

Når social bæredygtighed ikke hedder ESG

En analyse af eksisterende praksis, barrierer og behov på tværs af organisationstyper

Tænk tanken EQUALIS & Dansk Industri

Hvad viser analysen?

Social bæredygtighed forbindes ofte med virksomheders arbejde med ESG. Sociale forhold er dog også centrale for offentlige og samfundsrettede organisationer, der ikke er omfattet af ESG-regulering, men som hver dag varetager opgaver med betydning for medarbejdere, borgere, medlemmer, frivillige, studerende, brugere og øvrige målgrupper.

Derfor er det vigtigt at forstå, hvordan social bæredygtighed ser ud der, hvor arbejdet ikke nødvendigvis kaldes ESG, men hvor sociale forhold alligevel er afgørende for opgaveløsning, arbejdsliv og organisatorisk ansvar.

I denne analyse undersøger Tænk tanken EQUALIS og Dansk Industri, med støtte fra Tietgenfonden, hvordan social bæredygtighed forstås, organiseres og omsættes i praksis blandt kommuner, universiteter, NGO'er samt arbejdsmarkeds- og interesseorganisationer. Analysen bygger på 15 kvalitative interviews og skal læses i forlængelse af projektet *Styrk S'et i ESG - naviger det sociale ESG-landskab*.

Analysens hovedpointe er, at de interviewede organisationer allerede arbejder med mange af de forhold, der indholdsmæssigt knytter sig til social bæredygtighed. De bruger dog sjældent begrebet. I stedet er arbejdet forankret i velkendte områder som arbejdsmiljø, trivsel, tiltrækning og tilknytning, diversitet og inklusion.

Det betyder, at social bæredygtighed i disse organisationer ikke er en ny dagsorden, der skal bygges op fra bunden. Det er snarere en samlet betegnelse for et arbejde, der allerede foregår, men som ofte er spredt på tværs af funktioner, processer og faglige begreber. Derfor bliver den centrale udfordring ikke nødvendigvis at igangsætte flere indsatser, men at skabe overblik over det, der allerede findes, og gøre sammenhængen mellem indsatserne tydeligere.

Motivationen for arbejdet kommer heller ikke primært fra ESG som ramme. Den udspringer af organisationernes egne opgaver og forventninger. Kommuner skal kunne løfte velfærdsopgaver og vil gerne være attraktive offentlige arbejdspladser. Universiteter skal kunne tiltrække forskere, studerende og internationale talenter og samtidig opnå forskningsfinansiering. NGO'er samt arbejdsmarkeds- og interesseorganisationer vil gerne vise, at deres egen praksis hænger sammen med de værdier, den rådgivning og det samfundsansvar, de arbejder for udadtil.

På den måde kobler social bæredygtighed interne arbejdspladsbehov med organisationernes ansvar over for omverdenen. Det handler både om at skabe gode rammer for medarbejdere, styrke troværdigheden udadtil og kunne dokumentere social bæredygtighed, når finansiering, partnerskaber eller samarbejder kræver det.

Analysen identificerer samtidig tre barrierer for det videre arbejde. Når social bæredygtighed ikke er et fælles hverdagsbegreb, bliver det vanskeligt at afgrænse, hvad arbejdet dækker, og hvad der skal prioriteres. Når indsatserne varetages på tværs af funktioner og niveauer, bliver ansvar og forankring mindre tydeligt. Og når data om sociale forhold ligger i forskellige systemer, bliver det svært at bruge dem aktivt i ledelse, prioritering og opfølgning.

I offentlige og samfundsrettede organisationer er næste skridt i arbejdet med social bæredygtighed først og fremmest at skabe et fælles sprog, klarere prioriteringer og stærkere forankring.

Metode

I 2025 udgav EQUALIS og Dansk Industri en digital værktøjskasse om private virksomheders arbejde med social bæredygtighed i en ESG-ramme. Nærværende analyse ligger i forlængelse af det arbejde, men undersøger i stedet, hvordan social bæredygtighed forstås og omsættes i organisationer uden for den private sektor. I analysen anvendes betegnelsen ikke-kommercielle organisationer om de inkluderede organisationer, der ikke er private virksomheder, men som varetager offentlige, samfundsrettede eller medlemsrettede opgaver.

