d.d.

7.7.5 Miljøperspektivet

Kundeperspektivet taler direkte ind i miljøperspektivet, da det er vores formodning, at grøn omstilling vil øge bankens approval rating. Så kan vi benytte os af bankens langsigtede mål, om CO₂e udledningen skal være mindsket med 45% i 2030 samt CO₂e-neutralitet i 2050.

Målene er konkrete og tidsbestemte og udgør derfor nogle klare laggingmål, der kan styres hen imod og som samtidig kan opgøres ved evaluering af tidligere resultater.

Målene er dog meget langsigtede, hvorfor der er behov for mere kortsigtede mål, således at disse levetid kan sammenholdes. Et kortere mål kunne udformes sådan; i løbet af de næste 24 måneder skal CO₂e udledningen være reduceret med 25% i forhold til udlån og 30% i forhold til indlån, med basisår i 2020. På den måde opstilles mål, som er nemmere at arbejde henimod, hvorefter der kan opsættes yderligere delmål. Disse kan så anvendes som leadmål, som kan at lede hen mod det overordnede mål.

7.7.6 Finansielle perspektiv

Det endelige mål: at forbedre medarbejdernes kompetenceniveau, mere datasikkerhed og mindske Co₂e udledning, er som nævnt i kundeperspektivet at øge approval ratingen for banken. Det er vigtigt i forhold til det finansielle perspektiv, hvor der formodes at være en korrelation mellem en bedre approval rating og øget omsætning. Hvis kunderne er mere tilfredse med banken, tiltrækker dette forventeligt flere kunder og flere investeringer igennem banken.

Dermed kan der opstilles følgende mål: i løbet af de næste 12 måneder skal omsætningen stige med 10%. 40% af denne omsætning skal opnås gennem nye kunder/investeringer.

7.7.7 Opstilling af Balanced Scorecard

Strategisk tema: Sænke Co2 udslip og forbedre årets resultat	Målsætning	Indikator	Mål	Initiativ
Læringsperspektiv	Forbedring af cybersikkerhed	85% af medarbejdere har gennemført cybersikkerhedskursus inden 6 måneder.	Under 20% af medarbejderne trykker på links i kontrol mails for cybersikkerhed. Under 10% oplyser deres loginoplysninger	Oprettelse af kurser for cybersikkerhed, dette kan gøres af IT samt HR.
Interne processer	Sænke Co2e udledningen.	Opstilling af kalkule for samlet udledning pr. projekt baseret på projektets andel af den samlede udledning for banken.	Opnå at 50% af alle investeringer overholder kalkulen indenfor 12 måneder.	Allokering af medarbejdere til udregning af de samlede udledninger og lave en kalkule så de enkelte projekter kan udregnes.
Kundeperspektivet	Forbedre bankens approval rating	Gennem forbedringer i cybersikkerhed og sænkning af Co2e udledning at øge kundernes approval rating af banken.	I løbet af 12 måneder at øge bankens approval rating med 10% i forhold til d.d.	Arbejde med lærings- og interneperspektiv for at give afledte effekter på kundeperspektivet.
Miljøperspektivet	Sænke Co2e udledningen	Opstilling af delmål for sænkning af Co2e med basisår i 2020. Et nyt delmål pr. 6-12 mdr.	Reduktion af Co2e udledning på udlån på i alt 25% og indlån på 30% i løbet af de næste 24 mdr.	Brug af beregner fra interne processer til at holde styr på enkelt projekters udledning. Sammenhold dette med det ønskede mål.
Det finansielle perspektiv	Øge omsætningen	Øget approval rating, tilgang af kunder.	10% stigning i omsætningen indenfor 12 mdr. 40% af denne stigning fra nye kunder.	Indarbejdelse af de øvrige perspektiver som driver det finansielle perspektiv.

Frameworket for BSC giver et overblik, hvor vi kan sammenkoble nogle af perspektiverne.

Det kan dermed konkluderes, at et fokus på bæredygtige mål og strategier kan implementeres, med et mål om forbedring af økonomi. Ved at benytte det finansielle perspektiv som opsamlingsperspektiv, får vi et indblik i, hvordan fokus på de samfundsansvarlige mål kan styrke de normalestrategiske mål, som øget omsætning.

