

## Analyse

28. november 2024

# Motivation, barrierer og behov: Hvordan styrker vi S'et i ESG?

Tænk tanken EQUALIS

### Hvad viser analysen?

Nye EU-krav til virksomheders bæredygtighedsrapportering (CSRD) betyder, at virksomheder i højere grad skal arbejde strategisk med bæredygtighed. Det gælder blandt andet, hvordan de bidrager til eller fremmer social bæredygtighed; S'et i ESG.

I denne analyse undersøger vi tre hovedtemaer relateret til virksomhedernes arbejde med S'et i ESG: Virksomhedernes motivation for at arbejde med social bæredygtighed, hvilke udfordringer, virksomhederne møder i arbejdet med S'et, og virksomhedernes behov for at kunne arbejde mere strategisk med de sociale emner, herunder at løfte arbejdet fra afrapportering til strategisk værdiskabelse.

### Hvad vil det sige at arbejde med S'et i ESG?

EU har vedtaget lovgivning om bæredygtighedsrapportering (CSRD), der stiller krav til, at store danske virksomheder og børsnoterede virksomheder fremover skal afrapportere på en række specifikke standarder relateret til det, der populært omtales ESG. ESG står for *Environment* (E), *Social* (S) og *Governance* (G), og har til formål at strukturere virksomheders bæredygtighedsrapportering inden for disse tre områder i relation til virksomhedernes egen arbejdsstyrke, arbejdstagere i deres værdikæde, berørte samfund, forbrugere og slutbrugere.

I denne analyse har vi særligt fokus på S'et, konkret S1, som er den del, der omhandler social bæredygtighed i relation til virksomhedernes egne medarbejdere. Med afsæt i EU's definition af social bæredygtighed, dækker S'et derfor over det, der bredt kan betegnes som sociale forhold. Det kan fx være afrapportering på indikatorer i relation til arbejdsforhold, ligestilling eller trivsel.

Når vi i denne analyse undersøger virksomhedernes arbejde med S'et i ESG, sætter vi fokus på, hvordan virksomheder går til arbejdet med at undersøge egne datapunkter vedrørende fx kønsbalance i ledelse, work/life-balance, sygefravær eller overenskomstdækning.

Analysen finder, at virksomhedernes motivation for at arbejde med S'et relaterer sig til tre drivkræfter: 1) medarbejdertiltrækning og -fastholdelse, 2) et behov for at kunne leve op til eksterne krav og forventninger og 3) et ønske om at skabe positiv værdi for samfundet og den enkelte.

Analysen viser derudover, at virksomhederne oplever udfordringer i deres arbejde med S'et på flere parametre. En udfordring omhandler manglende ledelsesforankring af arbejdet og en bekymring for at have få ressourcer til at løfte opgaven konstruktivt. Derudover er uklarhed om den interne organisering af arbejdet med bæredygtighedsdata og manglende definitioner og viden i arbejdet med social bæredygtighed udfordringer for virksomhedernes mulighed for at indhente og planlægge dataarbejdet.

Samlet set er der behov for en større begrebsforståelse og inspiration til, hvordan virksomheder kan arbejde med S'et på en konstruktiv måde. Derudover viser analysen, at arbejdet med S'et ville kunne understøttes af en bedre og mere helhedsorienteret forståelse for, hvordan S'et kobles til virksomheder forretningsstrategi – og for den proces, dette kræver.

### Metode

Interviewundersøgelsen er gennemført som en del af en bredere vidensafdækning af det hidtidige arbejde med social bæredygtighed på det private arbejdsmarked i Danmark. Analysen har haft til formål at undersøge virksomheders oplevelser af arbejdet med social bæredygtighed, herunder motivation, barrierer og muligheder, samt at afdække behov for understøttelse af virksomheders arbejde med rapportering af S'et.

Analysens resultater er baseret på en interviewundersøgelse gennemført af Tænk tanken EQUALIS og Dansk Industri i forbindelse med projektet 'Styrk S'et i ESG – naviger det sociale ESG-landskab', som er støttet af Tietgenfondens. Konkret beror analysen på interviews med 28 virksomhedsrepræsentanter, forskere og eksperter, gennemført i foråret og sommeren 2024.

## 1. Motivation og værdiskabelse: Hvorfor er det, ifølge virksomhederne selv, vigtigt for dem at arbejde med S'et i ESG?

