



Bonusmål der tæller – *fra signal til forandring*

Analyse og inspiration til bestyrelsens arbejde
med ESG-mål i incitamentsaflønning

3	Forord. Mål under udvikling
5	Executive summary
6	Sådan sker ESG-aflønning i C25-virksomheder
14	Forventning om stigning i brugen af ESG i lederlønnen
22	Fem overvejelser om ESG i lederlønnen

Indhold

Indhold

Mål under udvikling

At koble lederes aflønning til ikke-finansielle mål er stadig et relativt nyt felt. Men området er i bevægelse. Flere danske virksomheder – ikke mindst C25-selskaberne – arbejder nu mere ambitiøst og mere præcist med bæredygtighed i incitamentsaflønningen. Det er en udvikling, der sker parallelt med, at de nye EU-krav til bæredygtighedsrapportering er indført, f.eks. CSRD.

Denne analyse viser, at kvaliteten af ESG-baserede bonusmål er under udvikling. I C25-selskaberne er andelen af specifikke og målbare mål steget med 75% fra 2022 til 2024. Flere selskaber sætter nu ambitiøse mål. Hvor ESG-bonussen førhen nærmest blev udløst per automatik, er det i 2024 færre ledelser, der modtager fuld ESG-bonusudbetaling. Der er tegn på en begyndende modning. Samtidig står mange virksomheder over for centrale dilemmaer: Hvordan sikrer man, at bonusmålene afspejler virksomhedens strategi – og ikke blot ender som signalværdi? Hvordan måler man noget, der stadig er i bevægelse? Og hvordan balancerer man mellem langsigtet transformation og kortsigtede resultater?

Det er netop disse spørgsmål, vi forsøger at belyse i denne publikation. Analysen bygger på en gennemgang af vederlagsrapporter fra danske C25-virksomheder og en spørgeskemaundersøgelse blandt 1.012 ledere i Danmark. Resultaterne viser, at 56% af lederne mener, at ESG-aflønning først og fremmest skal skabe bæredygtige forandringer. Samtidig peger mange på, at det stadig er vanskeligt at sætte mål, der er både konkrete, strategiske og rimelige.

Derfor har Lederne og Center for Strategisk CSRD – et samarbejde mellem EY og Erhvervslivets Tænketank – udarbejdet fem overvejelser, som kan støtte bestyrelser og ledelser i arbejdet med at designe incitamentsstrukturer, der virker i praksis. Vi kalder det bonusmål, der tæller – fordi de både skaber retning og bidrager til den nødvendige forandring.

Vi håber, analysen kan tjene som inspiration for de virksomheder, der vil bruge aflønning som en aktiv del af deres bæredygtige ledelse.





C25-virksomheder er blevet mere ambitiøse og mere præcise

- Kvaliteten af ESG-aflønningsmålene er steget – andelen af mål som er målbare og specifikke, er steget med 75% fra 2022 til 2024.
- I 2024 blev der sat mere ambitiøse mål sammenlignet med 2023. I 2023 fik alle direktioner på nær én udbetalt fuld ESG-bonus. I 2024, hvor selskaberne også aflagde deres første CSRD-regnskab, var der otte selskabers direktioner, som ikke fik fuld bonus.
- Blandt C25-virksomheder aflønnes direktionen mest efter ESG-KPI'erne 'diversitet' og 'CO2-reduktion'.
- 60% af ESG-KPI'erne integreres i virksomhedernes kort-sigtede incitamentsstruktur i 2024 (2023: 63,6%) og resten i de langsigtede.
- I 2024 har ESG-KPI'erne i gennemsnit en vægt på 15% af aflønningen (2023: 16,8%).

Bredt set forventes en stigning i brugen af ESG i lederlønnen

- 29% af de ledere, der i dag aflønnes ud fra ESG-mål, forventer en stigning i brugen af bæredygtighedsmæssige KPI'er. 12% af de ledere, der ikke aflønnes efter ESG-mål, arbejder i virksomheder, der måske overvejer at indføre ESG-mål i deres aflønning.
- Blandt direktionen i C25-virksomheder aflønnes der mest ud fra ESG-målene 'CO2-udledning' og 'diversitet', mens det generelle billede blandt ledere er, at 'CO2-reduktion' går igen, men at 'diversitet' ikke er lige så almindeligt. I stedet anvendes 'energieffektivitet' og 'medarbejdertilfredshed' i højere grad som mål, der indgår i lederlønnen.

Executive *summary*

Gode mål er svære at sætte

- 56% af lederne i undersøgelsen angiver, at formålet med ESG-aflønning er at skabe 'bæredygtige forandringer', mens 44% mener, at det mere drejer sig om 'signalværdi'.
- Knap to ud af tre ledere ser sammenhæng mellem deres opnåelse af ESG-relaterede bonusmål og virksomhedens præstationer på de mål, virksomheden har sat.

Undersøgelsen er baseret på en screening af danske C25-virksomheders vederlagsrapporter for 2022, 2023 og 2024 samt en spørgeskemaundersøgelse blandt 1.012 ledere.

Fem overvejelser om ESG-aflønning af ledelsen (se mere på side 26)

1.

Formål.
Hvad er formålet med jeres ESG-aflønning?

2.

Strategi og konkurrencekraft.
Afspejler ESG-målene virksomhedens strategi?

3.

Transparens og troværdighed.
Er ESG-målene klare – og kan de forsvares?

4.

Tidshorisont.
Har vi den rette balance mellem hurtige gevinster og langsigtet forandring?

5.

Indflydelse.
Har lederen indflydelse på sine ESG-mål?



Sådan sker ESG-aflønning i C25-virksomheder

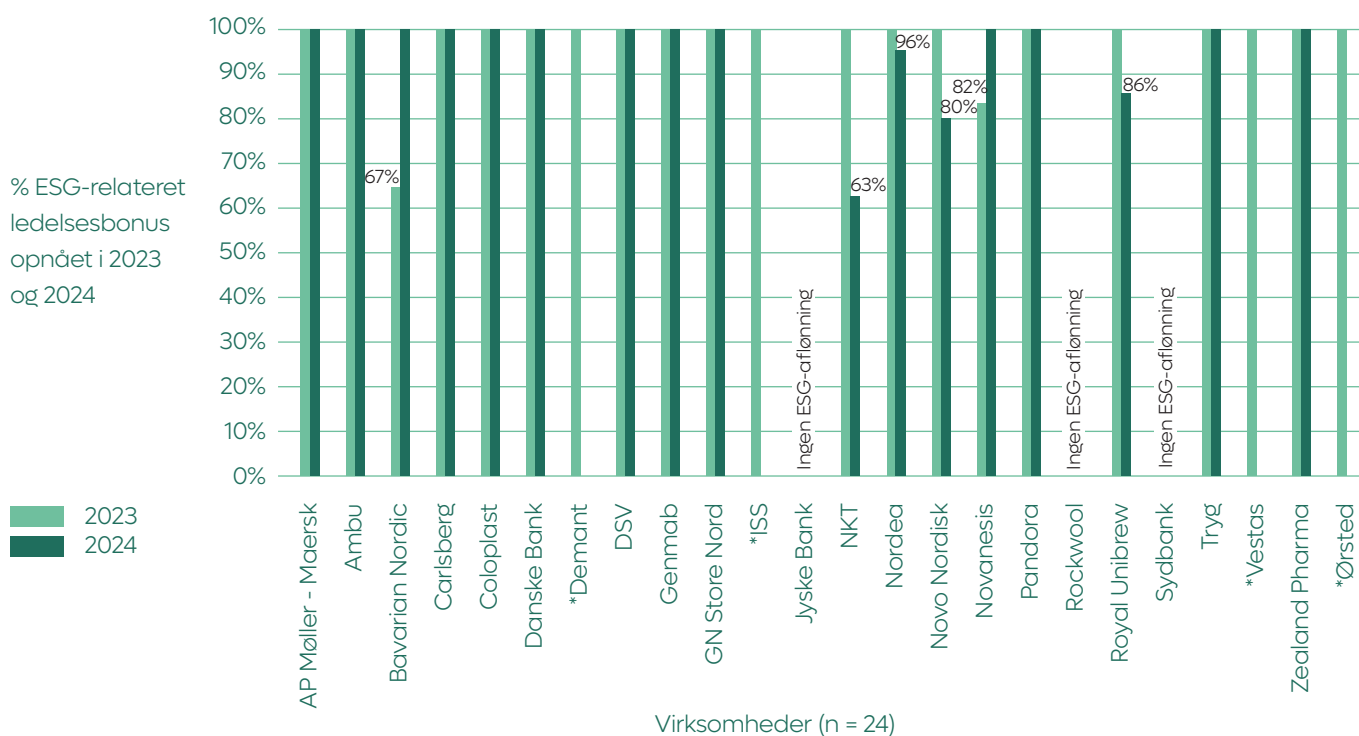
Hvordan anvendes ESG-kompensation i danske C25-virksomheder? Og er der sammenhæng mellem målopnåelse og reel bæredygtig forandring?