7.8 Sammenfatning af analysen om Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank har fokus på, hvordan deres værdikæde kan indarbejdes i deres strategi. Ved gennemgang af bankens bæredygtighedsrapport, er det tydeligt, at de har fokus på at bibeholde deres vision samtidig med en investering i deres indsats på bæredygtighedsområdet.

Bankens omgivelser peger på et stort behov for at fokusere på både miljømæssige forbedringer og samfundsansvar, særligt i relation til den teknologiske udvikling i branchen. I forbindelse med interviewet af Vinni, bliver det tydeligt, at der skal tages højde for flere forskellige faktorer for at kunne udarbejde en bæredygtighedsrapport.

Heri indgår også nogle af elementerne fra den almindelige årsrapport. Der er dermed et overlap mellem de to rapporteringsformer.

Afslutningsvis kan det konkluderes, at med et fokus på de samfundsansvarlige- og bæredygtighedsmål, kan en BSC-model benyttes for at synliggøre strategien for banken og transformere nogle af de ”bløde” mål om til håndgribelige mål, der kan præciseres til ”almindelige” regnskabstal som øget omsætning.

8.1 Diskussion

Opgavens har analyseret sammenhæng mellem økonomistyring og bæredygtighedsrapportering. Bæredygtighedsrapporteringen er en integreret del af regnskabsklasse D virksomheders årsrapport og kan på den måde give virksomhedens interessenter et indblik virksomhedens bæredygtighedsengagement. På den anden side kan det være en ressource tung og kompleks opgave at løfte. Bæredygtighedsrapporteringen er en administrativ og ressourcekrævende opgave af flere årsager. Det kræver blandt andet at virksomheden skal indhente data fra flere forskellige afdelinger og niveauer i organisationen, hvilket kan være tidskrævende og dertil kræve store administrative ressourcer. Det, at virksomheden bærer et samfundsansvar, kræver også, de indsamlede informationer er af høj kvalitet, hvilket betyder, at der også skal implementeres systemer og processer for at sikre præcision og konsistens. Derudover er der specifikke standarder og retningslinjer for ESG-rapportering, som skal overholdes. Det betyder, at virksomhedens medarbejdere kan blive nødt til at tilegne sig nye kompetencer eller bruge eksterne konsulenter til at hjælpe med at navigere i de komplekse krav. Udover at sikre, at ESG-rapporteringen opfylder regulatoriske krav, er udfordringen også virksomhedens engagement. Hvis rapporten skal være transparent og meningsfuld kræver det et stort arbejde at opstille og måle relevante ESG-indikatorer. Mange virksomheder mangler indikatorer for, hvad der udgør en god ESG-performance, hvorfor det kan være svært at fremstille målbare resultater. ESG-rapportering er altså ressourcekrævende, da det indebærer indsats og analyse af data, overholdelse af standarder og retningslinjer, investeringer kompetenceløft eller ekstern ekspertise. Alt sammen kan være en økonomisk udfordring for virksomheder, især mindre eller ressourcemæssigt begrænsede virksomheder. Et vigtigt punkt er samtidig, at ESG-rapportering kræver løbende overvågning, som også kan være en kompleks og omkostningsfuld proces, både i forhold til menneskelige og økonomiske ressourcer, som kunne være allokeret til andre aktiviteter.

9.1 Perspektivering

Denne opgave har analyseret sammenhæng mellem traditionelle økonomistyringsværktøjer og ESG-dimensionerne. Konklusionen har vist, at økonomistyringsværktøjet BSC kan anvendes til som styreværktøj for bæredygtighedsrapporteringen.

Bæredygtighedsrapportering er et bredt emne og kan perspektiveres til andre problemstillinger, med andre mulige analyser.

Det kunne have været interessant at udbygge analysen på flere brancher og gennemføre flere relevante interviews. Det ville have været oplagt med et interviewet PFA for at afdække integrationen af ESG-dimensionerne. En større indsamling af empiri vil give en styrkelse af reliabiliteten og validiteten af analysen.

