

Abstract

Corporate Social Responsibility and Employer Branding in Danish companies

In recent years CSR has been a topic in the Danish business environment. In this thesis it is my goal to achieve an overview of how Danish companies work with CSR. At the same time I would like to study the concept of employer branding and to find out whether it is possible to make a connection between CSR and employer branding. Therefore I have prepared the following problem statement:

How can Danish companies use Corporate Social Responsibility in their employer branding?

CSR in Denmark

Many people have tried to define what CSR is and there are many opinions about what the social responsibility of a company is. The economist Milton Friedman says that "*The business of business is business*" (Ethicalcorp.com) while others like professor David Vogel takes the opposite stand arguing that in order to do business all companies should take social responsibility.

After my studies of Danish companies' work with CSR, I will describe social responsibility in Denmark as something that the companies do voluntarily and beyond what the law prescribes. However, the many laws on CSR related areas in Denmark sometimes make it difficult for the companies to do something completely voluntarily. The motives for the Danish companies to work with CSR are many but there is one which roughly 80 percent of the Danish companies use and that is retention and attraction of staff (**Strand 2008a**). The way the companies practice CSR is also very much focused on internal stakeholders. Moreover, the companies support the local community and think of the environment. The way the companies show the public their CSR initiatives is mainly through certifications, codes of conduct and reports. However, the Danish companies are not that eager to communicate their initiatives because it might seem "un-Danish" to some and the companies have a fear that if they promise too much an eye will be kept on them at all times. The main conditions for at Danish company to work with CSR are resources, time, knowledge and commitment.

Employer Branding

The term employer branding is a coalescence of Human Resources (employer) and marketing (branding). Employer branding takes its point of departure in a company's values and the reality of

the company. If the initiative is to be fruitful and create more successful recruitment and content employees, it is important that the management gets involved.

When building up a successful employer brand there are four phases a company goes through: Organizing, definition of strategy, analysis and strategy planning (Seldorf, 2008a). In the last phase the Employee Value Proposition is defined. This is the company's promise to current and future employees about what the company stands for as a workplace.

Employer branding starts internally in the company and the long persistent haul shows the best results (Seldorf, 2008b).

The communication of the employer brand also starts internally. By making the employees a part of the brand it makes them very credible ambassadors for the company as a workplace. In the communication of the brand it is extremely important for the management to "walk-the-walk" and show that the employer brand is more than just words. Seldorf recommends that the corporate and employer brand is marketed as one unit as it will have a positive effect on both.

In conclusion CSR and employer branding can benefit from one another. If a company works with CSR it becomes a part of its brand and if the employer brand and the corporate are marketed as one unit it will attract employees interested in CSR and thereby hopefully there will be a perfect match.

We are in the middle of a financial crisis and it might seem like it is not the time for investing in CSR. But my advice to the companies that have already started working with CSR is to keep it up also during the crisis. When it is over they will look very credible.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
1. Indledning	6
1.1 Problemformulering	8
1.2 Afgrænsning	8
1.3 Struktur	9
2. Teori og metode	10
2.1 Valg af metode	10
2.2 Teoretikere	11
2.3 Empiri	13
3. Corporate Social Responsibility	14
3.1 Hvad er CSR?	14
3.2 Kortlægning af danske virksomheders sociale engagement	15
3.2.1. Hvad vil det sige, at en virksomhed er socialt ansvarlig i Danmark?	16
3.2.2. Hvad er motiverne for at være socialt ansvarlig?	19
3.2.3. Hvordan er virksomhederne ansvarlige?	22
3.2.4. Hvem er virksomhederne ansvarlige overfor?	24
3.2.5. Hvilken form for CSR bliver der lagt mest vægt på?	28
3.2.6. Hvilke barrierer er der for danske virksomheders arbejde med socialt ansvar?	28
3.2.7. Hvordan kommunikerer virksomhederne deres initiativer ud?	30
3.2.8. Er der særlige betingelser for at en virksomhed kan være socialt ansvarlig i Danmark?	31
3.2.9. Opsamling	33
4. Employer branding	34
4.1 Hvad er Employer Branding?	34
4.2 Hvordan opbygges et (godt) employer brand?	37
4.3 Kommunikation af employer brand	45
4.3.1 Intern kommunikation	46
4.3.2 Ekstern kommunikation	50
5. CSR og employer branding	52
5.1 Arbejdspladsmodellen	52
5.2 CSR som en del af employer branding - og omvendt	54

5.2.1 Employer branding i CSR rapportering	54
5.2.2 Krav fra de nyuddannede kandidater	56
5.3 Fællestræk i krav til kommunikationen af CSR og employer branding	57
6. Sammenfatning & Konklusion.....	59
6.1 Perspektivering.....	61
7. Litteraturliste.....	63
Bilag	67

Liste over figurer og bilag

Figur 2.1: Den hermeneutiske spiral.....	side
Figur 3.1: Kortlægning af CSR i danske virksomheder.....	side
Figur 3.2: Carrolls CSR pyramide.....	side
Figur 3.3: Motivationsmodellen.....	side
Figur 3.4: Stakeholdermodellen.....	side
Figur 3.5: Operationaliseringsmodellen.....	side
Figur 4.1: De fire faser ved indledning på employer branding.....	side
Figur 4.2: Samspil og samarbejde	side
Figur 4.3: IPI gap-analyse.....	side
Figur 4.4: Niveauvalg for EVP.....	side
Figur 4.5: Et vælg af muligheder.....	side
Figur 4.6: The brand engagement model.....	side
	side
Bilag 1: Arbejdspladsmodellen.....	side
Bilag 2: Forbrugernes tillid bliver skabt og nedbrudt af forskellige faktorer.....	side

1. Indledning

Corporate Social Responsibility (CSR) er et emne, der har været hyppigt behandlet i de seneste år, og det er noget, der har fyldt en del i de danske medier i perioden. Da jeg først fik øjnene op for det fokus, der var på emnet, gik der næsten ikke en dag, hvor jeg ikke hørte eller så noget skrevet, om hvordan virksomheder på den ene eller anden måde var socialt ansvarlige. Den finansielle krise, der er opstået i samme periode, som dette speciale har formet sig, har naturligvis sat en dæmper på opmærksomheden. Men hvis en virksomhed virkelig ønsker at være socialt ansvarlig, er det fristende at gå ud fra, at den også vil være det i dårligere økonomiske tider.

Det der gør CSR ekstra spændende i forbindelse med danske virksomheder er, at Danmark er en velfærdsstat. Derfor burde det måske ikke være nødvendigt for virksomhederne at være socialt ansvarlige, fordi det sociale er noget, staten bør tage sig af. Hvilket den gør i form af eksempelvis vores sygehusvæsen og økonomisk støtte til de, der ikke tjener penge. Virksomhederne betaler deres skat og er på den måde socialt ansvarlige medspillere i samfundet. Men er det nok for danskerne i det 21. århundrede?

Der hvor danske virksomheders sociale ansvar bedst ses med "det blotte øje" er inden for sportens verden. I Danmark har vi en lang historie og mange traditioner inden for foreningskultur, og sportsklubber af alle størrelser lever i dag delvist af sponsorater fra både lokale, nationale og for de helt store organisationer også internationale virksomheder. I den tid vi lever i, hvor overvægt, ikke mindst hos børn, er så meget i fokus, er det et godt sted for virksomhederne at donere penge og få deres navn vist. Så kan alle se, at virksomheden bekymrer sig om den danske befolkning og helbredet hos danskerne.

Men er denne form for ansvarlighed så ikke bare et marketingstunt? Måske. Men det er vel også i orden, så længe der ikke er nogen, der taber noget på det i sidste ende.

Der er nogen, f.eks. den anerkendte amerikanske økonom Milton Friedman, der argumenterer for, at CSR er det rene tyveri af aktionærernes penge. "*The business of business is business*", som han siger (Ethicalcorp). Mens andre som f.eks. den amerikanske professor David Vogel, som bl.a. underviser i forretningsetik, går over i den anden grøft og siger, at det burde være et krav for overhovedet at gøre forretninger, at virksomheder tager et socialt ansvar (Neergaard 2006: 150). Jeg er af den opfattelse, at langt de fleste virksomheder ser CSR som en marketinginvestering, der gør

noget godt, men som i sidste ende også vil kunne ses positivt på den økonomiske bundlinje. Udbyttet af CSR er svært at måle direkte, men sådan er det jo med langt det meste marketing.

De danske virksomheder bliver presset fra deres internationale samarbejdspartnere, men også staten presser på, for at få danske virksomheder til at være mere socialt ansvarlige. I 1994 iværksatte daværende socialminister Karen Jespersen et initiativ, som skulle være inspiration til at få danske virksomheder til at se sig selv, som en del af det socioøkonomiske samfund (Morsing 2003). Nogle skeptikere mente, at initiativet bare var et forsøg på at privatisere statens forpligtelser, men samtidig gjorde det Danmark til et af de førende lande indenfor CSR pga. samarbejdet mellem den offentlige og private sektor (Morsing 2003). Et samarbejde, som nok er nødvendigt i en velfærdsstat som Danmark, bl.a. fordi størstedelen af os indbyggere ikke ønsker at give afkald på de goder, velfærden fører med sig.

Med dette speciale er det mit mål at opnå indsigt i, hvordan danske virksomheder arbejder med CSR, altså hvordan danske virksomheder er socialt ansvarlige eller ønsker at være det samt hvilke motiver, der ligger bag deres beslutning om at tage et socialt ansvar. Samtidig vil jeg se nærmere på hvordan virksomheder kan brande sig som arbejdsplads i form af employer branding, og om det er muligt at koble employer branding sammen med virksomhedens arbejde med CSR. Til sidst vil jeg undersøge, om de to koncepter kan drage nytte af hinanden i danske virksomheder.

En af årsagerne til at jeg gerne vil undersøge, hvordan danske virksomheder arbejder med at være socialt ansvarlige er, at jeg forestiller mig, at det er på en anden måde end i et land som f.eks. USA, hvor CSR opstod. Et land der ikke har det samme sociale sikkerhedsnet, som vi har i Danmark. Det sikkerhedsnet må gøre, at virksomhederne er socialt ansvarlige på en anden måde. Jeg forestiller mig, at ansvaret er mere internt og at man tager hånd om sine medarbejdere og er ansvarlige over for dem. Employer branding bliver så måden, hvorpå virksomheden kan tiltrække medarbejdere og vise de potentielle medarbejdere, hvilken slags arbejdsplads de er.

1.1 Problemformulering

Hvis det er muligt for en virksomhed at lave en kobling mellem CSR og employer branding, forestiller jeg mig, at det vil være en stor fordel. Derfor stiller jeg følgende spørgsmål:

Hvordan kan danske virksomheder benytte Corporate Social Responsibility i deres employer branding?

For at kunne besvare dette spørgsmål har det været nødvendigt at bevare spørgsmålet: *Hvad er CSR?*

Samt at kortlægge danske virksomheders arbejde med CSR, hvilket jeg har gjort ud fra en række spørgsmål, som kan ses i figur 3.1.

Derudover har det været nødvendigt at få defineret employer branding og få styr på den proces det er at arbejde med konceptet i en dansk virksomhed. Dette har jeg gjort ved at besvare spørgsmålene *Hvad er employer branding?* og *Hvordan opbygges et (godt) employer brand?*

1.2 Afgrænsning

I specialet tager jeg udgangspunkt i danske virksomheder og deres arbejde med CSR og employer branding. Langt de fleste danske virksomheder opererer også i udlandet på den ene eller anden måde, og det kunne derfor synes oplagt, også at undersøge hvordan de er socialt ansvarlige der. Jeg har valgt at udelade dette for at kunne holde fokus på Danmark og gå i dybden med, hvad begrebet CSR indeholder her i landet. Der er mange danske virksomheder, der gør mere eller mindre for deres ansatte i de lande, hvor de eksempelvis producerer, men det er altså danske virksomheders sociale ansvarlighed i Danmark, dette speciale vil være koncentreret omkring.

I mit arbejde med dette speciale har jeg ikke gennemgået nogen økonomiske overvejelser om hverken CSR eller employer branding. Jeg er klar over, at hvis der i en virksomhed skal tages initiativer indenfor begge disse områder, vil det være nødvendigt at have en økonomisk plan. Men i kraft af min uddannelsesretning, ser jeg mig ikke tilstrækkeligt kvalificeret til at foretage sådanne udregninger og har derfor helt udeladt det økonomiske aspekt i denne sammenhæng.

Sidst men ikke mindst har situationen på arbejdsmarkedet ændret sig drastisk i den periode hvor jeg har skrevet specialet. Folk er nu bange for at miste deres job og de, der er uden, er ganske forståeligt

ikke så positive, som de var for bare et år siden. Jeg har ikke taget de store hensyn til denne forandring i situationen på jobmarkedet, men er gået ud fra de oplysninger, jeg fandt frem til, da arbejdet på specialet var i gang.

1.3 Struktur

Specialet består af 7 kapitler. Kapitel 1 og 2 består af de mere formelle dele såsom indledning og metoderedegørelse. I kapitel 3 kortlægges danske virksomheders engagement i social ansvarlighed og deres arbejde med CSR. Der tages udgangspunkt i en selvtilvejebragt figur, der har centrum i danske virksomheders sociale ansvar og forsøger at besvare spørgsmålet ”Hvad er CSR i Danmark”.

Kapitel 4 omhandler employer branding, hvad begrebet dækker over, og hvordan man som virksomhed kan udvikle et sådant. I kapitel 5 forsøger jeg at koble CSR og employer branding sammen ved hjælp af empiriske eksempler.

Kapitel 6 består af en sammenfatning og konklusion på hele specialet og de spørgsmål, der har været stillet undervejs i dette. Desuden indeholder kapitel 6 en perspektivering på opgavens problematikker og anbefalinger til danske virksomheder om hvordan de kan tackle disse i fremtiden. I kapitel 7 findes litteraturlisten.

2. Teori og metode

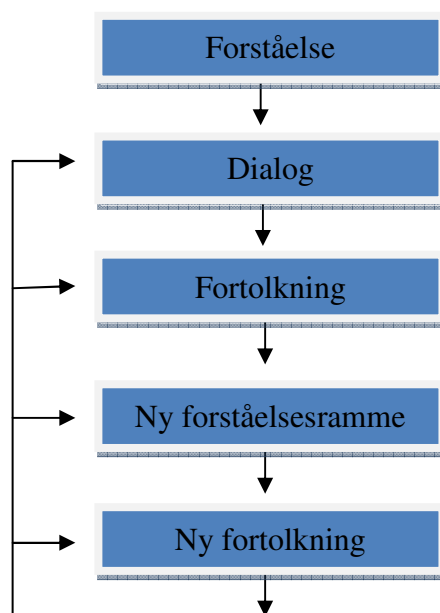
Specialets problemstilling har jeg belyst igennem et studie af litteratur indenfor de berørte emner. Jeg har anvendt både teoretikere og mere praktisk orienterede kilder til dette formål.

2.1 Valg af metode

Da jeg på min uddannelse hovedsagligt har arbejdet ud fra den hermeneutiske tilgang til indlæring er det også denne, der tages udgangspunkt i, i specialet. Den hermeneutiske tilgang kan ifølge Ib Andersen forstås som en form for samtale eller dialog hvor deltagerne i denne gradvist ændrer deres gensidige forståelse af hinandens tilgang til tingene og opfattelse af, hvordan verden er indrettet. Dette sker ved korrektion af deres forståelse samt ved at eliminere fordomme, der måtte være inden denne dialog (Andersen 2005: 199).

Figur 2.1 viser den hermeneutiske cirkel også kaldet den hermeneutiske spiral.

Figur 2.1 Den hermeneutiske spiral



(Heine Andersen 1994, fra Ib Andersen 2005: 198)

Ifølge Ib Andersen gennemløbes denne spiral eller dele af den flere gange i løbet af en fremadskridende tolkningsproces.

Helt specifikt har jeg i specialet taget udgangspunkt i at kortlægge, hvad arbejdet med CSR dækker over i Danmark ud fra en figur af egen tilvirkning (figur 3.1). Gennem denne kortlægning blev jeg opmærksom på det fokus, der er på medarbejdere i danske virksomheders arbejde med CSR. Det førte mig på sporet af begrebet employer branding. Inden for dette emne har jeg undersøgt, hvad begrebet indeholder ved hjælp af flere teoretikere. Derudover har jeg undersøgt, hvordan en virksomhed kan gribe det an, hvis der er et ønske om at arbejde med employer branding og udviklingen af et sådant.

Sammenhængen mellem de to emner fandt jeg naturlig, da arbejdet med CSR er noget mange kandidater i dag lægger vægt på i deres valg af arbejdsplads (Stendal 2008). I fremlæggelsen af sammenhængen har jeg benyttet mig af et konkret eksempel fra virkeligheden, nemlig Danske Bank.

2.2 Teoretikere

Jeg vil her kort gennemgå de primære kilder til hovedafsnittene i specialet.

CSR

I forbindelse med kortlægningen af CSR i danske virksomheder har jeg primært benyttet mig af følgende litteratur:

- Erhvervs- og Boligstyrelsen (2002). En udgivelse som tager udgangspunkt i casestudier af 20 danske små og mellemstore virksomheder. Studierne viste, at de små virksomheder står over for de samme temaer og udfordringer som internationale virksomheder. De har bare ikke de samme midler til at håndtere dem. Selvom udgivelsen er fra 2002, er den noget af det nyeste i sin genre, udgivet af det offentlige.
- SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, af Maja Rosenstock, Søren Jensen, Joachim Boll, Helle Holt og Nils Wiese (2007). Udgivelsen har fokus på socialt engagement, hvilket ifølge forfatterne vil sige arbejdsmarkedet og aktørerne i det (Rosenstock m.fl. 2007: 18). Bogen er en årbog, som hvert år sætter fokus på forskellige brancher. I 2007 var der bl.a. fokus på finansservice.
- Helene Tøllbøll og Peter Neergaard - Red. (2006). ”Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip” er en overordnet introduktion til hvad CSR er. Redaktørerne er erfarne indenfor medarbejderhåndtering og Peter Neergaard har publiceret flere nationale og internationale udgivelser omhandlende bl.a. CSR og organisation. Forfatterne til de enkelte kapitler er eksperter på deres felter.

- Diverse bøger med relevans for emnet.
- Diverse artikler fra bl.a. Erhvervsbladet med relevans for emnet.

Employer Branding

I min undersøgelse af hvad employer branding er, har jeg valgt primært at benytte mig af danske Birgitte Seldorf (2008a) og britiske Simon Barrow & Richard Mosley (2007).

- Birgitte Seldorf er uddannet erhvervspsykolog og har været ansat i bl.a. Danske Bank til at foretage interne analyser. Derudover har hun indtil 2008 arbejdet som selvstændig med fokus på bl.a. employer branding.
- Simon Barrow og Richard Mosley har begge erfaring inden for arbejdet med employer branding. Deres bog ”The Employer Brand” blev udgivet med henblik på både at give et indblik i, hvor begrebet stammer fra, samt mere håndfast hvad virksomhedsledere kan bruge det til.
- Derudover har jeg benytte mig af diverse artikler bl.a. lokaliseret på hjemmesiden www.marketmagazine.dk.

Jeg har benyttet mig mere af Seldorf og andre danske forfattere i afsnittet omhandlende kommunikation af employer brandet. Årsagen hertil er, at kommunikationen må forventes at være anderledes i danske virksomheder, som hovedsagligt er små og mellemstore sammenlignet med større britiske virksomheder. Derfor fandt jeg det naturligt at tage udgangspunkt i litteratur henvendt til det danske marked.

