

Corporate Social Responsibility i små og mellemstore virksomheder

– Et case-studie af arbejdet med CSR i en dansk mellemstor virksomhed

Cand.merc.(kom.) – studiet
Kandidatafhandling

Christina Buus Hansen
Julie Warmdal Knudsen

Dato for aflevering: 1. september 2009
Vejleder: Marie Mathiesen
Antal satsenheder: 262.035

Abstract

Danish SME's are subject to an increasing pressure from the government and from their customers and business partners, to demonstrate and document their social responsibility. The government has also made it a goal to make Danish SME's work more strategically with CSR. However, CSR is a very complex concept, because there is no common understanding of what it means and because it is closely connected with the company's other business areas. This diversity makes it difficult for SME's to understand what CSR means and how they can manage CSR in practice. The purpose of this thesis was to identify a specific SME's work with CSR in order to illustrate the complexity of CSR in practice. And to assess the opportunities of SME's to practice CSR on a strategic level. Based on our analysis of Christiansen & Essenbæk A/S' CSR activities, we conclude that the complexity of CSR restricts the company's strategic work in the field. However we conclude that strategic CSR is possible for SME's, though it requires an awareness and clarification of the concept of CSR amongst SME's and that they realise that there is no conflict between social responsibility and profit. If we as society will promote strategic CSR among SME's, it is necessary that the government, municipalities, trade associations, etc., make a greater effort to communicate CSR as a management tool that will strengthen their business and image as socially responsible.

DEL 1 - INDLEDNING

1.1 Indledning.....	6
1.1.2 Problemformulering	8
1.2 Metode	9
1.3 Videnskabsteoretisk tilgang	10
1.4 Specialets struktur	10
1.5 Afgrænsning	12

DEL 2 - TEORI

2.1 Teoretisk introduktion til CSR.....	14
2.1.1 Tilgange til CSR.....	16
2.1.2 Motivationer for at engagere sig i CSR	25
2.1.3 Argumenter for CSR	25
2.1.4 CSR-typer	27
2.1.5 CSR-diskussioner	30
2.2 CSR i Danmark.....	36
2.2.1 USA vs. Europa	36
2.2.2 CSR i Danmark.....	38
2.3 CSR-kommunikation.....	43
2.4 Teoretisk introduktion til CSR i SMVer.....	47
2.4.1 Karakteristik af små og mellemstore virksomheder.....	49
2.4.2 CSR-teorien i forhold til store virksomheder og SMVer	52
2.4.3 Social kapital i SMVer – et virksomhedsperspektiv	57
2.4.4 Det politiske fokus på CSR i SMVer.....	59
2.4.5 CSR i forsyningskæden	65
2.4.6 CSR-kommunikation i SMVer	66
2.4.7 Strategisk CSR i SMVer	68

DEL 3 - EMPIRI

3.1 Metode til empiri	73
3.1.1 Valg af case-virksomhed	73
3.1.2 Dataindsamlingsmetode	73
3.1.3 Valg af interviewpersoner	74
3.1.4 Interviewmetode	75
3.1.5 Behandling af interviews	75
3.2 Præsentation af Christiansen & Essenbæk A/S	76
3.2.1 Præsentation af C&Es sociale engagement	78

DEL 4 - ANALYSE

4.1 Analysestruktur	84
4.2 Strukturering af C&Es CSR-aktiviteter	86
4.2.1 Valg af C&Es CSR-aktiviteter	86
4.3 Analyse af C&Es mindre CSR-aktiviteter	87
4.3.1 Samfundsmæssigt ansvar – internt	87
4.3.2 Samfundsmæssigt ansvar - eksternt	89
4.3.3 Miljømæssigt ansvar	91
4.4 Analyse af C&Es væsentligste CSR-aktiviteter	92
4.4.1 Arbejdsmiljøcertificering	93
4.4.2 Sundhedsprojekt	99
4.4.3 Akkrediteret trivsel	105
4.4.4 Projekt High:five	110
4.4.5 Sponsorater	117
4.5 Analyse C&Es CSR-kommunikation	122
4.6 Samlet analyse	125
4.6.1 Diskussion og anbefalinger	130

DEL 5 - KONKLUSION

5.1 Konklusion	134
Litteraturliste	138

DEL 1

INDLEDNING

1.1 Indledning

Corporate social responsibility (CSR)¹, virksomheders samfundsansvar eller virksomheders sociale ansvar, kært barn har mange navne. Da vi i løbet af specialeskrivningsperioden fortalte vores medstuderende på CBS, at vores speciale omhandlede CSR i små og mellemstore virksomheder, fik vi et anerkendende nik - de var klar over betydningen af begrebet CSR. Men da den samme forklaring blev givet til venner og bekendte, heriblandt selvstændige erhvervsdrivende, kiggede de blot uforstående på os, og gang på gang måtte vi forklare, hvad CSR gik ud på og hvad begrebet indebar. Dette siger blot noget om, hvor diffust og uigenkendeligt begrebet CSR er i den brede befolknings øjne.

Men selv i den akademiske verden og blandt de offentlige myndigheder og erhvervslivet, findes der ikke en fælles defineret forståelse for, hvad begrebet CSR indebærer. Dette betyder, at CSR-diskussionen er meget diffus, fordi "man anvender det samme begreb, men lægger et meget forskelligt meningsindhold heri" (Djursø & Neergaard, 2006:19) Denne mangfoldighed og kompleksitet, som er forbundet med CSR, gør det problematisk for mange virksomheder at forstå, præcis hvilken form for socialt engagement, der forventes af dem, hvordan de bedst muligt bruger deres ressourcer på at tage del i det sociale ansvar og hvad de selv får ud af det.

Virksomhederne møder imidlertid et massivt pres fra både regering, kunder og samarbejdspartnere om at udvise social ansvarlighed. Det er således ikke længere nok kun at skabe profit, arbejdspladser og økonomisk vækst. Begreber som værdier, etik og socialt engagement er emner, som virksomhederne i større grad må arbejde med for at kunne forblive legitime i det samfund, hvori de opererer. I dag møder 6 ud af 10 danske virksomheder krav om miljømæssige og sociale forhold fra deres kunder og samarbejdspartnere. Disse krav er ofte

¹ CSR defineres efter EU's definition som: "Virksomhedernes frivillige arbejde på at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i interaktionen med deres interessenter" (www.ec.europa.eu). I dette speciale benyttes begreberne social ansvarlighed, CSR og virksomhedens samfundsengagement synonymt.

opstået som følge af den øgede globalisering og kan være en stor udfordring, særligt for virksomheder, som skal forholde sig til dem for første gang (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2006). Samtidig udsættes danske virksomheder for et stigende politisk pres, som bl.a. giver sig til udtryk i regeringens handlingsplan for virksomheders samfundsansvar fra 2008, hvor regeringen forsøger at påvirke virksomhederne til at bruge CSR som strategisk konkurrenceparameter med det formål, at Danmark og danske virksomheder bliver internationalt kendt for ansvarlig vækst. Presset fra regeringen ses endvidere i det nye lovkrav fra januar 2009 om, at de 1100 største virksomheder i Danmark skal forholde sig til samfundsansvar i deres årsrapport (www.samfundsansvar.dk).

Begrebet CSR er således komplekst og uoverskueligt, fordi der ikke er enighed om, hvad det indebærer, og det er samtidig uundgåeligt, pga. de forventninger og krav som virksomhederne i stigende grad oplever fra staten, kunder, leverandører og samfundet generelt.

Presset fra omverdenen er hovedsageligt fokuseret på de store virksomheder, da de er mere sårbare overfor forbrugerpres og boycotts og dermed interessante for offentligheden, NGOer og medier. Men efterhånden er de store virksomheder begyndt at stille krav til deres leverandører og samarbejdspartnere og dermed bliver de små og mellemstore virksomheder (SMVer)² ligeledes presset til at udvise og rapportere om social ansvarlighed.

Men hvad betyder dette pres for SMVerne? SMVer har færre ressourcer, som tid, økonomi og personale, til rådighed og de har ofte en utilstrækkelig viden om, hvad begrebet CSR betyder og indebærer. Dermed er det en stor udfordring for dem at imødekomme disse nye krav og forventninger.

² SMV er virksomheder, der har mellem 1-250 ansatte, en årlig omsætning på max. 50 mio. Euro (ca. 370 mio. DKK) eller en årlig balance på max. 43 mio. Euro (ca. 320 mio. DKK) (www.ec.europa.eu, 2009).

Forskningen og litteraturen om CSR har primært haft fokus på store virksomheder, så det er et begrænset antal studier, der har fokuseret på små og mellemstore virksomheders arbejde med CSR (Murillo & Lozano, 2009:9). Dvs. at der er mangel på litteratur og undersøgelser, der forklarer, hvordan SMVer kan arbejde med CSR i praksis. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen iværksatte i 2005 projekt Overskud med Omtanke, som bl.a. resulterede i en praktisk guide til SMVers samfundsengagement, men der er stadig mangel på viden om, hvordan man promoverer CSR i SMVer og hvordan SMVer arbejder med CSR.

Men det er vigtigt, at SMVerne involverer sig i CSR og lærer at arbejde strategisk med CSR, da de i samlet flok udgør en stor vækstfaktor i samfundet og kan levere et betragteligt bidrag til den sociale sammenhængskraft og den økonomiske udvikling. Det er dermed nødvendigt, at der kommer fokus på at fremme danske SMVers arbejde med CSR og på at få kommunikeret CSR som et værktøj, på en måde så det bliver overskueligt og håndgribeligt for SMVer at arbejde med strategisk CSR³.

1.1.2 Problemformulering

SMVer er således under større pres for at arbejde strategisk med CSR, hvilket medfører en række SMV specifikke udfordringer. Tre af de væsentligste udfordringer er mangel på ressourcer, begrænset kendskab til begrebet og mangel på generel akademisk viden på området. Disse udfordringer komplicerer og problematiserer SMVernes arbejde med strategisk CSR.

I dette speciale vil vi kortlægge en SMVs arbejde med CSR og illustrere kompleksiteten af CSR i praksis. Derudover vil vurdere denne SMVs muligheder for at praktisere CSR på et strategisk niveau.

³ Strategisk CSR er CSR der tager udgangspunkt i virksomhedens kerneforretning og dermed både gavner virksomheden og samfundet (Porter & Kramer, 2006).

Vi vil således strukturere, analysere og evaluere Christiansen & Essenbæk A/S CSR-engagement og dermed belyse, hvordan de arbejder med CSR i praksis.

For at kunne svare på vores overordnede problemformulering, vil det endvidere være nødvendigt at besvare nedenstående teoretiske undersøgelsesspørgsmål:

- Hvilke forskelle er der på CSR arbejdet i SMVer og i store virksomheder?
- Hvad er SMVernes motivationer for at engagere sig i CSR?
- Hvordan får SMVer mest muligt ud af deres CSR-engagement?
- Hvilke muligheder og begrænsninger har SMVer i forhold til at arbejde strategisk med CSR?

1.2 Metode

Litteraturstudie

Med afsæt i specialets problemformulering vil vi undersøge en konkret mellemstor dansk virksomheds arbejde med og forståelse for CSR. For at finde frem til dette vil vi lave et litteraturstudie om CSR for at illustrere CSR-teorien og for at give et overblik over de mange forskellige retninger, forståelser, begreber og fremgangsmåder, der eksisterer i forbindelse med virksomheders arbejde med CSR.

Empirisk undersøgelse

Dernæst vil vi foretage en empirisk undersøgelse i form af et case-studie. Vi har valgt et case-studie som metode, fordi formålet med case-studier er at give en praktisk og konkret illustration af en specifik problemstilling. Ydermere er case-studiemetoden særlig anvendelig omkring virksomhedsetik, fordi virksomhedsetikken netop udfolder sig i den virkelige verdens kompleksitet (Fuglsang, Hagedorn-Rasmussen, & Bitsch Olsen, 2007:242-251).

1.3 Videnskabsteoretisk tilgang

Det pragmatisk paradigme

Vores tilgang i dette speciale tager udgangspunkt i det pragmatisk paradigme. Pragmatismen er ikke bundet til en bestemt filosofisk eller realistisk videnskabsteori, men fokuserer på forskningsproblemet "hvad" og "hvordan". Forskningsproblemet er det centrale i det pragmatisk paradigme og alle undersøgelsesmetoder kan anvendes til at forstå problemet. Med forskningsproblemet som det centrale, vælges de dataindsamlings- og analysemetoder, som kan give størst mulig indsigt i problemet uden filosofisk tilknytning til andre paradigmer (Creswell, 2003:11)

Det åbne perspektiv

Vi betragter desuden CSR fra et organisationsperspektiv og dermed er det vigtigt for forståelsen af opgaven at definere, hvordan vi opfatter en organisation. Vi tager derfor udgangspunkt i Richard Scott anskuelse af det åbne perspektiv, der ser organisationen som et komplekst socialt system. Organisationens ses som gensidigt afhængig af omverdenen, dvs. at organisationen konstant skal tilpasse sig til omverdenen. Det åbne perspektiv har således frembragt en mængde af interessenter, der alle stiller forskellige krav til organisationen om kvalitet, personalehensyn, lovhensyn, miljøhensyn, sundhed m.m. (Mejlby, Nielsen, & Schultz, 1999:160). Dette perspektiv understøtter, at stakeholder management er et vigtigt fokus for virksomheder, da de i dag har et socialt ansvar overfor samfundet, som de skal leve op til.

1.4 Specialets struktur

Specialet består af fem dele, indledning, teori del, empiri del, analyse og konklusion. Strukturen for dette speciale er illustreret i Figur 1.

Del 2. udgør specialets teoretiske fundament og belyser og diskuterer, på baggrund af indledende litteraturstudier og udvalgte teoretikere, den kontekst

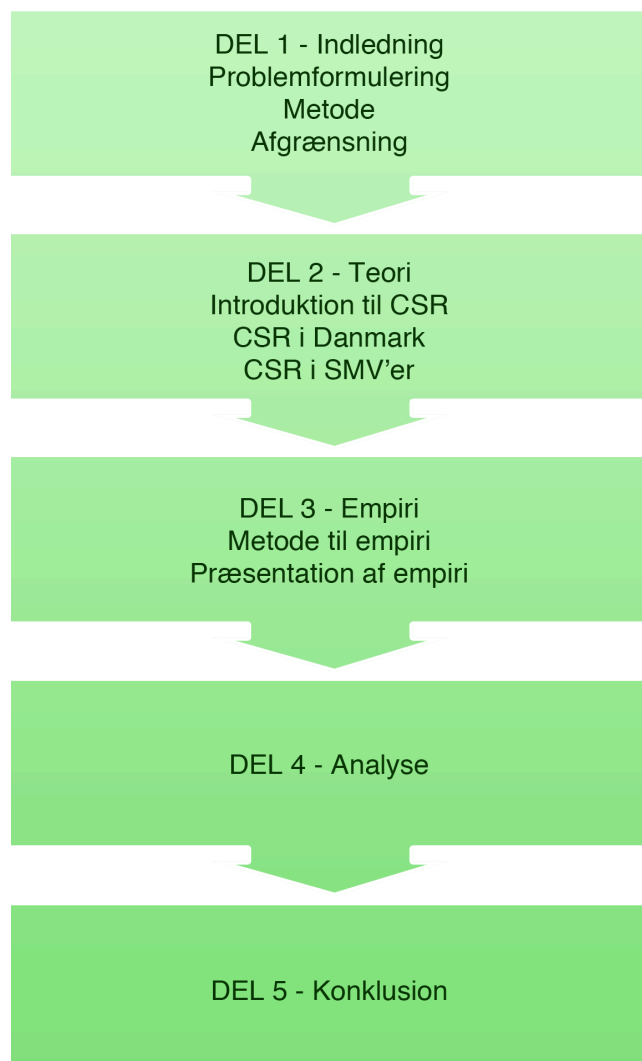
som CSR-begrebet, både generelt, i Danmark og i forhold til små og mellemstore virksomheder, indskriver sig i. For at få en forståelse for CSR-begrebet vil dette afsnit beskrive det historiske aspekt, definitioner og retninger samt teorier, der har direkte relation til CSR. De to væsentligste teoretikere for vores opgave er Michael Porter qua hans teorier om strategisk CSR og Laura J. Spence qua hendes studier om CSR i SMVer. I denne del vil problemformuleringens fire underspørgsmål desuden blive besvaret.

Specialestruktur

Del 3. udgør vores valg af og metode til empiri, herunder valg af case-virksomhed, dataindsamlingsmetode og behandling af empiri. Derudover vil opgavens empiri blive præsenteret.

Del 4. består af en analyse af det indsamlede empiriske materiale. Analysen vil tage udgangspunkt i de teoretiske overvejelser, begreber og modeller, som præsenteres i del 2 og dermed besvare vores problemformulering.

Del 5. er specialets konklusion og perspektivering.



1.5 Afgrænsning

Da vi har valgt at gøre brug af kvalitative metoder i vores undersøgelse af arbejdet med CSR i en mellemstor dansk virksomhed, begrænser det vores mulighed for at generalisere vores resultater. Dvs. at vores resultater for case-virksomheden ikke nødvendigvis vil kunne overføres på andre SMVer. Fordelen ved at undersøge én SMV er, at vi derved kan komme i dybden med problemstillingen og få afdækket årsagssammenhænge, følelser og holdninger mv. Den kvalitative metode er således oplagt, da problemstillingen omhandler etik og personlige holdninger, som ikke vil kunne vises med kvantitative undersøgelsesmetoder som spørgeskemaer (Andersen, 2002:150-156).

DEL 2

TEORI

2.1 Teoretisk introduktion til CSR

CSR er et meget omtalt emne for tiden, som man næsten ikke kan komme udenom. I forretningsverdenen diskuteres social ansvarlighed og etisk ledelse som aldrig før og flere virksomheder rekrutterer stadigt flere CSR-medarbejdere (Jensen, 2009). Begrebet CSR står for corporate social responsibility og bliver i Danmark ofte omtalt som virksomhedernes samfundsansvar eller sociale ansvarlighed. Før i tiden handlede CSR om ledernes etiske standpunkter og idealisme og virksomhedernes sociale engagement afhang således af ledelsens personlige motivationer. I dag ser flere og flere erhvervsledere en økonomisk og forretningsmæssig fordel i at tænke i CSR. Derfor er social ansvarlighed kommet med på dagsordenen i mange virksomheder og de vælger i stigende grad at arbejde mere systematisk med CSR ved at tænke det med i deres forretningsstrategier (Djursø & Neergaard, 2006:15; Jensen, 2009).

Begrebet "social ansvarlighed" hos virksomheder kan spores helt tilbage til slutningen af 1800-tallet. Begrebet opstod i USA som modsvar på beskyldninger fra befolkningen om, at de nye mastodonter var usympatiske, grådige og ikke varetog medarbejdernes interesser – virksomhederne blev således beskyldt for ikke at have nogen sjæl. Nogle virksomheder modsvarede denne kritik ved at tilgodese medarbejdernes behov og bl.a. tilbyde sygesikring og uddannelsesprogrammer. Andre fokuserede på grundlæggerens baggrund og personlighed og øgede kundekontakten, for på den måde at skabe sig et mere menneskeligt image. Der blev i det hele taget indført velfærdsprogrammer for at forbedre medarbejdernes arbejdsvilkår, med det formål at komme til at fremstå som en mere human virksomhed (Marchand, 1998). Op igennem 1900-tallet udviklede begrebet sig til også at dække over aspekter såsom miljøet og samfundet generelt og det er i dag kendt som CSR – Corporate Social Responsibility.

Ifølge Archie Carroll begyndte den moderne æra inden for CSR for alvor i 1950'erne. Siden er mange teoretikere kommet med deres bud på og definition af begrebet CSR (Carroll, 1999), og i dag er der stadig delte meninger om, hvad

begrebet egentligt dækker over. Der har bl.a. været uenighed om, hvor langt virksomhedens ansvar går, om det er rettet mod interne eller eksterne interesser og om det overhovedet er virksomhedernes ansvar at varetage samfundsmæssige anliggender, der ligger uden for deres forretningsområde. Men størstedelen af litteraturen på området fokuserer på, hvorvidt der er økonomiske fordele forbundet med CSR eller ej. Fortalerne for CSR forsøger at bevise, at der er økonomiske og forretningsmæssige fordele og kritikerne forsøger at modbevise denne påstand. Denne diskussion har varet i over 30 år uden, at man er kommet til enighed. Imidlertid er virksomhedernes sociale engagementer firdoblet mellem år 1950 og 2000 og det vil sige at virksomhederne investerer i CSR-aktiviteter ligegyldigt, om der er økonomiske fordele ved det eller ej og dermed er hele denne diskussion ikke længere relevant (Margolis & Walsh, 2003:281-282).

Eftersom denne diskussion har optaget en hel del teoretikere de sidste mange år, har der ikke været fokus på at udvikle værktøjer og retningslinjer for, hvordan virksomhederne bedst muligt håndterer deres sociale ansvar. Virksomheder der ønsker at imødekomme deres sociale ansvar har derfor ofte ingen anelse om, *hvordan* de skal gribe det an. Heldigvis er man ved at have indset, at den gamle diskussion om, hvorvidt der er økonomiske fordele forbundet med CSR eller ej, ikke længere giver mening og fokus er nu efterhånden flyttet til, *hvor og hvordan* virksomhederne bedst muligt imødekommer deres sociale ansvar.

Selvom mange virksomheder har iværksat aktiviteter, der på en eller anden måde er relateret til CSR, findes der som nævnt ikke nogen entydig forståelse af begrebet. Derfor diskuteres det bl.a. stadig, hvor komplekst begrebet CSR er og der fremkommer hele tiden nye definitioner og fortolkninger. Udover at det således kan være svært for virksomheder at forstå, hvad CSR betyder, bliver konceptet yderligere problematiseret og kompliceret, fordi det ofte er tæt forbundet med andre forretningsområder, som f.eks. HR, i forbindelse med tiltag på medarbejderområdet eller produktionsafdelingen, i forbindelse med udvikling miljøvenlige produkter osv. På den måde bliver CSR kompliceret i forhold til de andre valg som virksomhederne træffer og de andre strategiske

overvejelser de gør sig. CSR kan altså være en integreret del af virksomheden, som ikke umiddelbart kan adskilles fra virksomheden. Det er dermed vanskeligt at definere, hvornår der er tale om CSR og hvornår der er tale om ren forretning.

2.1.1 Tilgange til CSR

CSR er således et meget komplekst begreb, som der ikke findes en generelt accepteret definition på. I det følgende vil vi præsentere nogle af de mest fremtrædende personer indenfor området og gennemgå deres opfattelser af, hvad CSR er og derefter præsentere vores tilgang til begrebet, som vil være udgangspunktet for dette speciale.

Carroll – CSR Pyramide

Archie Carrolls definition fra 1979 er en af de mest udbredte og almindeligt accepterede og den giver et godt udgangspunkt for at forstå, hvad CSR kan indebære: *“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”* (Carroll, 1999:283).

Carroll opdeler CSR i fire kategorier, som han kalder *økonomisk, lovmæssigt, etisk og filantropisk ansvar*⁴. Disse fire kategorier er en refleksion af, at virksomheders fokus først og fremmest bør være på det økonomiske ansvar, dernæst det lovmæssige og etiske og til sidst det filantropiske ansvar.

Ifølge Carroll skal virksomhederne først og fremmest koncentrere sig om at tjene penge, da det i sig selv er en måde at bidrage til samfundet på. Virksomhederne har et ansvar for at producere de varer og serviceydelser, som samfundet efterspørger, sælge dem og tjene penge på det. Virksomheden skaber desuden beskæftigelse, der beskattes og som samfundet derfor i bred forstand nyder godt

⁴ I 1983 ændrede Carroll den fjerde kategori, ”discretionary”, i sin definition, til ”philanthropic”. Carroll fandt dette begreb mere passende, da det viste sig, at de bedste eksempler på aktiviteter i denne kategori var frivillige og/eller filantropiske (Carroll, 1999).

af. Således er virksomhedernes økonomiske overlevelse også samfundets interesse. Det lovmæssige ansvar indebærer forventningen om, at virksomhederne udfører deres økonomiske mission indenfor lovens grænser. Denne kategori er logisk, eftersom en virksomhed, der ignorerer lovens grænser ikke kan overleve længe. Det etiske og filantropiske ansvar repræsenterer således det ansvar, der ligger udenfor lovens grænser. Det etiske ansvar handler om, at virksomhederne forventes at handle indenfor de etiske normer, der er i samfundet, hvorimod det filantropiske ansvar repræsenterer et frivilligt ansvar, som virksomhederne kan påtage sig, men som ikke forventes af dem i samme omfang, som de sociale normer (Carroll, 1999:282-284).

I 1991 gengav Carroll sin firdelte CSR definition i en pyramidemodel. Han placerede kategorien "økonomisk ansvar" i bunden, da han mener, at det udgør fundamentet, som de øvrige tre kategorier hviler på. Derpå bygger han opad med lovmæssigt og etisk ansvar og til sidst filantropisk ansvar på toppen (Carroll, 1999:289-290). Pyramiden er således en visualisering af de fire ansvarsområder, som samfundet forventer, at virksomhederne påtager sig og gør noget ved.



Carroll's CSR Pyramid

Der er dog delte meninger om, hvorvidt de to nederste lag kan betegnes som CSR. Med hensyn til det nederste lag i pyramiden, "økonomisk ansvar", er der stadig mange der mener, at det er noget virksomheden gør udelukkende for sig selv, hvor de tre øvre lag er noget, de gør for andre. Men ifølge Carroll er det at være økonomisk ansvarlig også noget samfundet har gavn af, fordi det er fundamentet for, at de øvrige lag kan realiseres (Carroll, 1999:289-290).

Med hensyn til det lovmæssige ansvar er der også delte meninger om, hvorvidt man kan kalde det CSR blot at holde sig inden for lovens grænser. Der er mange teoretikere, der skelner skarpt mellem det at overholde loven og at være socialt ansvarlig. De mener, at virksomhedernes initiativer skal være frivillige og række udover, hvad der er påkrævet ved lov.

Alt i alt repræsenterer Carrolls definition den filantropiske tilgang til CSR. Carroll understreger i sin udlægning af begrebet, at det forventes af virksomhederne, at de bidrager med pengedonationer til velgørende formål. Det vil sige, at ifølge Carroll, handler virksomheder socialt ansvarligt, når de giver penge til gode formål. Han mener, at virksomhederne skal fokusere på at tjene penge, men at de også har et ansvar overfor samfundet og derfor bør give en del af deres overskud tilbage til samfundet (Djursø & Neergaard, 2006:21).

Friedman – Kritiker

Op gennem 1960'erne begyndte filantropi at blive accepteret som en del af definitionen for virksomheders gode statsborgerskab. Virksomhedernes filantropi involverede bl.a. støtte til uddannelse og kulturelle aktiviteter i virksomhedens lokalområde, samt lokalområderne, hvor deres medarbejdere boede, men det var sjældent at disse donationer reflekterede en strategi om at skabe merværdi for deres aktionærer. Det var præcis sådanne udgifter til velgørende formål, der fik økonomen Milton Friedman til at skrive sin berømte artikel i New York Times i 1970, om at virksomhedernes eneste ansvar er at øge profitten og dermed aktionærernes afkast (D. J. Vogel, 2005).

Friedman er en af de mest citerede teoretikere i CSR litteraturen pga. dette angreb på CSR. Han er bl.a. kendt for citaterne: *"The business of business is business"* og *"The social responsibility of business is to increase its profits"* (Friedman, 1970). Friedmans kritiske opfattelse af CSR udfordrer legitimiteten og værdien af virksomhedernes sociale engagementer og skabte stor debat tilbage i 70'erne. Denne debat viste sig at fortsætte de efterfølgende 30 år og Friedman blev således kendt som frontløber for den neoklassiske teoris tilgang til CSR.

Grundlæggende mener Friedman, at virksomhedernes sociale ansvar ligger i, at de skal handle efter aktionærernes ønsker, som oftest er at tjene så mange penge som muligt. Derudover skal virksomhederne holde sig indenfor lovens og de sociale normers rammer (Baron, 2005:683). Investeringer i CSR er, i følge Friedman, tyveri af ejernes penge. Hvis CSR-aktiviteterne f.eks. mindsker investorernes afkast, så stjæler ledelsen deres penge. Hvis handlingerne forårsager prisstigninger på deres produkter, stjæler de fra deres kunder. Endelig hvis CSR-initiativerne bevirker, at medarbejderne får mindre i løn, så er det deres penge de bruger osv. Virksomheder bør slet ikke bruge ressourcer på at løse generelle sociale eller miljømæssige problemer. De bør alene fokusere på at maksimere deres langsigtede markedsværdi (Friedman, 1970).

Friedman afskriver dog ikke fuldstændigt CSR, selvom det ofte fremlægges sådan. Han anerkender f.eks. at visse organisationer, såsom hospitaler og skoler, kan have andre ansvarsområder end udelukkende at øge profitten (Friedman, 1970). Han har heller ikke noget imod sociale aktiviteter og programmer som gavner investorerne og i denne kategori inkluderer han f.eks. bidrag til lokalområderne, hvor virksomhedens medarbejdere bor. Men han er meget kritisk overfor donationer, som udelukkende gavner samfundet (D. J. Vogel, 2005). Det vil sige, at Friedman er kritisk overfor det, som Carroll kalder filantropiske aktiviteter. De er enige om, at virksomhedernes vigtigste sociale ansvar er at tjene penge og at de skal overholde loven og handle etisk og moralsk korrekt. Men det øverste lag i Carrolls pyramide, filantropi, mener Friedman er direkte uansvarligt.

Freeman – Stakeholder-teori

Friedman startede som sagt en offentlig diskussion, som var skeptisk overfor CSR tilbage i 1970'erne, som kom til at vare i tre årtier. Men i 1984 begyndte stakeholder-teorien at vinde ind som det mest dominerende teoretiske modsvar til Friedman og de andre økonomers udfordring (Margolis & Walsh, 2003:273). Stakeholder-begrebet blev kædet sammen med CSR-begrebet for første gang af R. Edward Freeman i hans efterhånden klassiske bog "Strategic Management: A Stakeholder Approach" fra 1984. Freeman fremførte heri, hvordan virksomheder kan udvikle sig som etiske og samfundsansvarlige organisationer ved at tage hensyn til deres stakeholders (Djursø & Neergaard, 2006:26). Stort set alle publikationer om CSR refererer til Freeman og flere CSR definitioner bygger på hans stakeholder-teori. Freeman definerer en stakeholder som: *"Any group or individuals who can affect, or is affected by the achievement of the organizations objectives"* (Freeman, 1984:25).

Virksomheder skal således, ifølge Freemans opfattelse, ses i forhold til personer eller grupper, der påvirker, eller påvirkes af virksomhedens handlinger. Formålet med stakeholder-teorien er at udvikle metoder, der kan hjælpe virksomheder med at håndtere de mange interessenter, på en strategisk måde (Djursø & Neergaard, 2006:115-116).

Virksomheden bør tilfredsstille eller tage hensyn til alle deres stakeholders og det bør ske gennem dialog med de enkelte stakeholders for at identificere, hvilke forventninger de hver især har til virksomheden. Stakeholder-teorien bygger dermed på den opfattelse, at ikke kun aktionærer og investorer, men også en bred vifte af interessenter, bidrager til værdiskabelse i virksomheden (Djursø & Neergaard, 2006:26; Stoney & Winstanley, 2001:605).

I 2006 foreslår Freeman en ny definition af begrebet CSR. Han foreslår, at man omskriver Corporate Social Responsibility til at hedde Company Stakeholder Responsibility. Freeman mener, at problemet med Corporate Social Responsibility først og fremmest er, at begrebet hentyder til en adskillelse af

forretning overfor etik og ansvar. Han mener, at man bør opfordre til en anden måde at gøre forretning på, hvor man integrerer både forretning, etik og ansvar. For det andet mener han, at ordet *corporate* hentyder til store virksomheder og han ser det som et stort problem, at ansvaret på den måde er betinget af størrelse og succes. Derfor foreslår han, at CSR skal stå for Company Stakeholder Responsibility. Company, fordi alle virksomheder bør involvere sig – ikke kun de store. Stakeholder, fordi hovedformålet med CSR er at skabe værdi for virksomhedens vigtigste interessenter og at leve op til deres ansvar overfor dem. Responsibility, fordi vi ikke kan adskille forretning og ansvar. Stakeholder tilgangen er derfor ideel til at integrere både forretning, etik og ansvar (Freeman, 2006:9-23).

Freemans omskrivning markerer en socio-økonomisk tilgang og står altså i skarp kontrast til Friedmans og den neoklassiske økonomiske teoris forestilling om, at virksomheders eneste ansvar er at tjene penge til deres investorer og aktionærer.

Porter – Strategisk CSR

Michael E. Porter er en verdenskendt strategi- og ledelsesteoretiker og professor ved Harvard Business School. Han er bl.a. kendt for sin forskning omkring strategier, som kan forbedre virksomheders konkurrenceevne og det var i den forbindelse, at han så mulighederne i at bruge CSR strategisk til at forbedre virksomheders konkurrenceevne (Morsing, Vallentin, & Hildebrandt, 2008:154-155).

I løbet af de seneste år har Porter således, sammen med Mark Kramer, gjort sig til fortalere for *strategisk CSR*. Han argumenterer for, at virksomheder bør have en strategisk tilgang til CSR og kun involvere sig i aktiviteter, der kan forbedre deres konkurrenceevne. I 2002 udgav Porter & Kramer en artikel om strategisk filantropi og i 2006 udvidede de fokus til strategisk CSR. Udgangspunktet for deres tilgang til CSR er, at samfundet og virksomhederne er gensidigt afhængige af hinanden og at CSR en symbiose mellem de to parter (Porter & Kramer, 2002; Porter & Kramer, 2006; Morsing et al., 2008:154-155).

Grundlæggende er Michael Porter enig med Friedman i, at virksomheder ikke bør engagere sig i filantropisk CSR, men fremsætter et nyt og mere avanceret argument om, at virksomheder bør arbejde med *strategisk* filantropi, da de på den måde samtidig kan øge deres profit. Porter og Kramer (2002) foreslår, at virksomheder skal bruge filantropi til at forbedre de vilkår, som de befinder sig i konkurrencemæssigt. Dette kan virksomhederne gøre ved at skabe bedre vilkår for de mennesker, som de er i direkte eller indirekte kontakt med og derigennem forbedre arbejdsområdet, der hvor de selv opererer. Ved at forbedre de konkurrencemæssige omgivelser gennem velgørenhed, bliver virksomhedens sociale og økonomiske mål forenet og de langsigtede forretningsmuligheder bliver større. Det handler altså om at finde en måde, hvorpå virksomhedens filantropi både forbedrer den sociale velfærd og virksomhedens økonomi (Porter & Kramer, 2002). Porter er således stadig imod filantropi, som er ufokuseret og tilfældig, men mener, at der kan være store fordele for virksomheder, som bruger deres velgørenhed og donationer strategisk.

På samme måde mener Porter og Kramer (2006), at virksomheder bør bruge CSR strategisk til at forbedre deres konkurrencemæssige situation. De argumenterer for, at virksomheder bør engagere sig i CSR-aktiviteter som hænger naturligt sammen med virksomhedens forretningsstrategi og kernekompetencer, da dette skaber de største fordele for samfundet og for virksomheden. Virksomhederne bør hver især vælge de CSR-aktiviteter, som hænger bedst sammen med deres kerneforretning. Jo tættere CSR-aktiviteterne er knyttet til virksomhedens kerneforretning, desto større vil udbyttet typisk være både for det pågældende indsatsområde og for virksomhedens forretning. For en bilproducent ville det f.eks. være særligt hensigtsmæssigt at fokusere på udvikling af miljøvenlige biler, da det både kan være til gavn for virksomhedens konkurrenceevne og for samfundet generelt (Porter & Kramer, 2006).

Denne strategiske tilgang til filantropi og CSR indebærer, at virksomheder skal overveje, *hvor* de fokuserer deres engagement og ligeledes *hvordan* de håndterer deres sociale ansvar. Denne tilgang adskiller sig dermed fra den hidtidige

litteratur, der hovedsageligt fokuserede på, *hvorfor* virksomheder burde engagere sig i CSR.

Porters i forvejen velkendte diamantmodel kan bruges som hjælpemiddel, når virksomhederne skal beslutte, hvor og hvordan de skal arbejde med CSR. Modellen kan hjælpe virksomhederne med at analysere deres konkurrencekontekst og finde et link mellem CSR og økonomi, så de kan identificere, hvor det er strategisk bedst, at de fokuserer deres CSR-initiativer (Porter & Kramer, 2002; Porter & Kramer, 2006).

Vi har nu gennemgået fire teoretikere med fire forskellige tilgange til CSR. Disse fire personer er de mest fremtrædende i litteraturen på området, men der findes som nævnt et utal af andre teoretikere, som også er kommet med deres bud på en CSR-definition. Mange af disse tager imidlertid udgangspunkt i enten Carrolls, Friedmans, Freemans eller Porters opfattelse af CSR.

Tilgangen til CSR i dette speciale

Vi tilslutter os Michael Porters argument om, at strategisk CSR kan lade sig gøre og at virksomheder dermed bør knytte deres CSR-aktiviteter til deres kernekompetencer. Vi er enige med Porter i, at samfundet og virksomhederne er gensidigt afhængige af hinanden og at virksomheder derfor bør fokusere deres CSR-aktiviteter der, hvor de er til størst mulig gavn for både samfundet og for virksomhedens forretning. Vi ser således ingen konflikt mellem at være socialt ansvarlig og samtidig opnå forretningsmæssige fordele.

Vores CSR tilgang tager endvidere udgangspunkt i EU's definition af CSR:

"CSR defineres som virksomhedernes frivillige arbejde på at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i interaktionen med deres interessenter" (www.ec.europa.eu).

Denne definition tilhører en gruppe af lignende definitioner, som Helene Tølbøll Djursø og Peter Neergaard betegner som *den internationale skole*. Ifølge Djursø

og Neergaard er den internationale skole den mest almindelige og brugte opfattelse af CSR. Ud fra denne opfattelse er CSR frivilligt, det indebærer forbedring af sociale og miljømæssige forhold og det sker i samarbejde med virksomhedens stakeholders (Djursø & Neergaard, 2006:22).

Det, at de betragter CSR som værende frivilligt betyder, at virksomhedernes aktiviteter skal gå ud over det, som lovgivningen og andre internationale aftaler påkræver, for at det kan betragtes som CSR-aktiviteter. Udover at aktiviteterne skal være frivillige, indebærer begrebet CSR i den internationale skole, at aktiviteterne skal forbedre samfundet og miljøet. Samfundet, eller det sociale indsatsområde, kan endvidere opdeles i interne og eksterne områder. Det interne område omhandler initiativer, der forbedrer det fysiske og psykiske arbejdsmiljø for virksomhedens medarbejdere, hvor det eksterne vedrører arbejdsforholdene hos virksomhedens leverandører og andre samarbejdspartnere (Djursø & Neergaard, 2006:22). Denne opfattelse af CSR indebærer således også et socialt ansvar overfor, at leverandørernes medarbejdere har ordentlige arbejdsforhold. I den internationale skole arbejder man desuden med den tredobbelte bundlinje. Det vil sige, at virksomheder bør rapportere om deres økonomiske forhold, men ligeledes også om deres sociale og miljømæssige resultater. De fremstiller CSR som en treenighed, hvor økonomien udgør det tredje element. Deres argument for denne opfattelse er, at kun profitable virksomheder kan være ansvarlige og bæredygtige.

Således er den internationale skoles definition og dermed opfattelse af CSR i overensstemmelse med Archie Carroll's firdelte definition, med undtagelse af det andet lag i pyramiden, det lovmæssige ansvar, som de ikke mener, kan betegnes som CSR.

Derudover indebærer den internationale skoles opfattelse af CSR også elementer fra Freemans stakeholder tilgang, da virksomhederne bør have en tæt dialog med deres stakeholders (Djursø & Neergaard, 2006:22).

Ovenstående tilgang til CSR vil være grundlaget for vores evalueringer og vurderinger i analyseafsnittet.

2.1.2 Motivationer for at engagere sig i CSR

Virksomheder kan vælge at engagere sig i CSR af forskellige grunde. Der er særligt tre typer begrundelser, som man arbejder med i litteraturen om CSR. Det er den *instrumentelle*, den *institutionelle* og den *emotionelle begrundelse* (Djursø & Neergaard, 2006:24).

Den instrumentelle begrundelse for at beskæftige sig med CSR, bruges af virksomheder, der mener, at CSR-engagementet kan have en positiv effekt på virksomhedens resultater. F.eks. kan det have en positiv indvirkning på virksomhedens image og brand og dermed deres konkurrenceevne, hvilket endvidere kan føre til reducerede omkostninger.

Virksomheder, der begrundet deres arbejde med CSR institutionelt, engagerer sig fordi deres stakeholders forventer eller kræver, at de gør det. For nogle virksomheder kan det også blot skyldes det faktum, at andre gør det. De følger således normen og gør det fordi det forventes af dem.

Den tredje begrundelse for at arbejde med CSR er den emotionelle.

Virksomheder, der engagerer sig i CSR af denne grund, gør det fordi de mener, at det er det rigtige at gøre. De fokuserer på etik og moral og mener, at CSR er etisk og moralsk korrekt og det er derfor de arbejder med det (Djursø & Neergaard, 2006:25).

2.1.3 Argumenter for CSR

Fortalere for CSR prøver ihærdigt at overtale erhvervsledere verden over til at engagere sig i CSR. Der er særligt fire argumenter som fortalere for CSR bruger, som er de mest fremtrædende: *moralsk forpligtigelse*, *bæredygtighed*, *licence to operate* og *omdømme* (Porter & Kramer, 2006).

Moralsk forpligtigelse er det første argument og det er det mest centrale, da det udgør essensen af CSR. Argument hentyder til, at virksomheder har en forpligtigelse til at gøre det rigtige. Virksomheder bør opnå deres forretningsmæssige succes ved at handle etisk korrekt, herunder ved at respektere folk, samfundet og miljøet.

Det andet argument, *bæredygtighed*, refererer til, at vi bør imødekomme vores nuværende behov på en sådan måde, at det også er muligt for de næste generationer at imødekomme deres. Dette argument handler således om, at virksomhederne bør sikre sig langsigtede økonomiske resultater ved at undgå kortsigtede handlinger, som er skadelige for miljøet eller samfundet. Argumentet om bæredygtighed opfordrer dermed til den omtalte tredobbelte bundlinje, hvor virksomheder viser, at de er ansvarlige ved både at rapportere om økonomiske, sociale og miljømæssige resultater.

Det tredje argument er *licence to operate*, og det relaterer til det faktum, at alle virksomheder er afhængige af accept fra det omkringliggende samfund, dvs. myndighederne, interessenter, kunder m.m. Socialt ansvarlige virksomheder vil have bedre muligheder for at opnå og/eller beskytte deres *licence to operate*, pga. deres omdømme og sociale egenskaber.

Det fjerde argument er, at CSR kan forbedre virksomhedernes *omdømme* og styrke deres brands, hvilket i sidste ende kan føre til øget indtjening (Porter & Kramer, 2006). Social og miljømæssig ansvarlighed kan få kunderne til at forbinde virksomheden med noget positivt, som kan få dem til at vælge deres produkt, frem for et andet ellers tilsvarende (Djursø & Neergaard, 2006:152).

Ovenstående er fire af de mest fremtrædende argumenter for, at virksomheder bør arbejde med CSR. Men litteraturen omkring CSR er fyldt med eksempler på forskellige grunde og opfordringer til at handle socialt ansvarligt. Mange fortalere forsøger f.eks. at overbevise erhvervsledere om, at CSR også udgør en forretningsmæssig fordel. De mener, at CSR kan bruges som et middel til at skabe

profit for virksomheden. Denne påstand har været genstand for mange diskussioner og vil blive diskuteret i afsnit 2.1.5.

2.1.4 CSR-typer

Uanset om virksomheder engagerer sig i CSR af instrumentelle, institutionelle eller emotionelle årsager, så er det meningen, at deres initiativer skal forbedre samfundet og/eller miljøet. Ifølge Porter (2002, 2006) er målet endvidere, at virksomhederne formår at leve op til dette sociale ansvar, hvor de rent faktisk gør en forskel og samtidig drager økonomiske fordele af initiativerne. Men det er dog ikke alle virksomheder, der mestrer denne form for win win CSR.

I 2005 kørte "The Economist" en specialesektion om CSR, hvor kritikeren Clive Crook (2005) udtrykte sin mening i en række artikler. Crooks holdning til CSR er meget skeptisk og hans argumenter kan, ligesom Friedmans, placeres indenfor neoklassisk økonomisk teori, da han stiller spørgsmålstegn ved *hvorfor* virksomheder skal interessere sig for CSR. Selvom denne holdning strider imod vores tilgang til CSR, vil vi alligevel inddrage en model fra en af Crooks artikler. Modellen opdeler virksomheders CSR udøvelse i fire kategorier, som bygger på, hvorvidt CSR-aktiviteterne forbedrer den sociale velfærd eller ej, og hvorvidt de forbedrer virksomhedernes egen økonomiske situation eller ej (Crook, 2005). De fire kategorier er illustreret i Tabel 2. Vi mener, at denne model er et relevant bidrag til gennemgangen af begrebet CSR, da den på en enkel og overskuelig måde viser konceptets kompleksitet og sætter fokus på, hvor kompliceret og uoverskueligt det kan være for virksomheder at arbejde med CSR.

Varieties of CSR	Raises social welfare	Reduces social welfare
Raises profits	Good management	Pernicious CSR
Reduces profits	Borrowed virtue	Delusional CSR

Tabel 2. Crook, 2005

CSR-aktiviteter, der falder ind i *good management* kategorien, er aktiviteter, der har en positiv effekt på samfundet og miljøet samtidig med, at virksomheden opnår en øget profit. F.eks. har socialt ansvarlige virksomheder lettere ved at tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere, dvs. kompetente, gavmilde og engagerede kollegaer, som er loyale overfor deres arbejdsplads og dermed vil bidrage til virksomhedens succes. Mange virksomheder tror imidlertid, at deres CSR-aktiviteter hører til i denne win-win kategori, hvilket kan skyldes, at dette ofte er formålet med deres aktiviteter. Men ifølge Crook er sandheden en anden. Mange virksomheders CSR-aktiviteter lever op til *good management* kategorien, men det er langt fra alle (Crook, 2005:7-10).

Et eksempel på en CSR-aktivitet, der forbedrer den sociale velfærd, men reducerer virksomhedens profit, er direkte pengedonationer til velgørenhed. Nogle ser disse donationer som en form for reklame, og andre føler, at de bliver nødt til det, fordi de er i en branche som ikke er velset, f.eks. tobaks- eller olieindustrien, for på den måde at forbedre deres image. Det kan måske også have en virkning, men denne vil sjældent kunne godtgøre det beløb, der blev doneret direkte. Denne kategori kaldes *borrowed virtue*, og refererer dermed også til det faktum, at virksomheden rent faktisk donerer aktionærernes penge væk. Når virksomheden tager penge fra deres overskud og giver til gode formål, så tager de en beslutning, ikke på deres egne vegne, men på vegne af virksomhedens ejere (Crook, 2005:7-10). Dette er, ifølge Friedmans skole, en uetisk og moralsk tvivlsom måde at handle på (Friedman, 1970). Ifølge Porter er denne form for filantropi kun hensigtsmæssig, hvis bidraget er strategisk og dermed forbedrer virksomhedens konkurrenceevne (Porter & Kramer, 2002).