Et andet relevant perspektiv kunne være, er at afdække om ESG-dimensionerne reelt set kunne omsættes til kroner og ører, og på den måde give et anderledes samspil i årsrapporten. Det klassiske regnskab ville på den måde skulle suppleres med en ESG-bundlinje.

Sammenfattende viser ovenstående, at analysen åbner op for integration af ESG-dimensioner på flere niveauer, og på denne måde bidrager positivt til virksomheders økonomistyring.

10.1 Konklusion

Denne opgave har undersøgt, om rapporteringsværktøjerne fra den traditionelle økonomistyring kan være relevant for styring af ESG-dimensionerne. På baggrund af gennemgang af lovgivningen (NFRD og CSRD), teoretiske modeller og analyse af tre danske cases (PFA, Energinet og Ringkjøbing Landbobank), kan det konkluderes, at økonomistyring er relevant for styring af ESG-dimensionerne samt kan bidrage til en bedre ressourceallokering.

Bæredygtighedsrapportering består af ikke-finansielle oplysninger, herunder miljøpåvirkning, sociale forhold og virksomhedsledelse. Disse præsenteres ofte i strukturerede formater med både kvalitative beskrivelser og kvantitative indikatorer, fx CO₂e-udledning, energiforbrug, diversitet og medarbejdertrivsel. Med implementeringen af CSRD stilles der skærpede krav til datakvalitet og sammenlignelighed, hvilket øger behovet for systematiske rapporteringsværktøjer.

Traditionelle værktøjer som Balanced Scorecard (BSC) kan effektivt tilpasses og anvendes til at måle, rapportere og styre ESG-mål. I opgaven er det vist, hvordan ESG-dimensionerne, især det miljømæssige perspektiv, kan indgå i økonomistyringsmodeller, uden at gå på kompromis med de finansielle målsætninger. Tværtimod kan synergier opstå – fx ved energieffektivisering, som både reducerer CO₂e-udledning og omkostninger.

Balanced Scorecard kan bidrage til en bedre allokering af ressourcer ved at skabe fokus på lead- og lagging mål, samt opsætte disse i et framework der gør det muligt at optimere ressourceforbruget. Disse kan knyttes til både økonomiske og bæredygtighedsrelaterede mål.

Afslutningsvis peger analysen på, at bæredygtighedsrapportering og økonomistyring ikke bør betragtes som tilhørende to forskellige verdener men som, discipliner der kan og bør sammentænkes for at skabe langsigtet værdiskabelse.

Bibliografi

- Anbefalingerne i statens ejerskabspolitik, 2023. *energinet.dk*. [Online]
Available at: <https://energinet.dk/media/uzzkb500/redegoerelse-for-energinet-og-anbefalingerne-i-statens-ejerskabspolitik.pdf>
[Senest hentet eller vist den 16 april 2025].
- Bankpakkerne, 2023. *Finansdanmark.dk*. [Online]
Available at: <https://finansdanmark.dk/10-aaret-for-krisen/bankpakkerne/>
[Senest hentet eller vist den 25 April 2025].
- Bergfors, P., Faarup, P. K. & Thomsen, J., 2020. *Metode til markedsføring og service*. 2 red. s.l.:Hans Reitzels forlag.
- Danmarks statistik, 2025. *Danmarks statistik diskontorenten 2023-2025*, s.l.: Danmarks statistik.
- Deployment of grid forming, 2025. *Deployment of grid forming technology in the Danish power system*, Fredericia: Energinet.
- Digitalisering og innovation, 2021. *PWC.dk*. [Online]
Available at: <https://www.pwc.dk/da/artikler/2021/04/digitalisering-innovation-afgoerende-konkurrenceparameter-banksektoren.html>
[Senest hentet eller vist den 25 April 2025].
- Drury, C., 2021. *Management And Cost Accounting 11 eleventh edition*. 11 red. Andover, Hampshire: Cengage.
- EFRAG, 2025. *Efrag.org*. [Online]
Available at: <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/sector-agnostic-standards-set-1-esrs>
[Senest hentet eller vist den 25 Marts 2025].
- Energikommissionen, 2016. *Notat om de overordnede rammer for regulering af energisektoren i en EU-kontekst*, s.l.: Energikommissionen.
- Energinet, 2025. *Klimahandlingsplan*, Fredericia: Energinet.
- Energinet, 2025. *Årsrapport 2024*, Fredericia: Energinet.
- Erhvervsministeriet, 2024. *Retsinformation.dk*. [Online]
Available at: <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2024/1057#P99a>
[Senest hentet eller vist den 20 Marts 2025].
- Erhvervsstyrelsen, 2024. *Erhvervsstyrelsen.dk*. [Online]
Available at: <https://erhvervsstyrelsen.dk/vejledning-om-lovpligtig-redegoerelse-samfundsansvar#chapter4>
[Senest hentet eller vist den 15 Marts 2025].
- Erhvervsstyrelsen, 2025. *Erhvervsstyrelsen.dk*. [Online]
Available at: <https://erhvervsstyrelsen.dk/vejledning-virksomheder-omfattet-af-CSR#chapter1-2>
[Senest hentet eller vist den 12 Marts 2025].
- Hvidvaskloven, 2022. *Retsinformation.dk*. [Online]
Available at: <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2022/316#P11>
[Senest hentet eller vist den 28 April 2025].
- Inflation in Denmark, 2025. *Global-rates.com*. [Online]
Available at: <https://www.global-rates.com/en/inflation/cpi/39/denmark/>
[Senest hentet eller vist den 25 April 2025].

