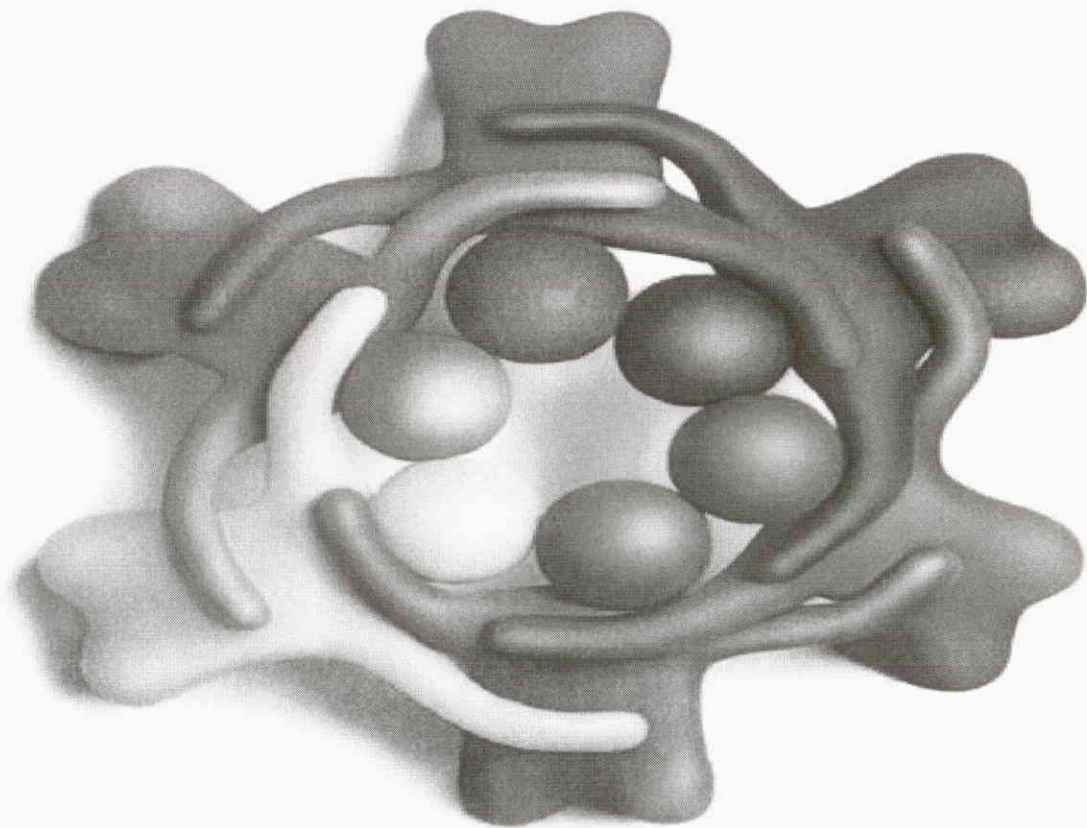


Verifikation af ansvarlig forretningspraksis

-Et eksplorativt studie af CSR i danske SMVer



Specialeafhandling

Af Simon Lyngsø Larsen

CLM i Interkulturelle Markedsstudier (Spansk)

Vejleder: Hans Krause Hansen (IKL)

Copenhagen Business School

September 2009

Typeenheder:

120.607=67NS

Resumen

Verificación de la responsabilidad social

-Un estudio explorativo de la RSC en PYMES danesas

Objetivo

Durante los últimos años muchas empresas han abierto los ojos frente a las oportunidades relacionadas con la integración de consideraciones sociales, éticas y del medioambiente en la administración. Sin embargo, al mismo tiempo parece que los investigadores no están de acuerdo en cuanto a la integración del mismo en la práctica, y en el área también se falta consenso tanto nacional como internacional.

El debate sobre la RSC en Dinamarca ha cambiado en los últimos años. Antes sobre todo fueron empresas multinacionales las que recibieron la mayoría de la atención, pero ahora el debate también enfoca en las PYMES. Esta tendencia representa un desarrollo natural, ya que las empresas multinacionales cada vez más exigen práctica de negocio responsable frente a sus subcontratistas, y al mismo tiempo los consumidores daneses dan importancia a una producción sostenible. En relación con esto, hay una mayor necesidad entre las PYMES en Dinamarca para ser capaz de verificar un compromiso social. Lo que se complica a raíz del escepticismo consumidor internacional frente a mensajes de RSC.