De inkluderede organisationer er ikke underlagt de samme regulatoriske krav og markedslogikker som private virksomheder. Analysen undersøger derfor ikke, hvordan ESG-rammen implementeres i disse organisationer. Formålet er i stedet at belyse, hvordan forhold relateret til social bæredygtighed, som er en del af S'et i ESG, indgår i organisationernes eksisterende praksisser og prioriteringer.

I analysen forstås social bæredygtighed bredt som arbejdet med forhold, der har betydning for medarbejdernes trivsel, arbejdsvilkår og muligheder på arbejdspladsen.

Det empiriske grundlag består af 15 kvalitative interviews gennemført i foråret og sommeren 2026. Interviewene er gennemført med repræsentanter fra kommuner, universiteter, NGO'er samt arbejdsmarkeds- og interesseorganisationer.

Organisationstyperne er udvalgt, fordi de på forskellige måder arbejder med sociale forhold som en del af deres rolle som arbejdsplads, offentlig aktør, medlemsorganisation, rådgiver eller samfundsrettet organisation. Udvælgelsen giver dermed mulighed for at belyse, hvordan arbejdet med social bæredygtighed tager form på tværs af forskellige opgaver, målgrupper og organisatoriske rammer.

Interviewpersonerne er udvalgt, fordi de har viden om eller ansvar for arbejdspladsens arbejde med forhold relateret til social bæredygtighed. Undersøgelsen omfatter derfor personer med forskellige faglige og organisatoriske perspektiver, herunder repræsentanter fra strategi, ledelse, HR, arbejdsmiljø, rådgivning og eksterne samarbejder.

Analysen har et eksplorativt formål. Social bæredygtighed er ikke et klart afgrænset arbejdsområde i de inkluderede organisationer. Relevante indsatser er ofte placeret forskellige steder og samles sjældent under et begreb. Interviewene er derfor gennemført som semistrukturerede samtaler med fokus på interviewpersonernes egne beskrivelser af relevante indsatser, organisatorisk placering, databrug og oplevede behov relateret til social bæredygtighed. Analysens resultater er ikke generaliserbare for de inkluderede organisationstyper som helhed, men bruges til at identificere mønstre, variationer og centrale problemstillinger på tværs af interviewpersonernes forskellige erfaringer og organisatoriske positioner.

Analysen er struktureret omkring tre overordnede temaer:

- For det første undersøges det, hvordan social bæredygtighed forstås og afgrænses i de inkluderede organisationer.
- For det andet belyses de motivationer og værdiskabelseslogikker, der præger arbejdet med forhold relateret til social bæredygtighed.
- For det tredje analyseres de centrale barrierer, organisationerne møder, herunder udfordringer med afgrænsning, forankring, databrug og overblik over eksisterende viden og værktøjer.

Analysen indeholder citater fra de gennemførte kvalitative interviews. Citaterne er anonymiseret og anvendes med accept fra de relevante interviewpersoner.

1. Forståelse af social bæredygtighed

På tværs af interviewene tegner der sig et billede af, at de adspurgte organisationer sjældent bruger social bæredygtighed som selvstændigt begreb, selv om de allerede arbejder med mange af de forhold, der indholdsmæssigt knytter sig til dagsordenen. I praksis beskrives arbejdet gennem etablerede områder som arbejdsmiljø, trivsel, tiltrækning og tilknytning, diversitet og inklusion. I flere organisationer anvendes også andre bredere samlebetegnelser som *attraktiv arbejdsplads*, *bæredygtigt arbejdsmiljø*, *social ansvarlighed* og *rummeligt arbejdsmarked*.

“Vi bruger ikke begrebet social bæredygtighed. Det er ikke et gængs begreb for os, fordi det ikke indgår i lovgivningen. I stedet bruger vi begreber som trivsel, arbejdsmiljø, rekruttering, tiltrækning og tilknytning.”

- Repræsentant for kommune

ESG anvendes tilsvarende kun i begrænset omfang som ramme for arbejdet med sociale forhold. Når ESG optræder, sker det typisk som et frivilligt og afgrænset greb snarere end som en samlet styringsramme.