Det har vi undersøgt ved at gennemgå 24 C25-virksomheders vederlagsrapporter, som giver indsigt i integreringen af ESG-aflønning i virksomhedernes incitamentsstruktur¹.

I det følgende undersøges det, hvilke mål der sættes, hvordan de vægtes og hvorvidt målene opnås.

Screening af C25-virksomhedernes 2024-rapporter viser, at 13 ud af 21² udbetalte fuld ESG-bonus

Figur 1. Udbetaling af ESG-bonusser i C25-virksomheder



Figur 1 viser, at 19 af virksomhederne nåede deres ESG-mål til fulde i 2023, mens billedet for 2024 ser anderledes ud, idet kun 13 ud af 21 virksomheder fik udbetalt ESG-bonusser³. Denne udvikling kan skyldes, at ESG-målene i højere grad er blevet mere konkrete og ambitiøse,

hvilket betyder, at det ikke længere er lige så let at opnå fuld bonusudbetaling. At færre virksomheder når målene indikerer dermed en modningsproces, hvor fokus flyttes fra symbolske mål mod reelle, målbare resultater.

¹ De udvalgte C25-virksomheder er alle omfattet af CSRD fra regnskabsåret 2024, hvilket gør dem særligt relevante i en ESG-kontekst. Healthcare, n = 7. Consumer Goods & Services, n = 3. Industrials & Utilities, n = 8. Financials, n = 4. Maersk A og B, som begge indgår i C25-indekset, analyseres samlet under Maersk, hvorfor summen af antal virksomheder udgør 24 i analysen. "Ambu og Coloplast har forskudte regnskabsår. Derfor bruger vi deres "remuneration report 2022/2023" som grundlag for data i 2023 og deres "remuneration report 2023/2024" som grundlag for data i 2024.

² Jyske Bank, Rockwool og Sydbank anvender ikke ESG-aflønning

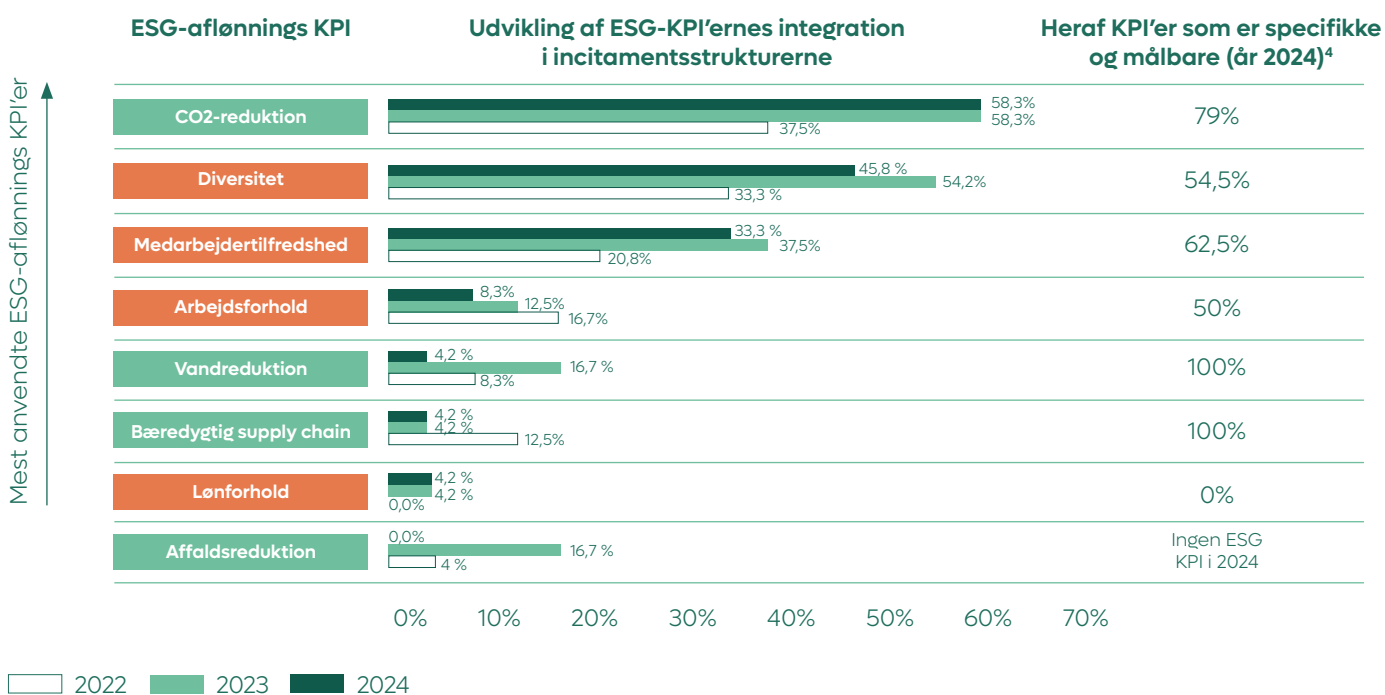
³ ESG-målene indgår i virksomhedens kortsigtede og/eller langsigtede incitamentsstruktur, eller også er det ikke specificeret, hvorvidt målene relaterer sig til den kort- eller langsigtede incitamentsstruktur

*Demant, ISS, Vestas og Ørsted specificerer ikke den nøjagtige opnåelse af ESG-aflønningsmålene for 2024, men angiver i stedet, at resultaterne ligger "below target"



C25-virksomhederne aflønnede i 2022-2024 mest efter diversitet og CO2-reduktion

Figur 2. ESG-aflønnings-KPI'er i C25-virksomheder



Analysen viser, at der er sket en stigning i C25-virksomhedernes aflønning af direktionen med ESG-KPI'er fra 2022 til 2024. De mest anvendte KPI'er for C25-direktionsmedlemmer er 'diversitet' og 'CO2-reduktion'. Når vi kigger på aflønning af ledere på andre ledelsesniveau-

er og uden for C25 (se figur 9), er den mest anvendte KPI i stedet 'medarbejdertilfredshed', 'kundetilfredshed', men også 'CO2-reduktion' holder sig i top 3.

⁴ Specifikke og målbare KPI'er defineres som målbare KPI'er, der er specificeret med tal og kan bruges som sammenligningsgrundlag til forgangene år



“At sætte de
rigtige KPI’er
for bæredygtig
værdiskabelse,
*kan være en
udfordring*”

Anne Louise Eberhard

”Det at omsætte virksomhedens strategi og mål i enkle og entydige KPI’er kan være vanskeligt. En faldgrube er, at man fokuserer på det kortsigtede og mister fokus på det langsigtede, eller omvendt.