Den tredje kategori er *Pernicious CSR* og refererer til aktiviteter, der er gode for virksomhedernes økonomi, med direkte skadelige for samfundet eller miljøet. Mange ville argumentere for, at så længe virksomhederne øger deres profit, så gør de også noget godt for den sociale velfærd. Dette kan også være rigtigt, men der er undtagelser (Crook, 2005:7-10).

Et godt eksempel på CSR i denne kategori omhandler velfærden hos de lokale arbejdere i udviklingslandene, hvor mange vestlige virksomheder har produktion. Nogle fortalere for CSR støtter NGOer, som protesterer mod virksomheder, der hyrer arbejdskraft i de fattigere lande og giver dem ringere arbejdsvilkår end de giver deres medarbejdere i hjemlandet. Disse NGOer holder et skarpt øje med virksomheder, der opererer i ulandene og tøver ikke med at hænge dem ud i pressen, med overskrifter om børnearbejde og sweatshops, som er yderst skadeligt for den udvalgte virksomhedens image. På denne måde kan NGOerne presse virksomheder til at trække sig ud af disse lande og andre til ikke at investere der, eller de kan presse dem til at indføre bedre arbejdsvilkår til de lokale arbejdere. Sidstnævnte ville betyde, at det ikke ville være ligeså økonomisk fordelagtigt overhovedet at flytte produktionen til disse lande. Problemet ved dette scenarie er, at foreign direct investments i den tredje verden er en af de bedste måder at sætte skub i deres økonomiske udvikling. Selvom de lokale arbejdere bliver tilbudt lavere løn og ringere arbejdsvilkår end deres vestlige "kollegaer", så vil dette tilbud oftest være meget bedre end det, den lokale økonomi har mulighed for at tilbyde. Derfor er job hos multinationale selskaber altid meget efterspurgt i de fattigere lande. NGOernes protester, som fraråder sådanne investeringer ved at gøre det mindre profitabelt eller ved at hænge virksomheder, der gør det, ud i medierne, holder rent faktisk udviklingen i de fattige lande tilbage. De er skyld i, at de lokale arbejdere, som ellers ville have fået de jobs, forbliver i fattigdommen. Mange virksomheder trækker sig fra sådanne investeringer, fordi de gerne vil gøre det rigtige og være socialt ansvarlige, og fordi det sparer dem for en masse omkostninger, hvis de skulle blive hængt ud i medierne. At give efter for NGOernes krav kan ses som en rationel handling i forsøget på at træffe det, økonomisk set, bedste valg. Men i dette tilfælde er det, der er godt for økonomien, skadeligt for den sociale velfærd og hører derfor til i kategorien *Pernicious CSR* (Crook, 2005:7-10).

Der er også CSR-initiativer, som hverken forbedrer samfundet, miljøet eller virksomhedens økonomi. Sådanne initiativer kaldes for *Delusional CSR*. Virksomheder indleder sig hovedsageligt i CSR-aktiviteter med de bedste hensigter og tror oprigtigt, at de har fundet en løsning, der skaber profit,

samtidig med den gavner miljøet og samfundet. Men sandheden er, at meget CSR er *delusional*, da virksomhederne bruger utroligt mange penge på at gennemføre og implementere CSR-initiativerne. F.eks. engagerer mange virksomheder sig i genbrug af materialer. Dette er et omfattende projekt, som kræver tid og ressourcer. Det genanvendelige materiale skal indsamles, sorteres, transporteres og behandles før det kan bruges igen. De økonomiske ressourcer, det kræver at gennemføre en sådan proces, overstiger ofte de økonomiske fordele, hvilket reducerer profitten og dermed den sociale velfærd (Crook, 2005:7-10). I nogle tilfælde, når genbrugsmaterialerne transporteres til et andet sted for at blive behandlet osv., forurener lastbilen, der transporterer dem, mere end materialerne i sig selv ville have gjort, hvis de ikke blev genbrugt. På den måde er CSR aktiviteten skadelig for miljøet, selvom formålet var at gøre noget godt for miljøet.

Udover at denne model giver et indblik i CSR-begrebets kompleksitet, er den et simpelt og praktisk værktøj til kritisk analyse af virksomheders CSR-aktiviteter. Vi er opmærksomme på, at Crook som sagt følger neoklassisk økonomisk teoris tilgang til CSR, men vi mener dog ikke, at hans model favoriserer den neoklassiske økonomis teori, men at det er en simpel og neutral model, som vi derfor mener, at det er forsvarligt at inddrage i dette speciale.

2.1.5 CSR-diskussioner

CSR er som sagt et omdiskuteret begreb, som der stadig er delte meninger om, hvad indebærer. I det følgende vil vi give et indblik i to af de mest fremtrædende diskussioner i CSR-litteraturen.

Underminering af statens rolle

Når virksomheder begynder at arbejde med CSR, påtager de sig et ansvar for nogle sociale og miljømæssige anliggender, som det ellers er statens opgave at varetage. Virksomheder indfører frivilligt reguleringsstandarder, i form af f.eks. codes of conduct eller certificeringer, som sætter krav til deres gøren og handlen, for at udvise social ansvarlighed. Disse selvreguleringer bygger hovedsageligt på

incitamentet fra markedet, frem for staten. Der er således opstået et nyt offentligt domæne gennem interaktion mellem ikke-statslige aktører og staten (Ruggie, 2004). Virksomhedernes reguleringer skal forstås som "bløde love", som skal komplementere de hårde love – ikke erstatte dem. Det kan dog være svært at skelne mellem frivillige og lovpligtige, private og offentlige eller hårde og bløde love. Det er nemlig ikke altid, at virksomhederne indfører reguleringer helt frivilligt. Nogle gange kan de være presset til det pga. trusler mod deres markedspositioner eller for at undgå, at staten går ind og regulerer på området og indfører strengere krav, som de måske ikke kan imødekomme. I disse tilfælde handler virksomhederne, hverken helt frivilligt eller lovpligtigt (D. Vogel, 2008:264-265).

Flere teoretikere er skeptiske overfor den stigende selvregulering fra virksomhedernes side. De mener, at reguleringer bør være overladt til staten, da man ikke kan stole på, at virksomheder, hvis hovedformål er profitmaksimering, kan tage de rigtige beslutninger for, hvad der er bedst for samfundet og miljøet. De anerkender, at nogle virksomheder oprigtigt ønsker at gøre noget godt, men er stadig skeptiske overfor, om de kompetente nok til at gøre det rigtigt, da aktiviteterne ofte ligger udenfor virksomhedernes forretningsområde og som de derfor ikke har forstand på. De mener, at regeringerne, som står til ansvar overfor deres vælgere, bør tage beslutningerne indenfor offentlig politik og at virksomhederne, som er ansvarlige overfor deres interessenter, bør koncentrere sig om at passe deres forretning (Crook, 2005; D. Vogel, 2008)

Ifølge Michael Porter (2006) er staten og virksomhederne gensidigt afhængige af hinanden og han mener derfor, at begge parter bør træffe beslutninger, der skaber fælles værdi for dem. Dvs. at virksomheder bør engagere sig i CSR-aktiviteter, der hænger naturligt sammen med deres forretningsstrategi og kernekompetencer, da dette skaber de største fordele både for samfundet og for virksomheden (Porter & Kramer, 2006).

CSR vs. profit

En stor del af litteraturen omkring CSR diskuterer som sagt relationen mellem CSR og økonomiske resultater. Undersøgelserne på området begyndte for alvor i 1972 som et modsvar til den offentlige diskussion, som var skeptisk overfor CSR. Denne diskussion blev for alvor sat i gang få år forinden gennem Friedmans berømte artikel fra New York Times, som er meget kritisk overfor CSR. Friedman og andre neoklassiske økonomer repræsenterer som sagt opponenterne til CSR, i og med de mener, at virksomhedernes vigtigste, hvis ikke eneste, formål er at tjene penge til aktionærerne. Deres opfattelse af virksomheden udfordrer således legitimiteten og værdien af virksomheders CSR-aktiviteter (Margolis & Walsh, 2003).

Eftersom denne diskussion optager en betydelig og uundgåelig del af CSR litteraturen, vil den også blive gennemgået her. I det følgende vil vi først præsentere de neoklassiske argumenter imod CSR og dernæst vil vi beskrive fortalernes reaktioner på denne udfordring, samt deres argumenter, for til sidst at beskrive grundene til at diskussionen kunne vare i over 30 år.

De typiske neoklassiske argumenter mod CSR kan inddeles i tre hovedområder. For det første mener de, at virksomheder allerede bidrager til den sociale velfærd på den mest optimale måde ved at maksimere deres markedsværdi. For det andet er de af den opfattelse, at de eneste legitime aktører, der kan tage sig af de sociale problemer, er de frit valgte regeringer. Den tredje protest mod CSR indebærer, at hvis virksomheder engagerer sig i CSR-aktiviteter, så bør lederne advare deres aktionærer og investorer, så de får mulighed for at beskytte dem selv fra eventuelle mislykkede projekter (Margolis & Walsh, 2003:272).

Selvom opponenterne kan være ligeså interesserede i at forbedre verden, så kan de ikke se nogen grund til at virksomhederne skal bruge deres ressourcer på at løse de sociale problemer direkte. De skal koncentrere sig om at skabe beskæftigelse, levere produkter og ydelser til markedet og på den måde tilfredsstille folks behov og skabe velstand (Margolis & Walsh, 2003:272).

Udfordringen for fortalene for CSR er således at finde en måde at legitimere, det som de ser som social ansvarlighed, i en verden, der er domineret af holdningen om, at virksomheder skal maksimere aktionærernes afkast. Målet har derfor været at bevise, at der er en sammenhæng mellem virksomhedernes sociale engagementer og deres økonomiske resultater. Denne sammenhæng har fortalere fra en hel generation forsøgt at bevise og der er stadig delte meninger om, hvorvidt det er lykkedes (Margolis & Walsh, 2003:273).

Mellem 1972 og 2002 blev der foretaget mindst 127 empiriske undersøgelser omkring forholdet mellem CSR og profit (Margolis & Walsh, 2003:277). Disse undersøgelser forsøger at påvise en række forskellige CSR-aktiviteters positive effekt på virksomhedernes økonomiske resultater. F.eks. er der mange undersøgelser, der konkluderer, at CSR kan føre til større konkurrencedygtighed og indtjening. Dvs. at socialt ansvarlig adfærd er en måde, hvorpå virksomheden kan differentiere sine produkter. Andre undersøgelser viser, at virksomhederne kan få et bedre image og omdømme, og at social ansvarlighed kan få kunderne til at forbinde virksomheden med noget positivt og derfor vælge deres produkter, frem for andre ellers tilsvarende produkter. Endvidere kan virksomhederne opnå bedre relationer til deres interessenter ved at handle socialt ansvarligt. Gennem gode relationer til stakeholders, som f.eks. NGOer og massemedier, er virksomheden bedre sikret mod dårlig omtale, som kunne påvirke deres salg. Mange af undersøgelseerne viser også, at en virksomhed, som tager et socialt og miljømæssigt ansvar, er en mere attraktiv arbejdsplads for medarbejderne. Den socialt ansvarlige virksomhed vil have lettere ved at tiltrække, fastholde og motivere medarbejdere. CSR kan desuden føre til direkte besparelser f.eks. i form af mindre spild i produktionen, reduceret energiforbrug og færre sygedage blandt personalet. Endelig kan denne selvregulering beskytte virksomhederne mod ny og strengere lovgivning på de forskellige områder. Dvs. hvis virksomhederne frivilligt hæver standarderne, er det ikke nødvendigt for regeringerne at udforme love på områderne (Djursø & Neergaard, 2006:152-153)

Alle disse undersøgelser forsøger som sagt at bevise en positiv sammenhæng mellem social ansvarlighed og profit, men det er ikke lykkedes at komme frem til en entydig konklusion og det er der flere grunde til.

For det første er problemet med CSR og den tredobbelte bundlinje, at det er svært at måle effekterne og dermed fordelene af de sociale initiativer. Det er forholdsvis ligetil at måle de økonomiske resultater, men det svært at måle og bedømme de sociale. Dette skyldes, at der ikke er enighed om, hvad fremskridt indenfor miljøet eller samfundet egentligt vil sige og dermed er det også svært at afgøre, om disse initiativer har en effekt på virksomhedens økonomiske resultater eller ej (Crook, 2005). Mange studier rapporterer om positive forhold mellem etik og profit, andre påviser negative forhold, mens nogle helt tredje konkluderer, at forholdet enten er neutralt eller blandet. De mange undersøgelser omkring sammenhængen mellem CSR og profit er således utilstrækkelige og ikke entydige.

En anden grund til, at det er svært at konkludere, udover at det er svært at måle er, at undersøgelserne på området måler forskellige ting. F.eks. har Margolis & Walsh samlet og undersøgt 95 undersøgelser, hvor de økonomiske præstationer er målt på 70 forskellige måder (D. J. Vogel, 2005). Dette betyder, at undersøgelserne ikke kan sammenlignes og dermed kan man ikke fastlægge en sammenhæng.

En tredje grund til, at konklusionerne er utilfredsstillende er, at det ikke er lykkedes at bevise årsagssammenhængen. F.eks. hvis virksomheder, som identificeres som gode arbejdspladser, er mere profitable, kan årsagen måske også være, at de har råd til at behandle deres medarbejdere godt. Sammenhængen mellem sociale og økonomiske præstationer kan endvidere skyldes, at succesfulde virksomheder, som har en dygtig ledelse, også er bedre til at lede deres CSR-aktiviteter (D. J. Vogel, 2005).

På grund af, at alle disse undersøgelser er ufyldstgørende og usammenlignelige, er fortalernes og opponenterne aldrig kommet til enighed og derfor er diskussionen fortsat i så mange år.

CSR er kommet for at blive

Ifølge Vogel (2005) er diskussionen om, hvorvidt der er økonomiske fordele ved CSR eller ej, ikke relevant. Han mener, at fortalernes forsøg på at bevise, at CSR øger profitten, ikke kun er nyttesløs, men også ligegyldig og unødvendig. De risici, der er forbundet med CSR, er ikke anderledes end dem, der er forbundet med andre forretningsstrategier. Det burde dermed ikke forventes, at investeringer i CSR konstant skaber merværdi for aktionærerne, når ingen andre investeringer eller forretningsstrategier kan garantere det samme (D. J. Vogel, 2005).

En anden og endnu vigtigere grund til, at diskussionen er ligegyldig er, at flere og flere virksomheder allerede engagerer sig i CSR på trods af, at overbevisende økonomiske ræsonnementer fraråder det. Mange virksomheder arbejder med CSR, fordi de mener, at det er det rigtige at gøre, og ikke fordi der måske er økonomiske fordele forbundet med det. Andre engagerer sig fordi de tror på, at der er forretningsmæssige fordele ved CSR. En undersøgelse viser at 70 procent af verdens erhvervsledere tror på, at CSR har stor betydning for virksomhedens lønsomhed. En anden undersøgelse viser, at 91 procent tror på, at CSR-ledelse skaber værdi for aktionærerne (D. J. Vogel, 2005). Af disse årsager bør litteraturen om CSR ikke dreje sig om at undersøge, om CSR kan betale sig eller ej, men hellere, hvordan virksomheder håndterer disciplinen bedst muligt (Margolis & Walsh, 2003).

Indenfor de seneste år er der udviklet forskellige processer, metoder og redskaber, som virksomhederne kan bruge, når de skal tage disse beslutninger. Porters omtalte diamantmodel er en af dem. Den kan som nævnt hjælpe virksomhederne med at analysere deres konkurrencekontekst og finde et link mellem CSR og økonomi, så de kan identificere, hvor det er strategisk bedst, at de fokuserer deres CSR-initiativer (Morsing et al., 2008).

Derudover findes der også forskellige sociale og etiske certificeringer som kan hjælpe med at afklare virksomhedernes CSR fokus, så som f.eks. ISO 14000 (miljø), AA1000 (CSR) og SA8000 (CSR) (Djursø & Neergaard, 2006:128; Morsing et al., 2008:150). De forskellige certificeringer fokuserer på forbedringer indenfor forskellige områder, f.eks. menneskerettigheder, miljø eller arbejdsmiljø og de kan hjælpe virksomhederne med at finde ud af, hvordan de skal arbejde med CSR, efter de har fundet ud af, hvor de vil fokusere deres indsats.

2.2 CSR i Danmark

2.2.1 USA vs. Europa

Fænomenet CSR opstod i USA, og derfor er størstedelen af forskningen og litteraturen på området også udarbejdet af nordamerikanske teoretikere og tager ligeledes udgangspunkt i nordamerikanske traditioner. Disse traditioner adskiller sig betydeligt fra de europæiske, hvilket har den konsekvens, at CSR-teorierne ikke uden videre kan overføres til de europæiske kulturer. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, og tage højde for disse forskelle, når CSR-teorierne anvendes i en europæisk kontekst.

I den nordamerikanske tradition er CSR forbundet med frivillighed, selvhjælp og virksomhedsfilantropi, som en form for indirekte selvregulering uden statens indblanding (Matten & Moon, 2004:335). Den europæiske tradition har derimod en mere statsdefineret tilgang til CSR, hvor fænomenet udspringer af regulatoriske og institutionelle rammer, og hvor det i mindre grad har været genstand for den enkelte virksomheds diskretion (Djursø & Neergaard, 2006:118).

En af hovedforskellene mellem den nordamerikanske og europæiske tradition er de politiske systemer og statens rolle. I mange europæiske lande og særligt i de skandinaviske velfærdsstater er meget af det, som man i USA betegner som CSR,

allerede inkluderet i lovgivningen og de institutionelle rammer. Dvs. at det som man kalder CSR i USA, ikke betegnes som CSR i Europa, men eksisterer alligevel gennem love, regler og normer. Den europæiske tilgang til CSR er dermed statsdefineret og de europæiske virksomheders sociale ansvar realiseres derudover via et tæt samarbejde mellem erhvervslivet, NGO'er, det øvrige samfund og staten. Dermed er CSR ikke et frivillighedsprincip på samme måde som i USA og af samme grund er begrebet CSR ikke blevet diskuteret i samme omfang i Europa (Matten & Moon, 2004:340). Den nordamerikanske tradition er langt mere ekspressiv og det har medført, at mange virksomheder donerer store beløb til velgørenhed og andre gode formål og bruger denne velgørenhed, som en del af deres markedsføring og positionering i samfundet (Djursø & Neergaard, 2006:117-118).

Matten & Moon (2004, 2008) har lavet en analyse af forskellene mellem CSR traditionen i Nordamerika og Europa og i den forbindelse delte de CSR-begrebet op i eksplicit CSR, som er den fremtrædende tilgang i den nordamerikanske tradition, og implicit CSR, som er den traditionelle tilgang i Europa.

Eksplicit CSR refererer til virksomhedspolitikker, hvori virksomhederne påtager sig ansvaret for visse interesseområder i samfundet. Disse politikker består som oftest af frivillige programmer og strategier, som har til formål at forene sociale og forretningsmæssige mål, som en del af virksomhedens sociale ansvar. Grundlæggende bygger eksplicit CSR på den enkelte virksomheds diskretion, snarere end statsautoritet eller brede formelle og uformelle institutioner (Matten & Moon, 2008:409-410).

Implicit CSR bygger derimod på de brede formelle og uformelle institutioner i form af værdier, normer og retningslinjer, som definerer virksomhedernes samfundsansvar (Matten & Moon, 2008:409-410). Grundlæggende bygger implicit CSR således på tætte relationer mellem virksomheden, samfundet og regeringen i et statsdefineret politisk system (Djursø & Neergaard, 2006:119).

I følge Matten & Moon (2004) er der dog sket et skift fra implicit CSR til eksplicit CSR i Europa. Dvs. at der er kommet et øget fokus på CSR-kommunikation i de europæiske virksomheder og at de i stigende grad ser fordele i at bruge CSR til at differentiere sig fra konkurrenterne og til at sætte deres egen virksomhed i et positivt lys (Djursø & Neergaard, 2006:117; Matten & Moon, 2004). Denne udvikling vil blive uddybet i en dansk kontekst i det følgende afsnit.

2.2.2 CSR i Danmark

CSR fik for alvor en fremtrædende rolle både som virksomhedspraksis og som forskningsområde i 1990'erne. Dette skyldes i høj grad globaliseringen, som bl.a. har betydet, at de økonomiske, kulturelle og politiske forbindelser mellem landene er blevet, og stadig bliver, tættere og tættere. Dette har endvidere betydet, at handelen mellem de forskellige lande er vokset og et begreb som outsourcing er blevet utroligt relevant for mange virksomheder (Djursø & Neergaard, 2006:29-30). Disse nye muligheder resulterer generelt i øget vækst og velstand, men globaliseringen fører også udfordringer med sig. Det er pludselig blevet en fælles udfordring for alle verdens lande at fremme overholdelsen af menneskerettigheder overalt i verden og at sikre, at de fattige lande også får del i denne globale udvikling bl.a. i form af forbedrede sociale vilkår og arbejdsforhold. Det er også blevet en fælles udfordring at løse de fremtrædende miljø- og klimaproblemer og at bekæmpe den stigende internationale kriminalitet og terrorisme. Disse udfordringer kan landene ikke løse hver for sig, så derfor er der brug for et aktivt samarbejde landene imellem. Udfordringerne kan imidlertid heller ikke imødekommes af regeringerne alene og derfor er der også brug for, at virksomhederne i de enkelte lande bidrager til løsninger på verdens problemer og udfordringer (www.samfundsansvar.dk). Således er CSR for alvor kommet på dagsordenen i hele den vestlige verden som følge af globaliseringen.

Danske virksomheder har gode forudsætninger for at imødekomme dette sociale ansvar, da CSR allerede indgår som en naturlig del af virksomhedsledelsen i Danmark. F.eks. er den skandinaviske velfærdsmodel, hvor fordelingen af

velfærdsydelserne sker i samarbejde mellem regeringen og arbejdsmarkedets parter, et godt udgangspunkt for arbejdet med CSR. Derudover er de danske virksomheder kendt for flade hierarkier, projektledelse samt medarbejderansvar, og inddragelse af stakeholders er en naturlig del af mange danske virksomheders ledelsesstil. Derudover er der en stærk lighedsfølelse i de skandinaviske samfund og alt dette medfører at danske virksomheder er godt rustede til at arbejde med CSR, også i en international sammenhæng (Djursø & Neergaard, 2006:121-122).

I dette afsnit vil vi se nærmere på, hvordan CSR-begrebet blev aktuelt i Danmark og hvordan det har udviklet sig til den institution, det er i dag.

Den normative tilgang til CSR opstod i Danmark mellem 1994 og 2001, da den daværende socialdemokratiske regering udviklede og promoverede deres opfattelse af CSR i det danske samfund. Regeringen lavede en offentlig CSR kampagne, hvor de opfordrede danske virksomheder til at tage et socialt ansvar for udviklingen af den danske velfærdsstat. Udgangspunktet var en social- og beskæftigelsespolitisk dagsorden, som fokuserede på det rummelige arbejdsmarked, dvs. at virksomhederne skulle vise deres sociale engagement ved at ansætte og beholde folk med nedsat arbejdsevne (Boxenbaum, 2006).

Denne tilgang udsprang fra en demografisk fremtidsvurdering om, at standarderne for offentlige services i år 2000 ikke ville kunne opretholdes til år 2010, med mindre at man satte skatten op eller reducerede behovet for offentlig støtte og bistand. Regeringen valgte at løse dette problem ved at øge den aktive arbejdsstyrke. De danske borgere som levede af støtte fra staten skulle ud på arbejdsmarkedet og regeringen opfordrede virksomhederne til at imødekomme dette fælles ansvar for de svage i samfundet. Virksomhederne blev anmodet om at tage socialt ansvar med det argument, at det var deres moralske pligt at ansætte medarbejdere, som ellers var ekskluderet fra arbejdsmarkedet pga. sygdom, handicap, mangel på erfaring og sproglige eller sociokulturelle barrierer. Regeringen udviklede således en løsning, hvor arbejdsstyrken af ikke integrerede individer blev integreret og fastholdt på arbejdsmarkedet, hvilket

samtidig ledte til en socioøkonomisk udvikling. For at styrke denne løsning udviklede regeringen sociale samarbejder mellem staten, virksomhederne og fagforeningerne, hvor man bl.a. udarbejdede en forbedret brugerflade mellem de tre parter på måde at handle på. F.eks. tilbød staten økonomisk og praktisk støtte til virksomheder, der ansatte medarbejdere med nedsat arbejdsstyrke. De udviklede de såkaldte flex jobs, hvor staten betalte halvdelen af medarbejderens løn, så virksomhederne ikke blev økonomisk straffet for at tage et socialt ansvar. Efterhånden som disse sociale samarbejder blev institutionaliserede i det danske samfund, blev forholdet mellem sociale samarbejder, det rummelige arbejdsmarked og socioøkonomisk udvikling i sig selv, til en CSR institution. Dette vil sige, at man i Danmark satte lighedstegn mellem CSR og det rummelige arbejdsmarked (Boxenbaum, 2006).

Således var opfattelsen af CSR indtil år 2001, hvor to store begivenheder, skabte anledning til at revurdere den normative tilgang til CSR i Danmark. Den første begivenhed var, at EU-Kommissionen udgav deres "Green Book", som var den første i en række af rapporter om virksomheder og CSR. Den anden afgørende faktor for revurderingen var folketingsvalget, hvor Danmark fik en ny liberal regering.

EU-Kommissionens "Green Book", skabte anledning til revurderingen, da den præsenterede danskerne for en meget bredere konceptualisering af CSR end den, som man kendte i Danmark. Det rummelige arbejdsmarked var trods alt en del af rapporten, men var kun repræsenteret som én af adskillige dimensioner af CSR. Den danske socialdemokratiske regering havde valgt deres egen beskæftigelsespolitiske tilgang til CSR, frem for at bruge EU's definition, da denne var meget bredere og sværere at implementere og måle.

Den anden begivenhed i 2001, som satte gang i genovervejelserne af den danske tilgang til CSR, var regeringsskiftet fra en socialdemokratisk til en liberal regering. Socialdemokraterne havde haft et tæt samarbejde med fagforeningerne, men dette ændrede sig til fordel for virksomhederne, da den nye regering trådte til. Dermed måtte de også finde nogle mere

forretningsvenlige argumenter for CSR, som supplement til det traditionelle argument om, at det er virksomhedernes moralske pligt (Boxenbaum, 2006).

Den liberale regerings tilgang til CSR tog udgangspunkt i den traditionelle danske institution, som socialdemokraterne havde skabt, men tilføjede yderligere aspekter fra den nordamerikanske institution og fra EU's institution.

Den nye tilgang til CSR blev inspireret af den nordamerikanske tilgang, da den ikke kun fokuserer på argumentet om, at det er virksomhedernes moralske pligt, men også inddrager argumentet om, at der er økonomiske fordele forbundet med CSR. Denne tilgang er desuden en HRM model som, ligesom den danske version, indebærer mangfoldighedsledelse og udnyttelse af underudnyttede human resources, men i den nordamerikanske institution er målet profit. Eftersom de to institutioner overlappede hinanden på nogle punkter, var det muligt at slå dem sammen til én CSR institution. Den danske institution blev dermed mere liberal, da den tilgodeser virksomhedernes interesser.

Derefter blev EU's institution også tilføjet til den danske. Dette var ligeledes muligt fordi også denne institution overlappede den danske, men den tilføjede naturligvis også et nyt aspekt, nemlig socioøkonomisk udvikling. Dette aspekt henviser til, at EU's ultimative mål var at være den mest konkurrencedygtige vidensbaserede økonomi i 2010 og det ville man opnå ved at integrere og fastholde så mange som muligt på arbejdsmarkedet. Dette stemte godt overens med den traditionelle danske CSR institution og da Danmark er medlem af EU, er de socioøkonomiske interesser også fælles (Boxenbaum, 2006).

Dermed blev den nye danske CSR institution en sammenlægning af den traditionelle danske, social- og beskæftigelsespolitiske institution, den nordamerikanske, erhvervspolitiske institution og EU's socioøkonomiske institution.

I dag er den politiske holdning til CSR, både i Danmark og i EU, fokuseret på at fremme virksomhedernes konkurrenceevne og vækst. Det er således

erhvervspolitikken og den liberale tilgang, der dominerer den danske CSR institution i dag (Morsing et al., 2008:95-96).

Den politiske interesse for CSR er fokuseret på at disciplinere virksomhederne og påvirke dem til at arbejde med CSR, uden at udstikke regulativer på området (Morsing et al., 2008:94). Disse påvirkninger kommer f.eks. til udtryk i regeringens handlingsplan for virksomhedernes samfundsansvar, som blev udsendt i maj 2008. Formålet med denne handlingsplan er at fremme udviklingen af danske virksomheders strategiske arbejde med CSR, dvs. hvor både virksomheden og samfundet får udbytte af de socialt ansvarlige initiativer. Dette skal yderligere understøtte, at Danmark og danske virksomheder generelt forbindes med ansvarlig vækst. Handlingsplanen skal således bidrage til, at danske virksomheder i højere grad drager fordel af at være i en global førerposition, når det gælder erhvervslivets sociale ansvar. Handlingsplanen består af i alt 30 initiativer fordelt på fire indsatsområder:

- Udbredelse af forretningsdrevet samfundsansvar
- Fremme af virksomheders samfundsansvar gennem statens aktiviteter
- Erhvervslivets klimaansvar
- Markedsføring af Danmark for ansvarlig vækst

(www.samfundsansvar.dk)

Som et led i regeringens handlingsplan blev det fra januar 2009 desuden et lovkrav, at de 1100 største virksomheder i Danmark skal forholde sig til samfundsansvar i deres årsrapport, også hvis de ikke har aktiviteter i relation til samfundsansvar. Formålet er at inspirere virksomheder til at forholde sig aktivt til samfundsansvar og kommunikere om dette til omverdenen (www.samfundsansvar.dk). Denne nye forpligtigelse i årsregnskabsloven har allerede bevirket, at flere virksomheder har engageret sig i CSR-aktiviteter som miljø og energi, menneskerettigheder, medarbejdere og samfundet generelt. Derudover har et stigende antal virksomheder tilsluttet sig forskellige kodeks og certificeringer, som f.eks. de ti principper for menneskerettigheder i FNs Global Compact (Justesen, 2009). I maj 2008 var der 54 danske medlemmer af Global

Compact, mens medlemstallet i maj 2009 var nået op på 131 (The UN Global Compact).

Regeringens handlingsplan fra 2008 og herunder revisionen af årsregnskabsloven i 2009, har således sat skub i udviklingen af danske virksomheders sociale ansvar. Denne udvikling vedrører primært de store virksomheder i Danmark, eftersom det er dem, der er indbefattet af loven. Men efterhånden begynder disse også at stille krav til deres leverandører og samarbejdspartnere og dermed vil de små og mellemstore danske virksomheder ligeledes møde krav om at udvise og rapportere om social ansvarlighed (Justesen, 2009)

Denne udvikling skaber anledning til en diskussion om, hvorvidt CSR stadig er et frivillighedsprincip. CSR er som sagt et komplekst og uoverskueligt koncept, men det er ikke længere til at komme udenom, ikke engang for de små og mellemstore virksomheder. CSR er stadig frivilligt i den forstand, at det endnu ikke er påkrævet ved lov, men det er samtidig uundgåeligt, i og med virksomhederne oplever et massivt pres fra staten og også fra EU, deres stakeholders og konkurrenter.

2.3 CSR-kommunikation

Værdier, etik og social ansvarlighed er begreber som virksomheder i stigende grad skal forholde sig til og samfundet forventer, at virksomhederne integrerer værdier og social ansvarlighed i deres kommunikation og branding. Det er derfor ikke nok blot at involvere sig i CSR-aktiviteter. For at gevinsterne ved virksomhedernes CSR-engagement skal give mening, skal de gode budskaber kommunikeres og synliggøres overfor virksomhedens forskellige interessenter på en troværdig måde.

Formålet med dette kapitel er at give en teoretisk baggrund for kommunikationen af CSR med fokus på Danmark at samt undersøge, hvilke

aspekter en virksomhed skal være opmærksom på i deres kommunikation af CSR for at skabe troværdighed.

På grund af skiftet fra en implicit til en mere eksplicit tilgang til CSR, så er der kommet fokus på den enkelte virksomheds CSR-indsats, som ikke er defineret af staten. Fra at virksomhedernes CSR-aktiviteter har været forankret i den statsdefinerede CSR kontekst, skal CSR-aktiviteterne være en del af virksomhedernes individuelle identitet og kultur, hvor de fokuserer på at skille sig ud fra konkurrenterne. Dette tvinger de danske virksomheder til at udvikle og formulere en tilgang til CSR, som adskiller sig fra deres traditionelle implicite tilgang, som er svær at udtrykke og demonstrere, for at opfylde interessenternes ønske om mere dokumenteret CSR-indsats (Morsing & Beckmann, 2006:23-24).

Hvilke områder en virksomhed vælger at arbejde med CSR på, og hvorledes de vælger at kommunikere dette, kan med fordel tilrettelægges i samarbejde med virksomhedens stakeholdere. For at imødekomme stakeholderne krav og forventninger til virksomheden, vil det derfor være hensigtsmæssigt at lægge sin CSR-kommunikationsstrategi op ad et stakeholder-perspektiv.

CSR-kommunikation bygger på dialog med virksomhedens interessenter og et reelt ønske om at være åben overfor omverdenen. Traditionelt har inddragelse af stakeholdere været en naturlig del af mange danske virksomheders ledelsesstil. Nærheden til lokalsamfundet spiller en central rolle, da danske virksomheder ofte er tæt knyttet til det lokalmiljø, hvori de opererer og virksomhederne viser en kontinuerlig interesse i dette lokale miljøes velbefindende, samt tager højde for hvilke effekter virksomhedens handlinger har på deres forskellige interessenter. Danske virksomheder har derfor et godt udgangspunkt i forhold til at håndtere den stigende efterspørgsel blandt stakeholderne om en mere klar og synlig kommunikation af virksomhedernes CSR indsats. (Djursø & Neergaard, 2006:122)

Men det er en stor udfordring for virksomhederne at kommunikere deres arbejde med CSR på en måde, så det bliver interessant og relevant. Til trods for,

at mange ledere anser det for vigtigt at kommunikere virksomhedens sociale aktiviteter og engagement, tøver de med at gøre det i praksis. For selvom virksomhedens interessenter og offentligheden er positivt stemt overfor virksomheder, som har en CSR-politik, så er de mere skeptiske når det gælder kommunikationen af CSR-budskaber (Morsing & Beckmann, 2006:12-14).

Undersøgelser viser, at på trods af, at den danske befolkning er positivt indstillet over for virksomheders CSR-engagement, så har forbrugerne stor mistillid til virksomhederne, når de kommunikerer direkte om deres sociale ansvarlighed. Dermed fortrækker den danske befolkning mindre direkte kommunikationskanaler, som for eksempel årsrapporter og hjemmesider, når virksomhederne kommunikerer deres CSR-aktiviteter (Morsing, Schultz, & Nielsen, 2008:98). Denne skeptiske holdning til virksomhedernes CSR-kommunikation skyldes det før omtalte skift i den danske tilgang til CSR fra implicit til eksplicit og befolkningens øgede tvivl omkring de bagvedliggende motiver. Udfordringen for virksomhederne er derfor at blive opfattet som socialt ansvarlige af deres stakeholdere. Men det vanskelige for virksomhederne er, hvordan de får det gjort kendt og accepteret af stakeholderne, at virksomheden engagerer sig i CSR, og yderligere i hvilken grad virksomheden skal kommunikere deres CSR indsats, så det giver mening for stakeholderne.

I artiklen *"The Catch 22 of communicating CSR Findings from a Danish study"*, præsenterer Morsing, Schultz og Nielsen retningslinjer for, hvordan virksomheder kan arbejde strategisk med kommunikation af deres CSR-engagement. (Morsing et al., 2008) I forhold til virksomheders CSR-kommunikationsstrategi er det væsentligt, at der tages højde for den konkrete virksomheds kontekst og strategi, samt hvilke typer interessenter, der har interesse i bestemte typer af informationer fra virksomheden. CSR er ikke nødvendigvis kun noget omverdenen forventer af virksomheden, men også noget som virksomheden af flere årsager selv ønsker at udvise. Derfor er det vigtigt også at inkludere virksomhedens interne interessenter, når CSR strategien planlægges. Virksomheders kommunikation af deres CSR-engagement til både interne og eksterne interessenter skal afspejle virksomhedens

grundlæggende værdier. Det betyder at CSR skal integreres indefra og ud snarere end udefra og ind, og derfor bliver medarbejderne ofte den vigtigste interessentgruppe for mange virksomheder i arbejdet med CSR. Denne tilgang betegnes som en "inside-out" tilgang til CSR. Selvom virksomhedens CSR-aktiviteter ofte iværksættes og støttes af ledelsen, så er det vigtigt, at medarbejderne også er engageret i CSR-aktiviteterne, så aktiviteterne bliver forankret i organisationen. Virksomhedens medarbejdere og ledere skal engageres i så stort antal som muligt i det strategiske kommunikationsarbejde, og specielt i definitionen af de specifikke aktiviteter. Når virksomhederne har opnået opbakning og samarbejde om de forskellige tiltag, så kan virksomheden udvide sit CSR fokus til det lokalsamfund, hvori de agerer ved at gå i dialog med eksempelvis naboer, samarbejdspartnere og lokalpolitikere. Når virksomheden har skabt kontakt og relationer til deres individuelle interessenter, udvider virksomheden CSR-kommunikationen til det nationale niveau, hvor de tager del i nationale, sociale og miljømæssige tiltag, hvor de vigtigste interessenter er politikere og befolkningen (Morsing et al., 2008:102-105). Denne inside-out strategi betyder, at virksomhederne må tage hensyn til forskellige interessentgrupper, når de udformer deres CSR-kommunikationsstrategi.

Morsing, Schultz og Nielsen (2008) skelner mellem to former for CSR-kommunikation, direkte og indirekte. Virksomhederne kommunikerer direkte til de interessenter, der på en eller anden måde er engageret i CSR, eller har en interesse i emnet eller virksomheden. Dette er typisk medarbejdere, NGO'er, politikere og journalister. Den direkte kommunikation kan foregå gennem kanaler som virksomhedens hjemmeside, medarbejderblade, social- og miljørapporter og interviews og artikler. Indirekte kommunikation derimod er kommunikation til interessenter, som har en mindre direkte interesse i den enkelte virksomhed og foregår derfor gennem en tredje part.

Tredjepartskommunikation er en måde at undgå at fremstå som en selvforherligende og selvtilfreds virksomhed. Samtidig er den direkte kommunikation til de tættest engagerede interessenter, et vigtigt led i at skabe tredjepartskommunikation. Særligt virksomhedens samarbejdspartnere kan referere til den enkelte virksomhed, som det gode eksempel på en ansvarlig

virksomhed. Desuden er de lokale og landsdækkende medier vigtige at kommunikere til, da de ofte sætter dagsordenen for vigtige samfundsmæssige emner (Morsing et al., 2008:105-108).

Da CSR ikke er en tilstandsbetegnelse, men er i konstant forandring, så bliver kommunikationen af CSR en krævende, kompleks og vanskelig opgave at udføre. Ifølge Morsing, Schultz og Nielsen er det en nødvendighed for virksomhederne at få en dybere forståelse af deres interessenters interesse i virksomheden gennem dialog, for at kunne udforme en mere sofistikeret kommunikationsstrategi af virksomhedens CSR-engagement. Virksomhederne kan derved benytte sig af strategisk kommunikation til at styrke interessentrelationer og dermed også virksomhedens omdømme. De værdier, interessenterne kobler sammen med virksomhederne, er således med til at skabe de forventninger, der er til, hvilke CSR emner, der skal kommunikeres ud og på hvilken måde, der skal kommunikeres. Disse kommunikationsmæssige faktorer er derfor vigtige at tage højde for i en CSR-kommunikationsstrategi (Morsing et al., 2008).

2.4 Teoretisk introduktion til CSR i SMVer

Corporate social responsibility eller social ansvarlighed har som nævnt vundet indpas i management litteraturen og ifølge Mette Morsing er CSR-begrebet kommet for at blive (Jensen, 2009). Dog har debatten om virksomhedernes sociale ansvar hidtil været fokuseret på store multinationale virksomheder, da de ofte fylder mest i medierne og ikke mindst i forbrugernes bevidsthed. Små og mellemstore virksomheder bliver ofte betragtet som "little big companies", hvilket vil sige, at de bliver behandlet på samme måde som de store virksomheder samtidig med, at de bliver betragtet som én homogen masse. Det betyder, at de metoder, politikker og værktøjer, som er blevet udviklet til store virksomheder, i forbindelse med arbejdet med CSR, ofte bliver overført til små og mellemstore virksomheder, uden at tage hensyn til de specifikke behov og udfordringer disse virksomheder har (Morsing et al., 2008:11).

Mange vil sige, at det har en større indvirkning på den globale plan, når multinationale virksomheder engagerer sig i CSR-aktiviteter ved for eksempel at ændre deres indkøbspolitik, produktudviklingsrutiner eller miljøpolitik. Men i samlet flok er SMVerne vigtige for økonomien og selve samfundet, da de udgør 99 % af alle virksomheder i Europa, og samlet set bidrager mest til bruttonationalproduktet. SMVerne udgør derved en stor vækstfaktor i de europæiske samfund og leverer et betragteligt bidrag til social sammenhængskraft og økonomisk udvikling i Europa (Morsing et al., 2008:14). Eftersom SMVer er den mest hyppigt forekommende type virksomhed i Europa og de ofte har stor indflydelse på lokalsamfundet, så er der kommet større krav fra statslige institutioner om at CSR-dagsordenen skal inkludere SMVer (Castka, Balzarova, Bamber, & Sharp, 2004:140). Derfor er det en nødvendighed at inddrage SMVer, når man snakker om CSR og det samfundsmæssige ansvar, både små og store virksomheder skal tage i dagens samfund.

De store virksomheders motivation for at arbejde med CSR, bærer ofte præg af ansvaret over for deres interessenter som aktionærer, politikere, NGO'er og forbrugere. De er med til at sætte dagsordenen for de CSR-aktiviteter, som de store virksomheder er engagerede i. Da disse virksomheder ofte er i offentlighedens og mediernes søgelys, er det nødvendigt for dem at fremstå legitime og tillidsvækkende overfor samtlige interessenter. Deres omdømme og image kan hurtigt blive svækket, hvis det de siger de gør, ikke stemmer overens med det de rent faktisk gør (Morsing et al., 2008:22).

De små og mellemstore virksomheders incitament for at engagere sig i CSR-aktiviteter bunder derimod ofte i de mere nære ting. De har færre ressourcer til rådighed, som tid, økonomi og personale, og deres ansvar er overfor kunderne, leverandørerne og samarbejdspartnerne. Det kan derfor være svært for SMVerne at se de fordele, som CSR-litteraturen forbinder med ansvarlighed, da der primært har været fokuseret på store virksomheder. For mange SMVer kan begrebet CSR forekomme meget virkelighedsfjernt og fordelene ved at arbejde med CSR kan virke u håndgribelige. Det kan derfor være svært at overbevise SMVer om relevansen af CSR for netop dem og deres virksomhed. Derved ikke

sagt, at de ikke engagerer sig i CSR, for de gør de. Mange SMVer arbejder allerede med CSR gennem sociale og miljømæssige politikker, men uden et kendskab til selve CSR-begrebet og hvordan man bruger det strategisk, så man kan tilføre virksomheden merværdi. (Morsing et al., 2008:27).

Derved bliver betegnelsen CSR en stor del af problemet, da SMVers viden om, hvad begrebet CSR betyder og indebærer, ofte er utilstrækkelig. Ofte er det først når begrebets forskellige dele bliver forklaret og illustreret med praktiske eksempler, at det begynder at give mening for SMVerne. De små og mellemstore virksomheders arbejde med social ansvarlighed er meget uformel og konkret. Det er ikke formaliseret og systematiseret, som de store virksomheders arbejde med CSR og derfor bliver det meget ad hoc og tilfældigt, når SMVer engagerer sig i CSR. Samtidig er SMVer for det meste afhængige af en ildsjæl i virksomheden, som regel virksomhedsejeren eller lederen, som tager initiativet til at arbejde med det sociale ansvar (Morsing et al., 2008).

2.4.1 Karakteristik af små og mellemstore virksomheder

For at forstå, hvordan SMVer arbejder med CSR i forhold til store og multinationale virksomheder, er det vigtigt at se på, hvad der karakteriserer en lille eller mellemstor virksomhed og hvad dette har af indflydelse på deres arbejde med CSR.

Ifølge EU's definition af SMVer, har en lille virksomhed mindre end 50 medarbejder og mellemstore virksomheder har mellem 50 og 250 medarbejdere (www.ec.europa.eu, 2009). Ifølge en undersøgelse omhandlende karakteristika af små virksomheder i England, nævner Laura J. Spence (1999)⁵ seks gennemgående karakteristika for små virksomheder. Selvom undersøgelsen er baseret på små virksomheder med under 50 ansatte, så vil man ofte også finde disse karakteristika hos de mellemstore virksomheder (Spence, 1999).

⁵ Laura J. Spence er en af de førende teoretiker inden for området CSR i SMVer. Spence' fokusområde er hvilken indflydelse en organisations struktur og form har på arbejdet med CSR (www.rhul.ac.uk).

1. De er ofte ejerledet, hvilket vil sige, at der er sammenfald mellem ejerskab og lederskab. Det er altså ejer-lederen, som skal tage beslutninger og initiativer til det sociale engagement og derfor er det ejer-lederens personlige motivation for at "gøre noget ekstra", der i høj grad spiller ind i spørgsmålet om CSR-engagement i SMVer.

2. Ifølge Spence ser de små virksomheder dem selv som uafhængig af deres omgivelser, hvor de ikke er engageret i det lokale sociale og politiske liv, men fokus er på deres egne virksomhedsaktiviteter. Derfor kan det være svært for dem at se, hvorfor de skulle tage et socialt ansvar.

3. Da de små virksomheder, som allerede nævnt, ofte er ejer-ledet, så er det ejeren, som skal træffe alle beslutningerne vedrørende den daglige drift. Ejeren påtager sig en stribe opgaver af funktionel art, for at få virksomheden til at løbe rundt, mens selve ledelsesopgaverne måske kommer i anden række. Derfor kommer spørgsmål om virksomhedens sociale engagement ikke først på dagsordenen hos disse ejer-ledere, da de først og fremmest har en forretning de skal køre.

4. Ejer-lederne af små virksomheder er sædvanligvis mere optaget af opgaver, der handler om virksomhedens daglige drift, end den overordnede strategiske forretningsplanlægning. I stedet for at anlægge et langsigtet forretningssyn, er de nødt til at forholde sig til presserende opgaver, for at virksomheden kan overleve på kort sigt. Dette kortsigtede forretningssyn tydeliggøres også af virksomhedens begrænsede kapital. Små virksomheder gennemfører ikke store og langsigtede investeringer, da kapitalen ikke er til det, og da investeringer i socialt engagement ikke direkte kan måles og aflæses på bundlinjen, vil dette kræve nøje overvejelser fra ejer-lederens side.