CSR og employer branding

I min sammenkobling af CSR og employer branding benytter jeg mig bl.a. af arbejdspladsmodellen, som er udarbejdet af Reputation Institute i samarbejde med Majken Schultz, Professor i ledelse og Henrik Holt Larsen, professor i Human Ressource Management, begge ved CBS.

Derudover benytter jeg empirisk materiale som eksempelvis Danske banks hjemmeside og en artikel fra Market Magazine med et interview med afdelingschef i HR i Danske Bank Anu Kerns. Årsagen til dette er, at Danske Bank desværre ikke havde tid til et interview, dog mener jeg, at have fået svar på det, jeg søgte, gennem førnævnte materiale.

2.3 Empiri

Jeg fik ved et tilfælde tidligt i processen øjnene op for finanssektoren, som i de seneste år har haft ry for at have svært ved at tiltrække nye medarbejdere og i stedet måtte ”stjæle” dem fra hinanden (Finansforbundet). Derfor synes jeg, det kunne være spændende at se om CSR er noget, de kan bruge til at tiltrække nye medarbejdere. Fokus på finanssektoren er ikke blevet så stort, som jeg først havde forventet. Men Danske Bank har taget en del initiativer inden for CSR siden 2006, og jeg har undersøgt flere af disse initiativer i dele af specialet.

3. Corporate Social Responsibility

I dette afsnit vil jeg definere CSR, som jeg vil bruge det videre i specialet. Derudover vil jeg udforme en kortlægning af CSR, som det bruges i danske virksomheder.

3.1 Hvad er CSR?

Der er og har i tidens løb været mange bud på, hvad Corporate Social Responsibility (CSR) er, og hvilket socialt ansvar virksomheder har. Økonomen Milton Friedman har bl.a. denne holdning til virksomheders sociale ansvar: *"The Social Responsibility of Business is to Increase Profit"* (Neergaard 2006: 20). Denne tilgang kalder Peter Neergaard den dogmatiske skole for hvem, CSR anses for at være tæt på tyveri af aktionærernes penge (Neergaard 2006: 150). Men der er mange andre, der har givet definitioner af konceptet også med en noget mindre økonomisk tilgang. Den etiske skole med Schermerhorn, som en af fortalere, går over i den helt anden grøft. Her argumenteres der for, at CSR er godt, fordi det er etisk rigtigt (Neergaard 2006: 23). Den filantropiske skole, som bl.a. Carroll er en del af, argumenterer for, at virksomheder skal koncentrere sig om at tjene penge. Samtidig skal de dog tage et ansvar overfor samfundet, ved at give noget af deres overskud tilbage. På denne måde bliver CSR næsten lig med at give bidrag til velgørende formål - en form for strategisk filantropi (Neergaard 2006: 21).

Den mest udbredte holdning går under det Neergaard kalder for den internationale skole. Den siger bl.a. at: *"CSR er frivillig, drejer sig om sociale og miljømæssige forhold og sker i et samarbejde med stakeholders"* (Neergaard 2006: 22). At CSR skal være noget frivilligt viser dermed, at det ikke er nok kun at overholde loven (Neergaard 2006: 22), der skal gøres noget udover, hvad loven foreskriver. Desuden kan de sociale forhold ifølge EU deles op i interne og eksterne forhold. De interne, omhandlende fysisk og psykisk arbejdsmiljø i virksomheden, og de eksterne, omhandlende arbejdsforhold for medarbejdere hos virksomhedens samarbejdspartnere. Det økonomiske aspekt er dog også en del af den internationale skole, som ser på den tredobbelte bundlinje, der beskæftiger sig med det økonomiske, det miljømæssige og det sociale (Neergaard 2006: 22).

I Danmark har der været en tendens til at stille virksomheders sociale ansvar lig med det rummelige arbejdsmarked (Neergaard 2006: 23 og Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 99) og omtanke overfor miljøet (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 88). At netop disse to emner er blevet en vigtig del af arbejdet med CSR i danske virksomheder skyldes ifølge Erhvervs- og Boligstyrelsen (2002: 87), at

det er emner, inden for hvilke der er en høj grad af statslig regulering. Danmark ligger højt på listen over lande, der tager sig godt af miljøet, det er bl.a. i kraft af lovgivning på miljøområdet (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 88). I 2007 lå Danmark på 3. pladsen i en undersøgelse, der sammenligner den indsats, der bliver gjort for klimaet i 56 industrialiserede lande og eskalerende økonomier. I 2008 er Danmark røget helt ned på en 17. plads. Dog skal det siges, at der er lavet om på pointsystemet for undersøgelsen, hvilket medfører, at det ikke er muligt at sammenligne det enkelte lands indsats i 2008 med indsatsen fra 2007 (Nyvold & Djørup 2007).

Den danske velfærdsmodel søger at give plads til alle - også på arbejdsmarkedet. Med initiativet fra 1994 "Det vedrører os alle", forsøgte regeringen at få virksomhederne til at se på de problemer, der var mht. arbejdsløshed og social eksklusion og på den måde blive en del af det socioøkonomiske samfund. Initiativet resulterede i, at Danmark blev et af de førende lande indenfor CSR ikke mindst i kraft af samarbejdet mellem den offentlige og private sektor (Morsing 2003: 25).

I dette speciale vil jeg gå ud fra Erhvervsministeriets definition af CSR:

En virksomheds ansvar for og forsøg på at minimere den negative og fremme den positive indvirkning, som virksomheden og dens ageren uundgåeligt har på sig selv og omgivelserne.

(Haisler & Holbech 2008: 17)

3.2 Kortlægning af danske virksomheders sociale engagement

For at få et overblik over danske virksomheders sociale ansvar og måden hvorpå danske virksomheder arbejder med CSR, har jeg udformet nedenstående figur.

Figur 3.1 Kortlægning af CSR i danske virksomheder



(Egen tilvirkning)

Ud fra figuren vil jeg nu forsøge at besvare de opstillede spørgsmål. Nogle punkter vil af naturlige årsager være mere uddybede end andre.

3.2.1. Hvad vil det sige, at en virksomhed er socialt ansvarlig i Danmark?

Op igennem 1990'erne og i det seneste årti er der kommet større og større fokus på virksomheders sociale ansvar og etisk handel også i Danmark. Ifølge professor ved CBS Peter Pruzan (2003: 45) er der 5 emner, der især er blevet disponeret: Den politiske forbruger, etisk investering, CSR, socialt og etisk regnskab og værdi-baseret ledelse.

CSR ses i Danmark meget, som arbejdet med at få integreret alle på arbejdspladsen, og som noget virksomhederne også samarbejder med det offentlige om (Pruzan 2003: 45). Derudover fokuserer

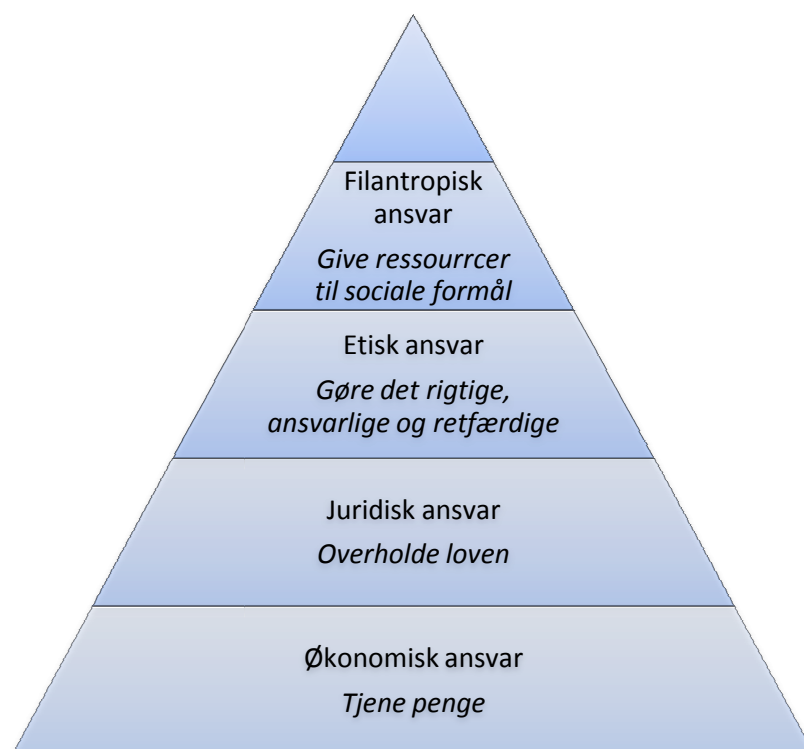
danske virksomheder meget på fastholdelse af medarbejdere og forebyggelse af nedslidning af medarbejdere (Nielsen & Mølvadgaard 2006: 60). Kort sagt fokuseres der på ”det rummelige arbejdsmarked”.

Desuden har vi i Danmark en stærk foreningskultur. Hvis vi selv skal sige det, er vi ”verdens bedste foreningsland” (Bech Andersen 2008). Mange foreninger og klubber lever i dag af en blanding af tilskud fra det offentlige, medlemskontingenter og ikke mindst sponsorstøtte. En støtte der ofte er lokal (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 114), og som ser ud til at ville fortsætte med at vokse også i fremtiden (IDAN 2008). På den måde viser virksomhederne, at de tager et ansvar overfor lokalsamfundet.

I en undersøgelse lavet af Erhvervs- og Boligstyrelsen i 2002, med casestudier af 20 små og mellemstore danske virksomheder, forstås samfundsmæssigt ansvar fra virksomhedernes side da også som det, der gøres frivilligt i forhold til stakeholdere - udover lovgivningen (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 115).

Archie B. Carroll konstruerede i 1979 en figur, som deler virksomheders sociale ansvar op i 4 dele i en pyramide (se figur 3.2). Jeg vil nu gennemgå den ud fra Carrolls egen forklaring, Maja Rosenstock m.fl. fra SFI - det Nationale Forskningscenter for Velfærd og Jacob Dahl Rendtorffs kommentarer til figuren fra hans undersøgelse af CSR i lyset af virksomhedsetik og stakeholderteori.

Figur 3.2 Carrolls CSR pyramide



(Carroll 1991, fra Rosenstock m.fl. 2008: 108)

Ifølge Rosenstock m.fl. kan figuren siges at være en slags kostpyramide for CSR (2008: 107), hvor bunden er det økonomiske ansvar – grundlaget der må være opfyldt, før man kan gå videre til de andre dele af pyramiden. På den måde er det økonomiske ansvar den basale forudsætning for, at virksomheden kan eksistere (Rosenstock m.fl. 2008: 108). Rendtorff lægger lidt mere i det økonomiske ansvar, idet han inkluderer ledelsens ansvar for at finde og udnytte markedsområder (Rendtorff 2005: 19).

Næste trin i pyramiden indeholder det juridiske ansvar, der indbefatter, at virksomheden forventes at overholde loven (Carroll 1996: 37). Men Rosenstock m.fl. ser det at overholde lovgivningen, som en naturlig del af en socialt ansvarlig virksomheds virke (2008: 108). Rendtorff har delt det juridiske ansvar op i internt og eksternt ansvar. Det interne ansvar har at gøre med, at virksomheden skal sørge for, at medarbejderne overholder loven, mens det eksterne ansvar mere generelt har at gøre med, at virksomhedens produkter og services ikke modsiger samfundets retsregler, hverken nationalt eller globalt (Rendtorff 2005: 20).

Det etiske ansvar skal opfattes som det punkt, hvor virksomheden går ud over det økonomiske og juridiske ansvar. Rendtorff beskriver det som, at virksomheden skal holde sig fra de grå zoner i love, hvor der måske ellers ville være en økonomisk fordel at hente (2005: 20). Med andre ord skal den socialt ansvarlige virksomhed ikke hoppe over, hvor gærdet er lavest. Carroll fastslår, at det helt fundamentalt er her virksomheden lover at gøre det, der er rigtigt og undgå eller begrænse skade på sine stakeholdere (medarbejdere, forbrugere, miljøet og andre) (Carroll 1996: 37).

Det filantropiske ansvar bliver til mere end etisk ansvar ved, at virksomheden her investerer økonomiske eller menneskelige ressourcer i noget, som kan være til fordel for samfundet som helhed (Rosenstock m.fl. 2008: 109). Carroll beskriver det, som at virksomheden er en god Corporate Citizen (1996: 37).

Carroll lægger vægt på, at figuren ikke er perfekt, men er ment som en illustration af, at CSR for virksomheder er bygget op af flere forskellige komponenter, der tilsammen former en helhed (Carroll 1996: 38). Han sammenligner pyramiden lidt med en ligning hvor:

$$\begin{aligned} & \textit{Økonomisk ansvar} + \textit{Juridisk ansvar} + \textit{Etisk ansvar} + \textit{Filantropisk ansvar} \\ & = \textit{Total Corporate Social Responsibility} \end{aligned}$$

(Carroll 1996: 40)

Opsummerende kan det siges, at en virksomhed ifølge Carroll ikke er fuldstændig socialt ansvarlig, hvis alle 4 elementer ikke indgår i deres måde at drive forretning på. I Danmark bliver nogle af de etiske elementer opfyldt igennem det juridiske således, at hvis en virksomhed overholder dansk lov, kan det opfattes som social ansvarlighed i andre lande.

3.2.2. Hvad er motiverne for at være socialt ansvarlig?

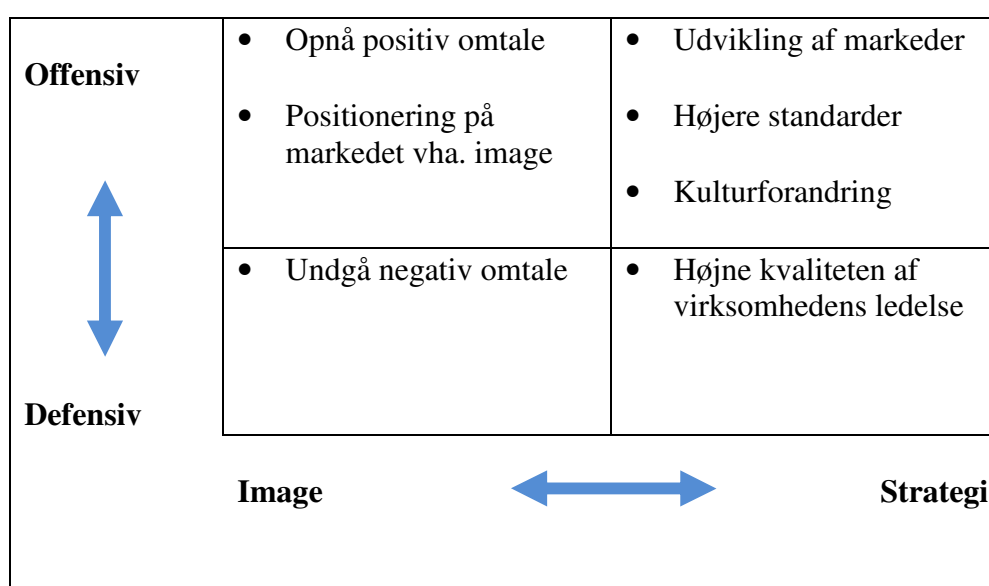
Der er mange og forskellige motiver for, at virksomheder vælger at være socialt ansvarlige. Nogle motiver er udtryk for en offensiv tilgang andre en mere defensiv. Helt overordnet set kan motiverne for, at virksomheder er socialt ansvarlige lægges et sted mellem to yderligheder:

- Virksomheder er socialt ansvarlige, fordi det er det rigtige at gøre rent etisk og holdningsmæssigt.
- Virksomheder er socialt ansvarlige, fordi det kan betale sig for dem på den økonomiske bundlinje.

Derudover kan den sociale ansvarlighed også være drevet af et ønske om et bedre omdømme eller higen efter generel forbedring i virksomheden af måden at gøre forretning på. Ifølge undersøgelsen foretaget af Erhvervs- og Boligstyrelsen i 2002 kan personlige værdier og holdninger godt spille en rolle, når en virksomhed vælger at arbejde med CSR, men det vil ofte være det økonomiske aspekt, der er drivkraften bag (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 30).

Figuren herunder viser forskellige aspekter, som kan være med til at motivere virksomheder til at være socialt ansvarlige på den ene eller anden måde.

Figur 3.3 Motivationsmodellen



(Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 35)

Der er mange eksempler på virksomheder, som først er begyndt at arbejde med CSR som en reaktion på f.eks. negativ omtale og dermed har taget den defensive tilgang. Shell og Nike er nok de bedst kendte eksempler på virksomheder, der begyndte at arbejde med risk management efter at være blevet udstillet, som virksomheder, der ikke tog ansvar for den indvirkning, de havde på omverdenen. Haisler & Holbech beskriver risk management således: *"Risk management beskæftiger sig med at analysere de potentielle fremtidige risici, og hvordan man bedst kan imødegå disse"* (2008: 42).

Shell og Nike er i dag begge virksomheder, der sætter CSR højt på dagsordenen på en offensiv måde. Det gør de ved at være foregangsmænd i CSR relaterede sammenhænge på deres respektive forretningsområder.

De oplevelser de to store virksomheder har haft, har uden tvivl inspireret andre også mindre virksomheder til at arbejde med deres sociale ansvarlighed, så det i dag ikke kun bruges til defensive formål som risk management, men også proaktivt og offensivt. Dette kunne eksempelvis være overfor forbrugerne.

Forbrugerne bliver mere og mere opmærksomme på, hvordan de produkter de køber, er nået frem til butikken, og hvordan de er blevet produceret. Forbrugerne bliver mere politiske og etisk orienterede, og forbrugerne er i dag ikke bange for at reagere, hvis der er noget de er utilfredse med. Derfor kan det være et stærkt motiv for at arbejde med CSR at tiltrække og fastholde kunder især på værdibaserede markeder, hvilket vil sige: *"markeder hvor kunden forlanger information om, hvilke eksterne omkostninger virksomhedernes produkter fører med sig"* (Haisler & Holbech 2008: 38). Disse markeder vil typisk findes i lande, hvor forbrugerne har mange penge mellem hænderne såsom Danmark.

Det er dog ikke kun forbrugerne, der bliver modtagere af de budskaber, virksomheden sender ved at være socialt ansvarlige. Både nuværende og potentielt fremtidige medarbejdere vil erfare virksomhedens omdømme. Denne gruppe er, ifølge en undersøgelse lavet af Dansk Erhverv blandt 686 danske virksomheder, et stærkt motiv for at arbejde med CSR. 80 pct. af de adspurgte angiver fastholdelse og tiltrækning af medarbejdere som motiv til at arbejde med ansvarlighed (Strand 2008a).

Det økonomiske perspektiv er et andet motiv, som to ud af tre virksomheder ifølge ovennævnte undersøgelse, bruger til at arbejde med social ansvarlighed. Disse virksomheder mener, at arbejdet med social ansvarlighed øger kvaliteten af deres produkter og ydelser, og at det øger virksomhedens omsætning (Strand 2008a).

Leverandørhensyn er endnu et motiv for at arbejde med CSR i danske virksomheder. Langt de fleste danske virksomheder er små eller mellemstore (SMV) og har af denne årsag ikke nødvendigvis produktion liggende udenfor Danmark eller i lande, hvor de før har skullet tænke på at tjekke for eller rapportere om eksempelvis børnearbejde eller antikorruption. Men hvis en dansk SMV ønsker at levere produkter til en større international virksomhed, vil denne højst sandsynligt have klare etiske retningslinjer og måske en ansvarlig supply chain management (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 33). Det kan betyde, at der er krav om rapportering angående miljø, børnearbejde, antikorruption mv. Hvis en dansk SMV i forvejen har sådanne ting på plads, vil det give en klar

fordel overfor andre konkurrerende leverandører og gøre virksomheden til en mere attraktiv underleverandør (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 33).