Vi har mange års øvelse på bl.a. det finansielle område, men på nyere rapporteringsområder som bæredygtig værdiskabelse er det sværere. Måleredskaberne for eksempelvis virksomhedernes centrale miljømæssige faktorer ligger endnu ikke helt stille.

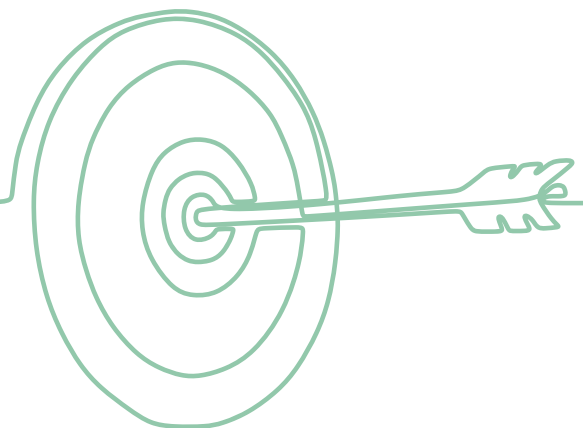
Hvis vi får sat de forkerte KPI’er, risikerer vi at straffe ledelsen, selv om den gør det rigtige. Eller omvendt, at belønne ledelsen, uden at de rette resultater er skabt.”

Anne Louise Eberhard

Bestyrelsesformand for Finansiell Stabilitet og Unicef Danmark.

Næstformand for Bavarian Nordic og bestyrelsesmedlem hos FLSmidth.

Formand for Risk & Audit Committees hos FLSmidth og Bavarian Nordic.





I C25-virksomhedernes rapporter ses der forskellige måder at formulere ESG-aflønnings-KPI'er på

Figur 3. Eksempler på specifikke og målbare ESG-KPI'er

ESG-aflønnings KPI	● Specifikke og målbare ESG-KPI'e	● Bredt definerede ESG-KPI'er
CO2-reduktion - Herunder Scope 1, 2, 3	"Achieve 100% renewable energy (Scope 1 and 2) across all major operating sites"	"Deliver on Scope 1, 2 & 3 reporting"
	"[Our] sustainability target is to reduce carbon greenhouse gas emissions directly or indirectly by 15% compared to 2018/2019 (base year)."	"Implement energy-saving solutions. Deliver on Scope 1, 2 & 3 reporting."
Diversitet	"Kønsbalance i ledelse, der følger [vores] målsætning om en kønsbalance på 41% kvindelige ledere. I 2024 blev opnået et resultat på 43%."	"Progress towards Diversity & Inclusion (D&I) aspirational targets"
Medarbejder-tilfredshed	"Our 2023 target is a Satisfaction & Motivation index score of 77 taking us well on our way towards the aspiration to be a workplace where engagement is an integrated part of our culture, a natural part of our daily focus and how we work together."	"Employee engagement improvement"

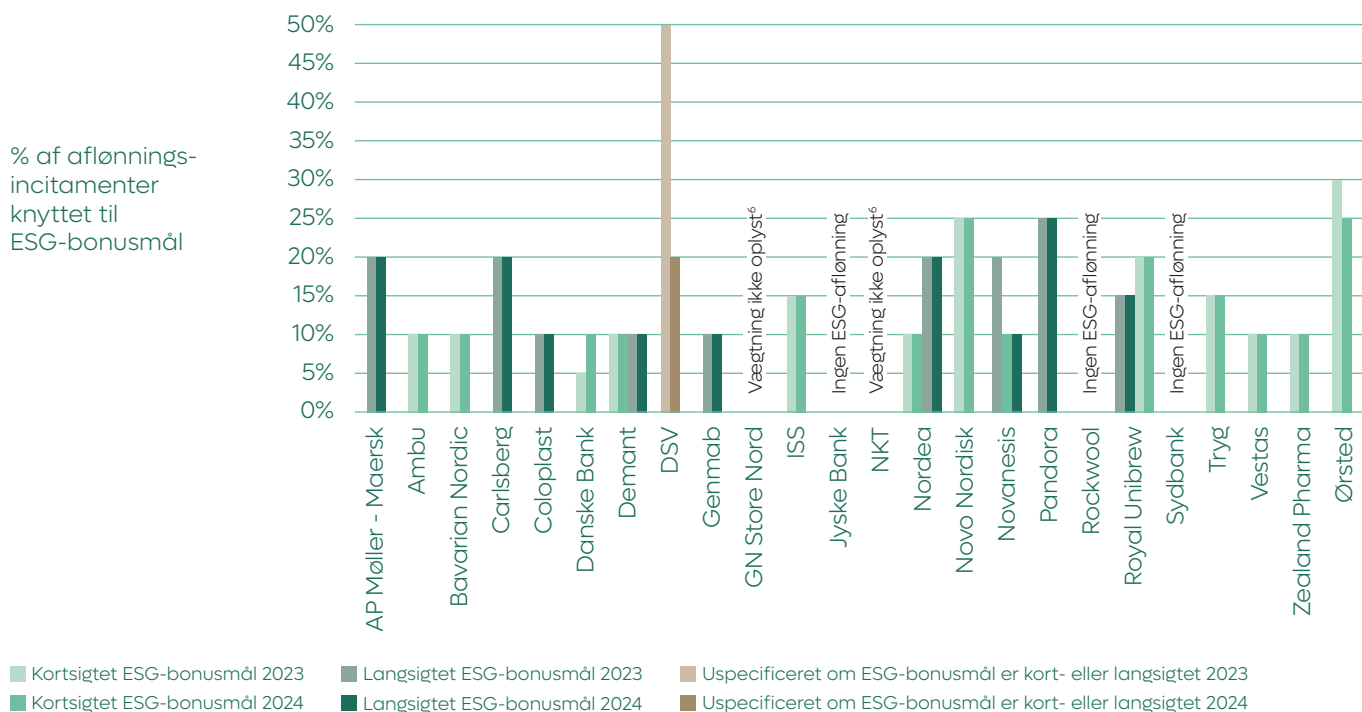
Eksemplerne i figur 3 viser, hvordan forskellige ESG-aflønnings-KPI'er formuleres men også forskellen på specifikke mål og mål, som er mere overordnet formuleret. Et mål kan gøres målbart ved, at der opstilles kvanti-

tative målværdier, som f.eks. målsætningen om "41% kvindelige ledere i 2024" eller om at reducere direkte og indirekte drivhusgasser med 15% med 2018/2019 som baseline.



ESG-bonusmålene udgør alt fra 5% til 50% i C25-virksomhedernes incitamentsstrukturer⁵

Figur 4. Andelen af ESG i incitamentsstrukturer i C25-virksomheder



I figur 4 ses det, at ESG-KPI'er i 2024 i gennemsnit havde en vægt på 15% i virksomhedernes incitamentsstruktur (i 2023 var tallet 16,8%). Og 60% af ESG-KPI'erne integre-

res i virksomhedernes kortsigtede incitamentsstruktur i 2024 (i 2023 lød tallet på 63,6%).

⁵ Virksomhedernes vederlagsrapporter fra 2023 og 2024 danner grundlag for indsigten

⁶ GN Store Nord og NKT har integreret deres ESG-KPI med øvrige KPI'er som udgør en total vægtning på hhv. 30% (GN Store Nord) og 10% (NKT) i både 2023 og 2024

A portrait of Mads Twomey-Madsen, a middle-aged man with wavy brown hair and glasses, wearing a dark blue button-down shirt and a dark blazer. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred outdoor setting with green foliage.

—

**"ESG-mål for
de enkelte dele
af forretningen,
*hjælper til at ESG
bliver en del af
kerneforretningen*"**

—

Mads Twomey-Madsen

”Det er vigtigt at bryde virksomhedens ESG-mål ned til delmål for de enkelte dele af forretningen – f.eks. til CO2-reduktioner i produktionen eller andelen af genbrugsmaterialer i råvareindkøb. Det gør det muligt at omsætte ESG-strategi til konkrete handlingsplaner.