Blandt de interviewede kommuner ses flere eksempler på ESG-anvendelse. I enkelte tilfælde bruges ESG som ramme for frivillig rapportering og strategisk kommunikation, hvor eksisterende indsatser samles og synliggøres. I andre tilfælde anvendes ESG mere lokalt i jobcenter- og virksomhedsserviceindsatser, hvor det indgår i anerkendelsesordninger for lokale virksomheders sociale ansvar. I disse tilfælde er ESG ofte rettet mod ekstern synliggørelse, dialog og samarbejde snarere end mod intern organisatorisk styring.

Uden for kommunerne optræder ESG endnu mindre systematisk. Blandt repræsentanterne fra de øvrige organisationstyper italesættes ESG ikke som en aktiv intern ramme for arbejdet med sociale forhold.

Samlet viser interviewene, at hverken social bæredygtighed eller ESG fungerer som etablerede hverdagsbegreber i de inkluderede organisationer. Arbejdet foregår i stedet gennem andre faglige begreber, organisatoriske strukturer og lokale prioriteringer. I denne analyse bruges social bæredygtighed derfor som en analytisk samlebetegnelse for eksisterende praksisser, der ofte er spredt på tværs af organisationerne.

2. Motivation og værdiskabelse

Organisationernes motivation for at arbejde med forhold relateret til social bæredygtighed kan samles i tre overordnede logikker: sammenhæng med kerneopgave og værdier, udvikling af attraktive arbejdspladser samt eksterne krav til finansiering og samarbejder. Logikkerne går igen på tværs af interviewene, men kommer forskelligt til udtryk i kommuner, universiteter, NGO'er samt arbejdsmarkeds- og interesseorganisationer. I det følgende foldes hver logik ud med eksempler på, hvordan motivationen varierer mellem organisationstyperne.

2.1 Sammenhæng mellem kerneopgave, værdigrundlag og praksis

En væsentlig motivationsfaktor er, at arbejdet med social bæredygtighed opleves som tæt knyttet til organisationernes kerneopgave, værdigrundlag og rolle udadtil. Det fremstår derfor sjældent som en særskilt dagsorden, men som en måde at samle og tydeliggøre hensyn, der allerede indgår i organisationernes ansvar over for medarbejdere, borgere, medlemmer, brugere, samarbejdspartnere og øvrige målgrupper.

For kommunerne hænger arbejdet tæt sammen med rollen som offentlig arbejdsgiver og velfærdsaktør. Arbejdsmiljø, trivsel, diversitet og ansvarlige arbejdsvilkår er ikke kun interne arbejdspladsdagsordener, men forhold med betydning for kommunernes mulighed for at løfte velfærdsopgaver og skabe arbejdspladser med plads til forskellige medarbejdergrupper.

Blandt de kommuner, der anvender begrebet social bæredygtighed, handler arbejdet også om at samle og synliggøre eksisterende indsatser over for politikere og borgere. Her fungerer social bæredygtighed som et sprog for et ansvar, der allerede varetages, men som ikke er samlet et sted. Motivationen er derfor at skabe overblik over, dokumentere og formidle det arbejde, der allerede foregår.

En tilsvarende logik gør sig gældende blandt de øvrige organisationstyper, men med et andet afsæt. For universiteterne knytter motivationen sig især til kerneopgaven som forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Her begrundes arbejdet med f.eks. diversitet som en forudsætning for forskningens kvalitet og samfundsmæssige relevans. Flere af de interviewede universiteter peger på, at mangfoldige forsknings- og undervisningsmiljøer styrker muligheden for at udvikle viden og løsninger, der kommer bredere dele af samfundet til gavn.

”Selvfølgelig skal vi have diversitet og inklusion. Ellers kan vi ikke lave løsninger til gavn for samfundet. Det handler også om at kunne få den bedst mulige forskning, og det kræver diversitet.”

– Repræsentant for universitet

Blandt NGO'erne knytter motivationen sig særligt til organisationernes samfundsrettede formål og værdigrundlag. De adspurgte NGO'er arbejder i forvejen med at forbedre menneskers levevilkår og skabe bredere samfundsmæssig værdi, eksempelvis gennem indsatser inden for sundhed, ulighed og klima. Derfor bliver det også relevant, hvordan de selv fungerer som arbejdsplads. Arbejdet med trivsel, diversitet og inklusion bliver i den sammenhæng ikke alene et internt anliggende, men også et spørgsmål om organisatorisk troværdighed. Det kan samtidig gøre det tydeligere for samarbejdspartnere, bevillingsgivere, frivillige og offentligheden, at organisationens interne praksis afspejler de værdier, den arbejder for udadtil.