5. I små virksomheder med få ansatte, opstår der ofte et tæt og personligt forhold mellem medarbejderne. Derved bliver arbejdet både en teknisk og social aktivitet. Der er en større loyalitetsfølelse overfor organisationen og hinanden i

forhold til store virksomheders ofte komplekse medarbejderstab. Ydermere er SMVer, som er centralt ledet gennem face-to-face kontakt, i stand til at tilpasse sig omgivelserne og være meget omstillingsparate. Det personlige bånd, der opstår mellem ejer-lederen og de ansatte, bliver derved også overført til kontakten med leverandører og kunder, hvorved den tætte relation med virksomhedens interessenter tydeliggøres i forhold til interessentrelationerne i store virksomheder.

6. Formelle og nedskrevne retningslinjer og standarder er nødvendige for den daglige drift i store virksomheder. De små virksomheder praktiserer derimod ikke denne bureaukratiske kontrol, da dette er tids- og økonomisk krævende. Den mere uformelle omgangstone, der hersker i de små virksomheder, gør dem mere fleksible og imødekommende for forandringer, hvilket giver dem en konkurrencefordel i forhold til de mere formaliserede og tunge virksomheder. Den mere ad hoc-prægede og uformelle forretningsgang skaber endvidere et større tillidsforhold og åbenhed i relation til deres samarbejdspartnere.

Disse karakteristika for små virksomheder er relevante i forhold til deres CSR-engagement. Specielt det forhold, at de forretningsmæssige beslutninger alene bliver truffet af ejer-lederen gør, at arbejdet med CSR i høj grad afhænger af ejer-lederens personlige motivation for at engagere sig i CSR-arbejdet. Fordelen ved dette er, at der typisk ikke er aktionærer at tage hensyn til i beslutningssituationerne. Der er kort vej fra tanke til handling. Dog bevirker de mange forskelligartede og praktiske opgaver, som ejer-lederen har ansvaret for, at han eller hun får et meget snævert forretningsmæssigt fokus, da det er den daglige drift af virksomheden, som kommer i første række. Dette resulterer i et prioriteringsspørgsmål om, hvorvidt der er ressourcer til at arbejde med emner, som ikke direkte har indflydelse på virksomhedens eksistensgrundlag. Endvidere skaber den flade organisationsstruktur og de tætte personlige relationer i SMVer et øget tillidsforhold og åbenhed til forretningspartnerne. Da disse karakteristika på væsentlige punkter adskiller sig fra de store virksomheder, er det derfor vigtigt, at de teorier og modeller, som er udviklet

med henblik på store virksomheders arbejde med CSR, ikke bliver trukket ned over SMVerne uden tilpasning (Spence, 1999).

2.4.2 CSR-teorien i forhold til store virksomheder og SMVer

I artiklen "*A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective*" diskuterer Heledd Jenkins, hvorfor det er uhensigtsmæssigt at udvikle CSR-strategier for SMVer på samme måde som for store virksomheder. Dette er vigtige iagttagelser, når vi senere hen vil belyse de fordele og ulemper der er i forhold til SMVers CSR-engagement. De kulturelle og organisationsmæssige forskelle der er mellem store og små organisationer bevirker, at de nuværende CSR-teorier og politikker ikke blot kan overføres til SMVerne.

Som nævnt i afsnit 2.1.5 nævner fortalerne for CSR en række områder som styrkes, hvis virksomhederne engagerer sig i CSR. Nogle af disse er *stakeholder management og engagement; risiko, omdømme og pres fra forbrugerne; medarbejder motivation og fastholdelse, samt den økonomiske præstation*. Jenkins sætter dog spørgsmålstegn ved, i hvor høj grad disse områder styrkes og om de overhovedet er relevante for SMVer (Jenkins, 2004).

Stakeholder management og engagement

Det er i vid udstrækning accepteret, at alle virksomheder har stakeholdere, som har indflydelse på, stiller krav til og har forventninger til virksomheden. Ved at pleje og tage hensyn til disse relationer og ved at engagere sig i CSR, kan det hjælpe virksomheden med at reducere risici og forbedre virksomhedens sociale ansvar. Men er det overhovedet relevant at bruge stakeholder-teori i forbindelse med virksomhedens CSR strategi, når det drejer sig om SMVer? For ofte er SMVers primære interessent én stor virksomhed, som de er underleverandør for, hvor det er denne organisation eller virksomhed, som bestemmer vilkårene i interessentforholdet og ikke omvendt. Der er ofte også forskel på, hvilke interessenter, der er relevante for store virksomheder og SMVer. For eksempel er aktionærer, forbrugere, massemedier og interesseorganisationer vigtige i forhold til store virksomheder, mens medarbejdere, kunder og lokalsamfundet,

er de primære interessenter for SMVerne. Interessentrelationerne- og dialogen i SMVer skal altså gribes anderledes an end for store virksomheder. Endvidere har de kulturelle forskelle mellem store og små virksomheder, en indflydelse på de ledelsesmæssige måder at håndtere interessentforholdet på. For mens store virksomheders relationer til deres interessenter er formelle og strategisk funderet, er der en mere uformel og personlig omgangstone i SMVers relation til interessenterne. Dette er nødvendigt at holde sig for øje, inden man diskuterer vigtigheden og omfanget af stakeholder management i forhold til CSR i SMVer. Stakeholder-teorien skal tilpasses SMVernes vilkår (Jenkins, 2004:43)

Risiko, omdømme og pres fra forbrugerne

Risk management er en væsentlig motivation for virksomhedernes samfundsmæssige ansvarlighed. Risk management handler i sammenhæng med virksomhedernes sociale ansvar om at tage et ansvar med henblik på at undgå dårlig omtale. For mange topledere og erhvervsfolk ses CSR som en måde at minimere risici forbundet med individuel eller virksomhedsmæssig sløseri, forsømmelse, ufølsomhed eller mere generelt dårlig opførsel (Morsing & Vallentin, 2006). Hvis virksomhederne vælger at ignorere at tage stilling til forbrugernes kritiske spørgsmål, vil virksomheden miste en del af deres troværdighed og omdømme, hvilket i værste fald vil kunne ses på bundlinjen. Alle virksomheder er nødt til konstant at være åbne over for omgivelserne og de risici, der lurar. De skal være opmærksomme på de samfundsdebatter og problematikker, der vedrører dem og være parate til at kommunikere deres værdier ud, så de undgår eventuelle konflikter. For at komme eventuelle konflikter i forkøbet, bliver virksomhederne mere transparente og åbne om deres forretningsaktiviteter.

SMVernes risici er dog noget anderledes, da de ikke er så modtagelige for forbrugerpres, eftersom de ofte ikke sælger direkte til forbrugerne, men er mellemlid og derfor ikke er så synlige blandt offentligheden. SMVer har som regel ikke et brand eller image, som skal plejes og de risici de tager vil ofte have indflydelse på selve overlevelsen af virksomheden. Man kan derfor ikke konkludere at fordelene ved risk management set fra de multinationale

virksomheders synspunkt, også er gældende for SMVer. Dermed ikke sagt, at SMVer ikke skal være opmærksom på socialt ansvar, som et vigtigt element i forhold til dårlig omtale. Men motivationen for at tage et socialt ansvar skal ikke udspringe af en defensiv tilgang til samfundsmæssigt ansvar, fordi man nødvendig vil hænges ud som uansvarlig (Jenkins, 2004:44-46).

Medarbejderne

Samfundsmæssigt ansvar kan tjene flere formål i forhold til at fastholde, motivere og tiltrække medarbejdere. Som nævnt mener fortalere for CSR, at virksomheden kan opnå finansielle fordele og samtidig højne medarbejderloyaliteten og produktiviteten ved at investere i sine medarbejdere. Og ved at højne medarbejderloyaliteten, er det nemmere at fastholde medarbejderne. Disse investeringer i medarbejderne betragtes ofte som CSR-aktiviteter, da det rækker udover, hvad der kræves af en arbejdsgiver. Dels kan sikring af gode arbejdsforhold og et godt arbejdsmiljø gennem samfundsmæssigt ansvar, også gøre virksomheden til en attraktiv arbejdsplads. Jobansøgere er mere tilbøjelige til at søge job hos virksomheder, som har en social ansvarlig profil. Jenkins mener dog ikke, at der er nok beviser for, at man blot kan overføre teorien om fastholdelse, motivation og tiltrækning af medarbejder fra de store virksomheder til SMVerne. Dette ville forudsætte, at medarbejderkulturen og medarbejder karakteristikaene i SMVer er de samme som i store virksomheder. Derfor er det nødvendigt, at tage hensyn til medarbejdersammensætningen i den enkelte SMV, hvis teorien om virksomheders CSR-engagement skal styrke medarbejdertiltrækning, -fastholdelse og -motivation (Jenkins, 2004:46-47).

Den økonomiske præstation

Som tidligere nævnt, er et centralt område i CSR-debatten, forholdet mellem det sociale engagement og den økonomiske præstation. Flere fortalere for CSR argumenterer for en positiv sammenhæng mellem virksomheders sociale ansvar og profit. I forhold til de store virksomheder, er fundamentet for et godt økonomisk resultat baseret på at maksimere aktionærernes afkast og dermed skulle investere ansvarligt. CSR er en effektiv måde at opnå konkurrencemæssige fordele samt langsigtet værdi for virksomhedens aktionærer. Men eftersom de

fleste SMVer ikke har aktionærer at skulle tage hensyn til, kan det være svært for dem at se, hvordan social ansvarlighed kan føre til profitmaksimering. De målinger og analyser, som hidtil er foretaget på sammenhængen mellem virksomheders sociale og finansielle formåen, fokuserer på store virksomheder. Derfor kan man ikke forudsætte, at sammenhængen mellem CSR og profit gør sig gældende for SMVer (Jenkins, 2004:47-49).

Ifølge CSR fortalere kan disse fire forretningsmæssige områder altså styrkes, hvis virksomheden engagerer sig i CSR-aktiviteter og tager et socialt ansvar. Men blot at overføre erfaringer fra de store virksomheder til SMVer, uden hensynstagen til de kulturelle og organisationsmæssige forskelle, er ikke hensigtsmæssigt. Jenkins har derved forsøgt at belyse nogle af de problematikker, som opstår, når CSR-teori forsøges trukket ned over og anvendt på SMVer uden hensyntagen til deres behov og vilkår. Så for at CSR skal give mening for SMVer, er det nødvendigt at tilpasse CSR-teorien de særlige vilkår, som disse virksomheder har (Jenkins, 2004). Fordelene SMVer kan opnå ved at engagere sig i CSR vil blive gennemgået senere i dette kapitel.

Vi har nu gennemgået nogle af de væsentligste forskelle, der er i arbejdet med CSR i henholdsvis store virksomheder og SMVer. Disse forskellene er illustreret i nedenstående Tabel 3 (Morsing et al., 2008:31).

CSR i store virksomheder	CSR i SMV'er
<i>Hvem</i>	<i>Hvem</i>
Ansvar i forhold til en lang række af interessenter	Ansvar i forhold til færre interessenter
Ansvar i forhold til det internationale samfund	Ansvar i forhold til lokalsamfundet
Fokus på aktionærernes interesser	Mindre virksomheder har ofte ikke aktionærer
<i>Hvorfor</i>	<i>Hvorfor</i>
Ekstern begrundelse: Eksterne interessenters krav	Intern begrundelse: Etiske ledelsesholdninger
Beskyttelse af image og omdømme	Beskyttelse af kunderelationer og forretning
Pres fra medier og forbrugere	Pres fra kunder i værdikæden
Risikostyring som måde at tænke CSR	Manglende dokumentation af CSR-aktiviteter
<i>Hvordan</i>	<i>Hvordan</i>
Baseret på "virksomhedens værdier"	Baseret på "ejer-leders principper"
EksPLICIT CSR (formalisering)	Implicit (uformel) CSR
Standardiserede begreber og teknologier	Intuition og ad-hoc processer
Kontrolprocedurer	"Sådan gør vi her hos os"
Involvering af professionelle/CSR-specialister	Ingen CSR-specialisering
<i>Hvad</i>	<i>Hvad</i>
Større programmer og kampagner	Aktiviteter i mindre skala, eksempelvis lokale sponsorater
CSR-aktiviteter kommunikeret offentligt	CSR-aktiviteter bliver ofte ikke offentliggjort og omtalt og anerkendt som CSR

Tabel 3: Forskelle på CSR-arbejdet i store virksomheder versus SMV'er

2.4.3 Social kapital i SMVer – et virksomhedsperspektiv

SMVer kan som regel ikke konkurrere på pris i forhold til de store konkurrenter og må derfor differentiere sig ved at fokusere på deres styrker, som fleksibilitet og personlig service. Et vigtigt konkurrenceparameter er SMVernes evne til at skabe og vedligeholde stærke personlige relationer gennem etablering af professionelle kontakter, med det formål at udveksle information, viden og erfaringer. Dette kaldes skabelse af social kapital gennem netværksdannelse. Uformelle relationer til specielt virksomhedens nærmiljø, er vigtig for SMVers succes og overlevelse. Desuden betyder det, at virksomhedens CSR-aktiviteter skal kunne virke og give mening i de sociale relationer, som virksomheden indgår i. (Morsing et al., 2008:30)

SMVer spiller ofte en særlig rolle i nærsamfundet, eksempelvis som lokal arbejdsgiver eller investor, men de bidrager også til et lokalsamfunds sociale kapital. Social kapital refererer til: *"(...) networks, norms and institutions that enable collective action among the individual players of society including authorities, companies, non-governmental organisations (NGOs) and interest groups. Social capital can be seen as an economically credible way of discussing issues of social responsibility and contributions made by business or other groups to society"*. (Spence, Habisch, & Schmidpeter, 2004:3) Social kapital opnås ved social organisering, som f.eks. netværk, normer og tillid, der skaber optimale betingelser for koordination og samarbejde til fælles gavn. Der findes omfattende mængder af information, kompetencer og netværk i de fleste forhold og relationer, som skaber værdi både for den enkelte, men også for gruppen.

Ifølge Spence og Werner (2004) har arbejdet med social kapital i et virksomhedsperspektiv flere fordele og funktioner. Viden om lokalsamfundet og information om vigtige interessentgrupper er essentielt. Denne form for viden kan kun opnås ved at interagere med disse folk og gennem opbygning af personlige relationer. Med social kapital opnås endvidere lettere adgang til større kilder af informationer og viden om relevante forretningsområder

samtidig med, at omkostninger ved at skaffe informationer reduceres, da SMVerne benytter sig af uformel information skabt gennem lokale netværk, i stedet for gennem dyre markedsanalyser og konsulentydelser. Ydermere mindskes behovet for formel kontrol i virksomheden, såsom kontrakter, hierarkier, bureaukrati og regler, da de stærke sociale normer og værdier i et netværk fremmer samarbejdet og tilliden i organisationen (Spence et al., 2004:12-13).

SMVer i den samme branche samarbejder ofte med hinanden og danner derved netværk, som også skaber social kapital. Disse forbindelser eller netværk skaber muligheden for udveksling af informationer, vidensdeling, anbefalinger osv., som er en kilde til vækst og udvikling i virksomhederne. Også netværk mellem den private og offentlige sektor kan skabe grobund for social kapital. SMVer der samarbejder med lokale institutioner som skoler, kommuner, erhvervsorganisationer eller sociale projekter, erhverver sig viden om lokalsamfundet, som er vigtig i forhold til virksomhedens sociale kapital (Spence et al., 2004). Selvom der her argumenteres for, at social kapital, som opnås gennem ekstern netværksdannelse, skaber værdi for virksomheden, skal man dog passe på med at generalisere, da ikke alle SMVer har et ønske om at vokse og derfor ikke har et behov for yderligere styrkelse af social kapital gennem netværksdannelse.

Fra SMVers perspektiv er relationer, tillid og åbenhed eksempler på drivkraften for bæredygtighed og social ansvarlighed, hvilket også er konceptet for social kapital. SMVer er afhængig af netværksdannelse og relationer til lokalsamfundet, som Russo og Perrini (2009) pointerer: *"In other words, small businesses need such relationships with the community to survive, whereas in general, large firms do not. Therefore, it is the community that wants CSR from small businesses, and as a consequence small businesses pursue CSR"* (Russo & Perrini, 2009:5). SMVer er en del af lokalsamfundet og de bliver derved anset som en forankret enhed af borgerne, hvilket derved giver SMVerne "licence to operate". Ved at styrke virksomhedens sociale kapital, kan SMVerne differentiere sig i forhold til store

konkurrenter og derved forbedre deres konkurrencemæssige position på markedet.

2.4.4 Det politiske fokus på CSR i SMVer

Blandt internationale institutioner er interessen for og diskussionen om CSR kommet på agendaen. I 1998 blev der etableret et europæisk netværk af virksomheder kaldet CSR Europe og i 1999 publicerede FN sin Global Compact, hvor de opfordrer alle virksomheder til at rapportere om deres CSR-aktiviteter – den Tredobbelte Bundlinje. I 2001 udgav EU-kommissionen den første i en række af rapporter om virksomheder og CSR kaldet "Green Book", hvor kommissionens holdning om, at CSR er frivilligt, bliver slået fast. Hvor CSR agendaen i EU tidligere handlede om, hvad der var etisk korrekt at gøre, er fokus fra kommissionen nu mere på, hvordan CSR kan styrke konkurrencen og væksten i det europæiske samfund. EU's interesse for CSR er steget de seneste år og EU-kommissionen har publiceret flere rapporter og artikler om CSR i SMVer (Morsing et al., 2008:13).

Tydeliggørelsen af fordelene ved at arbejde med CSR for SMVer er specielt et område som EU-kommissionen prioriterer højt, da SMVerne som tidligere nævnt udgør en væsentlig vækstfaktor i de europæiske samfund (European Commission, 2009). Som beskrevet tidligere har den politiske tilgang til CSR i Danmark også ændret sig de seneste år. I 1990'erne var udgangspunktet en social og beskæftigelsespolitisk dagsorden, som fokuserede på det rummelige arbejdsmarked, hvor fokus i dag er flyttet til en mere erhvervspolitisk tilgang til CSR, hvor det handler om at fremme danske virksomheders konkurrenceevne og vækstmuligheder. I regeringens handlingsplan for virksomheders samfundsansvar fra maj 2008, omhandler et af initiativerne rådgivning om CSR til bl.a. små og mellemstore virksomheder. Samtidig har regeringen iværksat aktiviteter for SMVer, da SMVer ofte mangler ressourcer og inspiration til at komme i gang med at arbejde struktureret og fokuseret med samfundsansvar (www.samfundsansvar.dk).

Projekt Overskud med Omtanke

Et eksempel på et konkret dansk erhvervspolitisk tiltag på CSR-området er projektet Overskud med Omtanke, som blev gennemført fra 2005 til 2007 af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i samarbejde med forskellige aktører og samarbejdspartnere. Projektets overordnede formål var at udvikle CSR som et strategisk konkurrenceparameter i danske små og mellemstore virksomheder. Derudover var der tre konkrete delmål: 1) at skabe ny dokumentation for CSR som et redskab til at skabe vækst i SMVer 2) at give et stort antal virksomheder et mærkbart og konkret kompetenceløft på CSR-området og dermed hjælpe dem i gang med at udvikle en mere strategisk tilgang til brugen af CSR-aktiviteter og 3) at yde et effektivt og synligt bidrag til CSR-dagsordenen. Disse tre delmål blev ifølge den afsluttende selvevaluering realiseret. Overskud med Omtanke var et projekt, som skulle oplyse, producere og formidle viden om CSR til så mange SMVer som muligt. Dette foregik gennem undervisning på gratis kurser, som mere end 12.000 ledere og medarbejdere fra SMVer deltog i. Nogle af de væsentligste resultater af projektet var:

- ”Styrket forskning i anvendelsen af CSR, herunder etableringen af et nationalt forskerpanel og afholdelse af en række forskerseminarer.
- Opbygning af viden om CSR som et konkurrenceparameter for danske SMVer, herunder systematisering og afdækning af CSR-aktiviteter og -værktøjer.
- Kortlægning af CSR-aktiviteter i danske SMVer, herunder kortlægning af det økonomiske rationale forbundet med en strategisk anvendelse af CSR.
- Udvikling og opbygning af stor undervisningskapacitet og omfangsrigt undervisningsmateriale. Styrket omtale af CSR i medier og direkte kommunikation.”

(Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2007)

Projekt Overskud med Omtanke har resulteret i undervisningsmateriale, som giver inspiration og værktøjer til, hvordan SMVer kan arbejde strategisk med deres samfundsengagement. Denne tilgang til arbejdet med CSR i SMVer stemmer overens med Margolis’(2003) argument om, at diskussionen om, om

CSR er godt eller skidt, er forældet. Det er mere et spørgsmål om at udvikle tiltag og værktøjer til virksomhederne, så de kan arbejde strategisk med CSR, da de i forvejen har iværksat CSR-relaterede aktiviteter. Ifølge evalueringsrapporten har projekt Overskud med Omtanke endvidere vist, at CSR kan benyttes som et redskab til at skabe vækst i SMVer, hvilket er vand på regeringens mølle set i forhold til deres handlingsplan om at skærpe konkurrenceevnen og skabe vækst i de danske SMVer. Med regeringens handlingsplan for virksomheders samfundsansvar, er det tydeligt at se skiftet fra social- og beskæftigelsespolitik til en erhvervspolitisk dagsorden. Spørgsmålet er så, om de danske SMVers syn på og opfattelse af CSR er forligelig med denne erhvervspolitiske dagsorden.

Kortlægning af CSR i danske SMVer

I forbindelse med ovennævnte projekt Overskud med Omtanke blev der udarbejdet en undersøgelse foretaget af TNS Gallup i oktober 2005, som havde til formål at kortlægge CSR-aktiviteterne blandt små og mellemstore danske virksomheder, hvor over 1.000 ledere og medarbejdere fra SMVer deltog (TNS Gallup, 2005). Gallup-undersøgelsens hovedkonklusioner var:

Udbredelsen af CSR

Undersøgelsen viste, at tre ud af fire danske SMVer har iværksat CSR-aktiviteter. Disse CSR-aktiviteter er hovedsagelig iværksat på medarbejderområdet og miljøområdet, men også velgørende frivillige og sociale aktiviteter er udbredt. Især SMVer med mange ansatte har iværksat CSR-aktiviteter, mens det branchemæssigt er virksomheder indenfor transport og industri, der er mest aktive. Selvom en stor del af SMVerne har iværksat en eller anden form for CSR-aktivitet, er det ikke ens betydende med, at de arbejder bevidst og målrettet med CSR.

Viden om CSR

Virksomhederne, som deltog i undersøgelsen, blev spurgt om deres behov for mere viden om CSR og konklusionen peger på, at virksomhederne ikke føler, at de har et behov for mere viden om CSR. Dog er der en tendens til, at de virksomheder, som i forvejen har iværksat CSR-aktiviteter primært på

medarbejder og miljøområdet, efterspørger mere viden. Dette kan forklares med, at virksomheder, som i forvejen arbejder med CSR-aktiviteter, ønsker mere viden på området, mens de virksomheder, som ikke har iværksat CSR-aktiviteter, ikke har et behov for mere viden om noget, som de ikke arbejder med (TNS Gallup, 2005).

I bogen "Forretning eller Ansvar" (2008) tolker Mette Morsing og Steen Vallentin det generelle lave behov for mere viden på CSR-området, som et udtryk for, at de fleste SMVers CSR-relaterede aktiviteter er tilfældige og sker ad hoc og dermed ikke er strategisk funderet. SMVerne er ikke bevidste om de potentielle fordele og muligheder ved at arbejde mere systematisk og strategisk med CSR og derfor oplever de heller ikke noget større behov for mere viden om emnet (Morsing et al., 2008:48-50).

Begrundelser for CSR

Virksomhederne blev også spurgt om deres begrundelser og motivation for at iværksætte CSR-aktiviteter. 69 % af virksomhederne, som har iværksat CSR-aktiviteter, peger på etiske og moralske årsager, mens henholdsvis 64 % nævner, at de gør det for at bevare eller forbedre virksomhedens omdømme. Også fastholdelse og tiltrækning af arbejdskraft begrundes som motiverende faktorer bag deres samfundsmæssige engagement. Interessant er det at se, at de mere forretningsdrevne begrundelser for at arbejde med CSR, såsom positiv indvirkning på økonomisk resultat og krav fra kunder og samarbejdspartnere, rangerer lavest.

En forklaring på dette kan være, at SMVers CSR-aktiviteter ofte udspringer fra virksomhedens ejer-leders personlige stillingtagen til CSR, som ofte er, at CSR er godt, fordi det er etisk rigtigt. Derfor er det vigtigt, at når SMVer opfordres til at arbejde mere med CSR, så skal der ikke kun lægges vægt på de økonomiske og forretningsmæssige fordele, da denne undersøgelse viser, at SMVer forbinder CSR med andet og mere end forretning (Morsing et al., 2008:52)

Økonomiske og andre effekter af CSR

36 % af virksomhederne mener, at CSR-aktiviteter samlet set har en positiv økonomisk effekt, mens kun 4 % mener at det har en negativ effekt.

Undersøgelsen viser dog, at når de virksomheder, som har iværksat CSR-aktiviteter på konkrete områder, spørges ind til den økonomiske effekt af aktiviteterne på et konkret område, så er opfattelsen af en økonomisk effekt højere. Især CSR-aktiviteterne på medarbejderområdet vurderes at have positiv økonomisk effekt. Samtidig vurderer virksomhederne, at aktiviteterne på medarbejderområdet har positive effekter i relation til virksomhedens generelle omdømme samt tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft. Årsagen til at kun 36 % af virksomhederne mener, at CSR-aktiviteterne, *samlet set*, har en økonomisk effekt, skal måske findes i virksomhedernes motivation for at iværksætte CSR-aktiviteter. Som sagt er den primære begrundelse for at arbejde med CSR hos SMVer etiske og moralske årsager, og derfor er det ikke det økonomiske aspekt af CSR-engagementet, som driver SMVers arbejde med social ansvarlighed.

Organisering af og kommunikation om CSR

Da SMVer som regel ikke har ressourcerne til at formalisere og systematisere deres arbejde med CSR og samtidig ofte er ejerledet, er det ikke overraskende, at i halvdelen af virksomhederne er ansvaret for CSR-aktiviteterne placeret hos den øverste ledelse. 27 % af virksomhederne har ikke formelt placeret ansvaret, men peger på, at virksomhedens CSR-aktiviteter er integreret i den daglige omgangsform og handlemåde i virksomheden. At ansvaret kun undtagelsesvis er placeret i en bestemt afdeling eller et samarbejdsudvalg (4 %), er dog ikke ensbetydende med, at medarbejderne ikke inddrages. For på spørgsmålet om, hvordan CSR implementeres i praksis, svarer halvdelen af virksomhederne, at CSR-aktiviteterne implementeres gennem medarbejderinddragelse.

Overordnet kan det konkluderes, at der er en mindre grad af formel integration af CSR i SMVer, end man oplever i de store virksomheder. Et af de områder, hvor de små og mellemstore virksomheder skiller sig ud fra de store, er deres kommunikation om deres CSR-aktiviteter. I undersøgelsen blev virksomhederne

spurgt om de kommunikerer deres CSR-aktiviteter eksternt. 36 % svarede ja, mens over halvdelen af virksomhederne svarede, at de ikke kommunikerer deres samfundsmæssige engagement udadtil. Ud af de 36 % som kommunikerer eksternt om deres CSR-aktiviteter, er det kun 40 %, som kommunikerer systematisk med kunder, samarbejdspartnere og andre interessenter om disse aktiviteter. Blandt lidt flere virksomheder (47 % (af de 36 %)) sker den eksterne kommunikation ikke systematisk, men virksomhederne svarer, at deres kunder og samarbejdspartnere ved, hvad virksomheden står for. De mellemstore virksomheder med 100-250 ansatte er desuden mere tilbøjelige til at kommunikere deres CSR-aktiviteter eksternt (TNS Gallup, 2005).

Ifølge denne kortlægning af CSR i danske små og mellemstore virksomheder engagerer de sig allerede i CSR-relaterede aktiviteter, selvom det foregår meget uformelt, ad hoc og implicit. Samtidig oplever SMVer, at de har en markant identitet som socialt ansvarlige virksomheder, hvor holdningen til det at tage et socialt ansvar, er noget der er forankret i virksomhedskulturen og ledelsesværdierne (Morsing et al., 2008:168). Det er derfor et positivt udgangspunkt for det fremtidige arbejde med at integrere CSR som en proaktiv forretningsstrategi i SMVer. Men set i forhold til de politiske bestræbelser for at fremme CSR i SMVer, er det vigtigt at tage hensyn til de særlige betingelser, de hver især har for at arbejde med social ansvarlighed.

Eftersom projekt Overskud med Omtanke er fra 2005, er nogle af forholdene i forbindelse med SMVers CSR-engagement allerede blevet ændret, da der er kommet et stigende fokus på virksomheders CSR-engagement, ikke mindst på grund af mediernes interesse, men også større krav fra kunder og leverandører til SMVer om at skulle dokumentere deres CSR-engagement.

Overskud med Omtanke har dog efterfølgende mødt kritisk, bl.a. fra Steen Vallentin, som sætter spørgsmålstegn ved projektets kvalitet. Han kritiserer bl.a. hvordan kurserne ændredes fra at forløbe over to dage til kun at vare to timer. "Hvor meget siger det, om udbredelsen af CSR i Danmark, at man får 12.000

ledere og medarbejdere i SMVer i tale, hvis det blot drejer sig om en meget kort og overfladisk påvirkning (Morsing et al., 2008:12-14).

2.4.5 CSR i forsyningskæden

Globaliseringen betyder stigende udfordringer for virksomheder i forhold til at udvise social ansvarlighed. Også de danske SMVer er i høj grad blevet en del af en global virkelighed og de står overfor mange af de samme krav og betingelser, som store internationale virksomheder. Omverden stiller større krav til, at virksomhederne skal være bevidste om og udvise ansvarlighed for de etiske forhold i forsyningskæden. Og i takt med at flere og flere virksomheder outsourcer produktion, serviceaktiviteter eller indgår samarbejde med leverandører rundt om i verden, betyder det, at der i højere grad må fokuseres på, hvordan man kan og bør forholde sig til sine leverandører og deres sociale og miljømæssige forhold. Mange SMVer bliver samtidig mødt med krav fra deres kunder om dokumentation for, at de overholder lovgivningen eller kundens etiske retningslinjer (Morsing et al., 2008:212-214).

Men det kan være svært for SMVer at komme i gang med at arbejde med leverandøraktiviteter og finde ud af på, hvilke områder de skal sætte ind. Dels på grund af deres knappe ressourcer og dels fordi SMVer ofte ikke har gennemslagskraft nok til at kunne stille sociale og etiske krav til leverandørerne. Udfordringen for SMVer vil være at formulere og implementere en CSR-strategi, hvor der er overensstemmelse mellem det, som virksomheden kommunikerer ud, og det, som den rent faktisk gør. Dette kræver, at SMVer har et kendskab til både virksomheden selv og forsyningskæden, som den er en del af (Morsing et al., 2008:232)

For en virksomhed kan aktiviteter i leverandørkæden f.eks. betyde, at virksomheden formulerer krav om miljø- og arbejdsforhold, at disse krav kommunikerer ud til virksomhedens leverandører og at der vil være et samarbejde mellem virksomheden og den pågældende leverandør med henblik på at få opfyldt kravene. Samarbejde er nøgleordet i denne sammenhæng, når

CSR-aktiviteterne skal indarbejdes i virksomhedens produktions- og forsyningskæde. Fælles mål og værdier, leverandørinddragelse, kommunikation og enighed om byrdefordelingen er vigtige faktorer, når SMVer arbejder med CSR i deres forsyningskæde (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2006).

Ifølge Gallups kortlægning af SMVers CSR-aktiviteter, har det en positiv effekt på bundlinjen, når virksomheder arbejder med aktiviteter i leverandørkæden. Næsten halvdelen af de adspurgte virksomheder svarede, at de oplevede en positiv økonomisk effekt ved at arbejde med CSR på leverandørområdet. Derudover svarede 6 ud af 10 virksomheder, at de får et bedre samarbejde med deres samarbejdspartnere og 7 ud af 10 SMVer svarede, at de får et bedre omdømme. Dette viser, at selvom mange SMVer kan føle, at deres kunders krav om aktiviteter i leverandørkæden, er en ekstra byrde, så kan SMVerne opnå forretningsmæssige gevinster, ved at arbejde med CSR i forsyningskæden.

2.4.6 CSR-kommunikation i SMVer

Som beskrevet tidligere, så er det en stor udfordring for virksomheder at kommunikere omkring deres CSR-aktiviteter og -initiativer, så det er relevant og interessant for virksomhedens interessenter. Derfor kræver det, at virksomhederne identificerer sine interessenter og vurderer, hvilken kommunikationsstrategi virksomheden skal følge. Dette kan virke uoverskueligt for SMVer, på grund af de knappe ressourcer og fordi de først og fremmest fokuserer på den daglige drift af virksomheden.

Som det fremgår af Gallup-undersøgelsens kortlægning af CSR i danske SMVer, så påtager de danske små og mellemstore virksomheder sig et samfundsmæssigt ansvar, men de profilerer sig ikke på deres samfundsmæssige engagement (TNS Gallup, 2005). Dels fordi de ikke har ressourcer, redskaber og viden til at systematisere og dokumentere deres samfundsansvar til omverdenen og dels fordi en profilering af CSR-aktiviteter kan virke udansk for flere SMVer, som dette citat fra en SMV afspejler: *"Et eller andet sted kunne man sagtens gå ud og markedsføre sig på social ansvarlighed, men jeg og flere andre i ledelsen synes, at*

det er lidt plat at markedsføre sig på at opføre sig ordentlig, når det egentlig er noget, vi synes, vi altid har gjort". (Morsing et al., 2008:179) Undersøgelsen viser samtidig, at CSR ikke systematisk kommunikeres eksternt, da mange SMVer er af den opfattelse, at virksomhedens interessenter er klar over, at virksomheden engagerer sig i sociale, samfunds- og miljømæssige aktiviteter. Dog er virksomheder med 100-250 mere tilbøjelige til at kommunikere deres CSR-aktiviteter eksternt end de øvrige. Det er dog et problem, at mange SMVer ikke kommunikerer eksternt om deres CSR-aktiviteter, da danske virksomheder i stigende grad bliver mødt af krav fra markedet og kunder om at kunne dokumentere deres samfundsmæssige ansvarlighed. (Morsing et al., 2008:170-176)

Set fra et ledelsesperspektiv er en SMVs CSR-profil ofte styret af den øverste leders personlige værdier. Det er derfor ofte denne leders værdier, mål og ideer, som præger kulturen i SMVer. Kommunikationen i SMVer er direkte og uformel, da lederen og medarbejderne typisk snakker "det samme sprog", så virksomheden behøver ikke formelle kommunikationsprocedurer, som det er tilfældet i de store virksomheder. Den direkte kontakt mellem lederne og medarbejderne er ligefrem og klar, hvilket muliggør en venlig og uformel tone i kommunikationen. Og gennem disse gode relationer til medarbejderne, har SMVer opbygget en effektiv intern kommunikation og forståelse for virksomhedens identitet som socialt ansvarlige.

Mange ledere i SMVer omtaler CSR som et overvejende etisk og moralsk anliggende og ser CSR som noget, der er løsrevet fra virksomhedens forretningsstrategi. Endvidere hviler kommunikationen både indadtil og udadtil især på ad hoc-aktiviteter og bliver derfor noget, som ikke planlægges, men sker i de daglige beslutninger. Dette bevirker, at deres eksterne CSR-kommunikation ikke benyttes som et strategisk ledelsesinstrument, der kan styre virksomheden i en bestemt retning over tid. (Morsing et al., 2008:177-181)

Ved at gøre opmærksom på og kommunikere omkring virksomhedens CSR-aktiviteter giver man omverdenen den information, som de efterspørger

omkring virksomhedens værdier og om de produkter og ydelser, som virksomheden tilbyder. For at kunne arbejde med en strategisk og integreret tilgang til kommunikation af CSR, bliver SMVer nødt til at tænke mere langsigtet og reflektere over, hvordan de kan styrke og udvikle deres identitet som socialt ansvarlig virksomhed. Endvidere kan effektiv CSR-kommunikation have en direkte og positiv indflydelse på bundlinjen, da virksomhedens identitet, image og omdømme styrkes, hvilket åbner op for nye forretningsmuligheder. (Morsing et al., 2008:186-188)

2.4.7 Strategisk CSR i SMVer

At være socialt ansvarlig er ikke noget nyt for SMVer og de har altid søgt at være gode "samfundsborgere", ikke mindst gennem nære relationer til kunder, medarbejder og det lokale samfund. I takt med globaliseringen bliver der stillet større krav og forventninger fra kunder, samarbejdspartnere og lovgivere til virksomhedens CSR-engagement og dokumentation. For at forblive konkurrencedygtige, må virksomhederne være i stand til at tilpasse sig de nye krav fra markedet og det samfund de opererer i. Den fleksibilitet og de nære relationer, som ofte karakteriserer SMVer, gør dem i stand til at tilpasse sig disse krav, men så længe SMVernes arbejde med CSR er tilfældigt og ad hoc, så formår de ikke at udnytte de fordele, deres CSR-engagement kan give.

Selvom SMVer allerede engagerer sig i CSR-aktiviteter, så er CSR-aktiviteterne ikke en integreret del af forretningsstrategien. For at få det fulde udbytte af virksomhedens samfundsengagement og dermed skabe større værdi for virksomheden, er det vigtigt, at CSR-aktiviteterne supplerer virksomhedens kerneforretning og bliver en integreret del af virksomheden og dens processer, samtidig med at de kommunikerer eksternt om deres CSR-engagement. Derfor skal SMVer vælge de CSR-aktiviteter, som er i overensstemmelse med deres forretningsværdier og kernekompetencer (Porter & Kramer, 2006).

Den stigende interesse for CSR i SMVer blandt både politikere, forskere og SMVerne selv, har medvirket til flere danske og internationale initiativer, som

har sat fokus på at forstå og ikke mindst støtte SMVerne i arbejdet med deres sociale engagement. Blandt andet har Erhvervs- og Selskabsstyrelsen udviklet CSR-værktøjer, som en hjælp til virksomheden, når den skal gribe arbejdet med CSR an i praksis og for eksempel finde ud af, hvilke områder, der er relevante for virksomheden at beskæftige sig med. Disse CSR-værktøjer er lavet med henblik på små og mellemstore virksomheder, så de nemmere kan få struktureret og konkretiseret virksomhedens CSR indsats, og dermed hjælpe virksomheden med at gennemføre CSR-aktiviteter i praksis.

Et eksempel på et CSR-værktøj blev udarbejdet i forbindelse med projekt Overskud med Omtanke. Projektets undervisningsmateriale giver konkrete anvisninger på, hvordan SMVer kan og bør arbejde strategisk med CSR og ikke mindst integrere CSR i deres forretningsgange på områder som medarbejderaktiviteter, leverandøraktiviteter, samfundsaktiviteter og miljøaktiviteter. Det ikke er meningen, at den enkelte virksomhed skal arbejde i dybden med CSR på alle disse aktivitetsområder. Det er et spørgsmål om, at udpege det eller de aktivitetsområder, som ligger i forlængelse af virksomhedens kernekompetencer. Desuden er der en række forhold, som er forskellige fra virksomhed til virksomhed, mens nogle forhold er specifikke fra branche til branche. Håndbogen gennemgår ni aktivitetsområder og kommer med konkrete ideer og værktøjer til, hvor virksomheden kan sætte ind for at styrke deres CSR-profil. (Morsing et al., 2008:102-104)

I artiklen *"Strategisk integration af CSR i SMVer – Hvordan og hvorfor?"* (2008) giver Anne Roepstorff ligeledes et bud på, hvordan samfundsansvar integreres strategisk i SMVer, således at CSR ikke blot betragtes som et vedhæng til virksomhedens eksisterende strategi. Hendes tilgang til CSR udspringer fra blandt andet Porter & Kramers (2006) ide om, at CSR faktisk kan blive et konkurrencestrategisk tiltag. Hun kommer med fire råd, som kan hjælpe virksomheden i deres arbejde med at etablere en CSR-strategi.

For det første skal virksomheden gå i dialog med dens interessenter som for eksempel medarbejdere, kunder, leverandører og lokalsamfund. Gennem denne

dialog kan virksomheden få input til innovation af virksomhedens produkter eller produktionsprocesser.

For det andet skal virksomheden tage udgangspunkt i dens produkt og konkurrencevilkår, for at blive en integreret del af virksomhedens strategi og arbejdsprocesser.

Endvidere skal SMVer i arbejdet med CSR forholde sig til virksomhedens historie, værdigrundlag og kulturelle vilkår, for at kunne forankre CSR-aktiviteterne i allerede etablerede systemer og vilkår i virksomhedens identitet.

Sidst, men ikke mindst, skal virksomheden tænke på arbejdet med CSR, som en kontinuerlig proces, da CSR-aktiviteterne er knyttet til virksomhedens strategi og som strategien vil CSR-arbejdet hele tiden udvikle sig (Morsing et al., 2008:162-163). "Samtidig er fokus for virksomhedens CSR-arbejde blevet afvejet mellem virksomhedens og samfundets mål, og da begge disse elementer hele tiden forandrer sig, vil virksomhedens CSR-fokus også forandre sig" (Morsing et al., 2008:163)

Ved at følge disse retningslinjer for valg af strategisk CSR-fokus, går virksomhedens nuværende CSR-aktiviteter fra at være tilfældige ad hoc-initiativer uden direkte tilknytning til virksomhedens kernekompetencer og strategi til at blive koblet til virksomhedens egentlige strategiske arbejde.

Opsummering

I SMVer er der ofte tale om et ledelsesdrevet arbejde med det sociale ansvar, idet initiativer til virksomhedens CSR-aktiviteter initieres og udarbejdes på baggrund af lederen, grundlæggeren eller ejerens værdier. CSR-aktiviteterne bliver derved igangsat af en karismatisk leder, der vælger, at virksomheden skal udvise ansvarlighed på baggrund af hans eller hendes personlige værdier. Ledelsen i SMVer kommunikerer mere eller mindre uformelt sine ideer og overbevisninger ud til medarbejderne, men ofte formår virksomhederne ikke at kommunikere deres arbejde med social ansvarlighed til deres eksterne interessenter, hvilket

kan være med til at styrke deres omdømme og identitet som en social ansvarlig virksomhed. For at SMVernes CSR-aktiviteter ikke blot bliver noget virksomheden arbejder med uden direkte tilknytning til deres kerneforretning, bliver de nødt til at integrere aktiviteterne strategisk i deres forretningsstrategi. Jo mere en virksomhed bruger CSR på en bevidst og strategisk måde, jo større er chancen for, at det derved bliver en konkurrence- og forretningsmæssig fordel for dem.

DEL 3

EMPIRI

3.1 Metode til empiri

Del 2 i specialet udgjorde den teoretiske del, hvor vi belyste og diskuterede den konkrete kontekst, som CSR-begrebet indskrives sig i, både generelt og i forhold til danske SMVer. Formålet med del 2 var at give en forståelse for CSR-begrebet og dets kompleksitet, samt at skitsere den aktuelle situation danske SMVer befinder sig i i dag.

På baggrund af denne teoretiske del vil vi kortlægge en udvalgt SMVs arbejde med CSR og dermed illustrere kompleksiteten af CSR i praksis.

3.1.1 Valg af case-virksomhed

Vi blev bekendt med entreprenør virksomheden Christiansen & Essenbæk A/S (C&E), gennem deres involvering i projekt High:five, som er et socialt initiativ, der hjælper unge kriminelle ud på arbejdsmarkedet. Vi valgte C&E til vores case-studie, da de er mellemstor dansk virksomhed, og allerede har en interesse for virksomhedens sociale ansvar. Desuden er det interessant at undersøge en SMV i bygge- og anlægsbranchen, da der findes oplagte CSR-muligheder. Det er en branche med højere risiko for nedslidning og arbejdsulykker og hvor der anvendes materialer, som kan være skadelige for medarbejderne og miljøet, hvilket er områder som er interessante fra et CSR-perspektiv. Samtidig må virksomheder i denne branche i højere grad end tidligere forholde sig til forventninger og krav til håndtering af sikkerhed fra eksterne interessenter (Dyreborg, 2009).

3.1.2 Dataindsamlingsmetode

Vi har tilegnet os viden om C&E gennem interviews med virksomhedens ledelse og et udsnit af medarbejderne. Derudover har vi indsamlet informationer gennem virksomhedens hjemmeside og via søgning på internettet, hvor vi har fundet artikler, som de har optrådt i.

Formålet med interviewene var at afdække C&Es CSR-engagement, dvs. hvilke konkrete CSR-aktiviteter de arbejder med. Herunder ønskede vi endvidere, at få et kendskab til deres holdninger og tilgange til CSR.

Idet vi undersøger C&Es holdning til og arbejde med virksomhedens sociale ansvar, valgte vi en kvalitativ forskningsstrategi for analysen. Kvalitative data indsamlet via interviews med ledelsen og medarbejdere, kan indfange umiddelbare, dybere og intuitive opfattelser og holdninger til C&Es sociale ansvar baseret på et personligt og subjektivt erfaringsniveau.

Vores teoretiske fundament danner rammen for de spørgsmål og problemstillinger, som vi ønsker at belyse gennem specialets case.

3.1.3 Valg af interviewpersoner

Vi gennemførte fire⁶ interviews hos Christiansen & Essenbæk A/S; to med ledelsen, nærmere betegnet direktør Jon Buch og salgschef Carsten Schjørring, ét med byggepladsformand Michael Petersen samt ét interview med jord- og betonarbejder Per Jensen. Vi fandt det relevant at interviewe Jon Buch og Carsten Schjørring, fordi de, med deres pladser i ledelsen, har en stor indsigt i virksomheden samt deres projekter og tiltag. Jon Buch er direktøren i virksomheden og dermed sidder han med den største viden omkring virksomheden og deres strategier og holdninger. Carsten Schjørring har større medarbejder-, kunde- og leverandørkontakt, eftersom han er aktiv på byggepladserne, håndterer import af produkter og desuden fungerer som salgschef. Derudover har Carsten Schjørring spillet en stor rolle i forbindelse med virksomhedens deltagelse i projekt High:five, som vil blive beskrevet i afsnit 4.4.4. Jon Buch har således det administrative overblik og Carsten Schjørring har

⁶ Interview 1 (vores første interview med ledelsen) og Interview 3 (interviewet med Per Jensen) er vedlagt som bilag.

Interview 2 (med Michael Petersen) er ikke transskriberet pga. tekniske problemer.

Interview 4 (andet interview med ledelsen) er ikke transskriberet, da det var et opfølgende interview udelukkende med opklarende spørgsmål.

et omfangsrigt kendskab til virksomhedens forskellige organismer og lag og dermed supplerede de hinanden godt.

Vi fandt det nødvendigt også at interviewe et par af medarbejderne, for at få et indblik i deres meninger om og opfattelser af deres arbejdsplads sociale engagement. Derudover fungerede disse interviews også som verificering af de informationer vi fik ved det første interview med ledelsen, som var meget positivt præget. Her er det vigtigt at være opmærksom på, at de to medarbejders meninger ikke er repræsentative for alle medarbejdernes meninger, men det kan give et fingerpeg om, om der er overensstemmelse mellem ledelsens og medarbejdernes opfattelser.