Samtidig skaber det en sund dialog om mål og ressourcer, som er med til at fokusere ESG-arbejdet og gøre det til en del af virksomhedens kerneforretning, som skal skabe værdi på lige fod med andre indsatser.”

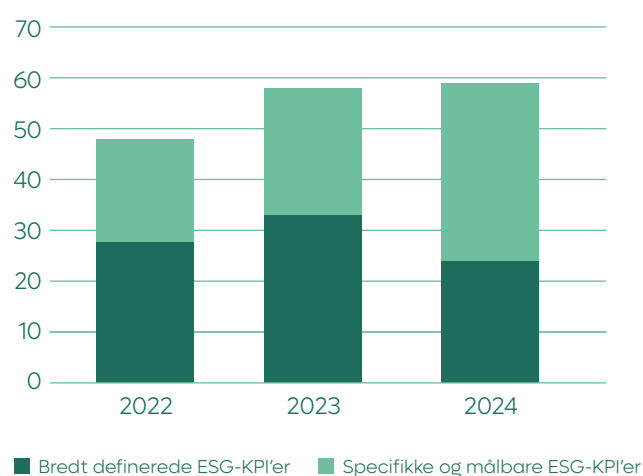
Mads Twomey-Madsen

Senior Vice President for Bæredygtighed & Kommunikation hos Pandora



Integrationen af ESG-KPI'er i C25-virksomheders ledelsesaflønninger er steget fra 2022 til 2024, og kvaliteten er øget

Figur 5. Udvikling over det samlede antal ESG-KPI'er i incitamentsstrukturerne⁷



- Andelen af specifikke og målbare ESG-KPI'er er steget med 75% fra 2022 til 2024, hvilket målretter indsatsen mod specifik og aflæselig effekt
- De mere bredt definerede mål udgør nu kun 40,7% af ESG-KPI'erne i 2024
- Samlet set steg antallet af ESG-KPI'er med 22,9% fra 2022 til 2024

⁷ Det samlede antal ESG-KPI'er udgør summen af C25-virksomhedernes integrerede ESG-KPI'er i hhv. 2022, 2023 og 2024



Forventning om stigning i brugen af ESG i lederlønnen

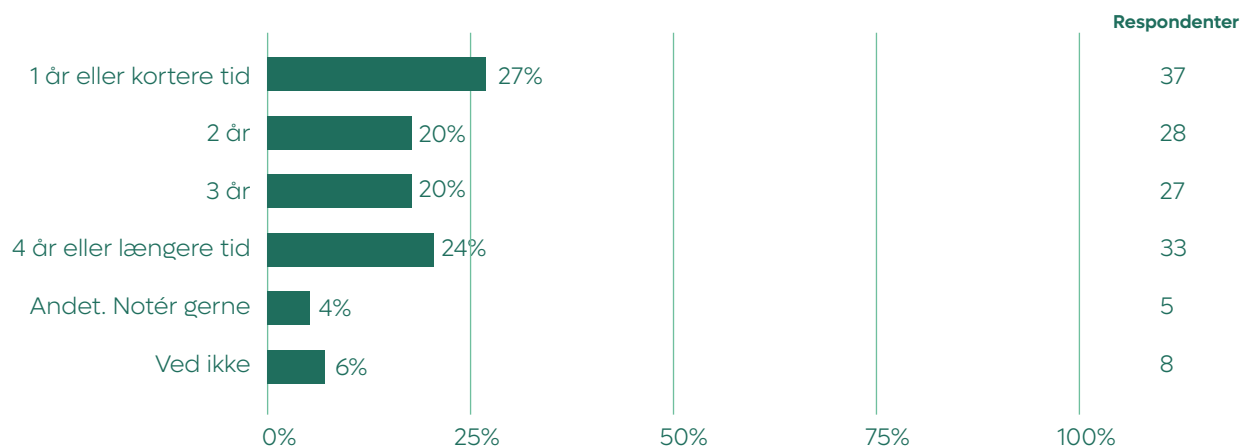
Ser man bredere ud over danske virksomheder, er det i alt knap 14% af alle danske ledere, der i dag aflønnes efter ESG-komponenter. Det viser en undersøgelse foretaget blandt 1.012 af Ledernes medlemmer i marts 2025. Ud af 1.012 adspurgte ledere er det 138 ledere, der angiver, at ESG indgår i deres variable løn. Hvad angår, hvilket niveau de adspurgte ledere er på, fordeler det sig således:

- Administrerende direktør: 9% (n=12)
- Øvrig direktion: 12% (n=17)
- Leder med ledelsesansvar og evt. også andre medarbejdere: 41% (n=57)
- Leder kun med medarbejderansvar: 38% (n=52)

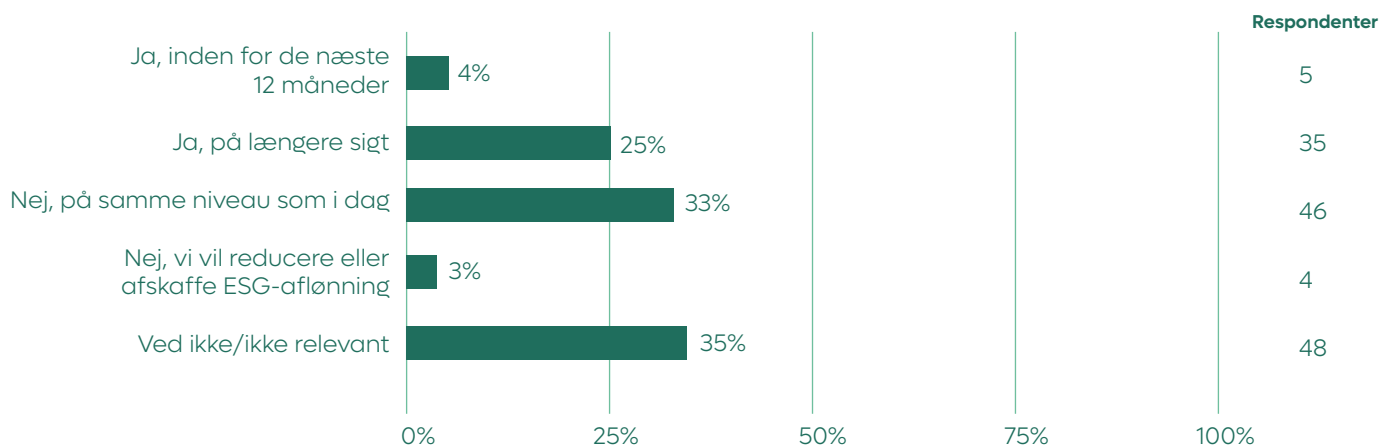
ESG i aflønningen er et relativt nyt fænomen, med forventning om øget fokus i fremtiden

Undersøgelsen viser, at ESG som en del af den variable løn er et relativt nyt fænomen. 27% af de ledere, der aflønnes på den måde, oplever, at det er trådt i kraft inden for det sidste år (se figur 6). Og godt 26% af de ledere, der arbejder i virksomheder med ESG-mål i aflønningen, forventer, at virksomheden vil øge brugen på længere sigt (se figur 7). 12% af de ledere, der ikke aflønnes efter ESG-mål, arbejder i virksomheder, der måske overvejer at indføre ESG-mål i deres aflønning. Det vidner om en vis stigning i interessen for brugen af ESG i aflønningen.

Figur 6. Så længe har ESG-mål været en del af lederes aflønning



Figur 7. Forventer arbejdspladsen at øge brugen af ESG-mål i aflønningen?