El objetivo principal de la tesis es investigar cómo las PYMES danesas podrán verificar con ventaja el compromiso social frente a varios interesados, y de este modo legitimar las actividades de las empresas, y al mismo tiempo crear ventajas competitivas.

Método

La tesis es un estudio explorativo que hermeneúticamente dirige la resolución de la problemática, donde el enfoque se concentra en llegar a la comprensión de fenómenos según los respondientes elegidos. Un paradigma que toma su punto de vista en la subjetividad del investigador es una

estrategia adecuada en investigaciones sobre personas y sus empresas, porque la fenomenología estudia la relación que hay entre los hechos y el ámbito en que se hace presente la realidad.

El análisis se basa en la combinación entre varios datos empíricos y un repaso crítico del fundamento teórico para trabajar estratégicamente con la RSC

Conclusiones

A base de las características y limitaciones de las PYMES, se recomienda la evaluación de la necesidad de verificar el compromiso social en cada empresa para la mayor verificación de la responsabilidad social. Solo en el caso de que existan requisitos específicos por parte de los interesados más importantes, se estima necesario invertir en un sistema de gestión certificado, porque estándares indicativos podrán contribuir la verificación de las buenas intenciones equivalente a la de los estándares certificados.

Los principios del Global Compact representan un ámbito de referencias internacional con respeto a la RSC, y en cuanto a la base del gran apoyo de los principios en foros internacionales se estima que ellos representan la verificación más conveniente frente a diferentes interesados. Por causa de la limitación de herramientas prácticas en el Global Compact, la tesina además recomienda la aplicación de herramientas más prácticas como el llamado “CSR-kompas”, que es una guía para la implementación de responsabilidad social desarrollada en un contexto danés. En el caso de las exigencias específicas para presentar la verificación certificada, la tesina recomienda finalmente la consideración si una inspección acreditada del Código de Conducta podrá cumplir con las exigencias, ya que estas, en la mayoría de los casos, representan menos gastos para cada empresa.

Typeenheder:

3516=1,9NS

1. Indledning og metode

1.1	<u>Indledning og undersøgelsesfelt</u>	6
1.2	<u>Afgrænsning</u>	8
1.3	<u>Teori og metode</u>	9
1.4	<u>Empiri</u>	11
1.5	<u>Interviews</u>	11
1.6	<u>Definitioner</u>	13
1.6.1	<u>Små og mellemstore virksomheder</u>	13
1.6.2	<u>CSR</u>	13
1.7	<u>Specialets struktur</u>	15
1.8	<u>Kritik af empiriske og teoretiske valg</u>	16
1.9	<u>Hvordan adskiller SMVer sig fra større virksomheder?</u>	17

2. CSR, Image og identitet

2.1	<u>Skoler inden for CSR</u>	19
2.1.1	<u>Den dogmatiske skole</u>	19
2.1.2	<u>Den filantropiske skole</u>	20
2.1.3	<u>Den danske skole</u>	20
2.1.4	<u>Den internationale skole</u>	21
2.1.5	<u>Den dialog-orienterede skole</u>	21
2.1.6	<u>Den etiske skole</u>	22
2.2	<u>Image og identitetsbegreberne</u>	22
2.2.1	<u>Identitet</u>	22
2.2.2	<u>Image</u>	23
2.2.3	<u>Organizational- versus corporate identitet/image</u>	23
2.3	<u>Sammenfatning</u>	24

3. Kommunikation, stakeholderteori og teoretiske slægtskaber

3.1	<u>Stakeholderteori</u>	26
3.2	<u>Teoretiske slægtskaber</u>	31
3.2.1	<u>Issues management</u>	31
3.2.2	<u>Cause-related marketing</u>	31
3.2.3	<u>Corporate citizenship</u>	32
3.2.4	<u>Universal rights</u>	32

