

Store økonomiske potentialer i bæredygtighed

September 2025

Virksomheder kan frigøre over 11. mia. kr. årligt gennem bedre udnyttelse af ressourcer og øget medarbejdertrivsel

Analysen viser, at danske virksomheder kan frigøre økonomiske ressourcer for 11,6 mia. kr. årligt, hvis de løfter sig inden for fem centrale områder. De fem områder er energiforbrug, elforbrug, brug af grønne biler, personaleomsætning og sygefravær.

Potentialet er størst i forhold til medarbejderforhold. Lavere sygefravær og bedre fastholdelse af medarbejdere udgør tilsammen næsten 70 pct. af det samlede potentiale. På energi- og transportområdet er potentialet mindre, men stadig væsentligt.

Analysen bygger på mikrodata fra Danmark og en ny metode, hvor virksomheder systematisk sammenlignes med lignende virksomheder i samme branche. Det gør det muligt at identificere realistiske forbedringspotentialer helt ned på virksomhedsniveau.

Nye krav til banker skaber samtidig stærke incitamenter til brug af objektive sammenligninger. Det giver virksomhederne mulighed for at omsætte arbejdet med bæredygtighed fra en rapporteringsopgave til en strategisk indsats for at styrke konkurrenceevnen.

Kontakt

Kommunikations- og sekretariatschef
Tina Nikolajsen
Tlf. 2728 2733
E-mail tbn@kraka-economics.dk

1. INDLEDNING

Debatten om virksomhedernes bæredygtighed har været præget af et fokus på rapportering og dokumentation. Det har skabt et billede af bæredygtighed som en administrativ byrde snarere end en kilde til værdiskabelse. Samtidig har debatten i høj grad handlet om klima og miljø. Det har været vigtigt for en virksomhed at kunne vise, om den var ”grøn” eller ej, mens de øvrige bæredygtighedsmål har fået mindre opmærksomhed.

Denne tilgang til bæredygtighed har bidraget til, at store økonomiske potentialer fortsat ikke er realiseret. Når fokus primært rettes mod klimaindsatsen, overses de økonomiske gevinster, der fx ligger i at reducere personaleomsætning og sygefravær. Samtidig har mange virksomheder haft svært ved at navigere i, hvor deres forbedringsmuligheder reelt ligger. Adgangen til valide og konsistente data har været begrænset, og der har manglet et systematisk sammenligningsgrundlag, der viser, hvordan en virksomhed klarer sig relativt til lignende virksomheder.

Bankerne har samtidig fået en ny og forpligtende rolle i virksomhedernes arbejde med bæredygtighed. Med §72 i lov om finansiel virksomhed, der trådte i kraft 1. juli 2025, er det nu et ledelsesansvar for danske pengeinstitutter at arbejde aktivt med bæredygtighedsrisici. Denne udvikling betyder, at banker i stigende grad får brug for præcise og sammenlignelige mål for erhvervskunders præstationer. Bankerne får dermed en nøglerolle i at realisere de økonomiske potentialer, fordi adgangen til finansiering i stigende grad vil afhænge af, om virksomheder kan dokumentere fremskridt.

Dette notat introducerer en ny tilgang, der adresserer netop disse udfordringer. Ved at anvende detaljerede mikrodata fra Danmarks Statistik sammenlignes virksomheder systematisk med lignende virksomheder inden for samme branche. Det giver mulighed for at identificere, hvor i branchefordelingen den enkelte virksomhed befinder sig, og hvor meget den med rimelighed kan forbedre sig. Analysen sætter dermed fokus på de økonomiske potentialer, der kan frigøres, når virksomheder rykker sig tættere på branchens bedste praksis.

2. DATA OG METODE

Analysen bygger på mikrodata, der muliggør en præcis opdeling af virksomheder inden for hver branche målt på fem udvalgte områder for bæredygtighed. Alle virksomheder i en bestemt branche indgår således i en fordeling af hvert af områderne: energiforbrug, elforbrug, grønne biler, personaleomsætning og sygefravær. Øvrige økonomiske gevinster, fx øget brand-værdi og bedre lånevilkår, indgår ikke i beregningerne.

Metoden lægger til grund, at den lavest præsterende halvdel virksomhederne har mulighed for at løfte sig 20 procentpoint i fordelingen. Det indebærer, at en virksomhed på den 20. percentil kan nå op på niveau med den 40. percentil. Virksomheder fra medianen og op til den 80. percentil vurderes at kunne forbedre sig 10 procentpoint i fordelingen, mens de bedst præsterende 20 procent ikke anses for at have yderligere potentiale. Denne tilgang sikrer, at forbedringsscenarierne er datadrevne og tager udgangspunkt i branchens egne resultater frem for tilfældige forbedringspotentialer.