Arbejdet med CSR, kan også minimere risici, hvis en virksomhed vil outsource eksempelvis produktion til en underleverandør. Hvis arbejdet med hvordan der rapporteres og hvilke forventninger den danske virksomhed har allerede er på plads, er det klart nemmere at finde den rigtige virksomhed at outsource til.

På denne måde bruges CSR faktisk som konkurrenceparameter. I Erhvervs- og boligstyrelsens undersøgelse nævner flere af de adspurgte virksomheder, at aktionærer og investorer har forespurgt information om samfundsmæssig ansvarlighed (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 33). I denne henseende er danske virksomheder pludselig et skridt foran mange udenlandske, i kraft af den stramme danske lovgivning på mange af de omtalte områder, det være sig miljø, antikorruption eller børn i arbejde.

3.2.3. Hvordan er virksomhederne ansvarlige?

I Danmark er der som nævnt en høj grad af statslig regulering og en stor mangfoldighed i de samfundsmæssige initiativer, der bliver taget fra det offentlige. Dette medfører, at staten har haft en væsentlig rolle i forhold til danske virksomheders udvikling af et socialt ansvar (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 87). Til forskel fra lande som eksempelvis England og USA, hvor det i mange henseender er virksomhederne selv, der har måttet lære at være socialt ansvarlige, har danske virksomheder haft lovgivning på miljø-området, årsregnskabsloven og arbejdsmiljøloven at forholde sig til (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 87). Miljølovgivningen gør, at danske virksomheder er i stand til at ligge på et højt niveau, når de bliver sammenlignet med udenlandske virksomheder. Årsregnskabsloven gør, at virksomhederne er åbne og på den måde undgår korruption så vidt muligt. Sidst men ikke mindst medvirker arbejdsmiljøloven til et ordentligt arbejdsmiljø for medarbejderne i de danske virksomheder.

En undersøgelse foretaget af a-kassen CA viser, at det er medarbejderne, der er størst fokus på, når danske virksomheder arbejder med social ansvarlighed (Strand 2008b). De nyeste resultater fra det Nationale Forskningscenter for Velfærd viser da også, at danske virksomheder tager sig godt af deres medarbejdere, inklusive familier, ældre og syge (Rosenstock m.fl. 2008: 65).

Personalepolitikker er udbredte og forebyggelse er det, der bliver lagt vægt på (Rosenstock m.fl. 2008: 21). Det Nationale Forskningscenter for Velfærds undersøgelse viser således bl.a., at 70 pct.

af de 2.556 virksomheder i undersøgelsen har en sygepolitik, at knap halvdelen ønsker at efteruddanne deres medarbejdere, hvis en stilling bliver mere krævende (Rosenstock m.fl. 2008: 65) og, at andelen af virksomheder, der ansætter personer med et handicap, er stigende (Rosenstock m.fl. 2008: 82).

Resultaterne af ovennævnte undersøgelser viser, at projektet om det rummelige arbejdsmarked, som regeringen satte i værk i midten af 1990'erne har fået et godt tag i de danske virksomheder.

Virksomhederne forebygger og forsøger at fastholde egne medarbejdere som aldrig før, og der ansættes mange medarbejdere med nedsat arbejdsevne eller anden etnisk baggrund end dansk (Rosenstock m.fl. 2008: 23).

Men danske virksomheder er også ansvarlige på andre områder. En undersøgelse foretaget af Dansk Industri (DI) i marts 2008 viser således, at 70 pct. af danske virksomheder stiller krav til deres leverandører. Disse krav omhandler f.eks. arbejds- og miljøforhold for medarbejderne hos leverandørerne (Sloth 2008) og derudover også børnearbejde og korruption (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 131)

Mærkning

Mærkning af produkter er også blevet en måde hvorpå danske virksomheder kan vise, at de handler og opfører sig socialt ansvarligt. Markedschef fra Max Havelaar, Jeanette Dehliz, udtaler at de i virksomheden får flere og flere henvendelser fra butikker, som vil være på forkant med udviklingen i form af de produkter, de har i deres butikker: *"Nu har de måske fået økologiske produkter, og så ser de Fairtrade som det næste skridt på vejen"* (Grünbaum 2008). Udover Fairtrade mærkningen fra Max Havelaar, som bl.a. sikrer, at produktet er betalt med en hvis minimumspris til nogle af verdens fattigste bønder, er der mange danske virksomheder, der benytter sig af miljøcertificering og anden form for mærkning (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 134).

Rapportering

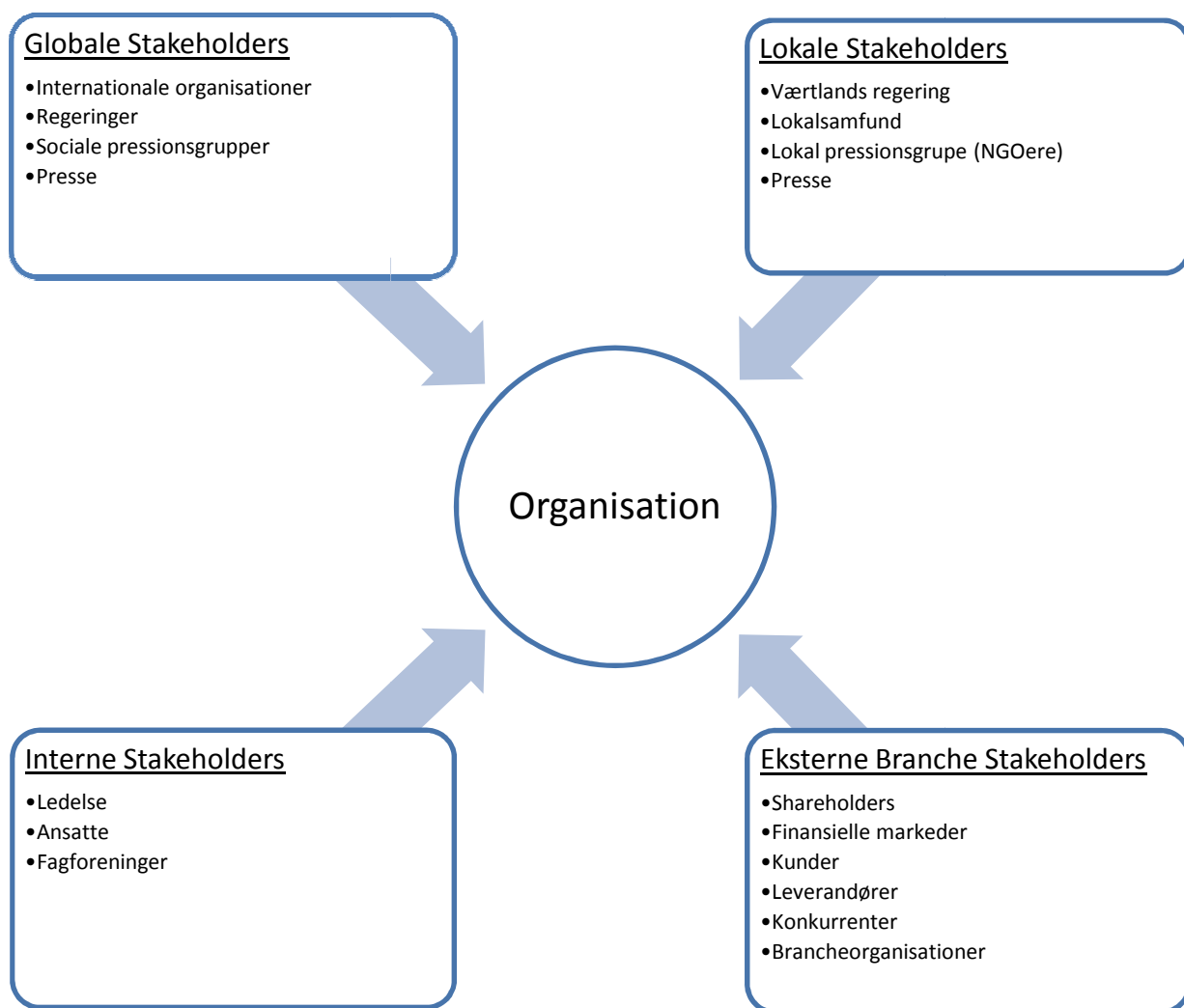
Hvis man ser på, hvad danske virksomheder rapporterer om, fylder miljø og rummelighed rigtig meget. Dette kan gøre det svært at se, hvordan virksomhederne er socialt ansvarlige (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 105), hvis social ansvarlighed skal være noget frivilligt, som virksomhederne gør uden, at der er en lov på området. Men én ting, som langt de fleste danske SMV'er gør for at være socialt ansvarlige, er at tage et ansvar i lokalsamfundet. Sponsorater til sport og andre

projekter, samt at se lokalsamfundet som en relevant stakeholder, er en fremtrædende metode hos danske SMV'er, når de skal yde social ansvarlighed (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 131).

3.2.4. Hvem er virksomhederne ansvarlige overfor?

Freeman og Ramakrishna har forsøgt at definere begrebet CSR bedre ved at kalde det "Company Stakeholder Responsibility". På den måde viser de, at det er stakeholderne virksomhederne forsøger at være ansvarlige over for. Ifølge Freeman defineres stakeholdere således: *Any group or individuals who can effect, or is affected by the achievement of the organization's objectives* (Freeman 1984: 25). Figuren herunder viser stakeholdere for danske virksomheder:

Figur 3.4 Stakeholdermodellen



(Neergaard 2006: 27)

Figuren giver et overblik over, hvilke grupper en virksomhed påvirker i sit arbejde og selv kan blive påvirket af¹. Det er med denne figur muligt at sondre mellem globale og lokale stakeholdere samt interne og eksterne stakeholdere. For en virksomhed, der arbejder internationalt, er det gerne moderselskabet, der tager sig af de globale stakeholdere, mens det ofte vil være op til afdelingerne på de enkelte lokaliteter at tage sig af de lokale stakeholdere, hvad enten det er forskellige lokaliteter i Danmark, eller det er i udlandet (Neergaard 2006: 26).

Idet stakeholderne både kan påvirke virksomheden og selv blive påvirket af den, er det naturligt, at stakeholderne også har nogle forventninger til virksomheden. Jacob Dahl Rendtorff har anskueliggjort, hvad nogle af stakeholderne i stakeholdermodellen forventer af virksomheden, hvilket kan være med til at klarlægge virksomhedens ansvar over for den enkelte stakeholder. Rendtorff nævner forventningerne fra en række stakeholdere fra gruppen af eksterne branche stakeholdere samt nogle få interne, lokale og globale stakeholdere.

- Lokale Stakeholdere: Som lokal stakeholder forventer lokalsamfundet, at virksomhedens sociale engagement vil bidrage til områdets fælles bedste. Der vil samtidig være en forventning om, at virksomheden tager konstruktivt del i civilsamfundets udvikling. Fra de lokale NGO'er vil der være en forventning om, at virksomheden styres med en vis gennemsigtighed, samt at der generelt vises respekt for menneskerettigheder og bæredygtighed.
- Globale Stakeholdere: Internationale NGO'er og pressionsgrupper vil ifølge Rendtorff have de samme forventninger til virksomheden, som de lokale NGO'er beskrevet ovenfor. De internationale organisationer og staterne² forventer først og fremmest, at virksomhederne skaber vækst og arbejdspladser. I den sammenhæng forventes virksomhederne også at bidrage til samfundets velfærd, at have respekt for miljøet, samt at opføre sig som gode statsborgere. Derudover er det vigtigt for staterne, at de virksomheder, der opererer i deres land, er bevidste om etikken og reglerne i det pågældende land.
- Interne Stakeholdere: Forventningerne fra de interne stakeholdere; medarbejdere og fagforeninger er et ønske om, at virksomheden sikrer lighed på arbejdspladsen, at den fremmer gode arbejdsforhold samt skabelsen af et socialt sikkerhedsnet. Derudover har de to grupper ifølge Rendtorff et håb om, at virksomheden vil bidrage med udviklende arbejde og vil motivere

¹ Da det også er muligt at organisationen påvirker stakeholderne, burde pilene måske pege i begge retninger

² Rendtorff beskriver *stater*, mens stakeholdermodellen indeholder punktet *regeringer*. Jeg tillader mig i denne sammenhæng at behandle disse to emner som det samme.

sine medarbejdere samtidig med, at der er fokus på hindring af stress og udbrændthed. Der er et ønske om respekt for den enkeltes privatliv, men også personlig udvikling og læring skal være en del af jobbet. Til sidst lægger Rendtorff vægt på, at der er en vis overensstemmelse mellem de værdier virksomheden repræsenterer, og det den enkelte medarbejder kan stå inde for.

- Eksterne Branche Stakeholdere: Der er også forventninger fra de eksterne branche-stakeholdere, og som det også ses på stakeholdermodellen, er der flere i denne gruppe end i nogen af de andre.
 - Aktionærer og investorer vil ifølge Rendtorff forvente at få et rimeligt afkast af deres investeringer, samtidig med en sikker risiko- og krisehåndtering og gennemsigtighed i virksomhedens økonomi.
 - Kunderne forventer generelt en fair pris og en god kvalitet for det produkt, de skal købe. Mange kunder forventer i dag også miljørigtige produkter, og at virksomheden udviser respekt for de etiske normer i samfundet samt følger de grundlæggende retsregler.
 - Leverandører forventer stabile forretningsforbindelser, at virksomheden betaler sine regninger rettidigt og respekterer de indgåede kontrakter. Derudover kan der være en forventning om hjælp til etisk produktionskontrol.
 - Endelig ønsker konkurrenterne, at der udvises respekt for markedets grundlæggende spilleregler, og at der er vis enighed omkring branchens adfærdskodeks.

(Rendtorff 2008: 28-29)

Ud fra denne liste er det temmelig klart, at flere af stakeholderne forventninger vil kunne blive indfriet igennem CSR. Flere stakeholdere ser ifølge Rendtorff virksomheden som en enhed, der har et ansvar overfor dem selv eller deres omgivende miljø.

I danske virksomheder er der, som nævnt i forrige afsnit, meget fokus på de interne stakeholdere, ikke mindst medarbejderne (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 107), eller de ansatte som de kaldes i stakeholdermodellen. Ifølge CA's undersøgelse er forebyggelse af sygdom og nedslidning af egne medarbejdere, det flest virksomheder arbejder med (60 pct.). En af årsagerne til, at forebyggelse får så stor opmærksomhed, er ifølge CSR-konsulent i Dansk Erhverv Mette Feifer, at virksomhederne har en interesse i at holde deres medarbejdere sunde, raske og produktive (Strand 2008a). Næstefter forebyggelse, kommer fastholdelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne, som 33 pct. af virksomhederne arbejder med, mens miljø og lokalsamfund begge får opmærksomhed fra 32 pct. af virksomhederne. Disse tal påviser det samme som Mølvadgaard & Nielsen også kommer frem til: at

danske virksomheders interne ansvar er blevet styrket over tid, mens det eksterne har fået mindre opmærksomhed (Mølvadgaard & Nielsen 2006: 50). Virksomhederne koncentrerer sig ifølge medarbejderne, mere om at fastholde egne medarbejdere end om at integrere og ansætte nye medarbejdere (Nielsen & Mølvadgaard 2006: 63).

Bæredygtighed

Internationale virksomheder, der strategisk bruger CSR i deres ledelse, kommer ifølge Rendtorff ikke uden om også at have et socialt ansvar overfor verdenssamfundet bredt set (2005: 23). Således har FN fastslået, at virksomheder spiller en vigtig rolle for bæredygtig udvikling. Årsagen hertil er, at virksomhederne kan stimulere økonomisk vækst og samfundsmæssig udvikling ved at være bevidste om miljøet og deres eget sociale ansvar (Rendtorff 2005: 22). EU har også givet udtryk for en tæt forbindelse mellem CSR og bæredygtighed igennem Green Paper, der blev lanceret i 2001. Der vil nu blive set på andet og mere end en virksomheds økonomi, når den bliver evalueret i EU. Der bliver således også set på virksomhedens samfundsmæssige nytte, social udvikling og miljøbeskyttelse, når virksomhedens aktiviteter skal vurderes (Rendtorff 2005: 22). Det betyder for virksomhederne, at de nu ses som en slags medborgere, der har forskellige sociale forpligtelser overfor samfundet, som en helhed og ikke længere bare som økonomiske enheder (Rendtorff 2005: 22).

Initiativer

Der er da også flere tilfælde af initiativer, hvor virksomheder har vist et socialt ansvar overfor andre end egne medarbejdere. Den 13. september 2008 åbnede eksempelvis *Bonabo Super*. Et supermarked, der hovedsagligt vil have funktionshæmmede medarbejdere (Ringsted Posten 2008). Derudover har også Thorkil Sonne med sin virksomhed *Specialisterne* benyttet sig af de kompetencer, personer har, som i andre henseender ses som personer med nedsat arbejdsevne. I *Specialisterne* er der ansat et flertal af autister til at udføre opgaver, som almindelige mennesker eller generalister, som vi kaldes i denne henseende, ikke ville kunne udføre på samme niveau (Kronenberg 2006).

Helt generelt kan det opsummeres, at i Danmark ligger fokus på CSR mest internt i den enkelte virksomhed. Samtidig bruger mange virksomheder energi på at finde miljørigtige arbejdsmetoder.

3.2.5. Hvilken form for CSR bliver der lagt mest vægt på?

På den internationale CSR-dagsorden er der tre væsentlige temaer, uanset hvilken geografisk region man fokuserer på. De er som følger: Arbejdsmiljø/arbejdsforhold, miljø og menneskerettigheder.

En undersøgelse fra DI offentliggjort i august 2008 viser, at 60 pct. af mindre og mellemstore danske handelsvirksomheder forventer at sætte nye CSR aktiviteter i gang. Disse initiativer vil især være fokuseret omkring etiske krav til leverandører, styrket indsats på miljøområdet samt integration og medarbejderforhold (Hansen 2008). Der er imidlertid forskel på, hvilke former for socialt engagement forskellige virksomheder i forskellige brancher er gode til. I finansbranchen er man eksempelvis gode til at fastholde medarbejdere på trods af sygdom og nedslidning, og det er også noget der følgelig bliver lagt vægt på (Rosenstock m.fl. 2008: 144).

Tidligere nævnte undersøgelse fra a-kassen CA viser også, at det er medarbejderne, der er mest fokus på i de danske virksomheder. Forebyggelse af sygdom og nedslidning blandt medarbejdere er klart det område, flest virksomheder arbejder med indenfor deres sociale engagement.

3.2.6. Hvilke barrierer er der for danske virksomheders arbejde med socialt ansvar?

Ifølge Erhvervs- og Boligstyrelsens undersøgelse fra 2002 kan barriererne for danske virksomheders sociale ansvar generelt deles op i tre kategorier: Holdningsmæssige barrierer, offentlige rammebetingelser og mangel på viden og ressourcer (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 11).

De holdningsmæssige barrierer bliver dog færre og færre. De danske virksomheder har efterspurgt formidling af, hvordan de skal arbejde med CSR, og en lang række initiativer er blevet taget siden 2002. Derudover har holdningen fra mange virksomheder været, at social ansvarlighed ikke er noget, forbrugerne har efterspurgt, men også dette har ændret sig de seneste år. Desuden har der været en tendens til at se profilering af virksomheder gennem socialt ansvar som udansk (Ljunggren 2007), hvilket også kan have gjort, at nogle virksomheder har haft svært ved at se meningen med at skulle bruge ressourcer på CSR.