3.2.5	<u>Strategisk ledelse af CSR</u>	33
3.3	<u>CSR-kommunikation</u>	34
3.4	<u>Sammenfatning</u>	35
4.	<u>Dokumentation og verifikation</u>	
4.1	<u>Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar</u>	37
4.2	<u>Standardisering</u>	38
4.3	<u>Certificering</u>	39
4.4	<u>Ledelse- og certificeringssystemer</u>	41
4.4.1	<u>Social accountability 8000</u>	41
4.4.2	<u>ISO 14001</u>	42
4.4.3	<u>DS OHSAS 18001</u>	42
4.5	<u>Principper, retningslinjer og vejledninger</u>	43
4.5.1	<u>Code of Conduct – Sådan gør vi forretning</u>	43
4.5.2	<u>OECD Guidelines for Multinational Enterprises</u>	43
4.5.3	<u>The Global Sullivan Principles</u>	44
4.5.4	<u>FN Global Compact</u>	44
4.5.5	<u>CSR-Kompasset</u>	45
4.5.6	<u>ISO 26000</u>	46
4.6	<u>Sammenfatning</u>	47
5.	<u>Teoretisk og empirisk gennemgang</u>	
5.1	<u>Danske SMVer</u>	48
5.2	<u>Interviews</u>	52
5.3	<u>Teoretisk og empirisk diskussion</u>	53
5.3.1	<u>Opsummering</u>	53
5.3.2	<u>Verifikation af social ansvarlighed</u>	55
5.4	<u>Konklusion</u>	61
5.5	<u>Litteraturliste</u>	64
5.6	<u>Bilag 1-4</u>	69

1. Indledning og metode

1.1 Indledning og undersøgelsesfelt

En indledning til CSR, eller virksomhedens sociale ansvar, som det hedder på dansk, vil ofte erklære, at interessen for emnet har været stigende de sidste mange år. Dette er imidlertid ikke helt sandt, da økonomisk nedgang fik CSR-bølgen til at ramme en dal i midten af 1990'erne (Steger 2008). Det var dog ikke helt så ligetil at slippe af med denne nye management-trend, der, i modsætning til så mange andre, ikke er gået i glemmebogen, men tværtimod er blevet et respekteret strategisk redskab, der bruges på tværs af fag, brancher og landegrænser. De teoretiske tilgange til det at arbejde med CSR varierer dog en hel del, og som konsekvens heraf bliver begrebet ofte defineret meget forskelligt afhængig af den teoretiske indgangsvinkel.

Det, der synes at være en simpel tanke om, at virksomhederne har et ansvar over for det omgivende samfund, har altså afstedkommet et væld af forskellige definitioner og tilgange. Carroll (1999), der har forsket i CSR gennem flere årtier, kommer på baggrund af litteraturgennemgang frem til mere end 25 konceptuelt forskellige definitioner af begrebet. En af forklaringerne på de mange definitioner kan være, at der ikke er enighed om hvilke virksomhedsaktiviteter, der bedst vil tjene samfundet. Holdningen blandt kritikere har været, at det er vanskeligt at kombinere ansvarlighed med en sund økonomi, ligesom det selv for professionelle forskere synes vanskeligt at præcisere den økonomiske eller omdømmemæssige værdi, som CSR har for virksomhederne (Godfrey og Hatch 2007:87, Morsing & Beckmann 2006:138). Det der til gengæld er ret bred teoretisk enighed om er, at CSR aktiviteter kan skabe værdi for virksomheder, og derfor bør medtages i de strategiske overvejelser (Djursø og Neergaard 2006, Morsing, Vallentin & Hildebrandt 2008).

Debatten omkring CSR i Danmark har de seneste par år taget en drejning. Hvor det før primært var store multinationale selskaber, der blev holdt øje med i forhold til CSR, er kikkerten nu zoomet ind på små og mellemstore virksomheder (SMV). Denne tendens er en naturlig udvikling, da større selskaber i stigende grad stiller krav til deres underleverandører, samtidig med at bæredygtig produktion bliver stadig mere populær. Forskere har i øvrigt påpeget det problematiske i, at SMV

ofte betegnes som *"little big companies"*, hvilket vil sige, at de behandles på samme måde som de store virksomheder. De metoder, politikker og rationaler, som gælder for store virksomheder, overføres til SMV uden tanke for nødvendigheden af tilpasning til deres særlige vilkår (Morsing, Vallentin & Hildebrandt 2008:11). Derudover er CSR ikke et statisk begreb, og de elementer, som virksomhederne fokuserer på, vil helt naturligt variere over tid, samt mellem brancher og lande. Der findes altså ikke en entydig model for hvorledes virksomheder bør arbejde med og prioritere CSR, men snarere en generel erkendelse af at det er individuelt og specifikt for hver enkelt virksomhed. I praksis vil den enkelte virksomheds tilgang til CSR i høj grad være præget af interesserelationer og brancheforhold, og derfor giver det heller ikke umiddelbar mening at formulere generelle CSR-retningslinier. Specialet vil dog søge at identificere nogle områder, hvor brede anbefalinger med fordel kan formuleres i forhold til at verificere ansvarlig forretningspraksis.

