

Danish University Colleges

Bæredygtighed i projekter Del 1: Definitioner

Lundahl, Eva; Harboe, Peter Georg

Published in:
Clou skriftsserie

Publication date:
2024

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):

Lundahl, E., & Harboe, P. G. (2024). Bæredygtighed i projekter Del 1: Definitioner. *Clou skriftsserie*, (2024-001), Artikel 2024-001.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

CLOU SKRIFTSSERIE

VIA UNIVERSITY COLLEGE



Peter G. Harboe
Eva Lundahl

Bæredygtighed i projekter
Del 1: Definitioner

Art 2024-001

ISBN: 978-87-7298-973-0

Bæredygtighed i projekter Del 1: Definitioner

Peter G. Harboe & Eva Lundahl

Kære Projektleder: Du skal arbejde med bæredygtighed... hvad gør du nu?

Hvis du ikke allerede har fået denne besked fra din chef, så kan du forvente at komme til at arbejde aktivt med bæredygtighed i dit virke som projektleder inden for den nærmeste fremtid. Sidder du en offentlig organisation er der politiske vedtagelser om bæredygtighed, du skal implementere eller forholde dig til. I private virksomheder skal der snart rapporteres på bæredygtighed, hvilket vil sige at du skal levere data om dine projekter. Det kan også spores i Dansk Projektledelses opprioritering af emnet, som var et af hovedtemaerne på Symposiet i efteråret 2023.

I kommuner, regioner og stat er bæredygtighed for alvor kommet på dagsordenen. Kommunernes Landsforening fik allerede i 2021 bekræftet i en undersøgelse, at i 76 af de 94 kommuner der svarede, var der politisk vedtagne beslutninger om at arbejde med FNs Verdensmål (KL, 2023). Alle danske regioner har en politisk vedtaget strategi for bæredygtighed (regionernes hjemmesider), og på nationalt plan vedtog Folketinget i 2021 en national handlingsplan for FNs Verdensmål med krav til rapportering og handlingsplaner fra alle ministerier og styrelser (Finansministeriet, 2021). Fra 2024 skal alle store virksomheder rapportere om bæredygtighed, hvilket sætter krav om konkrete tiltag, målinger, og standarder for, hvordan bæredygtighed kan forstås, måles og integreres i rapportering projektlederens praksis både hos de store virksomheder og deres underleverandører (Dansk Industri, 2023).

Bæredygtighed som tema vil altså præge projektledernes arbejde næsten uanset hvor man driver projekter. Men der opstår hos mange projektledere hurtigt to spørgsmål:

1. hvad er bæredygtig projektledelse?
2. hvordan arbejder man som projektleder med bæredygtighed i praksis?

Det satte vi os for at undersøge i Videncenter for projektledelse på VIA University College i efteråret 2023 ved at gennemføre et litteraturstudie. Det viser sig nemlig, der er skrevet rigtig mange artikler om emnet – langt de fleste dog uden for Skandinavien. Faktisk fandt vi over 200 artikler og rapporter udgivet de sidste fem år. Rigtigt mange af artiklerne handler om grønne projekter inden for bygge- og anlægsbranchen, hvilket er forståeligt, da undersøgelser viser at projektledere i den branche er længst fremme med at integrere krav om bæredygtighed i deres praksis (Priess-Heje, Gagon-Shaw, 2023). Men hvis du arbejder i en anden branche eller inden for det offentlige, kan du stadig lære af den forskning, der allerede er gennemført. Vi prøver at fremhæve de vigtigste pointer.

Vi har delt besvarelsen af ovenstående spørgsmål i to artikler. I den første artikel - som du lige nu er ved at læse - sammenfatter vi forståelserne af bæredygtig projektledelse i forskningslitteraturen. Vi giver også vores eget bud på en fyldestgørende definition. Efterfølgende diskuterer vi, hvorvidt bæredygtighedsagenden kræver noget radikalt nyt i forhold til projektledelsespraksis. Er det bare gammelt vand på nye flasker? Det mener vi absolut ikke!