Virksomhederne i Erhvervs- og Boligstyrelsens undersøgelse savner samtænkning i de initiativer, der bliver taget til socialt engagement i de forskellige danske ministerier. Samtidig sker det, at love og regler, lavet med andet som formål, kan gøre det svært at påtage sig et socialt ansvar udenfor det lovgivnings- eller overenskomstregulerede pålagte. På den måde gør regeringens initiativer det

svært for virksomhederne at påtage sig et frivilligt socialt ansvar (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 10). Samtidig finder mange virksomheder, især SMV'er, at der er store administrative byrder ved at arbejde med CSR. Disse kommer ofte i form af det administrative arbejde, der er ved diverse tilskuds- og mærkningsordninger, der findes i Danmark (Erhvervs- og Boligstyrelsen 202: 145-146).

Som nævnt ovenfor er der blevet taget mange tiltag til at oplyse om, hvordan man som dansk virksomhed kan arbejde med CSR. Det har også medført, at flere virksomheder har taget socialt ansvarlige initiativer. Men der er stadig en økonomisk barriere for især de mindre virksomheder. Når man skal i gang med at arbejde med CSR, kræver det en langsigtet investering og måske ansættelse af medarbejdere, som har kvalifikationer til at hjælpe virksomheden i gang med arbejdet. Det er ikke alle SMV'er, der kan finde midlerne til sådanne tiltag i deres budgetter, og på den måde bliver selve investeringen en barriere for at opstarte arbejdet med CSR (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 11 og 148).

Til slut kan nævnes en barriere, som bliver stadig mere fremtrædende nemlig kommunikation. Spørgsmålet er i dag ikke så meget, *om* det kan betale sig for en virksomhed at arbejde med CSR, mere *hvor meget* en virksomhed skal gøre det. Virksomhederne skal overveje kommunikationen af deres arbejde til offentligheden, for kommunikation kan risikere at overskygge selve initiativerne og måske ligefrem sætte en stopper for nye tiltag (Morsing & Beckmann 2006: 125). Morsing og Beckmann stiller spørgsmålet om ekspliciteringen af CSR risikerer at ske på bekostning af den sensibilitet, de ser, som kernen i CSR indsatsen (2006: 125). Desuden er der altid en risiko ved at kommunikere sine tiltag ud til offentligheden, nemlig den at virksomheden vil blive holdt øje med. Hvis den ikke overholder de krav, den siger, den gør, eller overtræder regler, den frivilligt har indvilget i at overholde, kan det have store konsekvenser for virksomheden, f.eks. i form af boykot eller anden reaktion fra forbrugerne.

3.2.7. Hvordan kommunikerer virksomhederne deres initiativer ud?

”Profitmotivet lurar lige under overfladen. Balancen mellem reel information og pral er vældig skrøbelig. Derfor ender mange virksomheder med at vælge den lette løsning – slet ikke at kommunikere. Og det til trods for, at de arbejder seriøst med CSR og, at kommunikation vil styrke virksomhedens omdømme”.

Sådan siger Mette Morsing fra Center for Corporate Social Responsibility, CBS (Hochheim 2007). Tal fra den tidligere omtalte undersøgelse foretaget af DI bekræfter denne udtalelse: 63 pct. af de danske virksomheder, der arbejder med CSR, fortæller ikke omverdenen om deres tiltag og kun en femtedel bruger aktiviteterne i markedsføring overfor kunder og mulige fremtidige medarbejdere. De virksomheder, der rent faktisk kommunikerer deres initiativer ud, gør det gerne gennem rapportering eller certificeringer. Certificeringer omhandlende miljø kunne eksempelvis være ISO 14001 og EMAS³, og eksempler på arbejdsmiljøcertificeringer kunne være OHSAS 18001⁴ (Malmkjær 2006: 221-223).

Nogle danske virksomheder benytter sig af muligheden for at udarbejde såkaldte etiske regnskaber, og mange af dem benytter disse som en form for stakeholderdialog (Erhvervs- og Boligstyrelsen 2002: 133). Bl.a. en virksomhed som Middelfart Sparekasse oplyser på deres hjemmeside, at de bruger deres socialt-etiske regnskab til at finde ud af, hvad der er vigtigt for deres kunder, medarbejdere og lokalsamfundet altså en del af deres stakeholdere. Derefter undersøger de, hvor gode de som virksomhed er til at tage hensyn til stakeholderne (Middelfart Sparekasse).

Codes of conduct er en anden måde hvorpå virksomheder kommunikerer deres sociale ansvar til interesserede parter. I Erhvervs- og Boligstyrelsens undersøgelse fra 2002 havde kun 3 ud af de 20 case-virksomheder dog en code of conduct og denne var i alle tre tilfælde udviklet af en større koncern, som virksomhederne var en del af. Det vil ifølge Erhvervs- og Boligstyrelsen ofte være de store virksomheder, der har ressourcerne til at være socialt ansvarlige og vise det frem (2002: 114).

³ISO 14001 er den ledende miljøledelsesstandard i verden, den minder meget om EMAS, men EMAS er mere omfattende i sine krav til virksomhederne (Miljøministeriet).

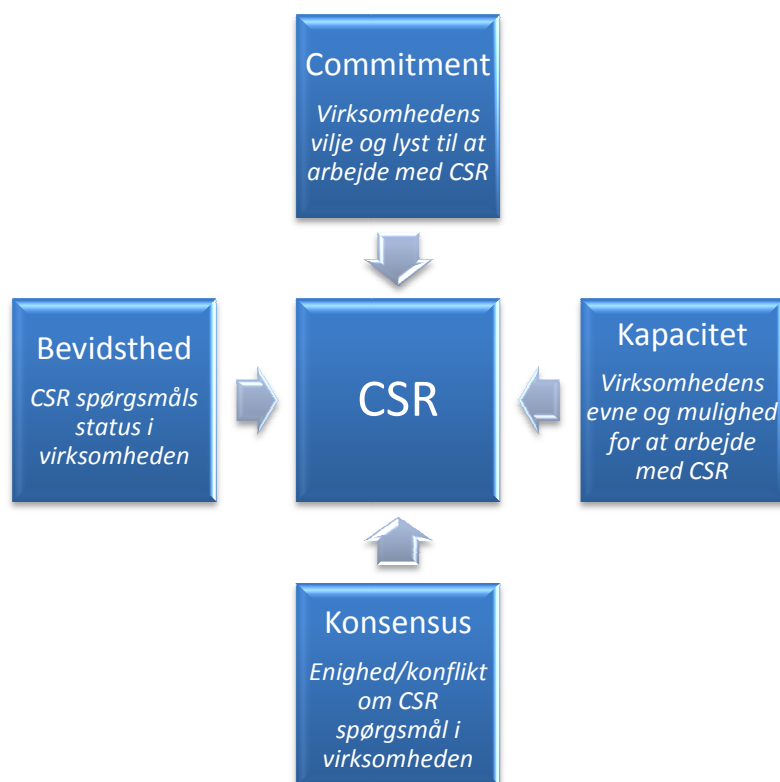
⁴ Et OHSAS 18001 certifikat viser, at virksomhedens ledelsessystem er i overensstemmelse med den bedste praksis. Hvilket betyder, at virksomheden beskytter sine medarbejders sundhed og sikkerhed (DNV Danmark).

3.2.8. Er der særlige betingelser for at en virksomhed kan være socialt ansvarlig i Danmark?

Der er meget få direkte betingelser for at en virksomhed kan være socialt ansvarlig i Danmark.

Esben Rahbek Pedersen og Mahid Huniche har udformet en stakeholder inspireret figur, der viser 4 faktorer, der påvirker operationaliseringen af CSR: bevidsthed, forpligtelse, kapacitet og konsensus (Pedersen & Huniche 2006: 100)

Figur 3.5 Operationaliseringsmodellen



(Pedersen & Huniche 2006: 101)

Jeg vil herunder gennemgå de 4 faktorer med hjælp fra Pedersen & Huniche.

Bevidsthed

Bevidsthed om sociale og miljømæssige spørgsmål nævnes som en betingelse for, at der bliver gennemført CSR initiativer i en virksomhed. Ikke mindst ledelsen må være opmærksom på sociale og miljømæssige spørgsmål, før det kan udmønte sig i CSR tiltag (Pedersen & Huniche 2006: 104). Der må her være tale om en form for risk management, hvor Pedersen & Huniche opfordrer

virksomhederne til at arbejde proaktivt eller i det mindste være bevidste om, hvad der foregår på området og være klar til at reagere.

Kapacitet

Derudover ser Pedersen & Huniche det som en nødvendighed, at virksomheden har de økonomiske, tekniske og menneskelige kapaciteter til at være socialt ansvarlig og evnerne til at udnytte disse (2006: 105). Kapacitet dækker i figuren over både det interne (virksomhedens økonomiske råderum) og det eksterne (f.eks. goodwill fra lokalsamfundet), fordi den er stakeholder inspireret, hvilket betyder, at der ikke er nogen skarp opdeling imellem de interne og eksterne stakeholdere. Der lægges vægt på tre ressourcer, som skal være på plads for at arbejde med CSR i praksis i Danmark:

1. Den første er, at virksomheden skal have tid til at arbejde med CSR (Pedersen & Huniche, 2006: 106). Det skal ikke bare være en række opgaver, der bliver lagt oven i en allerede eksisterende medarbejders andre daglige opgaver.
2. Men tid alene kan ikke gøre det. Pedersen og Huniche bemærker som den anden ressource, at støtte fra forskellige offentlige puljer til at kompensere for de socialt ansvarlige initiativer kan spille en vigtig rolle i en virksomheds arbejde med CSR (Pedersen & Huniche, 2006: 106).
3. Sidst men ikke mindst er en virksomhed nødt til at have den rette viden på CSR området. Hvis denne ressource ikke findes i virksomheden, vil det være at foretrække at hente ekspertisen udefra (Pedersen & Huniche, 2006: 106).

Commitment

Udover ressourcerne må virksomheden også være indstillet på at have lysten og viljen til at arbejde med CSR, det er hvad commitment dækker over i denne sammenhæng (Pedersen & Huniche 2006: 107). Da det er ledelsen, der leder og fordeler ressourcerne til arbejdet, er det dem, der igen står med det største ansvar for at få arbejdet med CSR til at fungere i praksis (Pedersen & Huniche 2006: 107). Dog viser en analyse af 29 virksomheder, der alle havde vundet netværksprisen for socialt ansvar, foretaget af Copenhagen Centre i 2004, at det ofte er enkeltpersoner i en virksomhed der er drivkraften bag CSR initiativerne. Og det er ikke nødvendigvis et medlem af den øverste ledelse, personen skal blot have ledelsens accept til initiativerne for at kunne fungere som denne drivkraft i praksis (Copenhagen Centre).

Konsensus

Konsensus omhandler graden af enighed, der er mellem virksomhedens stakeholdere om de sociale og miljømæssige problemstillinger og deres løsninger. Pedersen & Huniche kalder det også harmoni-/konfliktniveauet i organisationen (2006: 107). Som eksempler på stakeholdere nævner Pedersen & Huniche ledelsen, tillidsmænd, fagforeningen, kommunen og eksterne partnere. Forfatterne gør det klart, at der ofte vil være konflikter i en virksomhed, når nye tiltag indføres, men det betyder ikke, at man ikke skal tage initiativerne. Ofte vil der komme noget godt og brugbart ud af konflikten (Pedersen & Huniche 2006: 110).

3.2.9. Opsamling

Som konklusion på kortlægningen vil jeg beskrive social ansvarlighed i Danmark som noget, virksomhederne foretager frivilligt og udover lovgivningen. Samtidig skal det siges, at der findes så mange love på de CSR relaterede områder, at det somme tider kan være svært for de danske virksomheder at få lov til at gøre noget frivilligt. Motiverne for at arbejde med CSR samler sig hovedsagligt om ét punkt nemlig fastholdelse og tiltrækning af medarbejdere, som er motivet for godt 80 pct. af de danske virksomheder. Det betyder også, at virksomhedernes sociale ansvar er meget henvendt til medarbejdere og generelt interne stakeholdere samt lokalsamfundet. Der bliver dog også tænkt på miljøet i de danske virksomheder, og rapportering og sponsorering er sammen med certificeringer og codes of conduct metoderne til at få kommunikeret CSR initiativerne ud til befolkningen. Til trods for dette er det kun få af de danske virksomheder, der kommunikerer deres initiativer ud. Årsagerne hertil er flere. Nogen synes, det kan virke udansk, mens andre er bange for at blive holdt øje med af bl.a. medierne og på den måde måske blive fanget i ikke at overholde det, de har lovet. Sidstnævnte er også en decideret barriere for, at nogle virksomheder overhovedet starter arbejdet med CSR. Udover dette ses finansiering af initiativer og love på andre områder, der kan gøre det frivillige arbejde svært for virksomhederne som barrierer for arbejdet med CSR.

4. Employer branding

Fra juni til september 2007 faldt ledigheden blandt akademikere med 18 pct. (Seldorf 2008a: 10). På trods af, at eksperter fra diverse banker forudser, at ledigheden generelt vil blive fordoblet indenfor de næste to år, er ledigheden stadig historisk lav i sammenligning med 1990'erne (Ritzau, 2008). Det betyder, at når der skal ansættes folk i en virksomhed, vil det stadig fremover til en hvis grænse være ”købers marked”. Forstået på den måde, at medarbejdere stadig i et vist omfang vil være dem, der vælger arbejdspladsen og ikke omvendt. Blandt andet derfor er det vigtigt for enhver arbejdsplads at fremstå som attraktiv i potentielle medarbejders øjne, for ikke at glemme nuværende medarbejdere, som langt de fleste virksomheder gerne ser blive på arbejdspladsen i en lang årrække.

Tendensen blandt medarbejdere og især unge er at søge hurtigt videre til nye udfordringer, hvis disse ikke findes i det nuværende job, også kendt som ”job-shopping” (Seldorf 2008a: 10). Det er derfor op til den enkelte arbejdsplads at gøre, hvad den kan for at tiltrække de helt rigtige medarbejdere, som passer til arbejdspladsen og derfor ønsker at blive der i en lang årrække. En måde at gøre dette på, er ved at benytte sig af employer branding.

4.1 Hvad er Employer Branding?

Employer branding er en strategisk indgangsvinkel til det at tiltrække medarbejdere til sin virksomhed. Ifølge Birgitte Seldorf er employer branding en sammensmeltning af HR (employer) og marketing (branding): *”Virksomheden skaber sig en unik, positiv genkendelig position som en attraktiv arbejdsplads blandt nuværende og kommende medarbejdere”* (2008a: 11). Derudover ser Seldorf det som vigtigt, at billedet af virksomheden er stabilt over tre dimensioner: virksomhedens identitet, profil og image. Her skal virksomhedens identitet forstås, som den virkelighed medarbejderne oplever, altså den måde virksomheden i virkeligheden er - uden nogen forbehold. Virksomhedens profil er ledelsens visioner - måden hvorpå ledelsen ønsker, at virksomheden ser ud og skal se ud i fremtiden. Til sidst er virksomhedens image det billede og den opfattelse, som omverdenen og dermed potentielle medarbejdere har af virksomheden (Seldorf 2008a: 11). Hvis employer brandet ikke stemmer overens i alle tre dimensioner, kan det risikere at virke utroværdigt eller ikke opnå det ønskede mål nemlig at tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere.

Employer branding kan på mange punkter sammenlignes med corporate branding. Ifølge Barrow & Mosley er et brand i sin simpleste form ikke andet end en badge med identitet og et løfte om en præstation (2007: 58). På samme måde vil et employer brand fortælle noget om arbejdspladsen og give et løfte til nuværende og potentielt kommende medarbejdere, om hvad de kan forvente sig af virksomheden som arbejdsplads. Seldorf argumenter for, at hvis en virksomhed arbejder med corporate branding frem for produkt branding, inden arbejdet med employer branding starter, vil employer brandet gå ind og blive en del af denne corporate branding (Seldorf 2008a: 17).

Medarbejderne skal nu ses, som en separat stakeholdergruppe, som skal have den samme opmærksomhed i denne henseende, som kunder får, når virksomheden forsøger at sælge sig selv, sine produkter eller services. Hvis virksomheden, inden arbejdet med employer branding påbegyndes, er mere fokuseret på produkt branding og dermed kortsigtet salg ser Seldorf flere udfordringer. I hvilket tilfælde hun ser to muligheder for at komme i gang med arbejdet med employer branding:

1. Start med internt at få defineret vision, mission og værdier for virksomhedens samlede corporate brand.
2. Start med at udarbejde en HR strategi, der har intern opbakning fra såvel ledere som fra medarbejdere.

(Seldorf 2008a: 18).

Herfra er det muligt at udlede, at employer branding strategien fungerer bedst, hvis den ses som en langsigtet proces. Dette ses i den overensstemmelse, der gerne skulle være mellem employer brand og corporate brand. Det er virksomhedens corporate brand (som ofte tager udgangspunkt i et sæt værdier), der skal tages afsæt i. Der skal ikke skabes et nyt sæt værdier, men videreudvikles på de værdier man har, så de kommer til at passe i medarbejdersammenhæng. Virksomhedens værdier skal med andre ord oversættes til noget relevant og meningsfuldt for medarbejderne i virksomheden (Barrow & Mosley 2007: 60).

Brand personality

Udover ovenstående skal employer brandet, og de værdier der er en del af det, tage udgangspunkt i virkeligheden. Brandets personlighed skal være letgenkendelig for en nuværende medarbejder. Hvis det ikke er det, har man ikke været ærlig i udformningen af det (Barrow & Mosley 2007: 61) og det vil ikke være i overensstemmelse med virksomhedens identitet, som før nævnt. Det betyder

formentlig ikke det store for en forbruger, hvis der bliver overdrevet en smule i en reklame for et produkt. Men det er vigtigt for en medarbejder, at virksomheden lever op til det, den lover kulturelt og værdimæssigt, såvel som konkret (Seldorf 2008a: 18). Det vil samtidig blive opdaget hurtigt, hvis virksomheden ikke lever op til det, den lover (Barrow & Mosley 2007: 61). Årsagen, til at mange virksomheder vælger at udforme et employer brand, er jo netop for at tiltrække og fastholde de rette medarbejdere. Og hvis medarbejderen skal passe ind i virksomheden, nytter det ikke noget, at der bliver lovet et, men virkeligheden er en anden. Virksomhedens image er simpelthen nødt til at stemme overens med virkeligheden i en medarbejdersammenhæng.

Storytelling

En troværdig måde for virksomheden at brande sig selv overfor kommende medarbejdere er gennem storytelling. Et begreb, som har været brugt i flere år indenfor corporate branding, men som bestemt også kan bruges, og bliver brugt, i employer branding.

Storytelling tager udgangspunkt i, at en virksomhed skal have fortalt sin unikke historie (Fog m.fl. 2004: 9). Ved at delagtiggøre andre i virksomhedens historier får den defineret ”hvem den er” og ”hvad den står for” (Fog m.fl. 2004: 16). Medarbejdere forlanger oftere og oftere, at deres arbejdsplads har værdier, som de kan identificere sig med og have det godt med (Fog m.fl. 2004: 21). Ifølge Fog m.fl. vil vi i dag generelt hellere tjene lidt færre penge og så have det godt med det vi laver. Det skal passe ind i det store billede. På den måde bliver storytelling lige så relevant internt og mod andre stakeholdere, som det er imod slutbrugeren af virksomhedens produkter eller services (2004: 21).

