

Tankestarter: ESG-kompetencer på arbejdsmarkedet 2024

Forsknings- og innovationsafdelingen

Vi forbereder erhvervsliv og uddannelser til fremtiden gennem praksisnære forsknings- og udviklingsaktiviteter

Forfatter

Jacob Luis Nielsen, forskningskonsulent

Simon Laub, lektor



Hvilke kompetencer kræver ESG-arbejdet?

Denne tankestarter giver et dybdegående indblik i de kompetencekrav, der stilles inden for ESG-området, baseret på resultaterne af et forskningsprojekt gennemført i efteråret 2024 på Erhvervsakademiet Aarhus. Projektet har analyseret ESG-stillingsopslag fra jobindex.dk og kombineret disse data med survey- og interviewresultater fra kursister på Det Grønne Akademi. Målet var at identificere de centrale kompetencer inden for ESG og skabe en mere nuanceret forståelse af de krav, der præger ESG-relaterede stillinger.

Formålet med tankestarteren er at give en klar og praktisk forståelse af, hvilke ESG-kompetencer arbejdsmarkedet efterspørger, og hvordan de konkret anvendes. Gennem Det Grønne Akademi tilbydes en unik mulighed for at udvikle kompetencer inden for et felt, der spiller en stadig større rolle i virksomhedernes strategier og samfundets bæredygtige udvikling. Ved at kombinere arbejdsmarkedets krav med erfaringer fra tidligere kursister får du værdifulde indsigter, der styrker din refleksion og hjælper dig med at få maksimalt udbytte af forløbet.

Tankestarterens resultater er organiseret kronologisk for at give en overskuelig procesforståelse og fremhæve, hvordan indsigterne i ESG-kompetencer har udviklet sig gennem projektet. Resultaterne skal ses som inspiration til refleksion og dialog om, hvordan man bedst udvikler og anvender ESG-kompetencer i praksis.

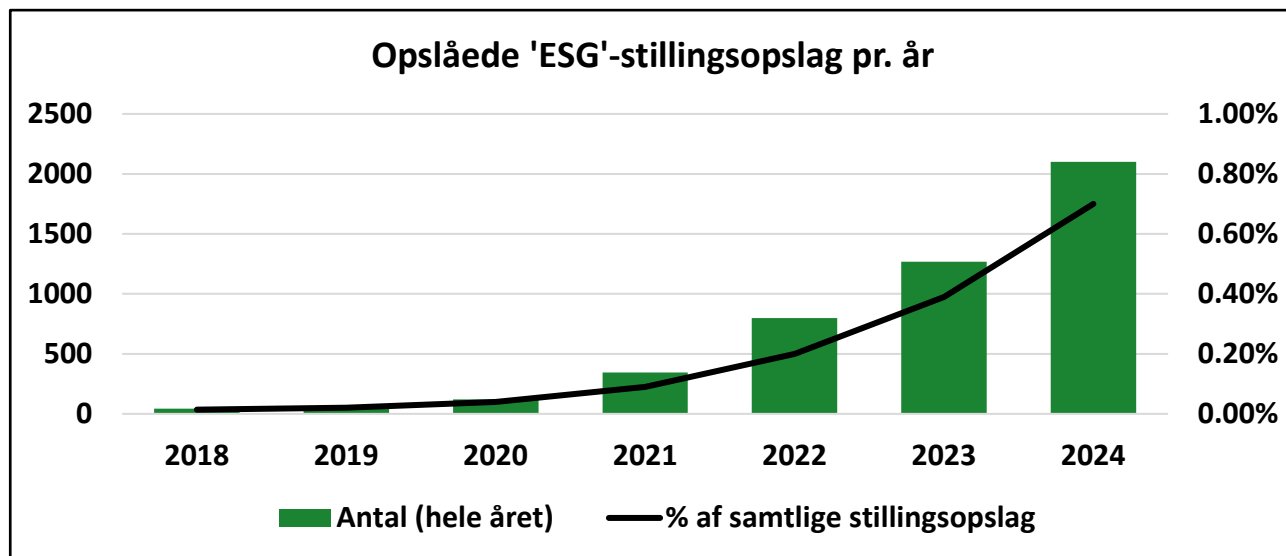
Om projektet

Selve projektet bygger på en hermeneutisk tilgang og anvender data fra stillingsopslag, spørgeskemaundersøgelser og interview. Tilgangen giver mulighed for løbende at fortolke, hvordan tekniske, strategiske og personlige kompetencer spiller sammen i praksis og tilpasses forskellige organisatoriske kontekster. Den dynamiske proces har gjort det muligt at udvikle indsigt løbende, i takt med at forståelsen af data og kontekst er blevet nuanceret. Formålet er dermed ikke repræsentativitet, men at skabe en dybere forståelse af tendenser og krav i ESG-relaterede job, der kan informere relevante uddannelser og dertilhørende erhvervsliv.