De forbedringer, som metoden identificerer, omsættes til økonomiske effekter. Lavere energi- og elforbrug reducerer driftsudgifter, mere effektive biler mindsker transportomkostninger, en lavere personaleomsætning betyder færre udgifter til rekruttering og oplæring samt mindre produktivitetstab, og et lavere sygefravær frigør arbejdstid. Analysen omfatter kun virksomheder med mindst 10 ansatte, da potentialet for de helt små

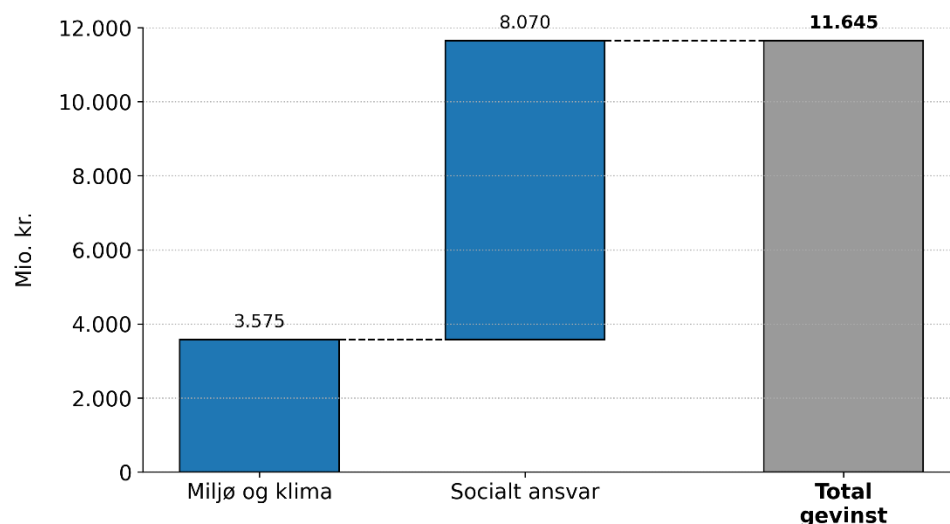
virksomheder er mere begrænset. Metoden begrænser sig til økonomiske potentialer på de fem udvalgte områder. Dermed indgår ikke de bredere gevinster, der kan opstå, hvis Danmark som helhed styrker sin bæredygtighedsprofil – fx i form af bedre adgang til internationale markeder og en stærkere position i forhold til udenlandske investorer og handelspartnere.

En mere detaljeret gennemgang af datagrundlag og metode findes i bilaget.

3. Resultater

Samlet set peger analysen på et årligt økonomisk potentiale på 11,6 mia. kr. for danske virksomheder, jf. figur 1. Det største bidrag stammer fra lavere sygefravær og lavere personaleomsætning, som sammenlagt udgør 8,1 mia. kr. i økonomisk potentiale, svarende til 69 pct. af det samlede potentiale. Lavere energiforbrug, lavere elforbrug og udskiftning af fossilbiler tegner sig for 3,6 mia. kr., svarende til 31 pct. af det samlede potentiale.

Figur 1 Samfundsøkonomisk potentiale fordelt på område



Anm.: "Miljø og klima" består af økonomisk potentiale fra lavere energiforbrug, lavere elforbrug og udskiftning af fossilbiler. "Socialt ansvar" består af økonomiske potentialer fra lavere personaleomsætning og lavere sygefravær. Se bilag for en detaljeret gennemgang af data, metode og beregningsforudsætninger.

Kilde: Kraka Economics baseret på mikrodata fra Danmarks Statistik.

Fordelingen af potentialet understreger, at medarbejderforhold spiller en afgørende rolle for virksomhedernes økonomiske præstation. Det er først og fremmest lavere sygefravær og bedre fastholdelse af medarbejdere, der rummer de største gevinster. Potentialet fra sygefravær svarer til en gennemsnitlig reduktion på 2,2 sygedage pr. fuldtidsansat, mens potentialet fra lavere personaleomsætning svarer til, at hver sjette frivillige opsigelse fastholdes i virksomheden. Dette indikerer, at en målrettet indsats for at forbedre arbejdsmiljø og trivsel kan indebære markante økonomiske gevinster for danske virksomheder.

