



Bæredygtighed i porteføljer og projekter

Hvor langt er vi?

2024



Bæredygtighed er vigtigt for hele organisationen på alle niveauer og står højt på vores dagsorden

(Respondent, 2024)



Indhold

Om undersøgelsen	04		
Bæredygtig projektledelse - hvad er det?	05		
Hovedpointer	08		
1 Organisationens generelle bæredygtighedsorientering	11	4 Holdning til bæredygtighed i projekter	24
Krav om bæredygtighed besværliggør projekter	13	Hvem skal bidrage?	26
Et krav for at blive overvejet som leverandør/samarbejdspartner	13	Hvor vigtigt er bæredygtighed i projekterne?	26
Et forretningsparameter	14	Vigtighed af miljømæssig, social og økonomisk bæredygtighed	27
Et mål i sig selv	14	5 Implementering på projektniveau	28
Brancher	14	Projektmodellen	30
2 Implementering på organisatorisk niveau	15	Hvordan reduktion af ressourceforbrug indgår i leverancer og resultater	30
Hvor ansvaret ligger	17	Hvordan reduktion af ressourceforbrug indgår i ledelse og gennemførelse	31
Strategi, puljer, principper og kompetenceopbygning	18	6 Fokuspunkter i fremtiden	33
3 Implementering på porteføljeniveau	20	Barrierer for bæredygtig projektledelse	34
Udvælgelse	22	Bæredygtighedskriterier, der går større indflydelse	35
Opfølgning	22	Det næste, der bør tages fat på	35
		Metode	36
		Definitioner	41
		Referencer	43
		Kontakt for mere information	44



Om undersøgelsen

Bæredygtighed er et tema, der dukker mere og mere op i disse år. Flere organisationer sætter fokus på bæredygtighed – men hvor mange arbejder aktivt med bæredygtighed i deres projekter og i porteføljeledelsen? Ved vi overhovedet hvordan?

Denne undersøgelse skal give viden om, hvordan organisationer arbejder med bæredygtighed i projekter og porteføljer. Det er målet, at undersøgelsens resultater kan hjælpe projekt- og porteføljeledere, andre ledere, og personer med interesse for området i deres arbejde med bæredygtig projektledelse.

emagine gennemførte for halvandet år siden, i samarbejde med Institut for Virksomhedsledelse ved Syddansk Universitet, en undersøgelse om projekt- og porteføljestyring i Danmark. Her berørte vi bæredygtighed i projekter og porteføljer samt fremtidens forventninger til dette, og resultaterne vakte vores interesse for at komme et spadestik dybere i dette emne.

Vi har undersøgt, hvordan organisationer arbejder med bæredygtighed indenfor fire emner:

- Synet på og organisering af bæredygtighed på organisationsniveau
- Vigtighed af projekters bæredygtighed på porteføljeniveau
- Hvordan bæredygtighed indgår som element i de enkelte projekter (og programmer)
- Bæredygtighed i projekter i fremtiden



Resultaterne bygger på både spørgeskema og dialoger på webinarer.

Vi har også undersøgt, om bæredygtighed på organisationsniveau har betydning for implementering på projekt- og porteføljeniveau.

Undersøgelsen er gennemført som en online survey. Spørgeskemaet blev testet flere gange inden det blev distribueret via en lang række kanaler. Vi fik mere end 200 besvarelser, hvoraf de 103 kunne anvendes i analysen. Undersøgelsen er besvaret af ledere, projektledere og porteføljeledere i både private og offentlige virksomheder. Undersøgelsens resultater er præsenteret og drøftet på et online webinar hos Dansk Industri (DI) i efteråret 2023, samt på webinar hos Dansk Projektledelse i foråret 2024 for at give en bedre forståelse af resultaterne gennem drøftelse med udenforstående. Metodekapitlet i slutningen af rapporten redegør for undersøgelsens metode, herunder den forskningsmæssige baggrund, og giver baggrundsdata om deltagerne.



Bæredygtig projektledelse – hvad er det?

Bæredygtighed i projekter er for mange organisationer stadig ukendt territorium. Hvad er bæredygtig projektledelse egentlig?

Bæredygtig projektledelse har ikke en fast definition, hverken i praksis eller i teorien. Nyere forskning bevæger sig dog mod fælles fodslag. Mange er enige om, at bæredygtig projektledelse ser bæredygtighed som en værdi i sig selv, og at bæredygtighed i projekter handler både om leverancerne og om, hvordan projektet ledes.

Organisationer kan være på forskellige stadier på deres rejse mod bæredygtighed. På det laveste stadie er bæredygtighed slet ikke inde i tankerne, og på det højeste stadie har bæredygtighed værdi i sig selv.



Bæredygtighedsorientering udvikler sig gennem fire trin (Friedrich 2023):

- Bæredygtighed overvejes ikke
- Bæredygtighed ses som begrænsning
- Bæredygtighed ses som et redskab/middel, en investering til at opnå projektets mål, større indtjening osv.
- Bæredygtighed er en værdi i sig selv



Veje til bæredygtig projektledelse

Vi har udviklet en model, som beskriver sammenhængen mellem organisationens bæredygtighedsorientering og implementering af bæredygtighedskriterier på portefølje- og projektniveau. Rapportens struktur følger modellens elementer.

Ifølge modellen kan implementering af bæredygtighed på projektniveau ske ad to veje, der begge starter med organisationens stadie i orientering mod bæredygtighed. Organisationen kan udvikle sig ad begge veje sideløbende.

Den ene vej mod bæredygtighed går gennem implementering af bæredygtighed på organisatorisk niveau, som har indflydelse på, i hvor høj grad bæredygtighedskriterier bliver implementeret på projektporteføljeniveau. Implementering på porteføljeniveau har efterfølgende indflydelse på, i hvor høj grad organisationen har implementeret bæredygtighedskriterier på projektniveau.

Den anden vej mod bæredygtighed går gennem holdning til bæredygtighed i projekter. Denne har betydning for, om bæredygtighed indgår i en evt. projektmodel, og i hvor høj grad organisationen har implementeret bæredygtighedskriterier på projektniveau.





Hovedpointer



Hovedpointer

Undersøgelsens resultater illustrerer og dokumenterer, at der er en klar tendens til, at bæredygtighed i mange organisationer har svært ved rigtigt at få fodfæste. De fleste organisationer har gode intentioner om at blive bæredygtige i deres projekter, men kæmper stadig med hvordan.

Resultaterne viser, at organisationernes ledelse interesserer sig for bæredygtighed. Dette afspejler sig i, at bæredygtighed er en del af strategien i en stor del af organisationerne. Et centralt omdrejningspunkt er her organisationens projekter og projektlederne, da resultaterne peger på, at det er gennem projekter, at implementering af bæredygtighed skal drives og sikres, fordi projekter og programmer ofte anvendes til at eksekvere strategiske tiltag.

En stor del af organisationerne ser bæredygtighed som et mål i sig selv. Hvis det er tilfældet, har de oftere en strategi for bæredygtighed, og de afsætter i højere grad puljer til bæredygtige projekter. De investerer ligeledes mere i opbygning af kompetencer indenfor bæredygtighed og har i højere grad principper og politikker for bæredygtighed. Bæredygtighedsarbejdet er organiseret på forskellige måder, men ligger i mange organisationer hos topledelsen i samarbejde med projektlederne. Nogle organisationer har etableret en funktion med ansvar for bæredygtighed og har processer til at understøtte bæredygtighed, men mange organisationer er endnu ikke så langt.

På projekt- og porteføljeniveau indgår bæredygtighedskriterier oftere i porteføljeledelsen og i projektledelsen hos organisationer, der mener, at bæredygtighed har en værdi i sig selv. Organisationer, der ser bæredygtighed som et mål i sig selv, anser også i højere grad både miljømæssige, sociale og økonomiske forhold som vigtige i leverancerne og til en vis grad i ledelsen af projekterne. Dette er dog mere udtalt i forhold til at producere bæredygtige leverancer end i forhold til at sikre, at projektet ledes bæredygtigt. Relativt mange (omkring 15%) har svaret "ved ikke" til



spørgsmålene om implementering af bæredygtighed i projektledelsen, hvilket tyder på, at der mangler bevidsthed om denne del af bæredygtighed i projekterne.

Kort fortalt viser undersøgelsen, at

- Mange organisationer har en høj grad af bæredygtighedsorientering. De ser bæredygtighed som et mål i sig selv.
- Et strategisk fokus på bæredygtighed udmøntes i projekter gennem principper og politikker samt vidensopbygning.
- Mange ser bæredygtighed som fordyrende for projekterne, og mange mener, at kunderne skal betale den ekstra omkostning, men organisationer med en høj bæredygtighedsorientering mener i højere grad, at alle skal bidrage.
- Mange har ikke implementeret bæredygtighedskriterier på hverken projekt- eller porteføljeniveau, og en del af respondenterne kan slet ikke svare på spørgsmål om implementering af bæredygtighed.
- Deltagerne i undersøgelsen peger på en stram projektøkonomi og manglende engagement fra ledelsen som barrierer for implementering af bæredygtighedskriterier i porteføljen og i projekterne. De peger også på, at udvikling i retning af flere kriterier vil blive drevet af lovgivningsmæssige krav, fx i forhold til ESG.



Hvad er værd at lægge mærke til?