3.1.4 Interviewmetode

Alle fire interviews var semistrukturerede (Kvale, 1997), da vi ønskede at tilegne os konkret viden og at interviewene samtidig skulle forløbe som samtaler. Vi havde i forvejen informeret direktør Jon Buch om interviewenes overordnede temaer, men vi ønskede, at respondenterne skulle have mulighed for undervejs i interviewet at uddybe temaer, som de tillagde større betydning. De semistrukturerede interviews var således oplagte, fordi de giver plads til, at respondenterne kan styre interviewene gennem deres egne beskrivelser og opfattelser og tale frit og spontant indenfor de opstillede temaer. Dette gav endvidere mulighed for, at vi kunne stille spørgsmål, som vi ikke havde kunne forberede på forhånd. Det semistrukturerede interview kaldes også for det eksplorerende interview (Kvale, 1997:104), fordi det netop giver mulighed for at være udforskende. Metodens fordel er også, at risikoen for ledende spørgsmål mindskes, fordi samtalerne kan udvikle sig på de interviewedes egne præmisser.

3.1.5 Behandling af interviews

CSR er som tidligere beskrevet et komplekst begreb, med mange forskellige definitioner, hvilket betyder, at diskussionen af CSR ofte kan blive meget diffus, da folk tillægger det samme begreb forskellig betydning. Denne problematik

gjorde sig også gældende i forbindelse med vores interviews med C&E, da vi havde hver vores forståelse for begrebet CSR. Vi vil derfor gøre opmærksom på, at Jon Buch og Carsten Schjørring besvarede og diskutererede vores spørgsmål ud fra *deres* forståelse af, hvad CSR er og at denne altså er forskellig fra *vores* forståelse af begrebet. Det skal endvidere ekspliciteres, at vi efterfølgende har behandlet disse svar ud fra vores forståelse af CSR og at vi således, ud fra det indsamlede datamateriale, har kortlagt deres CSR-engagement ud fra vores forståelse af begrebet. C&E opfattelse af CSR vil blive beskrevet i kapitel 3.2.

3.2 Præsentation af Christiansen & Essenbæk A/S

Christiansen & Essenbæk A/S (C&E) er et dansk hovedentreprenørfirma, som er blandt de førende indenfor betonrenovering og injicering i bygnings- og anlægssektoren i Danmark. Virksomheden beskæftiger 14 funktionærer og 50-60 timelønnede på årsbasis og i 2008 havde de en omsætning på 141 mio. kr.

Virksomheden blev grundlagt i Nordjylland i 1971 af de to ingeniører Jørgen Christiansen og Bo Essenbæk og til at begynde med beskæftigede de sig med at bygge broer. I starten af 1980'erne flyttede de to partnere deres forretning til København, hvor de blev underentreprenør til Monberg & Thorsen A/S, som dengang var en mastodont i dansk byggeindustri, og således begyndte de at arbejde med betonrenovering. Siden er C&E blevet handlet et par gange, sidst den 24. oktober 2005, hvor de blev opkøbt af Murersvendenes Finans A/S, som i dag ejer virksomheden 100 procent. Siden da har C&E holdt til i mindre omgivelser i Glostrup og de har i mellemtiden udviklet sig til at være en af de førende i Danmark indenfor betonrenovering, betonvedligeholdelse og injicering (www.ceas.dk).

Bygningsingeniøren Jon Buch har været direktør i C&E siden 1999, hvor han overtog pladsen efter den tidligere direktør og grundlægger, Bo Essenbæk. Virksomheden har oplevet en betydelig fremgang og er vokset til dobbelt størrelse inden for de sidste tre år og selvom finanskrisen begynder at lade

mærke på sig, har de stadig mere travlt hos C&E, end de havde for tre år siden (Interview 4).

C&E udfører opgaver inden for erhverv, bolig, offentlige byggeopgaver, anlæg, økologi, byfornyelse, drift og vedligeholdelse af bygninger samt anlæg, service og miljøarbejder. De store projekter kommer primært fra Vejdirektoratet og fra kommunerne, men C&E er med alle steder, hvor beton renoveres eller skal vedligeholdes. Det være sig f.eks. i Storebæltstunnelen, Limfjordstunnelen eller den københavnske Metro (www.ceas.dk) (Interview 4).

Efter deres arbejde på Limfjordstunnelen har C&E udviklet stor kompetence indenfor betonområdet, og særligt indenfor injicering af beton, dvs. lukning af utætheder. Selvom injicering kun er en detalje indenfor betonrenovering, så er det med til at styrke deres position på markedet. C&E's speciale indenfor injicering udføres med specialprodukter fra det Schweiziske firma RASCOR, som de har haft licens på i Danmark (www.ceas.dk). Denne aftale er nu opsagt, men C&E er kommet så meget på forkant, at deres konkurrenter ikke vil kunne indhente dem på det punkt. Dvs. at de har opnået 12 års erfaring med injicering og dermed sidder med en know-how, som mange af deres konkurrenter ikke har og derfor er C&E i dag repræsenteret ved alle injiceringsopgaver i Danmark (Interview 4).

Virksomhedens metoder indenfor injicering er blevet kendt af entreprenører over hele verden og C&E udfører mange forskellige opgaver i udlandet. For øjeblikket arbejder de f.eks. i Spanien på den højhastighedsbane, der skal laves mellem Valencia og Madrid, derudover har de fornyeligt været i Caribien og tidligere har de bl.a. haft opgaver på Færøerne, i Grønland og i Hong Kong (Brander, 2009).

Konkurrencen i entreprenørbranchen er særdeles hård og entreprenørernes første udfordring er at komme tæt på opgaven. 90-95 % af hele C&Es ordreportefølje bliver vundet i licitation og til hvert projekt er der som regel mellem tre og seks bydende, hvor billigste mand får opgaven. Dvs. at i

entreprenørbranchen kan man stort set kun få en opgave ved at underbyde. Der er få udbudsgivere, der også lægger vægt på, at virksomheden har den rigtige organisation og den relevante erfaring, men det er sjældent. (Interview 4)

Finanskrisen har gjort konkurrencen på markedet endnu hårdere. Da der ikke er nogen der skal have bygget boliger eller lignende mere, står de store entreprenørfirmaer med deres kæmpe produktionsapparater, som de ikke kan få afviklet og derfor er de begyndt at køre opgaver igennem uden fortjeneste, fordi det er det billigste for dem. (Interview 4)

C&E skal således kæmpe for hver eneste opgave, også på injiceringsområdet. De har f.eks. tabt mange broprojekter i år, fordi de ligger under deres kostpris. De får en tredjedel af de opgaver, som de plejer at få og de skal lave tre gange så meget i dag, som de skulle for et halvt år siden. Markedet er svært, og ifølge C&Es salgschef Carsten Schjørring, skal det fastholdes med stadig kontakt hele tiden. *Man skal være godt fremme i skoene og kæmpe for opgaverne.* (Carsten Schjørring, Interview 4). Men på trods af C&Es tilbagegang i forhold til år 2008 og 2007, så er de stadig ved godt mod, eftersom de stadig står bedre, end de gjorde for tre år siden (Interview 1).

3.2.1 Præsentation af C&Es sociale engagement

I følgende afsnit vil vi beskrive C&Es grundlæggende visioner og værdier, som er baggrunden for C&Es sociale engagement. Herunder vil vi komme ind på C&Es konceptualisering af begrebet CSR, direktørens betydning for C&Es CSR-engagement, samt forholdet til aktionærerne. Dette giver et indblik i C&Es tilgang til og motivation for at arbejde med social ansvarlighed.

Vision og værdier

C&E har ikke nedskrevne visioner og værdier, men giver udtryk for, at deres grundlæggende holdninger og værdier er forankret i virksomhedskulturen.

Noget af det første ledelsen fortalte os var, at mange af de ansatte i virksomheden har været engageret i spejderforeninger, og derigennem

engageret sig frivilligt i det sociale arbejde med børn og unge. Socialt engagement, ansvar, loyalitet og fællesskab er blot nogle af de værdier, som ligger til grund for spejderforeningerne, hvilket også afspejler nogle af de grundlæggende holdninger C&E har i dag til omgivelserne og de mennesker der er omkring dem. *"Vi har jo altid haft det sociale ansvar. Da jeg startede i firmaet for en 12-13 år siden var vi en fem mand, og der var vi også sådan. Det er utroligt vigtigt at man har de rigtige medarbejdere. Så dem der bliver ansat her på funktionærbasis, bliver også udvalgt, de skal gå ind i teamet og have den samme holdning."* (Carsten Schjørring, Interview 1, s.9). C&E er således bevidste om det sociale ansvar de tager og social ansvarlighed har altid været en del af virksomhedens identitet. Derudover giver de udtryk for, at det er vigtigt for ledelsen, at nuværende og fremtidige medarbejdere har en holdning til det at tage et socialt ansvar, hvilket viser, at der er handling bag deres ledelsesværdier. Carsten Schjørring nævner kun funktionærerne i denne forbindelse, hvilket kan skyldes, at funktionærerne har en mere direkte kontakt til C&Es stakeholders, og at det derved er dem, som er med til at kommunikere C&Es værdier til kunder og samarbejdspartnere.

C&E fremlægger deres holdning til social ansvarlighed som noget, der ligger dybt forankret i ledelsesværdierne og derved ikke blot er et forbigående modefænomen. Denne tilgang til arbejdet med social ansvarlighed hos C&E betyder, at det ikke bliver et påtaget og overfladisk engagement, hvilket direktør Jon Buch giver udtryk for i følgende citat: *"Lad mig sige det sådan, at hvis CSR skal lykkes, skal man i hvert fald have det med i hjertet"*. (Jon Buch, Interview 1, s. 12). Han mener således, at CSR i høj grad afhænger af personlige holdninger og værdier.

C&Es konceptualisering af begrebet CSR

Som nævnt tidligere, så er selve begrebet "CSR" en betegnelse, som mange SMVer ikke kan relatere til. I det første interview gennemgik Jon Buch og Carsten Schjørring nogle af de aktiviteter, som C&E har iværksat særligt på både medarbejder- og miljøområdet. Da vi spurgte, om de var bevidste om, at alle disse aktiviteter rent faktisk kan karakteriseres som CSR-aktiviteter, fik vi et

tvetydigt svar. Jon Buch siger, at han for bare et år siden ville have troet, at betegnelsen "CSR" var et ishockey hold, og det kun var fordi han fik en mail fra et socialt netværk, at han blev gjort opmærksom på begrebet "CSR". Vi fik således en fornemmelse af, at det ikke er tydeligt for dem, hvad begrebet dækker over og at de dermed ikke er bevidste om, at flere af deres aktiviteter kan betegnes som CSR. Dette baseres endvidere på, at når C&E talte om CSR, refererede de primært til de små ting i hverdagen, som at huske medarbejdernes navne og fødselsdage samt virksomhedens eksterne samfundsaktivitet, projekt High:five.

Derudover erfarede vi, at C&E er skeptiske overfor selve begrebet "CSR", men derimod fortrækker begrebet "socialt ansvar", hvilket fremgår af følgende citater. *"Personligt bryder jeg mig ikke om ordet CSR, for jeg skal altid tænke over hvad det betyder. Jeg skal virkelig stoppe op og tie stille, for jeg kan ikke både tale og sige det på en gang."* (Jon Buch, Interview 1, s. 14-15), *"Jeg kan bedre lide socialt ansvar, jeg kan meget bedre lide det, for det er jo det er"* (Carsten Schjørring, Interview 1, s. 15). Dette kan skyldes, at CSR-begrebet kan forekomme meget businesspræget og upersonligt for SMVer, hvor betegnelsen social ansvarlighed for mange har en mere moralsk og etisk betydning (Boesby, Roepstorff, & Granerud, 2008:43).

Derudover er det vores opfattelse, at C&E har et ambivalent forhold til at tage et socialt ansvar og samtidig få noget ud af det rent økonomisk. Som Jon Buch udtaler, så skal man have hjertet med i de ting man engagere sig i og ikke kun tænke profit. Det at tage et socialt ansvar bliver derved et overvejende etisk og moralsk anliggende, der er forbundet til mennesker snarere end til konkurrenceevne.

Dette viser, hvor komplekst begrebet CSR er for SMVer. Både selve begrebet "CSR" og forståelsen for hvilke aktiviteter, der kan karakteriseres som CSR. Vi kunne dog fornemme, at det i løbet af det første interview, blev mere og mere tydeligt for C&E, hvad CSR er, og hvor meget de gør indenfor området. Dermed blev det også mere tydeligt for dem, at CSR også kan være en del af deres forretningsstrategi og ikke nødvendigvis skal være filantropisk.

Direktørens betydning for C&Es CSR-engagement

Som tidligere nævnt i Laura J. Spences (1999) karakterisering af små virksomheder, er det kendetegnet ved SMVer, at deres CSR-initiativer ofte er igangsat af en karismatisk leder og hans eller hendes personlige motivation for at "gøre noget ekstra". Det er denne leders personlige værdier, som i høj grad spiller ind i spørgsmålet om virksomhedens CSR-engagement, hvilket også tydeligt viser sig hos C&E. Direktør Jon Buch er ildsjælen i virksomheden, og det er ham, som er forgangsmand bag de fleste af CSR-initiativerne og mange af disse initiativer er således også udsprunget af Jon Buchs egne "lommefilosofier", som han kalder det. Han får ofte ideerne til de projekter og aktiviteter, som C&E engagerer sig i, når han sidder i bilen på Køgebugt Landevejen. Ideerne noteres på en gul post-it, bliver lagt i en skuffe, og tages op, når de skal i gang med et nyt projekt. Dvs. at C&Es CSR-involvering er meget ustruktureret og tilfældig og bygger på direktørens personlige motivation og engagement (Interview 1).

Selvom C&E mener, at de altid har været socialt ansvarlige, så mener de også, at de har de formået at udvikle sig gennem tiden i forhold til arbejdet med social ansvarlighed. Carsten Schjørring gør opmærksom på, at det generationsskifte der var, da den tidligere direktør Bo Essenbæk, trådte tilbage og Jon Buch i 1999 satte sig i direktørstolen, medførte nye visioner for virksomheden. Der kom mere struktur på C&Es arbejde med socialt ansvar, og der blev igangsat konkrete CSR-aktiviteter. På baggrund af Jon Buchs værdier, ideer og overbevisninger, som mere eller mindre uformelt bliver kommunikeret ud til medarbejderne, så mener Carsten Schjørring, at C&E har styrket deres arbejde med social ansvarlighed.

Forhold til aktionærerne

Ifølge Spences (1999) karakteristika af små virksomheder, så tænker de ofte kortsigtet, da de er nødt til at forholde sig til presserende opgaver, for at virksomheden kan overleve på kort sigt. C&E har dog, modsat Spences undersøgelse, en anden tilgang til deres forretningsstrategi. Ifølge Jon Buch tænker både direktionen og bestyrelsen i C&E langsigtet både i forhold til

forretningsstrategien og deres sociale og samfundsmæssige engagement (Interview 1).

C&E ejes 100 % af Murersvendenes Finans A/S og står formelt set til ansvar overfor deres aktionærer. Ifølge direktør Jon Buch, er der opbakning fra bestyrelsen til de CSR-initiativer, som C&E engagerer sig i, da bestyrelsen ikke kun tænker i kroner og ører. Denne holdning til aktionærerne afspejler sig også i følgende citat fra Jon Buch: *"Om vi afleverer så mange millioner til vores aktionærer om året eller 100.000 mindre, eller om vi putter dem i Brøndby eller hvad ved jeg. Herregud, ik?"*. (Jon Buch, Interview 1, s.26). Dette overskud kunne tænkes at hænge sammen med den økonomiske fremgang C&E har oplevet indenfor de sidste tre år, men spurgt ind til finanskrisens påvirkning på C&Es CSR-aktiviteter, er Jon Buch sikker på, at C&Es bestyrelse ikke ville bifalde, hvis CSR initiativerne blev droppet, da det vil være at tænke kortsigtet. Så ifølge C&E vil de fortsætte deres sociale aktiviteter, selv i svære tider, fordi der er opbakning fra bestyrelsen og fordi de tænker langsigtet. Denne opbakning fra C&Es bestyrelse betyder, at virksomheden har forholdsvis frie tøjler til at investere i CSR-projekter og initiativer. Dog kunne vi, i vores andet interview med ledelsen halvanden måned efter, fornemme, at C&E var mere påvirkede af finanskrisen og dermed ikke havde den samme økonomiske frihed som før, men på trods af dette prioriterede de stadig deres sociale engagement.

DEL 4

ANALYSE

4.1 Analysestruktur

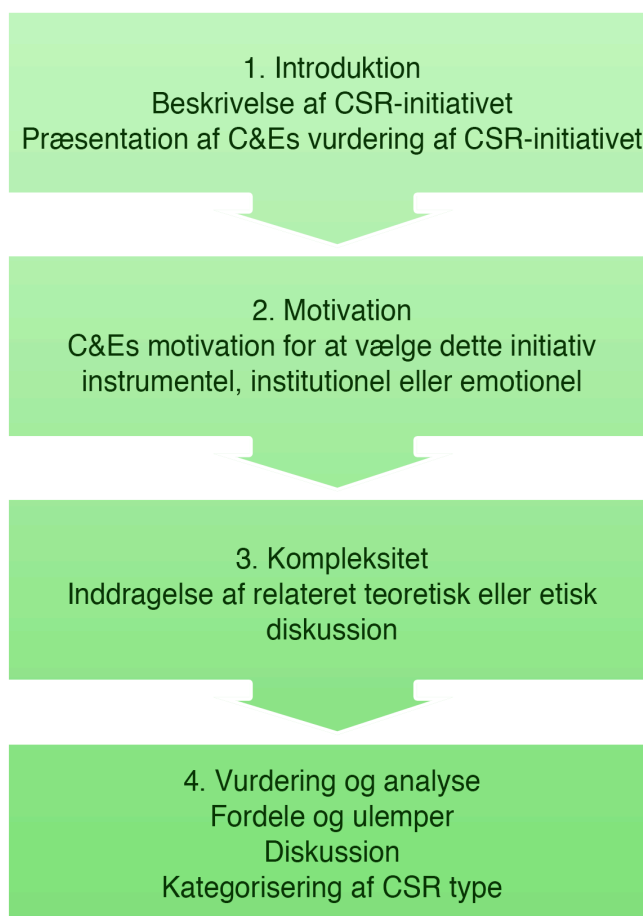
Vores analyse af C&Es CSR-engagement vil tage udgangspunkt i interviews med C&Es ledelse og medarbejdere og vi vil løbende koble denne empiri med CSR-teorien beskrevet i del 2.

I kap. 4.2 vil vi strukturere og kategorisere de af C&Es mange projekter og initiativer, som vi på baggrund af vores tilgang til CSR, har identificeret som C&Es CSR-aktiviteter. Derefter vil vi placere disse i et overskueligt skema.

I kap. 4.3 vil analysere C&Es mindre CSR-aktiviteter, som udgør deres små sociale tiltag, på et overordnet niveau. Det vil sige, at vi vil analysere disse CSR-tiltag samlet ud fra deres kategori og placering i skemaet.

I kap. 4.4 vil vi analysere C&Es fem væsentligste CSR-aktiviteter, som udgør deres større projekter, på et dybdegående niveau. Fremgangsmåden vil være den samme for hver af de fem analyser og vil bestå af fire dele: introduktion, motivation, kompleksitet og vores vurdering.

Analysestruktur For C&Es fem væsentligste CSR-aktiviteter



I analysen af C&Es fem væsentligste CSR-aktiviteter, vil vi begynde med at introducere og beskrive selve projektet samt præsentere C&Es egen vurdering af samme.

Dernæst vil vi diskutere, hvilken motivation der ligger bag C&Es valg af det pågældende projekt, dvs. om den er *instrumentel*, *institutionel* eller *emotionel* (se afsnit 2.1.2). Dette er relevant for vores analyse, da vi således til sidst vil kunne konkludere, hvad C&Es primære motivation for deres CSR-engagement er.

Derudover vil vi inddrage en konkret teoretisk eller etisk diskussion, som relaterer til det pågældende projekt, med henblik på at illustrere kompleksiteten og dermed de udfordringer der er forbundet med hver af de fem initiativer.

Derefter vil vi vurdere og analysere C&Es CSR-aktivitet på baggrund af den internationale skoles tilgang til CSR. Derudover vil Porter & Kramers (2002; 2006) teorier om strategisk CSR ligeledes være en væsentlig faktor i vores analyse og vurdering, da vi i denne del af analysen vil diskutere fordele og ulemper ved initiativet i forhold til, om det skaber værdi for C&Es forretning. Sidst i denne diskussion vil vi placere det pågældende initiativ i Crooks skema over CSR-typer (Crook, 2005) og dermed vurdere, hvorledes initiativet påvirker henholdsvis den sociale velfærd og virksomhedens økonomi (se nedenstående skema). Slutteligt vil vi konkludere, om initiativet har været en hensigtsmæssig investering for C&E og om det har kunnet betale sig for dem på lang sigt.

Varieties of CSR	Raises social welfare	Reduces social welfare
Raises profits	Good management	Pernicious CSR
Reduces profits	Borrowed virtue	Delusional CSR

Tabel 2. Crook, 2005

I kap. 4.6 vil vi samle op på delkonklusionerne og lave en samlet analyse og evaluering af C&Es CSR-engagement.

4.2 Strukturering af C&Es CSR-aktiviteter

Da C&E ikke er bevidste om, at mange af de initiativer de laver, kan karakteriseres som CSR, har vi i det følgende afsnit struktureret samt kategoriseret de mange projekter og initiativer, som C&E har igangsat.

4.2.1 Valg af C&Es CSR-aktiviteter

For at kunne lave en struktureret oversigt af C&Es CSR-aktiviteter, er det nødvendigt at få identificeret hvilke initiativer, der kan karakteriseres som CSR-initiativer. Som det fremgik af diskussionen af kompleksiteten af CSR begrebet i teoriafsnittet, så er CSR begrebet et komplekst og dynamisk begreb, som overlapper mange områder, og som ikke har en entydig definition. På baggrund af vores tilgang til CSR, som udspringer af den internationale skole, har vi identificeret og kategoriseret C&Es CSR-initiativer og struktureret dem i nedenstående skema. Vi har derved fået en oversigt over C&Es CSR-initiativer, således det er muligt at analysere og vurdere projekternes relevans for C&E og indflydelse på målgruppen for det enkelte projekt.

Identifikationen og udvælgelsen af C&Es CSR-aktiviteter er altså sket på baggrund af vores definition af CSR. De udvalgte CSR-aktiviteter er således aktiviteter, som er frivillige, og som går ud over hvad lovgivningen påkræver samtidig med, at aktiviteterne drejer sig om sociale og miljømæssige forhold. Aktiviteterne på det samfundsmæssige område er endvidere opdelt i interne og eksterne områder, hvor det interne område omhandler initiativer, der forbedrer det fysiske og psykiske arbejdsmiljø for C&Es medarbejdere, og det eksterne område vedrører arbejdsforholdene hos virksomhedens leverandører og andre samarbejdspartnere.

CSR-aktiviteterne er endvidere udført i samarbejde med virksomhedens interessenter, da de påvirker eller påvirkes af disse CSR-aktiviteter.

Virksomheden er derved afhængig af omverdenen og omvendt samtidig med, at virksomheden må tilpasse sig omverdenens udvikling.

På baggrund af denne tilgang til CSR, har vi således kategoriseret C&Es CSR-aktiviteter, som udmønter sig i følgende skema.

Samfundsmæssigt ansvar - internt	Samfundsmæssigt ansvar - eksternt	Miljømæssigt ansvar
Arbejdsmiljøcertificering	Projekt High:five	Prioritering af miljøvenlige produkter
Sundhedsprojekt	Sponsorater	Krav til leverandører om udvikling af miljøvenlige produkter
Akkrediteret trivsel	Samarbejdspartnere - Vidensdeling	
Efteruddannelse	Medlem af Kooperationen - Vidensdeling	
Højt sikkerhedsniveau	Samarbejde med DTU - Får praktikanter - Underviser	
Arbejdsetik - Jobrotation - Ikke akkordarbejde		
Medarbejderansvar		

Skema 1: Christiansen & Essenbæks CSR-aktiviteter

4.3 Analyse af C&Es mindre CSR-aktiviteter

I dette kapitel vil vi på et overordnet niveau analysere C&Es mindre CSR-aktiviteter (markeret med lysegrøn i skemaet) samlet i kategorierne fra skemaet: samfundsmæssigt ansvar – internt, samfundsmæssigt ansvar – eksternt, samt miljømæssigt ansvar. Dette vil vi gøre med henblik på at kunne evaluere C&Es CSR-engagement.

4.3.1 Samfundsmæssigt ansvar – internt

For at en virksomheds CSR-aktiviteter bliver legitime og troværdige for både virksomheden og dens omverden, er det nødvendigt, at aktiviteterne bliver implementeret indefra virksomheden og ud. Derfor bliver medarbejdere

virksomhedens vigtigste interessenter, når et CSR-initiativ påbegyndes, da medarbejderne er involveret "hele vejen". Dialog med og engagement fra medarbejderne er derfor vigtigt, hvis et CSR-initiativ skal lykkes (Morsing et al., 2008:103). Ifølge C&E er det vigtigt at have dialog med medarbejderne samtidig med, at medarbejderne skal være med til at tage beslutningerne og planlægningen af deres nuværende og fremtidige arbejdsliv (www.ceas.dk). Dette bekræftes af både Michael Pedersen og Per Jensen, som begge lægger vægt på, at de har frihed under ansvar og en tæt kontakt til ledelsen. (Interview 2, Interview 3)

Som det fremgår af skemaet, har C&E flest CSR-aktiviteter på det interne område og disse fokuserer både på det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. C&E plejer deres medarbejdere på flere måder. Først og fremmest bruger C&E mange ressourcer på kompetenceudvikling hos medarbejderne gennem efteruddannelse, da de har den holdning, at jo mere medarbejderne kan, jo mere kan C&E. Derudover går C&E aldrig på kompromis med medarbejdernes sikkerhed. Sikkerhedsniveauet skal altid leve op til deres standarder, og Jon Buch fortæller, at de godt kan komme steder hen, hvor sikkerhedsniveauet er så lavt, at de siger fra (Interview 1). Samtidig gør de en indsats for at forbygge hårdt fysisk arbejde og nedslidning ved at arbejde med jobrotation. C&E benytter heller ikke akkordarbejde, hvilket er usædvanligt i entreprenørbranchen, da Jon Buch mener, at dette går ud over arbejdetikken. Hos C&E skynder de sig langsomt, som de siger (Interview 1 s.8).

Disse CSR-aktiviteter er relevante for C&E, fordi de er i en branche, hvor arbejdet er fysisk hårdt og nedslidende og der er risiko for skader og ulykker. Gennem disse CSR-aktiviteter viser C&E, at de tager ansvar ved at forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø.

Det primære budskab i C&Es personalepolitik er at sikre medarbejdernes engagement og trivsel, hvilket er fundamentet for en effektiv produktion og tilfredsstillende resultater. Det er dermed ikke ren filantropi når ledelsen ønsker at pleje deres medarbejdere. C&E prøver på at pleje deres timelønnede medarbejdere, for at fastholde dem og for at blive en attraktiv arbejdsplads for

potentielle medarbejdere (Interview 1). Flere gange i interviewet med Jon Buch og Carsten Schjørring, gør de opmærksom på, at det at tage sig godt af sine medarbejdere, er en økonomisk gevinst for virksomheden. Dette viser, at der er en strategi bag C&Es interne CSR-aktiviteter.

4.3.2 Samfundsmæssigt ansvar - eksternt

Som beskrevet i afsnit 2.4.3 er et vigtigt konkurrenceparameter for SMVer evnen til at skabe og vedligeholde stærke personlige relationer til deres interessenter. Disse sociale relationer er noget C&E lægger meget vægt på i forhold til deres interessenter, hvilket afspejles i dette citat fra C&Es firmaprofil: *"Hvad enten vi udfører små eller store opgaver, lige fra underentreprenøropgaver til projektledelse i totalentreprise, gennemføres opgaven med højeste grad af fagmæssig kompetence, ligesom der tilstræbes gode samarbejdsrelationer til vores samarbejdspartnere, såvel fagligt som menneskeligt."* (www.ceas.dk). Dette citat opsummere meget godt det syn C&E har på forholdet med deres kunder og samarbejdspartnere. For dem er gode og tætte relationer til samtlige interessenter en grundsten i deres ledelsesværdi. Som mellemstor virksomhed, er de klar over, at de ofte ikke kan konkurrere på pris, når de byder på projekter. De sørger derfor for at skabe og pleje relationerne til deres interessenter, hvilket skaber et tillidsforhold, og derved styrker samarbejdet med deres kunder og leverandører.

Det er ikke kun ledelsen hos C&E, som er med til at skabe disse relationer. Medarbejderne er i høj grad med til at opbygge et tæt samarbejde med kunderne. C&E har haft flere kontrakter, hvor aftalen er stået eller faldet på, at kunden kunne få nogle bestemte timelønnede ud fra C&E, som de har stiftet bekendtskab med i tidligere projekter. (Interview 1) Dette viser, hvordan personlige relationer er et vigtigt konkurrenceparameter for C&E.

Gennem C&Es medlemskab af Kooperationen, som er en arbejdsgiver- og interesseorganisation for de kooperative virksomheder og foreninger i Danmark, deler de viden og erfaring med andre virksomheder, samt dyrker det sociale

element, hvor relationer dannes og styrkes. Dette netværk med virksomheder af forskellige størrelser og i forskellige brancher, har været med til at skabe et samarbejde mellem C&E og flere af netværkets medlemmer. SMVer fra den samme branche eller sektor står ofte over for de samme sociale, arbejdsmarkeds-mæssige og miljømæssige problemer og udfordringer. Ved at samarbejde om en løsning af disse udfordringer, kan det mindske omkostningerne og give forbedringer, som den enkelte mindre virksomhed, der handler alene, ikke kan opnå (www.ec.europa.eu, 2006).

Endvidere samarbejder C&E med Danmarks Tekniske Universitet (DTU), hvor Carsten Schjørring afholder en del foredrag og underviser om emnet injiceringsteknologi anvendt i praksis. Samtidig får C&E hver sæson får en ingeniørpraktikant fra DTU, som de oplærer til selv at kunne løse opgaver på en byggeplads. At de ingeniørpraktikanter, de får fra DTU, får et ansvar og bliver kastet ud i tingene, har betydet, at C&E har fået et godt ry hos de studerende på DTU, og de derfor står i kø for at komme ud og arbejde hos C&E, som Jon Buch siger. Ved at C&E tager praktikanter ind i virksomheden, får de både ny viden og samtidig skabt en relation til DTU, som er uundværlig (Interview 1).

Alle disse initiativer er med til at skabe relationer og dermed social kapital gennem netværksdannelse. Ved at vidensdele og udveksle erfaringer med deres samarbejdspartnere og i netværk og foreninger, kan C&E være på forkant med hvilke projekter, der er relevante for dem at engagere sig i og via disse netværk styrker de deres sociale kapital, som derved bliver et konkurrenceparameter for dem.

C&E er bevidste om den personlige kontakt de skaber til deres samarbejdspartnere. Ledelsen siger ikke direkte, at disse personlige relationer er med til at give dem en konkurrencefordel på markedet, men de er klar over den værdi der ligger i at skabe og pleje relationerne med deres samarbejdspartnere (Interview 1).

4.3.3 Miljømæssigt ansvar

Eftersom klimaspørgsmålet for alvor er kommet på dagsordenen de seneste par år, er det vigtigt for virksomheder, at tænke miljø og klima med i alle deres forretningsgange hvad enten det er indkøb, logistik, produktion og salg. Flere og flere virksomheder bliver mødt med krav om at kunne dokumentere bæredygtighed, hvis de eksempelvis vil være leverandører til store koncerner og det offentlige (Morsing et al., 2008:212-214).

Det miljømæssige ansvar er en væsentlig del af C&Es samfundsengagement, særligt på produksiden. Carsten Schjørring, som er ansvarlig for import af materialer til injiceringsafdelingen, stiller krav til leverandørerne, fordi han køber mange forskellige materialer som epoxy og acryler, som kan være skadelige for medarbejderne og miljøet. Disse krav indebærer, at de produkter, C&E køber, skal have den lavest mulige MAL kode, som er et udtryk for sundhedsfaren ved indånding af dampe, berøring, indtagelse osv., og lavest mulig påvirkning af omgivelserne og miljøet. Ifølge C&E sørger de dermed altid for at vælge de mest miljøvenlige produkter på markedet og det er, som de selv siger, ud fra devisen om, at *vi ikke har arvet jorden fra vores forældre, vi har lånt den af vores børn*. (Carsten Schjørring, Interview 1, s.12) Dette viser, at C&E tager bæredygtighed alvorligt. Dette understøttes endvidere af, at C&E tager deres miljømæssige ansvar et skridt videre, idet de også gør en aktiv indsats for at påvirke deres leverandører til at udvikle nye, endnu mere miljøvenlige produkter. Carsten Schjørring har f.eks. fået påvirket deres belgiske leverandør af polyethaner til at ændre deres formular, således at materialet nu er det mest miljøvenlige på markedet (Interview 1).

C&Es princip om, at de til hver en tid køber de mest miljøvenlige produkter, har dog den konsekvens, at de ikke altid kan være loyale overfor deres leverandører, da det varierer, hvem der har de mest miljøvenlige produkter. Dette falder ikke altid i god jord hos leverandørerne, og kan skabe mindre problemer for C&E. Men dette bekymrer dog ikke C&E, da miljøet kommer i første række og det gør de leverandørerne opmærksom på (Interview 1). På den anden side skaber det også en konkurrencefordel for C&E, da miljø og bæredygtighed for alvor er

kommet på dagsordenen og da flere og flere af C&Es kunder, som følge heraf, i fremtiden vil stille krav om miljøvenlige materialer.

Selv er C&E endnu ikke blevet mødt med krav fra kunder om, at de skal benytte mere miljøvenlige produkter, end de i forvejen bruger. Dette kan skyldes, at deres primære kunder er det offentlige, som Vejdirektoratet og kommunerne, og disse offentlige ofte bureaukratiske instanser endnu ikke har udarbejdet overordnede kravspecifikationer om miljøforhold hos deres leverandører. Men eftersom klimaspørgsmålet er kommet på dagsordenen, så vurderer vi, at det offentlige i de kommende år vil stille større krav til leverandørerne om deres miljøaktiviteter, hvor virksomhederne skal tage hensyn til hvordan produktionen, produkterne og serviceydelserne påvirker miljøet.

Udover det miljømæssige ansvar på produktsiden, har Jon Buch en plan om at udvikle initiativer, som skal nedbringe C&Es CO2 udslip. Denne plan er stadig i idéfasen, men en af ideerne er at få registeret alle C&Es biler og lave en konkurrence om, hvem af medarbejderne, der kan køre længst på literen (Interview 1). Dette ville været et fornuftigt initiativ at igangsætte, da de derved kan gavne miljøet og samtidig selv spare penge.

4.4 Analyse af C&Es væsentligste CSR-aktiviteter

I dette kapitel vil vi analysere C&Es fem væsentligste CSR-projekter (markeret med mørkegrøn i skemaet). De tre første projekter, vi vil gennemgå, er arbejdsmiljøcertificeringen, sundhedsprojektet og akkrediteret trivsel. Disse er alle tre interne initiativer, som har til formål at forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø. De to sidste CSR-aktiviteter, som vi vil analysere, er projekt High:five og C&Es sponsoreringer, hvilket begge er eksterne initiativer. Projekt High:five er et CSR-initiativ, hvor C&E hjælper unge, tidligere kriminelle med at komme tilbage på arbejdsmarkedet, og gennem deres sponsoreringer støtter C&E en række sportsudøvere, så de har mulighed for at dyrke deres passioner.

4.4.1 Arbejdsmiljøcertificering

C&E blev arbejdsmiljøcertificeret i år 2007 efter OHSAS 18001 af Bureau Veritas, som er en af de førende certificeringsvirksomheder i verden (www.ceas.dk).

OHSAS er en standard, som indeholder krav om, at man hele tiden skal forbedre sig og at forbedringerne skal være målbare (Oxford Research A/S & Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2002). Indenfor disse krav har C&E således selv formuleret en hensigtserklæring med hjælp fra et rådgivningsfirma og derefter er de blevet certificeret af Bureau Veritas, som nu kommer to gange om året og tjekker, om C&E lever op til standarden for det fysiske arbejdsmiljø.

Arbejdsmiljøcertificeringen var forholdsvis dyr for C&E. De brugte 100.000 kr. på Bureau Veritas og rådgivningen og derudover har de brugt mange timer internt på møder med de timelønnede, som også er omkostningskrævende i form af tabt arbejdsfortjeneste. I alt har certificeringen kostet minimum 300.000 kr., og derudover koster det 20.000 kr. hver gang Bureau Veritas kommer. Men det var et projekt, Jon Buch virkelig brændte for og han lovede bestyrelsen, at han ville arbejde både aften og weekend for at få det til at lykkes (Interview 1).

C&E blev certificeret på 12 måneder, hvilket var hurtigere end de selv havde regnet med, og til generalprøven, da Bureau Veritas var ude og vurdere dem, fik de at vide, at de havde gjort det virkeligt godt og at de lå langt over gennemsnittet. Det var noget af en anerkendelse for C&E, eftersom det er særligt svært for en virksomhed som deres, hvor alle medarbejderne er spredt på forskellige byggepladser, at holde øje med, om de nu også overholder reglerne. Derfor har det hovedsageligt været op til medarbejderne selv at sørge for at tingene er i orden og Jon Buch har måttet stole på, at de gjorde det rigtigt.

Der var særligt to grunde til, at C&E valgte at blive arbejdsmiljøcertificeret.

Den første grund bygger på Jon Buchs tidligere erfaringer fra dengang C&E var datterselskab i en større koncern, hvor han var med i direktørgruppen, som bestod af 11 direktører. Dengang skændtes de meget og de diskuterede, hvorfor forskellige ting var gået galt og de forsøgte altid at placere ansvaret hos andre.

De fokuserede altså meget på fortiden, i stedet for at se frem og planlægge, hvordan det kunne gøres bedre næste gang. Det har fået Jon Buch til at indse fornuften i at planlægge sine opgaver og tænke dem igennem, inden man går i gang og dette ville han overføre på arbejdsmiljøet. *"Hvis arbejdsmiljøet er i orden og man sørger for at folk er ordentligt klædt på til opgaven, så behøver man principielt ikke tænke på økonomien, for så kommer pengene af sig selv"* (Jon Buch, Interview 1 s.10). C&Es arbejdsmiljøcertificering giver dem nogle instrumenter at arbejde med, så man altid ved hvem der skal gøre hvad, hvordan det skal gøres og hvem der har ansvaret og så længe man arbejder indenfor disse retningslinjer, behøver man ikke bekymre sig om økonomien (Interview 1).

Den anden grund til, at C&E blev arbejdsmiljøcertificeret er, at Jon Buch har en forventning om, at det indenfor en årrække, bliver et krav, at alle virksomheder skal være arbejdsmiljøcertificeret for at kunne byde på offentlige opgaver. Dermed vil C&E gerne være på forkant og allerede certificere sig nu, så de er klar til fremtiden.

Under selve arbejdsmiljøcertificeringen valgte Jon Buch desuden at gøre meget ud af at tale om sygefravær med medarbejderne. Dette skyldes, at der var et højt sygefravær blandt medarbejderne i C&E, og det ville de forsøge at forbedre gennem et bedre arbejdsmiljø. Det resulterede i, at sygefraværet faldt en del, men det steg dog langsomt igen efterhånden som projektet var slut og medarbejderne faldt tilbage i deres gamle rutiner (Interview 1).

Ledelsens egen vurdering af arbejdsmiljøcertificeringen er positiv og de føler, at det har været en succes. Jon Buch har gjort meget ud af at involvere hele virksomheden i denne certificering, både funktionærerne og de timelønnede, og han har formået at motivere dem alle. Ifølge Jon Buch og Carsten Schjørring går alle medarbejderne meget op i at lære de specielle sikkerhedsregler og foranstaltninger, således at når Bureau Veritas kommer for at kontrollere omkring sikkerheden og arbejdsmiljøet, så kan medarbejderne svare på alle spørgsmål, hvilket også fremgår af de rapporter Bureau Veritas skriver (Interview 1).

Per Jensen, jord- og betonarbejderen, som vi også interviewede, syntes også, at certificeringen har været rigtig god for arbejdsmiljøet og han kan mærke en markant forskel fra dengang han startede for tre år siden. *"Der er ved at komme lidt struktur i det. Vi kører jo kontrol på det hele og det er perfekt!"* (Per Jensen, Interview 3, s.8). Disse udtalelser viser, at han er meget begejstret for certificeringen og at den har gjort en forskel for medarbejderne. Men selvom han er meget positiv omkring forbedringerne, så er han ikke ligeså entusiastisk omkring arbejdet der ligger bag, eftersom han kort efter siger, at de kun gør det, fordi de får besked på det, men at han da godt kan se, at det er til deres egen fordel (Per Jensen, Interview 3 s.8).

På trods af dette føler Per Jensen dog også et medansvar for at skabe et godt arbejdsmiljø i virksomheden: *"Arbejdsmiljøet generelt er op til de folk som går på pladserne. Du kan have en nok så pæn ledelse og stil, men hvis du ikke har folkene bagved, så kan du ikke opretholde noget som helst. Det synes jeg, vi er rigtig gode til. Her har vi det godt."* (Per Jensen, Interview 3, s.7). Han påpeger, at ledelsen ikke kan klare det uden medarbejdernes hjælp og at medarbejderne påtager sig et ansvar og lever op til det. Dermed må man sige, at Jon Buch har formået at motivere medarbejderne til gøre deres bedste i forbindelse med arbejdsmiljøcertificeringen og det har resulteret i nogle positive vurderinger fra Bureau Veritas samt glade og tilfredse medarbejdere.

Motivation

Motivationen bag dette initiativ er både instrumentel og institutionel. Den er instrumentel, fordi C&E blev arbejdsmiljøcertificeret for at forbedre deres forretningsmæssige resultater. Arbejdsmiljøcertificeringen hjælper nemlig C&E til at undgå fejl og misforståelser og sparer dem dermed for unødvendige problemer og ikke mindst tid og ressourcer. Den institutionelle begrundelse ligger i, at C&E valgte at blive arbejdsmiljøcertificeret, fordi Jon Buch mener, at det alligevel snart vil blive et krav fra deres kunder i den offentlige sektor.

Kompleksiteten

I forbindelse med certificeringer, er der delte meninger om, hvad de egentligt siger om virksomhedens sociale ansvar. På den ene side er certificeringer skridtet videre end de simple modeller, hvor virksomheden blot tilmelder sig en standard, eller selv rapporterer om sin sociale ansvarlighed uden forpligtigelser eller kontrol, eftersom certificering indebærer regelmæssig kontrol af, at virksomheden overholder de pågældende standarder. Denne eksterne verificering indeholder således en garanti for, at virksomheden ikke blot siger et og gør noget andet (Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2002:68,74-75).

Andre er mere kritiske over for certificeringerne og stiller spørgsmålstegn ved troværdigheden af disse eksterne audits, som kontrollerer, at standarderne bliver overholdt. Problemet med certificeringerne er, at de er dyre og at pengene skal findes et sted. Særligt i forbindelse med virksomheder, der har produktion i udviklingslandene, kan dette skabe debat, da arbejdsmiljøcertificeringer nok forbedrer de lokale arbejdspladser, men at de lokale medarbejdere sandsynligvis ville have foretrukket lønstigninger i stedet. Problemet med de eksterne audits er, at man ikke kan stole på kvaliteten af denne kontrol, hvad enten de udføres af NGOer eller private firmaer. Når NGOer auditerer, opstår der tvivl om, om de er kvalificerede nok til at bedømme visse tekniske sager og når private firmaer auditerer, opstår der troværdighedsproblemer, i og med disse firmaer bliver betalt for deres ydelser og gerne vil bibeholde deres kunder (Kapstein, 2001:114-116; Locke & Romis, 2006:5-6).

Vurdering

Indenfor de seneste år er der opstået en stigende interesse i bygge- og anlægsbranchen for at blive arbejdsmiljøcertificeret. De første virksomheder blev certificeret i 2003 og dengang gjaldt det hovedsageligt store entreprenørfirmaer, men mange mellemstore virksomheder er begyndt at følge de stores eksempel og flere og flere får nu certificeret deres arbejdsmiljø (Christian Brahe-Pedersen, 2009). Fokus på arbejdsmiljøet er særligt relevant i bygge- og anlægsbranchen, fordi det er en branche med hårdt fysisk arbejde og risiko for skader og ulykker. Derfor må man sige, at det er et passende og

relevant CSR-initiativ C&E har taget, men spørgsmålet er, hvad C&E har fået ud af dette initiativ og om det har kunnet betale sig for dem på lang sigt.

Fordelene ved dette initiativ er først og fremmest fokuseret på C&Es konkurrencesituation, da der ligger et vigtigt konkurrenceparameter i at have et godt arbejdsmiljø. Dels kan certificeringen forbedre arbejdsmiljøet og C&E bliver dermed en bedre arbejdsplads for medarbejderne, som dermed bliver lettere at tiltrække, fastholde og motivere. Dels kunne man forestille sig, at mange af C&Es nuværende og særligt fremtidige kunder vil kræve, at deres underentreprenører har et dokumenteret godt arbejdsmiljø, fordi de selv har en vis standard og vil stille de samme krav til C&E. Sidst men ikke mindst vil certificeringen være en konkurrencefordel for dem, i og med de viser omverdenen, at de bekymrer sig om at have et sundt og sikkert arbejdsmiljø uden uheld og nedslidning. De viser, at de tager ansvar for medarbejdernes ve og vel og at de er opmærksomme på de risici, der er forbundet med arbejdet på en byggeplads og at de konstant arbejder på at forebygge disse, og dermed forbedrer initiativet deres omdømme.

Men der er også ulemper forbundet ved C&Es arbejdsmiljøcertificering, da den medfører en vis formalisering af virksomheden. Certificeringer er formelle nedskrevne retningslinjer og standarder, som er nødvendige i den daglige drift i store virksomheder. Men SMVer er ikke ligeså formaliserede og praktiserer ikke på samme måde bureaukratisk kontrol, fordi det kræver tid og penge, som SMVerne ikke har i samme omfang som de større virksomheder. Den uformelle tone, der hersker i C&E gør dem mere fleksible og imødekommende overfor forandringer, hvilket er en konkurrencemæssig fordel for dem overfor de store formaliserede virksomheder. En anden konkurrencemæssig fordel ved den uformelle forretningsgang er, at den skaber større tillidsforhold og mere åbenhed i forhold til deres samarbejdspartnere (Spence, 1999). Sidstnævnte vil sandsynligvis ikke blive påvirket betydeligt af C&Es arbejdsmiljøcertificering, da det kun er en del af deres forretningsgang, der bliver formaliseret. Men man skal være opmærksom på, at certificeringen er et skridt imod en mere formaliseret virksomhed, hvilket i sidste ende kan få konsekvenser for konkurrenceevnen på det punkt.