Ikke nok med at arbejdet med CSR kræver omfattende viden omkring den enkelte virksomheds mikro- og makroøkonomiske miljø, så er der ligeledes en del skepsis blandt danske forbrugere overfor virksomheder, der aktivt søger at brande sig ved hjælp af deres CSR-profil (Morsing, Schultz & Nielsen 2004:2). Denne skepsis resulterer ofte i, at mange virksomheder ganske enkelt undlader at kommunikere deres sociale ansvarlighed eksternt, af frygt for at gøre virksomheden mere sårbar i tilfælde af CSR-relaterede problemer (Morsing et al. 2008:173). Ved at undlade eksternt CSR-kommunikation kan virksomhederne potentielt skabe endnu større problemer for dem selv, da CSR i Danmark bevæger sig mod en amerikanisering forstået på den måde, at det sociale ansvar i stigende grad forventes ekspliciteret og synliggjort (Morsing & Beckmann 2006:117). Den danske skepsis repræsenterer i øvrigt en international holdning til CSR-budskaber (Enviro-nics International 2002)¹, og dermed bliver specialet ligeledes relevant i en international kontekst.

En fælles referenceramme vil kunne gavne mange virksomheder i forhold til CSR, da begrebet som nævnt defineres meget forskelligt afhængig af den teoretiske indgangsvinkel. Ligeledes må det formodes, at virksomhedernes forskellige interesserer også definerer begrebet forskelligt, og som resultat har afvigende opfattelser af, hvorledes man bør arbejde med disse ting i praksis. Det at arbejde strategisk med CSR repræsenterer altså et væld af problemstillinger, som de enkelte virksomheder er nødt til at være opmærksomme på, hvis de ikke skal risikere at skade virksomhedens omdømme og troværdighed gennem arbejdet med CSR.

¹ Undersøgelsen omfatter G20 landene, hvor 1.000 tilfældigt udvalgte gennemsnitsborgere er blevet adspurgt. Således viser analysen en global tendens til, at en gennemsnitsborger har mistillid til virksomheders kommunikation af CSR.

Mange virksomheder er i denne forbindelse begyndt at benytte eksterne kontrolinstanser til at verificere, at deres arbejdsforhold, produktionsmetoder, miljøengagement og meget andet lever op til faste standarder om ansvarlig forretningspraksis. Det problematiske her ligger så i hvem der i praksis fastlægger disse standarder, og er det i grunden nok at leve op til disse? Flere forskere ser CSR som en mulighed for at differentiere sig fra sine konkurrenter, og lægger vægt på, at valget af fokus skal træffes på en måde, så det både er til gavn for virksomheden og dens omverden (Roepdorff 2008:154, Porter & Kramer 2006:12). Differentiering gennem CSR taler dog imod formuleringen af faste standarder for hvad der kendetegner ansvarlig forretningspraksis, hvilket til gengæld synes nødvendigt for at virksomhederne kan kommunikere deres CSR-engagement eksternt på en troværdig måde.

Specialets overordnede forskningsspørgsmål bliver således: **Hvordan kan danske SMVer med fordel verificere deres sociale ansvarlighed overfor potentielle stakeholdere?**

Det overordnede forskningsspørgsmål åbner i sagens natur for en række relevante underspørgsmål, som specialet i sin teoretiske diskussion vil svare på. De vigtigste er:

- Hvilken betydning har en troværdig CSR-profil for danske SMVer?
- Hvilke tilgange til CSR-arbejde er fremherskende indenfor feltet?
- Hvilken betydning har dokumentation af ansvarlig forretningspraksis for virksomhederne?

1.2 Afgrænsning

Et emne så omfangsrigt som CSR kunne med sikkerhed angribes og udforskes fra mange forskellige vinkler, så med mine tilvalg har jeg i sagens natur også måttet foretage nogle fravalg.

Specialet afgrænses til at have særligt fokus på SMVer, da det er denne type virksomheder, som samfundsdebatten på nuværende tidspunkt har som omdrejningspunkt i forhold til CSR. Ligeledes antages det at virksomhederne, selv indenfor denne brede definition, overordnet set har begrænsede økonomiske ressourcer til at arbejde strategisk med et omfattende emne som social ansvarlighed. Dette vil være en faktor i forhold til specialets endelige anbefalinger.