”Når man arbejder i en NGO, hvor det sociale er hele præmissen for arbejdet, og hvor formålet er at bidrage til et bedre liv, bliver social bæredygtighed en naturlig dimension af organisationens arbejde.”

– Repræsentant for NGO

For arbejdsmarkeds- og interesseorganisationer knytter arbejdet sig særligt til deres rolle som medlemsorganisationer, rådgivere og vidensaktører. Når organisationerne rådgiver medlemmer og virksomheder om f.eks. ledelse og arbejdskultur, bliver sociale forhold en del af den faglige kerneopgave, de varetager over for deres medlemmer. Samtidig skaber rådgivningsrollen en forventning om, at organisationerne også selv arbejder systematisk med de samme forhold internt. Her bliver social bæredygtighed et spørgsmål om at kunne vise medlemmer, virksomheder og samarbejdspartnere, at egne praksisser afspejler de anbefalinger og værdier, organisationerne rådgiver om.

"Alt det, som vi arbejder med og rådgiver om udadtil, det skal vi også kunne stå på mål for og leve op til selv."

- Repræsentant fra arbejdsmarkedsorganisation

Samlet viser interviewene, at social bæredygtighed får relevans, når det kobles til den rolle og det ansvar, organisationerne allerede har. På tværs af organisationstyperne handler arbejdet både om at understøtte kerneopgaven, sikre sammenhæng mellem værdier og praksis og skabe større synlighed om indsatser, der i mange tilfælde allerede er en del af organisationernes arbejde.

2.2 Attraktive arbejdspladser

En anden gennemgående motivationsfaktor er ønsket om at skabe arbejdspladser, hvor flere kan indgå, trives og blive over tid. Her forbindes arbejdet med forhold relateret til social bæredygtighed både med organisationernes mulighed for at tiltrække og fastholde medarbejdere og med ambitionen om at skabe rammer, der kan rumme forskellige behov, livssituationer og forudsætninger.

For flere organisationer handler arbejdet derfor ikke alene om trivsel for de medarbejdere, der allerede er på arbejdspladsen. Det handler også om at udvide rammerne for, hvem der kan få adgang til, bidrage til og fastholdes i organisationen over tid. Denne motivation kommer til udtryk i arbejdet med både mangfoldighed, fleksibilitet, livsfaser og medarbejdere med særlige behov.

Hos kommunerne kobles denne motivation særligt til arbejdskraftudfordringer og behovet for at rekruttere bredere og fastholde medarbejdere længere. Målttede indsatser relateret til seniorer og neurodiversitet fremhæves som eksempler på greb, der både kan styrke tilknytningen og udvide, hvem der kan indgå og bidrage på arbejdspladsen.

"Vi står i en situation, hvor vi kommer til at mangle medarbejdere til at løfte velfærdsopgaven. Hvis vi skal lykkes med den opgave, så skal vi være en rummelig og divers arbejdsplads"

- Repræsentant for kommune

På universiteterne knyttes motivationen i højere grad til talenttiltrækning, stærke forskningsmiljøer og international konkurrence. Her bliver diversitet, inklusion og arbejdsmiljø relevante, fordi de har betydning for universiteternes mulighed for at tiltrække studerende, forskere og internationale medarbejdere.

"Vi har mange internationale forskere og medarbejdere. For både at kunne tiltrække og fastholde dem og skabe stærke forskningsmiljøer, bliver vi nødt til at fokusere på diversitet og inklusion"

- Repræsentant for universitet

Blandt arbejdsmarkeds- og interesseorganisationerne handler arbejdet især om at fremtidssikre organisationen som arbejdsplads. Her fremhæves blandt andet livsfasepolitik, inkluderende barselspolitik og ledelsesudvikling som initiativer, der skal skabe bedre rammer for medarbejdere i forskellige livssituationer.

På tværs af organisationstyperne viser interviewene, at arbejdet med social bæredygtighed i denne sammenhæng især begrundes med ønsket om at udvikle attraktive og rummelige arbejdspladser. Det handler både om at styrke tiltrækning og tilknytning af medarbejdere og om at skabe rammer, hvor flere kan indgå og bidrage over tid.