Vores anden artikel omhandler, hvordan projektledere i praksis kan arbejde med bæredygtighed – uanset branche. De fleste artikler fra litteraturen indeholder nemlig ikke konkrete anvisninger. Tilmed er de store certificeringsorganisationer bagud, når det kommer til bæredygtighed. Prince2, PMP og IPMA har godt nok tilføjet nogle overordnede principper for bæredygtighed i deres certificeringsgrundlag inden for de seneste

år, men deres tilgang virker som en eftertanke, og det er svært at finde konkrete anvisninger i form af metoder og værktøjer. Det samme kan siges om de svar, man får fra ChatGPT og andre AI værktøjer – det er som om, de har styr på *hvorfor* man som projektleder skal beskæftige sig med bæredygtighed, men ikke har gode bud på, *hvad det konkret vil sige at lede bæredygtige projekter*. På Dansk Projektledelses hjemmeside kan man pt. læse kortere artikler (på engelsk) om bæredygtig projektledelse, men vi savnede i den grad konkrete modeller og begrebsapparater, der går på tværs af projektlederens virke og rammesætter arbejdet med bæredygtighed på en overskuelig, men grundig måde. Derfor fremsætter vi med afsæt i vores videncenter en række anbefalinger og handlemuligheder! Du kan læse artikel #2 [here](#): <LINK>

Hvordan forstår man bæredygtig projektledelse?

Da bæredygtighed i mange brancher endnu ikke er en integreret del af projektledelsespraksis, verserer der forskellige definitioner af begrebet i litteraturen. Vi har de fem hyppigst anvendte definitioner på bæredygtig projektledelse og forsøger at sammenligne dem set i relation til projektledelse.

1. Verdenskommissionens rapport fra 1987 (ofte omtalt som "Brundtland rapporten")

Rapporten omhandlede ikke projekter eller projektledelse, men definerede *bæredygtig udvikling*, som i projektledelseslitteraturen ofte sidestilles med projekter. Oversat til dansk lyder definitionen:

"En bæredygtig udvikling er en udvikling, som opfylder de nuværende behov, uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare" (Verdenskommissionen, 1987, s. 47)

Omsat til projekter, kan bæredygtig projektledelse med udgangspunkt i Brundtland rapporten defineres som

"Bæredygtig projektledelse er en praksis, der skaber udvikling, som opfylder de nuværende behov, uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare" (oversat til dansk fra Aghajani et al., 2023, s. 2)

Denne definition sætter en retning for bæredygtig projektledelse, men giver ikke et særlig konkret grundlag for at vurdere og indarbejde tiltag som sikrer fremtidige generationer.

2. Triple-bundlinjen, eller de 3P'er

I et forsøg på at gøre bæredygtighedsagendaen konkret og ved at tage afstand fra opfandt briten John Elkington i 1994 begrebet *triple bottom line*, ofte forkortet til TBL eller 3BL. De tre "bundlinjer" omfatter virksomhedens økonomiske, sociale og miljømæssige værdiskabelse/værditab. Disse tre bundlinjer refereres ofte i projektledelseslitteraturen som de 3P'er: Planet, People, Profit. Oversat til projektledelse, er definitionen:

"Bæredygtig projektledelse er projektledelse med det formål at minimere negative miljømæssige og sociale konsekvenser, samtidig med at de positive resultater maximeres" (oversat til dansk fra Blak Bernat et al., 2023, s. 15)

Bæredygtig projektledelse i 3P versionen handler primært om at opsætte og måle performanceindikatorer for hver af de tre bundlinjer i hele projektets levetid. Men eftersom projekter er tidsbegrænsede, kan det

rigtig svært – måske umuligt - for en projektleder at følge og måle på projektets resultater efter de er overgået til kunden. Det er dog ikke alle forfattere, der mener man nødvendigvis skal måle på resultaterne. Vest Hansen (2023) tager fx udgangspunkt i Ingildsen og Thorkildsen's bog "Den bæredygtige projektleder" fra 2023 og definerer bæredygtig projektledelse som "de metoder, principper og tilgange, der bruges til at lede og gennemføre projekter på en måde, der tager hensyn til miljømæssige, sociale og økonomiske faktorer" (para 2). Denne definition indikerer således at hensynene til de 3 P'er er tilstrækkelige for at bedrive bæredygtig projektledelse, men forklarer ikke hvilke specifikke hensyn, der skal tages, og hvordan disse skal prioriteres.