Klima, medarbejder- og kundetilfredshed og compliance er højdespringere

Analysen viser, at inden for miljøforhold aflønnes der mest efter CO2-reduktion, energieffektivitet og bæredygtig supply chain (se figur 8). Få ledere aflønnes i dag efter biodiversitet og forurening, selvom begge områder har opnået større fokus den seneste tid.

Når det gælder de sociale mål, er højdespringerne her medarbejdertilfredshed, kundetilfredshed⁸ samt sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen (se figur 9). Som analysens opsummering af 'Fem overvejelser om ESG-aflønning' også reflekterer, så kan ESG-KPI'er give mere reel effekt, når lederen selv har indflydelse på sine mål. Og her er diversitet i de højere ledelsesslag et eksempel på en KPI, som en mellemlider typisk har mindre indflydelse på.

Når vi kigger på direktionens niveau i C25-virksomheder, viser analysen, at diversitet er den næstmest anvendte KPI (figur 2).

Ser man på governance-forhold, er der fokus på compliance og antikorrupition, mens kønsdiversitet i bestyrelsen ikke fylder meget (se figur 10).

Samlet set er der flest ledere og mellemlidere, der aflønnes efter sociale mål, hvorimod aflønning efter miljø og governance-forhold fylder lidt mindre i danske leders aflønning. Det skal understreges, at det, at virksomheder ikke aflønner inden for alle ESG-parametre, eller at visse mål fylder mindre end andre mål, ikke nødvendigvis betyder, at der ikke er fokus på disse mål i virksomheden, men at det blot ikke indgår som komponent i lederes aflønning, når vi kigger uden for direktionen i C25-virksomheder.

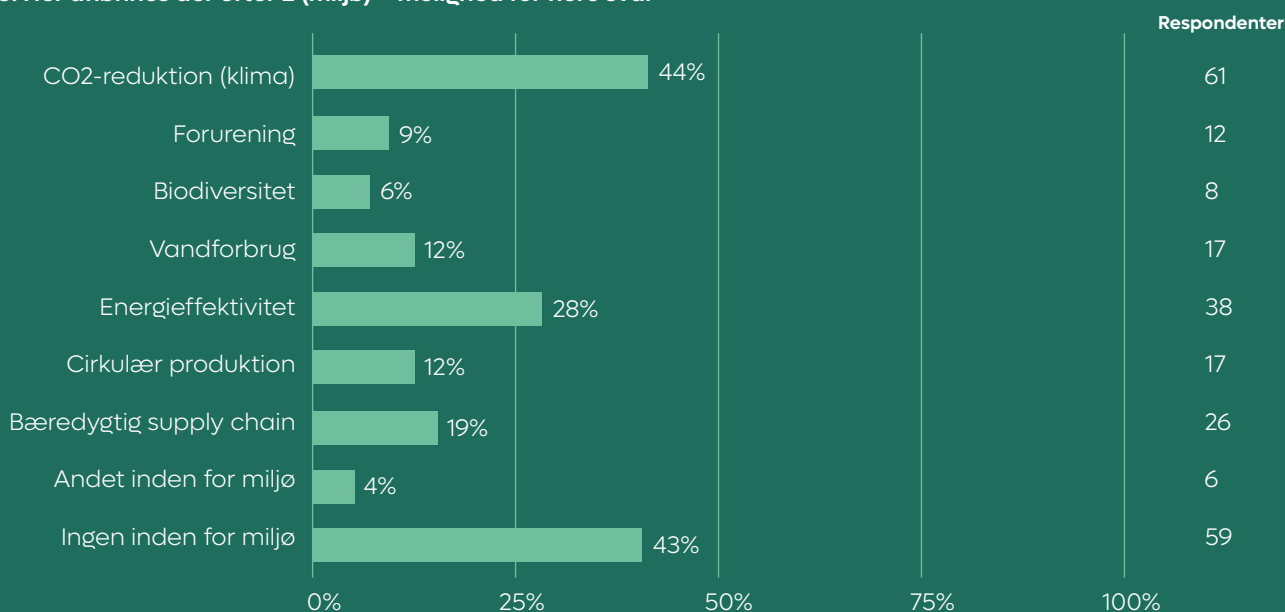
Når vi både kigger på C25-direktionens aflønning og ledere og mellemlidere bredt set, tegner der sig et billede: både klima, miljø og sociale parametre – som kan kobles til kerneforretningen – bliver anvendt til aflønning af ledere. CO2-reduktion og energieffektivitet kan have en direkte betydning for bundlinjen - CO2-reduktion, fordi virksomheder herved ofte fremstår mere attraktive for kunder, og energieffektivitet fordi der kan spares penge ved at reducere sit energiforbrug. Ligeledes er det store fokus på medarbejdertrivsel et tegn på, at der investeres i medarbejdere, som kan have betydning for produktivitet og bundlinje.

Med den stigende mængde lovgivning, der indføres på bæredygtighedsområdet, og med de tilsvarende trusler om sanktioner, er compliance (overholdelse af regler og lovgivning) også i fokus, når det gælder aflønning.

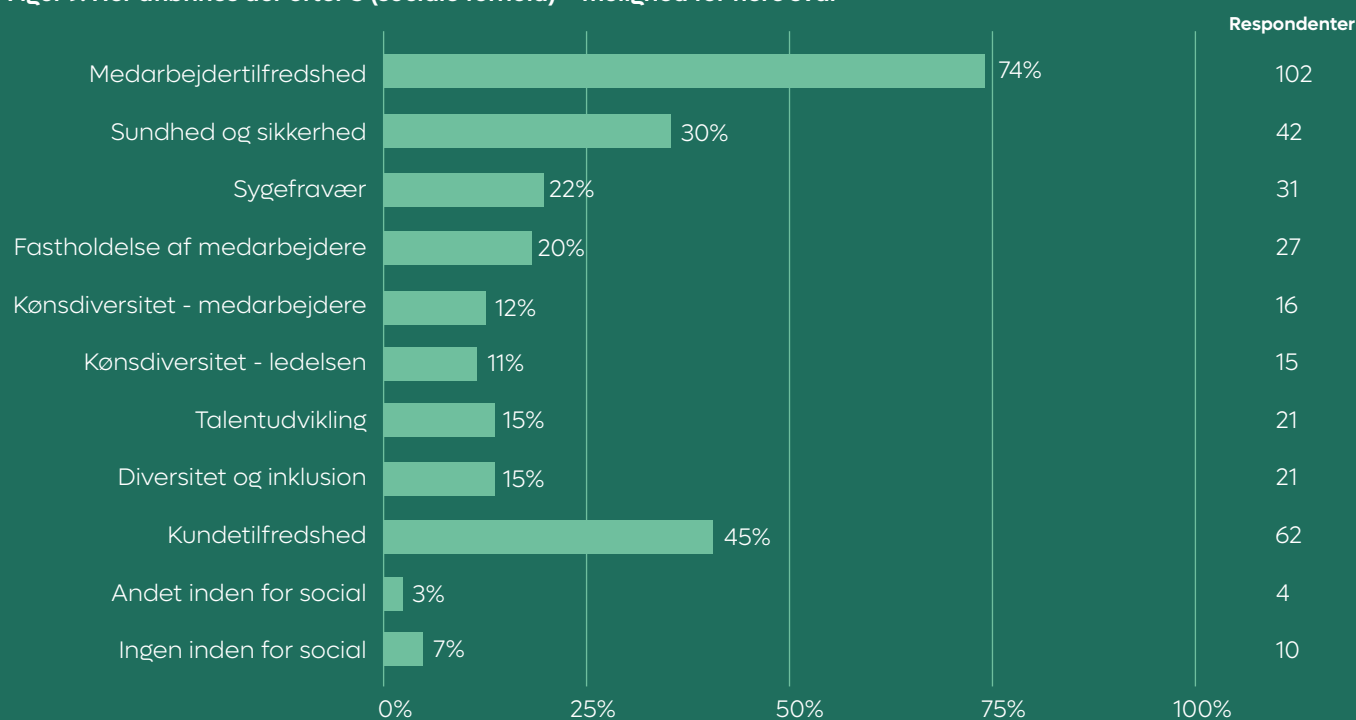


⁸ 'Kundetilfredshed' falder ikke direkte ind under den klassiske ESG-ramme (fx GRI (Global Reporting Initiative) eller SASB (Sustainability Accounting Standards Board)), men det kan indirekte spille en rolle i den sociale dimension. I CSRD-standarden indgår dog 'ESRS S4 Consumers and End Users' – en kategori, hvor 60% af oplysningskravene er vurderet væsentlige af de danske virksomheder i 2024-CSRD-regnskaber. En høj kundetilfredshed kan ses som tegn på gode forretningsetiske standarder, respekt for forbrugernes rettigheder og behov, samt positiv social påvirkning gennem servicekvalitet og fairness. Nogle virksomheder ser det som en indikator for deres stakeholder-engagement og omdømme.