2.3 Eksterne krav relateret til finansiering og samarbejder

En tredje motivationsfaktor handler om eksterne krav i forbindelse med finansiering, bevillinger og samarbejder. Denne motivation fylder særligt blandt universiteter og NGO'er, hvor adgang til midler, programmer og partnerskaber kan afhænge af, at organisationerne kan dokumentere udvalgte sociale forhold.

På universiteterne knytter kravene sig især til forskningsfinansiering og internationale samarbejdsprogrammer. Her kan ligestillingsplaner, diversitetsindsatser og dokumentation for ansvarlige forsknings- og arbejdsmiljøer få betydning for adgangen til forskningsmidler og internationale programmer. Social bæredygtighed bliver i den sammenhæng relevant, fordi dele af arbejdet indgår i de krav og forventninger, universiteterne møder som forskningsinstitutioner.

For NGO'er optræder en tilsvarende logik gennem fondsmidler, EU-puljer, partnerskaber og forskningsrelaterede bevillinger. Her kan dokumentationskrav betyde, at organisationerne skal beskrive eksisterende praksis tydeligere i ansøgninger, afrapportering og dialog med bevillingsgivere. Det kan eksempelvis handle om kønssammensætning, kompetenceudvikling, arbejdsvilkår eller bæredygtighedsstrategi. For NGO'er handler finansieringslogikken dog ikke kun om dokumentation. Den handler også om, at interne sociale indsatser ofte skal kunne kobles til organisationens kerneopgave eller udadrettede formål for at blive prioriteret og få ressourcer. Når arbejdet med trivsel, arbejdsmiljø eller inklusion kan rammesættes som en del af organisationens samfundsrettede mission, bliver det lettere at legitimere.

"Vores forskning er afhængig af forskellige bevillinger fra fonde og EU. Her møder vi stigende krav om at kunne beskrive vores arbejde med bæredygtighed. Det handler især om klima, men også på de sociale dimensioner af bæredygtighed"

– Repræsentant for NGO

Kravene er ikke nødvendigvis formuleret som social bæredygtighed eller ESG. De gør alligevel udvalgte sociale forhold relevante, enten fordi dokumentation kan have betydning for adgang til finansiering og samarbejder, eller fordi koblingen til kerneopgaven gør det lettere at prioritere arbejdet internt.

3. Udfordring og barrierer

Interviewene peger på fire centrale barrierer i arbejdet med social bæredygtighed. For det første er det vanskeligt for organisationerne at afgrænse, hvad arbejdet dækker. For det andet er arbejdet ofte spredt på tværs af funktioner og niveauer. For det tredje er eksisterende data vanskelige at samle og bruge som grundlag for prioritering. For det fjerde kan det være svært at skabe overblik over den viden og de værktøjer, der allerede findes.

Barriererne hænger tæt sammen. Når det er uklart, hvad social bæredygtighed dækker over, bliver det også vanskeligere at placere ansvar og vælge, hvilke indsatser der skal prioriteres. Når ansvaret er spredt, bliver det vanskeligere at samle data og koble arbejdet til eksisterende processer. Og når viden og værktøjer er svære at overskue, øges risikoen for, at organisationerne enten udvikler nye løsninger fra bunden eller ikke får brugt de redskaber, der allerede findes.

3.1 Social bæredygtighed er vanskeligt at afgrænse

Når social bæredygtighed ikke er et etableret hverdagsbegreb, bliver afgrænsningen i høj grad et internt oversættelsesarbejde. Organisationerne skal selv afgøre, hvilke eksisterende indsatser der hører med, hvilke der skal prioriteres, og hvordan de skal samles under en fælles ramme.

I kommunerne varierer behovene på tværs af forvaltninger, institutioner og fagområder. På universiteterne kan behovene se forskellige ud på tværs af fakulteter, institutter og forskningsmiljøer. Hos NGO'er samt arbejdsmarkeds- og interesseorganisationer kan arbejdet både vedrøre medarbejdere, frivillige, medlemmer, brugere og eksterne samarbejdspartnere.

Afgrænsningen bliver samtidig vanskeligere, fordi organisationerne ikke møder den samme eksterne ramme som private virksomheder. De er ikke i samme grad drevet af ESG-rapportering, investorkrav eller ensartede markedsforventninger. Derfor skal de i højere grad selv vurdere, hvilke sociale forhold der er relevante at samle, prioritere og følge op på.