Når Jyske Bank f.eks. lader en række af sine medarbejdere i forskellige stillinger fortælle om deres arbejde, arbejdsplads og i nogles tilfælde virksomhedens værdier, kommer budskabet ud til modtageren på en troværdig facon (Jyske Bank). Fog m.fl. lægger vægt på, at historien bliver fortalt så den er let forståelig (2004: 21) og når én bankrådgiver kommunikerer til en anden, vil der sjældent være problemer med forståelsen.

Den psykologiske kontrakt

Fremtidsforskere vurderer, at vi i fremtiden bliver mindre fokuserede på det materielle og mere fokuserede på følelser (Fog m.fl. 2004: 19). Et fokus der længe har været brugt i marketing. Mange brands er gået fra at fortælle forbrugeren om, hvad produktet kan og er i stedet begyndt at fokusere på, hvilke følelser produktet kan få frem i forbrugeren (Barrow & Mosley 2007: 59). Ifølge Barrow

& Mosley er følelsesmæssigt engagement også et hot emne indenfor jobmarkedet i øjeblikket (2007: 59). Der er mange ting der spiller ind, når en medarbejder skal definere, om han eller hun har det godt på sin arbejdsplads. Udover forholdet til kollegaerne er dét at medarbejderen føler, at der bliver sat pris på ham eller hende, at der er kvalitet og formål i arbejdet, samt værdier på arbejdspladsen vigtige emner. Barrow & Mosley definerer denne type forhold som ”den psykologiske kontrakt” og ser den som et essentielt modstykke til den mere konkrete udformning af betingelser, som står nedfældet i en formel ansættelseskontrakt (2007: 59).

4.2 Hvordan opbygges et (godt) employer brand?

Der er mange bud på, hvordan man bedst udvikler et godt employer brand. Men én ting har alle de kilder, jeg har beskæftiget mig med, været enige om: Det er yderst vigtigt at have topledelsen med i processen. Den skal ikke kun godkende budgetter (Seldorf 2008a: 31), men rent faktisk anerkende, at employer branding strategien ikke er noget, der kun hører til i HR- eller marketing afdelingen (Nørgaard 2008). Employer brandet tager udgangspunkt i de visioner, topledelsen definerer. Visioner for hvilken arbejdsplads de ønsker og hvilken type medarbejdere det er nødvendigt at tiltrække, hvis visionerne og forretningsstrategien skal gennemføres (Seldorf 2008b). Employer branding er noget langsigtet (Nørgaard 2008), som kræver, at topledelsen handler ud fra det besluttede. Hvis sidstnævnte ikke er tilfældet kommer strategien til at virke utroværdig (Seldorf 2008a:31).

Til at beskrive processen har jeg valgt at tage udgangspunkt i Birgitte Seldorfs fire overordnede faser, som beskriver, hvad man skal gøre, inden man går i gang med udførelsen af employer branding.

Figur 4.1 De fire faser ved indledning på employer branding



(Seldorf, 2008a: 30)

4.2.1 Fase 1: Organisering

Noget af det første en virksomhed, der vil arbejde med employer branding, skal gøre er at beslutte hvem, der skal være involveret i processen. Som nævnt er topledelsen en vigtig medspiller.

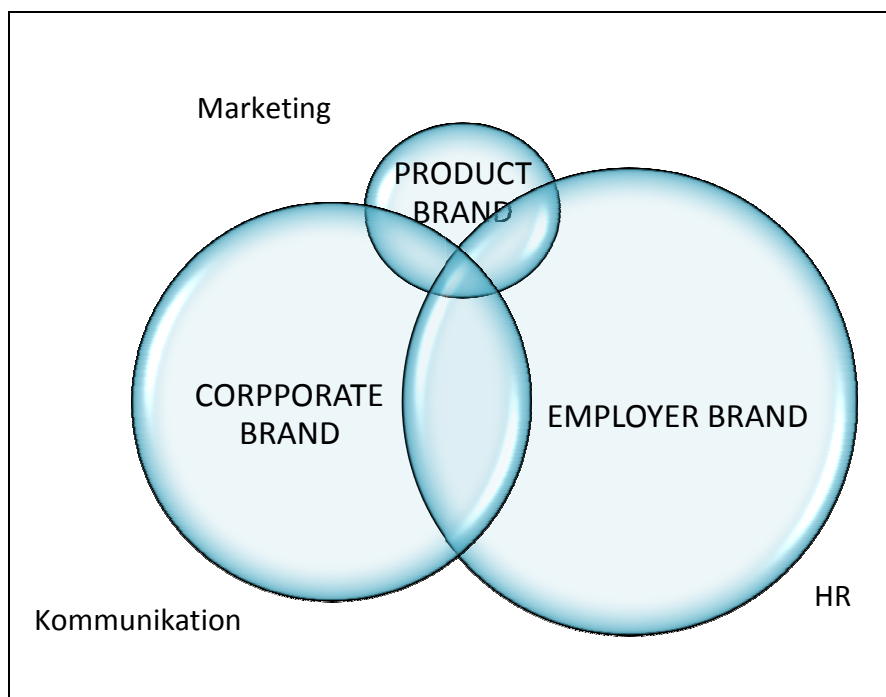
Derudover anbefaler Seldorf, at marketing- og kommunikationsafdelingerne er nogle af parterne. I disse afdelinger er der stor viden om at arbejde med modtagergrupper, medier og kommunikationsudformning. Marketingafdelingen har naturligvis viden om analyse og evalueringer og muligvis branding i det hele taget. Da kommunikationsafdelingen muligvis i forvejen arbejder med virksomhedens corporate brand og marketingafdelingen med en række produkt brands, er det vigtigt i startfasen at få fastlagt, om employer brandet skal følge virksomhedens corporate brand eller, om der skal være en forskellighed i kommunikationen af de to, og af virksomhedens image i det hele taget (Seldorf 2008a: 32).

Seldorf ser det som vigtigt at sikre, at medarbejderne føler ejerskab overfor employer branding strategien. Dette ejerskab opnås ved at lade ledere fra forskellige afdelinger i virksomheden indgå i processen. Afdelingsledere har også styr på, hvad der foregår i de forskellige afdelinger og hvilke kompetencer, der gemmer sig der (Seldorf 2008a: 33).

Sidst men ikke mindst anbefaler Seldorf, at HR afdelingen bliver en del af employer branding teamet i virksomheden. Seldorf mener, at det vil være naturligt at finde den overordnede for employer branding processen i HR afdelingen, da de her er ansvarlige for rekruttering, medarbejdertilfredshed og medarbejderudvikling mm. (Seldorf 2008a: 33).

Dette samspil af de tre afdelinger; kommunikation, marketing og HR er udbredt og i nedenstående figur er et eksempel på fordelingen i virksomhedens arbejde med branding.

Figur 4.2 Samspil og samarbejde



En effektiv employer branding proces forudsætter et tæt samarbejde mellem HR, kommunikation og marketing – og forankring i topledelsen naturligvis.

(Charlotte Støvring, 2008)

(Støvring⁵, 2008)

4.2.2 Fase 2: Definition af strategigrundlag

Dette er fasen, Birgitte Seldorf definerer som den vigtigste. Her skal en række spørgsmål besvares.

Såsom:

- A. *Hvad er virksomhedens udgangspunkt?*
- B. *Hvor vil virksomheden gerne hen?*
- C. *Hvordan ved man i virksomheden, at man er fremme?*

Virksomhedens udgangspunkt findes ved en kortlægning af den viden, der allerede eksisterer på tværs af organisationen (Seldorf 2008a: 30). Her kan man blandt andet benytte sig af den viden, ledere fra de forskellige afdelinger allerede ligger inde med.

Det er også i denne opstartende fase, at virksomhedens vision som arbejdsplads bliver defineret for at se hvilken retning, man ønsker at bevæge sig i, altså hvor man som virksomhed gerne vil hen. Det er vigtigt, at få den formuleret tidligt i processen, så man ikke risikerer, at den bliver et kompromis mellem interne ønsker og eksterne krav. Hvis dette bliver tilfældet, risikerer

⁵ Charlotte Støvring er ekspert i intern kommunikation og forandringskommunikation (<http://www.borsensforlag.dk/writers/writer.aspx?id=8129292>)

virksomheden, at visionen mister sin unikhed og autenticitet og at den kommer til at ligne noget, enhver anden tilsvarende virksomhed kunne have formuleret (Seldorf 2008a: 39). I udformningen af visionen er det vigtigt at tænke stort og give svaret på, hvordan arbejdspladsen skulle være, hvis alt var muligt (Seldorf 2008a: 37). Desuden skal virksomheden holde sig for øje, at visionen sagtens kan laves om undervejs. Dette vil sandsynligvis forekomme, så visionen bedst muligt kan kommunikeres samtidig med, at den forbliver realistisk. (Seldorf 2008a: 39)

Derudover er det vigtigt, at få defineret generelt hvem virksomhedens målgruppe er samt udformet en definition af virksomhedens konkurrenter. Dette vil jeg vende tilbage til i analysefasen.

Når både udgangspunkt og vision er klarlagt, er det muligt at definere den kløft, der er mellem de to. Det gør det muligt at se den vej, virksomheden har foran sig. For at gøre det muligt for virksomheden at vide hvornår den er i mål, må den opstille succeskriterier. Disse kriterier afhænger af udgangspunktet såvel som visionen og vil være individuelle fra virksomhed til virksomhed (Seldorf 2008a: 41). Seldorf bringer en række eksempler på succeskriterier fra de virksomheder, hun har undersøgt. Nogle af dem ser ud som følger:

- *Færre opsigelser*
- *Antal ansøgninger, kvalitet af ansøgninger*
- *Højere engagement, stolthed, tilfredshed eller grad af ambassadørstatus*
- *Tilfredshed med oplevelse af rekrutterings-, ansættelses- og introduktionsforløb*
- *Internt og eksternt kendskab til virksomhedens employer brandvision og -strategi*

(Seldorf 2008a: 41-42)

4.2.3 Fase 3. Analyse

Analysen kan udføres på mange forskellige måder afhængigt af de konkrete målsætninger, virksomheden har sat (Seldorf 2008a: 43).

Både Seldorf og Barrow & Mosley anbefaler, at gennemførelsen af analysen deles op i en intern og en ekstern del (Seldorf 2008: 30 og Barrow & Mosley 2007: 86). Barrow & Mosley kalder det indsigt og har delt det op i medarbejderindsigt og arbejdsmarkedsindsigt for at kunne besvare en række kritiske spørgsmål, som de mener, enhver virksomhed må stille sig selv, inden arbejdet med employer branding begynder. Herunder er eksempler på disse spørgsmål, valgt ud fra relevans til min problemstilling:

- *Hvilke er de primære kræfter, der i øjeblikket driver medarbejdernes engagement og commitment?*
- *Hvad ser medarbejderne i øjeblikket som særligt karakteristisk for organisationen? Er der en konsistent kerne af denne anskuelse delt mellem alle medarbejdere?*
- *Har folk en stærk fornemmelse af organisationens formål og værdier (både implicit og eksplicit)? Hvor stort et gap er der mellem virksomhedens erklærede ideologi og folks reelle oplevelse?*
- *Hvilke er de mest effektive kanaler til medarbejderkommunikation, både top-down og bottom-up?*
- *Hvilken slags medarbejder sætter organisationen mest pris på og har brug for, nu og i fremtiden?*
- *Hvad er hovedkravene fra disse målgrupper i kontekst af det eksterne arbejdsmarked?*

(Oversat direkte fra Barrow & Mosley 2007: 86)

Medarbejderindsigt

Der er to ord, som Barrow & Mosley har oplevet gå igen i stort set alle de medarbejderundersøgelser, de har set på: commitment og engagement (2007: 88). Grunden til at jeg har valgt, at lade ordet commitment stå på engelsk er for det første, at det bliver brugt mere og mere i dansk sammenhæng og for det andet, fordi jeg ikke synes, der findes et tilsvarende ord på dansk, uden at ordet engagement bliver en del af forklaringen. Forpligtelse er det jeg mener, kommer nærmest, men jeg synes stadig, det har en tendens til at være negativt ladet, og det mener jeg ikke, er den effekt ordets betydning skal have i denne sammenhæng. Også Barrow & Mosley har haft svært ved at skille commitment og engagement fra hinanden, når de skulle finde ud af, hvad der blev ment i medarbejderundersøgelser. Men de udtryk der blev brugt i undersøgelserne til at finde ud af, hvordan medarbejdere havde det med dem var følgende (Barrow & Mosley 2007: 88-89):

- Støtte af organisationens mål og værdier
- Tro på organisationens produkter/services
- En følelse af stolthed og tilhørsforhold
- Tilfredshed med det øjeblikkelige job og karriereudviklingsmuligheder
- Villighed til at gå det ekstra skridt (the extra mile)
- Gøre sig til talsmand for arbejdsgiveren over for andre
- Intentioner om at blive

Virksomheder bruges ca. 10 gange så meget tid på at lære deres forbrugere at kende, som de bruger på at lære deres medarbejdere at kende. Det påstås ikke, at budgettet for medarbejderundersøgelser skal gøres lige så stort som det til kundeundersøgelser, men man bør nok bruge flere undersøgelsesværktøjer end bare den konventionelle medarbejderundersøgelse (Barrow & Mosley 2007: 87-88). Samtidig er det vigtigt at have kontinuerlige medarbejderundersøgelser gerne oftere end en eller to gange årligt. Flere undersøgelser gør det nemmere at sammenligne med foregående undersøgelser og se udviklingen, og hvad nogle eventuelle direkte tiltag har gjort for medarbejdernes opfattelse af virksomheden (Barrow & Mosley 2007: 92). Rent økonomisk kan det også være en fordel med flere og kontinuerlige undersøgelser, da det dermed vil være muligt at opfange eventuel utilfredshed blandt medarbejderne, inden det begynder at vise sig på den økonomiske bundlinje, og det måske er for sent at rette op på (Barrow & Mosley 2007: 93).

Arbejdsmarkedsindsigt

Det er ikke altid de samme ting, der driver eksisterende medarbejdere til at blive i deres stillinger, som driver nye potentielle medarbejdere til at søge ansættelse i en virksomhed. Derfor er det også nødvendigt at undersøge arbejdsmarkedet. Mere specifikt er det nødvendigt at finde ud af, hvilken slags medarbejdere man ønsker at få ind i virksomheden, altså den målgruppe employer brandet skal henvende sig til (Barrow & Mosley 2007: 104). Når virksomheden har gjort sig det klart, hvilken målgruppe de går efter, er der flere måder at udføre arbejdsmarkedsundersøgelser på. En af dem er at give potentielle kandidater en mængde virksomhedsnavne og bede dem om at kategorisere dem efter deres CV appel eller deres formodede standard i at tage sig af deres medarbejdere (Barrow & Mosley 2007: 107).

Derudover er det en god idé at gøre sig klart, hvem virksomhedens konkurrenter er, og hvad de kan tilbyde. Dette kan eksempelvis gøres via konkurrenternes hjemmeside eller deres rekrutteringsmateriale (Barrow & Mosley 2007: 108). Grunden til, at det er vigtigt at få fastslået hvem ens konkurrenter er, er, at det ikke altid er så simpelt, som det måske lyder. Det er ikke altid banker, som banker konkurrerer om medarbejdere med. Jyske Bank har eksempelvis for nyligt ansat akademikere i rådgivningsstillinger og konkurrerer derfor ikke i samme grad med andre banker om denne gruppe medarbejdere (Seldorf 2008a: 40)

Seldorf anbefaler, at der vælges en ekstern samarbejdspartner til at foretage analysen. Dette giver bedre objektivitet og dermed også validitet (2008a: 45). Valget af en ekstern samarbejdspartner til udførelse af analysen kan også komme virksomheden til gode, hvis den ønsker at sammenligne sig

med eventuelle konkurrenter. De virksomheder, der udfører sådanne undersøgelser, har ofte databanker med oplysninger fra mange forskellige virksomheder (Barrow & Mosley 2007: 91). En anden måde at få sammenlignet virksomheden med andre på er ved at deltage i konkurrencer om at blive bedste arbejdsplads. Barrow & Mosley foreslår Financial Times: Best Workplace i UK og EU (2007:91) og i Danmark findes Great Place to Work. Disse konkurrencer kan være en god idé for små og mellemstore virksomheder, som måske ikke har økonomien til at ansætte et stort analyseinstitut (Barrow & Mosley 2007: 91).

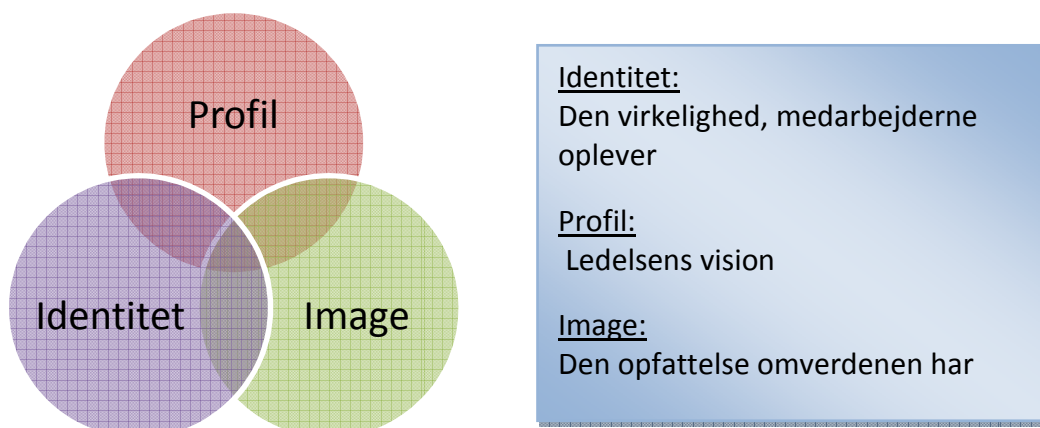
4.2.4 Fase 4: Strategilægning

Seldorf anbefaler, at denne fjerde fase startes ved udformning af en SWOT-analyse (2008a: 30). Derefter en IPI gap-analyse efterfulgt af en definition af Employee Value Proposition og til sidst valg af fokusområder og budget (Seldorf 2008a: 30). Sidstnævnte vil jeg ikke gå dybere ind i.

Med en SWOT-analyse får man defineret virksomhedens styrker og svagheder, samt muligheder og trusler. Styrker og svagheder kan man finde frem til ved at se på det indledende arbejde, der er blevet gjort. Heraf vil muligheder og trusler følge (Seldorf 2008a: 49). Det er ifølge Seldorf vigtigt at bide mærke i hvilke ting, der er generelle for de fleste, og hvilke ting der er specifikke for enkelte målgrupper og forholde sig til det (2008a: 49). Når muligheder og trusler formuleres, er det mindst lige så vigtigt at se på hele branchen og konkurrencesituationen, som på selve virksomheden (Seldorf 2008a: 50). Meget af virksomhedens eksterne image er nemlig en del af branchens image.

Det anbefales, at virksomheden ser på, hvordan den kan skabe et kendt, positivt og unikt billede af sig selv, der er stabilt på tværs af de tre dimensioner: Identitet, Profil og Image. Det gøres ved hjælp af en såkaldt IPI gap-analyse, hvor det undersøges, om der er overensstemmelse imellem de tre dimensioner. En god metode til at få overblik over dimensionerne og deres overlap er vha. en optegning (se figur 4.3).

Figur 4.3 IPI gap-analyse



(Seldorf, 2008a: 51)

Det felt, hvor alle tre dimensioner overlapper hinanden, er det, virksomheden allerede ejer, og det sted, hvor det vil virke naturligt at bygge sit employer brand op fra (Seldorf 2008a: 51). Men hvis de faktorer, der ligger der, ikke er tiltrækkende eller unikke nok, kan det være en god idé at se på de faktorer, der er fælles for identitetsfeltet og de ønsker, der er fra de eksterne målgrupper (Seldorf 2008a: 52).