1.3 Teori og metode

For at svare på specialets overordnede forsknings spørgsmål, samt de dertilhørende underspørgsmål, vil jeg indledningsvis gennemgå det teoretiske grundlag for at benytte CSR som strategisk redskab i virksomheder. Som nævnt i indledningen er der et væld af teoretiske indgangsvinkler til social ansvarlighed, og der er i sagens natur også flere forskellige holdninger til hvordan det bedst kan anvendes i praksis. Derfor vil jeg indledningsvis gennemgå nogle af de teoretiske skoler indenfor CSR, som kan kaste lys over de mange forskellige tilgange til emnet, og derved skabe et bedre overblik over de teoretiske tilgange.

Jeg vil yderligere inddrage teorier om image og identitet, som er yderst vigtige for alle virksomheder, der opererer på et konkurrencepræget marked. Ifølge Mette Morsing & Majken Schultz, eksperter indenfor social ansvarlighed, spiller CSR en vigtig rolle i forbindelse med en virksomheds omdømme. De påpeger yderligere at alle virksomhedens aktiviteter bør tage udgangspunkt i identiteten hvis den skal opretholde et troværdigt image(Morsing & Schultz 2006:324). Derfor er det relevant at inddrage image/identitetsteori i denne sammenhæng.

Efterfølgende vil jeg gennemgå nogle teoretiske slægtskaber indenfor emnet, hvor mit primære fokus vil være på Edward Freeman og stakeholderteori. Han fremhæves ofte som stakeholderteoriens fader på baggrund af hans bog ”Strategic Management: A Stakeholder Approach” fra 1984. En virksomhed skal ifølge hans tankegang ses i forhold til de personer eller grupper, der påvirker eller påvirkes af virksomhedens aktiviteter. Virksomhedens opgave er at tilfredsstille hele denne personkreds, hvilket bør ske gennem dialog med de enkelte stakeholdere. Stakeholderteori er således relevant i forhold til CSR, og i særdeleshed i forhold til hvordan man administrerer sine CSR-aktiviteter, da det handler om at opretholde en vis form for balancegang mellem virksomhedens og stakeholdernes interesser.

Da måden hvorpå man formidler virksomhedens CSR-engagement overfor både interne og eksterne stakeholdere ligeledes er en vigtig parameter i forhold til at arbejde strategisk med CSR, vil jeg inddrage kommunikationsstrategier af Morsing og Schultz. I forlængelse af disse strategier vil jeg vurdere hvilken type CSR-kommunikation SMV med fordel kan benytte sig af, samt give en redegørelse af de risici der gør sig gældende når man vil kommunikere sit sociale engagement eksternt.

Derudover vil specialet både gennemgå en række certificerbare standarder og ligeledes nogle mindre forpligtende vejledninger indenfor CSR, som i bred udstrækning bliver benyttet til at konkretisere og dokumentere virksomheders sociale engagement. Standardisering og certificering er relevant at inddrage af netop den årsag, at det i praksis fungerer som redskaber til dokumentation af virksomheders interne og eksterne forhold.

Afslutningsvis vil jeg inddrage data af både kvalitativ og kvantitativ karakter, for derigennem at kunne foretage en eksplorativ analyse af hvorledes ansvarlig forretningspraksis bedst kan sikres og verificeres i danske SMVer. De kvantitative data vil primært blive brugt til at henvise til faktiske forhold i danske SMVer, hvor de kvalitative i større omfang vil blive anvendt i analysen. Dette indebærer en hermeneutisk tilgang til problemstillingen, da denne lægger vægt på forståelse og tolkning frem for en mere kausal og fastforankret tilgang. Denne type forskning kan karakteriseres som den forstående forskningstype (Launsø & Rieper 1997:25), som er forankret i en kulturel, social og historisk sammenhæng. Fokus er menneskets mål, ønsker, erfaringer og hensigter, hvilket betyder, at jeg som forsker ligeledes bliver inddraget i forskningsprocessen.