“Der har været mange overvejelser om, hvordan vi skulle arbejde systematisk med social bæredygtighed. Fordi det er en grundsten i vores arbejde, får man meget forærende. Men samtidig kræver det et oversættelsesarbejde at blive bevidst om, hvordan vi faktisk arbejder med social bæredygtighed, fordi det er så indlejret i de ting, vi allerede gør”

- Repræsentant fra NGO

Det betyder, at en samlet ramme for social bæredygtighed hurtigt kan blive vanskelig at bruge. Hvis rammen bliver for bred, giver den ikke tilstrækkelig retning. Hvis den bliver for snæver, risikerer den ikke at rumme de forskelle, der findes lokalt i organisationerne.

Barrieren handler derfor ikke kun om, at begrebet er bredt. Den handler også om, at organisationerne mangler et klart grundlag for at vurdere, hvilke sociale forhold der er mest relevante i netop deres kontekst. Det gør det vanskeligere at prioritere indsatser, opstille mål og følge udviklingen over tid.

3.2 Arbejdet er fragmenteret og vanskeligt at forankre

En anden udfordring handler om, at arbejdet med social bæredygtighed sjældent har en entydig organisatorisk placering. På tværs af interviewene fremgår det, at arbejdet ofte er fordelt på flere funktioner og niveauer, uden at der nødvendigvis er ét samlet ejerskab eller en tydelig proces for, hvordan indsatserne kobles sammen.

Det betyder, at organisationerne kan have mange relevante indsatser, men at de ikke altid samles i én fælles ramme. Arbejdet kan ligge i HR, arbejdsmiljøorganisationen, ledelsesfora, lokale afdelinger, MED-

systemet, eksterne samarbejder eller projektspor. Fragmenteringen gør det uklart, hvem der har ansvar for at drive udviklingen, prioritere mellem indsatser og følge op på, om arbejdet skaber den ønskede forandring.

Udfordringen handler derfor ikke alene om, hvor arbejdet skal placeres, men også om hvordan det forankres. Interviewene peger på, at arbejdet både kræver en fælles strategisk retning og en stærk lokal drift. Hvis arbejdet ikke er tydeligt forankret centralt, kan det være vanskeligt at løfte det fra enkeltstående initiativer til en samlet organisatorisk dagsorden. Hvis arbejdet omvendt alene drives centralt, risikerer det at blive løsrevet fra den lokale ledelsespraksis, medarbejderdialog og arbejdsmiljøarbejde, hvor indsatserne skal have konkret betydning.

“Der skal man gå nogle flere runder, og modenhedsniveauet kan være forskelligt alt efter målgruppe. Det kan blive mere komplekst end i en virksomhed, hvor man har én medarbejderstab at arbejde med. Her hos os skal man gå flere runder, og modenhedsniveauet kan være forskelligt alt efter målgruppen.”

- Repræsentant for NGO

Fragmenteringen forstærkes, når social bæredygtighed kobles på som et nyt spor frem for at blive forbundet med de strukturer, organisationerne allerede bruger. Flere interview peger på, at arbejdet skal kunne tage afsæt i eksisterende processer, ledelsesfora, arbejdsmiljøarbejde og medarbejderdialog. Ellers risikerer det at blive endnu et administrativt lag frem for en ramme, der skaber overblik.

“Det er en vigtig pointe, at arbejdet ikke skal blive et ekstra lag af processer og dokumentationskrav, der tynger de knappe administrative ressourcer mere end højst nødvendigt. Arbejdet skal indtænkes i eksisterende processer.”

- Repræsentant for kommune

Interviewene peger dermed på, at organisationerne har svært ved at samle et arbejde, der i praksis foregår flere steder på én gang. Udfordringen er ikke nødvendigvis mangel på indsatser, men mangel på sammenhæng mellem de indsatser, organisationerne allerede har.

3.3 Data findes, men er vanskeligt at anvende strategisk

En tredje udfordring handler om organisationernes mulighed for at anvende data strategisk i arbejdet med social bæredygtighed. På tværs af interviewene fremgår det, at udfordringen sjældent er et fuldstændigt fravær af data. Mange organisationer har allerede oplysninger om eksempelvis sygefravær, trivsel, alder, køn og medarbejderomsætning. Udfordringen er snarere, at data ofte er spredt på tværs af systemer, processer og organisatoriske enheder, hvilket gør dem vanskelige at samle og omsætte til prioriteringer.