Virksomhedernes motivation for at arbejde med S'et omhandler særligt tre væsentlige drivkræfter: 1) medarbejertiltrækning og -fastholdelse, 2) et behov for at kunne leve op til eksterne krav og forventninger og 3) et ønske om at skabe positiv værdi for samfundet og den enkelte. Disse drivkræfter beskrives i det følgende afsnit.

### Social bæredygtighed er en løftestang til at tiltrække og fastholde medarbejdere

En væsentlig dimension af virksomheders motivation for at arbejde med S'et i ESG er, at arbejdet med social bæredygtighed opleves som centralt for, at de både nu og i fremtiden kan tiltrække – og fastholde – de rigtige medarbejdere. Et kontinuerligt fokus på at skabe et inkluderende og sundt arbejdsmiljø er derfor, ifølge virksomhedsrepræsentanterne, afgørende for virksomhedens konkurrencedygtighed.

*"Talent attraction er en decideret risiko, der kan påvirke vores forretning og føre til skill-shortage, altså at vi ikke har nok kvalificerede medarbejdere. Det er forretningskritisk."*

- Virksomhedsrepræsentant

Indsatser for social bæredygtighed bidrager til rekruttering og fastholdelse og styrker herigennem konkurrenceevnen

Særligt fremhæves arbejdet med medarbejdernes trivsel, faglige udvikling og et fysisk og psykisk trygt arbejdsmiljø som essentielt for at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne lyst til at arbejde og kan yde deres bedste. Konkret udmønter arbejdet med social bæredygtighed sig på denne måde i virksomhedernes evne til at skabe gode rammer for deres medarbejdere, fx gennem fokus på muligheder for videreuddannelse eller ved at nedbringe sygefravær.

*"Hvis det er, de [medarbejderne] ikke er glade for at være der, så har man en højere omsætningshastighed på medarbejdere, hvilket jo ikke er en fordel for nogen økonomisk. Og ja, jeg tænker da bare generelt, at det giver dårligere resultater, så det går ret godt hånd i hånd med forretningsudvikling. Og en sund virksomhed."*

- Brancheorganisationsrepræsentant

En mangfoldig og divers arbejdsstyrke kan øge innovation og kvalitet i arbejdet

Ligeledes giver flere virksomhedsrepræsentanter udtryk for, at arbejdet med social bæredygtighed naturligt indeholder et mål om en mere mangfoldig medarbejdergruppe. Dette anses også som et forretningskritisk punkt, når det gælder tiltrækning og fastholdelse, fordi det er essentielt at have blik for hele talentpuljen, når de rette medarbejdere skal ansættes. Derudover pointerer virksomhedsrepræsentanterne og diversitet og mangfoldighed som relevant i forhold til at understøtte virksomhedernes innovationskraft. Ved at have mange forskellige perspektiver og kompetencer repræsenteret i medarbejdergruppen, peger virksomhederne på, at graden af innovation øges, hvilket ofte også leder til højere kvalitet.

### Arbejdet med S'et som produkt af eksternt rettet fokus

Hos nogle virksomheder italesættes arbejdet med S'et som produkt af en øget opmærksomhed fra eksterne parter, herunder både myndigheder, kunder og samarbejdspartnere. Dette handler både om konkrete krav om at kunne fremvise den relevante dokumentation fra fx kunder, men også om at

kunne være på forkant med forventninger fra samarbejdspartnere og kunder og dermed kunne positionere sig selv som særlig bevidst om den sociale bæredygtighedsdagsorden. Denne opmærksomhed medfører et fokus på at skabe et så fyldestgørende dokumentationsgrundlag som muligt.

Først og fremmest er virksomhederne opmærksomme på at følge den lovgivning, de er underlagt, og at dette naturligt er af høj prioritet.

*“For det første, vi vil rigtig gerne have et godt dokumentationsgrundlag. Når det er, at vi en dag skal stå for dommeren, så vil vi rigtig gerne have, at vores dokumentationer er velinformerede, de er researchede, og vi har taget stilling til det.”*

- Virksomhedsrepræsentant

Foruden lovgivningsperspektivet peger flere virksomhedsrepræsentanter ydermere på, at motivationen for at arbejde med social bæredygtighed også er relateret mere overordnet til omverdenens fokus på området.