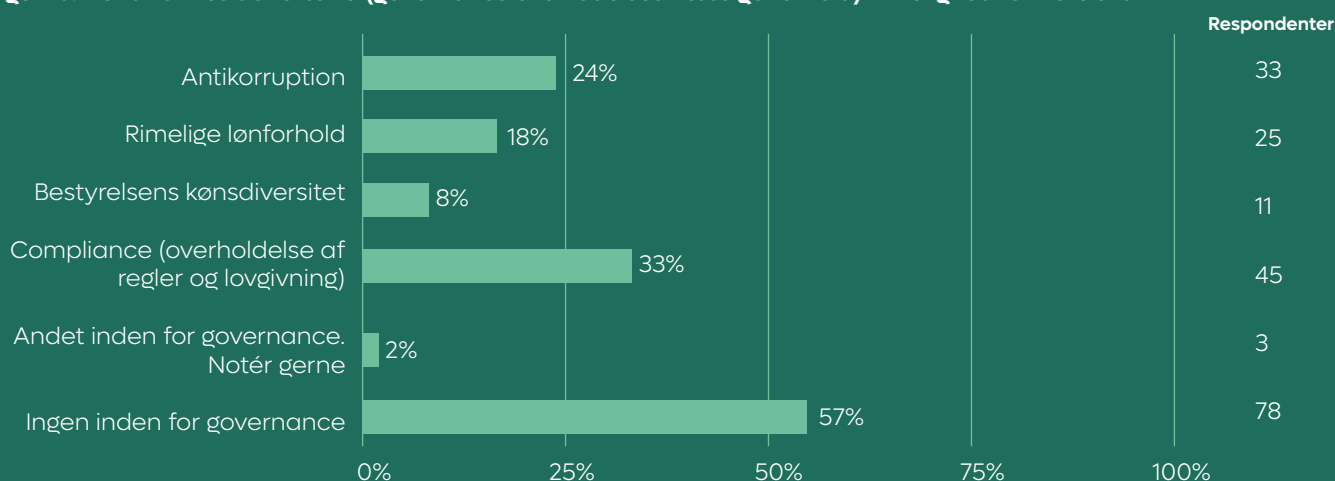
Figur 8. Her aflønnes der efter E (miljø) – mulighed for flere svar



Figur 9. Her aflønnes der efter S (sociale forhold) – mulighed for flere svar



Figur 10. Her aflønnes der efter G (governance eller ledelsesmæssige forhold) – mulighed for flere svar

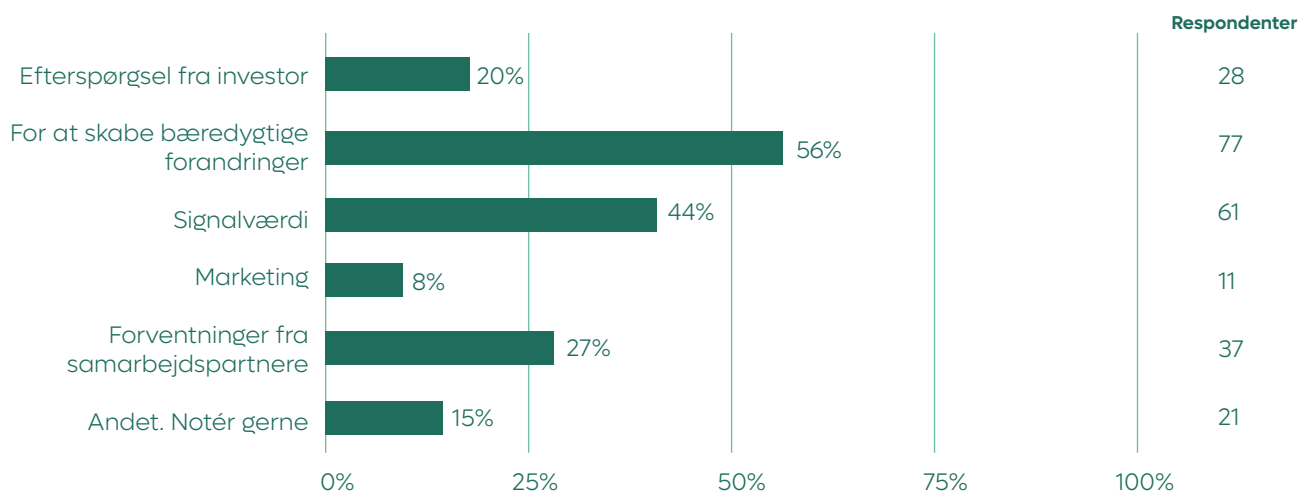


Ønsket om bæredygtige forandringer er den vigtigste årsag til aflønning efter ESG-mål

Når man ser på bevæggrundene for, at der arbejdes med ESG i aflønningen, er ønsket om at skabe bæredygtige forandringer den vægtigste årsag (56%). Anvendelsen af ESG-KPI'er som signalværdi scorer også forholds-

vist højt (44%), hvilket kan forstås således, at ledere er bevidste om, at ESG-mål også kan anvendes mere som signalværdi til omverdenen. Også omverdenens krav i form af forventninger fra samarbejdspartnere (27%) og efterspørgsel fra investorer er vigtige drivere (se figur 11).

Figur 11. Årsager til at virksomheden har valgt at anvende ESG-aflønning (mulighed for flere svar)





**“Når de finansielle
mål suppleres
med ESG-mål,
*handler det
om at drive
langsigtet værdi*”**

Carsten Rohde

”Når ESG-mål integreres i incitamentsprogrammer, handler det ikke om at erstatte de finansielle mål – men om at supplere dem med det, der også driver langsigtet værdi.

Det kræver klare målepunkter, gennemsigtighed og et simpelt design. Ellers ender man med noget, der ser rigtigt ud på papiret, men som hverken styrer adfærd eller skaber tillid.”