Flere interviewpersoner peger på, at de mangler fælles definitioner og sammenlignelige målepunkter. Det gør det vanskeligt at vurdere, hvad data faktisk viser, og hvordan udviklingen skal følges over tid. Det gælder især forhold som trivsel, arbejdskultur, diversitet, inklusion og neurodiversitet. Her er målingerne enten metodisk vanskelige, eller også sætter lovgivning og etiske hensyn grænser for, hvilke oplysninger organisationerne kan indsamle.

For kommuner og universiteter forstærkes udfordringen af størrelse og kompleksitet. Selv når der findes nøgletal om sygefravær, trivsel eller medarbejdersammensætning, kan forskelle i systemer, definitioner og organisatoriske enheder gøre det vanskeligt at sammenligne på tværs. Det begrænser mulighederne for at identificere mønstre, opstille mål og vurdere udviklingen i forhold til andre enheder eller organisationer.

“Hvis jeg skal være helt ærlig, så synes jeg, at det er samkøringen af data, der er det sværeste. Vi har sådan set data, men de ligger i forskellige systemer, og de er ikke kørt sammen.”

- Repræsentant for kommune

Udfordringen handler derfor ikke alene om at indsamle flere oplysninger. Den handler i høj grad om at gøre eksisterende data mere anvendelige som grundlag for ledelse, dialog og opfølgning. Det kræver både bedre koblinger mellem systemer og mere sammenlignelige måder at arbejde med data på tværs af organisationer og enheder.

“Der mangler tværgående data og fælles måder at arbejde med data på tværs af kommunerne. Vi kæmper med de samme problemstillinger, men mangler et fælles grundlag at sammenligne og lære ud fra.”

- Repræsentant for kommune

Dataudfordringen hænger tæt sammen med de øvrige barrierer. Når social bæredygtighed ikke er klart afgrænset, bliver det uklart, hvilke data der er relevante. Når ansvaret er spredt, bliver det samtidig vanskeligere at samle data og koble dem til beslutninger. Interviewene peger derfor på en udfordring med at bruge eksisterende oplysninger som grundlag for prioritering, ledelse og opfølgning.

3.4 Data findes, men er vanskeligt at anvende strategisk

En sidste udfordring handler om at omsætte eksisterende viden og værktøjer til praksis. Interviewene peger på, at organisationerne ikke nødvendigvis mangler flere vejledninger, dialogmaterialer eller redskaber. Udfordringen er snarere, at den eksisterende viden kan være svær at finde, vurdere og anvende i konkrete organisatoriske sammenhænge.

Det gælder særligt i organisationer, hvor arbejdet med sociale forhold allerede er forankret i flere forskellige strukturer, netværk og faglige traditioner. Her kan nye materialer eller værktøjer hurtigt blive oplevet som endnu et lag, hvis de ikke tydeligt viser, hvordan de supplerer det, organisationerne allerede bruger.

“Vi savner noget mere materiale og tværgående viden. Og så skal vi sikre os videndeling for det virker rigtig godt. For vi sidder jo alle 98 kommuner og laver det hele selv.”

- Repræsentant for kommune

Flere interviewpersoner peger på, at organisationerne ofte arbejder med beslægtede problemstillinger, men uden altid at have let adgang til erfaringer, eksempler og materialer fra andre organisationer. Det kan betyde, at de samme løsninger udvikles flere steder parallelt, eller at eksisterende redskaber ikke bliver brugt, fordi de ikke er tilstrækkeligt synlige eller oversat til den konkrete kontekst. Samtidig peger interviewene på, at flere værktøjer ikke i sig selv løser udfordringen.

“Behovet er ikke nødvendigvis endnu et nyt værktøj, men et bedre overblik over, hvad der allerede findes, hvem det er relevant for, og hvordan det kan bruges i praksis.”

- Repræsentant for interesseorganisation

Udfordringen består derfor i at gøre eksisterende viden mere tilgængelig og anvendelig. Det indebærer et bedre overblik over, hvilke redskaber der findes, hvilke temaer og målgrupper de retter sig mod, og hvordan de kan kobles til organisationernes eksisterende processer, dialoger og beslutninger.