Seldorf definerer virksomhedens employee value proposition (EVP) som virksomhedens løfte til nuværende og mulige kommende medarbejdere. Et udsagn der udtrykker den værdi, medarbejderen vil få i sin ansættelse i virksomheden (2008a: 52).

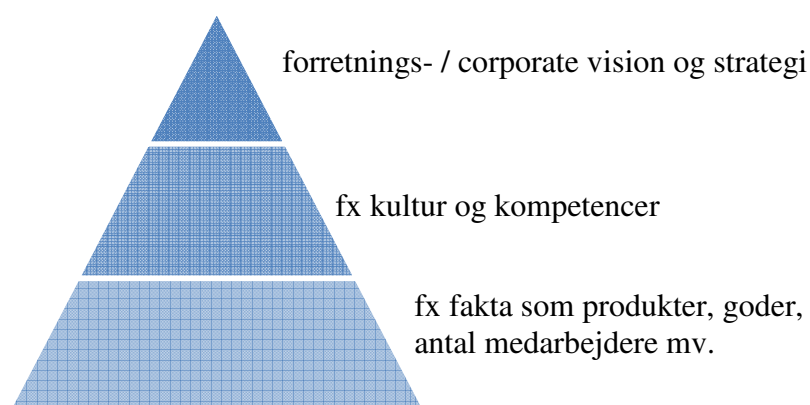
Ifølge Støvring skal virksomhedens EVP besvare en række basale spørgsmål, såsom: *Hvem er vi som arbejdsplads? Hvad skal vi stå for? Og hvad tilbyder vi vores medarbejdere?* (Støvring, 2008).

Hun argumenter for, at virksomhedens EVP skal være den røde tråd i alle aktiviteter relateret til employer branding, lige meget hvilken afdeling der varetager aktiviteten. Samtidig skal den være klar, præcis og autentisk. Dvs. den skal beskrive, hvordan virksomheden adskiller sig fra sine konkurrenter (Støvring 2008). Støvring lægger vægt på, at EVP'en skal mere end bare tage udgangspunkt i virkeligheden. Hvis den ikke passer med den virkelighed, der er i virksomheden, vil det blive opdaget med det samme, hvis ikke af andre så af virksomhedens nuværende ansatte (Støvring 2008). Den virkelighed, der skal lægge til grundlag for EVP'en, er ifølge Støvring virksomhedens kultur, identitet, historie, værdier, vision, mission, strategi, ledelse og organisering. Samtidig kan den gå ind og berøre emner, der ligger tættere på de almindelige ansættelsesvilkår i en

kontrakt, såsom udviklingsmuligheder, karriereveje, fleksibilitet, work/life balance, arbejdsmiljø, sundhed, løn- og ansættelsesforhold (Støvring 2008).

Seldorf er enig i, at EVP'en skal være unik og troværdig. Samtidig fremstiller hun den som noget, der skal være positivt og som det overtalende argument for at arbejde i en virksomhed og ikke mindst for at begynde at arbejde for en virksomhed (Seldorf 2008a: 53). Hun mener, at virksomheder kan vælge deres EVP ud fra tre niveauer:

Figur 4.4 Niveauvalg for EVP



(Seldorf 2008a: 53)

Der er fordele og ulemper ved at vælge EVP fra alle niveauer (Seldorf 2008a: 53). Det vigtige er, at man vælger at få EVP'en til at styrke virksomhedens unikhed og på den måde profilerer sig på de værdier, hvor man er bedre og anderledes end sine konkurrenter (Nørgaard 2008).

Når de fire faser er gået igennem, skal det besluttes, om der skal prioriteres internt eller eksternt. Hvis man vil forsøge at lave om på arbejdspladsen for at få den til at passe til det, man gerne vil opnå, ligger fokus internt. Hvis der eksempelvis er mangel på kendskab til virksomheden i målgruppen, og målet derfor er at blive mere kendt i denne, ligger fokus eksternt (Seldorf 2008a: 58). Men Seldorf lægger dog vægt på, at employer branding starter internt i virksomheden og at det er det lange, vedvarende træk, der giver de bedste resultater (Seldorf 2008b).

4.3 Kommunikation af employer brand

Kommunikationen af employer brandet starter ligeledes internt. Støvring og Seldorf er enige om, at strategien skal være på plads internt, før virksomheden begynder på ekstern kommunikation.

Støvring lægger vægt på, at om ikke andet, så skal EVP og vision være på plads før kommunikationen startes - også internt (2008). Hun ser minimum to fordele ved at starte implementeringen af employer brandet internt med nuværende medarbejdere:

1. For det første giver det medarbejderne en bevidsthed om arbejdspladsen, som de måske ikke havde før. Det kan være med til at give større arbejdsglæde og loyalitet, hvilket fører direkte til det andet gode.
2. Når medarbejderne er glade for deres arbejdsplads, bliver de også bedre ambassadører for virksomheden, hvilket kan være med til at sprede budskabet om den gode arbejdsplads til fremtidige medarbejdere på en troværdig måde (Støvring 2008).

Som det ses i figur 4.5, er der mange muligheder for kommunikation af employer branding, og nogle af dem vil blive gennemgået nedenfor.

Figur 4.5 Et væld af muligheder

- 
- Corporate image
 - Website
 - Web 2.0
 - Sponsorering
 - Stillingsannoncering & medieomtale
 - Intern kommunikation
 - Messer og events
 - Dialog
 - Reklamefilm
 - Internationalt
 - Face-to-face
 - Virksomhedshistorie
 - CSR

*En lang række
kommunikationsaktiviteter
bidrager til employer branding
baseret på den grundlæggende
Employee Value Proposition.*

(Charlotte Støvring 2008)

(Støvring 2008)

4.3.1 Intern kommunikation

Seldorf definerer intern kommunikation som den vigtigste faktor for succesfuld employer branding, fordi det efter hendes mening er gennem denne, at den gode arbejdsplads skabes (Seldorf 2008a: 117). Hun deler den interne kommunikation op i tre niveauer: Skriftligt, mundtligt og handlingsrelateret.

Skriftlig kommunikation

Ved det skriftlige niveau pointerer hun, at mange virksomheder har intern skriftlig kommunikation af forskellig art som f.eks. intranet og interne magasiner, hvor der kommunikeres til medarbejderne. Men i langt de fleste virksomheder tænkes der ikke over, hvad formålet med denne kommunikation egentlig er, og endnu færre foretager evalueringer, for at undersøge om kommunikationen fungerer efter ønsket (Seldorf 2008a: 117). Seldorf ser processen med employer branding, som en oplagt mulighed for virksomheden til at få styr på tre ting:

1. hvad man vil kommunikere
2. i hvilken form man ønsker at kommunikere det og
3. hvordan de forskellige medier skal benyttes til kommunikationen (Seldorf 2008a: 117).

Jeg vil ikke gå dybere ind i de forskellige kommunikationsmuligheder, men jeg vil pointere, ligesom Seldorf gør det, at det skal være muligt for medarbejderne at skelne imellem hvad der er "need-to-know" og hvad der er "nice-to-know". Altså skal det være klart for medarbejderne, hvor de er forpligtede til at holde sig ajour, og hvor de skal rette interesse, hvis de ønsker yderligere information. Samtidig er det nødvendigt, at virksomheden i denne situation holder lige så stor fokus på intern kommunikation som på eksternt. Forstået på den måde, at de skal sikre sig, at budskabet når ud til den ønskede målgruppe (Seldorf 2008a: 118).

Mundtlig kommunikation

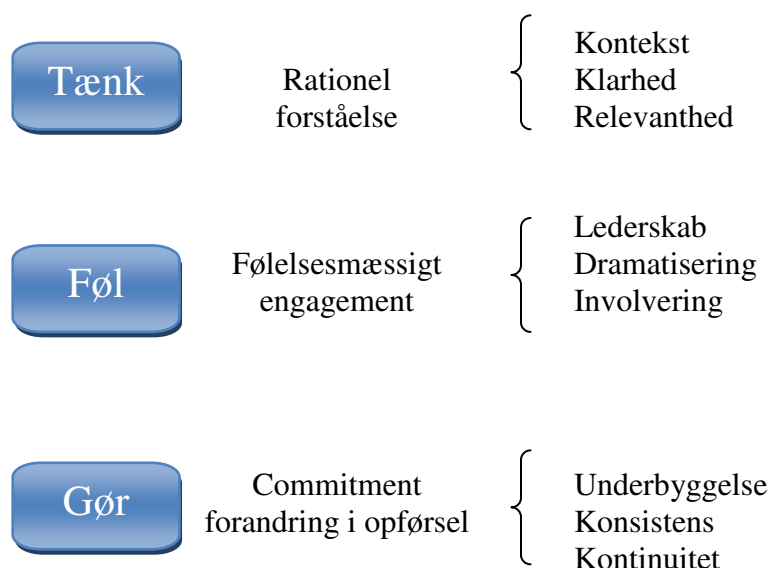
Hvis der er tale om vigtige informationer, bør disse kommunikeres mundtligt såvel som skriftligt. Det den mundtlige kommunikation kan, som den skriftlige ikke kan, er at fortsætte i dialog. I dialogen er det muligt for medarbejderne at få uddybet de informationer, de får fra ledelsen (Seldorf 2008a: 119). Det lægger selvfølgelig også et vist pres på ledelsen, der skal være fuldstændig klædt på til at kunne forklare de forskellige begreber i virksomhedskulturen på en nogenlunde identisk måde. Mange misforståelser opstår, fordi man tror, man taler om det samme, men i virkeligheden tillægger man forskellige begreber forskellige værdier (Seldorf 2008a: 120).

Det handlingsrelaterede

Det handlingsrelaterede niveau beskriver Seldorf som, at ledelsen og virksomheden i det hele taget skal "walk-the-walk". Hun pointerer, at det er værre, at der er uoverensstemmelse mellem ord og

handling, end at handlingen står alene (Seldorf 2008a: 120). Barrow & Mosley berører problematikken med at ”walk-the-walk” ved hjælp af nedenstående figur.

Figur 4.6 The brand engagement model



(Direkte oversat fra Barrow & Mosley 2007: 131)

For at opnå et resultat med varig virkning argumenterer Barrow & Mosley for, at der fra ledelsens side skal tænkes, føles og gøres kompromisløst (2007: 131). Dette vil blive nærmere forklaret nedenfor.

Rationel forståelse

For at medarbejderne skal forstå employer brandet, må de ifølge Barrow & Mosley, først forstå den kontekst, det er i. Der vil helt naturligt opstå en række spørgsmål hos medarbejderne såsom, ”hvorfors bliver det lanceret nu?” og ”hvad godt vil det gøre for virksomheden?” (2007: 132). Der er flere mulige svar på disse spørgsmål. De mest typiske er ifølge Barrow & Mosley (2007: 132):

- A. En ny stor brand lancering, hvor employer brandet hjælper til at gøre customer brandet troværdigt
- B. Ændring i organisationsstrategien af den ene eller den anden årsag
- C. En ny corporate identitet, hvor employer brandets rolle er at indgyde det visuelle redesign med dybere organisatorisk mening og relevans.
- D. En fusion eller et opkøb, hvor der skal findes et fælles ståsted.

Faktisk anbefaler Barrow & Mosley, at hele employer brand strategien ikke lanceres til medarbejderne på en gang, hvis ikke en af fire ovenstående anledninger er til stede. I hvilket tilfælde det anbefales ledelsen at starte stille og roligt med forbedringer fra egen side og ændringer i rekrutteringsprocessen (2007: 133).

I kommunikationen direkte til medarbejderne er det vigtigt for ledelsen at tænke på, at der skal være en vis klarhed i deres måde at kommunikere på. For det første skal der ikke bruges decideret ”brand jargon”, det ville man heller ikke bruge overfor kunder. For det andet skal det, der kommunikeres være relevant for medarbejderne i deres hverdag på jobbet. Det skal gøres klart, hvilke fordele der er for medarbejderne, de skal ikke bare have fortalt, hvordan de nu skal opføre sig (Barrow & Mosley, 2007: 133-134).

Følelsesmæssigt engagement

Her kommer igen nødvendigheden af topledelsen engagement ind i billedet. Hvis medarbejderne forventes at være følelsesmæssigt engagerede i virksomheden, og det employer brand der forsøges bygget op, kræver det, at ledelsen også er det (Barrow & Mosley 2007: 135). Barrow & Mosley har set eksempler på, at CEO’er har været rundt til små afdelinger i virksomheden og har engageret folk på den måde. Men det er upraktisk, og hvis virksomheden har en vis størrelse, må det ses som seniorteamets opgave at engagere det lag af ledere, som er lige under dem. Disse ledere gør så det samme med temaet under dem, og dermed kan hele virksomheden nås. Det lyder måske enkelt, men det kræver logistik og mod fra topledelsens side (Barrow & Mosley, 2007: 135).

Medarbejder-commitment og forandring i opførsel

”Actions speak louder than words” (Barrow & Mosley 2007: 141), denne sætning bør alle ledere ifølge Barrow & Mosley tage til sig, når de laver interne brand løfter. Deres undersøgelser viser, at mange ledere mener, at arbejdet med employer branding er slut, når budskabet om brandet er overleveret og modtaget (2007: 141). Men der må nødvendigvis være en konsekvens i den måde der kommunikeres på internt i organisationen, hvis der skal bygges tillid og troværdighed imellem ledelse og medarbejdere (Barrow & Mosley 2007: 143). Forstået på den måde at lederne også selv skal følge de budskaber, de forsøger at sprede og holde ved dem.

Det er vigtigt at huske på, at overensstemmelse mellem intern og ekstern kommunikation er en nødvendighed. Ikke mindst fordi medarbejderne også kan se den markedsføring, der er henvendt til kunder og potentielle medarbejdere (Barrow & Mosley 2007: 143).

4.3.2 Ekstern kommunikation

Ekstern kommunikation af en virksomhed som arbejdsplads kan ses fra to vinkler: den virksomheden selv kontrollerer, og den der kommer automatisk igennem andre tiltag eller opmærksomhed omkring virksomheden.

Sidstnævnte inkluderer virksomhedens image i det hele taget, som ifølge Støvring er sammensat af en række image drivers. Det kunne f.eks. være oplevelsen af virksomhedens produkter og deres kvalitet, virksomhedens ansvarlighed, troværdighed og forretningsmæssige succes (Støvring 2008). Men undersøgelser foretaget af professor ved CBS Steen Thomsen viser, at topchefens image er det, der har størst betydning for den måde, folk opfatter en virksomhed som arbejdsplads (Støvring 2008). Støvring ser derfor topchefens rolle som meningsdanner og virksomhedsleder som meget vigtig i employer branding.

Det fører os til den form for ekstern kommunikation, som virksomheden selv kan kontrollere. Der vil dog være forskel på, hvor meget virksomheden kan kontrollere. Et af de steder virksomheden virkelig har mulighed for at kontrollere hvilke oplysninger, der bliver givet, er på dennes hjemmeside. Her er det muligt for virksomheden at give oplysninger om virksomhedskultur, historie og basal viden om, hvad den har at tilbyde nuværende og kommende medarbejdere inden for karriere samt personlig udvikling (Støvring 2008). Ifølge Støvring er potentielle medarbejdere den gruppe som søger mest information om en virksomhed på dennes hjemmeside.

Hvis virksomheden ikke gør noget for at promovere sit employer brand, vil arbejdspladsen blive opfattet gennem de samme kanaler som produkt og corporate branding. Disse vil for langt de fleste virksomheder være ambassadører, kunderelationer og produkt, presse og almen markedsføring (Seldorf 2008: 113). De nævnte kanaler vil jeg kort gennemgå nedenfor.

Ambassadører

Som allerede nævnt under intern kommunikation er medarbejdere, som ambassadører for virksomheden, en meget troværdig kommunikationskilde. Denne kommunikation bruges naturligvis ikke mindst eksternt, hvor medarbejderne er med til at sprede kendskabet til den gode arbejdsplads, som virksomheden er til potentielt kommende kollegaer (Støvring 2008). Storytelling på eksempelvis virksomhedens hjemmeside er også en mulighed for virksomheden til at benytte sig af sine medarbejdere som troværdige ambassadører.

Kunderelationer

Kunderelationer skal forstås som, at man som kunde har været i kontakt med den virksomhed, man nu gerne vil ansættes af. Oplevelsen med virksomheden kan være stærkt medbestemmende til ens opfattelse af virksomheden, og den kan være både positiv og negativ. For banker kan selve produktet virke kedeligt på mange kandidater på trods af, at der formentlig findes spændende jobs til mange i banker og koncerner omkring dem (Seldorf 2008a: 114).

Presse

Der stilles ikke ret mange spørgsmål til det, vi får at vide om virksomheder i medierne, og derfor gælder det om at få mest mulig positiv omtale her (Seldorf 2008a: 114).

Almen markedsføring

Almen markedsføring er noget af det, der er lettest for en virksomhed selv at styre. Samtidig er det det, der er mindst power i, og som kandidater er mest skeptiske overfor (Seldorf 2008a: 114). På trods af det, virker det alligevel (Seldorf 2008a: 115).

Der er nogle virksomheder, der forsøger at sætte en klar linje imellem deres corporate brand og deres employer brand, ganske enkelt fordi de er bange for, at budskabet om employer brandet vil forsvinde i mængden (Seldorf 2008a: 115). Men Seldorf opfordrer til, at virksomhederne går ind og danner en slags synergieffekt. Et helt konkret forslag hun kommer med, er at sætte et stærkt EVP på eksempelvis håndboldtrøjen under firmanavnet, hvor virksomheden i forvejen har betalt for at have navnet stående (Seldorf 2008a: 115). Et stærkt employer brand kan nemt smitte af på det overordnede brand, og for mange er en virksomhed, der tager sig godt af sine medarbejdere lig med en virksomhed der har styr på sine forretninger. Derfor opfordrer Seldorf til samarbejde afdelingerne imellem for at komme frem til en samlet plan for branding af virksomheden (Seldorf 2008a: 115).

5. CSR og employer branding

Undersøgelser har vist, at studerende på videregående uddannelser primært søger efter to aspekter på en kommende arbejdsplads, når de søger job efter endt uddannelse. Den ene er faglig udvikling, den anden er virksomhedens produkter og etik. Sidstnævnte er udtryk for, at de studerende søger en arbejdsplads, hvis produkter og image de kan stå inde for (Stendal 2008). Konsulent hos Reputation Institute, Peter Gade Stendal resonerer, at de studerende efterspørger virksomheder, hvis produkter gør verden til et bedre sted samtidig med, at de ikke engang vil overveje at arbejde for en virksomhed, der har en negativ effekt på omverdenen. Social ansvarlighed er samtidig genstand for stort fokus fra fremtidens videnarbejdere (Andersen 2008).

Hvis virksomheder i dagens Danmark ønsker at gøre deres arbejdsplads til en del af disse kandidaters liv, når de er færdiguddannede, er ovenstående et aspekt, virksomhederne er nødt til at have gennemtænkt. En virksomheds arbejde med CSR kan på den måde være med til at tiltrække kandidater. Hvis en virksomhed gør opmærksom på sit arbejde med CSR i sit rekrutteringsmateriale eller sit materiale omhandlende employer brand, vil det tilsyneladende kunne skabe interesse fra de føromtalte kandidater.