Fordelingen af det økonomiske potentiale mellem "miljø og klima" og "socialt ansvar" varierer betydeligt på tværs af brancher. Blandt de 15 største brancher målt på antallet af virksomheder har landbrugsbranchen med 34 pct. den laveste andel af potentialet, som stammer fra "socialt ansvar". Det forholder sig dog omvendt for brancherne *it-konsulenter mv.*,

arkitekter og rådgivende ingeniører samt *ejendomsservice mv.* For disse tre brancher kommer langt størstedelen af det økonomiske potentiale fra medarbejderforhold.

Når man ser på tværs af brancher, er det ligeledes tydeligt, at der er stor forskel på det samlede potentiale. Blandt de 15 største brancher målt på antallet af virksomheder kommer de største potentialer fra brancherne *arkitekter og rådgivende ingeniører*, *it-konsulenter mv.* samt *ejendomsservice mv.*, jf. tabel 1. Disse tre brancher rummer et samlet økonomisk potentiale på 950 mio. kr.

Ser man i stedet på det økonomiske potentiale pr. ansat, er der ligeledes høj grad af variation på tværs af brancher. Især brancherne *Landbrug og gartneri* og *Metalvareindustrien* har store økonomiske potentialer på op til hhv. 17.500 kr. og 21.500 kr. pr. årsværk årligt. Disse estimer er for virksomheder med det største potentiale i branchen. Der kan være væsentlige forskelle i det økonomiske potentiale inden for en branche, fordi virksomheder med svagere performance har større forbedringspotentiale end virksomheder i toppen af fordelingen.

Tabel 1 Økonomiske potentialer fordelt på brancher

Branche	Potentiale, samlet (mio. kr.)	Potentiale, pr. årsværk (kr.)
Arkitekter og rådgivende ingeniører	332	11.500
It-konsulenter mv.	331	13.500
Ejendomsservice mv.	290	15.500
Metalvareindustri	271	21.500
Engrosh. med tekstiler og hushold.udstyr	256	10.500
Anden engroshandel	250	12.000
Supermarkeder og varehuse mv.	246	7.000
Bygningsinstallation	243	15.000
Restauranter	207	11.500
Detailh. med tekstiler og hushold.udstyr mv.	202	10.500
Engrosh. med andre maskiner	193	12.000
Fragtvognmænd og rørtransport	192	13.000
Landbrug og gartneri	178	17.500
Bygningsfærdiggørelse	146	12.000
Murere mv.	130	13.500

Anm.: Tabellen betragter kun brancher med mindst 500 firmaer med mindst 10 årsværk i hvert firma. Potentialet pr. årsværk omfatter de virksomheder i branchen, som har det største potentiale, hvorfor estimerne skal ses som "op til" dette niveau. Estimer er afrundet til nærmeste mio. kr. for det samlede potentiale og til nærmest 500 kr. for potentialet pr. årsværk. Se bilag for en detaljeret gennemgang af data, metode og beregningsforudsætninger.

Kilde: Kraka Economics baseret på mikrodata fra Danmarks Statistik.

4. anbefalinger

Analysen viser, at danske virksomheder samlet set kan frigøre økonomiske ressourcer for over 11 mia. kr. årligt gennem relativt moderate forbedringer i deres ressourceforbrug og medarbejderforhold. For at realisere dette potentiale kræves en koordineret indsats fra flere aktører.

For det første bør virksomheder betragte arbejdet med bæredygtighed som en integreret del af deres strategiske styring på linje med andre effektiviseringsinitiativer. Objektive sammenligningsgrundlag gør det muligt at identificere præcist, hvor virksomheden klarer sig relativt godt, og hvor der er det største forbedringspotentiale.

For det andet kan bankerne blive en afgørende drivkraft i denne udvikling. Med de nye lovkrav i §72 i lov om finansiel virksomhed er det nu en bundet ledelsesopgave for pengeinstitutter at arbejde aktivt med bæredygtighedsrisici. Det giver banker og investorer et stærkt incitament til at anvende datadrevne analyser som grundlag for dialogen med erhvervs-kunderne. Reguleringen betyder derfor, at virksomheder får en hjælpende hånd til at realisere potentialet, fordi adgang til finansiering i stigende grad vil afhænge af virksomhedernes præstationer inden for bæredygtighed.