Konkret skaber CSRD-direktivets krav om bæredygtighedsrapportering et øget fokus på bl.a. den sociale del af virksomhedernes virke, og dermed også et sammenligningsgrundlag til andre virksomheder. Social bæredygtighed bliver på den måde også et parameter, virksomheder kan adskille sig på og styrke deres konkurrenceevne gennem. Dette gør sig fx gældende i forholdet til kunder, der har bedre mulighed for at kunne vælge virksomheden fra eller til på baggrund af arbejdet med S'et.

S'et bliver på denne måde en del af en kommerciel vinkel, en opmærksomhed på nuværende og kommende kundekrav og et konkurrenceparameter i sammenligningen med andre virksomheder. Og samtidig en nødvendighed for at mindske risikoen for at miste forretning, hvis virksomhederne ikke lever op til de krav, de stilles fra de eksterne aktører. Det gør det ekstra relevant at have fokus på S'et og kunne fremvise den relevante dokumentation herom, også selvom virksomheden ikke (endnu) er underlagt lovgivningsmæssige afrapporteringskrav.

### **S'et drives af et ønske om at skabe værdi for samfundet og den enkelte**

Analysen peger på, at virksomheder motiveres af den værdiskabelse, som arbejdet med social bæredygtighed kan føre med sig. Det fremgår på flere forskellige måder i undersøgelsen, men omhandler helt grundlæggende, hvordan arbejdet kan drive en positiv forandring og udvikling for den enkelte og i samfundet generelt.

Det kommer bl.a. til udtryk gennem virksomhedsrepræsentanternes forståelse af den påvirkning, som et fokus på social bæredygtighed kan have i relation til andre virksomheder. Det gælder både i forhold til konkurrenter og underleverandører, der ligesom dem selv, 'tvinges' til et større fokus på gode sociale forhold for egne medarbejdere og andre personer, der påvirkes af deres arbejde.

På den måde anses arbejdet med social bæredygtighed som en mulighed for at deltage i en større bevægelse, som kan gøre en forskel og har et reelt forandringspotentiale. Dette gælder både for den enkelte medarbejder, men også som en del af et skub på dagsordenen på samfundsniveau, som gør

Arbejdet med S'et motiveres af samarbejdspartnere, kunder og andre virksomheder

Social bæredygtighed kan både være gavnligt for virksomhedens medarbejdere og sætte skub i en større dagsorden på samfundsniveau

kunder og slutbrugere opmærksomme på vigtigheden af det sociale bæredygtighedsaspekt.

*"[Vi er stolte af,] at vi ikke bare behøver at gå op i, hvordan vi arbejder med ESG internt hos os selv, men at vi rent faktisk kan være med til at skubbe en lidt større agenda ude hos vores kunder og slutbrugere."*

- Virksomhedsrepræsentant

Endelig peger flere virksomhedsrepræsentanter på, at virksomhedens selvforståelse af formål og forretning gør det naturligt for dem at interessere sig for S'et. For virksomheder, der fx er fondsejede, vil der være en naturlighed i, at de bidrager konstruktivt ind i samfundet og har blik for at bidrage med værdi, fordi det også er med til at fastholde deres legitimitet i forretningen.

## 2. Udfordringer: Hvilke barrierer oplever virksomhederne i arbejdet med S'et?

I dette afsnit præsenteres de tre overordnede udfordringer, der er særligt fremtrædende i analysen: 1) manglende ledelsesforankring, 2) uklarhed om den rette organisatoriske placering af arbejdet med S'et, og 3) datatilgængelighed og databegrænsninger. Disse beskrives i det følgende.

### Manglende ledelsesforankring af arbejdet med S'et

Analysen peger på, at en central udfordring i arbejdet med S'et hænger sammen med manglende forankring hos den øverste ledelse. Nogle virksomhedsrepræsentanter fortæller, at fordi arbejdet ikke er forankret i topledelsen eller hos bestyrelsen, bliver det vanskeligt at få arbejdet løftet og sat på dagsordenen – både i konkret forstand, på direktion- og bestyrelsesmøder, og for virksomheden på et mere overordnet plan.