Værd at lægge mærke til

- 66% ønsker at medvirke til bæredygtig udvikling
- 54% har bæredygtighed som en del af strategien
- 42% har afsat puljer i retning af bæredygtighed
- 24% angiver at have etableret en særskilt funktion til håndtering af bæredygtighed.
- 58% angiver at ansvaret ligger hos den øverste ledelse.
- 40% siger at bæredygtighed i høj grad er vigtigt i projekterne
- 49% siger, at økonomisk bæredygtighed er vigtigt i projekterne, miljømæssig (46%) og social bæredygtighed (41%) er også vigtigt

Tendenser

- 51% er i gang med opbygning af viden og kompetencer
- 34% har politikker og principper for bæredygtighed i projekter
- Ansvar for bæredygtighed i projekterne ligger oftest hos topledelsen, i mange tilfælde sammen med projektlederne.



How to measure or test is the major concern (Respondent, 2024)



Undersøgelsen viser, at der er organisationer, der er ret langt i deres arbejde med bæredygtighed i projekterne, men at der også er organisationer, der slet ikke eller kun meget lidt er orienteret mod bæredygtighed. De er i mindre grad i gang med at implementere bæredygtighed i projekter på strategisk og taktisk niveau. Organisationer, der mener, at bæredygtighed er et krav for at være i markedet eller endda en forretningsparameter, har brug for at arbejde med implementeringen.



Bæredygtighed er en væsentlig grundsten i strategien, og noget vi forsøger at implementere i alle dele af forretningen 'every step matters'

(Respondent, 2024)





Organisationens generelle
bæredygtighedsorientering



Organisationens generelle bæredygtighedsorientering

Ifølge forskningen har organisationens bæredygtighedsorientering indflydelse på, i hvilket omfang den prioriterer bæredygtighed. Derfor har vi i undersøgelsen spurgt om, hvordan organisationerne ser på bæredygtighed.

Vi har spurgt om, i hvor høj grad, de ser bæredygtighed som:

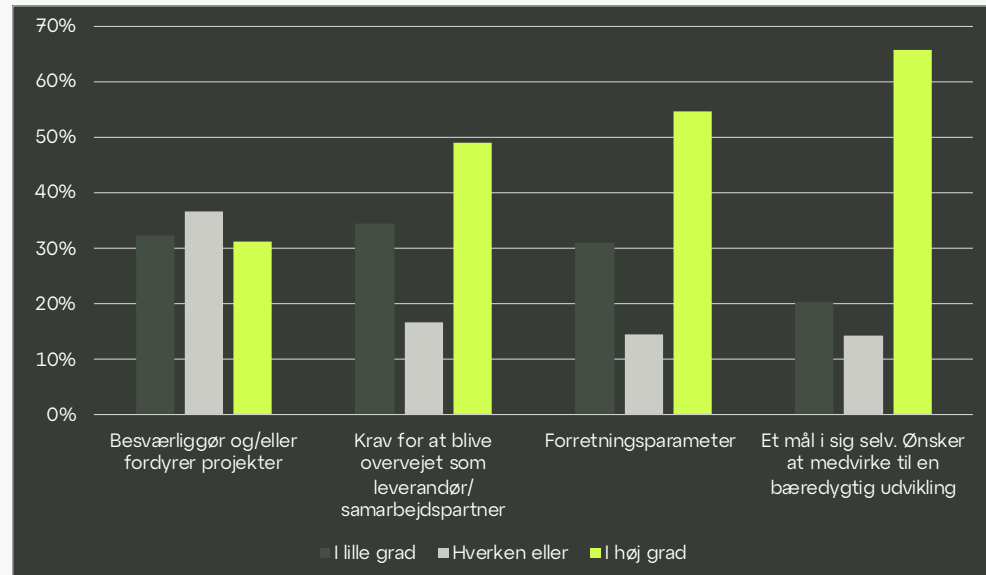
- Et mål i sig selv (organisationen ønsker at medvirke til en bæredygtig udvikling).
- En forretningsparameter (fx som middel/instrument for at opnå projektmål, salgsargument eller argument for materialevalg).
- Et krav for at blive overvejet som leverandør/ samarbejdspartner.
- Noget, der besværliggør og/eller fordyrer krav om bæredygtighed projekter.

Organisationer med høj bæredygtighedsorientering ser i høj grad bæredygtighed som et mål i sig selv, mens mindre bæredygtighedsorienterede organisationer i mindre grad er enige i dette og mere ser bæredygtighed som noget, man kan tjene penge på, en nødvendighed i markedet, eller noget, der er fordyrende.



Bæredygtighed er en væsentlig grundsten i strategien, og noget vi forsøger at implementere i alle dele af forretningen 'every step matters'

(Respondent, 2024)





Krav om bæredygtighed besværliggør projekter

Dette er den laveste grad af bæredygtighedsorientering. Der er ikke et tydeligt mønster i, hvordan organisationerne forholder sig til, om krav om bæredygtighed medvirker til at besværliggøre og/eller fordyre projekter. Der er stort set lige mange der finder, at dette er tilfældet i lille grad eller i høj grad.

I lille grad	Hverken eller	I høj grad
32%	37%	31%



refleksion

Den store variation i svaret på dette spørgsmål kan bl.a. skyldes manglende viden om emnet, forskelligheder i brancher eller noget helt tredje.



Et krav for at blive overvejet som leverandør/ samarbejdspartner

Halvdelen af respondenterne, 49%, er på et højere niveau af bæredygtighedsorientering og mener, at bæredygtighed er et krav, som organisationen skal opfylde for at blive valgt som leverandør eller samarbejdspartner. Samtidig er der 34%, der mener, at dette i lille grad er et krav.

I lille grad	Hverken eller	I høj grad
34%	17%	49%

Når næsten halvdelen af organisationerne ikke ser det som en nødvendighed at opfylde bæredygtighedskriterier for at blive valgt som leverandør, er der måske mange, der ikke er motiverede for at indføre kriterier på projektniveau eller på anden måde. Samtidig er der lige så mange organisationer, der motiveres til at implementere bæredygtighed i deres projekter, fordi de mener, at det er et krav for at blive overvejet som leverandør.



refleksion

I takt med de stigende lovgivningsmæssige krav kan man måske forvente, at flere vil være enige i dette i fremtiden. Det er endda muligt, at bæredygtighed bliver et ufravigeligt krav for at have "License to operate" på forskellige markeder.

Et bemærkelsesværdigt input kommer fra en respondent der fortæller, at kravet om bæredygtighed sættes meget lavt som vurderingskriterium af tilbud. Hvis dette er gældende, er bæredygtighed reelt mere en forretningsparameter end et krav.



Er show-off der i tildeling af leverandør kontrakter har så lav % værdi at det sjældent er udslagsgivende
(Respondent, 2024)



En forretningsparameter

En organisation, der mener, at bæredygtighed ikke alene er et krav, men noget, der kan styrke forretningen, er på det tredje trin i bæredygtighedsorientering. Halvdelen af organisationerne, 55%, ser bæredygtighed som en forretningsparameter/et middel til at øge salget, eller i forhold til kundens valg af materialer. Det betyder, at mange af organisationerne burde være motiverede for at indarbejde bæredygtighedskriterier i deres projekter, fordi de mener, at det kan medvirke til en konkurrencemæssig fordel.

I lille grad	Hverken eller	I høj grad
31%	14%	55%

Flere af vores respondenter giver udtryk for, at deres strategiske målsætning hænger sammen med deres måde at tænke forretning på, og at denne er påvirket af, at mulige samarbejdspartnere og kunder stiller krav til dem om at leve op til bæredygtighed i deres produkter, materialer og processer.

Et mål i sig selv

Hele 66% er på det højeste niveau af bæredygtighedsorientering, da de svarer, at deres organisation ser bæredygtighed som et mål i sig selv og ønsker at medvirke til en bæredygtig udvikling. Dette skal dog tages med et gran salt, da en del af disse organisationer også har erklæret sig enige i det laveste niveau, nemlig at krav om bæredygtighed besværliggør projekter.

I lille grad	Hverken eller	I høj grad
20%	14%	66%

Brancher

Vi har kigget på, hvilke brancher, der er mest enige i, at bæredygtighed er et mål i sig selv.

- Industri, råstofudvinding og forsyningsvirksomhed
- Information og kommunikation
- Handel og transport mv.

Det er samtidig også de tre brancher der angiver, at bæredygtighed er en forretningsparameter og et salgsargument. Indenfor disse tre brancher opfattes bæredygtighed altså som et mål i sig selv samtidig med, at det er et markedsvilkår. Dette forstærker motivationen for implementering af bæredygtighed i projekterne.



refleksion

At de tre brancher er mest enige i, at bæredygtighed er et mål i sig selv kan hænge sammen med det store fokus der er på CO2 forbruget og typen af energi der benyttes i disse brancher, samt at der er indført krav og regler omkring udledning CO2 og energiforbrug indenfor transport.



Organisationen er i gang med at fortolke hvad de nye EU-krav konkret betyder så de kan omsættes til politikker og principper

(Respondent, 2024)



Implementering på
organisatorisk niveau



Implementering på organisatorisk niveau

Et er organisationernes overordnede holdning til bæredygtighed. Noget andet er, om dette udmønter sig i implementering.