Desuden er SMVer ligeså godt rustet til at håndtere CSR-aktiviteter med deres uformelle og ad hoc forretningsgange, som store formelle virksomheder er det. Mange SMVer udviser social ansvarlighed som en naturlig, integreret del af deres daglige rutiner, hvilket også er tilfældet med C&E. Derfor er det måske ikke nødvendigt at bruge tid og penge på certificering? Flere undersøgelser viser endda, at de forskellige certificeringer ikke nødvendigvis fører til forbedrede forhold, da de ofte ikke integreres ordentligt og ikke følges op af konkrete ændringer i virksomhedens daglige rutiner (Morsing et al., 2008: 196). Dette skete f.eks. for C&E i forbindelse med sygefraværet, som faldt mens de arbejdede med arbejdsmiljøet og selve certificeringen, men som også steg igen, da projektet var afsluttet og medarbejderne vendte tilbage til hverdagsrutinerne.

På trods af disse ulemper ved C&Es arbejdsmiljøcertificering vægter fordelene dog tungere. Dette baserer vi bl.a. på den ros og anerkendelse C&E får fra Bureau Veritas og på at Per Jensen, jord- og betonarbejderen, rent faktisk kunne mærke en markant forskel og følte, at C&E er blevet en bedre arbejdsplads som følge af certificeringen (Interview 3). C&E har tydeligvis gjort meget ud af at få integreret initiativet og bortset fra sygefraværet, har det ført til forbedrede forhold, hvorfor det ikke har været spild af ressourcer.

Både fordelene og ulemperne er fokuseret på C&Es konkurrencesituation og vi mener som sagt, at fordelene ved arbejdsmiljøcertificeringen er større end ulemperne. Naturligvis vil certificeringen betyde, at der opstår en vis formalisering i virksomheden, og det vil gøre dem mindre fleksible, men på den anden side vil den også gøre dem mere attraktive overfor nuværende og potentielle medarbejdere, samt større kunder, som også er certificeret og måske endvidere stiller krav til deres samarbejdspartnere om også at skulle være det.

Dermed hører dette CSR-initiativ under "good management" kategorien i Crooks (2005) opdeling af CSR-typer, som indebærer, at man både forbedrer den sociale velfærd og virksomhedens økonomi (Crook, 2005). Den sociale velfærd bliver forbedret, i og med medarbejderne får et bedre og sikrere arbejdsmiljø og

selvom det nærmest er umuligt præcist at måle det økonomiske udbytte af ovennævnte fordele ved initiativet, tyder det på, at fordelene er langsigtede og at C&E vil kunne nyde godt af dem langt ud i fremtiden. Dermed vil omkostningerne også blive tjent ind igen og C&E vil have opnået både økonomiske, forretningsmæssige og konkurrencemæssige fordele af initiativet.

4.4.2 Sundhedsprojekt

Et andet internt CSR-initiativ hos C&E er sundhedsprojektet, der kørte fra 11. december 2008 til 30. april 2009. Projektet blev sat i gang umiddelbart efter arbejdsmiljøcertificeringen bl.a. på baggrund af, at sygefraværet som sagt begyndte at stige igen. Denne gang ville de gribe problemet lidt anderledes an og tog derfor initiativ til et stort sundhedsprojekt, som skulle hjælpe medarbejderne på vej til en sundere livsstil.

C&E kontaktede Helsekompagniet og sammen arrangerede de en stor sundhedsdag for alle medarbejderne i virksomheden. De blev delt op i grupper og der var workshops i hele huset, hvor folkene fra Helsekompagniet fortalte om sundhed, vitaminer og mineraler, livsstilssygdomme og hvad der sker med ens livsglæde m.m. når man spiser forkert, osv. Derudover blev der lavet konditests og sundhedstest, hvor alle fik målt deres kolesteroltal, blodtryk osv.

Efterfølgende fik alle medarbejderne tilbudt en aftale med en diætist, så de kunne få hjælp til at få lagt deres kostvaner om, de arrangerede fælles træning, i form af spinningtimer hos Helsekompagniet, og alle medarbejderne fik mulighed for jævnligt at komme ind og blive vejret, så de kunne følge udviklingen i deres vægttab og helbred.

I forbindelse med sundhedsprojektet besluttede C&E, at der altid skal være gratis vand og frugt til alle i virksomheden. C&E køber nu 50.000 flasker drikkevand om året og de kører altid en palle med 1.000 flasker ud til byggepladserne, som de kan lægge i køleskabet. Derved udgår medarbejderne, at

skulle gå i kiosken og købe sodavand eller at drikke af hanen på byggepladsen, som ikke er særligt hygiejnisk. Derudover har C&E en frugtvogn på kontoret, hvor medarbejderne kan komme og hente frugt, hvis de har lyst og dette initiativ er blevet modtaget positivt, eftersom der spises mindst 20 kg frugt om ugen (Interview1).

Omkostningsmæssigt var sundhedsprojektet på størrelse med arbejdsmiljøcertificeringen. Helsekompagniet var ikke dyrt i sig selv, men projektet krævede, at medarbejderne blev samlet til møder osv. i arbejdstiden og dermed var der en del tabt arbejdsfortjeneste. C&E brugte mindst 300.000 kr. på sundhedsprojektet, men til forskel fra arbejdsmiljøcertificeringen, blev alle pengene brændt af på fem måneder og så var det slut. Selvom begge projekter havde et fælles formål om at få sygefraværet blandt medarbejderne til at falde, var arbejdsmiljøcertificeringen et vedvarende tiltag, som medførte konkrete ændringer i arbejdsgangene, hvor sundhedsprojektet i højere grad fokuserede på medarbejdernes livsstil og i mindre grad på arbejdsprocesserne (Interview 1).

Ifølge Jon Buch var sundhedsdagen en stor succes, hvor folk morede sig og efterfølgende var meget motiverede for og engagerede i at få en sundere livsstil. Der var mange medarbejdere der virkelig fik meget ud af det og tabte op til 10 og 20 kg under projektet og ifølge byggepladsformanden, Michael Petersen, har folk fået mere energi og er i bedre humør, fordi de spiser sundere og motionerer regelmæssigt (Interview 2). Dog nævner Jon Buch, at der var to ud af de ca. 100 mand, de fik samlet til sundhedsdagen, der ikke var begejstrede og havde brokket sig til deres formand. Men ifølge Jon Buch havde de to også haft det sjovt, da de først kom i gang (Interview 1).

Eftersom projektet først blev afsluttet sidst i april i år, kan vi endnu ikke vide, hvor længe denne motivation holder eller om det har en holdbar effekt på sygefraværet blandt medarbejderne. C&E er stadig i gang med at måle sygefraværet og de kan se, at det er faldet lidt. De er dog opmærksomme på, at denne tendens ligeledes kan skyldes andre faktorer. Derfor har de planer om at måle sundheden i virksomheden ved at interviewe alle medarbejderne og

undersøge, om de har tabt sig, om de er holdt op med at ryge osv., dvs. om de har opnået deres mål og om de har taget det, som de lærte på de fem måneder, til sig og stadig tænker over det, eller om det er glemt igen (Interview 1).

Motivation

C&Es motivationer for at igangsætte sundhedsprojektet er instrumentelle, fordi det var et forsøg på at nedbringe sygefraværet blandt medarbejderne. Deres motivationer er formodentligt også institutionelle, eftersom der generelt er kommet et øget fokus på sunde arbejdspladser i de seneste år, hvilket tydeligt ses i Ledernes Hovedorganisations undersøgelse fra 2007, der viser, at næsten 70 procent af alle danske virksomheder har ordninger, regler eller tilbud, som har til formål at forbedre medarbejdernes sundhed (Skytte, 2007). Dermed kunne det også tyde på, at C&E valgte netop et sundhedsprojekt, fordi det er populært.

Kompleksiteten

I forbindelse med denne sundhedstrend på de danske arbejdspladser, er der opstået en etisk diskussion om, hvor meget man som leder kan tillade sig at blande sig i, hvordan medarbejderne skal leve deres liv. Vi har bevæget os ind i et grænseland, hvor der, fra et etisk perspektiv, opstår tvivl omkring, hvad en virksomhed bør have indflydelse på og hvor meget man som medarbejder egentligt er forpligtiget til at yde osv. Det er dermed en balance at finde ud af, hvordan man som virksomhed skal sætte ind, så de sundhedsprægede tiltag og tilbud til medarbejderne ikke opfattes som tvang, men derimod som et attraktivt tilbud (Skytte, 2007).

Den etiske diskussion omhandler også spørgsmålet om, om sundhed på arbejdspladsen med rette kan betegnes som social ansvarlighed, eller om det blot er et forsøg, fra virksomhedens side, på at nedbringe sygefraværet blandt medarbejderne. Ud fra denne optik er initiativet ikke andet end et middel til at få så meget ud af medarbejderne som muligt og det opfattes derfor ikke som social ansvarlighed. Men sagen kan ses fra begge sider. Porter og Kramer ville f.eks. ikke mene, at dette er problematisk, da de ikke ser nogen konflikt mellem at

være socialt ansvarlig og samtidig opnå forretningsmæssige fordele. Dette kalder de strategisk CSR og denne tilgang, mener de, er den bedste måde for en virksomhed at imødekomme deres sociale ansvar (Porter & Kramer, 2006)(Porter & Kramer, 2002; Porter & Kramer, 2006).

Vurdering

Sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen er i dag et af de vigtigste og mest avancerede aspekter ved EU's social- og arbejdsmarkedspolitik og EU Kommissionen lægger nu mere vægt på information og rådgivning om og fremme af et sundt arbejdsmiljø, specielt i små og mellemstore virksomheder (Europa Kommissionen).

På baggrund af dette er det meget naturligt, at C&Es to største CSR-aktiviteter handler om arbejdsmiljø og sundhed. Ligesom med arbejdsmiljøcertificeringen er sundhedsprojektet særligt relevant for netop C&E grundet den branche de opererer i, hvor folk er meget syge. I det følgende vil vi se på, hvad C&E har fået ud af dette CSR-initiativ og vurdere, om det har været en god investering for dem.

Der er mange fordele forbundet med et CSR-initiativ som C&Es sundhedsprojekt. For det første er sunde medarbejdere mindre syge og de har større arbejdsglæde og fleksibilitet. For det andet bliver medarbejderne også mere positive og har mere energi, hvis de spiser sundere og dyrker mere motion, hvilket alt sammen resulterer i, at de bliver mere effektive.

C&E kan også opnå betydelige konkurrencemæssige fordele gennem deres sundhedsprojekt. Projektet sender nemlig et signal fra ledelsen om, at C&E tager sig godt af deres medarbejdere og gør noget ekstra for dem. Derved opnår C&E et godt image som social ansvarlig virksomhed både blandt deres medarbejdere, kunder, leverandører og i samfundet generelt. C&Es engagement i medarbejdersundhed gør dem også til en attraktiv arbejdsplads, som kan fastholde og motivere medarbejderne, men som også kan tiltrække nye medarbejdere, som er sundhedsbevidste og vil passe ind i den

medarbejdergruppe som C&E ønsker. Disse fordele er alle med til at forbedre C&Es position på markedet og sammenholdt med, at projektet også kan føre til mere effektive medarbejdere, har det umiddelbart været et fornuftigt initiativ.

En sidste fordel ved sundhedsprojektet er, at det har skabt bedre relationer mellem medarbejderne internt samt mellem medarbejderne og ledelsen. C&Es medarbejdere er altid spredt over hele landet på forskellige byggepladser og er kun samlet to gange om året til firmaarrangementer. På baggrund af denne spredning blandt medarbejderne var sundhedsprojektet fordelagtigt, fordi det samlede alle medarbejderne og gav dem noget at være sammen om.

Selvom der er mange fordele ved dette CSR-initiativ om sundhed på arbejdspladsen, så skal man være opmærksom på, at det var et forholdsvis dyrt projekt for en virksomhed af C&Es størrelse og at udbyttets varighed er tvivlsom.

Man må også holde for øje, at ledelsens udlægninger omkring projektet var meget positive og antydende, at alle medarbejderne var meget entusiastiske og engagerede. Det er dog ikke helt det samme billede, som vi fik efter at have snakket med de to timelønnede.

Formanden, Michael Petersen, mente også at sundhedsprojektet havde været en succes og at der var mange, der var glade for det og tabte en masse kilo, men han nævnte også, at han selv var gået i gang forinden og vidste meget af det, de fik at vide, i forvejen. Han konkluderede dermed, at han personligt ikke havde fået så meget ud af det, men at han kunne se, at der var andre der lærte noget (Interview 2).

Per Jensen var endnu mindre begejstret for projektet. Han kunne godt se, at der var nogle af de andre, der havde behov for det, men han havde ikke selv deltaget i det. Han mente, at projektet hovedsageligt måtte være tiltænkt kontormedarbejderne, da det i hans øjne er lidt malplaceret i forhold til de medarbejdere, som er ude hele dagen og er fysisk aktive. Derudover syntes han, at det var spild af tid, at han skulle bruge en hel dag på det, men accepterede dog,

at det måtte være sådan og at der jo var andre, der havde glæde af det. *"Dem som har været interesseret i det, har jo været glade for det. Det var spild af tid, at jeg tog derud. Men det var jo et initiativ firmaet havde taget, og nu er det engang sådan, at det er dem, som betaler vores løn, såå.. Jeg var kun derude den ene dag, så jeg har ikke fulgt det. Det kunne jeg ikke se nogen grund til."* (Per Jensen, Interview 3, s.6). Vi ved ikke om Per Jensen er én af de to, der havde klaget over projektet til deres formand, men selv hvis det var tilfældet, kunne vi forestille os, at der var andre medarbejdere, der havde samme holdning, men ikke havde sagt noget. Formanden, Michael Petersen, f.eks. syntes som bekendt heller ikke, at han havde fået særlig meget ud af projektet. Det er svært at konkludere noget på dette, da vi kun har snakket med to medarbejdere, men eftersom ingen af disse har engageret sig i sundhedsprojektet, tyder det på, at det ikke var en så stor succes, som vi fik indtrykket af efter interviewet med Jon Buch og Carsten Schjørring.

Dette kan have en betydning for nogle af de ovennævnte fordele ved initiativet. En af fordelene var, at medarbejdere ville være i bedre humør, have mere energi og være mindre trætte om eftermiddagen, hvilket ville resultere i, at de blev mere effektive. Denne fordel kan kun realiseres, hvis medarbejderne rent faktisk ændrer deres livsstil og kostvaner og det samme gælder hvis sygefraværet skal nedbringes. Naturligvis vil man aldrig kunne motivere alle medarbejderne, men hvis det f.eks. kun er en tredjedel eller fjerdedel af medarbejderne, der er rigtigt engagerede i projektet, så vil C&E kun opnå en effekt hos disse og så er spørgsmålet, om det stadig har været det værd. Det er også tænkeligt, at det kan være svært, for dem der var engagerede, at holde motivationen oppe efter projektet er afsluttet og at mange vil falde tilbage i de gamle vaner efter noget tid. Dermed vil effekten blive endnu mindre og ligeledes vil værdien af projektet.

Fordelen med, at sundhedsprojektet styrkede C&Es image, er også kortsigtet, eftersom projektet var determineret til en afgrænset periode. C&Es image vil sikkert blive styrket under projektet og så længe der stadig tales om det, men den positive omtale vil være midlertidig, netop fordi det var et midlertidigt

projekt. Dermed giver denne fordel ved projektet også kun et begrænset udbytte, som C&E kun vil komme til at nyde godt af i kort tid.

Umiddelbart ser det ud til, at sundhedsprojektet har kostet C&E en masse penge og at det var godt, så længe det varede, men at det var for kortsigtet. Derfor mener vi, at dette CSR initiativ hører til i kategorien "borrowed virtue" (Crook, 2005), hvor virksomheden forbedrer den sociale velfærd, i dette tilfælde i en kort periode, men mister penge på det.

Dog er C&E bevidste om denne ulempe med, at projektet er midlertidigt og at engagementet langsomt falder igen, når projektet er slut, og derfor forsøger de hele tiden at lave nye projekter for medarbejderne. Ifølge Jon Buch, er det en proces der kører, hvor det ene projekt stort set afløser det andet, så medarbejderne hele tiden har noget de kan være fælles om. Dermed er sundhedsprojektet ikke et enestående projekt, men ét ud af en række af projekter, som alle samler medarbejderne, engagerer dem og er med til at opbygge deres image som en socialt ansvarlig virksomhed.

På baggrund af dette kan sundhedsprojektet alligevel have været et fornuftigt initiativ, men det burde have været mere langsigtet, eftersom de har brugt så mange penge på det. Selvom der kommer nye projekter, som medarbejderne kan engagere sig i, burde C&E have sørget for at lave nogle vedvarende tiltag i forbindelse med sundhedsprojektet, så det var mere langsigtet og de ville få et større udbytte af initiativet.

4.4.3 Akkrediteret trivsel

Akkrediteret trivsel er et projekt, som skal afløse sundhedsprojektet, der endte i april 2009. Projektet er dermed en forlængelse af de to tidligere medarbejderrelaterede projekter arbejdsmiljøcertificeringen og sundhedsprojektet. I juni 2009 ansøgte C&E om tilskud fra Forebyggelsesfonden på to mio. kr. til dette projekt, og vil desuden selv bidrage med 1 mio. kr. Tidsrammen for projektet er ca. to et halvt år. Desværre fik de afslag på deres

første ansøgning, men vil ansøge igen til august, hvor der kører endnu en pulje. Hvis de får endnu et afslag fra Forebyggelsesfonden, vil de omstrukturere projektet, så de er sikker på, at det kan gennemføres (Interview 1, Interview 4).

De erfaringer C&E har gjort sig fra arbejdsmiljøcertificeringen har vist dem, at en struktureret og målrettet indsats på et bestemt område har givet positive resultater, derfor ønsker de nu at sætte tilsvarende fokus på trivslen i virksomheden. Der er specielt tre områder, som de vil fokusere på.

For det første vil de fokusere på sygefraværet, som i 2008 igen viste en stigende tendens på trods af de tidligere medarbejderprojekter, arbejdsmiljøcertificeringen og sundhedsprojektet, hvor sygefravær bl.a. var fokusområder. For det andet vil de fokusere på efteruddannelse, da en del af medarbejderne har læse- skrive- og regneproblemer og manglende kendskab til elementær IT. Det tredje og sidste fokusområde er kommunikationen i virksomheden, da C&E har erfaret, at kommunikationen, som foregår gennem mange led, ofte giver mulighed for fejlkilder og misforståelser.

Projektets formål er at afklare om en struktureret indsats med kombinationen af sundhedsfremmende initiativer, efteruddannelsesplaner og fokus på kommunikation og konfliktløsning vil øge trivslen og nedbringe sygefraværet.

Først og fremmest vil C&E igangsætte tilbud om fællestræning, kostvejledning og ”ergonomi på pladsen”, på baggrund af det tidligere sundhedsprojekt. Virksomheden ønsker desuden at gennemføre en kompetenceudviklingsplan for samtlige medarbejdere. Ved at foretage en individuel kompetenceafklaring er C&E med til at sikre medarbejdernes værdi for og muligheder i virksomheden. Samtidig vil virksomheden udarbejde en uddannelsesplan ud fra den enkelte medarbejders ønsker. Som et sidste punkt vil C&E arrangere to halvårslige fælles temadage om kommunikation og konfliktløsning. Derudover vil otte nøglepersoner blive tilbudt et konfliktløsningskursus samt coaching i hvordan uoverensstemmelser på arbejdspladsen gribes an (Interview 1, Interview 4).

Gennem projektforløbet vil der løbende være opfølgninger og evalueringer. Da projektet løber over to et halvt år, vil der ske mange gentagelser, hvilket gerne skal give grobund for permanente adfærdsændringer hos medarbejderne både med hensyn til kost og motion og kommunikation samt konfliktløsning. Der vil endvidere blive udarbejdet beskrivelser og vejledninger til brug for videreførelsen af de anvendte metoder. Resultaterne og anbefalingerne fra de eksterne konsulenter, som tilknyttes projektet, vil danne grundlag for tilføjelser til virksomhedens personalepolitik.

C&E vil gennem projektforløbet løbende måle medarbejdernes trivsel, sociale og faglige kompetencer. Samtidig udarbejdes der en rapport, som skal indeholde resultatet af selve evalueringerne, som måler om der sker en forbedring i sundhed, trivsel og læring. Samtidig foretages der målinger på sygefraværet i virksomheden (Interview 4).

Motivation

Da vi spurgte om C&E regner med, at deres sociale og samfundsmæssige engagement kan skabe en forretningsmæssig fordel for dem, svarer Jon Buch: *"Vi starter jo heller ikke det her akkrediteret trivselsprojekt op til efteråret, fordi vi tror på, at det kan gevinstmaksimere nogle ordre derude eller noget andet. Vi gør det, fordi vi synes at det er sjovt, og håber på, at det har en afledt effekt på, at folk ikke er så meget syge, har mere forståelse for hinanden (...) Det er ikke sikkert vi kommer til at tjene flere penge, men så kan det være, vi kan komme til ikke at tabe nogen penge, og det kan også være et mål, men det kan jeg ikke regne på, det kan jeg ikke måle"* (Jon Buch, Interview 1, s. 23). Dermed giver C&E udtryk for, at deres motivation for at igangsætte dette projekt er emotionel.

Men vi mener, at C&Es motivation for at engagere sig i dette projekt også er instrumentel. Eftersom projektet skal afklare, om en struktureret indsats med kombinationen af sundhedsfremmende initiativer, efteruddannelsesplaner og fokus på kommunikation og konfliktløsning, vil øge trivslen og nedbringe sygefraværet, er der en klar forventning om, at dette vil skabe bedre medarbejderforhold, som er en fordel for deres forretning.

Kompleksiteten

Vedligeholdelse eller forbedring og udvikling af arbejdsmiljøet på arbejdspladsen er en vigtig faktor for virksomheder, hvis de vil være i stand til at fastholde, tiltrække og udvikle dygtige og engagerede medarbejdere.

Spørgsmålet er så, om man kan kalde disse initiativer, som er med til at forbedre medarbejdernes vilkår for CSR-initiativer, eller om de blot er personalepolitiske tiltag?

Dette spørgsmål leder os endnu engang tilbage til begrebsdefinitionen af CSR, for hvad kan karakteriseres som CSR, og hvad er blot fornuftig forretningsførelse?

Ligeegyldigt hvordan CSR anvendes eller med hvilket formål, så er det kendetegnende, set ud fra vores optik, at der opnås en virkning ud over det økonomiske, og samtidig en virkning der rækker ud over virksomhedens traditionelle rammer. Virksomheden tager altså et ansvar, ved frivilligt at arbejde på at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter. Samtidig er det nødvendigt, at virksomheden er bevidst om, at det de laver kan karakteriseres som CSR, ellers giver det ikke mening at kalde det CSR set fra virksomhedens synsvinkel.

Så i tilfældet med C&Es akkrediteret trivsel projekt, hvor formålet er at øge trivslen på arbejdspladsen, så er det et CSR-projekt i det omfang C&E er bevidste om de gavnlige effekter projektet har udover virksomhedens snævre interesser. Derimod kan C&E ikke karakterisere projektet som CSR, hvis de ikke er bevidste om disse effekter, for det giver ikke mening at sige, at de tager ansvar for noget, de ikke ved de tager ansvar for.

At C&E gør meget for deres medarbejders vilkår er der ikke tvivl om, men det kan diskuteres hvorvidt den sociale ansvarlighed overfor deres medarbejdere er et rent idealistisk og etisk udgangspunkt fra ledelsen om at gøre noget ekstra, eller om medarbejdertiltagene er en bevidst strategi for at fastholde medarbejderne eller reducere omkostningerne i forbindelse med for eksempel sygefravær? (Morsing et al., 2008:121).

C&Es tiltag som både akkrediteret trivsel, deres sundhedsprojekt og deres miljøcertificering ligger alle i grænselandet mellem CSR og fornuftig forretningsførelse, fordi C&E gør noget ekstra for at forbedre medarbejdervilkårene, og samtidig tjener på det. Men dette behøver ikke være en konflikt, for virksomheden kan godt "gøre noget ekstra" og samtidig tjene penge, hvilket er hovedbudskabet i strategisk CSR. Når en virksomhed bruger sit samfundsansvar strategisk, skaber den både værdi for den selv og for samfundet. Derfor er der ikke nogen modsætning mellem at tage sociale og miljømæssige hensyn og skabe profit (Porter & Kramer, 2006),

Som direktør Jon Buch selv kommer ind på, så har C&E en forretning de skal køre, og han er udmærket klar over fordelene ved at gøre noget ekstra for deres medarbejdere for at fastholde dem: *"Vi prøver på at pleje vores timelønnede, for så bliver de hos os og så løber de ikke over på den anden side af gaden for at få 10 kr. mere i timen."* (Jon Buch, Interview 1, s. 8). Selvom hensigten bag disse initiativer for medarbejderne ikke bunder i den rene etiske og emotionelle tankegang, så gør det ikke initiativerne mindre legitime. Ledelsen skal blot være bevidst om, at der er et samspil mellem det at være social ansvarlig og samtidig tjene penge.

Vurdering

Eftersom dette projekt endnu ikke er igangsat, kan vi endnu ikke bedømme effekten af tiltagene. Dog mener vi, at akkrediteret trivsel er et projekt, som passer godt til C&Es kerneforretning, da der er fokus på medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen. Ligesom arbejdet med arbejdsmiljøcertificeringen, så vurderer vi, at dette projekt vil være med til at skabe en bedre arbejdsplads for medarbejderne, som dermed bliver lettere at tiltrække, fastholde og motivere. Eftersom de vil kunne måle på medarbejdernes trivsel og kompetencer, vil de samtidig kunne gribe ind, der hvor der er brug for forbedringer.

Eftersom sundhedsprojektet viste sig at have en positiv effekt på medarbejdernes trivsel og engagement, men dog kun forløb over en kortere periode, så har dette initiativ et længerevarende perspektiv, idet projektet vil

strække sig over to et halvt år. De tiltag som C&E tager i forbindelse med akkrediteret trivsel, når derved at forankres i den daglige drift, og derfor er det et projekt, som vil have en stor effekt for alle involverede parter. Og selvom det er et forholdsvis dyrt projekt at igangsætte, så er C&Es ydelser i bund og grund afhængige af medarbejdernes præstationer, derfor giver et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø bedre trivsel for medarbejderne, og dermed bedre præstationer, der i sidste ende kan ses på bundlinjen. Vi vurderer derfor, at akkrediteret trivsel er et strategisk godt projekt for C&E at gennemføre, da det både er langsigtet og samtidig vil kunne forbedre medarbejdernes arbejdsvilkår.

Vi kan ikke vide hvor projekt akkrediteret trivsel vil placeres sig i Crooks (2005) skema over virksomheders CSR-aktiviteter, da projektet endnu ikke er igangsat. Men vi kan forestille os, at projektet vil falde ind under kategorien "good management" (Crook, 2005), da det vil få positiv indflydelse på medarbejdernes arbejdsmiljø, eftersom trivsel på arbejdspladsen skaber arbejdsglæde og fremmer arbejdets kvalitet og som derfor vil være til gavn for selve virksomheden. Når projektet er gennemført, vil det være muligt, at vurdere hvilke fordele og ulemper der har været ved projektet(www.highfive.net) og om det har forbedret den sociale velfærd eller ej, og hvorvidt de har forbedret virksomhedens økonomiske situation eller ej.

4.4.4 Projekt High:five

Et af C&Es eksternt rettet CSR-projekter, er projekt High:five, som de har været en del af i tre år. High:five er et landsdækkende projekt, hvis mål er at skabe job eller uddannelse til unge, der er i fare for marginalisering på grund af kriminalitet.

High:five blev i 2006 igangsat af Det Nationale Netværk af Virksomhedsledere⁷ med opbakning fra Beskæftigelsesministeren, politidirektør Hanne Bech Hansen og De Regionale Netværk af Virksomhedsledere. Projektet er finansieret af

⁷ Rådgivende organ for beskæftigelsesministeren i spørgsmål om virksomhedernes sociale ansvar. <http://www.socialtansvar.net/sw5641.asp>

midler fra Arbejdsmarkedsstyrelsen, derfor har de deltagende virksomheder ikke haft nogen økonomiske udgifter i forbindelse med projektet (www.highfive.net).

I 2006 blev C&E kontaktet af en konsulent fra High:five, som fremlagde projektets formål for dem, og ville høre om det var et projekt C&E ville være interesseret i at deltage i. Det krævede ikke mange overvejelser fra C&Es side at sige ja til projektet, dog var de lige "hjemme og vende" forslaget med bestyrelsen inden, hvor der straks var opbakning (Interview 1). Det var altså meget spontant og tilfældigt, at C&E blev engageret i projektet, hvilket også er kendetegnet for den tilgang, som mange SMVer har til arbejdet med social ansvarlighed (Morsing et al., 2008:23). Carsten Schjørring blev C&Es første mentor for de unge, og var involveret i projektet fra dag et. I samarbejde med en fast konsulent fra High:five, som indledningsvis visiterer de unge, for at sikre at vedkomne matcher jobbet, udarbejdes der en kontrakt, som sikrer en fast dialog mellem virksomheden og High:five (Interview 1).

I løbet af de tre år, som C&E har været involveret i projektet, har de givet ti unge fra High:five en lærerplads, heraf er tre af dem dog blevet afskediget, enten fordi de ikke mødte op gentagne gange på jobbet, eller fordi de er faldet tilbage i kriminaliteten.

I 2007 blev C&E indstillet til Netværksprisen⁸ for deres deltagelse i High:five, hvor de var blandt de tre nominerede virksomheder.

Rent økonomisk har det ikke kostet C&E noget at deltage i dette projekt, men både Jon Buch, Carsten Schjørring og formand Michael Petersen giver udtryk for, at High:five har været et tidskrævende projekt at engagere sig i. De har brugt meget tid og mange ressourcer på at få de unge på rette spor igen. Efterhånden som de har haft flere unge igennem, har de dog lært af deres erfaringer, og der er kommet mere system i projektet, blandt andet ved at High:five tilbyder

⁸ <http://www.netvaerksprisen.dk/index.html>

forberedende kurser, derfor er det knap så ressourcekrævende mere (Interview 1, Interview 2).

Det blev ikke annonceret for virksomhedens medarbejdere, at C&E var gået med i projekt High:five. Jon Buch og Carsten Schjørring giver udtryk for, at de unge, som kommer fra High:five ikke skal føle sig anderledes eller skille sig ud blandt de andre timelønnede. Når der kommer en ny lærling fra High:five ud på en byggeplads, introducerer formanden kort den nye medarbejder for de andre, og så er det op til den unge selv, om vedkomne har lyst til at fortælle om sin baggrund. Men både Jon Buch og Carsten Schjørring gjorde medarbejderne opmærksom på, at for at projekt High:five skulle lykkes, så er alle medarbejdere i virksomheden nødt til at løfte opgaven sammen og tage et ansvar for at det kan lykkes (Interview 1).

Byggepladsformanden Michael Petersen var med fra start, da C&E fik den første lærling fra High:five. Han er samtidig også mentor for flere af de unge, og engagerer sig meget i de unges liv. Han er godt klar over, at nogle af de timelønnede er en smule skeptiske overfor disse unge med en kriminel baggrund, og derfor tager han hensyn til sammensætningen af mandskabet (Interview 2)

Også Per Jensen gav udtryk for hans opbakning til projektet, dog med visse forbehold, som følgende citat giver udtryk for: *"Initiativet er godt for dem der virkelig ønsker det. Men dem som bare bruger High:five og skider det hele et stykke, det kan jeg ikke bruge til noget. De skulle have lov til at blive i fængsel."* (Per Jensen, Interview 3, s.5). Det er tydeligt, at han ikke har den samme tilgang til de unge som Jon Buch, Carsten Schjørring og Michael Petersen. Hvor de andre involvere sig personligt i de unge, tager et ansvar for dem og ser dem som et projekt der skal lykkes, ser Per Jensen dem som ligestillede, der ikke får særbehandling. Han holdning er, at hvis de unge fra High:five ikke kan indordne sig, så får de ikke flere chancer, hvilket står i modsætning til ledelsens mere bløde tilgang til arbejdet med disse unge, hvor de siger, at de har troet for meget på de unge og givet dem for mange chancer, for meget luft og for lang snor, for

hurtigt. Dette viser, at for ledelsen i C&E, så har projekt High:five været et projekt, som *skulle* lykkes, da de har involveret sig personligt i de unge, mens disse unge blot er endnu en kollega set fra de timelønnedes synspunkt.

Arbejdet med de unge fra High:five har desuden givet både Jon Buch, Carsten Schjørring og Michael Petersen en tilfredsstillelse, når det lykkes for de unge fra High:five at komme ud af kriminaliteten. For Carsten Schjørring er det drivkraften i projektet, at se hvordan C&E får engagerede og motiverede medarbejdere ud af disse unge, som de har været med til at give en ekstra chance (Interview 1, Interview 2).

Motivation

Det er tydeligt, at C&E valgte at deltage i projekt High:five af emotionelle grunde. De ønsker at gøre noget for disse unge på kanten af samfundet ved at give dem en chance til. Projektet appellerer desuden til mange af C&Es ledere, eftersom de har tidligere har været engageret i spejderforeninger, og derfor er det sociale engagement naturligt for dem. Samtidig er der ikke en åbenlys økonomisk gevinst for C&E ved at deltage i dette projekt, hvilket understreger, at det er en ren etisk holdning til det at "gøre noget ekstra". C&Es motivation for at engagere sig i dette projekt udspringer af deres grundlæggende holdning til det at tage et socialt ansvar, som beskrevet tidligere. Der skal være plads til alle i C&E, og alle fortjener en ekstra chance.

Kompleksiteten

Set i forhold til Carrolls (1999) fire kategoriseringer inden for CSR, så vil C&Es deltagelse i projekt High:five befinde sig øverst i CSR-pyramiden også kaldet virksomhedens filantropiske ansvar. Altså et ansvar der overstiger hvad samfundet forventer, og som ofte bunder i virksomhedens egen identitet, historie og lokale tilhørsforhold. C&E har investeret mange personlige ressourcer og brugt megen tid på dette projekt, uden at få et konkret økonomisk resultat ud af det. At C&E efterfølgende har kunnet profilere sig gennem projektet som en ansvarlig virksomhed ved blandt andet at stille op til interviews, som omhandlede deres deltagelse i projektet, samt at få omtale

gennem deres nominering til Netværksprisen, er blot en ekstra gevinst for dem. Ifølge Friedman (1970), ville C&Es deltagelse i dette projekt dog være direkte uansvarlig forretningsførelse, da virksomheder slet ikke bør bruge ressourcer på at løse generelle sociale eller miljømæssige problemer, da virksomheder alene bør fokusere på at maksimere deres langsigtede markedsværdi. Dette leder os hen til diskussionen, om hvorvidt ansvaret for at få disse marginaliserede unge på ret køl igen reelt er virksomheder som C&Es ansvar.

På den ene side kan man argumentere for, at ved at virksomhederne begynder at løse samfundets problemer og tage hånd om de svageste, flyttes opmærksomheden og ansvaret væk fra regeringen, som traditionelt set, bør være det sted, hvor samfundsmæssige problemer løses. Ifølge CSR-skeptikerne er det slet ikke virksomhedernes opgave at drive politik. Det er politikernes opgave, mens virksomhederne er sat i verden for at tjene penge til sine aktionærer (Bisgaard, 2005). Virksomhederne bør derfor kun koncentrere sig om at passe deres forretning. Man kan derfor spørge, om virksomhederne skal beskæftige sig med andet og mere end at tjene penge?

På den anden side kan man argumentere for, at virksomhedernes legitimitet i samfundet som den gode statsborger betyder, at virksomhederne bør forholde sig til det fælles gode i samfundet. Eftersom virksomheden som statsborger opfatter sig som et ansvarligt medlem af det politiske fællesskab, bør de derfor tage et socialt ansvar i det samfund hvori de agerer (Matten, Crane, & Chapple, 2003). Grænserne mellem offentlig og privat er derved blevet mere flydende, hvilket også er sket i takt med, at virksomhederne og samfundet i stigende grad er blevet gensidigt afhængig af hinanden.

C&Es holdning til denne diskussion afspejles blandt andet i dette citat fra Jon Buch: *"Dem der har evnen, har også forpligtelsen"* (Jon Buch, Interview 1, s. 20). Han mener altså, at eftersom C&E har de finansielle ressourcer, så har de også et ansvar i forhold til at hjælpe med sociale problemer i samfundet. Jon Buch mener endvidere, at virksomhederne ikke blot kan skyde skylden på samfundet, virksomhederne må også selv gøre noget. Jon Buch kan derved ikke se konflikten

i, at virksomhederne er med til at løse sociale og samfundsmæssige problemer, som CSR-skeptikerne ellers mener hører under regeringernes ansvarsområde. Denne etiske og moralske holdning til det at tage et socialt ansvar er som tidligere nævnt karakteristisk for SMVer (TNS Gallup, 2005). Som en mellemstor virksomhed, så forholder C&E sig til det nærliggende samfund og ved at engagere sig i et projekt som High:five, så styrker det deres legitimitet og derved "license to operate".

Vurdering

En stor del af de virksomheder, som projekt High:five har etableret kontakt til er inden for bygge- og anlægsbranchen (www.highfive.net). Grunden til dette kan være, at bygge- og anlægsbranchen ofte tager ufaglært personel ind. Derfor er et projekt som High:five specielt relevant inden for denne branche, da mange af de unge som er med i projektet ofte ikke har en uddannelse. Derudover gør Jon Buch og Carsten Schjørring også opmærksom på, at de unge de har fået ind gennem High:five, ikke er så forskellige fra deres timelønnede: *"(...) vi har også mange andre ansatte som ikke kommer gennem High:five, men som også er nogle rødder og som har tatoveringer. Det er jo ikke byens bedste børn. Men de er gode mennesker når de er her. Ellers havde de ikke været her."* (Jon Buch, Interview 1, s. 4).

Da projekt High:five ikke umiddelbart har direkte indflydelse for C&Es forretning, er spørgsmålet, om de har brugt unødvendig ressourcer på dette og om det har kunnet betale sig for C&E at deltage i projektet? I det følgende vil vi derfor komme ind på de fordele og ulemper, som dette projekt har affødt.

Dette projekt et oplagt CSR-initiativ for C&E af flere grunde. Som nævnt tidligere, så har flere af medarbejderne hos C&E arbejdet med unge gennem deres tilknytning til spejderforeninger. De erfaringer og den viden de har erhvervet sig gennem dette arbejde, har de kunne bruge i forbindelse med arbejdet med de unge fra High:five. Det at engagere sig socialt og at tage ansvar for hinanden ligger dem nært.

For det andet, så har C&E kunne profilere sig som en social ansvarlig virksomhed overfor deres interessenter ved at deltage i dette projekt. Selve projekt High:five, som har Det Nationale Netværk af Virksomhedsledere i ryggen, har været med til at skabe troværdighed og gennemslagskraft i forhold til C&Es sociale engagement. På High:fives hjemmeside argumenteres der for, at de virksomheder som deltager i projektet, vil komme på landkortet over socialt ansvarlige virksomheder (www.highfive.net). C&Es nominering til Netværksprisen, samt de interviews og foredrag Jon Buch har holdt omkring deres deltagelse i projektet, har desuden været med til at eksponere C&E som en social ansvarlig virksomhed.

En tredje fordel C&E har opnået ved at hjælpe unge på kant med loven ind på arbejdsmarkedet, er loyale og engagerede medarbejdere. Ved at C&E har givet disse unge en chance for at forbedre sig, så betaler de tilbage gennem en engageret arbejdsindsats.

En af ulemperne ved C&Es deltagelse i projekt High:five har været de mange personlige ressourcer og meget tid det har krævet, at involvere sig i projektet. De unge som er faldet tilbage i den kriminelle løbebane, har C&E brugt tid på at oplære, sende på kurser og personligt involveret sig i. Da de unge fra High:five ofte har haft en turbulent fortid og uden et netværk til at støtte dem, har det været formanden Michael Petersen og de to andre mentorers opgave at støtte og vejlede dem, hvilket har krævet stor personlig involvering både i og uden for arbejdstiden. Især Michael Petersen giver udtryk for, hvor hårdt det var i begyndelsen af projektet, da der ikke var megen vejledning om håndtering af de unges psykiske problemer fra High:five.

Overordnet set kan det konkluderes, at projekt High:five er et CSR-initiativ, som passer godt til C&E. Projektet er både til gavn for C&E og for virksomhedens omverden. Og specielt et projekt som dette kan C&E benytte sig til at profilere sig som en virksomhed, der tager et socialt ansvar. Det viser, at C&E er en mangfoldig virksomhed, som tager et ansvar for udsatte unge, der er i fare for marginalisering på grund af kriminalitet. C&E har da også gennem deres

nominering til Netværksprisen i 2007 og omtale af deres deltagelse i projekt High:five på deres hjemmeside gjort opmærksom på det sociale engagement de udviser.

Som nævnt tidligere, så har C&E ikke haft nogen økonomiske indtægter eller omkostninger ved at deltage i dette projekt. Derimod har det haft en stor påvirkning for de unge, som C&E har ansat gennem High:five. De har fået en chance og ved at lave noget der er meningsfyldt, så har de fået et nyt fast holdepunkt og ny tro på fremtiden. Gennem dette projekt har C&E været med til at forbedre den sociale velfærd, ved at tage et socialt ansvar. Vi mener derfor, at dette CSR-initiativ kan kategoriseres som "good management" i forhold til Crooks kategoriseringer af CSR-aktiviteter (Crook, 2005). Selvom C&E ikke decideret har tjent penge på projektet, så har de fået motiverede og engagerede medarbejdere ud af disse unge og samtidig har C&E fået et bedre image som socialt ansvarlig virksomhed.

4.4.5 Sponsorater

C&E sponsorerer en række forskellige sportsrelaterede områder og de skriver på deres hjemmeside, at de gerne stiller op, når det drejer sig om støtte til den individuelle udøver eller den lokale boldklub. De vil gerne være med, der hvor deres sponsorat i hverdagen gør en forskel for udøveren, så han/hun har mulighed for at virkeliggøre sin drøm (www.ceas.dk). C&Es holdning til sponsorater er desuden, at de hellere vil støtte venner af kompagniet end f.eks. Brøndby IF, som så mange andre støtter, og alle C&Es nuværende sponsorater går også til personer, som har en eller anden tilknytning til virksomheden (Interview 1).

C&Es største sponsorat går til et hold CB66-sejlere, som de begyndte at sponsorere i 2006, da en af Jon Buchs bekendte spurgte, om C&E ikke kunne hjælpe med et tilskud til en båd. C&E købte således et stk. CB66 Racer, som er en båd til kapsejlad, og allerede året efter udvidede de aftalen og købte en båd mere til et nyt team bestående af medarbejdere fra C&E. Bådene bliver brugt

flittigt i diverse kapsejladser, men også til C&Es interne arrangementer, som f.eks. deres sommerfest på Flakfortet.

Nogenlunde samtidig med dette begyndte C&E at støtte en af projektledernes barnebarn, som går til springridning, dvs. de sponsorerer en træner og noget udstyr. Derudover sponsorerer C&E træningstøj til et sjippehold, som en af Jon Buchs bekendte har tilknytning til (Interview 1).

C&E bruger sammenlagt 100.000 kr. om året på disse sponsorater og det mener de selv er meget beskedent. Ifølge Jon Buch gør det ikke nogen forskel om de afleverer 100.000 kr. mere eller mindre til deres aktionærer eller om de bruger dem på sponsorater. Jon Buch går efter mavefornemmelsen, når han beslutter, hvem de skal sponsorere, dvs. hvis han synes, at det er et godt formål, så støtter C&E det gerne og det er igen ud fra devisen om, at *"dem der har evnen, har også forpligtigelsen"* (Jon Buch, Interview 1, s.20). Hos C&E mener de altså, at de er forpligtiget til at hjælpe andre, fordi de kan. Det er deres sociale ansvar og det vil de gerne imødekomme. Samtidig tror de ikke på, at sponsoraterne har den mindste effekt på bundlinjen, men de tror på, at de skaber gode relationer og netværk, som kan komme C&E til gode på et senere tidspunkt.

C&Es strategi bag disse velgørende aktiviteter er helt bevidst at lave skæve sponsorater. De mener, at hvis de sponsorerer på flere forskellige områder, så har de en større chance for at ramme de potentielle kunders interesser. C&E vil gerne vise, at de beskæftiger sig med andet end betonrenovering og ser muligheder i, at potentielle kunder interesserer sig for nogle af de områder, de sponsorerer og at C&E dermed differentierer sig fra deres konkurrenter (Interview 1).

Motivation

Motivationen bag C&Es sponsorater er overvejende emotionelt begrundet, da de støtter disse personer, fordi det er etisk og moralsk korrekt, at hjælpe når man kan. På den anden side er motivationen også instrumentel i og med de mener, at sponsoraterne er et middel til at opnå gode relationer og konkurrencefordele.

Kompleksiteten

Det kan diskuteres om sponsorater kan defineres som filantropi og dermed hører til i toppen af Carrolls CSR-pyramide eller om dette vil være fejlagtigt, eftersom virksomheden får sit navn eksponeret, hvilket kan betragtes som en belønning. Men sponsorering bør heller ikke placeres under etisk ansvar, som er laget under filantropi, da det heller ikke forventes af virksomhederne, at de giver sponsorater. Ifølge Porter og Kramer (2002, 2006) er der ikke noget galt i, at virksomhederne også drager fordel af deres socialt ansvarlige aktiviteter. Dette kalder de strategisk filantropi og CSR, som betyder, at virksomhederne imødekommer deres sociale ansvar strategisk, således at de både forbedrer den sociale velfærd og deres egen konkurrencesituation. Ifølge Porter og Kramer er det mest hensigtsmæssigt for virksomheder at fokusere deres støtte på områder, hvor forbedringerne også gavner virksomheden selv, samt hvor virksomheden er specialiseret og derfor kan gøre en større forskel (Porter & Kramer, 2002; Porter & Kramer, 2006).

Men danske SMVer ser generelt CSR, som et overvejende etisk og moralsk anliggende, som er forbundet med mennesker snarere end konkurrenceevne (Morsing et al., 2008:177). Derfor er det ikke udbredt blandt danske SMVer at arbejde med strategisk CSR. Men det er netop sådan en bevægelse mod en mere strategisk forståelse af CSR blandt SMVerne, som de erhvervspolitiske tiltag, som f.eks. Overskud med Omtanke, tilstræber (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen).

Vurdering

Der er forskel på CSR arbejdet i store virksomheder og i SMVer på mange områder og det gælder også når man ser på, hvilke CSR-aktiviteter de vælger at arbejde med. De store virksomheder engagerer sig ofte i større programmer og kampagner, hvorimod det er meget mere udbredt blandt SMVer at engagere sig i lokale sponsorater (Morsing et al., 2008:31). Derfor er det ingen overraskelse, at C&E også er engageret i forskellige mindre sponsorater. I det følgende vil vi analysere C&Es sponsoreringer og vurdere om de er hensigtsmæssige for deres forretning.