5.1 Arbejdspladsmodellen

Det har i mange henseender stor betydning for en virksomhed, at kunne sammenligne sig med sine konkurrenter. Ikke kun når det drejer sig om produkter og forbrugere, men også når det kommer til virksomheden som arbejdsplads samt i forholdet til nuværende og kommende medarbejdere. Hvis en virksomhed, som foreslået i 4.2 benytter sig af en ekstern samarbejdspartner til at benchmarke med konkurrenter, er der flere muligheder. Reputation Institute er et eksempel på en virksomhed, der har specialiseret sig i at kortlægge virksomheders omdømme og tilbyder samtidig rådgivning om omdømmestrategi (Stendal 2008). Den model de arbejder efter, når de skal kortlægge en virksomheds omdømme, kalder Stendal arbejdspladsmodellen (WorkRep modellen, se bilag 1). Arbejdspladsmodellen er udviklet i samarbejde med Majken Schultz, Professor i ledelse og Henrik Holt Larsen, professor i Human Ressource Management, begge ved CBS. Jeg vil kort gennemgå modellen for at give et indblik i, hvad der bliver undersøgt i sådanne sammenhænge, samt se på hvor stor en rolle CSR spiller i disse. Derefter vil jeg fokusere på de emner, der relaterer sig til CSR.

Modellen er inddelt i 4 dimensioner:

1. Præstation & ledelse
2. Faglig udvikling
3. Produkter & etik
4. Arbejdsforhold

Præstation & ledelse

Den første dimension beskriver hvilken slags virksomhed, man vil blive en del af, hvis man bliver ansat. Samtidig fortæller den noget om, hvor virksomheden er på vej hen, og hvad ambitionen og tempoet for forandring er i den pågældende virksomhed.

Faglig udvikling

Den anden dimension giver et indblik i det, en eventuelt kommende medarbejder vil få ud af sin ansættelse i virksomheden. Emner der inkluderes her er læring, udvikling, kompetenceniveau blandt kolleger og løn.

Produkter & etik

Den tredje dimension forklarer hvilken grad af stolthed en medarbejder vil føle, hvis vedkommende skulle stå til ansvar for virksomhedens produkt, ansvarlighed samt virksomhedens adfærd.

Arbejdsforhold

Den fjerde dimension omhandler de daglige arbejdsforhold i virksomheden, det sociale klima medarbejderne imellem, personaleledelsen samt hvilke rammer der er omkring det daglige arbejde i virksomheden.

CSR bliver en del af virksomhedens omdømme i den tredje dimension ”produkter og etik”. Som det også kan ses i bilag 1 har denne dimension – som de andre – en række underpunkter. Et af disse er ”Etik i forretningsgange”. Peter Pruzan undersøgte i 1998 hvad etik i erhvervslivet eller virksomhedsetik egentlig var. Han fandt frem til, at virksomhedsetik er tæt på at være et sammensat ord af to modsætninger. Det er ofte blevet brugt til at beskrive de begrænsninger i handling, som en virksomhed finder i et legitimeringsperspektiv frem for det traditionelle legaliseringsperspektiv (Pruzan 1998:10). Altså drejer det sig om at gøre det, der opfattes af f.eks. stakeholdere som rigtigt, og ikke nødvendigvis alt hvad der inden for lovens rammer er muligt. Alt i alt kom Pruzan frem til at det drejede sig om for virksomheden at undgå handlinger i strid med det ovennævnte, med andre ord uetiske handlinger (Pruzan 1998: 10). I de lande, som Danmark normalt sammenligner sig med,

fandt Pruzan, at virksomhedsetik ofte blev brugt som en art imagepleje eller risk management, samt dét at sørge for at undgå handlinger, der kunne opfattes som uetiske af virksomhedens stakeholdere (Pruzan 1998: 11). Omvendt fandt han også, at danske virksomheder oftere søgte efter etik, end de forsøgte at flygte fra det uetiske. Der var en form for helhedstænkning i de danske organisationer, som tog hensyn, socialt ansvar og fællesskab med i betragtningerne (Pruzan 1998: 13). Samlet set kan man ud fra ovenstående konkludere, at der er en god sammenhæng med de danske virksomheders hensigter og de krav, som de danske kandidater stiller.

5.2 CSR som en del af employer branding - og omvendt

Der er flere forskellige måder at udføre implementeringen af CSR i employer branding på. Virksomhedens udgangspunkt og graden af deres tidligere arbejde med både CSR og employer branding vil helt naturligt spille ind på den måde, virksomheden kan kombinere de to ting. Jeg vil herunder beskrive nogle muligheder, hvorved virksomheder kan gøre CSR til en del af deres employer branding. Danske Bank vil blive brugt som eksempel, da de inden for de seneste år har lavet mange tiltag inden for CSR området, hvilke sagtens kan bruges som en del af eventuel employer branding.

5.2.1 Employer branding i CSR rapportering

Hvis en virksomhed har en god CSR profil og rapporterer om sit arbejde med CSR, vil det være oplagt at gøre opmærksom på arbejdspladsen i denne sammenhæng. Det skal selvfølgelig med i overvejelserne, hvem modtageren af rapporten er, men hvis medarbejderne er en del af virksomhedens stakeholdere, må det påregnes, at de vil finde en vis interesse for en sådan rapport. Det samme vil formentlig potentielt kommende medarbejdere med interesse for CSR. Ved at gøre arbejdspladsen til en del af CSR rapporten kan man således ramme flere målgrupper samtidig.

I 2006 udgav Danske Bank Koncernen sin første rapport angående Corporate Social Responsibility. I koncernens 2007 udgave er et af de tre største fokusområder medarbejderne.

”Hvordan kan vi hjælpe med til at udvikle medarbejderne i Danske Bank Koncernen og sikre dem de bedst mulige arbejdsbetingelser?” (Danske Bank Group 2007: 6).

Sådan lyder ét af de tre spørgsmål der lægges vægt på i indledningen til rapporten. Det viser, at der bliver tænkt på medarbejderne også i forbindelse med rapportering om CSR.

Medarbejderne nævnes samtidig som en af Danske Bank Koncernens tre hovedstakeholdere.

Udover medarbejderne indbefattes kunder og investorer i disse (Danske Bank Group 2007: 7).

Kunder og medarbejdere har hver især fået et afsnit i rapporten. Afsnittet omhandlende medarbejderne fokuserer fortrinsvist på balancen mellem arbejde og privatliv, den såkaldte work-life balance (Danske Bank Group 2007: 16). Derudover er der emner i fokus såsom stress, hvor det forklares hvilke tiltag, der er taget i koncernen for at forebygge og behandle stress (Danske Bank Group 2007: 17). Mangfoldighed tages op som emne, under hvilket der forklares, hvordan koncernen er opmærksom på at få flere kvinder som ledere og at få indvandrere i arbejde i det hele taget (Danske Bank Group 2007: 18). Sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen er også et emne, der tages op under punktet medarbejdere. Naturligt nok for en bankvirksomhed er røverier og forhindring af disse et nøglepunkt i denne sammenhæng (Danske Bank Group 2007: 18). Koncernen giver derudover en række løfter for hvad de vil arbejde hen imod, når det angår deres medarbejdere. Disse ser ud som følger.

Koncernen vil arbejde hen imod at:

- *give medarbejderne adgang til livslang læring*
- *sikre medarbejdernes arbejdsevne*
- *sikre en fornuftig work-life balance*
- *udvise ansvarlighed i forbindelse med outsourcing, personalenedskæringer og andre aktiviteter relateret til overtagelse af nye virksomheder*
- *rekruttere højt kvalificerede medarbejdere og bakke op om mangfoldighed i personale og ledelse*

(Oversat direkte fra: Danske Bank Group 2007: 19)

Afsnittet omhandlende medarbejdere er dog ikke den rene salgstale. Danske Bank Koncernen begyndte i 2006 at foretage medarbejdertilfredshedsundersøgelser. I CSR rapporten fra 2007 nævner de denne undersøgelse, som viser, at tilfredsheden fra 2006 til 2007 ikke har ændret sig. Tilfredshedsgraden er dog i det hele taget højere i koncernen end gennemsnittet for deres nordiske kollegaer. Desuden ligger graden af tilfredshed for mange af koncernens afdelinger højere end deres konkurrenters. Men det nævnes også, at der er afdelinger, som stadig har en tilfredshedsgrad, der er lavere end dem, de sammenligner sig med (Danske Bank Group 2007: 19). Denne oplysning er ikke nødvendigvis et svaghedstegn i denne sammenhæng. Det giver rapporten en vis troværdighed, at

både det gode og det mindre gode tages med. Derudover kan det give en forventning til læseren – det være sig en nuværende eller kommende medarbejder – om, at koncernen er klar over, at alle ikke er lige tilfredse, og der derfor vil blive gjort noget ved det i fremtiden. Tilfredshedsundersøgelserne giver også en vis bekræftelse om, at der fortsat i fremtiden vil blive taget hånd om medarbejderne, da virksomheder ofte giver mere opmærksomhed til de problemstillinger, der bliver målt på (Barrow & Mosley 2007: 154). Hvis banken ikke følger op på problemstillingen i fremtiden, kan det have den konsekvens, at employer brandet bliver opfattet som værende utroværdigt.

Som separat emne under medarbejdere behandler koncernen deres nylige køb af den finske bank Sampo Bank, som nu skal til at være en del af Danske Bank Koncernen. Det forklares, at de ønsker at gøre denne udvikling til en best-practice case med kommunikation og åbenhed som hovedfaktorer (Danske Bank Group 2007: 21).

Til sidst i afsnittet om medarbejdere opstilles en række målsætninger omkring medarbejdere, samt deciderede mål og aktiviteter for det næste år (Danske Bank Group 2007: 22). Disse mere konkrete mål står i god kontrast til de lidt mere vage løfter for, hvad koncernen vil arbejde hen imod. De konkrete mål og aktiviteter for året gør det muligt for læseren at se, hvordan koncernen har tænkt sig at opfylde de opstillede løfter eller i hvert fald nærme sig dem.

Det, Danske Bank Koncernen får ud af at have afsnittet omhandlende deres medarbejdere med i deres CSR rapport, er at få budskabet ud til en bred målgruppe. De rammer den del af befolkningen, der interesserer sig for CSR og på den måde også eventuelt kommende medarbejdere, der deler koncernens interesse for CSR. Et muligt resultat af dette møde er, at den CSR interesserede kandidat søger job hos Danske Bank Koncernen og vil passe ind i den CSR profil, koncernen har forsøgt at fremlægge. Det er grundlæggende denne ”match-making”, employer branding strategien lægger op til.

5.2.2 Krav fra de nyuddannede kandidater

Som nævnt indledningsvist til kapitel 5 søger nyuddannede og studerende på videregående uddannelser i dag ofte efter virksomheder, der kan opfylde deres krav om at være socialt ansvarlige på en måde, som de kan stå inde for, hvis de skulle arbejde der. Danske Bank Koncernen har ifølge afdelingschef i HR development, Anu Kerns, arbejdet med employer branding siden 2003 (Winther 2008). For Danske Bank Koncernen handler det ikke om at løse akutte behov for rekruttering, de ser

employer branding som noget langsigtet og behandler det som en strategi, der skal være med til at tiltrække og fastholde de rette mennesker til stillingerne i koncernen (Winther 2008). En del af resultatet af koncernens mange analyser har ført til, at de finder det vigtigt at nå ud til de studerende. I øjeblikket bliver der taget initiativer såsom arbejdspladspræsentationer for studerende på kandidatniveau, men Anu Kerns mener, at Danske Bank Koncernen i fremtiden bliver nødt til at møde de studerende endnu tidligere, allerede på bachelorniveau, fordi det er her, de studerende begynder at danne sig en klar holdning til, hvilke virksomheder de vil finde interessante at arbejde for i fremtiden (Winther 2008). Samtidig fastslår Anu Kerns, at det er vigtigt for koncernen hele tiden at følge med i, hvad det er, målgruppen leder efter i en arbejdsplads og derefter indrette arbejdspladsen, så der er en vis balance mellem disse forventninger og de tiltag, koncernen ser som værende naturlige (Winther 2008).

Danske Bank Koncernen er en af de finansvirksomheder i Danmark, der har størst fokus på CSR, og de ses i branchen som et forbillede, hvad angår arbejdet med CSR (Bang 2007). Med lanceringen af punktet "Responsibility" på deres hjemmeside i august 2006, begyndte de at vise omverdenen, hvilke initiativer de har taget og gav samtidig interesserede et sted, hvor de nemt kunne få adgang til oplysninger om CSR. Med udgivelsen af deres første CSR rapport i 2006 var de på forkant med det lovforslag, som blev vedtaget den 16. december 2008, som pålægger de 1.100 største danske virksomheder, børsnoterede selskaber, statslige aktieselskaber og institutionelle investorer at rapportere om deres tiltag på CSR-området årligt (Bui 2008).

Det virker oplagt, at der kunne være en sammenhæng mellem Danske Bank Koncernens arbejde med employer branding og deres senere arbejde med CSR. Jeg påstår ikke, at koncernen kun arbejder med CSR for at tiltrække og fastholde medarbejdere, men det er bestemt ikke umuligt at koncernen har lyttet til, hvad blandt andre de nyuddannede kandidater ønskede at få ud af deres kommende arbejdsplads, og derefter udviklede deres CSR strategi med det som en motivationsfaktor.

5.3 Fællestræk i krav til kommunikationen af CSR og employer branding

Det er utrolig vigtigt inden for både CSR og employer branding, at virksomheden kan leve op til de løfter, den giver sine stakeholdere og samfundet i det hele taget. Inden for begge områder kan det have katastrofale følger, hvis det, der kommunikeres fra virksomhedens side ikke stemmer overens med virksomhedens adfærd.

Inden for CSR betegner direktør i DI handel Lars William Hansen det som ren katastrofe, hvis en virksomhed blot har flotte ord og markedsføring, men ikke følger op med konsekvent adfærd (Hansen 2008).

Inden for både CSR og employer branding har kunderne og medarbejderne fået et nyt våben i kampen om at finde sandheden om virksomhederne, nemlig web 2.0. Web 2.0 er et koncept hvoraf forståelsen stadig udvikler sig. Jeg vil kort gennemgå konceptet ved hjælp fra Kirsten Dinesen⁶. Helt basalt drejer web 2.0 sig om, at forbrugerne igen er begyndt at tale sammen. Efter i en tid kun at have modtaget budskaber fra massemedier som radio og tv er forbrugerne gennem internettet begyndt at organisere sig, hjælpe hinanden, udveksle informationer, samarbejde og i det hele taget kommunikere (Dinesen 2008). Årsagen til at denne kommunikation er blevet mulig, er udviklingen af software såsom YouTube, Facebook, LinkedIn m.fl. sammen med hurtige internetforbindelser – og også blogs, hjemmesider og muligheden for at kommentere på artikler og anmeldelser (Dinesen 2008). Disse ting tilsammen gør det muligt for forbrugerne og samtidig medarbejdere at delagtiggøre andre i deres holdning til hvad som helst inklusive produkter, virksomheder og arbejdspladser. Denne udvikling i kommunikation gør, at fokus ændres fra at virksomhederne skubber budskaber ud til forbrugerne, til at den enkelte forbruger motiveres til at være i dialog med virksomheden. Også kaldet ”Pull-kommunikation”. Hvis virksomhederne skal følge med i udviklingen, er de nødt til at være lige så innovative som forbrugerne (Dinesen 2008). Dinesen henviser til en årlig undersøgelse af forbrugernes tillid foretaget af Edelman PR, også kaldet tillidsbarometeret, (se udpluk af resultater i bilag 2). Resultaterne i denne undersøgelse viser at forbrugerne stoler mest på folk, der er, som de selv er. Desuden stoler de mere på virksomheder end på regeringer og medier. Årsagen til sidstnævnte er, at virksomhederne kan blive ramt ekstra hårdt, hvis de begår lovbrud eller misbruger deres magt. Konsekvenserne fra forbrugernes side kan være mange, hvis en virksomhed for alvor dummer sig. De kan for det første holde op med at købe en vare eller et brand, dernæst kan de tale kritisk om virksomheden, de kan undlade at søge ansættelse i den pågældende virksomhed og så videre (Dinesen 2008).

Opsamlende viser dette igen vigtigheden af, at der er overensstemmelse mellem det virksomheden kommunikerer, og det der rent faktisk foregår bag virksomhedens døre, hvilket er et fællestræk for CSR og employer branding.

⁶ Kirsten Dinesen er forfatter til bogen *Forbrugeren i førersædet – Kommunikation og ledelse efter web 2.0 i The Pull Society*, der udkom i efteråret 2008 på forlaget Gyldendal Business.

6. Sammenfatning & Konklusion

Hovedformålet med dette speciale var at finde ud af, om og hvordan CSR kan implementeres i employer branding på fordelagtig vis for en dansk virksomhed. For at kunne svare på det, var det nødvendigt først at kortlægge, hvordan danske virksomheder arbejder med CSR, altså hvordan de er socialt ansvarlige, og hvordan de ønsker at være det. Her fandt jeg, at fokus i øjeblikket ligger mere og mere internt i virksomhederne i forhold til eksternt. Integration på arbejdspladsen, arbejdsmiljø, personalepolitikker og forebyggelse er nogle af de emner, der står højt på dagsordenen i de danske virksomheder. Men også mærkning af produkter og rapportering af, hvad virksomhederne udfører af socialt ansvarligt arbejde får opmærksomhed i de danske virksomheder i det hele taget. I rapporterne fylder især rummelighed på arbejdsmarkedet og miljøspørgsmålet meget.

Det blev også klart igennem DI's undersøgelse, at danske virksomheder i alle størrelser fortsat ønsker at være socialt ansvarlige. 60 pct. af mindre og mellemstore danske virksomheder har ifølge undersøgelsen planer om at starte nye CSR initiativer i 2009. Disse initiativer breder sig mellem etiske krav til leverandører over en styrket indsats på miljøområdet til fokus på integration og medarbejderforhold. Der er dog stadig virksomheder, der finder det svært at finde de økonomiske midler til at klare de administrative byrder, arbejdet med CSR kan have.

Det var også et mål at finde ud af, om det sikkerhedsnet vi lever med i Danmark gør, at danske virksomheder er socialt ansvarlige på en anden måde end i lande, hvor det samme sikkerhedsnet ikke eksisterer. Ud fra blandt andet førnævnte fokus på medarbejderne mener jeg, at det kan udledes, at danske virksomheder har en stor del af deres fokus internt. Carrolls påstand om at en virksomhed ikke er fuldstændig socialt ansvarlig før det økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske ansvar er opfyldt kan også bruges til at vise, hvordan danske virksomheder måske synes mere socialt ansvarlige i øjnene på folk fra lande uden den samme stramme lovgivning, som vi har på mange områder i Danmark. Danske virksomheder kan således virke socialt ansvarlige i en udlændings øjne, bare fordi de overholder loven i Danmark.

I indledningen frembringer jeg problemstillingen omhandlende CSR som en marketinginvestering, og jeg er her kommet frem til, at selv om CSR for mange ses som en investering, er det ikke nødvendigvis en marketinginvestering. Dansk Erhvervs undersøgelse viser at 2 ud af 3 virksomheder mener, at arbejdet med social ansvarlighed er med til at forbedre kvaliteten af deres produkter og ydelser, hvilket i sidste ende også er med til at øge omsætningen i virksomheden.