Manglende ledelsesforankring af arbejdet med S'et kan udfordre kommunikationen om arbejdets relevans

I de virksomheder, hvor dette er tilfældet, skyldes det ifølge virksomhedsrepræsentanterne, at social bæredygtighed endnu ikke opfattes som en forretningskritisk del af virksomheden i samme grad som andre strategiske og økonomiske prioriteringer. Selvom virksomhedsrepræsentanterne i høj grad italesætter fokus på social bæredygtighed som et led i virksomhedens konkurrencedygtighed, er det altså ikke alle, der oplever, at denne opfattelse gør sig gældende i virksomhedernes øverste ledelsesorganer.

Denne problematik spiller sammen med en anden central udfordring, der omhandler den interne kommunikation om vigtigheden af social bæredygtighed. Flere virksomhedsrepræsentanter giver udtryk for, at de har behov for inspiration til, hvordan de i endnu højere grad kan legitimere og argumentere for vigtigheden af S'et – både til organisationen som helhed og særligt til de øverste ledelseslag.

*"Det er virkelig vigtigt, at man er transparent i alt det her. Og det skal man også gøre sin organisation klar på, og nogle gange i den proces, har det været svært lige at få... man har skulle bruge lidt ekstra kræfter på at overtale og forklare, hvorfor det er, vi gør det [...] Det kræver nogle gange lidt tid og forklaringer virkelig at få det kridtet op."*

- Virksomhedsrepræsentant

Ressourcemangel i form af viden og tid er en central udfordring

Den manglende ledelsesforankring resulterer i to overordnede problemstillinger: 1) Arbejdet med social bæredygtighed bliver personbåret, og 2) der afsættes ikke de nødvendige ressourcer til at løfte arbejdet til at være mere end 'simpel' afrapportering.

Mangel på ressourcer kan i denne sammenhæng komme til udtryk både som manglende tid og manglende viden. Det kan handle om få mulighed for at anvende den nødvendige tid til analyse af data samt udvikling af og opfølgning på initiativer, men kan også omhandle manglende metodiske kompetencer i forbindelse med dataarbejdet eller kobling til forretningsudvikling.

Samlet set betyder det, at arbejdet med S'et risikerer at blive opfattet som en udelukkende administrativ byrde, som ikke er værdiskabende for virksomheden.

### Uklarhed om den rette organisering og placering af arbejdet med S'et

Flere af de interviewede virksomhedsrepræsentanter oplever, at den interne organisering af arbejdet med S'et kan være en barriere for ambitionen om at løfte S'et fra afrapportering til værdiskabelse for virksomheden.

Organisering af arbejdet med S'et tager sig forskelligt ud blandt virksomhederne i undersøgelsen. Hos nogle placeres ansvaret for social bæredygtighed hos en enkelt afdeling, fx HR, eller en enkelt person, eksempelvis en CSR- eller ESG-konsulent. Andre steder er arbejdet fordelt således, at dataindsamling, afrapportering og implementering er tildelt de medarbejdere, der i forvejen sidder med denne type arbejdsopgaver.

Ingen af de interviewede mener, at de har fundet den optimale løsning på det organisatoriske spørgsmål. Der er bred enighed om, at det er vanskeligt at organisere arbejdet med S'et på en måde, der sikrer en sammenhængende indsats på tværs af virksomheden. Det er eksempelvis tilfældet, når arbejdet med afrapportering ikke kobles til de aktiviteter og initiativer, der har til formål at forbedre den sociale bæredygtighed.

*"Mit indtryk er, at man bliver udfordret af silo-opbygning i virksomheder [...] Det er normalt HR, der sidder med for eksempel social data, hvis man taler egne medarbejdere. Og så er det ikke dem, der har ansvaret for afrapportering. Så det er en anden, der siger, 'okay, det her skal vi afrapportere'. De beder dem om noget, som så kommer ind i systemet. Men det betyder ikke nødvendigvis, at der er en kobling til igangværende initiativer."*

- Virksomhedsrepræsentant

Flere virksomheder mangler hjælp til at koble data til initiativer

Den manglende kobling mellem indsamling og behandling af data og igangsættelsen af initiativer kan derfor betyde, at arbejdet med social bæredygtighed opleves som ensidigt fokuseret på data og afrapportering. Når dette sker, fjerner det opmærksomheden fra de initiativer, der kan medføre konkret forandring i forhold til fx arbejdsmiljø, tiltrækning og nedbringelse af sygefravær, altså initiativer, der opleves som reelt værdiskabende for virksomheden.