Det subjektorienterede eller fænomenologiske paradigme er en passende strategi når man skal undersøge mennesker og deres virksomheder, da dette indebærer, at man søger efter en forståelse af det og dem, man udforsker (Remenyi 1998:94). Det er ikke umiddelbart oplagt at generalisere ud fra dette paradigme, da fænomenologi bygger på forståelse, og ikke på direkte målbare facts fra den fysiske og objektive virkelighed. Generaliseringer indenfor fænomenologien kan derimod baseres på den antagelse, at fænomener der forekommer mere end en gang højst sandsynligt forekommer igen. Derigennem dannes baggrund for generaliseringer, der bygger på erfaringer (Remenyi

1998:35). Specialet bliver således et eksplorativt studie, der bygger på fænomenologisk forståelse i de interviewedes livsverden (Kvale 1990:218).

1.4 Empiri

Den empiriske ramme i denne afhandling vil bestå af kvalitative forskningsinterviews, som suppleres af sekundære forskningsdata (Andersen 1990:152) af forskellig karakter.

Den kvantitative del vil primært bestå af hovedresultaterne fra den hidtil største europæiske undersøgelse af SMV'ers CSR-aktiviteter. Undersøgelsen er udarbejdet af TNS Gallup i forbindelse med projekt Overskud med Omtanke (People & Profit), et erhvervspolitisk projekt, der havde til formål at skabe øget bevidsthed og viden om CSR blandt ledere og medarbejdere i danske SMV'er. Undersøgelsen udmærker sig særligt ved være den første større kvantitative undersøgelse, der specifikt belyser danske SMV'ers arbejde med CSR. Derudover afgrænser den ikke CSR til alene at dreje sig om problemstillinger vedrørende det rummelige arbejdsmarked. Undersøgelsen har derimod et bredere syn på social ansvarlighed, og tager udgangspunkt i EU-kommissionens definition af CSR "virksomhedernes frivillige arbejde med at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i interaktion med deres interessenter" (Morsing et al. 2008:43).

De supplerende kvalitative data vil bestå af tre interviewes med CSR-ansvarlige ledere fra henholdsvis Håndværksrådet, Dansk Standard Certificering og Eastport A/S, en SA8000 certificeret virksomhed, der har udmærket sig ved at inkorporere CSR som en vigtig del af virksomhedsdriften. Metodisk vil interviewene være halvstrukturerede, da de i højere grad vil være fokuserede på bestemte temaområder end eksakte spørgeformuleringer. Den kvalitative dataindsamling vil fungerer som ramme for det fænomenologiske paradigme, samt assistere med at generere viden i forhold til standardiserings- og certificeringsprocesser

1.5 Interviews

Håndværksrådet er den danske hovederhvervsorganisation for danske små og mellemstore virksomheder. Rådet har siden 1897 arbejdet for at sikre danske SMV'er de bedste betingelser for at

kunne drive forretning. Dette sker bl.a. gennem rådets omfattende politiske netværk, samt tilstedeværelse i en lang række udvalg, råd og nævn, hvor Håndværksrådet varetager medlemmernes aktuelle og langsigtede interesser over for politikere og myndigheder. Den internationale afdeling har i en årrække arbejdet med etisk virksomhedsdrift og social ansvarlighed i SMV'ers leverandørkæder. Der fokuseres primært på at gøre CSR mere praktisk anvendeligt, og samtidig på at CSR er en strategisk mulighed for virksomhederne frem for at være et risikostyringsværktøj.

Interviewet med Håndværksrådets CSR-afdeling skal bidrage med et bedre indblik i den praktiske anvendelse af CSR-værktøjer i danske SMV'er. Ligeledes skal interviewet afdække Håndværksrådets anbefalinger i forhold til CSR og Certificering.

Dansk Standard Certificering er et akkrediteret certificeringsorgan, som har over tyve års erfaring med certificeringer, godkendelser og uddannelse indenfor ledelsessystemer og produktanvendelse. Dansk Standard Certificering er en uafhængig afdeling under Dansk Standard, som bl.a. samarbejder med forskellige virksomheder og interesseorganisationer med henblik på at udarbejde danske certificerbare versioner af nye internationale standarder.

Interviewet med Dansk Standard Certificering har til formål at afdække hvorledes standardisering og certificering kan være med til at sikre ordnede forhold. Der vil primært være fokus på certificerbare standarder, men mere uforpligtende alternativer vil ligeledes blive inddraget.