Implementering kan ske på tre niveauer:

Organisation | Porteføljen | Projekterne

I forrige del blev det klart, at de fleste organisationer (66%) ser bæredygtighed som et mål i sig selv. Vi vil her i del 2 sætte fokus på, om der på organisatorisk niveau arbejdes med bæredygtighed. Vi ser på:

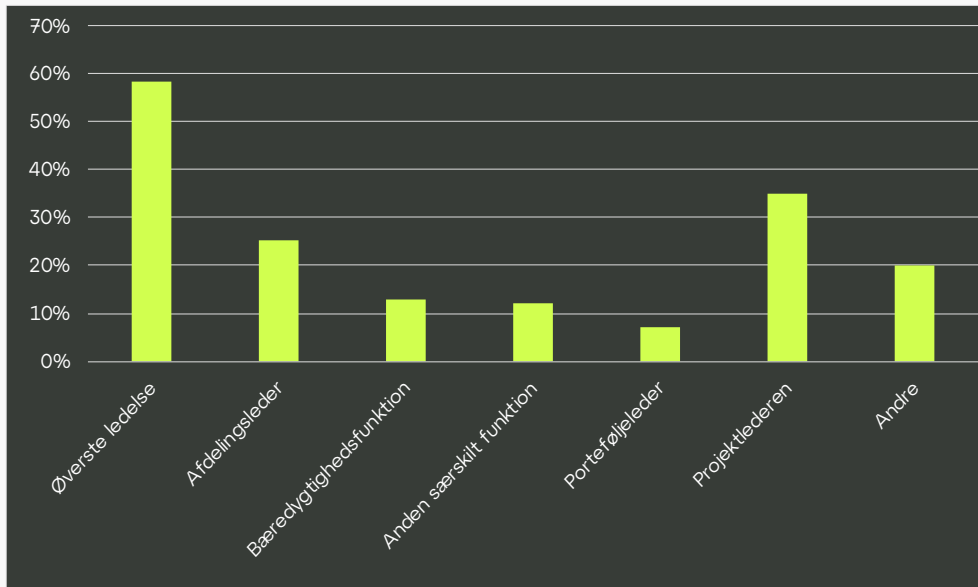
- Hvor ligger ansvaret for bæredygtighed i projekterne?
- Indgår bæredygtighed i strategien?
- Er der afsat en eller flere puljer til forandrings- eller udviklingsprojekter i retning af bæredygtighed?
- Er der politikker og principper for bæredygtighed i projekterne?
- Opbygger organisationerne viden og kompetencer indenfor bæredygtighed?





Hvor ansvaret ligger

I de fleste organisationer i undersøgelsen ligger ansvaret for bæredygtighed i projekterne hos den øverste ledelse (58%). Projektlederne er nummer to med 35%. Lige efter projektlederne peges der på afdelingsledere (25%) og en særskilt funktion, som i halvdelen af tilfældene har navne som CSR, ESG eller Sustainability, altså en bæredygtighedsfunktion.



Spørgsmålet gav mulighed for at lægge ansvaret mere end ét sted. Mange angiver både den øverste ledelse og projektlederen som dem, der har ansvaret. Analysen viser, at mange af dem, der peger på, at den øverste ledelse er ansvarlig, også selv kommer fra det niveau i organisationerne. Det vil sige den øverste ledelse ser sig selv som ansvarshavende.



refleksion

Bæredygtighed prioriteres højt i organisationerne, da deltagerne først og fremmest peger på den øverste ledelse som ansvarlige. Det er en højere placering af ansvaret, end man ifølge vores erfaring typisk ser, når projekternes styregrupper bemandes.

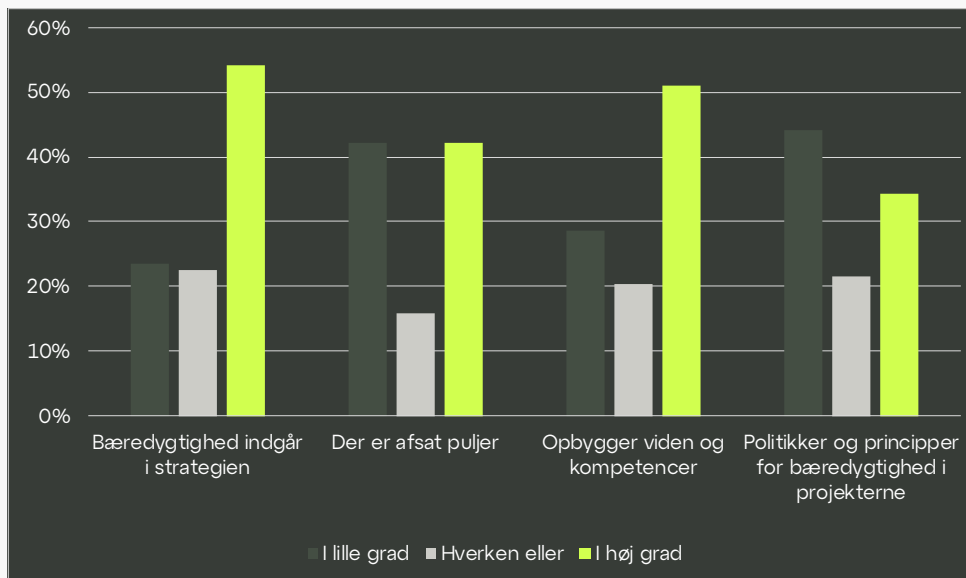


refleksion

Projektlederne har ofte ansvaret for at sikre bæredygtighed i udførelsen af opgaverne i projektet. Derfor er det nødvendigt, at projektlederne har en orientering i retning af bæredygtighed og indsigt i, hvorledes det skal indgå i deres projekt.



Strategi, puljer, principper og kompetenceopbygning



Om bæredygtighed indgår i strategien

Hele 54% angiver at bæredygtighed indgår i deres organisations strategi. Kun 23% angiver, at bæredygtighed slet ikke eller i lille grad indgår i strategien.

I lille grad	Hverken eller	I høj grad
23%	22%	54%

Puljer

Organisatorisk bæredygtighedsorientering bør afspejle sig i, at der afsættes midler til bæredygtighedsprojekter. I undersøgelsen har 42% afsat en eller flere puljer til forandrings- eller udviklingsprojekter i retning af bæredygtighed, mens lige så mange ikke har gjort det.

I lille grad	Hverken eller	I høj grad
42%	16%	42%



refleksion

Vi vælger at se det som positivt, at næsten halvdelen af organisationerne har afsat økonomiske midler, der kan støtte op om bæredygtighed, da dette kan medvirke til at skabe et incitament for at inddrage bæredygtighed i business case i projekter.



Organisationen har et stort projekt indenfor bæredygtig omstilling af organisationen. Det er det næststørste projekt

(Respondent, 2024)



Politikker og principper

Implementering af nye krav og kriterier kræver ofte, at organisationerne indarbejder nye politikker og principper for sikre, at de nye krav og kriterier håndteres i organisationen. I undersøgelsen svarer 34% at der i høj grad er defineret politikker og principper for bæredygtighed i deres projekter, mens hele 44% svarer det modsatte.


Der findes politikker og principper for bæredygtighed i projekterne

I lille grad	Hverken eller	I høj grad
44%	22%	34%

Der er ikke en signifikant sammenhæng mellem, hvordan der er svaret på dette og respondentens stilling i organisationen. Der er dog en klar tendens til, at nedenstående stillinger mere end andre mener, at der i høj grad findes politikker og principper for bæredygtighed.

- Den øverste ledelse (direktør, underdirektør, CxO)
- Øverste ledere af funktioner/afdelinger (afdelingsleder, divisionsleder)
- Anden funktionærer med ledelsesansvar (mellemlider el.lign.)

På samme måde er der en tendens til, at projektejere og styregruppemedlemmer i højere grad end andre mener, at organisationen i høj grad har politikker og principper for bæredygtighed i projekterne.



refleksion

Det er værd at notere, at mange organisationer er kommet godt i gang med at formulere politikker og principper for bæredygtighed. Denne bevægelse vil uden tvivl blive hjulpet af de regnskabsmæssige krav, der er ved at blive implementeret i takt med, at den nye lovgivning på bæredygtighedsområdet skal træde i kraft.


Viden og kompetencer

I takt med at mange organisationer har politikker og principper for bæredygtighed, og at der flere steder er etableret afdelinger/funktioner, som har ansvaret for bæredygtighed, skal der opbygges viden og kompetencer indenfor området. Det passer med, at hele 51%, at respondenternes organisationer i høj grad er ved at opbygge viden og skabe kompetencer indenfor bæredygtighed.

Organisationen opbygger viden og kompetencer indenfor bæredygtighed

I lille grad	Hverken eller	I høj grad
29%	20%	51%

Der er ikke forskel på opfattelsen af dette mellem de forskellige roller i organisationen og projekter. Dyberegående analyser viser, at en højere grad af bæredygtighedsorientering hænger sammen med, at bæredygtighed indgår i strategien og at organisationen obygger kompetencer og har puljer til bæredygtigheds projekter og principper og politikker for bæredygtighed i projekterne.



refleksion

Resultaterne viser, at mange organisationer arbejder mod bedre at kunne håndtere bæredygtighed. Det indikerer, at bæredygtighed vil blive mere udbredt i organisationerne i fremtiden, og giver håb om, at der vil blive skabt en bredere forståelse for hvordan projekter skal håndtere bæredygtighedsprincipper.