Samlet set viser analysen, at bedre udnyttelse af tilgængelige data kan omsætte bæredygtighedsarbejdet fra at være en byrde til at blive en kilde til vækst og konkurrenceevne i dansk erhvervsliv.

5. Bilag: Detaljeret beskrivelse af datagrundlag og metode

Datagrundlag

Beregningerne bygger på mikrodata fra Danmarks Statistik, som giver adgang til detaljerede oplysninger om virksomheder og deres ansatte. Datamaterialet dækker hele erhvervslivet og omfatter blandt andet energiforbrug, leasing og ejerskab af biler, løn- og ansættelsesforhold samt information om sygefravær. Data er tilgængelige i anonymiseret form og kan kun anvendes af autoriserede forsknings- og analysemiljøer.

En væsentlig forskel i forhold til andre analyser på området er, at datagrundlaget ikke blot er baseret på virksomhedernes egne nøgletal, men i stedet bygger på en systematisk sammenligning af virksomheder inden for den samme branche med samme størrelse. Mange kommercielle løsninger sammenligner virksomheder på tværs af brancher eller baseret på frivilligt rapporterede data, hvilket kan give et skævt billede. I denne analyse sammenlignes hver virksomhed alene med andre virksomheder i samme branche.

Metode

Udgangspunktet for det samfundsmæssige økonomiske potentiale er en fordeling af virksomhedernes resultater inden for hver branche på fem udvalgte indikatorer: energiforbrug, elforbrug, sammensætning af biler, personaleomsætning og sygefravær. Virksomhederne rangeres relativt til hinanden, hvilket gør det muligt at identificere et realistisk forbedringspotentiale.

Metoden bygger på følgende antagelser:

- Virksomheder under medianen kan forbedre sig svarende til et spring på 20 procentpoint i branchefordelingen. Det indebærer, at en virksomhed, der fx ligger på den 20. percentil målt på elforbrug pr. årsværk, kan forbedre sig til niveauet for virksomheden på den 40. percentil.
- Virksomheder mellem medianen og den 80. percentil kan forbedre sig 10 procentpoint i branchefordelingen.
- De 20 pct. bedst præsterende virksomheder har ikke yderligere potentiale.

For at sikre sammenlignelighed tages der højde for virksomhedsstørrelse. Det betyder, at en virksomhed med fx 50 ansatte ikke sammenlignes én til én med en virksomhed med 1.000 ansatte, men at resultaterne normaliseres, så sammenligningsgrundlaget er relevant uanset størrelse.

Denne tilgang indebærer, at analysen ikke opstiller normative mål, men i stedet kvantificerer forskydninger, der allerede er realiseret af andre virksomheder i samme branche.

Øvrige beregningsforudsætninger

- Afgrænsning af gevinster

Beregningerne omfatter alene gevinster fra:

- Lavere energiforbrug
- Lavere elforbrug
- Udskiftning af fossilbiler til grønne biler
- Lavere personaleomsætning
- Lavere sygefravær

Øvrige mulige gevinster, fx højere brand-værdi, bedre lånevilkår eller forbedrede relationer til leverandører og kunder, er ikke inkluderet.

- Afgrænsning af brancher

Kun brancher, der hovedsageligt består af private virksomheder, indgår i analysen. Følgende aggregerede branchegrupper er udeladt som et konservativt valg:

- Offentlig administration, forsvar og politi
- Undervisning
- Sundhed og socialvæsen
- Kultur og fritid
- Andre serviceydelser mv.

- Virksomhedsstørrelse

Det økonomiske potentiale pr. årsværk antages at være ens inden for hver branche. Vi anvender en virksomhed med 100 ansatte som repræsentant for branchen. De økonomiske potentialer pr. årsværk er forholdsvist stabile for både små og store virksomheder.

- Manglende branchedata

For nogle brancher kan der ikke offentliggøres tilstrækkelige data af hensyn til Danmarks Statistiks diskretioneringskrav. Det skyldes, at der vil være risiko for, at enkelte virksomheders tal vil kunne identificeres uden deres kendskab til dette. Vi ekskluderer derfor følgende brancher fra beregningen, som omfatter mindre end 12 virksomheder med mindst 10 ansatte:

- Indvinding af olie og gas
- Tobaksindustrien
- Læder- og fodtøjsindustrien
- Olieraffinaderier mv.
- Vandforsyning
- Rensning af jord og grundvand
- Tankstationer
- Regional- og fjerntog

Det betyder isoleret set, at vi undervurderer det samlede økonomiske potentiale for danske virksomheder.