Den største fordel ved C&Es sponsorater er, at de skaber gode relationer for virksomheden, som de kan få gavn af i fremtiden. Det er dog ikke alle sponsoraterne, som besidder denne fordel, men det kommer vi nærmere ind på senere. C&Es sponsorbåde er det bedste initiativ i forhold til at skabe relationer. Ifølge Jon Buch har C&E indtil videre erhvervet sig to gode kontakter pga. disse både. Den første er til en af sejlerne, som er psykolog, og denne relation kan C&E drage fordel af i forretningsøjemed, bl.a. i forbindelse med projekt High:five. Den anden gode relation, C&E har skabt gennem dette sponsorat, er til en journalist fra Kooperationen. Hun var tilfældigvis sejlerentusiast og C&E havde således mulighed for at invitere hende med ud og sejle, hvilket resulterede i, at de nu har en god kontakt, som kan plante gode historier om dem. F.eks. har hun allerede skrevet en artikel til Kooperationens hjemmeside om C&Es arbejde i udlandet (Interview 1). Selvom dette sponsorat formodentligt er det dyreste, mener vi, at det er en god investering, i og med de også selv får udbytte af det.

De to andre sponsorater, projektlederens barnebarns ridning og sjippeholdet, tilfører ikke C&E nævneværdig værdi. På den anden side er det heller ikke sponsorater, som C&E bruger nævneværdigt mange penge på, men de er formodentligt med til at gøre en forskel for de enkelte udøvere, hvilket giver ledelsen en personlig tilfredsstillelse. Dvs. at C&Es engagement i forbindelse med disse to sponsorater er etisk og moralsk funderet og fokuseret på menneskerne frem for konkurrenceevnen, hvilket er typisk for SMVer (Morsing et al., 2008:177).

Men C&E skal dog passe på med, hvem de sponsorerer og hvorfor. Navnlig disse to sponsorater har en særlig personlig karakter og det kan nemt blive opfattet forkert blandt medarbejderne og netop øge den distance, som ledelsen forsøger at udligne. F.eks. er Per Jensen, jord- og betonarbejderen, af den opfattelse, at det er Jon Buchs døtres hest, som C&E sponsorerer (Interview 3). Han formoder dermed, at det er direktørens familie, der bliver favoriseret og det er et uheldigt signal at sende, især når Jon Buch ønsker at signalere, at alle er lige. Nu er det som bekendt en projektleders barnebarn, som C&E støtter, men her kunne man igen stille spørgsmålet: Hvorfor er det så lige ham? Vil C&E støtte alle

medarbejdernes ideer eller er det kun dem fra kontoret? På baggrund af de signaler disse sponsorater sender og eftersom de ikke bidrager positivt til virksomhedens forretning, er de ikke hensigtsmæssige for C&E.

C&Es strategi i forbindelse med sponsoraterne er, ifølge Jon Buch, bevidst at gå efter de skæve og anderledes sponsorater og derigennem differentiere sig fra konkurrenterne. Men som vi ser det, er deres sponsorering meget tilfældig og ufokuseret og dermed er deres strategi ikke effektiv. F.eks. er deres mest fordelagtige sponsorinitiativ deres både, da de kan tage potentielle kunder og samarbejdspartnere osv. med ud og skabe gode relationer og derudover har deres medarbejdere også glæde af dem. Men disse fordele lå ikke til grund for C&Es beslutning om at sponsorere bådene. Som Jon Buch selv siger, så var det en meget spontan beslutning og kort sagt udfaldet af en skør idé. Beslutningen var dermed ikke gennemtænkt og fordelene viste sig først hen ad vejen. Dvs. at det ikke var en strategisk funderet investering og det var dermed et tilfælde, at sponsorbådene blev en succes for C&E. Deres andre sponsorater er ligeså tilfældige og ufokuserede og det vil være et begrænset antal potentielle kunder, der vælger C&E frem for en af deres konkurrenter, fordi de personligt er interesseret i ridning eller sjipning. Ud fra dette mener vi ikke, at denne strategi er hensigtsmæssig for C&Es forretning.

Eftersom C&Es sponsorater er meget forskellige og har forskellige konsekvenser for deres forretning, kan vi ikke skære dem over en kam og placere dem i Crook skema over CSR typer (2005), men vi må derfor dele dem op. C&Es sponsorering af bådene kan placeres under "good management", da disse sponsorater bidrager til både den sociale velfærd og deres egen forretning. De to andre sponsorater, projektlederens barnebarns ridning og sjippeholdet, bidrager derimod ikke positivt til C&Es forretning, men har dog en positiv indflydelse på de pågældende indsatsområder og placeres således under "borrowed virtue" (Crook, 2005).

Vi mener, at C&E bør arbejde mere strategisk med deres sponsorater og fokusere dem på aktiviteter, der forbedrer deres konkurrencesituation. Dette kan de gøre ved at forbedre deres konkurrencemæssige kontekst, dvs. skabe bedre vilkår for

de mennesker, som er i direkte eller indirekte kontakt med virksomheden og derigennem forbedre arbejdsområdet, der hvor de selv opererer. F.eks. har C&E en tilknytning til DTU, hvorfra de bl.a. får praktikanter, og ved at støtte DTU kan de f.eks. være med til at præge og forbedre de uddannelser, som C&Es fremtidige medarbejdere skal have og være synlige for de studerende, hvilket kan resultere i, at de får mere kvalificerede medarbejdere.

4.5 Analyse C&Es CSR-kommunikation

Ekstern CSR-kommunikation

Da vi spurgte, om C&E bevidst kommunikerede deres CSR-aktiviteter til deres interessenter og samarbejdspartnere, fik vi det korte svar fra salgschef Carsten Schjørring, at: *"Det ved de"*. (Carsten Schjørring, Interview 1, s. 14). Direktør Jon Buch korrigerede dog og sagde, at de så småt er begyndt at kommunikere bevidst om deres CSR-engagement. Eksempelvis har de fået designet nogle brochureblade med de forskellige projekter, som de har lavet, så som deres arbejdsmiljøcertificering. Jon Buch fortæller endvidere, at de er i gang med at lave en lille film, som skal ligge på deres hjemmeside, og som skal omhandle Christiansen & Essenbæk, hvor hovedtemaet er den gode historie og socialt ansvar (Interview 1).

Jon Buch og Carsten Schjørring lægger begge vægt på, at de oplysninger, som præsenteres på deres hjemmeside, ikke blot skal omhandle betonrenovering og byggeri, men vise en anden og mere menneskelig side af virksomheden, så potentielle kunder får den opfattelse, at C&E tænker på andet end bare forretning (Interview 1). Dette viser, at C&E er begyndt, at tænke CSR ind i deres eksterne kommunikation.

På C&Es hjemmeside har de et punkt, der hedder "Socialt ansvar", men her nævner de kun deres deltagelse i projekt High:five og der står dermed ikke noget om andre aktiviteter, som C&E har igangsat på eksempelvis medarbejder- eller miljøområdet (www.ceas.dk). Dette kan skyldes C&Es opfattelse af det at tage et socialt ansvar, som vi kom ind på i kapitel 3.2. C&E ser ikke deres aktiviteter som

eksempelvis arbejdsmiljøcertificeringen og sundhedsprojektet som CSR-aktiviteter og derfor er de ikke nævnt på hjemmesiden. Da C&E ikke betegner disse aktiviteter som CSR-aktiviteter, er det naturligt, at de ikke nævner dem under deres sociale ansvar på hjemmesiden og dermed går de glip af nogle kommunikationsfordele.

Udover at kommunikere deres CSR-aktiviteter gennem deres hjemmeside og på brochureblade, så har C&E optrådt i nogle artikler i Miljømagasinet, hvor de kommunikerer omkring deres sociale engagement. Desuden er C&E med i flere indlæg til Kooperationens nyhedsbrev, som har omhandlet C&Es sundhedsprojekt og deres sikkerhedshensyn til deres medarbejdere i forbindelse med arbejdsopgaver i udlandet (Interview 1). Disse muligheder, C&E fik for at blive nævnt i fagblade og nyhedsbreve, opstod mere eller mindre tilfældigt, men det er en værdifuld måde for SMVer at kunne kommunikere indirekte om deres CSR-engagement. Ved at indarbejde et pressenetværk, som de er begyndt på med deres kontakt til en journalist fra Kooperationen, kan de i højere grad udnytte det potentiale, der ligger i en regelmæssig eksponering i aviser og blade. C&E kan derved øge deres indirekte kommunikation til deres interessenter, så kendskabet til samt opmærksomheden på virksomheden øges (Morsing et al., 2008:187).

I forbindelse med C&Es deltagelse i projekt High:five blev de i 2007 nomineret til Netværksprisen for at have udvist et særligt bemærkelsesværdigt socialt initiativ, hvilket har givet dem noget omtale. Samtidig har C&E omtalt denne nominering på deres hjemmeside, men Jon Buch siger dog, at virksomheden ikke ønsker at markedsføre sig som en frelser på baggrund af dette projekt, da det ikke handler om at udstille High:five drengene hverken positivt eller negativt overfor andre (Interview 1). Dette viser, at C&E ser en konflikt i det at tage et socialt ansvar og samtidig profilere sig på det.

Intern CSR-kommunikation

Både Jon Buch og Carsten Schjørring gør opmærksom på, at den interne kommunikation om C&Es CSR-aktiviteter ikke sker gennem medarbejdermøder

eller oplæg, men som et led i den daglige dialog med medarbejderne.

Medarbejderne bliver inddraget i de CSR-aktiviteter, som C&E igangsætter, og får samtidig at vide, at de alle har et fælles ansvar for de projekter, som bliver igangsat (Interview 1).

I interviewet med byggepladsformanden Michael Petersen siger han, at han er stolt af at arbejde hos C&E, da de tager et ekstra skridt i forhold til at være socialt ansvarlige. Han synes, det er positivt, at der kommer overskud hjemmefra, og at de har den mulighed at hjælpe andre på vej. Han mener samtidig, at C&E har et socialt og miljømæssigt ansvar selvom de er mellemstore og ikke har de samme ressourcer til rådighed som de store virksomheder (Interview 2).

Også jord- og betonarbejderen Per Jensen svarer ligeledes ja på spørgsmålet, om han er stolt af at arbejde hos C&E, da han godt kan lide måden de arbejder på i forhold til fleksibilitet og frihed under ansvar. Han har endda anbefalet andre at søge ind til C&E. I forbindelse med arbejdsmiljøet og C&Es arbejdsmiljøcertificering siger Per Jensen, at det er et område, som direktøren Jon Buch går meget op i: *"Firmaets politik er, set fra chefens side, at han vil gerne op i Formel 1. Det skal bare være i orden, det skal ikke komme og hedde sig bagefter, at der ikke er noget sikkerhed. Det skal bare være i orden, og det får han også kredit for. De går virkelig meget op i sikkerhed. Og der bliver ikke sparet på noget."* (Per Jensen, Interview 3, s.4). Selvom ledelsen ikke har kommunikeret direkte til de timelønnede om, hvilke aktiviteter C&E igangsætter i forbindelse med arbejdsmiljøet, så er ledelsens holdning til arbejdsmiljøet blevet en forankret del af arbejdskulturen i virksomheden.

På spørgsmålet, om han selv kommunikerer om C&Es sociale ansvar udenfor virksomheden, siger Per Jensen, at han ikke går ud med den store fane og fortæller om virksomhedens CSR-engagement, men han nævner samtidig, at han synes, det er positivt, at C&E gør noget ekstra.

C&Es interne CSR-kommunikation foregår således uformelt og gennem dialog med medarbejderne. Dialogen bruges altså som kommunikationsform, og derved

skabes der en tættere kontakt mellem ledelsen og medarbejderne. Vores interviews med C&Es medarbejdere viser, at de er bevidste om virksomhedens grundlæggende holdninger og de er stolte af at arbejde i en virksomhed, som tager et socialt ansvar. C&E har opbygget en markant identitet som social ansvarlig virksomhed og denne identitet er opbygget gennem lang tid gennem gode relationer til medarbejderne og effektiv intern kommunikation. C&E har derved en "inside-out" tilgang til CSR-kommunikation, som betyder, at deres CSR-aktiviteter bliver integreret indefra og ud snarere end udefra og ind. Derfor bliver deres eksterne CSR-kommunikation mere troværdigt og effektivt, eftersom medarbejderne har taget del i C&Es CSR-aktiviteter fra begyndelsen og samtidig er bevidste om C&Es grundlæggende holdninger til social ansvarlighed.

C&Es eksterne CSR-kommunikation foregår derimod meget usystematisk og ad hoc, hvilket kan skyldes, at C&E betragter CSR som et etisk og moralsk anliggende, og derfor ikke ønsker at profilere og markedsføre sig på baggrund af dette. Samtidig har de ikke en kommunikationsstrategi, som vil kunne hjælpe dem med at få overblik over deres CSR-kommunikation.

4.6 Samlet analyse

Efter at have analyseret C&Es CSR-aktiviteter og deres CSR-kommunikation vil vi lave en samlet evaluering af deres CSR-engagement. Dette vil munde ud i nogle konkrete anbefalinger til, hvordan C&E kan begynde at arbejde mere strategisk med CSR.

Som det fremgår af oversigten af C&Es CSR-aktiviteter, så har de aktiviteter indenfor alle tre områder, samfundsmæssigt ansvar internt og eksternt, samt miljømæssigt ansvar. Langt de fleste af disse initiativer er dog interne, og relaterer til arbejdsmiljøet. Dette er ikke usædvanligt, eftersom CSR i form af medarbejderaktiviteter som sagt er den mest udbredte form for CSR blandt SMVer, da de har en tendens til at fokusere på det nære (TNS Gallup, 2005).

Motivation

I interviewet med C&Es ledelse og som beskrevet i præsentationen af C&Es sociale engagement, er deres motivation for at arbejde med CSR etisk og moralsk begrundet. De mener, at vi alle sammen har et ansvar, og ikke blot kan skyde skylden på samfundet. Endvidere mener C&E, at CSR kun kan lykkes, hvis man har hjertet på rette sted. C&E gør opmærksom på, at motivationen bag deres sociale ansvar findes i deres grundlæggende værdisæt, som de mener, er karakteristisk for hele virksomheden. De tager et samfundsmæssigt ansvar, bl.a. fordi de vil kunne være sig selv bekendt, og fordi der i virksomheden er en grundlæggende holdning om, at "vi skal behandle hinanden ordentligt og anstændigt" og samtidig have "respekt for hinanden" (Carsten Schjørring, Interview 1, s.2 og 3).

Denne etiske og moralske tilgang til CSR er karakteristisk for SMVer, hvilket også er en af konklusionerne i TNS Gallups rapport (2005). Her peger 69 % af de adspurgte virksomheder på etiske og moralske begrundelser for at iværksætte CSR-aktiviteter (TNS Gallup, 2005).

Selvom C&E giver udtryk for, at det overvejende er af emotionelle grunde de tager et socialt ansvar, så viser analysen, at deres motivation for deres interne CSR-aktiviteter rent faktisk er overvejende instrumentel. Dette gælder både arbejdsmiljøcertificeringen, sundhedsprojektet og akkrediteret trivsel. Ledelsen er bevidst om, at hvis C&E formår at skabe optimale arbejdsforhold, samt et godt arbejdsmiljø for deres medarbejdere, så kan de både tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft, som igen skaber forretningsmæssige fordele for dem. Dette viser, at der er en strategi og et formål bag C&Es interne CSR-aktiviteter.

Dvs. at etik, personlige værdier og ikke mindst personlige relationer spiller en stor rolle, når C&E begrunder, hvorfor de generelt tager og bør tage et samfundsmæssigt ansvar. Men i forhold til specifikke tiltag og initiativer, specielt på medarbejderområdet, er deres motivation dog ofte begrundet i mere økonomiske og rationelle motiver.

C&Es to væsentligste eksterne CSR-aktiviteter, projekt High:five og sponsoraterne, er i højere grad emotionelt begrundet. Dette kan skyldes, at disse CSR-aktiviteter netop er eksterne og dermed ikke relaterer til C&Es forretning i samme omfang som de interne initiativer. Eftersom SMVer har tendens til at fokusere på det nære, bliver C&Es interne CSR-initiativer automatisk integreret i deres forretningsstrategi. Derimod ligger deres eksterne CSR-aktiviteter fjernere fra deres forretningsstrategi og de er derfor ikke ligeså opmærksomme på at udnytte de forretningsmæssige muligheder, der opstår i forbindelse med disse projekter. F.eks. i forbindelse med C&Es sponsorbåde, var det først efter bådene var købt, at de opdagede, at der var forretningsmæssige fordele forbundet med initiativet.

En anden årsag til, at C&E har forskellige motivationer for at engagere sig i de forskellige CSR-aktiviteter, kan ligge i deres forståelse af begrebet CSR. Selvom Jon Buch og Carsten Schjørring siger, at C&E altid har taget et socialt ansvar, så har de et snævert syn på CSR, når de taler om deres CSR-engagement. I det første interview erfarede vi, at når C&E taler om CSR, refererer de primært til projekt High:five og små ting i hverdagen, som at have styr på medarbejdernes navne og fødselsdage. Dette viser, at deres opfattelse af CSR-begrebet er begrænset til aktiviteter, som de ikke umiddelbart mener, har indflydelse på deres forretningsstrategi. De interne CSR-aktiviteter som arbejdsmiljøcertificeringen og sundhedsprojektet er en integreret del af deres forretning og derfor anser C&E ikke disse aktiviteter for CSR-aktiviteter. Det var først da Jon Buch og Carsten Schjørring i løbet af interviewet blev spurgt ind til de forskellige projekter, de havde igangsat, at de blev bevidste om, hvor bredt CSR-begrebet er, og hvor meget de egentlig gør indenfor CSR.

Dette bekræfter blot, hvor komplekst begrebet CSR er. Mange SMVer har aktiviteter, der kan kategoriseres som CSR, men de bruger ikke selv denne betegnelse, da de ofte ikke er bevidste om, at det de laver rent faktisk er CSR. Det er dermed selve begrebet og betegnelsen "CSR", der er problematisk, da det er kompliceret og dermed ikke appellerer til de travle ledere i SMVerne.

Evaluering af C&Es CSR-aktiviteter

I analysen af C&Es fem væsentligste CSR-aktiviteter, vurderede vi, hvordan disse initiativer påvirker den sociale velfærd samt hvilke konsekvenser aktiviteterne har for C&Es forretning, og ud fra dette, placerede vi CSR-aktiviteterne i Crooks skema over CSR-typer. Dette resulterede i, at tre af C&Es fem væsentligste CSR-aktiviteter blev kategoriseret som "good management", da de både bidrager positivt til den sociale velfærd og til C&Es forretning. De resterende to CSR-aktiviteter bidrager ligeledes til den sociale velfærd, men C&E opnår dog ikke betydelige forretningsmæssige fordele og derfor er disse CSR-aktiviteter kategoriseret som "borrowed virtue". Denne kategorisering viser, at C&E generelt vælger CSR-aktiviteter, der har en stor påvirkning på det valgte indsatsområde, men at de ikke altid forstår at vælge initiativer, som de også kan drage forretningsmæssige fordele af. Dette kommer f.eks. til udtryk i C&Es sponsorering af en lille piges ridetræner. Dette CSR-initiativ gør en betydelig forskel for pigens, men det har ingen værdi i forhold til C&Es forretning.

Denne tendens bunder igen i ledelsens personlige værdier og holdninger om, at man bør handle etisk korrekt og ikke altid tænke i profit. Denne tankegang er særligt udbredt blandt SMVer og kan være grunden til, at de fleste SMVer ikke arbejder med strategisk CSR. Men hvis de vil have det optimale ud af deres sociale engagement, er de nødt til at indse, at etik og profit er to forenelige størrelser, og at de med fordel kan inddrage begge aspekter i deres overvejelser, når de vælger, hvor de vil fokusere deres CSR-aktiviteter.

Selvom flertallet af C&Es CSR-aktiviteter både forbedrer samfundet og deres forretningssituation og dermed falder ind i "good management" kategorien, er dette dog ikke ensbetydende med, at C&E i disse tilfælde arbejder med strategisk CSR. Strategisk CSR betyder nemlig ifølge Porter og Kramer, at man som virksomhed vælger at fokusere sit CSR-arbejde på aktiviteter, som både er til gavn for virksomheden og for dens omverden. Som nævnt tidligere har C&E en strategi for deres interne initiativer om at fastholde og tiltrække medarbejdere og i disse tilfælde arbejder C&E med strategisk CSR. Men C&Es eksterne CSR-aktiviteter er derimod ikke strategiske, på trods af, at nogle af dem falder ind i

”good management” kategorien. Dette skyldes, at C&E ikke overvejede de strategiske muligheder inden de valgte projekterne og at fordelene dermed dukkede op ved et tilfælde. F.eks. engagerede C&E sig i projekt High:five udelukkende af emotionelle og moralske årsager, men fandt sidenhen ud af, at projektet også tilførte dem forretningsmæssige fordele. Men som det fremgår af analysen, er C&Es eksterne aktiviteter tilfældige og ufokuserede og C&E kan dermed ikke forvente, at disse aktiviteter vil tilføre virksomheden forretningsmæssige fordele.

Kompleksiteten af CSR

Som nævnt er CSR et meget komplekst begreb, som det kan være uoverskueligt for SMVer at sætte sig ind i, pga. manglende tid og ressourcer. I vores analyse af C&Es fem væsentligste CSR-aktiviteter illustrerede vi denne kompleksitet gennem konkrete diskussioner, der knytter sig til de pågældende CSR-aktiviteter. For hver af de fem aktiviteter viste der sig at være diskussioner, som enten satte spørgsmålstejn ved projektets troværdighed, etik, validitet som CSR-aktivitet eller ved om det overhovedet er virksomhedernes ansvar. Der er således mange faktorer, der spiller ind og komplicerer og besværliggør forståelsen af CSR.

F.eks. i forbindelse med C&Es sundhedsprojekt er der delte meninger om, om initiativet kan betegnes som CSR, eller om der blot er tale om et personalepolitisk tiltag, der har til formål at nedbringe sygefraværet og derved reducere virksomhedens omkostninger. Derudover er den etiske diskussion om, hvor meget lederne kan tillade sig at blande sig i medarbejdernes livsstil, med til at komplicere arbejdet med projektet, da ledelsen må vurdere, hvor meget de etisk set kan tillade sig at blande sig i medarbejdernes privatliv.

Dette eksempel på en enkelt CSR-aktivitet tydeliggør, hvor mange problematikker, der er forbundet med arbejdet med CSR samt hvor uoverskueligt begrebet kan forekomme for SMVer.

Alt i alt kan vi konkludere, at C&Es forståelse for CSR er meget snæver og kun indbefatter deres eksterne projekt High:five og de små ting i hverdagen, som at behandle hinanden ordentligt. C&E er således ikke bevidste om, hvor meget CSR indebærer og at de rent faktisk har mange initiativer, særligt på medarbejder- og miljøområdet, som vi ville kategorisere som CSR. Dermed har de ikke et overblik over deres reelle CSR-engagement, hvilket betyder, at de ikke får det optimale ud af deres arbejde med social ansvarlighed.

Eftersom C&E ser social ansvarlighed som et etisk og moralsk anliggende, som ikke har noget at gøre med profit eller konkurrenceevne, er det ikke naturligt for dem at arbejde med CSR som en del af deres forretningsstrategi. Men i og med at danske SMVer oplever et stigende pres fra staten og ikke mindst fra deres kunder og samarbejdspartnere om at tage socialt ansvar, er de tvunget til at integrere CSR i deres forretningsprocesser. For at C&E kan arbejde med strategisk CSR, er de nødt til at danne sig et overblik over, hvad begrebet indebærer og hvilke af deres aktiviteter, der betegnes som CSR. Dette forudsætter endvidere, at C&E skal indse og acceptere, at der ikke er en konflikt mellem at være socialt ansvarlig og samtidig opnå forretningsmæssige fordele.

Som nævnt i afsnittet om C&Es konceptualisering af begrebet CSR kunne vi fornemme, at det i løbet af det første interview med ledelsen, blev mere og mere tydeligt for dem, hvad CSR er, og hvor meget de gør indenfor området. Dermed blev det også mere tydeligt for dem, at CSR også kan være en del af deres forretningsstrategi og ikke nødvendigvis skal være filantropisk. Dette viser, at det ikke nødvendigvis er en svær opgave at få SMVer til at forstå, hvad CSR indebærer og se fordelene i at arbejde strategisk med CSR.

4.6.1 Diskussion og anbefalinger

Vi har nu analyseret og evalueret C&Es CSR-engagement og bl.a. konkluderet, at de kan og bør arbejde mere strategisk med deres samfundsansvar for at imødekomme krav og forventninger fra omverdenen og ikke mindst for selv at få mest muligt ud af deres sociale engagement.

For at skabe størst værdi for virksomheden, skal C&Es CSR-aktiviteter supplere deres kerneforretning og blive en integreret del af virksomheden og dens processer. C&E skal således vælge aktiviteter, der er relevante for virksomheden og er i overensstemmelse med deres værdier og udfordringer, så de dermed kan styrke deres konkurrenceposition. Dette mener vi, at C&E på nuværende tidspunkt har et godt udgangspunkt for at realisere.

Eftersom C&E er i en branche med hårdt fysisk arbejde og risiko for skader og ulykker, er det oplagt og relevant for C&E at fokusere deres CSR-initiativer på arbejdsmiljøet. Som det fremgår af vores analyse, er C&E allerede meget involveret i aktiviteter på dette område, hvilket er positivt, men det er dog et problem, at de ikke selv betegner det som CSR-aktiviteter. De ville kunne opnå endnu flere fordele af disse initiativer, hvis de var opmærksomme på, at det er CSR, da de dermed ville kunne arbejde strategisk med deres initiativer. For det første ville de kunne reflektere over deres ansvarlighed og vurdere om de gør nok eller kan supplere med andre aktiviteter på området. For det andet kan C&E, ved at se på deres forskellige CSR-initiativer, som et samlet aktivitetsområde, skabe synergier mellem de forskellige områder, f.eks. ved at koble aktiviteter indenfor miljø og arbejdsmiljø.

Et andet område, hvor det ville være relevant for C&E at fokusere deres CSR-aktiviteter, er miljøområdet. Eftersom C&E arbejder med produkter, som kan være skadelige for medarbejderne og miljøet, er det vigtigt, at de er opmærksomme på dette og viser, at de tager ansvar for miljøet gennem deres valg og brug af disse skadelige produkter. Ifølge C&E tager de allerede et ansvar, da de til enhver tid vælger de mest miljøvenlige produkter og uddanner medarbejderne i at håndtere dem korrekt. Men C&E arbejder ikke strategisk med disse CSR-aktiviteter og de får dermed ikke det optimale udbytte af CSR-aktiviteterne. C&E kan gøre deres CSR-arbejde på miljøområdet mere strategisk ved at indføre miljøstyring i virksomheden. Dette indebærer, at de fokuserer på alle virksomhedens arbejdsprocesser, og ikke kun på deres produkter, med henblik på at få styr på deres miljø- og arbejdsmiljøforhold. Dette kan give en

række fordele, f.eks. kan de bedre imødekomme de skærpede miljøkrav og reducere forbruget af materialer og ressourcer. Et mere omfattende og ressourcekrævende tiltag er at blive miljøcertificeret, f.eks. efter den internationale standard ISO 14 001 (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2006:126). Det er en fordel for C&E at blive miljøcertificeret, da deres kunder i stigende grad kræver, at deres leverandører kan dokumentere deres miljøarbejde. Af samme grund kan C&E med fordel vise og kommunikere, at de tager hensyn til miljøet, både i deres prioritering af miljøvenlige produkter og i deres arbejdsprocesser, og dermed forbedre deres image.

C&E kan endvidere få mere ud af deres CSR-engagement gennem strategisk CSR-kommunikation. C&E kan arbejde strategisk med CSR-kommunikation ved at inkorporere deres sociale engagement i deres allerede eksisterende kommunikationskanaler. F.eks. kan C&E kommunikere deres CSR-engagement i deres tilbudsmateriale, til møder med samarbejdspartnere og via deres hjemmeside. Specielt på deres hjemmeside kan de med fordel gøre mere ud af at informere om f.eks. deres indstilling til miljøvenlige produkter, medarbejdertrivsel og sikkerhed. Som nævnt i kap. 4.5, har C&E allerede planer om at kommunikere om deres sociale ansvarlighed i en profilfilm, som skal ligge på hjemmesiden, hvilket viser, at de er begyndt at tænke CSR ind i deres eksterne kommunikation. Men for at få det fulde udbytte af deres CSR-engagement bliver de nødt til at integrere deres sociale ansvarlighed i alle deres kommunikationskanaler. Derudover skal C&E også være mere opmærksomme på at inddrage deres sociale engagement i den daglige dialog med kunder og samarbejdspartnere. Det handler om at kommunikere den gode historie, så budskabet spredes fra mund til mund. Denne tredjepartskommunikation kan også være en mere effektiv kommunikationsform, da man på den måde undgår at fremstå som en selvforherligende og selvtilfreds virksomhed og det virker også mere troværdigt, at andre fortæller om deres CSR-engagement.

DEL 5

KONKLUSION

5.1 Konklusion

Danske SMVer er udsat for et stigende pres, både fra regeringen og fra deres kunder og samarbejdspartnere, om at udvise og rapportere om social ansvarlighed. Regeringen har endvidere gjort det til et mål, at få danske SMVer til at arbejde mere strategisk med CSR. Dette er projekt "Overskud med Omtanke" et eksempel på, da det har til formål at udvikle CSR som et strategisk konkurrenceparameter i danske SMVer.

CSR er imidlertid et meget komplekst begreb, fordi der ikke er en fælles forståelse af, hvad det betyder og fordi det er tæt forbundet med virksomhedens andre forretningsområder. Denne mangfoldighed gør det svært for SMVer at forstå, hvad CSR indebærer og hvordan de kan arbejde med CSR i praksis.

Formålet med dette speciale var at kortlægge en konkret SMVs arbejde med CSR, med henblik på at illustrere kompleksiteten af CSR i praksis. Samt vurdere SMVers muligheder for at praktisere CSR på et strategisk niveau.

I vores analyse af C&Es CSR-aktiviteter, identificerede vi de forskellige teoretiske og etiske diskussioner, som relaterer til deres CSR-aktiviteter og som komplicerer forståelsen for begrebet CSR. F.eks. er det svært for C&E at skelne mellem, hvad der er CSR og hvad der er almindelige forretningsiltag, da mange CSR-aktiviteter, særligt på medarbejderområdet, overlapper med andre forretningsområder. Dette betyder, at C&E ikke er bevidste om omfanget af deres egentlige CSR-engagement og dermed får de ikke det optimale ud af deres CSR-aktiviteter. På baggrund af disse teoretiske og etiske diskussioner, konkluderer vi, at kompleksiteten af CSR begrænser virksomhedens strategiske arbejde på området.

I vores analyse fastslog vi, at C&E er motiverede for at arbejde med CSR og at deres holdning til social ansvarlighed og det "at gøre noget ekstra" er forankret i virksomhedskulturen. Endvidere fastslog vi, at C&E i forvejen arbejder med

mange aktiviteter, som ifølge vores opfattelse af begrebet, kan kategoriseres som CSR-aktiviteter samt at de allerede arbejder strategisk med flere af disse aktiviteter. På baggrund af den samlede analyse, konkluderer vi dermed, at det er muligt for C&E at arbejde strategisk med CSR.

Som det fremgår af vores litteraturstudie af CSR i SMVer, er der overensstemmelse mellem vores konklusioner på C&Es CSR-engagement og SMVers CSR-engagement generelt. Denne overensstemmelse ses bl.a. i deres emotionelle tilgang til arbejdet med CSR og deres moralske holdninger til social ansvarlighed i almindelighed. Derudover er C&Es fokus på medarbejderområdet typisk for SMVer ligesom deres begrænsede viden om, hvad CSR indebærer også er karakteristisk for SMVer. Eftersom C&Es tilgang til og arbejde med CSR generelt er karakteristisk for en dansk SMV, er vi af den overbevisning, at andre danske SMVer også vil være i stand til at arbejde med strategisk CSR.

For at SMVer kan arbejde strategisk med CSR, er der dog nogle barrierer, der skal nedbrydes.

For det første konkluderede vi, at C&E og SMVer generelt har et begrænset kendskab til CSR og dermed ikke er bevidste om, at nogle af deres aktiviteter kan betegnes som CSR. Dette skaber en barriere for det strategiske arbejde med CSR i og med, at de ikke har et reelt overblik over deres CSR-engagement og dermed ikke formår at reflektere over de aktiviteter de har igangsat. Det er derfor nødvendigt, at SMVerne lærer at sætte ord på deres ansvarlighed, så den bliver håndgribelig og overskuelig, da det er en forudsætning for, at de kan danne synergier mellem deres forskellige aktiviteter, så de både er til gavn for virksomheden og samfundet.

For det andet konkluderede vi, at C&E og SMVer generelt, har et ambivalent forhold til det at være socialt ansvarlig og samtidig opnå forretningsmæssige fordele. Dette bunder i, at de ser CSR som et etisk og moralsk anliggende, som ikke er forbundet med profit. Hvis SMVerne skal arbejde med strategisk CSR er

det dermed nødvendigt, at de lærer at acceptere, at der ikke er en konflikt mellem social ansvarlighed og profit.

Disse barrierer er ikke nødvendigvis svære at nedbryde, hvilket vi f.eks. erfarede gennem vores interviews med C&E, hvor vi fornemmede, at jo mere vi diskuterede CSR og deres sociale engagement, desto tydeligere blev det for dem, hvad CSR er, og hvor meget de gør indenfor området. Dermed blev det også mere tydeligt for dem, at CSR også kan være en del af deres forretningsstrategi og ikke nødvendigvis skal være filantropisk. Dette viser, at det ikke nødvendigvis er en svær opgave at få SMVer til at forstå, hvad CSR indebærer og se fordelene i at arbejde strategisk med CSR.

Men hvis vi som samfund vil fremme strategisk CSR blandt SMVer, er det nødvendigt, at regeringen, kommunerne, brancheorganisationerne osv. gør en større indsats for at udbrede budskabet blandt SMVerne.

Først og fremmest kræver det en fokuseret indsats fra regeringens side i forhold til at kommunikere om strategisk CSR til SMVer. Dette var projekt Overskud med Omtanke et eksempel på, men det er nødvendigt med en ny og mere proaktiv og langsigtet indsats for at opnå de ønskede resultater. Det er nødvendigt, at CSR bliver kommunikeret på en måde, så det bliver overskueligt og håndgribeligt for SMVerne, og så de ikke opfatter det som en ekstra byrde de får pålagt, men som et ledelsesværktøj, der vil styrke deres forretning og virksomhedsprofil som social ansvarlig.

En proaktiv indsats fra kommunerne, de regionale vækstfora, brancheorganisationerne osv., hvor de aktivt opsøger SMVerne og informerer om CSR gennem dialog med virksomhederne. Det er nødvendigt for disse instanser, at gå i dialog med SMVerne, da virksomhederne ikke selv har tid og overskud til at sætte sig ind i det, for dem, omfattende arbejde med CSR, da SMVernes forretningssyn og -strategi ofte er kortsigtet.

Derudover er der behov for mere forskning på området, som kan bidrage til en dybere forståelse for, hvordan SMVer arbejder med CSR. Det vil sige, hvordan den enkelte virksomhed definerer sit sociale ansvar og involverer sig på området, afhængigt af virksomhedens baggrund og situation.

Litteraturliste

- Andersen, I. (2002). *Den skinbarlige virkelighed - om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* (2nd ed.) Frederiksberg C, Samfundslitteratur.
- Baron, D. P. (2005). *Corporate social responsibility and social entrepreneurship*. Working Papers (Faculty), Stanford Graduate School of Business, 33p.
- Bisgaard, T. M. (2005). *CSR: Misforstået medfølelse?* Article posted on <http://www.kommunikationsforum.dk/?articleid=12046>
- Boesby, D., Roepstorff, A. K., & Granerud, L. (2008). *CSR og arbejdsmiljø i små virksomheder – resultater fra et pilotprojekt*, Pilotprojekt, København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Retrieved from http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/rapporter/csr_og_arbejdsmiljo_i_smaa_virksomheder.pdf
- Boxenbaum, E. (2006). *Social construction as a mode of regulation: Reconstructing CSR in Denmark*. In A. Kakabadse, & M. Morsing (Eds.), *Corporate social responsibility reconciling aspiration with application* (pp. 311). New York, N.Y.: Palgrave Macmillan.
- Brander, E. (2009). *På eventyr med Christiansen & Essenbæks rejsehold*. Retrieved 04.20, 2009, from www.kooperationen.dk
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct*. *Business & Society*, 38(3), 268.
- Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. (2004). *How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective*. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 11(3), 140-149.
- Brahe-Pedersen, Christian. (2009). *Arbejdsulykker er på vej nedad*. Retrieved 08.07, 2009, from www.idag.dk
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage.
- Crook, C. (2005). *The good company*. *The Economist*
- Djursø, H. T., & Neergaard, P. (Eds.). (2006). *Social ansvarlighed - fra idealisme til forretningsprincip* (1st ed.). Århus: Academica.
- Dyreborg, J. (2009). *Arbejdssikkerhed er for vigtig en sag at overlade til sikkerhedsorganisationen - virksomhedernes nye omverden og det sociale ansvar*. *Tidsskrift for Arbejdsliv*

- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (2006). *Overskud med omtanke - praktisk guide til virksomheders samfundsengagement*. In Rambøll Management (Ed.) (1.th ed.) Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.
- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (2007). *Evaluering af projekt people & profit - overskud med omtanke*. Evaluerings rapport: NIRAS Konsulenterne A/S.
- Europa Kommissionen. *Sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen*. Retrieved 10.07, 2009, from www.ec.europa.eu
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management A stakeholder approach*. Boston, Mass.: Pitman.
- Freeman, R. E. (2006). *A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility*. In A. Kakabadse, & M. Morsing (Eds.), *Corporate social responsibility reconciling aspiration with application*. Palgrave Macmillan.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times
- Fuglsang, L., Hagedorn-Rasmussen, P., & Bitsch Olsen, P. (2007). *Teknikker i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag.
- Jenkins, H. (2004). *A critique of conventional CSR theory: An SME perspective*. Journal of General Management, 29(4), 37-57.
- Jensen, C. P. (2009). *Virksomheder prioriterer CSR på trods af krise*. Berlingske Tidende, pp. 18-19. (22.04.09)
- Justesen, P. (2009). *Lettere at rapportere om samfundsansvar*. Børsen, pp. 1. (30.06.09)
- Kapstein, E. B. (2001). *The corporate ethics crusade*. Foreign Affairs, 80(5), 105-119.
- Kvale, S. (1997). *Interview en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzel.
- Locke, R., & Romis, M. (2006). *Beyond corporate codes of conduct: Work organization in two Mexican garment factories* (No. 26). Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University: Corporate Social Initiative.
- Marchand, R. (1998). *Creating the corporate soul the rise of public relations and corporate imagery in American big business*. Berkeley: University of California Press.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*. Administrative Science Quarterly, 48(2), 268-305.

- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). *Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship*. Journal of Business Ethics, 45(1/2), 109-120.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). *A conceptual framework for understanding CSR. Corporate social responsibility across Europe*. In Habisch et al. (pp. 335-356)
- Matten, D., & Moon, J. (2008). *"Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*. Academy of Management Review, 33(2), 404-424.
- Mejlby, P., Nielsen, K. U., & Schultz, M. (1999). *Introduktion til organisationsteori - med udgangspunkt i Scotts perspektiver* (3rd ed.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Morsing, M., & Beckmann, S. C. (2006). *Strategic CSR communication*. Copenhagen: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). *The Catch 22 of communicating CSR findings from a Danish study*. Journal of marketing communications, Vol. 14, Issue 2.
- Morsing, M., & Vallentin, S. (2006). *CSR and stakeholder involvement the challenge of organisational integration*.
- Morsing, M., Vallentin, S., & Hildebrandt, S. (2008). *Forretning eller ansvar? Social ansvarlighed i små og mellemstore virksomheder*. København: Børsens Forlag.
- Murillo, D., & Lozano, J. (2009). *Pushing forward SME CSR through a network: An account from the Catalan model*. Business Ethics: A European Review, 18(1), 7-7-18.
- Erhvervs- og Boligstyrelsen. (2002). *Etik i erhvervslivet - virksomhedernes samfundsmæssige ansvar*. Erhvervs- og Boligstyrelsen. Oxford Research A/S
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.
- Ruggie, J. G. (2004). *Reconstituting the global public domain - issues, actors, and practices*. European Journal of International Relations, 10(4), 499-531.
- Russo, A., & Perrini, F. (2009). *Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs*. Business Ethics.

- Skytte, V. (2007). *Sundhed på arbejdspladsen giver tilfreds medarbejdere*. Retrieved 12.07, 2009, from www.lederne.dk
- Spence, L. J. (1999). *Does size matter? The state of the art in small business ethics*. Business Ethics: A European Review, 8(3), 163-174.
- Spence, L. J., Habisch, A., & Schmidpeter, R. (Eds.). (2004). *Responsibility and social capital the world of small and medium sized enterprises*. Palgrave Macmillan, 2004.
- Stoney, C., & Winstanley, D. (2001). *Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain*. Journal of Management Studies, 38(5), 603-626.
- The UN Global Compact. *United nations global compact*. Retrieved 07.07, 2009, from www.unglobalcompact.org
- TNS Gallup (2005). *Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder*. Retrieved from http://www.eogs.dk/graphics/publikationer/CSR/Gallup_rapport.pdf
- Vogel, D. (2008). *Private global business regulation*. Annual Review of Political Science, 11(1), 261-282.
- Vogel, D. J. (2005). *Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility*. California Management Review, 47(4), 19-45.

Hjemmesider

- www.ceas.dk. Retrieved 4/22, 2009, from <http://www.ceas.dk/>
- www.ec.europa.eu. Corporate social responsibility. Retrieved 4/25, 2009, from http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm
- www.ec.europa.eu. (2006). Muligheder og ansvar Retrieved from http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_ar_da.pdf
- www.ec.europa.eu. (2009). SME definition. Retrieved 6/22, 2009, from http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm
- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Overskud med omtanke. Retrieved 06/12, 2009, from <http://www.samfundsansvar.dk/sw38407.asp>
- European Commission. (2009). CSR and small and medium-sized enterprises. Retrieved 6/17, 2009, from <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/sme.htm>

www.highfive.net. Gør en forskel. Retrieved 5/9, 2009, from
<http://www.highfive.net/virksomhed.asp>

www.rhul.ac.uk. Dr Laura J. Spence - reader in business ethics. Retrieved 7/9,
2009, from <http://www.rhul.ac.uk/Management/About-Us/Academics/spence.html>

www.samfundsansvar.dk. (a). Lovkrav om rapportering af samfundsansvar.
Retrieved 6/7, 2009, from <http://www.samfundsansvar.dk/sw49316.asp>

www.samfundsansvar.dk. (b). Regeringens handlingsplan for virksomheders
samfundsansvar. Retrieved 5/8, 2009, from
<http://www.samfundsansvar.dk/sw49284.asp>

Bilag 1

Interview Christiansen og Essenbæk 29. april 2009

Direktør Jon Buch

Salgschef Carsten Schjørring

High:five

Hvordan hørte I om High:five?

Jon: Det var Carsten der hørte om det først. Han havde en byggeplads i 2006 i Kødbyen, hvor Ole Hessel fra High:five kom cyklende og han havde en ung fyr der hed Rami som han gerne ville afsætte. Rami havde gået med pistol og kniv og det må man ikke, og da Ole er en sympatisk fyr og Carsten er et fornuftigt menneske så blev de enige om, at ham kunne vi godt tage ind og have gående som elev.

Carsten: Ja, dvs. jeg var lige hjemme og vende den først – Hvad er vores holdning i firmaet.

Jon: Og så var ballet åbnet. Så kom Helle forbi og hun havde straks nogle flere og så blev det sat en lille smule i system. Så startede vi med at få et par stykker fra Jyderup statsfængsel. De blev lukket ud om morgenen..

Julie: Så det var Ole Hessel der kontaktede jer?

Jon: Ja, det var ham der kom til os. Vi kendte intet til High:five i forvejen. Ikke spor. Det er jo ikke fordi de reklamerer så meget. Man skal vist være i visse kredse for at kende dem. Det gælder ikke kun High:five, det gælder også så meget andet af den slags. Det var en tilfældighed for os, at vi kom med i projektet, men det var opsigende og bevidst fra Ole Hessels side.

Julie: Gjorde I jer mange overvejelser inden i besluttede at deltage?

Begge: Nej, overhovedet ikke.

Holdningen i firmaet

Carsten: Vi har en holdning i firmaet. Jon har været spejderleder og jeg har været spejder, nogle af vores formænd er gamle spejdere og vores gamle direktør har været spejder. Så vi er mange, der et eller andet sted, har det sociale engagement fra de unge dage og det afspejler også nogle af de holdninger Christiansen og Essenbæk har i dag til omgivelserne og de mennesker der er omkring os. Det er en forretning vi kører, men man kan godt køre forretning på en menneskelig vis. Det handler ikke om at stå op og tage røven på folk dag ud og dag ind. Man må godt være et menneske samtidigt. Derfor tog det os ikke ret lang tid at tage den beslutning. Som Jon så har bygget videre på og fået et samarbejde i stand med Helle Agot og jeg så igen kommer ind over, men det kan vi vende tilbage til. Så vi har et system på det i dag, men det er faktisk baggrunden for det. Firmaet har eksisteret i 35 år, fra 1970.

Christina: Så det har hele tiden været den ånd i har. Det bygger på personlige værdier?

Jon: Vi har altid gået meget op i at behandle hinanden ordentligt og anstændigt, også vores timelønnede. Vi er ikke sådan en virksomhed som bare tager folk ind og ud. Enten er man med eller også er man ikke med. Vi har f.eks. også nogle få der ikke kan læse og skrive og dem forsøger vi at få lært at læse og skrive. Så vi passer lidt på dem.

Carsten: Jeg har altid haft den holdning, at et firma, der skal fungere, hvor du har nogen der er ledere, det er ligesom et fint schweizisk urværk. Det er ligegyldigt hvilket et af tandhjulene du tager ud, så går uret i stå.

Jon: Vi er en af de virksomheder i branchen, der bruger flest penge på efteruddannelse osv. af vores timelønnede, de andre bruger det af deres funktionærer, fordi funktionærerne har karriereplaner osv., så de skal nok selv komme til, men de timelønnede kommer sjældent og spørger om noget. De er gået ud af skolen i niende eller smidt ud af syvende, de har en lidt anden indgangsvinkel til tingene, så dem prøver vi at hjælpe på vej, ud fra devisen, at jo mere de kan, jo mere kan vi.

Carsten: Du kan godt uddybe lidt mere, hvor meget efteruddannelse vi egentligt er involveret i. F.eks. de kurser vi lige har haft.

Jon: Ja vi har holdt nogle interne kurser. Det er sådan, at på arbejdsmiljøside er det typisk sådan at på en større byggeplads, der skal der være én, der har sådan et arbejdsmiljøkursus, og vi går ind og siger at vi gerne vil have at halvdelen har et. Det er helt andre dimensioner vi taler om.

Christina: Officielt er det kun et krav at én skal have taget et arbejdsmiljøkursus?

Jon: Jaa, én for hver ottende sådan ca. siger man, men vi siger så, at det skal være halvdelen.

Carsten: Men vi har en målsætning. At alle skal være med.

Jon: Jo, hvert fald alle fastansatte.

Carsten: Vi er blevet arbejdsmiljøcertificeret i klasse A1. Hele firmaet. Og det har været en proces Jon virkelig har været tovholder på. Den ros skal han have. Han har formået at få motiveret både funktionærestaben, men fanden fløjte mig også de timelønnede. Så når de kommer Bureau Veritas kan de jo spørge, om hvad som helst. Alt. Så har vi faktisk observeret, at, endda også de timelønnede, de siger, "I kan bare spørge!"