Kundefællesskabet PFA, 2025. *Pfa.dk*. [Online]
Available at: <https://www.pfa.dk/om-pfa/hvem-er-vi/kort-om-pfa/>
[Senest hentet eller vist den 5 April 2025].

Kvartalsrapport 1 kvartal 2022, 2022. *Ringkjøbing Landbobanks kvartalsrapport for 1. kvartal 2022*, København: Ringkjøbing Landbobank.

Landbobank, R., 2024. *Rapport om FN Global Compacts ti principper*, Ringkøbing: Ringkjøbing Landbobank.

Lov om Klima, 2021. *retsinformation.dk*. [Online]
Available at: <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2021/2580>
[Senest hentet eller vist den 16 April 2025].

Mikkelsen, J., 2005. s.l.:s.n.

Olsen, N. V., Staunstrup, E. & Hermann, L., 2022. PESTEL-analyse. I: N. V. Olsen, red. *Strategi - det strategiske lederskab*. København K: Trojka, pp. 156-158.

Om banken, 2025. *Landbobanken.dk*. [Online]
Available at: <https://www.landbobanken.dk/banken/investor-relations/ombanken>
[Senest hentet eller vist den 25 April 2025].

PFA Holding, 2025. *Årsrapport 2024*, København Ø: PFA Holding ApS.

PFA Pension, 2025. *PFA.dk*. [Online]
Available at: <https://www.pfa.dk/om-pfa/hvem-er-vi/kort-om-pfa/>
[Senest hentet eller vist den 3 April 2025].

Politik og retningslinjer, 2025. *PFA.dk*. [Online]
Available at: <https://www.pfa.dk/om-pfa/samfundsansvar/politik-og-retningslinjer/>
[Senest hentet eller vist den 5 April 2025].

Ptx Strategic Action Plan, 2019. *Winds of change in a hydrogen perspective*, Fredericia: Energinet.

Ringkjøbing Landbobank, 2025. *Årsrapport 2024*, Ringkøbing: Ringkjøbing Landbobank.

SVM regering skruer op for klimaambitioner, 2022. *Altinget.dk*. [Online]
Available at: <https://www.altinget.dk/klima/artikel/overblik-ny-svm-regering-skrue-op-for-de-danske-klimaambitioner>
[Senest hentet eller vist den 21 April 2025].

Tilsynsmæssige krav til kreditinstitutter, 2013. *Eur-lex.europa.eu*. [Online]
Available at: <https://eur-lex.europa.eu/DA/legal-content/summary/prudential-requirements-for-credit-institutions-and-investment-firms.html>
[Senest hentet eller vist den 28 April 2025].