Carsten Rohde

Professor i Management Accounting, CBS



Lederes holdninger til ESG-aflønning

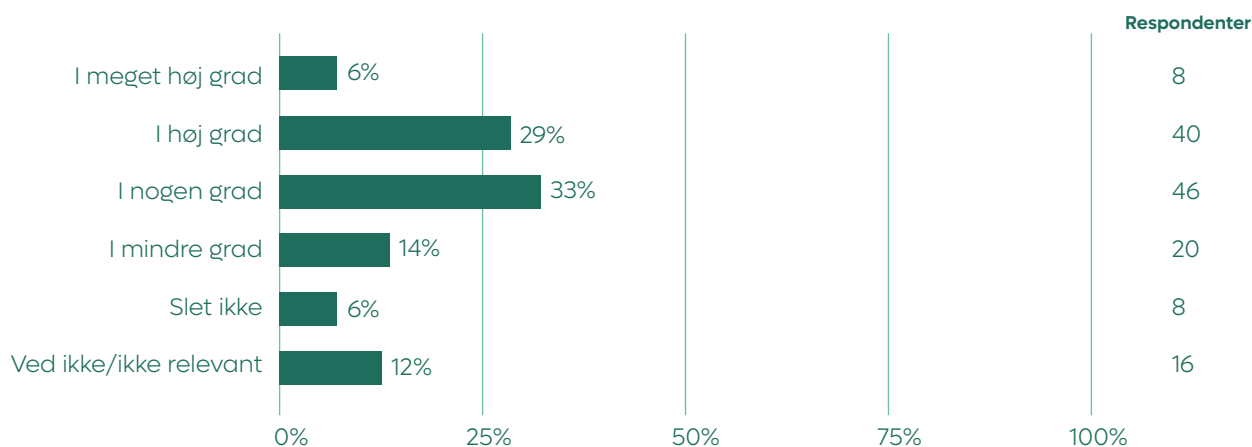
Spørger man de ledere, der aflønnes efter ESG, hvorvidt de oplever målene som ambitiøse, oplever over halvdelen at det er tilfældet. Kun 20% oplever det i ringe grad eller slet ikke (se figur 12).

En stor andel ledere (79%) mener, at ESG-aflønningsmålene har sammenhæng med virksomhedens overordnede strategi (se figur 13). 11% mener dog ikke, dette er tilfældet.

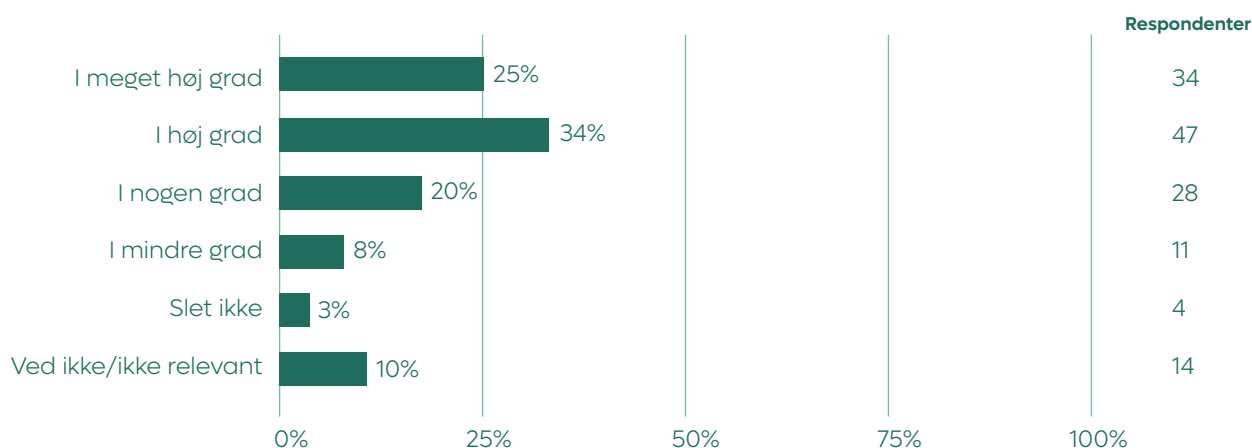
Når det gælder målbarhed af ESG-målene, og hvorvidt de er specifikke og målbare, oplever en større andel dog, at de i mindre grad er det. Her svarer knap hver fjerde, at målene i mindre eller ingen grad er målbare eller konkrete.

Endeligt ser knap to ud af tre ledere en sammenhæng mellem deres opnåelse af ESG-relaterede bonusmål og virksomhedens præstationer på de mål, virksomheden har sat. På trods af, at målbarheden kan være vanskelig, vidner det om en oplevelse af, at aflønning efter ESG-komponenter er knyttet til de ønskede bæredygtige resultater i virksomheden.

Figur 12. I hvor høj grad oplever lederen, at ESG-målene, som de aflønnes efter, er ambitiøse?

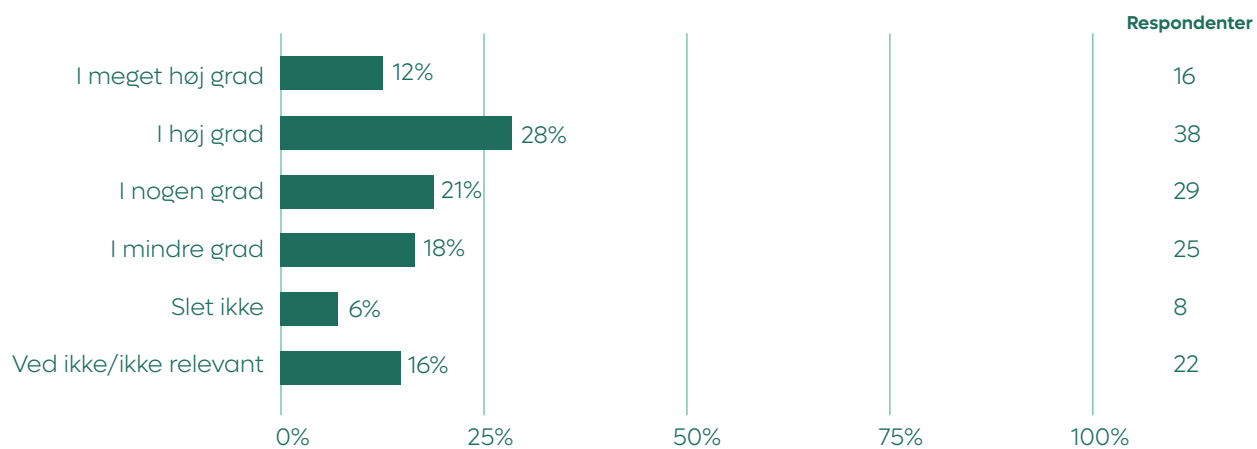


Figur 13. I hvor høj grad oplever lederen sammenhæng mellem ESG-aflønningsmålene og virksomhedens overordnede mål?

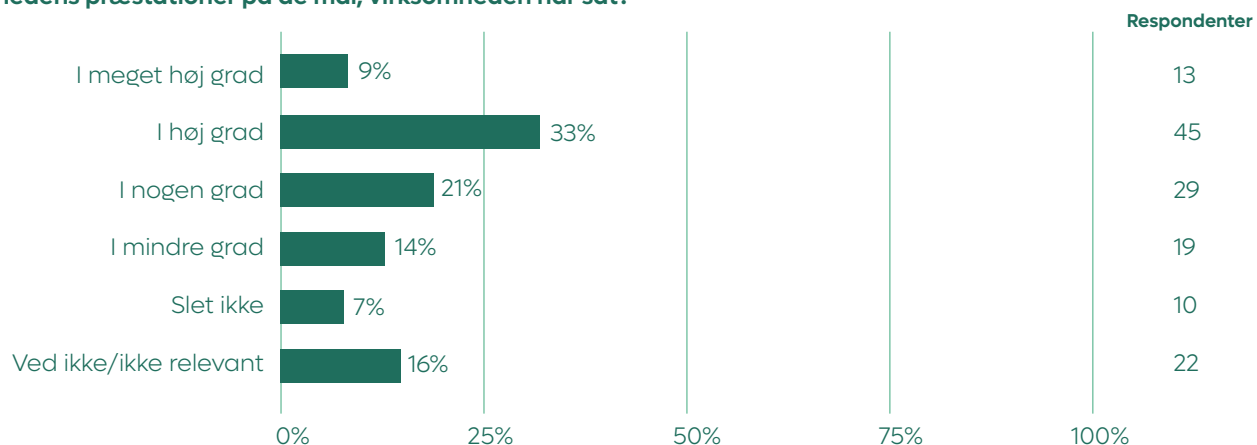




Figur 14. I hvor høj grad oplever lederen, at der aflønnes efter konkrete/målbare ESG-mål?