3. *Proces – produktdefinitionen*

I en erkendelse af, at bæredygtighed kræver et langtidsperspektiv, der rækker videre og bredere end projekters relativt korte levetid, siger nogle forskere at bæredygtig projektledelse egentlig er et paradoks (Sabini & Alderman, 2021). Men mange organisationer skaber udvikling og innovation gennem projekter, og projekter spiller derfor ofte en nøglerolle i den grønne omstilling (Ingildsen & Thorkildsen, 2023). Herved er ideen om bæredygtighed / projekter kontra bæredygtighed AF projekter opstået. Den første type bæredygtighed handler om at lede et projekt ud fra bæredygtige processer og principper, og anskues derfor fra selve projektorganisationens perspektiv. Den anden type bæredygtighed handler om at resultatet af projektet (produktet) er bæredygtigt og anskues derfor fra modtager organisationens perspektiv. Bæredygtig projektledelse inden for proces-produkt tankegangen kan derfor defineres som

"Projektledelse, der både sikrer bæredygtighed i projektet gennem processer og principper, og bæredygtighed af projektets resultater" (oversat til dansk fra Vivek et al., 2023, s. 217)

Denne definition har som den forrige den store svaghed, at den ikke specificerer, *hvordan* man som projektleder kan sikre bæredygtighed efter at projektet er afsluttet. Det leder os frem til næste definition.

4. *Silvius & Schipper artikel fra 2014*

De to forskere Gilbert Silvius og Ron Schipper var blandt de første i projektledelseslitteraturen, der udfoldede proces-product tankegangen, så den blev mere konkret. Det gjorde de ved at inddrage de interessenter, som projektet skaber værdi for. Inddragelse af eksterne interessenter – primært kunder – i projektledelse er således en måde at tænke på projektets bæredygtighed på efter overdragelsesdatoen. Silvius & Schippers (2014) definition er ofte anvendt i litteraturen:

"Bæredygtig projektledelse er planlægning og styring af processer, der understøtter projektets leverancer med overvejelser af de miljømæssige, økonomiske og sociale aspekter af de livscyklusser som projektets ressourcer, processer, leverancer og resultater indgår i, med henblik på at realisere interessenternes krav, og udført på en transparent, fair og etisk måde der inviterer til aktiv deltagelse fra interessenter" (oversat til dansk, s. 79)

Silvius og Schippers ret omfattende definition udvider altså begrebet bæredygtig projektledelse fra at være begrænset til enten triple bundlinjen eller produkt-proces ideen, til en holistisk tankegang om at integrere begge gennem inddragelse af interessenter, på en måde der udføres etisk forsvarligt. Dette udfoldes dog ikke videre hos Silvius og Schipper, hvilket fører os til den nok mest præcise definition af bæredygtig projektledelse i litteraturen til dato.

5. *Green Project Management – P5 standarden*

Green Project Management (GPM) er en amerikansk organisation stiftet i 2009 med det formål at udbrede bæredygtig projektledelse på verdensplan. GPM er måske ikke så kendt i Danmark, men de tilbyder certificeringer i bæredygtig projektledelsespraksis globalt. I 2013 committede GPM sig til UNs 17 verdensmål og har siden udgivet projektledelsesstandarder med udgangspunkt i disse. Den senest version, The Global Standard for Sustainable Project Management Version 3.0, også kaldet P5 standarden, kombinerer triple-bundlinje ideen (People, Planet, Profit – her omdøbt *Prosperity*) med proces-produkt ideen (Process, Produkt). P5 standard definerer bæredygtig projektledelse således.