I de senere år har efterspørgslen efter kandidater med ESG-kompetencer været stærkt stigende, i takt med at virksomheder og organisationer har fået et øget fokus på bæredygtighed og samfundsansvar. Efterspørgslen efter ESG-kompetencer ses ikke kun hos store virksomheder; mindre virksomheder oplever også et voksende behov. For store virksomheder gør det sig gældende, at de nu skal kunne dokumentere deres miljømæssige og sociale påvirkninger gennem hele forsyningskæden for at opfylde regulatoriske krav og imødekomme forventninger fra investorer og kunder. I den forlængelse siver både regulatoriske krav og forventninger ned til mindre leverandører og samarbejdspartnere, der i stigende grad også søger medarbejdere, der kan bidrage til at måle, dokumentere og forbedre deres bæredygtighedsindsats for bl.a. at imødekomme kravene oppefra.

1. Antallet af 'ESG'-stillingsopslag er steget eksponentielt siden 2018

Siden 2018 er antallet af stillingsopslag i Danmark, der nævner ESG, steget markant. Samtidig er ESG-stillingsopslag i perioden blevet en større andel af den samlede mængde af stillingsopslag, hvilket fremgår af Figur 1 nedenfor. Denne udvikling indikerer umiddelbart en betydelig udvikling på arbejdsmarkedet, hvor bæredygtighed og ansvarlighed er blevet centrale elementer i virksomhedernes strategier.



Figur 1. Antal stillingsopslag, der indeholder 'ESG' i perioden 01.01.2018 - 31.12.2024. Egen tilvirkning (data fra <https://www.jobindex.dk/>)

På trods af at figuren tydeligt illustrerer væksten i ESG-relaterede stillingsopslag på tværs af arbejdsmarkedet, afdækker den ikke, hvilke specifikke kompetencer, der efterspørges af virksomhederne. For at forstå, hvad denne vækst konkret indebærer, er der gennemført indholdsanalyser af udvalgte ESG-stillingsopslag for to tidsperioder. Resultaterne, som præsenteres i Tabel 1, giver et mere konkret billede af de krav, der knytter sig til ESG-området.

Top 10 kompetencer fra indholdsanalyse af to udsnit af stillingsopslag fra 2018 og 2024		
Kompetence	2024	% ændring fra 2018
1. Rapportering	64 %	34 %
2. Organisation	63 %	67 %
3. Bæredygtighed	60 %	59 %
4. Drive	50 %	13 %
5. Markedsføring	46 %	728 %
6. Compliance	41 %	427 %
7. IT	40 %	33 %
8. Detaljeorienteret	40 %	6 %
9. Proaktiv	38 %	14 %
10. Selvstændig	34 %	-44 %

Tabel 1. Resultat af indholdsanalyse for udsnittene af stillingsopslag fra 2018 og 2024 fra figur 1. Resultatet viser procentmæssig hyppighed af kompetencerne i 2024 og procentmæssig ændring fra 2018 af top 10 kompetencer i 2024.

2. ESG er faglige, organisatoriske og personlige kompetencer

Den generelle ESG-profil i stillingsopslagene fra tabel 1 kan fortolkes i tre hovedkategorier af kompetencer, der tilsammen skaber forståelsen af en alsidig medarbejder. Denne forståelse indebærer, at den generiske ESG-professionelle ikke kun skal mestre tekniske færdigheder og strategisk tænkning, men også have veludviklede personlige egenskaber, der gør det muligt at fuldføre arbejdet, kunne levere resultater og skubbe på en forandring i et komplekst og dynamisk miljø.