3

Implementering på
porteføljeniveau



Implementering på porteføljeniveau

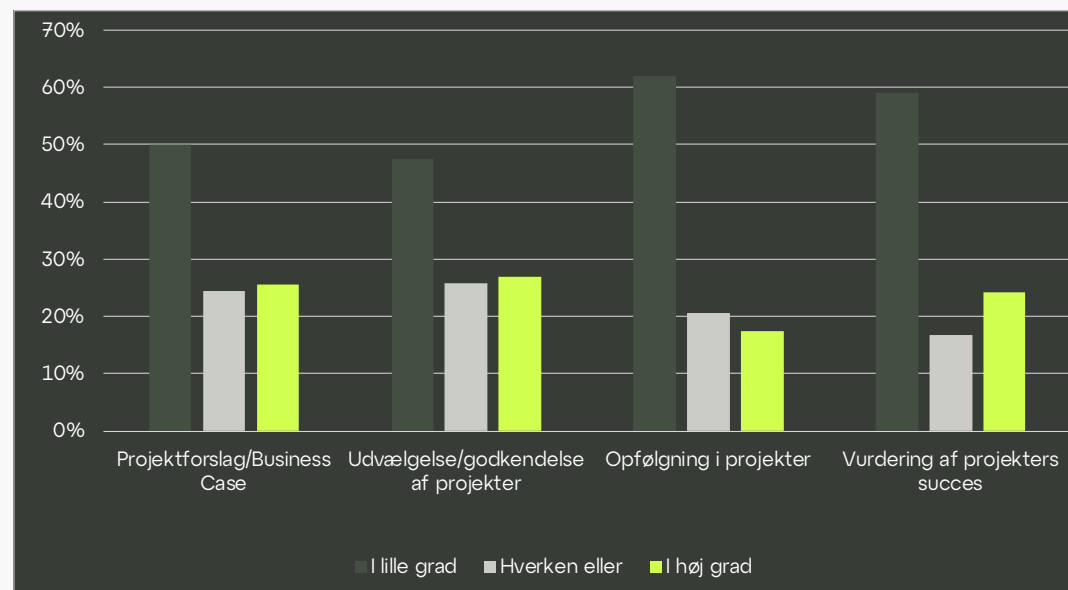
Vi ser i denne del se nærmere på implementering af bæredygtighed på porteføljeniveauet.

Dette niveau kan være helt essentielt for at få igangsat initiativer og projekter, der indbefatter bæredygtighed, fordi det i mange organisationer er porteføljeledelsen, der udvælger hvilke projekter, der skal igangsættes og sikrer deres grundlag og vilkår.

Organisation | **Porteføljen** | Projekterne

Hvis en organisation vægter bæredygtighed i strategien og afsætter puljer til bæredygtighed, bør dette afspejle sig i sammensætning og drift af projektporteføljen. Derfor har vi set nærmere på anvendelse af bæredygtighedskriterier i:

- Udvalgelse af projekter.
- Opfølgning på projekter.





Udvælgelse

Business casen er ofte et centralt omdrejningspunkt ved vurdering af om projekter skal godkendes eller ej. Her svarer 26% af respondenterne, at bæredygtighed indgår som et kriterie i deres projektforslag og/ eller business case, mens halvdelen siger, at bæredygtighed kun i lille grad indgår. Samme resultat ses i forhold til, om bæredygtighed er et kriterie for udvælgelse og godkendelse af projekter.

	I lille grad	Hverken eller	I høj grad
Projektforslag/Business Case	50%	24%	26%
Udvælgelse/godkendelse af projekter	47%	26%	27%

Vi har bedt respondenterne angive kriterier, som bruges i deres organisation på henholdsvis projekt- og porteføljeniveau. Typiske kriterier er ud fra dette:

1. Udledning af CO2.
2. Energiforbrug.
3. Genanvendte materialer.



refleksion

Bæredygtighed er slået mindre igennem på det taktiske niveau end på det strategiske niveau. Der er færre, hvor bæredygtighed direkte indgår i udvælgelse af projekter, end fx den andel, der angiver, at bæredygtighed indgår i strategien. Her er der altså et område, der kan arbejdes med, fx i form af krav til vurdering af bæredygtighed i business casen.

Opfølgning

Kun 18% angiver, at bæredygtighed i høj grad indgår som en del af opfølgningen på projekter, og 24% svarer, at bæredygtighed i høj grad er et kriterie som indgår i vurdering af, om projektet er en succes. Der er ca. 60% som siger det modsatte, at bæredygtighed kun indgår i lille grad.

	I lille grad	Hverken eller	I høj grad
Opfølgning i projekter	62%	21%	18%
Vurdering af projekters succes	59%	17%	24%



refleksion

Den store andel af organisationer, hvor bæredygtighedskriterier kun indgår i lille grad i opfølgning på projekter, viser igen, at der er noget at arbejde med. Bæredygtighed er et element, som man er nødt til at kunne forholde sig til både som projektleder og som parameter i porteføljen, hvis bæredygtighed anses for vigtigt i organisationen. Det er derfor vigtigt, at der er fastlagt klare og målbare kriterier for bæredygtighed og at porteføljeledelsen sikrer, at der følges op.



refleksion

En splittet organisation

En analyse viser, at der er en tendens, som er tæt på signifikant, til, at ledelsen har en anden opfattelse af brugen af bæredygtighedskriterier til udvælgelse og vurdering af projekter i porteføljen end øvrige grupper. Øverste ledelse og afdelingsledere angiver en højere grad af anvendelse end eksterne konsulenter og funktionærer uden ledelsesansvar, som igen ligger højere end anden funktionær med ledelsesansvar.

Dette mønster kan skyldes manglende kommunikation – den øverste ledelse sidder med prioriteringen i projektporteføljen og ser på bæredygtighedskrav, men formår ikke at kommunikere det ned i organisationen, så fokuset på bæredygtighed skal genopfindes længere nede i organisationen.

Uanset rolle i organisationen har vi fundet, at der er korrelation mellem svarene. Dvs. hvor bæredygtighed indgår i projektforslaget, indgår det også i udvælgelsen/ godkendelsen af projektet, såvel som opfølgning og vurdering af projektet, og vi har desuden fundet, at organisationer, hvor bæredygtighed indgår i strategien i højere grad end andre anvender bæredygtighedskriterier i udvælgelse af og opfølgning på projekter.



4

Holdning til bæredygtighed i projekter



Holdning til bæredygtighed i projekter

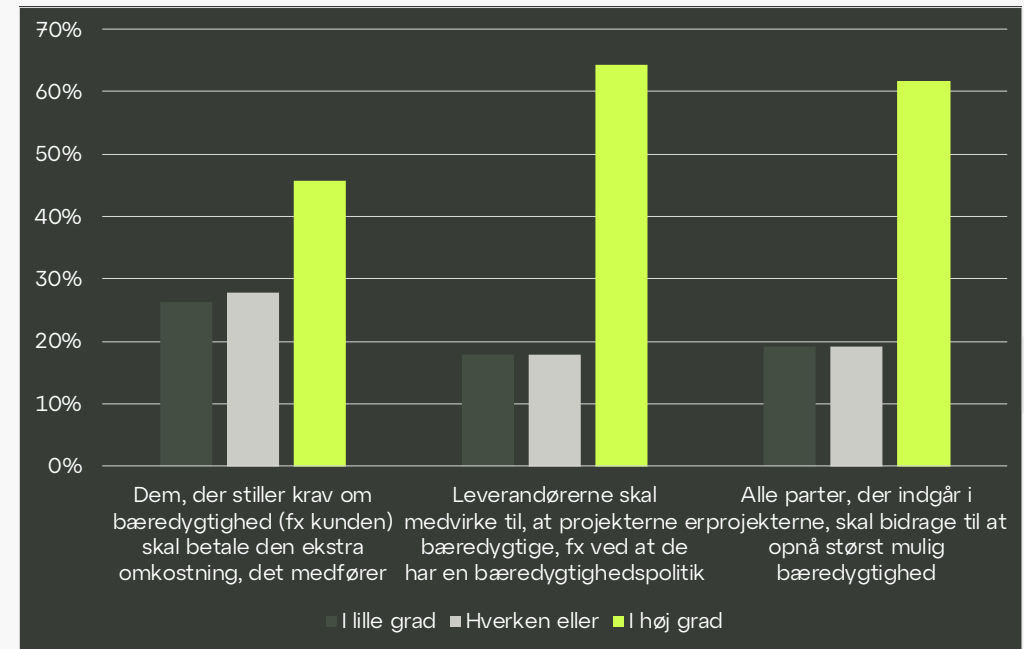
Nu er vi nået til at stille skarpt på bæredygtighed i projekterne og initiativerne. Som vi har set i de tidligere afsnit, opfattes projekter og initiativer som meget centrale for at få gennemført strategier.



Organisation | Porteføljen | **Projekterne**

Vi har set på:

- Hvor meget organisationerne mener, de selv og andre har ansvar for at bidrage til bæredygtighed i projekterne.
- Vigtighed af bæredygtighed i projekter.
- Vigtighed af miljømæssig, social og økonomisk bæredygtighed i projekternes leverancer og under projektets gennemførelse.