”Bæredygtig projektledelse er anvendelse af metoder, værktøjer og teknikker med henblik på at nå projektets mål samtidig med at projektets resultater ansues i hele deres livscyklus for at sikre sammenlagt positive bidrag miljømæssigt, socialt og økonomisk” (oversat til dansk fra GPM, 2023, s. 87)

Denne definition nævner ikke interessenter specifikt, men indirekte spiller interessenter en stor rolle i P5 standarden, som er opbygget som en ontologi, dvs en model med grundlæggende antagelser, begreber og sammenhænge. Grundlæggende antagelser i P5 standarden er at et projekts aktiviteter, resultater og leverancer har en effekt på de 3 P'er, og at disse effekter stammer direkte fra beslutninger om produktet og fra projektledelsens praksis.

Ser man på de fem definitioner i litteraturen kan vi sammenligne fokus og implikationer for projektlederen.

Kilde	Fokus	Hvad betyder det for projektlederen?
Verdenskommissionen (1987), aka Brundtland rapporten)	Opfylde nuværende behov uden at bringe fremtidige generationers behov i fare	Definitioner er ikke konkret og kræver derfor oversættelse til egen organisation og praksis
Triple-bundlinjen	Minimere negative miljømæssige og sociale konsekvenser i projektets levetid	Projektleder kan opstille målepunkter i projektets faser inden overgang til drift
Proces-produkt-definitionen	Bæredygtighed både i projektets processer og fra projektets produkt	Definitionen specificerer ikke, hvordan bæredygtighed skal måles efter projektets levering og kræver derfor oversættelse til egen organisation og praksis
Silvius og Schipper (2014)	Interessenter set bredt og målet er projektledelsen er etisk forsvarlig	Projektlederen skal identificere interessenter og oversætte disse interessenters bæredygtighedsmål til egen organisation og praksis
Green Project Management P5-standard	Projektets processer og produkt skal positivt bidrage miljømæssigt, socialt og økonomisk i hele projektets livscyklus	Kræver overholdelse og tilpasning af den omfattende standard til egen organisation og praksis.

Der er altså forholdsvis store forskelle i definitionerne, når vi set det fra projektlederens synspunkt. Hvor Brundtland tænker i fremtidige generationer, ser triple-bundlinjen og proces-produkt-definitionen udelukkende på bæredygtigheden i projektets faser. Og Silvius og Schipper har en dynamisk, systemisk tilgang med inddragelse af interessenter, mens Green Project Management fremlægger en fast standard og fokuserer på de beslutninger der skal træffes i projekts forløb. Ingen af definitionerne er dog efter vores mening fyldestgørende for, hvad bæredygtig projektledelse faktisk indebærer.

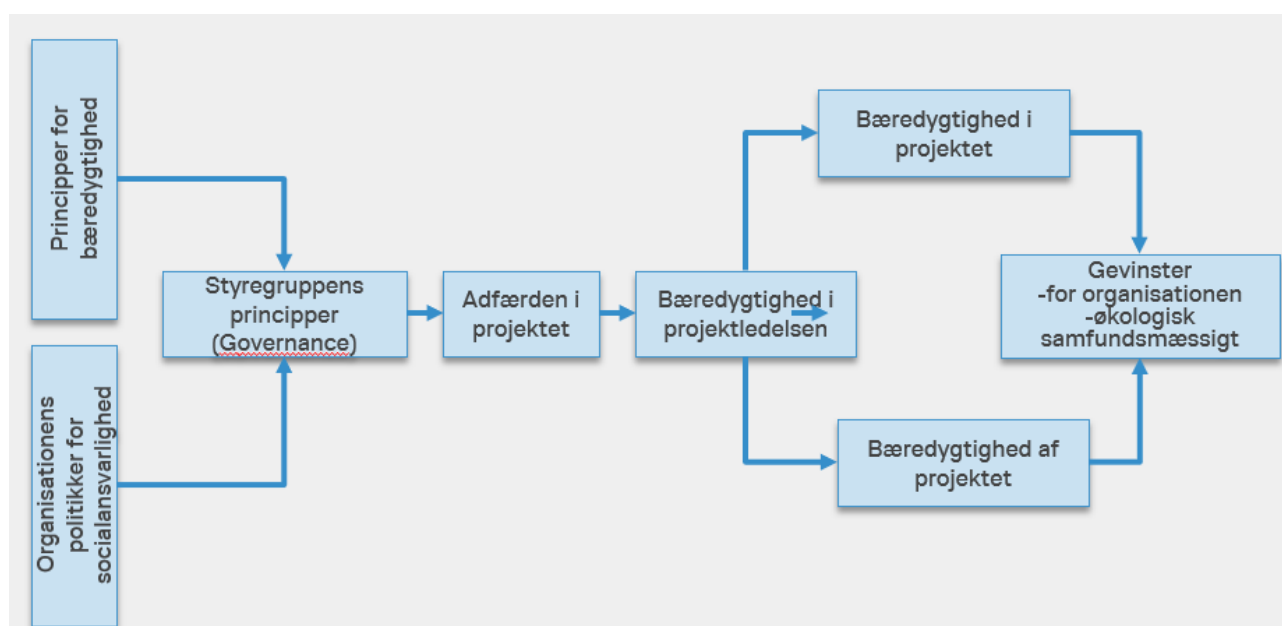
Kræver bæredygtighedsagenden en radikal ny forståelse af projektledelse?