Jon: Ja, det går de meget op i.

Christina. Okay, det må da også være rart for jer at vide, at medarbejderne tager det til sig.

High:five

Jon: Ja, og det har jo også været vigtigt her med High:five, for der får vi jo kriminelle ind og der er der selvfølgelig nogen der stiller spørgsmål til: *Hvad skal vi nu med det? Han har en anden hudfarve eller hans navn staves anderledes end vores*, så har jeg ikke sagt for meget. Der kan vi så godt mærke, at nogen er mere gearret til det end andre og vi ville aldrig pådutte Mohammed til Peter hvis nu Peter var imod det. Så ser vi nogle steder, hvor vi ved at chancen for at lykkedes den er der, plus at vi så fortæller de timelønnede, at de skal være med til det her og at de skal være med til at løfte. De har ikke gjort noget der er værre end noget af det vi andre måske har gjort, de er bare blevet opdaget.

Julie: Holdt I så et møde, hvor I fortalte om det?

Jon: Nej ikke sådan rigtigt. Det går sjældent godt når man samler... Det skal ikke lyde forkert eller som om jeg taler ned til de timelønnede, men når vi samles så mange, så er det svært at holde deres fokus. De hører ikke ordentligt efter, og det er fordi de ikke er vandt til at høre efter på den måde. De lærer heller ikke ting ved at lytte. De lærer ting ved at bruge deres egne hænder. Derfor skal vi have dem sådan på tomandshold.

Julie: Blev alle så informeret om det, eller var det ikke nødvendigt?

Jon: Dem der arbejder på pladsen.. Både ja og nej. Det kommer sådan lidt efter lidt. Jeg vil ikke sige at det kommer hverken snigende eller luskende, men sådan lidt efter lidt. Og det er fordi jeg har den holdning, at når jeg ansætter en fra High:five, så har vedkommende begået noget kriminelt og har været i fængsel og han har udstået sin straf. Helle og jeg vi har en aftale om, at når hun har liciteret nogen, og sagt god for dem, så siger jeg også god for dem og det er uden at se deres straffeattest, jeg vil ikke se deres straffeattest. Af principielle årsager. Om de har smuglet hash, solgt hash, kørt hvidt pulver over grænsen eller hvad de nu har. De har fået en straf og de har udstået den. Så det de skal gøre nu er at de skal komme til mig, de skal komme hver dag, de skal komme til tiden og de skal passe deres arbejde. Hvad de ellers har i bagagen er mig uvedkommende og når det er mig uvedkommende så er det også deres kollegaer uvedkommende. Vi kan jo også få andre ansatte som ikke har været i fængsel, men har gjort det samme eller de kan have været i fængsel for tre, fire eller fem år tilbage, det ved vi jo ikke. Så skal vi til at bede om straffeattester fra alle og så skal vi også til at overvåge dem i weekenden om de kører spirituskørsel og om de behandler konen ordentligt og børnene osv. Vi er nødt til at have en naturlig respekt overfor hinanden. Det gør vi meget ud af når vi snakker med folk. Vi siger, *vi opfører os pænt og det forventer vi også at I gør*. I må låne alt vores værktøj, men i skal ikke stjæle det. Vi vil ikke have det. Hvis i skal bruge en pose mørtel så kom, I skal nok få den, men I skal ikke stjæle det. Det er den generelle holdning. Det får alle at vide. Jeg vil kraftedeme ikke have de stjæler mit værktøj. De kan låne det ligeså tosset de vil.

Julie: Så I fortalte ikke om, at I nu var med i et projekt osv.?

Jon: Nej og det er fordi at vi ikke vil markedsføre os som nogen frelser på den måde. Jeg ved godt at det står på hjemmesiden, men det er sådan lidt andet. Vi går ikke rundt med sådan en glorie og synes, at vi gør noget sådan at folk skal bukke og vi skal have blomster hver dag osv. Det er slet ikke det. det er slet ikke det det handler om. Det handler heller ikke om at udstille High:five drengene hverken positivt eller negativt overfor de andre. (Carsten: De går ikke rundt med et High:five skilt på ryggen.) De er

en del af fællesskabet og når de sådan går rundt dernede tror jeg ikke de går og snakker om hvem der er hvem.. det er ikke mit indtryk.

Carsten: Men de har nok vendt den nede i skuret Jon.

Jon: Ja jeg ved godt når der kommer en og har tatoveret et eller andet hen over halsen, så kan de godt se at han ser anderledes ud, men vi har også mange andre ansatte som ikke kommer gennem High:five, men som også er nogle rødder og som har tatoveringer. Det er jo ikke byens bedste børn. Men de er gode mennesker når de er her. Ellers havde de ikke været her.

Julie: Nej, så det bliver ikke annonceret, at de kommer og er tidligere straffede, fordi det heller ikke bliver det med de andre ansatte, som måske også er det. Det kan jeg godt se.

Carsten: De får ikke fortiden synder opvarmet til morgenmad hver dag, men har de lyst til at fortælle deres baggrund så gør de det.

Jon: Nogen har fortalt deres kollegaer, hvad de har lavet og andre har ikke fortalt det. Det må de selv om.

Christina: Hvor mange tror i ca. I har haft igennem?

Jon: Puh, det ved jeg ikke.. 10? Vi har været lidt uheldige på det sidste med nogen der er faldet tilbage i kriminaliteten. Men vi har nok haft berøring med en ti stykker.

Christina: Hvor mange chancer får de?

Jon: Mange. For mange. Vi har været for flinke. Vi har konstateret at vores indgang til det her.. vi har troet for meget på dem og givet dem for mange chancer, for meget luft og for lang snor, for hurtigt.

Carsten: Hvor meget kender i til straffedes psyke når de kommer ud? Efter to år i spjældet der er du totalt hjernevasket.

Jon: Deres hoveder er helt anderledes skruet sammen når de kommer ud og det har vi ikke været opmærksomme på. Vi har så haft nogle interne kurser med en psykolog, som har været ualmindelig effektiv. Når en person har siddet inde og specielt hvis de har siddet varetægtsfængslet i lang tid, det gør det noget ved folk.

Carsten: Nogen tør fandme ikke engang gå i banken.

Jon: De har ikke et skattekort, de har ikke en konto og så skal de ned i banken og starte fra scratch. Vi havde en der startede på en pension oppe i Lyngby. Han havde ingen lejlighed, han havde ingenting. Han havde en sort pose med noget tøj i.

Carsten: Han havde ingen sygesikringskort, det har du ikke brug for når du sidder i spjældet. Så er det tilbage til familien og konen kan ikke forstå, hvorfor han ikke lige kan tapetsere lejligheden, han har jo masser af tid. De kan bare ikke tage sig sammen.

Jon: En del af dem er så smuttet herfra, og nogle af dem er vores skyld har vi erkendt. De har ikke været uddannet nok til det vi har sat dem til, det har vi så lært nu. Vi skal være bedre klædt på. Og vi kigger selvfølgelig også på de tilfælde hvor det lykkedes. Det vi kom fra, det var det med chancer – og det var for mange, men vi har givet dem meget luft. Vi har en nu, som har været medlem af AK81. Han røg i noget klammeri og røg i spjældet.

Det lykkedes mig efter noget tid at få besøgstilladelse, han sad inde på Hovedbanegården fordi det var rockerrelateret og det er ret barskt derinde. Han er stor og stærk og bred over skulderne, men hans øjne de begyndte simpelthen at løbe da jeg kom ind. Så fik vi snakket lidt og han fik det godt, - han troede han skulle have en fyreseddel. Det skulle han ikke, sagde jeg, vi ville afvente dommen og så tage den derfra. Han blev frikendt og startede på job her igen, så ville skæbnen at nogen kørte efter ham en dag på vej hjem fra byen og true ham med en pistol, så han havde en uges tid hvor han gik med skudsikker vest og blev væk, men han kom hen og besøgte mig og forklarede hvordan det hang sammen og han var på vej ud af miljøet. Jeg gjorde så det, at jeg kontaktede politiet og fik fat i en der har med bandekriminalitet at gøre og fortalte ham hvad vores mand hed, og fik så at vide, at hvis han bare holdte sig væk fra Nørrebro på det tidspunkt, var der ingen problemer.

Gutten her er hos os den dag i dag og han passer sit arbejde og han er en af de få der stort set aldrig er syg. Hvis han skal noget en dag, tager han fat i formanden i god tid og spørger om han kan få fri. Han har selvfølgelig lidt problemer med psyken en gang i mellem, men han er selv begyndt at gå til psykolog. Vi snakker altså om en der er højere end mig, vejer det samme som Carsten, og vægten sidder altså lidt anderledes på ham end på Carsten og mig (griner). Pæn mand, flot fyr. Sådan nogle går altså ikke til psykolog, men han har erkendt at han har nogle problemer, og det tager jeg hatten af for. Han prøver virkelig på at få et normalt liv som os andre og så må vi sgu også prøve.

Julie: Det lyder som om, at det kan være hårdt arbejde for jer nogen gange?

Jon: Det er lidt op ad bakke ja, men alt arbejde er hårdt. Enten fysisk eller psykisk, men alt det der lykkes, er det, der driver en. Har du 10 igennem og er der 1 der lykkes, skal du tænke ”Det var den forkerte branche, de var ikke klar til det, osv.”

Carsten: Ja og måske tager de noget af det de lærer her med videre til næste sted de kommer.

Jon: Det kan godt være, at når de har været igennem 7 virksomheder, at det endeligt lykkes.

Julie: Så det I får ud af at tage dem ind, er glæden I får når det lykkes.

Begge: Ja, det er drivkraften.

Jon: Det er fint nok at grave kartofler op, men i ny og næ skal der også være noget andet. Det er dét der krydrer tilværelsen.

Carsten: Selvom man er stor og stærk kan man godt være med i en firmakrammer.

Jon: Det man skal huske på, som virksomhedsleder, er at der er en grund til, at de her mennesker er kriminelle, og det kan man have forskellige holdninger til. Hvis man bare syntes, de er nogle bøvernikker, så skal du ikke beskæftige dig med dem, for så kan det kun gå galt. Så kan man have en anden holdning: De har haft de forkerte venner på de forkerte tidspunkter. Mange af dem har været udsat for seksuelle krænkelse eller blevet vanrøgtet i deres barndom. Manglende omsorg. Der er mange ting der er gået galt for dem fra start af, så de har aldrig fået en chance.

Carsten: De har ingen sociale kompetencer, de kan ikke vise empati. De tror altid at det er dem der er noget i vejen med. At det er deres skyld. Og de har overspringshandling. Hele tiden. De tænker, uh det går nok galt det her.

Jon: Nogen gange kunne jeg da også ønske at vi var en virksomhed der var fem gange så stor, for så kunne vi ansætte en der kunne tage sig af det her. Som både var entreprenør, som Carsten, som også havde en overbygning med noget psykologi, som havde styr på sådan nogle ting, for vi famler os sådan lidt frem. Men vi lærer selvfølgelig af det.

Carsten: Jeg er udnævnt til mentor for lærlingene, deres overordnede mentor. Og der har jeg så Jan og Michael og trække på og Jon der også er inde over. Men primært så tager jeg den snak der skal tages. Og jeg har selvfølgelig en stor glæde ved når det lykkedes. Min hustru har med de bløde fag at gøre, psykologi, så jeg har det også på hjemmefronten. Og det er jo noget andet end at fokusere på den bundlinje hele tiden. Det er rart også at have med de menneskelige værdier at gøre. Det har vi jo også med de andre medarbejdere. Nogen gange så skjuler de jo også deres problemer.. så det kan godt være svært. Der er lidt arbejde i det, men det er spændende.

Julie: Føler I at I har fået andre ting ud af det, andet end det personlige? Er der kommet bedre arbejdsklima, er der et bedre sammenhold eller mere effektive arbejdere?

Jon: Man kan ikke se på projekt High:five isoleret. Jeg vil vove den påstand, at hvis ikke det havde været High:five, så havde det været noget andet. Vi har lavet High:five. Vi er blevet arbejdsmiljøcertificeret på 12 måneder, og da Bureau Veritas, som er det bureau der kører rundt og certificerer virksomheder, da de var til generalprøve ude hos os, tog ham der er lead auditor fat i mig og sagde ”Det er godt det her”. Som ingeniør trigger det jo en til at spørge ”Hvor godt er godt?”. Det er ”Langt langt langt over gennemsnittet”. På en gammel 13 tals karakterskala fik vi det der svarer til et 11 tal. Det er meget atypisk. Vi skal jo selv sidde og styre en masse, som er ude og tro på at de gør det rigtigt. Det skal bare være i orden over det hele. Med High:five blev vi rent faktisk nomineret til årets Netværkpris, det har da også givet lidt omtale. Så har vi i efteråret kørt et projekt omkring sundhed, som vi nu prøver at gøre noget mere ved, som jeg godt kan fortælle nærmere om hvis I har tid.

Christina: Meget gerne.

Sundhedsprojekt

Jon: I forbindelse med vores arbejdsmiljøcertificering, gjorde jeg meget ud af at snakke om sygefravær. Vi er i en branche hvor folk er meget syge, da vi jo er i en

branche hvor det kan være hårdt arbejde. Sygefraværet faldt en del da vi arbejdede med arbejdsmiljø og arbejdsmiljøcertificering. Da vi så slap det igen, blev det rutine meget af det gik det lidt op igen. Vi gad ikke arbejde med arbejdsmiljø igen, da det ville være lidt det samme, så vi ville prøve at angribe det anderledes. Så tog vi fat i noget der hed Helsekompagniet og lavede en stor sundhedsdag herude, det gjorde vi lige nøjagtigt den 11. december. Vi samlede 100 mand ovre i vores hal, så kom der en pige og fortalte om sundhed, bl.a. hvad der sker når man spiser forkert, altså hvor meget livsglæde og livskvalitet man kan miste. Så delte vi hele banden op i grupper og så var der workshops i hele huset. Der var en der fortalte om vitaminer og mineraler, en der fortalte om livstilssygdomme, vi lavede konditest og alle blev kaldt ind til Tina (Helsekompagniet) for at få lavet en sundhedstest hvor de fik målt kolesterol osv. Der var også et par stykker der blev sendt direkte til læge, da deres blodtryk var helt i vejret.

Julie: Hvordan tog de så imod det?

Jon: Der var 2, der havde sagt til deres formand, at de synes det var noget pis. 2 ud af 100 mand. Resten grinede og pjattede, og de to der først var imod det, de hyggede sig også. Sund frokost og fuld gang i den hele dagen. Efterfølgende fik de tilbudt en aftale med en diætist, der kunne få kortlagt deres kostvaner. 80% af alle sagde ja til det, og de fleste har også lagt kosten om. Vi har timelønnede der har tabt 20 kg siden 11. december. 20kg! De spiser mere end de gjorde før, de spiser bare det rigtige. Nogle af dem kommer og siger ”Ved du hvad, det er helt galt det her”. Nu har han tabt 10 kg. Han kører ikke ind på tanken om morgen og køber wienerbasser. Han kører ikke ind på tanken om eftermiddagen for at købe franske hotdogs og kakaomælk og heller ikke smørrebrød til frokost. Han havde 20 kr. mere med hjem hver dag. Netto! ”Og jeg har tabt mig, min kone er begyndt at kigge på mig igen!” (griner) Så har vi kørt noget fælles træning inde hos Tina & Pelle (Helsekompagniet) hvor vi har siddet på en spinningcykel, hvor de alle sammen har siddet og se om de kunne vælte mig af pinden. Det har været vældigt morsomt. Hele seancen slutter i morgen, der bliver de vejret for sidste gang. Og så skal vi liige trække vejret men så forsøger vi at køre et kæmpe projekt der hedder ”akkrediteret trivsel”. Er det ”akkrediteret”, så er det godkendt, er et laboratorium akkrediteret, så er det godkendt. Så sad jeg en aften og tænkte ”Vi kører sku da en akkreditering på vores trivsel”. Vi godkender vores trivsel. Vi laver en trivsel herude som er så god at den kan blive godkendt. Det kan godt være at det kun er mig der godkender den, men det er også lige meget. Så har vi skrevet en ansøgning til forebyggelsesfonden, hvor vi søger et par millioner for at køre projektet i ca. 2 et halvt år.

Carsten: Med alt det andet har vi selv haft pengene op af lommen.

Jon: Hele projektet vi har skruet sammen er på 3 millioner kroner, hvor vi så søger de 2 og selv putter 1 i. Så vil vi virkeligt prøve på at måle på hvordan de har det, både deres sociale og faglige kompetencer. Hvis der er nogen der ikke kan læse og skrive, så hiver vi dem ud i arbejdstiden og får en underviser på.. Vi får en afgørelse her til juni om vi får pengene, hvis ikke må vi skruer det sammen på en lidt anden måde. Vi har hele tiden noget kørende, som vi kan være fælles om. På et eller andet tidspunkt emmer det her trivselsprojekt ud – trivslen skulle gerne være der stadigvæk, men så må vi finde et andet projekt, det er sådan en proces der kører. Jeg kan ikke

sige hvad det er om tre år, det er sådan nogen man sidder og finder på når man køre på Køge bugt, så skal man tænke på et eller andet.

C&Es argumenter for at være socialt ansvarlige

Christina: Gør I det af filantropi eller er det for at skabe et bedre firma for at kunne tjene flere penge?

Jon: Det er en kombination. I det her firma har vi været heldige. Vi har været de rigtige steder på de rigtige tidspunkter. Vi har haft de rigtige ejere, der har ladet os gøre hvad vi ville, og vi har været heldige at have haft de rigtige medarbejdere, der har støttet om omkring mine idéer og også selv er kommet med deres. Det er lidt som det Carsten nævnte med tandhjulet, det alt sammen skal fungere. Langt hen ad vejen fungerer det som et team. Vi kan ikke overleve ved at rende skrigende rundt ude på pladsen og lave armbøjninger, vi skal jo tjene penge på produktion, så det er selvfølgelig en afvejning. Jeg har en god ven der er børsrådgiver, og han er forfærdeligt ofte ude at spise om aftenen med potentielle kunder. Han kan ikke vide om den pågældende person vil være god forretning for ham, men det er hans erfaring, han tænker at hvis han løser en lille opgave for ham, så falder der et lille beløb af, og derefter kommer de næste større opgaver. Vi prøver på at pleje vores timelønnede, for så bliver de hos os og så løber de ikke over på den anden side af gaden for at få 10 kr. mere i timen, de stjæler ikke mit værktøj i weekenden, det de låner der går i stykker, afleverer de igen så vi kan få det repareret. De laver arbejdet ordentligt. Vi har en regel herinde: ”Vi skynder os langsomt”. Vi har ikke noget akkordarbejde, som en af de færreste entreprenører i hele verden. Akkord kan de stikke skråt op der, hvor de er højest når de plukker jordbær, fordi når man er på akkord, så skal man tjene penge. Man skal tjene rigtig mange penge, og man skal helst tjene flere end naboen og man er helt ligeglad med arbejdsetikken. Om sømmet sidder lidt ved siden af, det er sgu lige meget. Derfor har vi det sådan ”skynd dig langsomt”, ryd op efter dig og lav tingene ordentligt første gang. ”Hvordan skal jeg lave det her Jon – Det ved jeg ikke hvordan ville du have lavet det hjemme hos dig selv?”

Carsten: Jeg supplerer lige. Nu er jeg jo salgsschef og jeg forventer heller ikke at få en handel i hus hver gang jeg er ude hos en kunde. Det kan være nogle lange seje træk. F.eks. med metroen, hele metroen har vi tætnet, det er et af vores specialer, men kan vi fastholde medarbejderne, så kan vi have kunder der siger: ”Vi vil godt have Leif ud”, det stod simpelthen i kontrakten, det skal være Leif”. Værdien af gode trofaste timelønnede medarbejdere kan have enorm betydning. Det er jo guld værd når du er ude og sælge. Vi har haft flere kontrakter, hvor aftalen er stået eller faldet på, at de kunne få nogle bestemte timelønnede ud, som de har stiftet bekendtskab med i tidligere projekter. På den måde giver det økonomisk gevinst, samtidigt med at vi bliver en attraktiv arbejdsplads, hvor andre søger hen når de hører om de gode forhold. Fastholder du dine timelønnede i det her teamwork med en flad organisation, hvor døren i øvrigt altid er åben, så bliver det jo i den sidste ende en fornuftig forretning.

Jeg vil godt lige fremhæve Bureau Veritas. Vi har vedligeholdt storebæltstunnelen i 12-13 år, og engang i mellem dukker Bureau Veritas op og kontrollerer omkring sikkerhed og miljø. Vi har lige fået rapporten og vi strøg glat igennem. De havde været på lageret, men det er altid i orden, men de havde også været ude om natten.. Når vores folk skal arbejde i storebæltstunnelen, arbejder de for det første om natten

23-07, men samtidigt indgår de pludseligt i et kæmpe team der har specielle sikkerhedsregler og foranstaltninger. Kontrollanten fra B.V. spurgte vores arbejdere om hvorfor de gjorde som de gjorde, og hvorfor de behandlede forskellige kemikalier som de gjorde, ligesom for at kontrollere dem, og de kunne svare på hele baduljen, hvilket også fremgår af den rapport – de VED hvad de har med at gøre. Vores valg af materialer ligger os også meget på sinde, som jeg har nævnt til jer. Det er også lidt efter devisen: ”Vi har ikke arvet jorden fra vores forældre, vi har lånt den af vores børn”.

Vi gør meget ud af.. og vi har mange produkter i den afdeling med injicering, der godt kan være med opløsningsmidler, men vi søger altid de mest miljømæssigt forsvarlige produkter vi kan bruge, således at folk ikke får genetiske skader, noget de kan omgås, noget de kan arbejde med og noget vi kan håndtere og miljømæssigt håndterer vi det lige efter bogen.

Christina: Kan I forstå virksomheder som køber store partier af knapt så miljørigtige produkter, baseret på at de er billigere?

Carsten: Nej det kan jeg ikke forstå, det er derfor jeg arbejder her.

Jon: Jo jeg forstår det jo godt, for de tænker kun på ussel mammon og det er de samme typer mennesker, der springer køen over nede i supermarkedet og hælder det fyldte askebæger fra bilen ud af vinduet. Den slags mennesker gør den slags ting, og det er selvfølgelig ærgerligt, men man kan kun blive ved med at belære sine børn om at ”det må man ikke”. Bare fordi nabobørnene spytter på gulvet, må du ikke spytte på gulvet.

CSR strategi

Julie: Er I bevidste om, at det I netop sidder og snakker om nu ER CSR?

Carsten: Eeh..

Jon: Heh.. ehm.. Nu er jeg! Men det er kun indenfor det sidste års tid, at jeg har fået den viden, for hvis du havde spurgt mig for 14 måneder siden om CSR, havde jeg troet det var et ishockey hold. Men det er så også fordi jeg får en eller anden mail fra et socialt netværk..

Julie: .. og at det faktisk er et socialt ansvar I tager overfor medarbejderne?

Jon: Vi gør ikke noget nu, som vi ikke har gjort tidligere.

Carsten: vi har jo altid haft det sociale ansvar. Da jeg startede i firmaet for en 12-13 år siden var vi en 5 mand, og der var vi også sådan. Det er utroligt vigtigt at man har de rigtige medarbejdere. Så dem der bliver ansat her på funktionærbasis, bliver også udvalgt, de skal gå ind i teamet og have den samme holdning.

Julie: Der er ikke ændret noget, der er sådan set bare kommet et navn på?

Jon: Ja der er kommet navn på, og der er kommet system i det. Vi er blevet så mange, at vi er blevet nødt til at notere ting ned. Bl.a. når folk har fødselsdag, har vi noteret

hvad de skal have, mere så vi ikke glemmer nogen. Ligeledes med når de har 10, 20 og 50 års jubilæum.

Julie: Har I bevidst en CSR strategi? Altså tænker I socialt ansvar når I træffer beslutninger?

Jon: Nej.

Carsten: Jo du har!

Jon: Ikke en strategi som sådan, det er sådan vi er. Vi tænker CSR hele tiden. Vi sidder med opgaver og flytter rundt på folk og prøver da på at.. nu skal vi have firmaet til Valencia og Buller kan ikke tage, han har små børn. Så sådan prøver vi da..

Julie: Kunne I forestille Jer, hvis I var større, at I havde en decideret CSR afdeling?

Jon: Det vil vi have. Det vil i hvert fald være en nødvendighed, Jeg er ikke sikker på at vi gerne ville være fem gange større, nu vi er vokset til dobbelt størrelse på under 3 år, så hovedet skal lige med også.

Julie: Men det jeg vil frem til er om det er noget I tænker over, eller om det bare er noget I gør?

Jon: Lad mig sige det sådan, at hvis CSR skal lykkes, skal man i hvert fald have det med i hjertet. Man skal selvfølgelig også have de rigtige ressourcer. Dermed ikke sagt at man skal have mange, man skal bare bruge dem rigtigt. Men følelserne skal være med.

Carsten: vi har utrolig frihed til at gøre hvad vi vil. Jon stoler på os. Jeg har f.eks. kontakt med en kunstner lige nu.. (læser op) ”Med nuværende størrelse, muliggør det at vi inden for firmaets rammer også kan arbejde intensivt på områder med socialt ansvar, arbejdsmiljø samt generel trivsel og sundhed for vores medarbejdere”. Det står som en del af vores firmaprofil. Vi mener det her, vi vil det her.

Jon: Det sjove er, at hvis man taler med virksomheder om det, så kan de godt forstå det. Vi har engang været en mindre del af en halvstor koncern, og der var en direktørgruppe på 11, hvoraf jeg var den ene. Punkt 1, så skændtes vi altid, for det var et spørgsmål om at komme op ad rangstigen. Punkt 2, mens vi skændtes, forsøgte vi altid at placere ansvaret hos de andre. Punkt 3, så diskuterede man altid hvorfor noget var gået galt. Byggebranchen er en af de brancher hvor man tager meget høje risici, og tjener meget lidt. Vi er ligesom bønder, vi er lidt dumme, men vi kan lide det. Man bruger mange ressourcer på at analysere historien for at finde frem til hvad der egentligt gik galt og hvad gør vi for at det ikke går galt igen. I mens den her bagud vendte analyse står på, så flytter firmaet sig. Når så analyseresultaterne foreligger, så har firmaet flyttet sig. Typisk når man analyserer, så ansætter man revisorer, controllere osv., som ikke er byggemænd. Og byggemænd kan ikke lide andre folk end byggemænd, og derfor lykkes det der aldrig, jeg har i hvert fald ikke set det lykkes endnu.

Carsten: Og mens man arbejder på den ene analyse, er der noget andet der går galt, og så kan man starte forfra.

Jon: Da den store koncern gik konkurs, havde de kun 2 ting der var noget værd. Den ene ting var deres materiel, den anden ting var os, så vi blev solgt fra, så nu er vi her i dag som de eneste.

Jeg havde en lomme filosofi der lød: ”Tjen de letteste penge du kan komme til”. For os er de letteste penge, dem man kan tjene her ved skrivebordet, for der har du ikke taget nogen risici. Planlæg arbejdet, sørg for at folkene derude har de rigtige værktøjer, til den rette tid og de rigtige materialer, så kommer pengene af sig selv. Med andre ord, man skal sørge for at folk trives og arbejdsmiljøet er i orden, for så skal man ikke spekulere så meget. Starter man med at spekulere i økonomi, så holder man måske fokus på bundlinjen, i stedet for at fokusere på HVORDAN man kom ned på bundlinjen. Hvis man bare nusser lidt om sine medarbejdere, så de har det godt.

Carsten: Tag nu bare en detalje som sikkerhedssko. Min søn arbejder hos MT Højgård og der får han sikkerhedssko til 150kr. Hvis du giver dem nogle værre plader man ikke kan gå i, så går de hele dagen og bliver klemmt om fødderne og tænker ikke på andet end de forbandede sko, og at arbejdsgiveren er en idiot og arbejdet egentligt også er noget lort. Hvis man giver medarbejderen det par sko han vil have, og som han kan lide at gå i, så kan han koncentrere sig om det han skal. Er I med? Det har jo også noget med trivsel at gøre. Det kan godt være et par gode sikkerhedssko koster 300 kr. mere end de andre, men hvor hurtigt er de tjent ind? (knipser) Så hurtigt! Sikkerhed på arbejdspladsen har jeg altid sagt i de 30 år jeg har arbejdet.. Man skal tjene penge på at opretholde sikkerheden og være en tand bedre end det det kræver, fordi de folk der er nede og injicere de har et helvedes masse kurser, bane Danmark brug (?), tunnelkurser og adgangstegn og de er optrænet i håndtering af produkter, hvis en af dem kommer til skade, så hvis du gør det op i kroner og ører, det tab du har ved at han kommer til skade.. det gør vi ikke. Sender vi to mand ud skal vi også have to mand tilbage. De skal passe på hinanden og de skal vide at hvis der er noget sikkerhedsrej de har brug for så er det kun en opringning eller også kan de bare selv hente det. sådan noget skal vi ikke diskutere. Og så tjener vi også penge. Stenen i skoen. Start fra bunden af og byg det op. Hav en dialog med arbejderne, tag dem med i en gruppe. De skal være med i beslutningerne og planlægningen af arbejdsdagen.

Krav til kunder og leverandører om sikkerhed og miljø

Christina: Hvor meget har I udenlands? Har I underleverandører når I arbejder i udlandet?

Carsten: Det er nok mest injiceringsafdelingen, der tætnet tunneller. Afdelingen for helvedes lange tunneller og store badebroer i Caribien. Jeg var af sted.. vi havde et helt operahus oppe på Island i Reykjavik, der har vi tætnet hele kælderens, vi har lavet dæmning på ? i Grønland, jeg har folk nede i Qua sin tunnelen i Hong Kong og så fik jeg en henvendelse omkring en bro på Jamaica sidste år i maj, og den tog jeg over og startede op vi skulle epoxinjinere derovre. Havde to mand der. Så var vi nede og se på Sankt Gothard tunnelen i Schweiz. Det var så et kursus, fordi jeg er med i Dansk Tunnel- og Undergrundsforening og så tænkte jeg nu skal jeg ikke rejse mere i år. Men så blev jeg fandeme ringet op, om jeg ikke lige kunne tage til Caribien igen, over på Sankt Martin, såå nogen skal jo tage det beskidte arbejde. Så vi har faktisk job i udlandet og det er primært mig, fordi jeg er nok den, der taler udenlandsk meget hurtigere, både engelsk og tysk.

Vi importerer varer fra Schweiz, Tyskland og Belgien, i form af polyethaner, epoxy og acryler. Da vi var i audit med damen fra Storebælt, Sund og Bælt, hun er kemi ingeniør, så jeg sagde du spørger bare. Jeg bliver ikke nogen svar skyldig nogen sinde i de kemikalier vi bruger, hvilke delprodukter vi har, hvilke malekoder vi har. Det ved jeg og mine folk ved også at de kan spørge mig om hvad som helst med de produkter vi arbejder med og så ved jeg hvilke bestanddele der er i, hvilke risici der er forbundet med at arbejde med dem.

Så vi laver faktisk en del i udlandet. Lige nu har vi 4 mand i Italien som arbejder på TBM tunnelen, der er de ved at tætnes. Det er den højhastighedsbane, der skal laves mellem Valencia og Madrid, 2 om dagen, 2 om natten.

Christina: Nu hvor I er dernede, arbejder I jo med andre virksomheder, kommer I så og siger at tingene skal være sådan og sådan?

Jon: Jeg kan næsten ikke forestille mig at vi kommer et sted hen, hvor sikkerhedskravene er højere end vores, omvendt kan vi godt komme ud for, at vi kommer steder hen hvor sikkerhedsniveauet er så lavt, at vi siger fra. Vi har nogle regler omkring det. F.eks. var der en kunde der skulle have lavet noget i en brønd, og vi krævede at hvis der står en mand og arbejder i en brønd, så står der en foroven og kigger på ham. Det ville kunden ikke betale for, det var ærgerligt, men så er reglerne! Hvad hvis han falder om? Hvad så?

Julie: Skal niveauet være på samme niveau som det i Danmark, eller kan I godt på kompromis?

Carsten: Vi går aldrig på kompromis med sikkerhed, aldrig! Sender vi 2 mand ud, så kommer der 2 mand hjem igen.

Jon: Yes. Hvis ikke de kan lave det så det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt, så SKAL de lade være.

Julie: I kan godt overtale de udenlandske pladser til at indordne sig efter jeres regler?

Jon: De steder hvor vi har været, ja. Hvis vi skulle komme ud nogle steder, hvor de prøver at få os til at gå på kompromis, siger vi ”no way”, og så må de ud og finde nogle af de firmaer vi var inde på tidligere, der køber de sundhedsfarlige materialer. Så må ordren gå til dem og ikke os, det er bare ærgerligt.

Carsten: Så må du bare sige til kunden ”Så må du finde en anden legekammerat, så er det ikke os”

Julie: Nu kender vi heller ikke SÅ meget til branchen, så man kunne forestille sig det ikke var muligt for dem?

Jon: Der er ingen tvivl om, at vi mister en ordre den vej rundt, men det er ikke noget vi regner på, hvad er vi gået glip af. Vi kigger fremad og så må vi finde ud af det. Det der vil ske, selvom Carsten er stor og stærk, det der ville ske for sådan nogle som os, fordi, vores psyke nu er som den er, hvis vi skal ligge og spekulere i om vi nu får

Peter hjem igen eller om han er gået tabt, eller mangler to fingre, jeg vil slet ikke kunne sove, men nu ved jeg, der ik.. Selvfølgelig kan de komme til skade stadigvæk, der vil altid ske uheld, men der sker ikke dumme ting.

Carsten: Det skal være lige efter bogen, og jeg kan godt fortælle jer, jeg flejner fuldstændigt ud hvis jeg ser noget der er .. Hvis jeg ser noget, der ikke er lige efter bogen, så får de en påtale lige på stedet.

Jon: og det ved de også

Carsten: drengene ved det

Jon: Det er en af de få gange hvor vi tillader os at tale med store bogstaver og skille os ud. Vi har en aftale, den aftale er blevet brudt, og det er dig der har brudt den, det vil vi ikke finde os i.

Carsten: Det er vores holdning

Christina: Hvad så hvis I har nogle leverandører herhjemme.. snakker I også med dem om at tage et ansvar, måske ikke rent medarbejdermæssigt, men måske produktmæssigt, at I ikke vil købe de her produkter, hvis de ikke er mere miljøvenlige end.. kan I sætte nogle krav?

Carsten: Som jeg lige nævnte før, sætter jeg mig meget ind i de produkter vi anvender, og noget af det første jeg slår op på, det er MAL koden.

Jon: Vi kan ikke sige til leverandører at ”det her er produkt er for giftigt, I må fremstille noget andet”.. Det har vi ikke kapaciteten til, men det vi kan gøre er, at de produkter der findes på markedet, kan vi hele tiden vælge de mest miljøvenlige, og det gør vi også, og vi har også nogle leverandører engang i mellem der piver, men det nytter ikke noget, for vi køber det miljøvenlige derovre, og ved I hvad, det gør vi, vi køber det miljøvenlige til enhver en tid.

Vi har også kunder som engang imellem kommer og spørger ”kan I ikke smøre med det her”, ”må vi ikke?”, ”ahmen det er bare lige” – der er ikke noget her der er ”bare lige”. Enten bruger du det VI kommer med, eller også ringer du til en kollega ude i byen.

Carsten: Der er noget der hedder en substitutionserklæring i branchen, der hedder: ”du skal altid vælge det mest miljøvenlige produkt, såfremt det kan opfylde de krav der stilles til brugen”. Faktisk er det lykkedes at påvirke en leverandør. Vores belgiske leverandør af polyethan, jeg var nede og have møde med dem, og alle polyethaner på det danske marked ligger i en normalkode der hedder 004, og jeg fik dem faktisk til at ændre deres formular dernede, så den nu hedder 003. Og den fremstiller de specielt til os, scandinavian model, det er faktisk rigtigt Jon, den er specielt til os. Og akrylsiden vi kører på er 001, det er som plastisk. 000 det er vand. Hvis du hælder saft i, er det faktisk en 001, billedligt talt. 00 er det der hedder lugt. Jeg sidder faktisk med en sag, hvor jeg bliver nødt til at tage en med en rimelig høj lugtkode, men det er udendørs, så jeg sidder lige som katten om den varme gryde ”vil jeg lave den eller vil jeg ikke lave den”. Man kan godt beskytte medarbejderne når det er udendørs når man laver det, men jeg skal også lige passe på omgivelserne også, det er lige inde ved nørre

vold, lige inde ved fortovet, men never mind. Akrylsiden er 001, det var en sag i Hallandshus (?), det er før I groet til, var jeg lige ved at sige. Man brugte noget der hed akrylamider. Akrylamider er sindssygt godt til at tætnede, der skete bare det at kørerne faldt om og blev grønne, mændene døde og fik sjove børn der mistede kønsbehåringen osv. De snakker om det i Sverige endnu. Og vores leverandør i Schweiz af akrylgeler til injicering, der er vi nede i 001. Vi må bruge det i drikkevandstanke, der er ikke nogle skadelige stoffer du kan indtage oralt og folk får det på fingrene kan de vaske det af. Sådan er det med det, du er nødt til at sætte dig ind i det, du kan ikke bare hive et eller andet ud af hylden i et byggemarked. Vi har nogle leverandører der kender vores holdninger, og de ved sgu godt Jon. Det første jeg beder om når der kommer en leverance, det er sikkerhedsdatabladene og databladene for produkterne.

Jon: Vi køber også de bedste og dyreste boremaskiner og lufthammere og hele vejen rundt.

Carsten: Vi laver også jobrotation, så hvis du skal bore mange huller, at det ikke er den samme karl, der står og borer huller hele dagen.

Jon: Og vi køber 50.000 flasker drikkevand om året. Det er ikke kun på kontoret, at vi har sådan noget her. Vi kører altid en palle ud til byggepladserne med 1000 flasker på, så kan de selv putte i køleskabet. Så slipper de for at gå i kiosken og købe sodavand og de slipper for at drikke af hanen. Jeg ville ikke drikke af hanen på en byggeplads, man ved aldrig hvem der har suttet på den hane før.

Carsten: Så har vi frugtvogn her på kontoret.

Jon: Der forsvinder ikke under 20 KG frugt om ugen.

Carsten: I skal se vores lager, for ligesom at bekræfte det med vores arbejdsmiljøcertificering.. vi følger alle regler omkring maskiner.. alt grej fungerer..

CSR som konkurrencefordel

Christina: Men det at I har styr på tingene, og har lidt nogle høje standarder. Opfatter I at det er en konkurrencefordel for jer, i forhold til andre virksomheder på markedet?

Jon: Vi har jo den fordel at vi har styr på vores grej og på vores folk og på vores holdninger. Det koster så et andet sted. Så er der nogen måske er mere effektive end os, så de har så en anden fordel. Hvis jeg skal se på den sådan ud på markedet, så vinder vi jo ikke flere licitationer end vores konkurrenter.. Jeg tror nok at det her giver en fordel, men det kan så være på bekostning af noget andet. Den der virksomhed hvor de kigger smalt ned og køber de der billige produkter, og er ligeglad med, de har måske bare en større personaleudskiftning, det har så også en fordel. Så jeg kan ikke sige, nu er jeg jo ingeniør, jeg har ikke analyseret mig frem til og jeg ville ikke kunne stille det regnestykke op, og jeg ville ikke.... Men jeg kan mærke det på min mave at tingene lykkes, og jeg kan specielt mærke det i de perioder, for vi har jo også nogle ting i ny og næ der driller, vi kan jo også løbe ind i et projekt der giver underskud, og

så har vi en timelønnet som falder om med blodprop, vi er jo også ramt af folk der bliver syge, og det påvirker jo en, det påvirker i hvert tilfælde mig. Men jeg kan mærke at i og med at alt det andet det kører, så har man også et overskud til ligesom at få løst de ting. Hvis man sådan var.... Af traditionelle opgaver og så kom det andet oveni, puha ikke!! Jeg kan også måle det på noget helt andet, jeg kan måle det på, vi har nogle sælgere og konsulenter, som ligger og kører ude i den store verden, de handler jo med os og de handler også med vores konkurrenter. Men når de enten skal have tiden til at gå, eller de har noget sjovt at fortælle, så er det her de kommer. Det kan så også have en ulempe, for så er der meget uro på gangen ind imellem, men der kommer mange her...

Carsten: Af dem vi handler med og så skal de have kaffe.

Jon: Det bruger vi også som en målestok, det er os de kommer til og også sådan spørger.

Carsten: Og hvis Andre kommer og han kommer op til mig. Ved du hvad, jeg skal lige snakke med dig kammerat, jeg henter lige kaffe og så skriver jeg færdig.

Jon: Vi går jo selv ud og henter kaffe.

Carsten: Det er fordi de gerne vil være her.

CSR kommunikation

Christina: Men dem kommunikerer I jo også med. Det er jo ikke nogen som er ansat her. Jeres samarbejdspartnere og interessenter, hvordan kommunikerer I med dem omkring det I lige præcis gør. Ikke kun High:five, men også at I har de her høje krav og standarder?

Carsten: Det ved de.

Christina: Er det bevidst, gør I noget bevidst omkring kommunikationen eller er det bare sådan...

Carsten: De ved det.

Jon: Jamen, jeg forstår godt hvor du vil hen. Vi er begyndt at gøre det en lille smule bevidst. Vi har indtil for at par måneder siden ikke haft nogen brochureblade, kun ganske få, som var gamle. Nu har vi selv designet nogen med de forskellige projekter vi har lavet, og vi har også lavet om arbejdsmiljø og sådan nogle ting. Og der skal vi selvfølgelig begynde at skrive lidt om arbejdsmiljø, fordi der kan sidde nogle kunder som her en interesse i om vi gør det eller ikke gør det. Vi kan også have nogle kunder som interesserer sig for CSR.. Personligt bryder jeg mig ikke om ordet CSR, for jeg skal altid tænke over hvad det betyder. Jeg skal virkelig stoppe op og tie stille, for jeg kan ikke både tale og sige det på en gang.

Carsten: Jeg kan bedre lide socialt ansvar, jeg kan meget bedre lide det, for det er jo det.

Jon: Jeg kan da godt løfte sløret for noget der skal til at ske nu, for du spurgte for lidt siden om vi vil bruge det fremadrettet. Og det vil vi lidt. Og en af de ting jeg har i støbeskeen er at jeg har skrevet en kontrakt med et filmbureau der hedder Dansk profil. Der kommer en journalist om 14 dage, det er fordi vi skal have en lille film liggende på nettet. Og det er der så mange virksomheder der også har. Og så an man slå op under Jydeporte, og så ser man nogle porte der kører op og ned. Og alle de forskellige profilfilm der bliver lavet, de handler meget om det produkt, som den pågældende virksomhed laver. Og det er klart. Det er jo sådan man altid har gjort. Når man laver reklame for coca cola, så ser man en som står og drikker coca cola. Og vi er blevet løbet ned af de her film og reklamebureauer i lang tid nu. Og nu skal det være, men det skal være på min måde. Så nu laver vi en, hvis det lykkes for mig, en film på 2 minutter, som skal handle om Christiansen og Essenbæk, og hovedtemaet er den gode historie og social ansvar. Og jeg satser på at vi kan optage det maritimt, det vil sige enten på vores både, i nærheden af vores både, på en havn.

Carsten: Vi har nemlig to både også.

Jon: Eller i en skov. Men en ting er helt sikkert, hvis det står til mig, jeg kan selvfølgelig blive over-rullet af min projektleder og film... Men hvis det står til mig, så bliver det overhovedet ikke på en byggeplads. Og ordet entreprenør og byggeri tror jeg heller ikke bliver nævnt. Men vi vil tale om socialt ansvar. Ud fra devisen, at dem som slår os op på hjemmesiden, de ved jo godt at vi er entreprenører og at vi laver betonrenovering, så hvorfor faen skulle de have det at vide en gang til. Det ved de jo godt. Det der skal trigge dem til at sige ahh de har socialt ansvar, ahh de drikker en masse vand, ahh de sejler også. Det lyder spændende. Men nu må vi se om det lykkes.

Julie: Men hvad så det med at I har High:five på forsiden af jeres hjemmeside, er det så også et bevidst valg for at vise at I er socialt ansvarlige?

Jon: Det er et klart bevidst valg derhen om at dem som klikker ind på os, de ved godt at vi laver betonrenovering, så hvorfor skulle det første de får i hovedet være en eller anden stykke beton og en altan ikke. Der er ikke noget mere dødsenssygt end en betonaltan ikke.

Carsten: De må godt tro og have den opfattelse at vi tænker på andet end bare...

Jon: Sådan forskellige ting på ens forside. Ligesom vi også er en af de få, selvom det er 8 år siden vi lavede det første gang, at vi under vores navne, vores profiler har skrevet noget om hinanden. CV. Der står noget ret privat rent faktisk. Om man er gift og har børn, om man sejler. Ulrik har skrevet at Mads er den næstbedste til at stå på ski. Og det er der mange der sådan har, det er da sådan lidt familiært det der står.

Carsten: Selvfølgelig står der også nogle af de kompetencer man har.

Jon: Selvfølgelig. Men det behøver ikke være så tørt det hele.

Christina: Er det en konsulent eller en rådgiver i har haft inde over hjemmesiden?

Carsten. Næ, det har vi selv lavet.

Jon: Den første har Nordman og jeg sådan set lavet og den sidste har.. altså teksten og alt det der har vi selv lavet, men så har vi selvfølgelig haft en konsulent inde over.. sådan lidt med farver og sådan.

Carsten: Vi får sådan set også rimelige ros for den.

Jon: Det er sådan set et halvt år siden vi har opdateret den

Carsten: Jeg bruger den meget og også i forhold til nye kunder, så siger jeg at de kan gå ind og slå mit CV op, så ved de hvad det er for en bandit de snakker med og så har de også mit ansigt på og så kender de nogenlunde mine kompetencer inden vi mødes. Og det ved jeg, at der er flere der har brugt. Jeg bruger den hjemmeside meget og henviser til den. F.eks. prøv lige at gå ind på det billede, prøv at se, det kan vi også lave. Man kan virkelig bruge sådan en hjemmeside til mange ting.

Fremtidsudsigter (finanskrisen)

Julie: Nu slutter projekt High:five jo snart, i 2009, har i så planer om at komme med i nogle andre projekter?

Carsten: Hedder det ikke High:five, så kommer det nok til at hedde noget andet.

Jon: Jo.. altså det har vi nok. Jeg vil sige, at i første omgang tror jeg, vi nøjes med vores projekt, akkrediteret trivsel. Vi taler om projekter på to en halv til tre millioner kroner, hvor vi ligger en arbejdsbyrde i på syv et halvt tusind mandetimer. Det er rigtig, rigtig meget for et firma af vores størrelse.

Christina: Hvis det skulle ske, at I fik afslag på jeres ansøgning..

Jon: Så får vi det at vide her sidst i juni og så kører der en pulje igen til august. Så må jo revidere projektet og så må vi.. Jeg ved godt vi har sat snoren helt her oppe, men så må vi sætte snoren ned og omformulere projektet, så vi ved den kan køre igennem. Så får det en lidt anden størrelse end det jeg havde håbet på. Så tager vi den derfra.

Christina: Har en fornemmelse af hvor i ligger i forhold til jeres konkurrenter og branchen, i forhold til at være socialt ansvarlige?