Usikkerhed om told udfordrer virksomhederne, 2025. *Danskebank.com*. [Online]
Available at: <https://danskebank.com/da/news-og-insights/nyhedsarkiv/insights/2025/23042025>
[Senest hentet eller vist den 30 April 2025].

Vision og værdier, 2025. *Energinet.dk*. [Online]
Available at: <https://energinet.dk/om-os/vision-og-vaerdier/>
[Senest hentet eller vist den 10 April 2025].

Bilag

Bilag 1 Interview med Casper Robert Tobiesen, Energinet

Hej Toni

Vi har desværre ikke mulighed for at stille op til et interview, men vi har så vidt muligt prøvet at besvare dine spørgsmål, som du kan se nedenfor:

Hvis du har nogle supplerende spørgsmål, er du velkommen til at række ud.

Hvordan arbejdes der med de forskellige dimensioner i ESG?

ESG står for Environment (miljø), Social (sociale forhold) og Governance (virksomhedsledelse).

Vi forslår at I læser vores årsrapport med sektionen for bæredygtighedsrapportering:

[Integreret årsrapport 2024](#)

Arbejdet med ESG-dimensionerne indebærer bla:

- **Environment:** I energinet har vi især fokus på energiforbrug, affaldshåndtering og biodiversitet
- **Social:** Vi fokuserer især på arbejdsforhold, medarbejdertrivsel, diversitet og inklusion, samt virksomhedens indvirkning på lokalsamfundet
- **Governance:** Det er vigtigt for os med gennemsigtighed, og så er der hele vores forsyningspligt og fokus på antikorruption og beskyttelse af whistleblowere

Hvordan foregår udvælgelsesprocessen af relevante ESG-rapporteringsområder?

Udvælgelsesprocessen starter med en dobbelt væsentlighedsanalyse, hvor vi identificerer de ESG-faktorer, der er mest relevante for vores strategi og interesser. Se mere herom i det konkrete afsnit i vores årsrapport: [Integreret årsrapport 2024](#)

. Dette indebærer:

1. **Identifikation af interesser:** Hvem er de vigtigste interesser (forbrugere, medarbejdere, politikere mv), se årsrapport i afsnit om interesser: [Integreret årsrapport 2024](#)

12-05-2025

2. **Væsentlighedsanalyse:** Hvilke ESG-emner er mest relevante og har størst indvirkning på virksomheden og interessenterne. Se årsrapport hvor vi beskriver IRO-ere (impact, risk and opportunities, på dansk indvirkninger, risici og muligheder, det fremgår under hvert ESG område).
3. **Prioritering:** Fokus på de mest kritiske ESG-områder for rapportering. Se vores matrix for dobbelt væsentlighedsanalyse i årsrapporten: [Integreret årsrapport 2024](#)

Hvilke målemetoder anvendes?

VI anvender forskellige metoder afhængigt af område, og følger ESRS standarder til at måle ESG-præstationer. I årsrapporten kan I se de forskellige måleenheder per nøgletal, det kan være lige fra antal, %, ton, km mv, se også anvendt rapporteringspraksis for hvert nøgletal, der beskriver dette.

Tænker I økonomisk dimension ind i ESG og i så fald hvilken?

Det var ikke et krav for 2024, men vi vil gøre det i 2025. Se dog dobbelt væsentlighedsanalyse (matrix) i årsrapporten, hvor den finansielle dimension er med, dog ikke i DKK.

Anbefalinger til måling og indregningsmetoder til ESG?

Vi følger ESRS standarder. Dog kan vi oplyse at vi for 2025 begynder en mere struktureret målopfyldelse/styring. Hvis vi bruger estimer, da skal de beskrives nøje, fremgår også at anvendt rapporteringspraksis.

Hvad er de største forhindringer i forhold til rapporteringen af de krævede data?

De største forhindringer inkluderer:

- **Dataindsamling:** Udfordringer med at indsamle nøjagtige og konsistente data fra forskellige kilder
- **Ressourcekrævende processer:** Manuelle og tidskrævende processer for dataindsamling og rapportering. Vi går mod at strømline så meget som muligt ved brug af vores dataplatform.
- **Gennemsigtighed:** Sikring af gennemsigtighed og troværdighed i rapporteringen (fx nøje beskrive usikkerheder og estimer)

12-05-2025

Hvordan forventer du/i at udvikling omkring ESG-rapportering kommer til at være inden for 5 år?