En af projektledelsesforskningens helt centrale bidragsydere Shankar Sankaran har sammen med to medforfatters fundet anledning til at se på bæredygtighedstemaet i sammenhæng til projektledelsens historie (Sankaran et al., 2021). Forfatterne fremhæver, at selvom der er en voksende opmærksomhed på bæredygtighed i organisationer, er projektledere ofte dårligt forberedte på at håndtere bæredygtighed i praksis. Set fra organisationerne og fra projektledelsen er bæredygtighed ”a bridge to far” – det er en udstrækning af mål og formål som ikke har haft plads i projekter. Projekter er traditionelt blevet set som begrænsede initiativer med faste rammer for tid, omkostninger og ressourcer, hvilket vil sige at projektledere er blevet målt på træfsikkerheden inden for disse grænser.

Kravene om bæredygtighed udgør et brud på den tradition med både organisationernes missioner og projekternes snævre mål om gevinster.

Projektledere og styregrupper er derfor i øjeblikket udfordrede med en afstand mellem bæredygtighedsformål og de redskaber og metoder, der er til rådighed. Sankaran et al. taler om, at *projektledelse skal gennemgå en transition*, hvor man må tage udgangspunkt i en række bæredygtighedsprincipper og i organisationernes beskrevne social ansvarlighed. Med dette udgangspunkt skal styregrupper præge – guide – til adfærd i projektledelsen, der er både ser på bæredygtighed af og i projektet. Det skal så give gevinster både for organisationen, økologisk og socialt.

Så set fra Sankarans et al.’s side vil projektledelsesfeltet blive transformeret radikalt i de næste år, og forfatterne opstiller følgende model:



(Oversat til dansk fra Sankaran et al., 2021, s. 710)

Denne måde at anskue bæredygtig projektledelse på afslører, at bæredygtighed i projektledelse ikke er en simpel ny opgave eller lille let samling af nye aktiviteter, der skal inddrages i praksis. Tværtimod kræver bæredygtighedsagenden, at vi anskuer projektledelse på en helt anderledes og meget mere omfattende måde, end vi før har været vant til.

En ny definition af bæredygtig projektledelse

Med Sankaran et al's alvorlige syn på bæredygtighed som nærmest et paradigmeskifte for projektledelse og på baggrund af vores litteraturstudie og de definitioner af begrebet, vi kort har nævnt ovenfor, synes vi, det er passende at foreslå en ny definition, der dels konkretiserer *hvilke hensyn, der skal tages i projektledelsen*, og dels *inddrager livscyklusperspektivet*, som rækker ud over selve projektets levetid. På baggrund af vores litteraturstudie og de andre definitioner af begrebet, vi har opsummeret ovenfor, definerer vi således bæredygtig projektledelse som:

Bæredygtig projektledelse er en systematisk og etisk praksis, som dels sikrer integration af bæredygtighedsmål og principper i projektets processer, og dels sikrer indarbejdelse af bæredygtighedsmål og principper i projektets resultater gennem dokumentation af produktets samlede bidrag i dets levetid i forhold til miljø-, social- og økonomi-bundlinjerne.