### Manglende definitioner og databegrænsninger

En tredje overordnet udfordring omhandler uklarhed om hvad social bæredygtighed rummer og kan dække over.

For mange af virksomhedsrepræsentanterne opleves konceptet "social bæredygtighed" som abstrakt, og nogle giver udtryk for, at det er vanskeligt at

En barriere er manglende konkretisering af social bæredygtighed, og praktiske anvisninger til arbejdet hermed

finde retningslinjer, der kan understøtte en konkretisering af området. Resultatet heraf bliver, at virksomhederne har vanskeligt ved at gennemskue, hvordan de kan tilgå arbejdet med S'et og operationalisere social bæredygtighed.

Selv virksomheder, der har udarbejdet en dobbeltvæsentlighedsanalyse, hvor der er taget stilling til, hvilke datapunkter det er relevant for dem at arbejde med, er usikre på, hvordan de kan afrapportere på de udvalgte datapunkter – og hvordan dette arbejde kan afgrænses, så det ikke bliver uoverskueligt.

Manglende definitioner og viden om 'den gode proces' om datapunkterne er således en udfordring i det praktiske arbejde med social bæredygtighed, der spiller ind både i operationaliseringen af S'et og planlægningen af det videre arbejde.

*"Jeg oplever, at der er nogle udfordringer med, hvordan definerer vi den bedste metode til at regne det her ud. Eller hvordan vi definerer et handi-cap. At der er nogle lidt større definerings spørgsmål, som man bokser med ude i virksomhederne. Også fordi man vil jo måske gerne prøve at ensarte, fordi det er jo op til fri fortolkning lige nu. Så man gider heller ikke gøre det om, hvis man implementerer én metode, som man selv sidder og opfinder ude i virksomhederne."*

- Brancheorganisationsrepræsentant

Nogle virksomheder mangler datainfrastruktur til at arbejde aktivt med relevante datapunkter

En anden type udfordring omhandler processerne for, hvordan virksomhederne kan indhente de relevante datapunkter. Hos flere virksomheder optræder det som et lavpraktisk problem, da der mangler en datainfrastruktur, som tillader at indsamle, rens, opbevare og analysere på data vedrørende social bæredygtighed. Det omhandler fx virksomheder, der opererer med forskellige IT- og HR-systemer på tværs af afdelinger, selskaber eller lande, hvor det er vanskeligt at opdele og sammenligne data på tværs.

*"Vi har en årlig medarbejderundersøgelse, medarbejdertilfredshedsundersøgelse, og det er egentlig der, hvor jeg føler, vi har gode data. Resten er alt for decentralt, så vi kan faktisk ikke bruge det til noget. Vi har heller ikke en jobarkitektur på tværs, så vi kan ikke lave nogen leadership pipelines osv. Så lige nu arbejder vi i blinde rent datamæssigt."*

- Virksomhedsrepræsentant

Samtidigt kan virksomhedernes arbejde med dataindhentning være præget af, at de mangler valide data, der tillader dem rent faktisk at arbejde med deres datapunkter – fx i typer af fravær fra arbejdspladsen. Det besværliggør processerne med at foretage analyser og opstille relevante målsætninger for social bæredygtighed.

Virksomheder oplever modsatte krav i overholdelse af dansk lovgivning og ønsket om at måle på flere diversitetsparametre

En anden meget væsentlig problemstilling er, at det inden for dansk lovgivning kun er muligt at måle på køn og alder som diversitetsparametre inden for medarbejdergruppen. Det betyder, at arbejdet med diversitet, som en del af social bæredygtighed, bliver begrænset hertil – på trods af, at CSRD efter-spørger viden om medarbejdere med handicap.

*"Vi har talt mere om, hvordan arbejder man datadrevet med de her udfordringer. Og der kommer det jo op, at det er rimeligt nemt at måle på kønsdiversitet som det eneste parameter, mens flere af de andre parametre man har med, dem kan man ikke måle på og registrere på samme måde"*



*[...] særligt sådan noget med handicap, etnicitet, neurodivergens kan være svært at komme ind på.”*

– Virksomhedsrepræsentant

Problematikken vedrørende datalovgivning er især fremtrædende blandt repræsentanter fra globale virksomheder. Her oplever flere at stå i et limbo mellem de krav til afrapportering, der stilles på koncernniveau, og hvad der er muligt og lovligt i en dansk kontekst.