Hvem skal bidrage

Vi har opstillet tre forskellige muligheder for, hvem der skal bidrage til, at projekterne bliver bæredygtige.

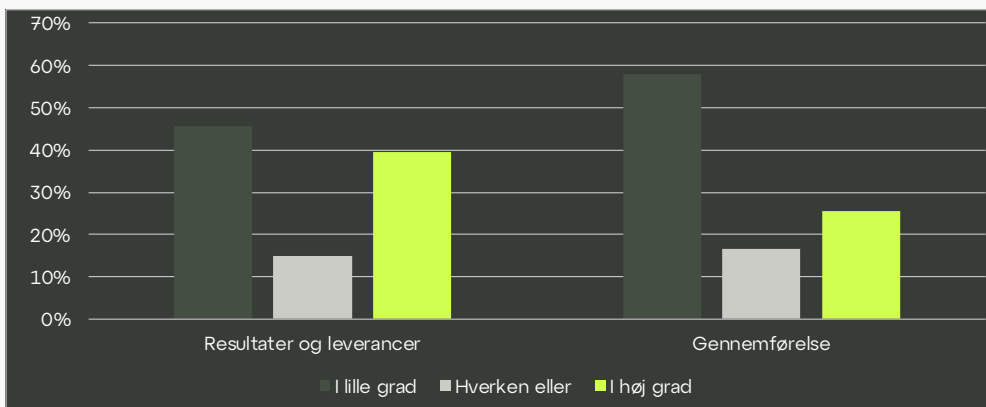
- At dem, der stiller kravet, skal betale.
- At leverandørerne har et medansvar for at levere bæredygtigt.
- At alle parter skal bidrage til, at projektet er bæredygtigt.

Der er ikke noget mønster i, hvilke projektroller eller roller i organisationen, der ikke har en holdning. Dem, der har en holdning til emnet, mener i høj grad, at alle skal bidrage til, at projekterne bliver bæredygtige.

	I lille grad	Hverken eller	I høj grad
Dem, der stiller krav om bæredygtighed (fx kunden) skal betale den	26%	28%	46%
Leverandørerne skal medvirke til, at projekterne er bæredygtige, fx ved at de har en bæredygtighedspolitik	18%	18%	64%
Alle parter, der indgår i projekterne, skal bidrage til at opnå størst mulig bæredygtighed	19%	19%	62%

Hvor vigtigt er bæredygtighed i projekterne

	I lille grad	Hverken eller	I høj grad
Bæredygtighed i projektets resultater og leverancer og brugen af dem	46%	15%	40%
Bæredygtighed i den måde projekterne gennemføres og ledes på	58%	17%	25%



Respondenterne er meget splittede i forhold til vigtigheden af bæredygtighed i projekters resultater, leverancer og brugen af dem. I hele 46% af organisationerne er bæredygtighed kun lidt vigtigt i projekternes resultater og leverancer. Samtidig er bæredygtighed dog vigtigt i projekterne i 40% af organisationerne. I forhold til gennemførelse og ledelse af projekterne er bæredygtighed ikke vigtigt i hele 58% af organisationerne, mens det kun er vigtigt i 25% af organisationerne.



refleksion

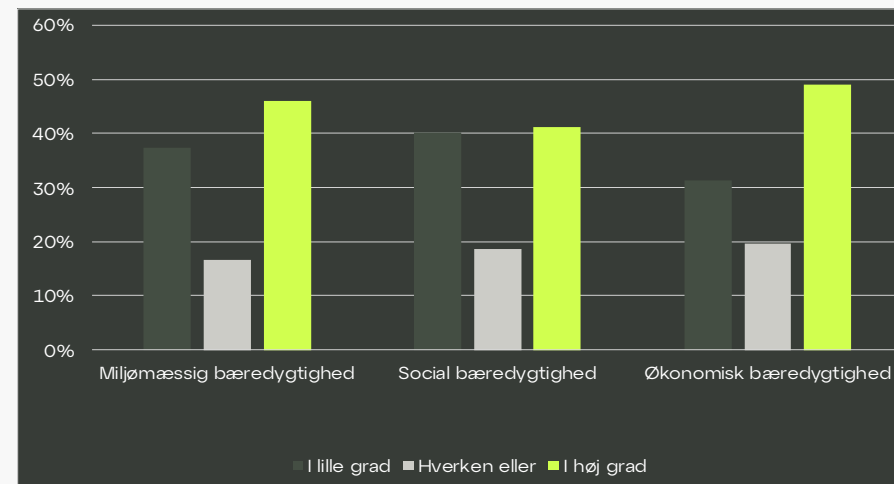
Det manglende fokus på bæredygtighed i projektledelsen indikerer, at organisationerne har et større fokus på output og outcome af projekter end på vejen dertil. Det er overraskende, at kun 25% svarer, at bæredygtighed er vigtigt i måden at gennemføre og lede et projekt på.

Måske skyldes resultatet vores forståelse af, hvad bæredygtighed er. Der kan være en manglende opmærksomhed på, at selve ledelsen af projektet også er en del af at være bæredygtig. Vi skal lære at genkende bæredygtighed i vores hverdag, for dermed at kunne blive mere bæredygtige på sigt.



Vigtighed af miljømæssig, social og økonomisk bæredygtighed

Når vi deler bæredygtighed i projekter op i de tre elementer: miljømæssig bæredygtighed, social bæredygtighed og økonomisk bæredygtighed og ser på vigtigheden af hvert element, fortsætter det splittede billede, vi ofte ser i denne undersøgelse. Der er mange, der svarer "i lille grad" og samtidig mange, der svarer "i høj grad" for alle tre elementer. Ikke overraskende er der flest, hvor økonomisk bæredygtighed er vigtigt i projekterne, mens miljømæssig og især social bæredygtighed i projekterne er vigtigt i færre organisationer.



Hvor vigtigt er bæredygtighed i projekterne

	I lille grad	Hverken eller	I høj grad
Miljømæssig	37%	17%	46%
Social	40%	19%	41%
Økonomisk	31%	20%	49%

I forhold til sammenhæng til andre dele af undersøgelsen ser vi, at de organisationer, der har en strategi for bæredygtighed og arbejder med implementering på organisatorisk niveau, også er dem, der finder bæredygtighed i projekterne vigtigt. Det gælder især for social og miljømæssig bæredygtighed.



refleksion

Det er interessant, at især social bæredygtighed ikke er vigtigt i projekterne i en ret stor del af organisationerne. Dette er måske en del af det samme billede, som vi så i forhold til det manglende fokus på bæredygtighed i ledelse og gennemførelse af projektet, og at en del af organisationerne generelt har en lav bæredygtighedsorientering.



Implementering på
projektniveau



Implementering på projektniveau

Dette afsnit handler om, i hvilken grad, organisationerne har indført kriterier for bæredygtighed i deres leverancer og for projektets gennemførelse. Vi er igen på projektniveauet.



Organisation | Porteføljen | **Projekterne**

Vi har set nærmere på:

- Om bæredygtighed indgår i en eventuel projektmodel.
- Hvor meget organisationen lægger vægt på de fire elementer i 4R modellen (reduce, reuse, recycle, recover) i leverancerne.
- Hvor meget organisationen lægger vægt på de fire elementer i 4R modellen i projektets gennemførelse.





Projektmodellen

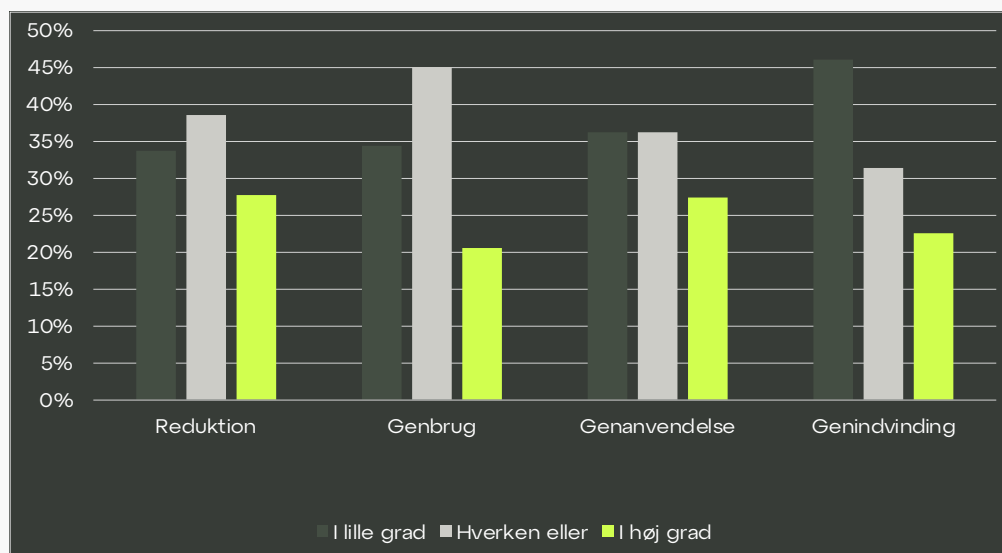
Næsten 70% af organisationerne har en fælles projektmodel. Bæredygtighed indgår kun i modellen i knap 1/3 del af disse organisationer. Vi har bedt om eksempler på, hvordan bæredygtighed indgår. Kommentarerne indikerer, at det især gælder krav om, at vurdering af specifikke bæredygtighedskriterier skal indgå i business casen for projektet.