Vi konkluderer således, at det vil være nødvendigt med en ny systematisk praksis, der integrerer det bæredygtighed i alle projekternes processer, på alle relevante organisatoriske niveauer, med inddragelse af alle relevante interessenter.

Vi vil i vores anden artikel uddybe, hvordan man som projektleder – uanset branche – kan arbejde konkret med bæredygtighed ud fra Sankarans et al's model og vores egen udvidede definition af bæredygtig projektledelse.

Litteratur

Aghajani, M., Ruge, G., & Jugdev, K. (2023). An Integrative Review of Project Portfolio Management Literature: Thematic Findings on Sustainability Mindset, Assessment, and Integration. *Project Management Journal*, 1-22. <https://doi.org/10.1177/87569728231172668>

Blak Bernat, G.; Qualharini, E.L., Castro, M.S., Barcaui, A.B., & Soares, R.R. (2023). Sustainability in Project Management and Project Success with Virtual Teams: A Quantitative Analysis Considering Stakeholder Engagement and Knowledge Management. *Sustainability*, 15, 9834. <https://doi.org/10.3390/su15129834>

Dansk Industri (DI). (2023). [Bæredygtighed, compliance og rapportering \(ESG\) - DI \(danskindustri.dk\)](#)

Finansministeriet. (2021). Handlingsplan for FN's Verdensmål. [Handlingsplan for FN's Verdensmål \(fm.dk\)](#)

Global Project Management (GPM). (2023). The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management. Version 3. <https://greenprojectmanagement.org/gpm-standards/the-p5-standard-for-sustainability-in-project-management>

Ingildsen, P. & Thorkilsen, M. (2023). *Den bæredygtige projektleder*. Molio.

Kommunernes Landsforening (KL). (2023). Fakta, forskning og statistik om verdensmålene. [kl.dk/tema/fn-s-verdensmaalindsats-i-kommunerne/fakta-forskning-og-statistik-om-verdensmaalene#kl-undersogelse-om-verdensmaalsindsatsen-i-kommunerne-bd](https://www.kl.dk/tema/fn-s-verdensmaalindsats-i-kommunerne/fakta-forskning-og-statistik-om-verdensmaalene#kl-undersogelse-om-verdensmaalsindsatsen-i-kommunerne-bd)

Mannaz & RUC. (2023). Bliv skarpere på projektledelse i en foranderlig verden – Projektlederundersøgelsen 2023. <https://www.mannaz.com/da/konsulenttydelser/projektledelse/projektledelse-i-en-foranderlig-verden-download-projektlederundersogelsen-2023/>

Sabini, L., & Alderman, N. (2021). The Paradoxical Profession: Project Management and the Contradictory Nature of Sustainable Project Objectives. *Project Management Journal*, 52(4), 379-393.
<https://doi.org/10.1177/87569728211007660>

Sankaran, S., Jacobsson, M., & Blomquist, T. (2021). The history and future of projects as a transition innovation: Towards a sustainable project management framework. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(5), 696-714. <https://doi.org/10.1002/sres.2814>

Silvius, A.J.G., & Schipper, R. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96. <https://doi.org/10.1362/204440814x13948909253866>

Vest Hansen, A. (2023). Forholder du dig til bæredygtighed i dine projekter? VIA EVU Viden.
<https://viden.via.dk/evu/forholder-du-dig-til-baeredygtighed-i-dine-projekter>

Vivek, R., Bansal, R., & Pruthi, N. (2023). Embedding Sustainability in Project Management: A Comprehensive Overview. In Z. Fields (Ed), *Multidisciplinary Approaches in AI, Creativity, Innovation, and Green Collaboration* (Chapter 11). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6366-6.ch011>

World Commission on Environment and Development (“Verdenskommissionen”). (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Forfatterne

Peter G. Harboe, Lektor, Cand.merc
Eva Lundahl, Forsknings- og ledelseskonsulent, Ph.D
Videncenter for Projektledelse
VIA University College, Efter- og videreuddannelse