### **3. Hvilke tiltag oplever virksomhederne er nødvendige for at understøtte arbejdet med S’et?**

Med afsæt i motivation og udfordringer fokuserer dette afsnit på, hvilke behov virksomhederne oplever for at kunne arbejde mere struktureret og fokuseret med S’et. Behovene deler sig i to overordnede tematikker, navnlig 1) begrebsforståelse og grænsedragninger og 2) helhedsforståelse af arbejdet med social bæredygtighed. Disse præsenteres i dette afsnit.

#### **Begrebsforståelse og grænsedragninger**

*Som et svar på udfordringen med manglende definitioner af social bæredygtighed, efterspørger mange virksomhedsrepræsentanter konkrete eksempler på tilgange til arbejdet med S’et.*

Det kommer eksempelvis til udtryk ved et ønske om at få defineret, hvad arbejdet med social bæredygtighed kan indeholde samt som en efterspørgsel på eksempler på, hvordan andre virksomheder arbejder med afrapporteringskrav og operationalisering af målepunkter.

Virksomhedsrepræsentanterne udtrykker et generelt behov for inspiration til både afgrænsning, identifikation af relevante målepunkter, og til den videre proces med igangsættelse af initiativer og opfølgning herpå.

*”Hvad er det for nogle processtep du skal igennem for at sige, hvad har det så af effekter? Det kan godt være, at der findes mange traditionelle business case templates, men hvis man kunne få en, hvor det måske var målrettet nogle lidt mere fluffy S-initiativer, så kunne det være en stor hjælp.”*

– Virksomhedsrepræsentant

Der er et ønske om inspiration til arbejdet med S’et – fx gennem best-practise-eksempler eller benchmarks

Særligt *best-practice* eksempler fra andre virksomheder, efterspørges af nogle virksomhedsrepræsentanter, som ønsker inspiration til tilgange, de selv kan inddrage og arbejde ud fra. Andre nævner *benchmarks* som en måde at gøre arbejdet med social bæredygtighed mere konkret på, da det kan give en indikation af, hvordan virksomheden klarer sig sammenlignet med andre virksomheder, der deler lignende karakteristika.

Nogle virksomhedsrepræsentanter giver i forlængelse af dette udtryk for, at der kan være behov for en bedre forståelse af koblingen mellem de EU-krav, som en virksomhed skal efterleve, og den aktivitet og lovgivning, virksomhederne allerede er underlagt i en dansk kontekst. Dette kan fx gøre sig gældende i forhold til overenskomstdækning, hvor det ville være gavnligt for virksomhederne at vide, hvilke dele, de allerede lever op til gennem deres medarbejderes overenskomst.



Virksomheder efterspørger hjælp til at integrere arbejdet med S'et bredere i virksomheden og til at kommunikere vigtigheden heraf

Foruden overlap til dansk lovgivning, efterspørger flere virksomhedsrepræsentanter også specifikt viden om forholdet mellem afrapportering på S'et og dansk datalovgivning. Flere har svært ved at gennemskue, hvordan de skal efterleve begge dele på én gang, da lovgivningen til tider kan virke i modstrid eller overlappende. Dette gør sig fx gældende i indsamling af medarbejderes personfølsomme data som handicap, etnicitet og religion – medarbejderdata, som man som arbejdsgiver ifølge dansk lovgivning ikke må indsamle og opbevare.

### Helhedsforståelse af arbejdet med social bæredygtighed

Selvom flere virksomheder angiver, at arbejdet med social bæredygtighed er drevet af, at S'et opleves som fx forretningskritisk, er der til stadighed et udtalt behov for at tydeliggøre, hvorfor det er et område, der er meningsfuldt at arbejde med og afrapportere på.

Nogle virksomhedsrepræsentanter efterspørger eksempler på – og værktøjer til – at kunne koble S'et direkte til forretningsstrategien og at understøtte processen hele vejen fra strategi, indsamling af data, analyse, igangsættelse og opfølgning på initiativer, der er foranlediget af analysen af data.

Mange virksomhedsrepræsentanter fremhæver i forlængelse af dette et behov for understøttelse til den rette kommunikation af dette arbejde, både til kolleger og de øverste ledelseslag. Dette ville mindske risikoen for, at afrapporteringen blot betragtes som en øget arbejdsbyrde uden reel værdiskabelse.