Inden for de næste 5 år forventes følgende udviklinger:

- **Lempe krav:** Ikke for os, men mindre virksomheder (se EU Omnibus).
- **Bedre datakvalitet:** Forbedrede teknologier og metoder til dataindsamling og analyse
- **Integration i forretningsstrategier:** ESG bliver en integreret del af virksomheders strategiske beslutninger og risikostyring

Venlig hilsen

Casper Robert Tobiesen

Økonom

Regnskab, ESG og Rapportering

+4520817395

CARTO@energinet.dk

ENERGINET

Koncern

Tonne Kjærvej 65

7000 Fredericia

+4570102244

www.energinet.dk

Bilag 2 Interview med Vinni Dohn Madsen, Ringkjøbing Landbobank

Toni Carlsen

Jeg kunne godt tænke mig om du kan sætte nogle ord på hvordan jeres udvælgelsesproces foregår omkring relevante områder inden for ESG-rapportering.

Vinni Dohn Madsen

Ja, altså selve den her dobbeltvæsentlighedsanalyse.

Toni Carlsen

Ja.

Vinni Dohn Madsen

Du røg lige ud, tror jeg sagde du ja.

Toni Carlsen

Jeg sagde ja.

Vinni Dohn Madsen

Godt perfekt. Jamen vi havde egentlig i starten af året. Vi var 4 personer som forlangt af vores risikodeling.

Vinni Dohn Madsen

Så var der mig fra Vores stab. Hvad hedder det en fra vores investor relation? Og så var der en fra vores kreditafdeling og en fra vores mange likviditets afdeling, der egentlig sætter os ned og fik undersøgt det her dobbeltvæsentlighedsniveau den hedder værktøj vi har fået. Vi fik et. Vi er medlem af noget der hedder lofi, som er lokale pengeinstitutter, som egentlig har udarbejdet Sådan et excel ark med dobbeltvæsentlighedsniveau emner man sådan skulle igennem.

Vinni Dohn Madsen

Altså først lavede vi en screening af alle emner, der er over 1000 eller Sådan noget.

Vinni Dohn Madsen

Datapunkter man skulle kigge igennem de her emner, og så vurderede vi om Det var noget, der var relevant for banken eller ej. På baggrund af den screening, så røg det så direkte videre og så alt det vi havde givet der gav vi noget fra A til B til c og alt det vi havde givet en ager og røg videre til vores selve vores dobbeltvæsentlighedsniveau vurdering, hvor vi var inde og vurdere på Sådan en skala og omfang.

Vinni Dohn Madsen

Både i forhold til hvor stor sandsynlighed Der er for det, og hvor stor et omfang kan det vurderes at være banken og Sådan de forskellige parametre? Og på baggrund af det så fik vi hver emne så en væsentlighed score, som gjorde, at hvis den var mellem 4 og 5 så vil et emne falde ud som en væsentlig fra banken og så alt i alt, så fandt vi så

12-05-2025

var det ja. Alt i alt fandt vi så 24 af dem her, der havde vurderet væsentligt på baggrund af det.

Toni Carlsen

Okay og hvordan i der i processen i har i excel arket i har ikke noget økonomi ind over.

Vinni Dohn Madsen

Nej.

Toni Carlsen

Okay.

Toni Carlsen

Hvilke målemetoder har i anvendt til at dokumentere tallene i årsrapporten?

Toni Carlsen

Er det deres forhold?

Vinni Dohn Madsen

Hvad siger du?

Toni Carlsen

Det hvilket målemetoder har i anvendt i virkeligheden rapporten.

Vinni Dohn Madsen

Det har været altså meget forskelligt, altså hvordan Vi har målt Vores forskellige tal eller Jeg tror lige jeg skal forstå helt korrekt spørgsmål.

Toni Carlsen

Ja.

Toni Carlsen

Ja.