Har organisationen en fælles projektmodel?

Ja	Nej
68%	32%

Hvis projektmodel - indgår bæredygtighed i projektmodellen fx. i beslutningspunkter, kriterier, værktøjer eller metoder?

Ja	Nej
31%	69%



Hvordan reduktion af ressourceforbrug indgår i leverancer og resultater

Organisationerne er nået knap så langt i implementering af bæredygtighedskriterier i projekterne, som de er nået i implementering på organisationsniveau. Kun lidt mere end en fjerdedel af organisationerne lægger konkret vægt på de fire måder til at reducere ressourceforbruget i projektets leverancer. Igen gør bæredygtighedsorienterede organisationer dette i højere grad. I forhold til de specifikke måder at reducere på, er det mere almindeligt at arbejde med reduktion og genanvendelse af materialer end med genbrugelige materialer og genindvinding.

Vi har bedt om kommentarer fra deltagerne til dette emne. De fleste kommentarer handler om, at deltagerne ikke finder emnet relevant, fordi de producerer noget uhåndgribeligt som for eksempel software eller viden. Det er interessant, at deltagerne ikke mener, at den slags projekter bruger ressourcer. Fx har software et forbrug af energi.



Hvor meget lægger I vægt på nedenstående i forhold til ressourceforbrug som resultat af projekterne dvs. i produkter eller løsninger, som projektet

	I lille grad	Hverken eller	I høj grad
Reduktion: Nedbringe materialeforbruget til produktion af leverancerne	34%	39%	28%
Genbrug: Brug af engangsredskaber/så vidt muligt at bruge redskaber mange gange	34%	45%	21%
Genanvendelse: Brug af genanvendte materialer til produktion af leverancer (fx papir fremstillet af genbrugspapir)	36%	36%	27%
Fornyelse/genvinding: At finde måder at genvinde materialer eller redskaber, og finde nye produkter og processer, hvor de kan indgå	46%	31%	23%

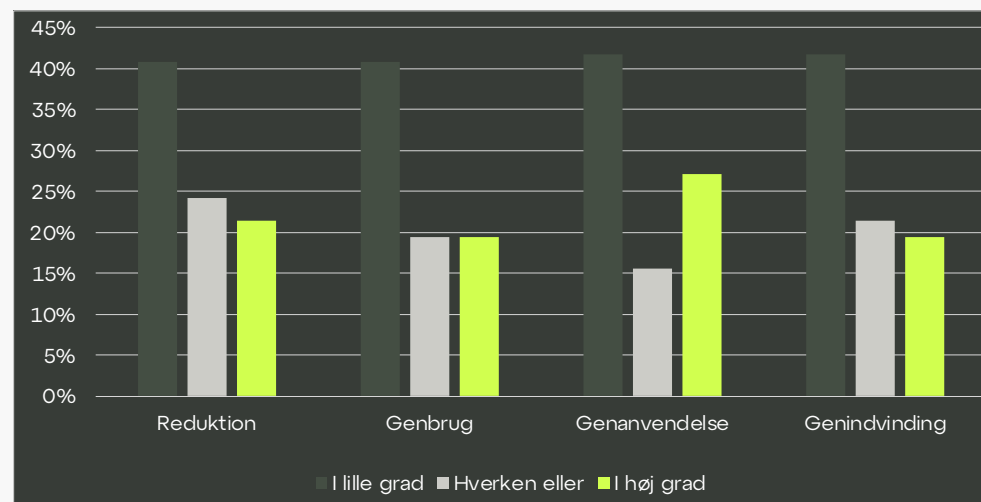


refleksion

Det er interessant at se, at kun en relativt lille del af organisationerne aktivt lægger vægt på de fire elementer til reduktion af ressourceforbruget i leverancerne.

Hvordan reduktion af ressourceforbrug indgår i ledelse og gennemførelse

Omkring 15% af deltagerne kunne ikke angive, i hvilket omfang de fire forskellige måder at reducere ressourceforbrug på indgår i ledelse og gennemførelse af projekterne. Billedet for dem, der har svaret, ligner billedet for metoder til nedsættelse af ressourceforbruget for projektets leverancer. Dog er niveauet for genanvendelse højere her (32%), end det var for projektets leverancer. Kommentarerne handler igen om, at emnet ikke er relevant, når man producerer immaterielle leverancer.





Hvor meget overvejer I nedenstående elementer i forhold til ressourceforbrug i selve gennemførelsen og ledelsen af projekterne

	I lille grad	Hverken eller	I høj grad
Reduktion: Nedbringe materialeforbruget til produktion af leverancerne	47%	28%	25%
Genbrug: Brug af engangsredskaber/så vidt muligt at bruge redskaber mange gange	51%	24%	24%
Genanvendelse: Brug af genanvendte materialer til produktion af leverancer (fx papir fremstillet af genbrugspapir)	49%	18%	32%
Fornyelse/genvinding: At finde måder at genvinde materialer eller redskaber, og finde nye produkter og processer, hvor de kan indgå	51%	26%	24%



refleksion

De mange "ved ikke" indikerer en lav bevidsthed om bæredygtighed i gennemførelse af projektet. Det er interessant, at deltagerne ikke mener, at der bruges ressourcer, når man forsker eller udvikler IT. IT bruger fx en del strøm, og organisationen varmer kontorer osv. op. Det kan også være, at projektet producerer unødvendige ting, som det bruger ressourcer at fremstille. Under alle omstændigheder bruger projektdeltagerne tid på projektet, der kan være spildt.



Fokuspunkter
i fremtiden



Fokuspunkter i fremtiden

Deltagerne i undersøgelsen har fingeren på pulsen i forhold til bæredygtighed i projekter. Vi har derfor bedt om deres bud på fremtiden.

Vi har spurgt om:

- Eksempler på barrierer for bæredygtig projektledelse.
- Hvilke bæredygtighedskriterier, de tror, vil få større indflydelse på projekter i deres organisation i de kommende år.
- Hvad de synes bør blive det næste, deres organisation tager fat på i forhold til bæredygtighed i projekterne.

Barrierer for bæredygtig projektledelse

Deltagerne peger på fire forskellige typer af barrierer:

- **Ledelsens manglende engagement.** Der er manglende fokus på at ændre retningslinjer, processer og indføre kriterier på projektniveau og bedre samarbejde på tværs af afdelinger.
- **Fokus på økonomi.** Der skal købes billigt ind og projekternes budgetter er stramme.
- **Regulering og lovgivning.** Der mangler regler og krav til indkøb. På den anden side er der for nogle sektorer så stramme krav at det er svært at øge bæredygtigheden.
- **Manglende viden.** Lovkrav men også mangel på data og tilgængelighed af data og viden fra f.eks. underleverandører. Deltagerne i undersøgelsen oplever også, at bæredygtighed mangler i de gængse opgavetøjer i projekterne.



refleksion

Halvdelen af kommentarerne handler om ledelsen som barriere for bæredygtighed i projekterne. Kommentarerne handler mest om tilpasning af organisationen strukturelt og procesmæssigt til at arbejde med bæredygtighed. Dette peger på et behov for, at ledelsen engagerer sig og iværksætter tiltag, som skal ændre strukturer og processer.

En fjerdedel af kommentarerne handler om økonomi, hvor fællesnævneren er stramme projektbudgetter. Det viser, at der er et behov for at afsætte nok midler til projekterne, hvis strategi om bæredygtighed i projekter skal opfyldes.

En anden fjerdedel af kommentarerne handler om manglende viden om, hvordan man arbejder med bæredygtighed i praksis, både de tekniske aspekter og lovkrav. Der mangler også viden om, hvordan man kan reducere ledelsesbarrierer. Dette viser et behov for viden om konkrete kriterier og teknologier og om, hvordan man kan indføre bæredygtighedskriterier på tværs af organisationen.



Bæredygtighedskriterier, der får større indflydelse

Næsten alle forslag relaterer sig til miljødimensionen af bæredygtighed.

Kommentarerne falder inden for fem områder:

- **CO2-udledning og grøn energi.** Kriterier for CO2-udledning hos producenter men også hos leverandører. Kriterier for grøn energi og for optimering af processer og materialer. Kriterier for energiforbrug i f.eks. IT-systemer og transport.
- **Bæredygtige materialer og genbrug.** Kriterier for materialeforbrug, affaldsmængder, sporing af materialer og ressourcer samt genanvendelse.
- **Livscyklus fokus.** Kriterier der dækker hele livscyklus for produkter, systemer og digitale services – materialevalg og -forbrug, klimaneutral/CO2-fri produktion, energiforbrug i drift, og effekt på biodiversitet.
- **Bæredygtighedsrapportering.** Opfyldelse af krav om rapportering – kriterier for ESG og SDG.
- **Social bæredygtighed.** Kriterier for fleksibelt arbejdsmiljø, rekruttering og fastholdelse af de rigtige medarbejdere, og allokering af ressourcer til projekter.



Svarene viser et behov for konkrete bæredygtighedskriterier, metoder og viden på alle niveauer i projekterne. Det gælder for elementer som materialer til kriterier for hele livscyklus af produkt eller service.

Det næste, der bør tages fat på

Deltagerne peger på fire områder, hvor de mener, deres organisationer bør øge indsatsen i den kommende tid.