Figur 15. I hvor høj grad oplever lederen en sammenhæng mellem opnåelsen af ESG-relaterede bonusmål og virksomhedens præstationer på de mål, virksomheden har sat?





**”Bestyrelsen
kan med fordel
arbejde med
*scenarier
for incitaments-
programmer*”**

Ken L. Bechmann

”Selv den bedste lønpakke i verden kan ikke kompensere for, hvis man har ansat den forkerte direktør. Et forkert sammensat incitamentsprogram – især hvis det primært belønner kortsigtede resultater – kan føre til uhensigtsmæssig adfærd med alvorlige, negative konsekvenser. Jeg kalder dette fænomen ’Roskildesyg’, med henvisning til erfaringerne fra Roskilde Bank.

En god praksis vil være, at bestyrelsen betragter scenarier og følsomhedsanalyser i vurderingen af incitamentsprogrammer. Man bør for eksempel spørge: Hvis vi når 100% målopfyldelse, og ledelsen dermed opnår fuld bonusudbetaling – er det så noget, virksomheden kan forsvare?

Omvendt bør man overveje: Hvis resultaterne udebliver, har vi da sikret, at den variable løn reelt er afhængig af graden af målopfyldelse – og ikke blot fungerer som et tillæg til den faste løn? Incitamentsprogrammer må ikke være så komplekse, at sådanne analyser bliver uigennemskuelige eller svære at foretage.”

Ken L. Bechmann

Professor ved Institut for Finansiering,
CBS



Fem overvejelser om ESG i lederlønnen

– til brug for bestyrelser og ledelser

ESG er rykket ind i ledernes løn – men hvordan sikrer man sig den størst mulige effekt?

Incitamentsaflønning kan, ligesom ved finansielle mål, bruges strategisk til at drive adfærd og resultater på ESG-området. Brugt med omtanke, kan det både skubbe på reelle forandringer og bidrage til at styrke virk-

somhedens samlede bundlinje – finansielt, miljømæssigt og socialt.

Nedenfor finder bestyrelser og ledelser fem konkrete overvejelser, når ESG bringes i spil som en del af lederlønnen. Det handler om formål, strategi, målbarhed, tidshorisont – og ikke mindst om, hvorvidt den enkelte leder rent faktisk kan påvirke de mål, der måles på.

1. Formål. Hvad er formålet med jeres ESG-aflønning?

Et klart og præcist formål med at anvende ESG-mål i incitamentsaflønningen kan sikre, at det bliver mere end blot en formalitet. Skal indsatsen skabe bedre arbejdsforhold? Få CO2-udledningen ned? Understøtte en kulturændring? Et klart formål kan gøre det lettere at vælge relevante mål, kommunikere dem tydeligt – og vurdere, om indsatsen virker.

På tværs af C25-virksomheder var **15%** af direktionens aflønning i 2024 baseret på ESG-mål

2. Strategi og konkurrencekraft. Afspejler ESG-målene virksomhedens strategi?

For at ESG-aflønning skaber mest mulig værdi for virksomheden og er med til at sikre virksomhedens langsigtede relevans og konkurrencekraft, kan målene tage udgangspunkt i virksomhedens strategi og væsentlighedsvurderinger. Når ESG-målene er integreret i de overordnede forretningsmål, undgår virksomheden, at de bliver afkoblede og uden effekt for virksomheden bredt set. Strategisk forankrede ESG-mål sikrer fokus og retning og kan bidrage til at styrke virksomhedens samlede bundlinje – finansielt, miljømæssigt og socialt.

56% af lederne svarer, at ESG-aflønning anvendes for at skabe bæredygtige forandringer **44%** svarer, at det anvendes som signalværdi.

3. **Transparens og troværdighed.** **Er ESG-målene klare – og kan de forsvares?**

ESG-aflønning kan fungere bedst, når målene er konkrete, ambitiøse og til at kommunikere både internt og eksternt. Ambitiøse mål må gerne flytte målstregen – uden at være uopnåelige. Det kan desuden styrke troværdigheden, hvis der er tydelig sammenhæng mellem målopfyldelse og udbetaling. Bestyrelser og ledelser kan overveje: Hvis ESG-målene opfyldes 100 %, og hele bonusen udbetales – er det så noget, virksomheden kan stå på mål for? Og hvis resultaterne udebliver – udebliver bonussen så også? En enkel og gennemsigtig model kan gøre det lettere at se, hvordan løn og præstation hænger sammen – både for modtageren og omverdenen.

! Ifølge danske ledere er den største udfordring med ESG-aflønning at 'måle og rapportere ESG-præstationer.' Flere investorer efterspørger, at ESG-mål er tydelige og kan forklares offentligt.

4. **Tidshorisont.** **Har vi den rette balance mellem hurtige gevinster og langsigtet forandring?**

ESG-relaterede incitamenter i lederlønnen kan balanceres mellem kortsigtede og langsigtede mål. Det kan i nogle virksomheder give mening at sætte trumf på de kortsigtede indsatser såsom medarbejdertilfredshed og grønne mærkater. Samtidig kan fokus også lægges på indsatser, der først viser effekt over tid. De langsigtede løft kan f.eks. indebære grønne investeringer, reduktion af CO₂-udledninger, nytænkning af forretningsmodellen eller mål om diversitet i ledelseslag. En balanceret tilgang kan hjælpe med at balancere kortsigtet optimering og fremme de ønskede mål over tid. Hvad der giver mening, kan afhænge af virksomhedens branche, modenhed og strategiske kontekst, ligesom det kan være relevant at sætte incitamentsmål som matcher de mål, virksomheden er forpligtet til som følge af lovgivning.

! **60%** af ESG-målene for direktionen i C25-virksomheder indgår i kortsigtede incitamentsprogrammer, og **40%** har langsigtet karakter. Fire ud af fem C25-virksomheder anvender i 2024 enten kortsigtede eller langsigtede mål i aflønningen.

5. **Indflydelse.** **Har lederen indflydelse på sine ESG-mål?**

Effekten af ESG-aflønning kan afhænge af, om lederen har reel indflydelse på de mål, der knyttes til incitamentsaflønningen. Både interne forhold og eksterne faktorer, såsom geopolitiske begivenheder, kan påvirke ESG-resultater uden for lederens kontrol. Det er derfor essentielt at vurdere, om aflønningsmålene er tilpasset modtagerens an-

svarsområde og eventuelle ledelsesniveau, da indflydelsen også kan variere betydeligt mellem f.eks. en CEO og en linjeleder.

! Blandt direktionen i C25-selskaber aflønnes der mest ud fra ESG-målene 'CO₂-udledning' og 'diversitet'. Blandt ledere på tværs af virksomhedsstørrelser og ledelseslag går 'CO₂-reduktion' igen, mens 'diversitet' ikke er så almindeligt.



Center for Strategisk CSRD er stiftet af EY og Erhvervslivets Tænketaank og har til formål at hjælpe virksomheder med at skabe værdi med de nye EU-krav til bæredygtighedsrapportering (CSRD).

Center for Strategisk CSRD – advisory board

Anne Louise Eberhard
Camilla Hesselby
Carsten Rohde
Christian Frigast
Ellen Marie Friis Johansen
Katrine Ellersgaard
Lars Rasmussen
Mads Twomey-Madsen
Marianne Philip
Mikael Geday
Nana Bule



Lederne
- en verden til forskel

Lederne er en faglig organisation og a-kasse for ledere og særligt betroede medarbejdere. Lederne hjælper med uddannelse, inspiration, netværk og rådgivning inden for ledelse, karriere og juridisk rådgivning.

Kontakt

Christina Kjær, forskningschef,
Center for Strategisk CSRD
ckj@e-tank.dk

Anders Nolting Magelund,
chefkonsulent, Lederne
anm@lho.dk