I. Tekniske og faglige kompetencer

Den første kategori dækker de specialiserede kompetencer, som er essentielle for at kunne udføre det konkrete arbejde inden for ESG. Dette inkluderer *rapportering*, der handler om at indsamle og analysere ESG-data i overensstemmelse med gældende standarder. I den forlængelse er *compliance* blevet en særlig vigtig kompetence med stigende efterspørgsel, da virksomheder skal sikre, at de overholder komplekse regulatoriske krav. Derudover vægtes *IT-kompetencer* som et vigtigt fundament i ESG-arbejdet, der gør det muligt at bruge teknologiske værktøjer til databehandling og analyse.

II. Strategiske og organisatoriske kompetencer

Den anden kategori handler om at forstå og integrere ESG i virksomhedens strategier og drift. *Organisationsforståelse* er central for at kunne tilpasse ESG-indsatser til virksomhedens struktur og kultur, mens en baggrund i *bæredygtighed* sikrer, at man kan skabe løsninger, der er både praktiske og meningsfulde. *Markedsføring*, hvis efterspørgsel er steget, fremhæver behovet for at kunne kommunikere og positionere virksomhedens bæredygtighedsindsats.

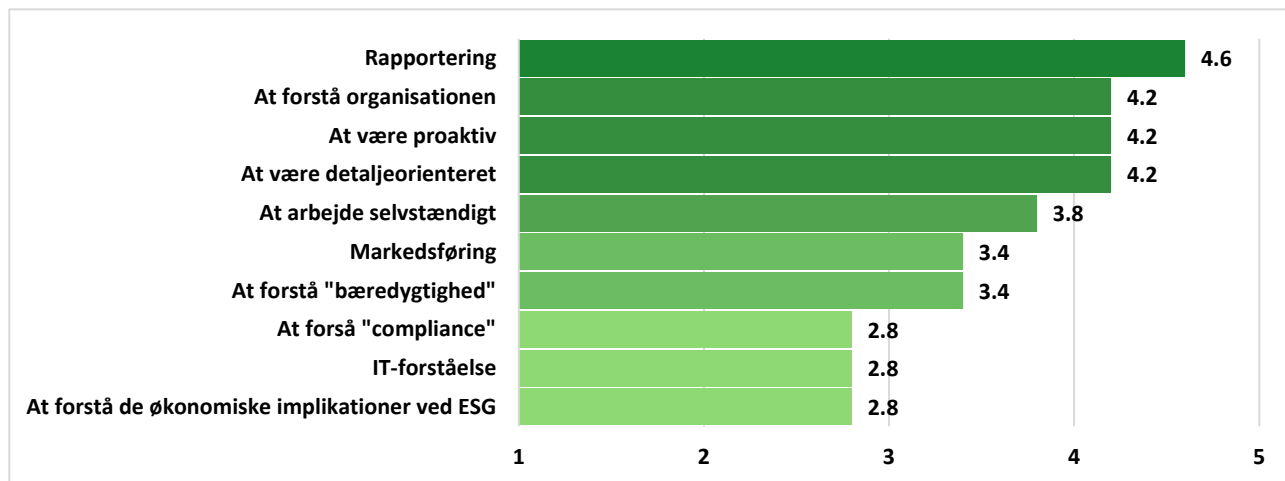
III. Personlige og arbejdsmæssige egenskaber

Den tredje kategori inkluderer de personlige egenskaber, der gør en medarbejder effektiv og værdifuld i ESG-rollen. Virksomheden vægter evnen til at være *proaktiv* og ligeledes er *drive* afgørende for at opnå konkrete resultater og drive projekter fremad uden tæt supervision, mens *selvstændighed* viser, at kandidaten skal kunne arbejde effektivt og træffe beslutninger på egen hånd. Dog indikerer nedgangen i efterspørgslen efter denne kompetence, at arbejdsopgaverne i højere grad kræver tværgående berøringsflader og større samarbejde. Endelig er *detaljeorientering* vigtigt for at sikre præcision og kvalitet i arbejdet, især i forbindelse med datahåndtering og dokumentation.

3. Vægtning af ESG-kompetencer: Kursisternes perspektiv

Der er løbende inddraget erfaringer fra kursister på Det Grønne Akademi i efteråret 2024 for at validere efterspørgslen i stillingsopslagene og nuancere den kategoriske fortolkning. Dette har medført en dybere forståelse af, hvordan efterspørgslen konkret manifesterer sig i praksis. Efter

praktikforløbet blev kursisterne bedt om at evaluere forløbet og vægte vigtigheden af de 10 kompetencer fra tabel 1, der var identificeret hyppigst i analyserne af stillingsopslagene fra 2024. Denne tilgang har bidraget til at belyse kursisternes oplevede relevans af identificerede ESG-kompetencer fra stillingsopslagene.