Toni Carlsen

Ja Det er Sådan jeg altså hvordan i har målt tallene i kommer frem til.

Vinni Dohn Madsen

Altså Det har jo været baseret på selve ICSD der har de forskellige emner. Det kan jo

12-05-2025

være alt fra at der står oplyse jeres FTER per denne her dato, men Det kan jo også være hvad for en.

Vinni Dohn Madsen

Udledning man har haft og så videre, eller hvor stort et energiforbrug man har haft og vandforbrug, så de forskellige tal er jo baseret på baggrund af hvad der har stået ICSD.

Vinni Dohn Madsen

Men Det har været både lidt af alt Vores Sådan, for eksempel Vores vand og varme, og det kommer jo fra nogle målbare tal. Altså der har vi en ekstern leverandør, der kan give os noget tal på baggrund af det.

Vinni Dohn Madsen

Og så har vi jo alle Vores udledning igennem Vores investeringer og Vores.

Vinni Dohn Madsen

Udledning gennem Vores udlån Det er jo Sådan noget vi kan har også fået tal på, som vi så kan trække og lave nogle branchestandarder på.

Vinni Dohn Madsen

Og så har vi jo alt Sådan noget som Vores egen medarbejder. Der har vi et hr system, hvor der kan trække nogle forskellige tal på, for eksempel hvor mange medarbejdere der har været og hvad for nogle forskellige lønninger og så videre, så man kan lave nogle af de her.

Vinni Dohn Madsen

Altså enten ultimo tal eller gennemsnitstal baseret på det.

Vinni Dohn Madsen

Datapunkt.

Vinni Dohn Madsen

Hvis det giver mening.

Toni Carlsen

Har der været nogle nogle forhindringer i forhold til det krævede data, og Det er så kunne fremskaffe.

Vinni Dohn Madsen

Altså Der er jo helt klart nogle af de her datapunkter, som man ikke har rapporteret på før.

Vinni Dohn Madsen

Og de har helt klart været nogle af dem, man har Sådan lige undersøgt lidt nærmere og i selve CD. Det er der også nogle gange en udfordring i, at det ikke er Sådan.

Vinni Dohn Madsen

I og med Det er blevet lavet meget generelt.

Vinni Dohn Madsen

Så er det heller ikke altid, at det står helt konkret, hvordan det skal fremgå selve udregningen, for eksempel Sådan noget som uddannelsestimer.

Vinni Dohn Madsen

Jeg selve medarbejderne der har man jo så selv været, eller der har vi i hvert fald været inde og lavede en mere Sådan konkret forklaring på, hvordan Vi har blevet nødt til at samle de her data.

Vinni Dohn Madsen

I og med, at Der er ikke Sådan selve målepunktet i sig selv var meget.

Vinni Dohn Madsen

Bredt.

Vinni Dohn Madsen

For altså Sådan så der der tror jeg man nogle gange bliver nødt til at gå ind og sætte nogle rammer for hvordan man laver det her tal.

Vinni Dohn Madsen

Det har været nogle overvejelser, man har lavet undervejs.

Vinni Dohn Madsen

Og ellers så er der jo meget, at alle de her selve Vores udlednings tal der.

12-05-2025

Vinni Dohn Madsen

Er der noget data Sådan usikkerhed i starten stadigvæk fordi vi bruger meget og de har branchekoder, så der vil man undervejs også i de næste par år kunne forhåbentlig betyde blive bedre.

Vinni Dohn Madsen

Hvis det giver mening.

Toni Carlsen

Jamen det gør det.

Vinni Dohn Madsen

Ja.

Toni Carlsen

Igennem vores opgave, så er vi stødt på, at der kan jo godt være at sammenhængen mellem ESG rapportering og så finansiell rapportering.

Vinni Dohn Madsen

Ja.

Toni Carlsen

Hvad for nogle?

Toni Carlsen

Ja Det var lidt inde på hvad for nogle forskelle ser du som eller hvad for nogle ligheder ser du mellem jeg skal rapportering og finansiell rapportering.

Vinni Dohn Madsen

Altså når du siger mener du står selve årsrapporten?