- **Bæredygtigt design og materialevalg.** Udvikle produkter, der er lette at genbruge, fremstillet af materialer med lavt CO2-aftryk.
- **Bæredygtighedsstrategi.** Udvikle en strategi med politikker for bæredygtighed, som inkluderer projektmodeller, leverandørvalg og fysiske materialer.
- **Bæredygtighedsbevidsthed.** Sikre, at medarbejderne er bevidste om bæredygtighedskriterier.
- **Social ansvarlighed.** Fremme social bæredygtighed inklusive trivsel og udvikling blandt medarbejdere.



Der er forslag om at udvikle nye bæredygtige produkter, strategi, politikker, processer, kompetenceudvikling og om at fremme arbejdsmiljøet i projekter. Det går også igen i kommentarerne, at deltagerne tænker på tværs af hele organisationen.

Kommentarerne, der handler om social ansvarlighed giver indtryk af stort arbejdspress og mangel på kompetente ressourcer i projekterne.

Punkterne afspejler et fokus på bæredygtighed i alle aspekter af virksomhedsdriften, fra design og materialevalg til organisationskultur og social ansvarlighed.



Metode



Undersøgelsen er gennemført i et samarbejde mellem emagine, lektor Anna Lund Jepsen og lektor Eva Riis, begge fra SDU. Undersøgelsens formål er at opbygge viden om, i hvilket omfang danske virksomheder og offentlige organisationer har integreret bæredygtighed i deres projekt- og porteføljeledelse og hvordan dette sker. Udvalgte projektplanlægnings- og arbejdsformer samt om de anvender kriterier for bæredygtighed i deres udvælgelse og kontrol af projekter og portefølje

Undersøgelsen er gennemført som en online spørgeskemaundersøgelse i værktøjet Alchemer (Alchemer, n.d.), hvor respondenterne var anonyme. Dataindsamlingen foregik i maj – november 2023. Respondenter blev rekrutteret ved selvseleksion ud fra opfordring til at deltage i undersøgelsen. Opfordringen blev bredt distribueret pr. e-mail indeholdende en kort forklaring til emagines 2500 kontakter og kunder, samt 900 alumner fra Syddansk Universitet, der har angivet projekt- eller porteføljeledelse som del af deres beskæftigelse. Spørgeskemaet blev oversat til tysk og distribueret til emagines kunder gennem deres lokale kontorer i Tyskland samt til andre kontakter i Tyskland. Det gav dog meget få besvarelser. Der blev også gentagne gange postet opslag på LinkedIn med link til spørgeskemaet. Herudover lagde foreningen Dansk Projektledelse invitation til undersøgelsen op på deres hjemmeside.

Undersøgelsens emner og spørgsmål

Undersøgelsen dækker følgende emner inden for bæredygtighed i projekt- og porteføljeledelse:

- Organisationens generelle bæredygtighedsorientering
- Organisationens implementering af bæredygtighed i strategi, politikker og kompetenceopbygning
- I hvilket omfang bæredygtighed indgår i udvælgelse og opfølgning af projekter på porteføljeniveau
- Organisationens holdning til bæredygtighed i projekter
- Om bæredygtighedskriterier indgår i en eventuel projektmodel
- Hvor vigtigt bæredygtighed er i ledelse og gennemførelsen af projekter
- I hvilket omfang og hvordan aspekter som reduktion, genbrug, genanvendelse og fornyelse/genvinding indgår i leverancer og resultater af projekter

For hvert emne blev begreberne defineret i indledningen til spørgsmålene. Spørgsmålene kom fra flere kilder. Den del af spørgeskemaet, der vedrører bæredygtighed er udarbejdet med baggrund i videnskabelig litteratur affødt af de sidste 10 års undersøgelser af projekter, projektporteføljer og bæredygtighed (Montabon et al., 2016; Obel & Kallehave, 2022; Peenstra & Silvius, 2017; Claudy et al. 2016). Undersøgelsen indeholder også en række baggrundsspørgsmål om respondenterne, bl.a. vedrørende deres rolle i projekter og den organisation eller virksomhed, de svarer ud fra. Til baggrundsinformation blev i det omfang, det var muligt, anvendt skalaer fra Danmarks Statistik.

Spørgsmålene om holdninger og adfærd er formuleret som udsagn med en Likert-type svar-skala fra 1 ("i meget lav grad/meget lidt vigtigt") til 5 ("i meget høj grad/meget vigtigt"). I rapporten er de to grader af "i lav grad" henholdsvis "i høj grad" slået sammen. Skalaerne har dermed tre niveauer. Data blev primært analyseret ved hjælp af Excel og i mindre omfang ved hjælp af SPSS (SPSS Statistics Software, n.d.). Inden spørgeskemaet blev distribueret, blev det pilottestet på partnere og konsulenter i emagine, samt projektledere og projektchefer fra praksis. Testen indebar interviews om kommentarer og forslag til forbedringer af indhold og layout. Vi modtog 203 besvarelser, 117 komplette og 86 partielle. Datasættet blev derefter rensset for partielle besvarelser og komplette besvarelser med mange ubesvarede spørgsmål. Herefter var der 103 besvarelser, der indgik i analysen.



Om de organisationer, respondenterne kommer fra

Respondenterne er bredt fordelt på offentlige og private organisationer, og de kommer fra et bredt udsnit af brancher, ligesom der er en bred fordeling på virksomhedsstørrelse og antal projekter per år. Fordelingen er vist nedenfor. Langt de fleste besvarelser kommer fra respondenter, der arbejder i Danmark. Undersøgelsens resultater gælder derfor primært for danske organisationer. 65% fra private virksomheder

Fordeling private og offentlige organisationer

	Procent
Privat	63%
Offentlig	37%

De private virksomheder/organisationer kommer primært fra disse tre brancher:

- Industri, råstofudvinding og forsyningsvirksomhed
- Information og kommunikation
- Handel og transport mv.

De offentlige organisationer kommer primært fra

- Styrelser
- Forskning og undervisning

Brancher, private organisationer

	Procent
Industri, råstofudvinding og forsyningsvirksomhed	31%
Bygge og anlæg	7%
Handel og transport mv.	18%
Erhvervsservice	9%
Information og kommunikation	24%
Finansiering og forsikring	6%
Anden branche	6%

Brancher, private organisationer

	Procent
Anden offentlig organisation	11%
Forskning og undervisning	20%
Kultur, fritid og anden service	11%
Styrelse	46%



Fordeling på lande

	Procent
Danmark	89%
Tyskland	1%
Schweiz	4%
(blank)	6%

Fordeling på antal ansatte

	Procent
0-99 ansatte	18%
100-249 ansatte	8%
2000 ansatte og derover	42%
250-1999 ansatte	33%

De deltagende organisationer er for en stor dels vedkommende projektorienterede. 39% gennemfører over 100 projekter om året. I undersøgelsen er organisationer, der slet ikke har kundeprojekter og organisationer samt organisationer, hvor kundeprojekter spiller en stor rolle repræsenteret. Cirka halvdelen (54%) angiver, at de lever af at gennemføre projekter for/eller hos kunder. Hele 75% angiver, at de organiserer deres udvikling og forandring i projekter. Projekter kan derfor være en løftestang for en bæredygtig udvikling i organisationerne.

Fordeling på antal projekter per år

	Procent
25-50	19%
51-100	11%
Over 100	39%
Under 25	21%
Ved ikke	12%

Lever organisationen af at gennemføre projekter for/hos kunder?

	Procent
Slet ikke	32%
I lav grad	9%
Hverken eller	5%
I høj grad	19%
I meget høj grad	34%

I de fleste organisationer i undersøgelsen organiseres udvikling og forandring i projekter. Der er ikke noget mønster i dette i forhold til, om organisationen har mange kundeprojekter eller om den er offentlig eller privat.



I hvilken grad organiseres udvikling og forandring (fx produktudvikling, strategiudvikling, organisationsudvikling) i organisationen som projekter?

	Procent
I meget lav grad	4%
I lav grad	15%
Hverken eller	44%
I høj grad	31%
I meget høj grad	34%

Om respondenterne

Respondenterne har især svaret ud fra udviklings- og leveranceprojekter, i et vist omfang for forandringsprojekter og kun lidt for eventprojekter.

Hvilken type projekter, der er svaret ud fra – der kunne angives flere svar

	Fuldstændigt	I et vist omfang	Slet ikke
Udviklingsprojekter	47	44	7
Forandringsprojekter	28	48	15
Leveranceprojekter	43	39	13
Eventprojekter	5	18	61

Deltagerne i undersøgelsen er fordelt på forskellige niveauer i organisationerne. Næsten halvdelen er funktionærer uden ledelsesansvar. Dette passer med, at en stor del af respondenterne er program- eller projektleder.

Rolle i organisationen

	Procent
Øverste ledelse (direktør, underdirektør, CxO)	9%
Øverste leder af funktion/afdeling (afdelingsleder, divisionsleder)	17%
Anden funktionær med ledelsesansvar (mellemlider el.lign.)	12%
Funktionær uden ledelsesansvar	46%
Ekstern konsulent i organisationen	15%
Anden	3%

Typisk rolle i projekter

	Procent
Projektejer (sponsor)/ styregruppeformand/ styregruppemedlem	23%
Program-/Projektleder	42%
Porteføljeleder	11%
Medlem af program-/projektteam	11%
Ansæt projekt-/porteføljekontor	7%
Anden	7%



Definitioner

Bæredygtighed

Bæredygtighed forstås i denne undersøgelse i tråd med Brundtland-rapporten (World Commission on Environment and Development, 1987.) Det vil sige, at bæredygtige projekter/initiativer ”opfylder de nuværende behov uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare”. Bæredygtighed kan være miljømæssig, social eller økonomisk.