Figur 2. Kursisternes vægtning af vigtigheden kompetencer fra tabel 1 efter endt praktikforløb. *Proaktiv* og *Drive* er her fortolket som én kompetence, hvorfor den 10. kompetence i figuren er den 11. hyppigste kompetence fra 2024 - 'Finans'.

Figur 2 viser resultatet af kursisternes vægtning af kompetencer, hvor *rapportering*, *organisationsforståelse*, *proaktivitet* og *detaljeorientering* som de mest værdifulde kompetencer i deres praktikforløb. Disse kompetencer afspejler umiddelbart både de tekniske og strategiske krav, der er nødvendige for succes i ESG-arbejdet. *Rapportering* og *detaljeorienteret* er centrale for præcist at kunne dokumentere bæredygtighedsindsatser, mens *organisationsforståelse* og *proaktivitet* er afgørende for at navigere komplekse arbejdsgange og drive initiativer fremad. Dette understreger balancen i praksis mellem teknisk kunnen, indstilling og strategisk indsigt.

4. ESG i praksis: En sammenfletning af kompetencekategorierne

For at kontekstualisere den opnåede forståelse af de efterspurgte ESG-kompetencer er der foretaget et interview med en af kursisterne. Interviewet demonstrerer, hvordan kompetencerne opleves i praksis og anvendes i konkrete arbejdssituationer. I det følgende nuanceres de tre kategorier af kompetencer ud fra interviewpersonens erfaringer under forløbet.

I. Tekniske og faglige kompetencer i praksis

"... dataforståelse er der ret høje krav til i forhold til ESG, fordi der er så mange forskellige kilder, du får det fra... Man skal have sin kritiske sans med i hvert fald. At kunne forstå og forklare modtagerne af det, du skriver, eller den analyse, du laver; hvor du har fået de data; hvordan du har forarbejdet dem; hvorfor tallene så ud, som de gør..." – Kursist, efterår 2024.



Kursisten bekræfter, at *rapportering* og *compliance* er centrale tekniske færdigheder i ESG-arbejdet. Dataindsamling og -forståelse blev fremhævet som særligt krævende, især i forbindelse med klima- og ESG-regnskaber og *rapportering*. En vigtig udfordring var kvaliteten af de data, der blev stillet til rådighed, hvilket krævede både kritisk sans og evnen til at validere og forklare tallene. Eksempelvis oplevede kursisten, hvordan en afvigelse i årlige CO2-data skyldtes ændringer i energikilden helt tilbage fra kraftværket, der leverede energien.

IT-kompetencer spiller en rolle i beregninger og præsentation, men kursisten italesatte også en anden forståelse; at vægten på *IT-kompetencer* i praksis var mindre på udregninger og mere på at digitalisere processer for at effektivisere og reducere ressourceforbrug. Dette afspejler en tendens til at fokusere på, hvordan teknologi kan understøtte bæredygtighed gennem optimering, snarere end blot som et værktøj til analyse.

Compliance blev ligeledes fremhævet som en kritisk kompetence, men især fordi virksomheder ofte mangler interne ressourcer til at forstå lovgivningens krav og implikationer for deres forretning. Kursisten nævnte vigtigheden af at kunne formidle disse krav og vurdere virksomhedens ambitioner i forhold til compliance – fra at være minimumsorienteret til at tage en proaktiv tilgang til bæredygtighed. At navigere dette spænd kræver både indsigt i lovgivning og strategisk forståelse af organisationens mål.

II. Strategiske og organisatoriske kompetencer i praksis

"Det at arbejde med ESG, det er lige så høj grad arbejde med mennesker. Altså, en ting er selvfølgelig, at der er nogle matematikopgaver; man skal sidde og lave nogle beregninger. Så er der nogle formidlingsopgaver; at du skal forklare, hvordan du har lavet de her beregninger... og så er næste så på baggrund af det, at udvikle handleplaner, og baggrund af de handleplaner; der skal man jo så kunne få skabt nok begejstring i organisationen til at folk tager det op og går videre med det, så Der er mange forskellige led i det." – Kursist, efterår 2024.