Toni Carlsen

Ja.

Toni Carlsen

Det er selvfølgelig svært spørgsmål.

Vinni Dohn Madsen

Ej altså Jeg synes egentlig Der er selvfølgelig nogle tal man kan se der går lidt igen,

12-05-2025

og Der er jo en del i Vores altså Sådan noget som et FTE tal bliver brugt flere steder og.

Vinni Dohn Madsen

Man vil også kunne finde nogle udlånstal og noget investering, men.

Vinni Dohn Madsen

Men Jeg synes egentlig at overordnet er det meget 2 forskellige.

Vinni Dohn Madsen

I hvert fald fra Vores side af.

Vinni Dohn Madsen

Og Jeg synes også at.

Vinni Dohn Madsen

At Det er mere. Det er Sådan meget af det kvalitative der førhen har været i årsrapporten har man kunnet drage med ned i det nye rapport, så Sådan noget som sund virksomhedskultur og adfærdskodeks og så videre. Der vil der være. Der fandt i hvert fald ud af der har været lidt.

Vinni Dohn Madsen

Nogle hvad hedder Sådan noget gentagelser? Så derfor kunne man godt drage lidt på det og lave nogle henvisninger og så videre. Men selve de målbare tal synes jeg egentlig ikke at der har været meget af.

Toni Carlsen

Det er en god vinkel. Det har jeg ikke tænkt på det der.

Vinni Dohn Madsen

Ja.

Vinni Dohn Madsen

Ja.

Toni Carlsen

Okay men så har jeg lige et sidste spørgsmål.

Vinni Dohn Madsen
Ja selvfølgelig.

Toni Carlsen
Hvad er jeres mål inden for bæredygtighed?

Vinni Dohn Madsen
Den skal lige have igen.

Toni Carlsen
Hvor ser du det henne om 5 år?

Vinni Dohn Madsen
Altså hvad bankens mål vejleder sagde du?

Vinni Dohn Madsen
Jeg kan ikke høre dig.

Toni Carlsen
Hvad er jeres mål inden for bæredygtighed?

Toni Carlsen
Og hvor ser du at ja og hvor ser du at?

Vinni Dohn Madsen
Altså på.

Vinni Dohn Madsen
Altså på rapportering generelt eller nogle altså Sådan konkrete mål.

Toni Carlsen
Mål for bæredygtighed.

Vinni Dohn Madsen
Ja altså Vi har jo. Vi har jo sat nogle mål inden for selve hvis man tager eget. Der har vi sat nogle mål indenfor udledning at man.

Vinni Dohn Madsen

Gerne vil nå nogle visse Sådan, altså kvantitative.

Vinni Dohn Madsen

Mål på at nedbringe udledningen. Men overordnet så tror jeg, at Det er at man. Følger det altså og får forbedret det hele tiden. Helt generelt har vi mest inden foråret, hvor Vi har Sådan sat dissideret tal på på Vores mål.

Toni Carlsen

OK.

Vinni Dohn Madsen

Jeg ved ikke om om du om du skal bruge de præcise tal.

Toni Carlsen

Nej nej, det finder vi.

Vinni Dohn Madsen

Ja.

Toni Carlsen

OK.

Toni Carlsen

Jamen Det var faktisk bare lige det jeg lige havde. Det var bare ligesom en tone spørgsmål som du fik svaret nogle gode linjer på.

Vinni Dohn Madsen

Ja selvfølgelig.

Vinni Dohn Madsen

Det lyder fint.

Toni Carlsen

Yes.

12-05-2025

Toni Carlsen

Det tror jeg helt sikkert kan bruge. Jeg er super glad for at du gad at stille op til interview med os.

Vinni Dohn Madsen

Jamen selvfølgelig, og hvis der skulle opstå noget, så må du bare lige sige til. Så kan det være Jeg kan svare på mail.

Toni Carlsen

Jamen jeg siger. Tak for for din tid.

Vinni Dohn Madsen

Det var så lidt og god dag til dig.

Toni Carlsen

Tak i lige måde.

Vinni Dohn Madsen

Kan godt hej hej.

Toni Carlsen

Hej hej