- Dominerende enkeltvirksomheder

I brancher, hvor en enkelt virksomhed udgør mere end 80 pct. af de samlede årsværk for en branche-størrelsesgruppe, kan vi ikke beregne det gennemsnitlige antal årsværk. Det skyldes Danmarks Statistiks diskretioneringskrav. Vi antager, at det gennemsnitlige årsværk i disse brancher svarer til det gennemsnitlige årsværk i den aggregerede branche (19-niveau).

- Energiforbrug

- Pris pr. MWh: 267 kr. ([link](#)).
- Omsætning pr. årsværk: 1,5 mio. kr. Dette er et konservativt skøn og påvirker ligeledes beregningerne i en konservativ retning. Hvis vi antog en højere omsætning pr. årsværk, ville den forventede besparelse ved forbedringer stige, da vi betragter energiforbrug pr. omsætningsmillion.
- Vi anvender faktiske energital for industrivirksomheder.
- Øvrige virksomheder antages at have et gennemsnitligt besparelspotentiale på 1 MWh pr. årsværk, hvilket er betydeligt lavere end industrivirksomheders gennemsnitlige besparelspotentiale pr. årsværk.

- Elforbrug

- Pris pr. kWh: 0,529 kr. ([link](#)).
- Grønne biler
 - Besparelse pr. km ved grøn bil: 0,58 kr. ([link](#)). Grønne biler antages at koste 4,08 kr. pr. km, mens fossilbiler antages at koste 4,66 kr. pr. km. Tallene dækker over anskaffelse, opladning/benzin, vedligehold og værditab ved 20.000 kørsel årligt over fem år.
 - Kørsel pr. bil pr. år: 20.000 km.
 - Antal biler pr. årsværk afhænger af branchen. Mediantallet for branchen anvendes. Hvis medianen er nul, antages intet potentiale på trods af nogle virksomheder i toppen af fordelingen faktisk har biler.
- Personaleomsætning
 - Omkostning pr. jobskifte: 33 pct. af en årsløn. Dette er et konservativt skøn ifølge den seneste Retention Report fra 2025 udarbejdet af Work Institute i USA ([link](#)). Gallup vurderer omkostningen til at være højere, helt op til 200 pct. af en årsløn. Vi lægger det konservative skøn på 33 pct. til grund for beregningerne. Der må forventes betydelige brancheforskelle i dette skøn.
 - Korrektion for ufrivillige opsigelser. Det økonomiske potentiale fra personaleomsætning ganges med andelen af jobskifte som skyldes frivillige opsigelser. Det betyder, at de ufrivillige opsigelser ikke indgår i det økonomiske potentiale, da virksomheder antages at kende til omkostningen ved jobskifte og formentlig ser sig nødsaget til at opsig medarbejderen på trods af omkostningen herved. Tal fra Eurostat viser, at frivillige opsigelser i Danmark udgjorde 59,5 pct. i tredje kvartal af 2022 for medarbejdere i alderen 25 til 54 år ([link](#)). Disse tal omfatter dog kun arbejdstagere, der ikke har fundet et nyt job inden for tre måneder, og det må forventes, at frivillige opsigelser er markant højere for dem, som har fundet job inden for tre måneder efter opsigelsen. Som et konservativt skøn anvender vi de 59,5 pct.
 - Årsløn baseret på branchens mediantimeløn. Vi anvender branchens mediantimeløn til at udregne en normal årsløn i branchen. Hvis gennemsnitslønnen er højere end medianlønnen, hvilket ofte er tilfældet, trækker denne beregningsforudsætning i en konservativ retning for den samlede besparelse.
 - Positive effekter indgår ikke. De samfundsmæssigt positive effekter ved et fleksibelt og mobilt arbejdsmarked indgår ikke i beregningerne. Når en medarbejder skifter til en anden virksomhed, kan det have positive effekter for samfundet, fordi medarbejderen tager viden med sig, som kan skabe værdi i den nye virksomhed.
- Sygefravær
 - Mediantimeløn som proxy for værdi af sygefravær. Vi anvender branchens mediantimeløn til at udregne værdien af en sygedag. De ansattes løn fungerer som et nedre skøn for værdien af deres tid. Denne beregningsforudsætning fungerer således som et konservativt skøn for værdien af at nedbringe sygefraværet.
 - Kun egen sygdom. Beregningerne dækker kun over de ansattes egne sygedage og ikke fraværssdage som følge af arbejdsulykker eller børns sygdom.