På den strategiske front blev *organisationsforståelse* her fremhævet som en nøglekompetence i kursistens rolle under praktikforløbet. Arbejdet med ESG handler ikke kun om at implementere tiltag, men også om at kunne danne relationer på tværs af organisationen. Dette indebærer desuden at identificere, hvor i organisationen der allerede findes engagement og ressourcer, og bygge videre på disse. Kursisten påpegede vigtigheden af at forstå medarbejdernes forbehold og imødekomme dem gennem dialog og samarbejde. At navigere organisatoriske dynamikker er derfor en central del af arbejdet med ESG.

Bæredygtighed forstås ikke alene som at have viden om bæredygtighed, men også om at kunne kommunikere denne viden internt i organisationen. Kursisten vægtede kommunikationskompetencer meget højt, da bæredygtighed ofte skal formidles til forskellige målgrupper. Dette kan eksempelvis være gennem formidling af resultater fra ESG-initiativer eller skabelse af opbakning omkring nye muligheder og tiltag. Denne kommunikationsopgave er afgørende for at skabe organisatorisk opbakning og forståelse bæredygtighed i virksomhedskonteksten.

Markedsføring blev også omtalt som en vigtig strategisk kompetence, især i forbindelse med arbejdet med ESG-rapporten. Kursisten påpegede, at rapportens målgrupper ofte er interne og varierer fra ledelse til medarbejdere, hvilket stiller krav til at kunne tilpasse forskellige budskaber efter modtagerne. Kommunikation omkring ESG-indsatsen fungerer eksempelvis som et vigtigt redskab for at synliggøre virksomhedens indsats og skabe forståelse for dens betydning – både i og uden for organisationen.

III. Personlige og arbejdsmæssige egenskaber i praksis

"Ja, også det der med at være proaktiv, være opsøgende. At det er en rolle, hvor du skal have fat i utrolig mange, og være i stand til at danne relationer på tværs af virksomheden." – Kursist, efterår 2024.

De personlige egenskaber, som virksomheder efterspørger, var tydelige i kursistens oplevelser. Evner som proaktivitet, kritisk sans og opsøgende arbejde blev gentagne gange nævnt som afgørende for succes i rollen. Kursisten understregede også betydningen af at være detaljeorienteret, især i forbindelse med ESG-rapporteringen og dataarbejdet. At kunne identificere og forklare variationer i data kræver ikke blot nøjagtighed, men også evnen til at se sammenhænge og tage højde for eksterne faktorer, der kan påvirke resultaterne.

Kursisten udfordrede til dels fortolkningen om væsentligheden af at være selvstændig, idet ESG-arbejdet også kræver stærke relationelle evner for at skabe samarbejde og opbakning i organisationen. De er afgørende at kunne engagere kolleger og skabe forbindelser på tværs af organisationen for at sikre, at arbejdet bliver integreret i virksomhedens praksis.

Selvom rollen også kræver stærke samarbejdsevner, forstår kursisten *selvstændig* som en generel væsentlig kompetence, da virksomheden ofte ikke har andre medarbejdere med ekspertise inden for ESG. Dette kan føre til, at man sidder alene med centrale opgaver som dataindsamling, analyse og rapportering. Evnen til at tage ansvar og drive arbejdet fremad uden tæt supervision bliver derfor en essentiel del af rollen.

En ny forståelse af ESG-kompetencer: Fra faglig viden til organisatorisk handling

Kursistens erfaringer illustrerer, hvordan de tre kategorier af kompetencer – tekniske, strategiske og personlige – ikke blot er relevante, men også dybt sammenvævede i praksis. Teknisk kunnen, som dataanalyse og compliance, danner fundamentet, men dette skal suppleres med præcision i rapportering og evnen til at validere data. Samtidig er strategisk forståelse afgørende for at navigere organisatoriske dynamikker, danne relationer og skabe engagement omkring bæredygtighedstiltag. På det personlige plan fremhæves egenskaber som proaktivitet, selvstændighed og kritisk sans som centrale. Da ESG-roller ofte indebærer selvstændigt ansvar i organisationer uden deciderede ESG-specialister, er det nødvendigt at drive arbejdet fremad og samtidig balancere selvstændighed med samarbejdsevner for at sikre opbakning internt.



Interviewet synliggør desuden, at ESG-rollen skal tilpasses virksomhedens modenhed og kontekst. I praksis kræver ESG-arbejde ikke kun tekniske færdigheder, men også evnen til at håndtere organisatoriske dynamikker, samarbejde tværfagligt og formidle komplekse budskaber klart.