Bæredygtig projektledelse

Bæredygtighed er et mål i sig selv. Økonomiske, sociale og miljømæssige aspekter vægter ligeligt ved vurdering af projekters succes (Friedrich 2023; Aarseth et al. 2017). Begrebet indeholder to elementer (Huemann & Silvius 2017). Bæredygtighed som følge af projektet – leverancerne er bæredygtige (f.eks. bæredygtige specifikationer og design af leverancerne og deres energiforbrug). Bæredygtighed i projektet – projektets processer er bæredygtige (projektledelse- og produktionsprocesser, interessentsamspillet, indkøb og håndtering af materialer osv.)

SDG

SDG henviser til FNs 17 verdensmål for bæredygtig udvikling (Sustainable Development Goals), der blev vedtaget i 2015 af FN (United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable development, 2024).

Projekter og portefølje

”Projekter” dækker opgaver, der løses via en midlertidig organisering, ledelse og delegering af ansvar inden for fastlagt omfang, budget og tidsramme. I undersøgelsen er ”projekter” en samlebetegnelse for programmer og projekter. Betegnelsen ”portefølje” dækker, når flere projekter, programmer og initiativer ledes, vurderes og prioriteres samlet.

Projektledelsesmodel

En projektledelsesmodel er en generisk model som alle organisationens projekter (med få undtagelser) skal anvende. Den dækker ledelsesfaser i projekter med beslutningspunkter og angiver hvilke projektledelsesmetoder og værktøjer, der er obligatoriske. Desuden er der angivet rollebeskrivelser for projektorganisationen (Eskerod & Riis, 2009).

Organisationer

”Organisationer” er i undersøgelsen private og offentlige virksomheder og organisationer. Ejerskabet kan både tilhøre privatpersoner, andre virksomheder, staten, regioner eller kommuner.

4R

Reduce	Reducere
Re-use	Genbruge
Recycle	Recirkulere
Recover	Genindvinding

Til at vurdere, om bæredygtig projektledelse er implementeret i og som følge af projektet, har vi anvendt 4R begrebsrammen, som baserer sig på EU Directorate for Energy, Climate change and Environment’s direktiv om affald (EU Directorate for Energy, Climate change and Environment, 2024). 4R angiver fire måder til at øge bæredygtighed ved at undgå at bruge helt nye materialer.



Responsible Project Management (RPM)

Responsible Project Management (RPM) er et bud på principper for bæredygtig ledelse af projekter udviklet af Bournemouth Universitet i UK i 2018-2021 (se boksen for mere om dette). Principperne blev først udviklet i workshop for praktikere, undervisere, forskere og studerende fra en række af fagområder og industrier, dvs. baseret på en praktisk tilgang med open source-værktøjer. Brug af principperne fra RPM medvirker til, at projektledelsen inddrager etisk ansvar, bæredygtigt perspektiv og samfundsmæssig påvirkning. RPM handler om at skabe økonomisk og anden værdi og samtidig tage hensyn til menneskers og planetens velbefindende.

Principper for bæredygtig projektledelse (Thompson and Williams, 2019)

RPM er et koncept, der understreger etisk og bæredygtig praksis i projektledelse. Det anerkender, at projekter har virkninger ud over deres umiddelbare mål og resultater.

Nogle vigtige punkter er:

Formål: RPM har til formål at sikre, at projekter leverer værdi ikke kun i form af økonomisk succes, men også for mennesker, planet og miljø. Det anerkender sammenhængen mellem sociale, miljømæssige og økonomiske faktorer.

Manifest: Manifestet for ansvarlig projektledelse advokerer for, at alle projekter skal være i overensstemmelse med disse værdier. Underskriverne omfatter faglige sammenslutninger, individuelle projektfagfolk og virksomhedsorganisationer fra forskellige lande.

Udfordringer: Ethvert projekt opererer inden for en kontekst, der præsenterer udfordringer relateret til social ansvarlighed, miljøpåvirkning og økonomiske overvejelser. RPM opfordrer projektfagfolk til at tackle disse udfordringer proaktivt.

Fleere af de etablerede projektrammeværker, fx PMI (PMI, 2024) og PRINCE2 (Taylor, 2024) har indarbejdet bæredygtighedselementer og kriterier i deres projektværktøjer i de seneste år, men der er forskel på f.eks. perspektiverne og på vægten af de enkelte bæredygtighedsaspekter ift. projektsucces. IPMA (Krüger-Jensen & Timm, 2022) har det at overholde principper og standarder for bæredygtighed som element i selvvurderingen af projektledelses kompetence.

Metoder: Ansvarlige projektledere overvejer FN's mål for bæredygtig udvikling, anvender systemtænkning og engagerer interessenter for at opnå gavnlige projektresultater. De fokuserer på at minimere skade, genoprette ressourcer og maksimere samfundsmæssige fordele.

Samarbejde: RPM opstår i samarbejde mellem forskere og praktikere. Det opfordrer projektledere til at gå ud over traditionelle projektgrænser og overveje bredere konsekvenser.

Støtte: Schumacher Institute, en uafhængig tænketank, støtter ansvarlig projektledelse. Sammen sigter de mod at inkorporere bæredygtighed og systemtænkning i projekter for en bedre fremtid.

Sammenfattende går RPM ud over konventionel projektledelse ved at understrege etisk ansvar, bæredygtighed og positiv samfundsmæssig indvirkning. Det handler om at skabe værdi og samtidig tage hensyn til menneskers og planetens velbefindende.



Referencer

Alchemer. (n.d.). Survey software Alchemer Inc. 2021 <https://www.alchemer.com/>

Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071–1083. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>

Claudy, M. C., Peterson, M., & Pagell, M. (2016). The Roles of Sustainability Orientation and Market Knowledge Competence in New Product Development Success. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 72–85. <https://doi.org/10.1111/jpim.12343>

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone. ISBN: 978-1-841-12084-3

Eskerod, P., & Riis, E. (2009a). Project management models as value creators. *Project Management Journal*, 40(1), 4–18. <https://doi.org/10.1002/pmj.20098>

EU Directorate for Energy, Climate change and Environment. (2024). *EU Waste Framework* (https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/waste-framework-directive_en)

Friedrich, K. (2023). A systematic literature review concerning the different interpretations of the role of sustainability in project management. *Management Review Quarterly*, 73(2), 31–60. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00230-z>

Huemann, M., & Silviu, G. (2017). Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1066–1070. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.014>

Jepsen, A. L., & Riis, E. (2023). *Project Portfolio Management – an organizational perspective*. Djøf Forlag. <https://djoefforlag.dk/products/project-portfolio-management>

Krüger-Jensen, A., & Timm, H. (2022). *Kompetencer i projektledelse: evalueringsværktøj for ledelse af projekter, programmer og porteføljer* (3. udgave). Dansk Projektledelse, IPMA Certificeringen i Danmark.

Montabon, F., Pagell, M., & Wu, Z. (2016). Making Sustainability Sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11–27. <https://doi.org/10.1111/jscm.12103>

Obel, B., & Kallehave, P. (2022). Designing a sustainable organization: the four I's framework. *Journal of Organization Design*, 11(2), 65–76. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00122-w>

Peenstra, R., & Silviu, G. (2017). Enablers for Considering Sustainability in Projects; The Perspective of the Supplier. *Procedia Computer Science*, 121, 55–62. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.009>

PMI (2024). *Project Management Institute Featured topics*. Downloaded fra <https://www.pmi.org/learning/featured-topics/sustainability>. Tilgået 16. maj 2024.

SPSS Statistics Software. (n.d.). IBM. <https://www.ibm.com/spss>

Taylor, Sue (2024). *PRINCE2 7th edition: sustaining a business*. Downloaded fra https://www.axelos.com/resource-hub/blog/prince2_7_sustaining_a_business. Tilgået 14. maj 2024.

Thompson, K.M. and Williams, N. *Management* (2019). *A Guide to Responsible Project Management* (2nd Edition), Bournemouth University and University of Portsmouth. Downloaded fra www.responsiblepm.com. Tilgået 16. maj 2024.

United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable development (2024) *The 17 Goals*. Downloaded fra <https://sdgs.un.org/goals>. Tilgået 16. maj 2024.

World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. New York, NY: Oxford University Press.



Hvordan kan vi hjælpe?



Kontakt os for mere information

Udgiver



Rikke Bang
Tlf. +45 20 75 94 24
rb@emagine.dk



Henrik Timm
Tlf. +45 20 75 94 18
ht@emagine.dk

Forfattere



Anna Lund Jepsen
Tlf. +45 65 50 15 11
alj@sam.sdu.dk



Henrik Timm
Tlf. +45 20 75 94 18
ht@emagine.dk



Eva Riis
Tlf. +45 65 50 91 43
evri@sam.sdu.dk



Emma Münnecke Naver
Tlf. +45 20 65 45 42
emn@emagine.dk

Bæredygtighed i porteføljer og projekter 2024