Jon: Jeg tror vi ligger i den absolutte top 10 hvad det angår. De helt store virksomheder, de har som sagt en CSR afdeling og kan lave nogle initiativer for alle deres timelønnede og alt muligt andet. De helt små, som kun har en 2-3 ansatte og så mesteren, de har et mere familiært forhold, så de får det helt naturligt. Vi ligger i den der bløde mellemgruppe, som en SMV, jeg tror vi ligger i den absolutte top 10 inden for vores brancher, for der er nogle brancher der er mere egnede end andre. Især hvis det er en branche hvor alle sidder samlet på én adresse. Så kan man lige sige "Så cykler vi alle sammen lige en time her til aften". Det går ikke her, nogle af folk er næsten hjemme der hvor de går og arbejder, så kan man ikke få dem ind for at cykle en time, det ville jeg ikke selv gøre.

Jeg tror, det er hvad jeg lytter mig til at høre, uden som sådan at gå og fortælle andre hvad vi laver. Jeg er næsten ligeglad med, hvad de andre laver, det kan JEG ikke bruge til noget, det JEG kan bruge til noget, er hvad VI laver.

Christina: Finanskrisen, har den haft noget at sige?

Carsten: Kan du ikke lade være med at bruge alle de fremmedord?

Jon: Ej vi kan godt mærke den. Vores moderselskab ligger faktisk inde med nogle ejendomme der kan være svære at få solgt, så vi kan høre dønningerne, og vi har også selv nogle projekter som har været sådan lidt udskudt. I januar-marts var der ikke så meget fart på, sammenlignet med de sidste 2 år, men går du 3 år tilbage i tiden, har vi ikke haft mere travlt end vi har nu. Så man skal huske at korrigere for de kæmpe udsving der har været i 2007 og 2008. Går vi tilbage til år 2000, og plotter ind "hvor travlt havde vi i 2001, 2002, 2003, 2004, sshyyrp", så ville det følge.

Julie: Man kunne forestille sig det kunne påvirke det sociale ansvar, hvis ikke man havde så meget overskud som man plejede..

Jon: Det kigger vi ikke på. Vi kan blive tvunget til af vores bestyrelse, at vi ikke tjener nok, men der er ikke noget af det vi går og laver nu, der koster penge.

Christina: Skal I rapportere til dem?

Jon: Ja ja ja. Jeg har jo bestyrelsesmøde 5 gange om året, og der aflægger jeg som direktion en beretning over, hvordan den forgange periode er gået, både med tal og ord, og så foreslår jeg hvad jeg har af planer. Jeg har altid en 12 måneders plan og en plan til næste bestyrelsesmøde. Så nu vi søger her i forebyggelsesfonden, har jeg allerede sagt det til bestyrelsen i december måned.

Christina: Så der er opbakning?

Jon: Ja helt klart, der er vi så heldige at have en bestyrelse som ikke tænker kroner og øre.. Eller ikke KUN tænker kroner og øre, de tænker meget i arbejdspladser. Hvis vi har en fast kerne af medarbejdere, og vi i en periode ikke har nok arbejde til at beskæftige dem alle, ser de hellere at vi tager lidt af formuen og holder dem i gang, end at vi bare sender folk hjem. De ser også langsigtet. Så hvad det angår, passer vi meget godt sammen.

Carsten: Det skal også lige siges, nu når Jon nævner det, Jon har ført statistikker mange år tilbage. Så vi kan altid sammenligne tallene. Det er jo ikke bare blålys hele lortet, det er jo også forretning. Hvor ligger vi i forhold til det hele. Så det der med finanskrisen, vi kan da godt mærke det lidt, men jeg synes godt nok, at der er meget at byde på.

Jon: Det er det man altid skal huske på når man sidder i en ledende post, det er ikke at lade sig gribe af de her udsving der er, det er at lave en langsigtet strategi. Jeg kunne selvfølgelig også have gået til bestyrelsen og sagt: "Nu dropper vi det der CSR, skærer firmaet ned til det halve og så er vi sikker på en ordentlig bundlinje", og jeg er

helt sikker på at min bestyrelse ville synes det var en dårlig idé, fordi det er kortsigtet, det er ikke langsigtet

Carsten: Fordi hvad med alle de kompetencer der ligger hos de medarbejdere? Som vi har brugt meget tid og en del penge på at oplære, dem kan vi jo heller ikke undvære, det er igen det med urværket, ik? Det nytter ikke det kun kan vise sommertid, det skal også kunne vise vintertid.

Det er vigtigt det der, det er simpelthen så vigtigt at du kan sige til en kunde at det er Peter eller Christian der kommer op og laver det. ”Nå dem kender jeg”. Der er sgu mange kunder der siger ”Okay, dem kender jeg, dem snakker jeg lige selv med deroppe og så finder vi bare ud af resten ik, fløjt” – og når de kommer tilbage – ”Er det i orden det I lavede deroppe?” – ”Ja, ligesom det plejer”. Sådan det kan jeg godt lide. Alle de år vi gik og tætnede metroen, hver gang arbejdstilsynet kom ud – vi har aldrig fået så meget som en anmærkning. Aldrig. Det har noget at gøre med at de ved hvad de har med at gøre. De rydder op efter sig, der er ikke noget der ligger og flyder. Det er vigtigt.

Sponsorater

Julie: De både I har der, er det nogle I sponsorerer?

Jon: Vi har købt dem.

Carsten: Til medarbejderne.

Christina: Jeg troede egentligt det var noget I sponsorerede.

Jon: Det står også lidt som en sponsorbåd. Historien er lidt den at en af vores projektledere, før han var ansat her, kom han til mig ”Jon jeg har fået en tosset idé” – ”Åh nej Carsten, hvad nu?” – ”Joeeh” – han var begyndt at sejle det der CB66, og der var ikke rigtigt nogle både i Danmark og om jeg ikke ville være med som sponsor, og han havde lavet sådan en lille fin kontrakt. Så siger jeg ”Hvor mange skal du rundt til?”. Så siger han ”Jo jeg skal nok ud til en 10 stykker for at få det hele til at hænge sammen”, og han kom til mig i marts måned eller sådan, så siger jeg ”Carsten du, du kommer jo ikke ud og sejle i år” – ”Neej deet” – ”Nu skal du høre her, sagde jeg, jeg har en hel anden idé. Nu køber jeg den her øse til dig, så får du bestilt den i morgen, og så sejler vi i næste uge” – ”Du er også gal” siger han så. (ja jeg har også ansat ham)

De er ikke så dyre de her både. Så vi sejlede 14 dage efter vi havde truffet beslutningen. Så fandt vi ud af at der skulle lidt mere gang i den her bådklasse, så nu har vi sgu taget en båd mere. Og begge både havde vi med ude til påsketævne i Hellerup havn. Godt nok var der kun en 6 både, da det var tidligt på sommeren, men de fik da en 1. Og 4. Plads.

Carsten: Så har vi også brugt dem til firmaarrangement. Vi var en tur til Flakfortet, hele banden her, ik. Man kunne melde sig til og vi sejlede i de der og et par ekstrabåde.

Jon: Ja vi havde hans egen, en stor sejlbåd med og så en speedbåd, og så sejlede vi alle sammen ud på Flakfortet og sejlede de små både rundt, der kan være 3 i, så lå de

og sejlede rundt om Flakfortet, og så kunne man også få en tur i speedbåden. Nogle af ungerne, vi havde både kone og unger med derud, dem så man jo ikke hele dagen. Lidt kaffe og kage.

Carsten: Og så sluttede vi af med at grille i Hellerup havn.

Christina: I forstår da virkelig at hygge om medarbejderne.

Carsten: Så skal jeg ikke fortælle om vores efterårstur sidste år, der var vi lige på Mallorca i 3 dage.

Jon: Rolig nu. Rolig nu. Men det var så kun funktionærerne..

Carsten: Ja så der var vi lige på Mallorca i 3 dage, det var både med flamencodans og det hele, så.. Men nu er Jon gået ind i festudvalget igen, så nu bliver det nok fodtur til Bjæverskov.

Jon: Ja.

Julie: Nå men hvad er det så I sponsorerer?

Christina: Noget med en hest?

Jon: En kollegas barnebarn går til spring, så vi sponsorerer en træner og noget tøj og sådan. Men sponsorater det er jo mange ting. Man kunne selvfølgelig købe sådan en billet til Brøndby (I.F.) for en 40-60.000 kr., men det gør alle de andre også, vi kan jo ikke have et link til Brøndby på vore hjemmeside, hvis de vil vide noget om Brøndby, så går de ind på Brøndbys hjemmeside.

Carsten: Du sponsorere da også det der gymnastiktøj til de der gymnaster..

Jon: Så vi vil hellere sponsorere venner af kompagniet. Hvis de kommer og siger at de har en god idé, jamen så er det det vi gør.

Carsten: Jeg har en søn i et andet firma der er entreprenør, hos Karl Johansen, og der var vi nede i Tunehallen og se noget gymnastikopvisning (Jon: det er sjipping), og jeg kom 2 minutter for sent og jeg sagde ”hvad faen har I gang i” – der rendte 20 mennesker rundt i Christiansen & Essenbæk tøj, jeg vidste ikke noget om det! Så sagde jeg hvad faen, ”jamen det er fordi jeg kender Jon, vi har kun ungdomslandsholdet, de unge med her i dag, de andre er et andet sted henne og optræde”. Så der var vi sgu på banen i C&E tøj, så kan man så sige, nu sponsorerer du også en del lerdueskydning nede i Greve. Det giver også mig mulighed for at invitere nogle forretningsforbindelser med ned og skyde lerduer. Så sponsorerer vi nogle patroner..

Jon: Vi prøver helt bevidst at lave skæve sponsorater. Når folk ser det, så ved de jo godt vi laver betonrenovering, men så kører de musen hen over ”High:Five” – ”hvad er det” – så kører de musen over nogle både – ”jeg sejler også” tænker de måske så, og så kører de hen over Sille, så er der en springhest. Chancen for at ramme en eller

anden interesse som den måske kommende kunde også har, er større, end hvis der bare havde stået Brøndby eller FCK. Omvendt, hvem skulle man så vælge?

Julie: Er det noget I selv har fundet på?

Jon: Det har vi selv fundet på.

Julie: Nå men det er faktisk noget jeg har læst om, nemlig at man går ind og sponsorerer lokalområdet, hvilket er lidt svært for jer nu I er så mange forskellige steder, eller at man går ind og sponsorerer medarbejdernes interesser.

Jon: Nej det kursus har vi ikke været på.

Julie: Det var mere for at høre om det var bevidst?

Jon: Det er bevidst, men det er ikke noget vi har læst os til.

Det er en beslutning der er truffet med maven, og så skal jeg samtidigt sige at sponsorater.. jeg tror ikke på, at de overhovedet kan ses på vores omsætning. (Carsten: Men det skaber nogle relationer) Slet slet ikke, men vi bruger 100.000 om året på det, sammenlagt, og det er jo ud fra devisen, den har vi taget fra Maersk: Dem der har evnen, har også forpligtigelsen. Om vi afleverer så mange millioner til vores aktionærer om året eller 100.000 mindre, eller om vi putter dem i Brøndby eller hvad ved jeg. Herregud, ik?

Julie: Det er jo ikke kun for reklamens skyld, det er vel også for at gå ind og støtte?

Jon: Fuldstændigt rigtigt. Nu har vi de her både, 2 her fra gangen der sejler dem, og så har de en masse andre med. Nu er der kommet en mere på båden, og han er tidligere både danmarksmester, olympisk mester, han er psykolog, så nu skal vi nok til at snakke lidt sammen om vi kunne gøre nogle ting sammen, på firmaniveau. Ja, så. Elsa fra Kooperationen, er journalist, hun er portugiser. Hun har sejlet hurtigbåde nede i Portugal, nu bor hun så i Danmark, så hende skal vi have lidt med ud af sejle også. Det kan være at hun kan plante den gode historie. Det var hende der skrev om vores rejsehold. Så det er netværk netværk netværk.

Det der med et eller andet fodboldhold, ik?... altså, jeg har selv en datter der spiller håndbold på højt niveau, eh, og hun er ikke på vores sponsorliste – af flere årsager. For så vil folk få ondt i røven, det kan være der falder en trøje af i ny og næ, men det er så beskedent at det ikke er værd at skrive om. Men det der med de lidt anderledes. Et sjippehold og sådan.. det..

Carsten: Jeg har qua det jeg skyder meget nede i greve. I drømmer slet ikke om, hvor mange der i entreprenørbranchen går på jagt.

Jon: Jagt og golf.

Carsten: Altså enten er du golf'er, eller også er du jagt'er. Og hvis du kommer hen til en potentiel ny kunde, nå hvor er der jagt henne? Så tager vi lige jagten først ik og så kan vi kigge på projektet bagefter. Det koster ik alverden vel, det er patroner, de koster i ikke noget, og de holder længe, og så kan man skyde nogle lerduer, hygge et par timer uden at I tror der skal gå Bendt Bendtsen i det.

SMVers sociale ansvar

Christina: Som en sidste ting, nu sagde du det fra Maersk – er det sådan I føler at I har et socialt ansvar for samfundet?

Jon: Jeg skal lige skynde mig at trække glorien af. Det er ikke fordi vi mener vi er bedre end andre, men vi har alle sammen et ansvar. Carsten var inde på det med jorden, at vi har lånt den af vores børn, sådan ser jeg også lidt på.. vi kan ikke blive ved med at sige at det er samfundets skyld, vi må også selv gøre noget, vi kan ikke alene, det kan vi ikke forvente, men vi må også, vi må deltage!

Carsten: Nu er det sådan i menneskets udvikling, jeg er 55 år i dag, når man er 55 år så har man altså en holdning til de fleste ting du støder på i dagligdagen. Hvis ikke du har det, så har du fandeme rendt rundt med skyklapper på hele livet. Jeg har en holdning til homoseksuelle ægteskaber, jeg har en holdning til almindelige ægteskaber, jeg har en holdning til at spise svinekød og oksekød og til alle mulige ting. Den kan være positiv, den kan være negativ, den kan være hvad som helst, men jeg HAR en holdning til det. Hvem jeg vil omgås, hvem jeg vil beskæftige mig med. Så hvis Jon kommer og siger til mig at nu skal vi bruge normalkode 5 og 6 der og det skal vi gøre fremover for det er billigt, så ville jeg nok sige tak for den tid vi har kendt hinanden Jon, det er nok den forkerte du går til. Find en anden. Det er for at trække linjerne meget skarpt op.

Jon: Selvom jeg er direktør i kompagniet.. jeg kan ikke huske navnene på alle vores timelønsansatte, det kunne jeg engang, det kan jeg ikke mere. Men de kommer alle sammen og taler til mig ude på pladserne, der er ikke nogen der ikke tør komme ind til mig på kontoret og spørge mig om et eller andet. For år tilbage da jeg var formand for det danske spejderkorps ude i Bjæverskov, der hver gang jeg gik ned i brugsen for at handle, så var der mellem 2 og 10 unger jeg kendte og nogle af dem kom hen og gav mig en krammer. Dét kan du ikke gøre op i penge. Heller ikke det der med at gå på arbejde og sige yes nu lykkedes det. Det der når man er ude og handle og der kommer en knægt på 6 år løbende hen og giver dig en krammer, det er lige så øjne bløder.

Christina: Du kommer heller ikke ud på byggepladsen i jakkesæt?

Jon: Nej..

Carsten: Jeg er heller aldrig gået ind på en byggeplads uden at småsludre med folk på vejen og jeg hilser på alle.

Jon: Vi har jo også den regel at når vi ansætter timelønnede, så starter vi ude på byggepladsen kl.07, imellem kl.09 og 11, der skal formanden køre dem herind (på kontoret) ind til Jette, vores sekretær, hun udfylder ansættelsesaftalen, fordi så kan vi nemlig læse den, der bliver taget et billede, vi scanner kørekort osv. så vi er sikre på at vi har de dokumenter her, så kommer de ind til Pede og får en sikkerhedsintroduktion og de får udleveret sikkerhedstaske og får taget mål til sko og tøj og alt det der. Og hvis jeg er i huset så går de altid ned og hilser på mig. Altid.

Carsten: Og så har jeg også i de år jeg har ansat folk.. når de har sagt ”skal jeg arbejde under dig?” så siger jeg ”Nej du skal arbejde sammen med mig”. Der er en væsentlig forskel.

Jon: Ja, det er ikke altid vi kan få pillet det af dem. Det der ”underdog”, fordi en underdog vil altid ligge hovedet derhjemme. Det er bare sådan ”Fortæl mig hvad jeg skal lave, nå der er ingen der siger noget, så skal jeg nok ikke lave noget..” det handler det ikke om her.

Carsten: Sådan var det da jeg startede på arbejdsmarkedet.

Jon: Sådan er det mange steder endnu.

Carsten: Jeg gør meget ud af at fortælle dem.. ”Når jeg går på lokum, så lugter jeg ligeså meget som du gør. Så der er ikke nogen der er mere værd end andre. Og så kommer den med tandhjulene i uret ik! Du skal ikke arbejde under mig vi skal arbejde sammen. Jeg skal lave nogle jobfunktioner og du skal lave nogle andre, men sammen udgør vi et hele. Og så er der nogen der studser lidt, men sådan er det altså. Vi taler pænt til hinanden. Der er ikke nogen der råber af hinanden her. Jo! Kun hvis de overtræder sikkerheden. Så bliver vi sure. Fordi det er noget de VED at de ikke må.

Christina: Her kan man så også se, hvor vigtigt det er ledelsen har en eller anden passion for det.

Jon: Ellers lykkedes det ikke. Det er noget med at have en holdning til tingene. Det nytter ikke noget at.. Hvis det er noget man har læst sig til eller lært på et kursus, og kommer hjem og siger nu skal vi sådan og sådan, det er trendy og så kan vi lige øge bundlinjen.. Det skal komme indefra.

Carsten: Det er noget med en holdning og hvordan man selv er opdraget hjemmefra. Både Jon og jeg kommer fra rimelig ydmyge kår og der lærer man, at når man laver noget så laver man et ordentligt stykke arbejde, noget du kan aflevere. Man skal møde til tiden i skolen, sørg for at dine lektier er i orden..

Julie: Tror I, at der er forskel på at være mellemstor som i er og så at være en af de helt store multinationale virksomheder.

Carsten: Du kan godt droppe de multinationale. Men de har til gengæld ressourcerne..

Jon: Altså de har jo også mennesker siddende med de rigtige holdninger, det er jeg ikke i tvivl om.

Julie: Mener I, at de måske har et større ansvar fordi de har flere ressourcer?

Jon: Jamen jeg ved ikke om de har flere ressourcer. De kan bare kategorisere deres ressourcer. Vi skal ikke være hellige, vi har også ressourcerne. Vi må bare plukke lidt her og der og så bliver det måske knap så struktureret som i en stor multinational. Men jeg har da også.. vi har så den fordel at vi måske er lidt tættere på beslutningerne, på de mennesker der bliver involverede, så jeg ville da næsten hellere lave ”CSR” i små virksomheder end i TDC.

Carsten: Det vi bare ved med sikkerhed her, i forhold til en stor koncern det er, at det vi vil, det kommer også ned på gulvet. De holdninger vi har kommer også derved. Der sidder ikke en mellemløber der skal spare et eller andet og køber sikkerhedssko til 150kr. i stedet for.

Julie: Mange af de store involverer sig i CSR pga. det pres de udsættes for af NGO'er og medierne, det er de små jo ikke ligeså meget udsat for, så de har et andet formål med at involvere sig. De små gør det mere af personlige grunde..

Jon: Det er måske også derfor de har lettere ved at lykkes for de mindre, fordi det kommer indefra.

Julie: Der er måske ikke nogle medier, der ville angribe jer hvis de fandt ud af, at ikke gjorde noget..

Jon: Nej det tror jeg ikke.

Julie: Det var derfor vi syntes det ville være interessant at se på en mellemstor virksomhed og af hvilke grunde de gjorde det. Men det er så af personlige grunde for jeres vedkommende? Det er ikke for at få en forretningsmæssig fordel ud af det, for at tjene penge.

Jon: Det kommer fra hjertet. Men nu skal jeg da heller ikke være for hellig til at sige, at når vi nu er inde i det, så kan jeg da godt se, at det i nogle tilfælde godt kunne gøre at folk klikker ind på vores hjemmeside og bliver lidt hængende for at se hvad det er. Dumme er vi jo heller ikke. Vi starter jo heller ikke det her akkrediteret trivselsprojekt op til efteråret fordi vi tror på at det kan gevinstmaksimere nogle ordre derude eller noget andet. Vi gør det fordi vi synes at det er sjovt og håber på at det har en afledt effekt på at folk ikke er så meget syge, har mere forståelse for hinanden og konfliktløsning, for det er tit der tingene går galt, det er fordi vi ikke får talt ordentligt med hinanden. Det er ting som kan gøre dagligdagen lidt lettere. Det er ikke sikkert vi kommer til at tjene flere penge, men så kan det være vi kan komme til ikke at tabe nogle penge og det kan også være et mål, men det kan jeg ikke regne på, det kan jeg ikke måle..

Carsten: Men det gør jo heller ikke noget at det er en virksomhed som man godt kan lide at være i og hvor man har det rart når man går hjem om aftenen.

Jon: Hvad er det nu der står nede på tavlen..

Carsten: Det skal være sjovt at gå på arbejde, men det skal ikke være så sjovt at vi glemmer at arbejde, men vi skal heller ikke arbejde så meget at det ikke er sjovt.

Jon: Jo noget i den stil.. Bent havde også en med hvor han havde skrevet "Det skal være sjovt at tjene penge" i stedet for..

Carsten: Der skal også være tid til at man lige kan daffe ind til en kollega og få en kop kaffe, det kalder jeg erfa udveksling, erfaringsudveksling. Hvad laver de, de forskellige steder. Det er vigtigt at kommunikationen er der.. for vores byggepladser

er spredt meget. Vi har folk der skal arbejde meget selvstændigt på motorvejsbroen, vi kan jo ikke sætte byggepladsskurer op alle steder vel..

Julie: På grund af den branche I er i, er det sociale ansvar i tager mest internt, for medarbejderne, med medarbejderpolitikker og lign. Og så tager i et socialt ansvar overfor samfundet ved at deltage i High:five og så overfor miljøet ved at bruge de rigtige produkter. Så i er inde på de fleste områder.

Jon: Det var meget godt skåret til.

Carsten: Aldrig glemme miljøet. Man må aldrig glemme miljøet.

Julie: Ja og så har I jo også sponsorater.. Men er der nogle andre områder i kunne tænke jer at I havde tid til eller overskud til at komme ind på? Noget i synes i mangler? Men i har selvfølgelig gang i rimelig meget lige nu..

Jon: Der er da meget også især indenfor miljøet, men man skal også passe på at man ikke får smidt for mange bolde i luften. Jeg har da også en plan oppe i hovedet om at vi skal til at registrere vores biler.. altså måske lave en konkurrence om hvem der kan køre længst på literen. Fordi de banker bare derud af med speederen i bund. Men det er bare sådan en ide jeg har inde i hovedet, det er ikke noget jeg har fortalt om endnu. Det er sådan jeg har det. En gang i mellem har jeg nogle tanker, som jeg skriver ned på en gul lap og putter ned i en skuffe, så i ny og næ og polerer jeg lidt på den.

Carsten: Nu skal vi også til at snakke CO2 udslip snart, for det ligger os også på sinde, så har jeg jo meget svært ved at forstå hvorfor man skal købe vand fra Tyrkiet, når vi nu har udmærket drikkevand i Danmark, ikke?

Jon: Der er sådan flere ting, og det kan godt være vi begynder at lave nogle lister og sådan.

Julie: Det er også mere hvis man lige havde noget i baghovedet som "wouup, der ku' man lige" og sådan.

Carsten: Især den på produksiden, den er væsentlig. Du kan sgu ikke sende folk ud i marken og arbejde med produkter der er farlige. Jeg godt kan godt sige dig vi dykker ned i produkterne.

C&E som forgangsvirksomhed?

Christina: Nu har der stort set kun været meget fokus på store virksomheder når det kommer til CSR. Hvis der kom en kampagne for små- og mellemstore håndværkervirksomheder, ville I så gerne stille op som en forgangsvirksomhed?

Jon: Det skal vi forhåbentligt snart, for det er sådan at vi er medlem af noget der hedder Kooperationen. Det er sådan et netværk af forskellige virksomheder, der er ca. 6000 medlemmer. Der er årsmøde her d. 17., og der er jeg blevet bedt om at rejse mig op og holde et lille indlæg omkring det her, og jeg snakkede lidt sammen med dem om det her kommende projekt.. Jeg har foreslået dem, at nu har vi jo sat det her næsten i søen, så jeg forestillede mig at virksomheder der måske ikke var ligeså store

som os, eller bare godt kunne tænke sig, men måske ikke liige vidste hvordan de tog hul på det, de kunne godt være med på sidelinjen. Så kunne de stå og gribe de elementer de synes var spændende eller gå sammen, og selv lave noget, så den vej rundt er vi på vej til at blive lidt foregangsvirksomhed alligevel, men det er ikke sådan noget struktureret noget, det er mere når jeg bliver spurgt om jeg ikke lige vil sådan og sådan.

Carsten: Nu har vi jo være med i nogle artikler i miljømagasinet, dem med bløde værdier og hård beton? Har I været inde og se dem?

Jon: Lige nu her i foråret har vi ikke nogle ingeniørpraktikanter, ellers har vi som regel hver sæson en praktikant fra ingeniørakademiet.

Carsten: Vi har da Martin ik?

Jon: Han er konstruktør, men han er i hvert fald praktikant. Men dem hagler vi også igennem. Oftest er det sådan, at de praktikanter der kommer ud, de sidder nede i kopirummet, eller på en stor byggeplads og så kan de løbe projektlederens ærinder, som han ikke selv gider løbe. Sådan ser vi ikke på det. Vi kører dem i stilling. De får en uge her, sammen med en byggeleder, og så skal de være selvkørende og selv kunne løse opgaver ude på en byggeplads. Hvis de ikke kan det eller de er i tvivl om noget, så må de ringe hjem og spørge. Livlinen er der altid, og de har ikke kun en ligesom i fjernsynet, de har alle dem de vil have, men de skal selv. De skal selv ud og tjekke tingene og de må stå til ansvar for det de gør.

Carsten: Det er learning by doing.

Jon: Til gengæld ved vi også, og det er lidt sjovt, at ude på ingeniørakademiet – det hedder det jo ikke mere, nu hedder det DTU – der står folk i kø for at komme herud. Vi får simpelthen ansøgninger bare på at kunne komme i praktik. Vi har taget hver anden vi har haft i praktik og fastansat ham.

Christina: I tager da også en stor risiko bare ved at lukke dem ud, der kan jo være enorm spildtid?

Jon: Der sker jo det, hvis de træffer nogle forkerte beslutninger, så er en beslutning jo sjældent så forkert, at verden går under, eller der kommer verdenskrig eller nogen bliver slået ihjel eller noget andet. Vi kan tabe penge, vi kan tabe tid. Tiden kan vi hente igen, penge er bare penge. Han eller hun er i hvert fald blevet en erfaring rigere. Vi har ikke haft nogle praktikanter endnu der er faldet igennem! Vi har haft nogle der har været sådan lidt sløve i det, lidt lang tid om at blive trukket i gang, men når vi har afleveret dem igen på skolen, så har de fandeme lært noget! De er vokset. Vi giver ikke særlig meget for dem, så vi har da haft gavn af dem, og som regel har de været ansat hos os i den efterfølgende sommerferie, så der har vi haft billig arbejdskraft. Det er jo en win win situation. Men vi ville heller ikke kunne have brugt dem, hvis ikke vi havde skubbet dem ud over kanten. Så kunne vi kun have brugt dem nede i kopirummet og ved du hvad, jeg har den holdning at hvis folk har noget de skal have kopieret, som må de gøre det selv. De har alligevel godt af den motion ned til kopimaskinen og tilbage igen. Det må man selv gøre. Man må også selv lave kaffe, det kommer der ikke nogen og gør for en.

Carsten: Vi tømmer også selv opvaskemaskinen og vi er fælles om at rydde op i køkkenet og kantinen. Men når der er meget at lave også med mapper og sådan, så kommer Jettes datter, hun læser og kan tjene nogle penge, og hun er sgu effektiv.

Christina: Vi har godt nok fået mange informationer. Det har været rigtig godt. Vi har en masse at gå i gang med nu.

Carsten: Jeg synes vi har forstået at udvikle os med tiden. Noget af det bedste vi har gjort var det generationsskifte, hvor Bo Essenbæk trådte fra og Jon trådte til, fordi Jon havde nogle ny visioner om det her. Fra den lille gruppe vi var og til den vi i er i dag så.. Det er gode folk vi har, det er det. Det er meget frihed under ansvar som virksomhed.

Jon: Vi håber det bliver ved med at gå godt, men nogle ting gør vi også meget anderledes. Vi har ingen mødetider på kontoret, det har de selvfølgelig på byggepladsen, men på kontoret har vi ingen faste mødetider. Man skal heller ikke spørge om man må holde fri eller hvornår man har ferie. Man skal ikke spørge man skal oplyse det. der går en liste rundt, og så tegner man ind hvornår man holder ferie. Man må holde fri lige når man vil, på en betingelse, det er at de ting, de projekter, som man har gang i, de skal køre mens man er væk. Man kan tage tre uger lige præcis hvornår man vil, man skal bare være sikker på at inden man tager af sted har man overdraget det, der måtte være i den periode man er væk, til nogle andre. Dvs. man har sørget for en opbakning hele vejen rundt og at ens ting i øvrigt er kategoriseret sådan, at en anden kan finde ud af det. Det fungerer *rigtig* godt. Og så er man fri for at diskutere..

Carsten: Vi har det der outlook kalendersystem, hvor man kan gå ind og se, hvornår de forskellige skal noget.

Christina: Kan vi få lov til også at interviewe en af de timelønnede?

Jon: Ja det kan I godt, vi kan lige mailes ved og aftale at I kan komme ud på en byggeplads. Jeg synes I skal tage et par stykker.

Carsten: Man skal huske på at enhver gode du indfører for en timelønnet, betragtes lynhurtigt som vane.

Bilag 2

Interview

Per Jensen

Jord- og betonarbejder

(forkortet version)

Intro

Christina: Vi er her for at finde ud af hvad virksomheder gør for samfundet, bl.a. med High Five. Det kunne være interessant at se på hvad C&E gør og hvad de gør sig af tanker omkring socialt ansvar.

Per: Jeg er ikke involveret i det med High:Five, jeg er bare alm. ansat. Bare I er klar over at jeg ikke har noget med de...

Julie: Hvor længe har du arbejdet her?

Per: Det bliver snart 3 år.

Julie: Hvor arbejdede du før?

Per: På noget der hedder Stelton. Det er industri. Det er dem der laver termokander og fade i rustfri stål.

Julie: Hvordan hørte du om C&E, og hvorfor søgte du her?

Per: Det er gennem formanden, jeg kender formanden Michael og så kender jeg et par stykker andre.

Julie: Og de havde sagt gode ting om C&E?

Per: Jaeh altså, vi er jo selvbyggere ikke, når vi bor på landet, så er vi vant til at gøre tingene selv ikke. Og så for at prøve noget nyt og få noget luft under vingerne. Det har man så fået! I stedet for 11 år inde i en hal, så er det dejligt at komme lidt ud.

Julie: Hvordan var din første dag her, hvordan blev du modtaget?

Per: Jamen det kunne ikke være bedre, alle er positive, der er ikke noget negativt. Alle er der for at hjælpe hinanden. Så vi kan næsten ikke få det bedre her. Selv direktøren ved næsten hvad du hedder inden du overhovedet når at komme indenfor døren. Der er ikke noget der, du kan komme og snakke med direktøren, du kan komme og snakke med hvem som helst. Stille og roligt ikke. De har altid tid til folk. Det er jo godt ikke.

Julie: Blev du så sat ind i hvilke regler der er osv.?

Per: Det er både medarbejdsmarkedslov, regler og sikkerhed og det ene og det andet. Og hvordan kutymen er her i firmaet ikke. Det er jo normal kutyme ikke.

Christina: Tror du det er noget specielt for C&E, at man bliver sat ind i regler osv.?

Per: Ikke generelt, det er jo lovpligtigt. Så det er jo noget de skal gøre. Det er jo noget der skal forefindes og skal ligge på bordet. Det opretholder de jo til punkt og prikke. Det er som det skal være.

Fordele ved at arbejde hos C&E

Julie: Er du glad for at arbejde her?

Per: Ja jeg er.

Julie: Kan du nævne nogle ting der gør at det er et godt sted at arbejde?

Per: Det er jo en fleksibel arbejdsplads ikke, der er jo udfordringer til den der virkelig har lyst til at være her. Du kan ikke komme og sige at du keder dig. Ham der kommer om morgenen og siger at der ikke er nogle udfordringer i det, det er jo løgn, så lyver han. Det er jo fordi han ikke selv op søger det. Bare på et projekt som vi har gang i her, der er jo hele tiden noget. Og der har virkelig været opgaver. Udfordringer til både små og lave. Der er bare dejligt.

Christina: Hvis der er en som ikke er tilfreds med en opgave, kan han så få en anden opgave?

Per: Så handler det om at lige sige man gerne vil bytte. Lidt fleksibelt arbejde ikke. Det er vi gode til selv at kunne jonglere rundt med. Hvis folk hænger lidt med ørene en dag og har brug for at være lidt for sig selv, det skal de også have lov til.

Julie: Er der andre ting som gør C&E til en god arbejdsplads?

Per: Det kollegiale, vi har det godt sammen. Der er fuld gang i den. Vi har et godt samarbejde.

Julie: Har du anbefalet C&E til andre?

Per: Ja, det har jeg.

Julie: Hvilke personalegoder har I her? Føler du C&E tilbyder jer noget, som de ikke gør andre steder?

Per: Det er nok den frihed vi har. Hvor vi selv styrer vores hverdag. Vi behøver ikke have en formand, bygge- eller projektleder lige i nakken på os. Selvfølgelig har vi en tidsramme vi skal overholde, men der kommer ikke nogle og brokker sig over at du tager en pause, eller en kop kaffe.

Christina: Men er det noget der sker i de store entreprenør virksomheder (formanden brokker sig)?

Per: Det ved jeg at det gør. Du stiller dig ikke lige op og tager en pause de steder. Det gør man ikke.

Christina: Er der en lidt anden kultur de steder?

Per: F.eks. Monberg&Thorsen, der stiller du dig ikke bare op og holder pause, det er der simpelthen ikke tid til. Mener de. Så der har vi en fordel, for hvis du har en dårlig dag, så har du en dårlig dag... Vi er jo mennesker alle sammen. Og det er jo så fordelene i firmaet her. Man kan altid komme og snakke med en eller anden formand, der er altid åben.

Christina: Tror du det har noget med størrelsen af virksomheden at gøre?

Per: Nej, der er i bund og grund et udspil fra vores direktør tror jeg, der er rigtig menneskelig. Det er de der små sysler, som vi skal have tid til. Og det er han temmelig god til selv.

Julie: Hvor meget ser I til ham?

Per: Jamen ham ser vi tit. Han kommer gerne ud og siger hej. Han kommer ud og ser hvordan det går. Og vi er altid velkomne til at komme ind forbi, hvis der er noget. Der står døren altid åben. Der er aldrig for travlt til lige at kunne høre.

Personalepolitikker

Christina: Hvem går I til hvis I har problemer?

Per: Hvid det er jobbet så er det Michael, som er vores formand. Vi søger selvfølgelig opad hvis vi ikke kan få fat i nogle af dem.

Christina: Du føler ikke at der er langt til ledelsen?

Per: Nej, vi er på plan. Hvis Michael er på ferie, så træder andre ind. Og vi andre træder til.

Julie: Kan I tage beslutninger selv?

Per: Ja det må vi godt. Det er et led i ens opdragelse. Hvis du tænker arbejdsmæssigt, så vil vi aldrig kunne finde på at lave noget på en arbejdsplads, som vi ikke kunne finde på at lave hjemme hos en selv. Hvis der er noget der ikke er godt, så har man pligt til at sige fra.

Julie: Føler I at I skal komme og spørge om vi må det ene eller det andet?

Per: Vores materialer skal vi jo selv rekvirere efter.

Julie: I ønsker ikke mere ansvar?

Per: Nej, vi råder stort set over os selv, og så de kollegaer vi går sammen med i sjakket.

Christina: Hvis I rager uklar med en kollega, hvad gør i så?

Per: I starten gir vi det altid en chance. Men der er jo nogle man bare ikke kan med, og så må man ytre det til kende over for formanden. Så er det formanden der går ind og splitter gruppen på. Det er ikke alle man kan sammen med, og sådan er det. Det er ikke anderledes end andre steder.

Christina: Foregår der mobning?

Per: ja, men på den humoristiske side. Vi har ikke kørt hetz mod nogen på den negative måde. Vi er gode til at sige fra, hvis vi mærker at en kollega tager det for nært. Det skal man respektere, og det gør vi. Hvis du selv kan give gas, når andre laver noget skidt, så skal du også selv kunne tage det.

Julie: Har I haft kvindelige medarbejdere herude?

Per: Vi har en kvindelig byggeleder tror jeg. Hun sidder på kontoret eller på en plads. Men vi har ikke nogle som er jord- og betonarbejder. De findes, men bare ikke her.

Sikkerhedsforhold

Julie: I forhold til tidligere arbejdspladser, hvordan er sikkerhedsforholdene her?

Per: De er som sikkerhedsforholdene nu er, de skal være efter lovkrav. Og der er ikke forskel på om du arbejder inde eller ude. Sikkerhedsmæssigt er med briller, høreværn og sikkerhedssko og det respektive reflekstøj, når du går på vejen. Det er snusfornuft ikke. Vi har alt sikkerhedsudstyret, så der er ikke nogen som kan komme og sige, jamen jeg havde det ikke. Hvis en kollega står på en farlig måde, så er det din pligt at gå hen og sige det til ham.

Julie: Føler du at C&E går mere op i sikkerhed end andre steder? 15:00

Per: Nej jeg føler primært, at firmaets politik er, set fra chefens side, at han vil gerne op i Formel1. Det skal bare være i orden, det skal ikke komme og hedde sig bagefter at der ikke er noget sikkerhed. Det skal bare være i orden, og det får han også kredit for. De går virkelig meget op i sikkerhed. Og der bliver ikke sparet på noget.

Efteruddannelse

Christina: Har du været på efteruddannelse eller kurser?

Per: Jeg har stort set ikke været på andet. Vi har et proxy-kursus, vejen som arbejde, varmt arbejde, sikkerhedskurser og stilladskurser. Der er alle de ting som skal til for at vi kan få lov at arbejde med de redskaber, vi nu engang arbejder med.

Julie: Er kurserne lovpligtige?

Per: Proxy-kurset er. For at få lov til at lime jern. Limen vi bruger kræver et proxy-kursus. Så snart du bruger fugeskum rent arbejdsmæssigt, skal du også på proxy-kursus. Stilladskurset er lovpligtigt. Der bliver jo nødt til at tage alle disse forholdsregler, når vi skal arbejde med det. Og det gør de også.

Julie: Så det er ikke ud over det sædvanlige at de efteruddanner det timelønnede?

Per: Det burde det ikke være, med mindre de gerne vil have at andre kommer ud og sætter det op for os. For ellers må vi ikke bruge det.

Julie: Synes du, at du har fået noget ud af kurserne?

Per: Det må man sige ja til, da vi kan bruge det i det daglige arbejde.

Christina: Foregår det på kontoret?

Per: Det er både og. Vi har været ude nogle stykker. Vejen som arbejdsplads har foregået i firmaet med 2 andre firmaer også.

Christina: Bliver det for meget med kurserne?

Per: I vinters kunne de måske godt have hevet folk ind i stedet for når solen skinner.

Julie: Føler I at I har mulighed for at arbejde jer op ad i virksomheden?

Per: Hvis det er det du ønsker, så kan du sagtens. Men det er det ikke for mit vedkomne. Det er der store chancer for, også fordi vi har struktøruddannelsen.

Julie: Oplever I at folk gerne vil have mere ansvar?

Per: Nej, det er ikke noget jeg bekymre mig om. Dem som gerne vil være formand skal have lov til det. Men formændene har jo stort set aldrig fred, så det ønsker jeg ikke.

High:five

Christina: Hvordan hørte du om projekt High:Five første gang?

Per: Vi gik i Lyngby Storcenter, og der havde vi fået nogle unge mennesker ind. De var så kommet igennem High:Five, så ok. Det er fint nok at de kommer ud og skal have noget luft under vingerne igen. Og få en ny tilværelse. For at komme væk fra det de har været ude for. Uheldigvis er der nogle som rammer tilbage igen.

Christina: Hvem fortalte jer om projektet?

Per: Nogle af dem blev ansat samme tid som mig.

Christina: Hvad synes du om initiativet?

Per: Initiativet er godt for dem der virkelig ønsker det. Men dem som bare bruger High:Five og skider det hele et stykke, det kan jeg ikke bruge til noget. De skulle have lov til at blive i fængsel.

Christina: Har du kunne mærke forskel på dem som virkelig ville starte på en frisk?

Per: Ja det kunne man sagtens se. Og jeg holder nu ikke engang min kæft.

Christina: Har du taget hensyn til de unge, som er kommet fra High:Five?

Per: Nej ikke hensyn, de er jo på samme vilkår som os andre. De skal være hjertelige velkommen.

Julie: De er ikke blevet præsenteret som at de kom fra High:Five?

Per: Nej, og jeg bekymrer mig heller ikke om det. De er jo alle sammen mennesker, og de skal have lov til at være her.

Sundhedsprojektet

Christina: Da du først hørte om jeres sundhedsprojekt i firmaet, hvad tænkte du?

Per: Jeg har ikke deltaget i det. Det er der vist ikke behov for. Projektet er fint nok, og nogle har nok også behov for det, med omlægning af deres kost. Men det er nok mest minded kontorarbejdere mener jeg. Hvor det er mest stillesiddende arbejde. Det er lidt malplaceret for folk der render ude konstant. Selvfølgelig har vi da også folk med sukkersyge og med det ene og det andet, det synes projektet er kanon. Og folk der har kæmpet med at komme ned i vægt i mange år, så er det perfekt, at de kan få en mulighed og et værktøj til at komme videre med det.

Julie: Hvordan foregik det?

Per: Vi blev alle sammen inviteret på en stille og rolig ordre om at komme ud i kompagniet. Det var alle sammen der blev hevet ud en dag. Så blev vi tester, vejjet og målt. Så fik du lidt rådgivning om det.

Christina: Har du kunne mærke en forskel på de andre?

Per: Dem som har været interesseret i det, har jo været glade for det. Det var spild af tid, at jeg tog derud. Men det var jo et initiativ firmaet havde taget, og nu er det engang sådan at det er dem som betaler vores løn, såå. Jeg var kun derude den ene dag, så jeg har ikke fulgt det. Det kunne jeg ikke se nogen grund til.

Julie: Har du ideer til andre initiativer, som virksomheden kan tage?

Per: De dyrker ikke samme interesser som jeg har. Jeg går på jagt, så tror ikke de er interesseret i at hele firmaet render rundt med geværer i en skov.

Christina: Har I en årlig personaledag?

Per: Formændene eller os selv tager initiativer. Forleden var vi ude og køre go-cart. Selv betalte. Det var skægt. Det arrangerer vi selv. Nogle gange så holder vi en abefest nede i skurvognen. ! maj var de så ude at grille på campingpladsen, hvor vi har nogle jyder boende.

Julie: Er det så bare jer på byggepladsen som laver ting sammen?

Per: Det er det ja. De holder det gerne adskilt. Det er ikke alle formænd som har det på samme måde som vi har det her.

Sponsorater

Christina: Hvad siger sponsorering af virksomhedens skibe dig?

Per: Jamen de har jo 2 både, de er en hel bunke sejlere ude på kontoret.

Christina: Er det lidt mærkeligt, at det kun er dem fra kontoret?

Per: Neaj, hvis du er interesseret, er du garanteret velkommen til at få en tur.

Christina: Har du hørt noget omkring en hest?

Per: Den hest tror jeg nok er noget sponsorering af Jon Buch døtre tror jeg. Tror de har sponsoreret nogle dækkener til nogle heste. Det hænger i hvert tilfælde noget tak, derude på kontorets opslagstavle.

Christina: Nu går du jo på jagt, kunne du så finde på at gå til Jon og forhøre dig om et sponsorat?

Per: Det kunne jeg da godt. Jeg har også tænkt på det.

Julie: det er ikke noget du ville have det dårligt med?

Per: Overhovedet ikke, man kan jo kun få et nej

Christina: Er du stolt af at arbejde her?

Per: Ja, jag kan godt lide firmaet. Jeg kan godt lide måden de arbejder på. Den der udfordring der kommer i hverdagen. Hverdagen er stort set aldrig ens. Der er altid lige noget nyt man skal kigge på.

Arbejds miljøet

Julie: Føler du at du arbejder et sted, som gør noget ud over det sædvanlige. Altså ud over det lovpligtige?

Per: Arbejds miljøet generelt, er op til de folk som går på pladserne. Du kan have nok så pæn en ledelse og stil, men hvis du ikke har folkene med bagved, så kan du ikke opretholde noget som helst. Det synes jeg at vi er rigtig gode til. Der er ikke så meget mokkeri og surhed. Her har vi det godt, men man skal jo ud på de forskellige pladser.

Christina: Kommer du ud med de samme mennesker på projekterne?

Per: Nej det er ikke sikkert.

Christina: Tager de hensyn til hvem de sender rundt i landet, familie osv.?

Per: I tilfælde af udearbejde bliver man spurgt. Men vi har jyde-sjakket til opgaver i Jylland.

Christina: Så de tager hensyn til familie osv.?

Per: Det kommer også an på arbejdsopgaverne. Det nytter ikke at sende os af sted til en injiceringsopgave.

Christina: Snakker du med familie og venner om det sociale ansvar, som C&E tager?

Per: Nej, jeg går ikke med en stor fane og siger, at vi gør altså sådan noget. Men det er da positivt at de kører frem med ting. Der er da sket noget på de 3 år jeg har været her snart. Det kan jeg sagtens mærke, der er markant forskel. Også bare på materialerne og ting og sager, som vi har. Der er ved at komme lidt struktur i det. Vi har jo det der kontrol. Vi kører jo kontrol på det hele. Og det er perfekt.

Christina: Du føler ikke at det er en ekstra byrde?

Per: Nej, det er det ikke. Det er snart ved at være godt kørt ind.

Christina: Har du en ide om, hvad der har gjort dette skift?

Per: De er lige blevet certificeret her. Og ifølge den certificerings... der har du jo en vis forpligtelse til at gøre visse ting. Det er jo et eller andet sted vores chefs ønske, at det skal være sådan. Så er det jo sådan vi efterlever det. Det kan kun være til vores andres fordel.

Julie: Har du nogen ideer til nogen forbedringer?

Per: Ikke generelt. Der er ikke noget jeg savner.

Christina: C&E er ikke helt som andre arbejdspladser?

Per: Nej, der er en anden attitude. Der er plads til alle.

Christina: Er det specielt for C&E, at I må låne værktøj med hjem?

Per: Det er der ikke mange arbejdspladser der har på samme måde. Bare du passer på det. Det er meget rart. Vi passer på vores ting og sager.