Der har også været spekulationer om, at CSR blot er et marketingstunt, men mine undersøgelser om danske virksomheder viser noget lidt andet: Faktisk er CSR i Danmark ofte mere risk management, der er vendt til at blive brugt offensivt, hvis virksomheden da overhovedet bruger sine initiativer offensivt. 63 % af de danske virksomheder, der arbejder med CSR, fortæller faktisk ikke omverdenen om det, og kun en femtedel bruger deres CSR i markedsføringen overfor kunder og potentielle medarbejdere. En mulig årsag til, at nogen ser CSR som et marketingstunt eller ser det som udansk at kommunikere om CSR, er at så få virksomheder kommunikerer deres initiativer ud. Hvis virksomhederne har en Code of Conduct, vil det ofte være som et resultat af, at virksomheden er en del af en større koncern, som har udviklet denne for dem. Det fører til spørgsmålet om, om der er nogle tabere i ”CSR-spillet” i Danmark. Til det vil jeg sige, at det højst kan være de ofte små virksomheder, der ikke har de økonomiske midler til at investere langsigtet i CSR.

I mine undersøgelser af employer branding har jeg fundet frem til, at det er vigtigt, at der skabes en unik, positiv og let genkendelig position som en attraktiv arbejdsplads blandt nuværende og kommende medarbejdere, når en virksomhed ønsker at arbejde med employer branding. Arbejdet med employer branding er en langsigtet proces, hvor det kræves, at der er overensstemmelse mellem employer brand og corporate brand. Hvis sidstnævnte ikke er tilfældet, kan begge brands risikere at virke utroværdige. Hvis virksomheden allerede har en række værdier, kan disse videreudvikles, så de passer i en medarbejdersammenhæng. For at sikre brandet troværdighed kan virksomhederne starte internt ved at gøre deres nuværende medarbejdere til gode og troværdige ambassadører for virksomheden som arbejdsplads. Dernæst er det utroligt vigtigt, at topledelsen agerer ud fra det besluttede, så de bliver en slags forbilleder for, hvordan virksomheden behandler sine medarbejdere. Virksomhedens Employee Value Proposition (EVP) er virksomhedens løfte til nuværende og potentielle medarbejdere. Det skal give svar på, hvem virksomheden er som arbejdsplads, hvad man står for på arbejdspladsen, og hvad der tilbydes medarbejderne. Disse løfter skal naturligvis stemme overens med virkeligheden, ellers bliver det formålsløst og kan resultere i, at virksomheden får tiltrukket de forkerte medarbejdere eller endnu værre, får stødt nuværende og gode medarbejdere fra sig. Sidst men ikke mindst er det vigtigt, at de forskellige afdelinger i virksomheden arbejder sammen om en samlet plan for branding af virksomheden. Her kan så lægges en plan, der skildrer hvor virksomheden befinder sig nu, hvor den gerne vil hen og en beskrivelse af, hvordan man ved, at man er i mål.

Det sidste mål med specialet var at finde ud af, om employer branding og CSR kan drage nytte af hinanden i danske virksomheder. Her er jeg kommet frem til følgende:

Hvis danske virksomheder vælger at arbejde med CSR vil det formentlig blive en del af virksomhedens omdømme. Dette omdømme vil være noget af det første en potentiel medarbejder støder på, når han eller hun vælger hvilke virksomheder, der skal søges job hos. Som nævnt i indledningen til kapitel 5 søger mange nyuddannede kandidater i dag efter arbejdspladser, hvor der arbejdes med CSR. På den måde bliver der en klar mulighed for at CSR og employer branding kan drage nytte af hinanden.

Når virksomheder vælger at udføre en del af deres arbejde med employer branding i deres CSR rapportering, bliver der en sammenkobling på en helt anden måde. Ved at forklare hvilken udvikling der er for medarbejdere i virksomheden og beskrive de gode arbejdsbetingelser, virksomheden giver i sin CSR rapport, når dette ud til de CSR interesserede personer, der læser rapporten. Det kan i nogle tilfælde medføre, at den CSR interesserede søger job i virksomheden, og der er bevæggrund for et perfekt match, fordi kandidaten i forvejen ved, hvad virksomheden står for, og at dette stemmer overens med hans eller hendes forventninger til en god arbejdsplads.

6.1 Perspektivering

Det er ikke altid nemt for danske virksomheder at arbejde med CSR grundet, at der er lovgivning på mange af de områder, hvor man i andre lande, som virksomhed kan gå ind og tage nogle frivillige initiativer. Oveni kommer, at mange danske virksomheder er blevet bange for at kommunikere deres initiativer ud, fordi det muligvis vil medføre, at der vil blive holdt mere øje med dem og deres aktiviteter i fremtiden samt, at kommunikationen i sig selv kan virke udansk i nogles øjne. Med den økonomiske udvikling, der er i gang i øjeblikket, kan man være fristet til at se med negative briller på fremtiden for CSR, men der kommer jo også en tid på den anden side af finanskrisen. Og der mener jeg, at det vil være vigtigt for de virksomheder, der allerede har taget initiativer til at arbejde med CSR, at de fortsætter det også gennem krisen. Det vil helt klart give dem større troværdighed i fremtiden.

Arbejdet med employer branding må slet ikke gå i stå pga. krisen. Når der ikke er de store økonomiske midler, må det siges at være vigtigere end nogensinde at få ansat de rette medarbejdere første gang, så der ikke skal bruges ressourcer på rekruttering af flere medarbejdere end højst nødvendigt.

Min anbefaling til virksomheder, der gerne vil opnå at få ansat den rette medarbejder til opgaven og til virksomheden første gang er at udforme deres employer value proposition. Hvis de har CSR aktiviteter i virksomheden, vil det klart være at anbefale også at fremhæve disse i EVP'et. Derudover skal de sørge for, at der er overensstemmelse mellem det, de lover, og det de kan holde. Alt andet vil være spild af ressourcer, da det meget nemt vil blive opdaget.

7. Litteraturliste

- Andersen, Kristian (2008, 29. september) i Bjarke Wiegand: Etik er talentkampens hemmelige våben. *MandagMorgen*.
- Bang, Allan (2007, 20. september) i artiklen: danske Bank / Finansforbundet: Forbilledlig CSR-politik. *Finansnyheder.dk*. Lokaliseret 15-12-2008:
<http://www.finansnyheder.dk/news/ShowNewsStory.aspx?StoryId=9627515>
- Barrow, Simon & Mosley, Richard (reprinted 2007) *The Employer Brand*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd
- Bech Andersen, Jacob (2008) Verdens bedste sports- og foreningsland. *Idrætsliv*, december 2008.
- Beder, Charlotte (2008, 25. september) Mærsk snupper chef fra Novo. *Berlingske Tidende*.
- Bui, Hanh (2008, 16. december) Krav til virksomheder om at udvise samfundsansvar. *Dansk Industri*. Lokaliseret 8-1-2009:
<http://www.di.dk/Marked/CSR/Nyheder%20om%20CSR/Krav%20til%20virksomheder%20om%20at%20udvise%20samfundsansvar.htm>
- Carroll, Archie B. (1996) *Business & Society, Ethics and Stakeholder management 3rd edition* (side 35-41). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Copenhagen Centre. Lokaliseret 7-11-2008: <http://www.copenhagencentre.org/csrinitiatives-full.pdf>
- Dinesen, Kirsten (2008) Ny rolle til kommunikatøren. *KOM magasinet nummer 35*, december 2008
- DNV Danmark. Lokaliseret 9-03-2009.
<http://www.dnv.dk/certificering/ledelsessystem/healthandsafety/ohsas18001.asp>
- Erhvervs- og Boligstyrelsen (2002) *Etik i erhvervslivet – virksomhedernes samfundsmæssige ansvar*. København: Økonomi- og Erhvervsministeriet.
- Ethicalcorp Lokaliseret 7-11-2008: <http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=3736>
- Finansforbundet (2005) Lokaliseret 20-09-2008:
<http://www.finansforbundet.dk/default.asp?mId=903&ArtId=62753>

- Freeman, R. Edward (1984) *Strategic Management, A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman
- Grünbaum, Beile (2008, 27. marts) Vækst i Fairtrade. *Berlingske Tidende*.
- Hansen, Lars William, direktør i DI Handel (2008, 20. August). CSR er dagligdag i handel. *ErhvervsBladet*
- Haisler, Peter & Holbech, Anders (2008) *CSR-Ledelse*. København: Børsens Forlag.
- Hochheim, Anders (2007, november) CSR kan rette op på det demokratiske underskud. I *CBS Executive* (Annoncetillæg til børsen november 2007)
- IDAN (Idrættens Analyseinstitut) *Ny vækst i sponsor markedet*. Lokaliseret 11-09-2008: <http://www.idan.dk/Home/Nyheder/449sponsormarked.aspx>
- Jyske Bank. *Medarbejderne fortæller*. Lokaliseret 20-10-2008: <http://www.jyskebank.dk/job/job/medarbejderefortaeller/2573.asp>
- Kronenberg, Kasper (2006) *Autisme-virksomhed vil være global spiller*. Lokaliseret 16-09-2008: <http://www.business.dk/article/20061217/ivaerksaetteri/112170871/>
- Ljunggren, Erik (2007, 2. februar) Pressemeddelelse fra Erhvervs- og byggestyrelsen. Etik i erhvervslivet – virksomhedernes samfundsmæssige ansvar. Lokaliseret 17-09-2008: http://www.ebst.dk/presse_ebst/21968/1/0
- Malmkjær, Peter (2006). CSR Rapportering. I Tølbøll Djursø, Helene & Neergaard, Peter (red.) *Social ansvarlighed. Fra idealisme til forretningsprincip* (s. 201-223). Århus: Acedemica.
- Middelfart Sparrekasse: *Det socialt-etiske regnskab*. Lokaliseret 18-09-2008: http://www.middelfartsparekasse.dk/content/forside/om_os/regnskaber/det_socialt-etiske
- Miljøministeriet. Lokaliseret 9-03-2009: <http://www.mst.dk/Erhverv/miljoeledelse+EMAS+miljoeoekonomistyring/ISO+140001/01060000.htm> og <http://www.mst.dk/Erhverv/miljoeledelse+EMAS+miljoeoekonomistyring/EMAS/01050200.htm>
- Morsing, Mette (2003) *Corporate values and responsibility – The case of Denmark*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

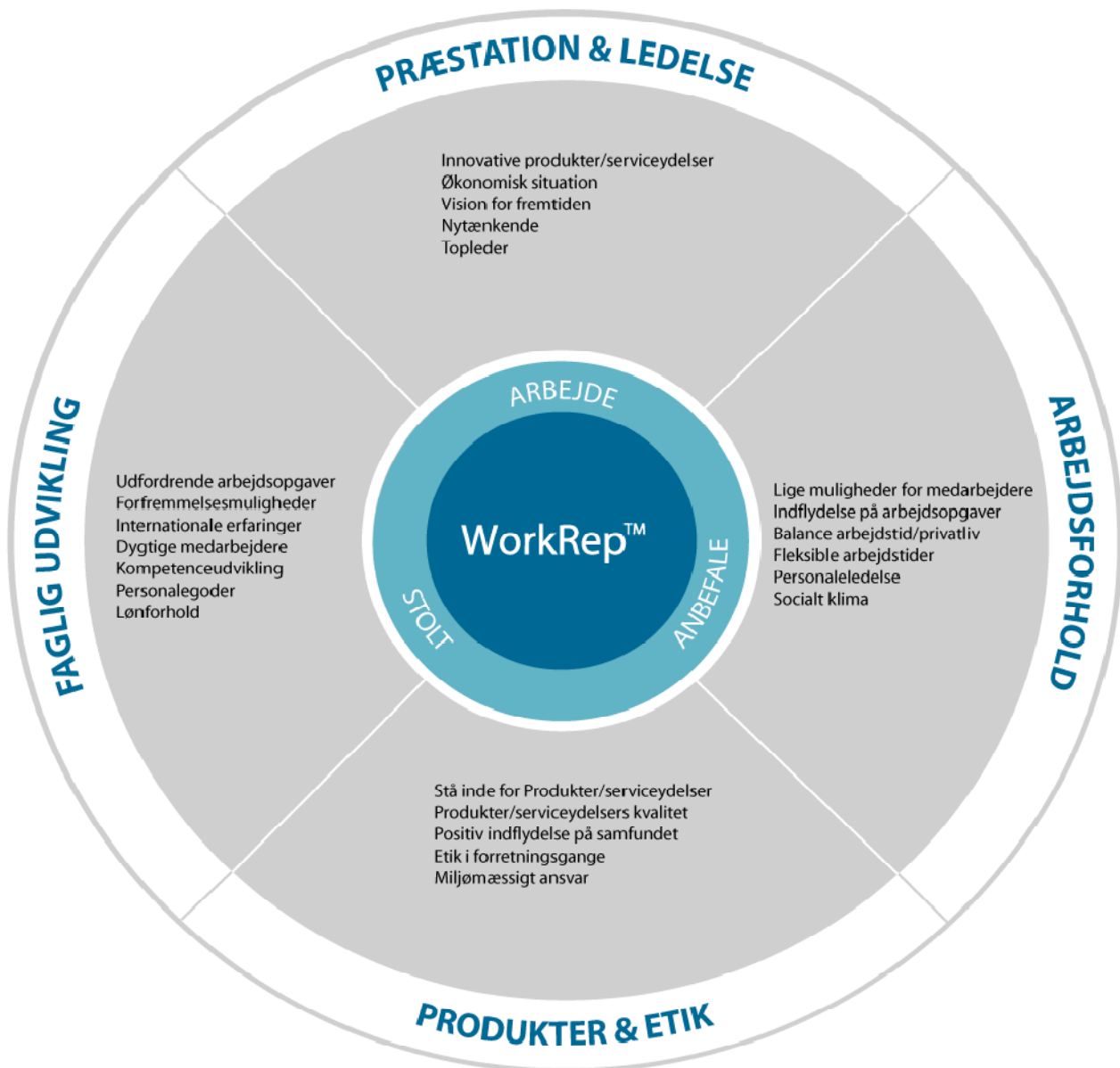
- Morsing, Mette & Beckmann Suzanne C. (2006). Virksomheders sociale ansvar: Danske CSR traditioner i lyset af angelsaksiske og kontinentale CSR traditioner. I Tølbøll Djursø, Helene & Neergaard, Peter (red.) *Social ansvarlighed. Fra idealisme til forretningsprincip* (s. 115-126). Århus: Acedemica.
- Mølvadgaard, Ole & Nielsen, Kjeld (2006). Det sociale ansvar og det rummelige arbejdsmarked. I Tølbøll Djursø, Helene & Neergaard, Peter (red.) *Social ansvarlighed. Fra idealisme til forretningsprincip* (s. 39-52). Århus: Acedemica.
- Neergaard, Peter (2006) Virksomheders sociale ansvar – Corporate social responsibility. En introduktion. Og Social ansvarlighed og økonomiske resultater. Er spørgsmålet relevant? I Tølbøll Djursø, Helene & Neergaard, Peter (red.) *Social ansvarlighed. Fra idealisme til forretningsprincip* (s. 19-38 og 149-170). Århus: Acedemica.
- Nielsen, Kjeld & Mølvadgaard, Ole (2006). Social ansvarlighed i danske virksomheder. I Tølbøll Djursø, Helene & Neergaard, Peter (red.) *Social ansvarlighed. Fra idealisme til forretningsprincip* (s. 19-38). Århus: Acedemica.
- Nyvold, Mads & Djørup, Claus (2007) Danmark styrtdykker på listen over klimadukse. Lokaliseret 05-09-2008: *Ingeniøren*: <http://ing.dk/artikel/83996>
- Nørgaard, Bjarne (2008, 3. februar) Den psykologiske kontrakt. Lokaliseret 29-09-2008: *Market Magazine*: <http://www.marketmagazine.dk/default.asp?Action=Details&Item=480>
- Pedersen, Esben Rahbek & Huniche, Mahid (2006). Samfundsansvar I praksis: Organisatoriske forudsætninger for social ansvarlighed. I Tølbøll Djursø, Helene & Neergaard, Peter (red.) *Social ansvarlighed. Fra idealisme til forretningsprincip* (s. 97-114). Århus: Acedemica.
- Pruzan, Peter (2003) Theory and Practice of Business Ethics in Denmark. I Morsing, Mette (red.) *Corporate values and Responsibility – The case of Denmark* (s. 42-60). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Pruzan, Peter (1998) Hvad er etik i erhvervslivet? I Boelsgaard, Kurt (red.) *Etik i dansk erhvervsliv – fremtidens lederkrav* (s. 9-33). Viby J.: Jyllands-postens Erhvervsbøger.
- Rendtorff, Jacob Dahl (2005) Corporate Governance og CSR i lyset af virksomhedsetik og Stakeholderteori. I Karin Buhmann & Jacob Dahl Rendtorff (red.) *Virksomheders ledelse og sociale ansvar – Perspektiver på Corporate Governance og Corporate Social Responsibility* (s. 15-50) København: Jurist- og økonomiforbundets Forlag.

- Ringsted Posten 09-09-2008, s. 23 Åbning af Danmarks første supermarked med funktionshæmmede som ansatte.
- Ritzau (2008) Økonomer spår fordobling af ledige. Lokaliseret 17-11-2008: Business.dk: <http://www.business.dk/article/20081030/okonomi/810300345/>
- Rosenstock, Maja, Søren Jensen, Joachim Boll, Helle Holt & Nils Wiese (2008) *Virksomheders sociale engagement – Årbog 2007*. København: SFI – det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Seldorf, Birgitte (2008a) *Employer Branding*. København: Børsens forlag.
- Seldorf, Birgitte (2008b, 4. februar) Employer Branding – en ny og meningsfuld disciplin. Lokaliseret 29-09-2008. *Market Magazine*: <http://www.marketmagazine.dk/default.asp?Action=Details&Item=475>
- Sloth, Søs Lykke (2008, 9. maj) Livet er ikke lige trygt for alle. *Berlingske Tidende*.
- Stendal, Peter Gade (2008, 1. juni) Uden mennesker ingen business. *Mannez*. Lokaliseret 15-09-2008. Reputation Institute: <http://www.reputationinstitute.com/contact/ri-denmark>
- Strand, Ole (2008a) CSR – mere bizz end buzz. I *CA Nyt, for ledere og økonomer*. Tema: *Ikke nemt at være grøn* Maj 2008.
- Strand, Ole (2008b) Mest fokus på medarbejdere. I *CA Nyt, for ledere og økonomer*. Tema: *Ikke nemt at være grøn* Maj 2008.
- Støvring, Charlotte (2008, 4. februar) Employer Branding: I krydsfeltet mellem kommunikation, HR og marketing. Lokaliseret 29-09-2008. *Market magazine*: <http://www.marketmagazine.dk/default.asp?Action=Details&Item=483>
- Winther, Martin (2008, 4. februar) Mål: En dygtigere organisation. Lokaliseret 20-11-2008. *Market Magazine*: <http://www.marketmagazine.dk/default.asp?Action=Details&Item=482>

Bilag

Bilag 1

Work Rep modellen



Kilde: http://reputationinstitute.com/events/WorkRep_Students_2008_hovedresultater.pdf

Reputation Institute Denmark. Lokaliseret 07-01-2009

Bilag 2

Forbrugernes tillid bliver skabt og nedbrudt af forskellige faktorer

	AKTIVISTER	NETVÆRKERE	SOLOAKTØRER	LIGEGLADE / UMOTIVEREDE
Globalt	27 %	28 %	15 %	30 %
Bygger tillid	Kvalitetsprodukter Service	Socialt ansvar	Finansiel styrke	Kvalitets produkter Service
Nedbryder tillid	Finanssskandaler	Uetisk adfærd	Masseafskedigelser	Defekte produkter
Talsperson	Ligemand, direktør, læge	Ligemænd, venner, ansatte, eksperter	Mennesker som mig, eksperter, topledere	Analyser, rapporter, erhvervsmagasiner
Kommunikations- konsekvens	Lytte og engagere	Vær synlig i samfundet	Sund virksomhedsledelse	Masse- markedsføring

Kilde: Dinesen (2008)