Denne praksisnære forståelse giver kursister en værdifuld mulighed for at reflektere over, hvordan de kan balancere tekniske krav med strategisk tænkning og engagement i deres fremtidige roller. Det understreges, at en succesfuld ESG-professionel er lige så meget brobygger og kommunikator som teknisk kyndig.

5. anbefalinger

På baggrund af projektets indsigter er der udarbejdet 5 anbefalinger, som skal støtte kursister i deres arbejde med bæredygtighed i praksis. Formålet med anbefalingerne er løbende at støtte dine refleksioner, så du står stærkere, når du skal ud og navigere i komplekse ESG-relaterede opgaver. Anbefalingerne fokuserer på at skabe en holistisk forståelse, fremme samarbejde og innovation, samt styrke evnen til at tilpasse bæredygtige initiativer til organisatoriske kontekster.

1. Tænk bæredygtig som en holistisk indsats

Bæredygtighed spænder bredt og omfatter sociale, miljømæssige og økonomiske aspekter. Derfor er det vigtigt at betragte det som en helhed snarere end isolerede tiltag. Reflekter over, hvordan din specifikke faglighed kan bidrage til den overordnede bæredygtige udvikling, og hvordan din faglighed kan kvalificere konkrete tiltag i virksomheden. En holistisk tilgang sikrer, at din indsats er både meningsfuld og relevant i et bredere perspektiv. Det handler ikke kun om teknik eller strategi, men om at finde din plads i det større billede.

2. Udnyt hinandens fagligheder i teamsamarbejdet

"Vi er folk fra fuldstændig forskellige baggrunde, som alle kan bidrage på en eller anden måde, så det er ret fedt at se forskellige kompetencer blive bragt i spil." -Kursist, efterår 2024.

Bæredygtighed er en bred og tværfaglig opgave, og ingen kan løfte det alene. Reflekter over, hvordan I kan bruge hinandens kompetencer og perspektiver for at styrke samarbejdet og skabe bedre resultater. Teamsamarbejde, hvor forskellige fagligheder bringes sammen, sikrer en mere effektiv og alsidig tilgang til komplekse udfordringer. Ved at sætte hinandens styrker i spil kan I spille hinanden gode og opnå innovative løsninger.

3. Forandring er det muliges kunst

"Den passion der allerede er i virksomheden, hvordan man kan give den bedre forhold til at trives, i stedet for måske at opfinde den dybe tallerken." -Kursist, efterår 2024.



Forståelse for organisationens modenhed, ambitionsniveau og kompetenceniveau inden for bæredygtighed er afgørende for at skabe reelle forandringer. Initiativer skal passe til virksomhedens nuværende ståsted og ressourcer for at kunne forankres. Reflekter over, hvordan I kan facilitere udviklingen uden at overvælde organisationen, og tilpas jeres forslag til virksomhedens kapacitet. Forankring kræver strategisk tålmodighed og evnen til at tilpasse ambitioner til virkeligheden.

4. Involver virksomhedens medarbejdere i tanker og proces

Medarbejdere er en helt afgørende ressource i arbejdet med bæredygtighed. Ved at inddrage medarbejdere skaber I ejerskab og forankring omkring bæredygtige tiltag, samtidig med at I styrker løsningerne med deres praktiske indsigt. Bæredygtighed bliver nemmere en fælles opgave, når flere i organisationen bidrager aktivt. Reflekter over, hvordan I kan udnytte deres viden, passion og engagement for at kvalificere jeres løsninger og sikre opbakning.

5. Grib muligheden for at definere arbejdet med bæredygtighed

"... at komme ind i et felt, der er i rivende udvikling, hvor man selv kan være med til at definere, hvordan man arbejder med det. Også fordi, at for så mange virksomheder, er det noget helt nyt." - Kursist, *efterår 2024*.

Bæredygtighed er et felt i konstant udvikling, hvor der ikke findes faste rammer eller endegyldige svar. Selvom det kan være udfordrende at finde ud af, hvor man skal starte, er det samtidig en unik mulighed for at være med til at præge og definere arbejdet. Se det som en fordel, at I kan eksperimentere og sætte retningen for, hvordan organisationen arbejder med bæredygtighed. Denne frihed giver plads til kreativitet og innovation i løsningerne.