Eastport A/S er en dansk tradingvirksomhed, der udvikler og importerer dagligvarer, som videresælges til dagligvarekæder i hele Skandinavien. Virksomheden er grundlagt med en ide om, at der skal gives noget tilbage, og medmenneskelighed og ansvarlighed har altid været en vigtig del af den måde forretningen drives på. Hos Eastport ønsker man at opnå den rette balance mellem medmenneskelighed og konkurrencedygtighed, hvilket også kommer til udtryk gennem virksomhedens værdier: Troværdighed, kvalitet, innovation og medmenneskelighed. Som en af kun tre virksomheder i Danmark er Eastport SA8000 certificeret, hvilket antageligt er med til at sikre ordnede forhold hos alle virksomhedens leverandører. Virksomheden har seks ansatte i Danmark, men får hovedsageligt produceret sine varer i Kina. På denne baggrund forventes det fra flere sider, at de arbejder med social ansvarlighed, som rækker ud over de gældende love og regler i producentlandet.

Interviewet med Eastport A/S er foretaget for at få indblik i hvilke motiver der ligger til grund for virksomhedens arbejde med CSR. Derudover vil der være fokus på at afdække hvordan certificerings- og auditprocessen foregår i praksis.

1.6 Definitioner

1.6.1 Små og mellemstore virksomheder

SMVer defineres i denne opgave som virksomheder med mellem 10-250 ansatte, og jeg er derfor klar over den store forskel der, selv inden for denne snævre definition, vil være mellem de enkelte virksomheder.

SMV: EU's definition²

Virksomhedskategori	Antal ansatte	Omsætning
Mellemstor	< 250	< 50 millioner euro
Lille	< 50	< 10 millioner euro
Mikro	< 10	< 2 millioner euro

1.6.2 CSR

Begreberne Corporate Social Responsibility(CSR), virksomhedens sociale ansvar, social ansvarlighed og virksomhedens samfundsmæssige ansvar refererer alle til samme størrelse i denne afhandling.

Ifølge Milton Friedman, kan virksomhedens sociale ansvar kort defineres som:

"The social responsibility of business is to increase its profits." (Friedman 1970).

Der er sagt og skrevet meget om denne udlægning af CSR, men det fremgår tydeligt i Friedmans udlægning, at socialt ansvar bør udmåles i økonomiske termer, således at jo mere virksomhederne tjener, jo mere tjener samfundet som helhed. Mere samfundsinddragende og aktuelle er Morsing og Vallentin i deres stakeholderorienterede definition:

² EU-Kommissionen 2003

”Virksomhedens integration af sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsstrategi i interaktion med deres stakeholdere på frivillig basis” (Morsing et al. 2008:8).

En anden udlægning af CSR, der i sit udgangspunkt er optaget af bæredygtighed, findes i Erhvervsudredningen (Økonomi- og Erhvervsministeriet 2002:12) og forstås som:

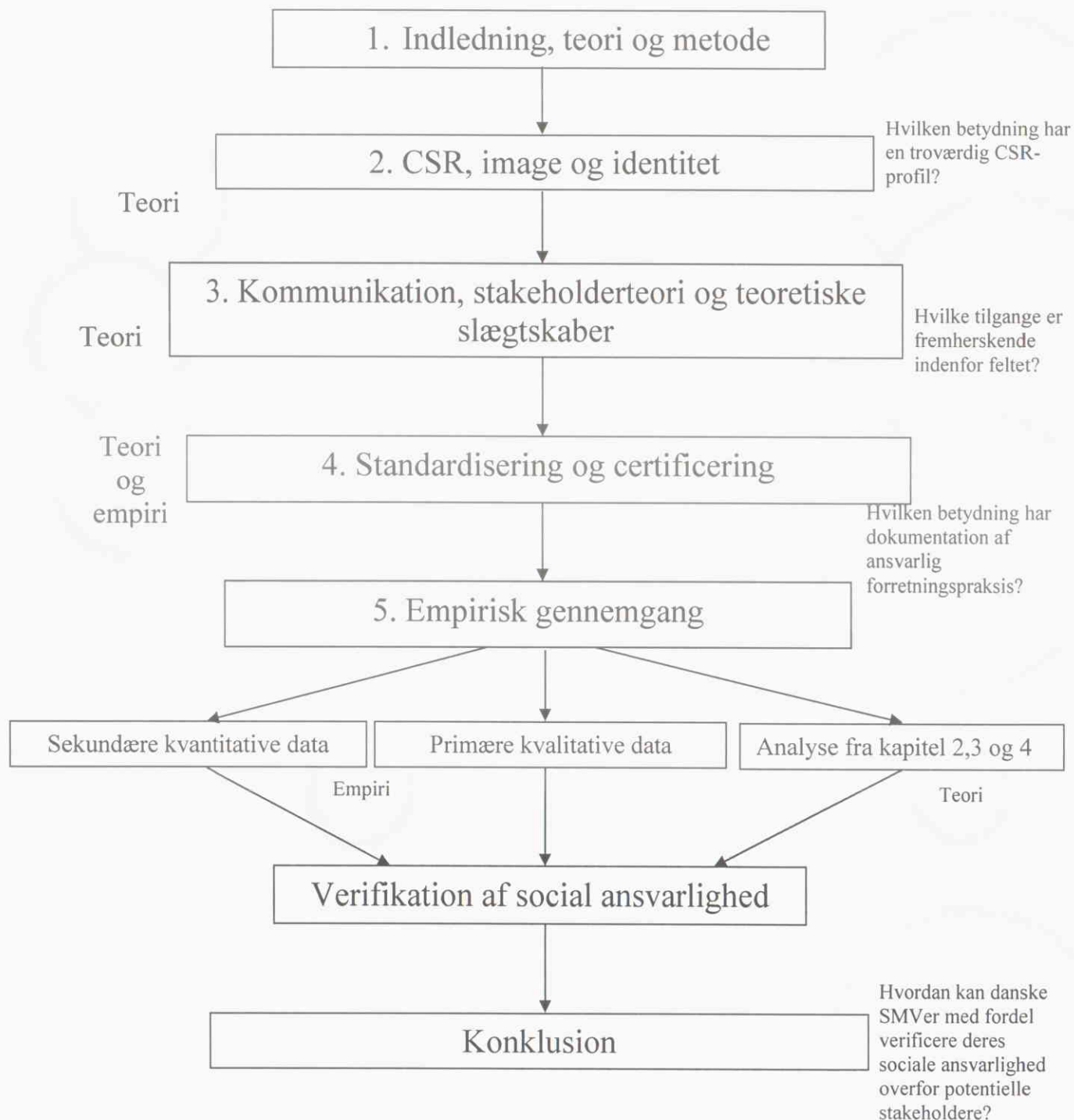
”En virksomheds ansvar for og forsøg på at minimere den negative og fremme den positive indvirkning, som virksomheden og dens ageren uundgåeligt har på sig selv og omgivelserne.”

Med inspiration fra ovenstående vil specialets definition af CSR lyde som følger:

”CSR forstås som en virksomheds ikke lovpligtige aktiviteter rettet mod samfundsforbedrende sociale og miljømæssige forhold. Aktiviteterne er typisk afstemt i forhold til stakeholderinteresser, økonomisk formåen og strategiske målsætninger.

1.7 Specialets struktur

Nedenstående model illustrerer specialets opdeling i et projektdesign.



1.8 Kritik af empiriske og teoretiske valg

Gennem specialeforløbet har jeg i de metodiske overvejelser uundgåeligt måttet foretage nogle til- og fravalg af forskellig karakter. I de kommende afsnit argumenteres der for undersøgelsens empiriske og teoretiske prioritering.

I forhold til de kvalitative interviews har der været en del overvejelser i forhold til at udvælge hvem der skulle inddrages i undersøgelsen. Indledningsvis var fokus primært rettet mod virksomheder, der er CSR-certificeret eller på anden måde langt fremme i CSR-arbejdet. Det vurderedes dog ikke at et lille udsnit af virksomheder indenfor denne ene kategori ville kunne bidrage med tilstrækkelig bred indsigt i specialets forskningsområde. På denne baggrund blev det empiriske felt udvidet til også at omfatte certificeringsorganer og erhvervsorienterede interessegrupper.

Dette repræsenterede imidlertid et problem i forhold til specialets omfang, og som konsekvens måtte jeg begrænse antallet af respondenter indenfor de udvalgte områder ganske betragteligt. Dette resulterede i et endeligt valg om at interviewe de tre SA8000-certificerede virksomheder i Danmark, de tre certificeringsorganer der arbejder specifikt med CSR, samt en eller flere af de mest indflydelsesrige erhvervsorganisationer i landet. Desværre var det ikke muligt at få et interview med flere af de udvalgte parter, hvilket unægteligt har påvirket specialet i retning af dets endelige struktur. Det blev dog vurderet, at med supplement fra øvrige undersøgelser, ville én kvalificeret respondent fra hver af de udvalgte hovedgrupper kunne bidrage med tilstrækkelig viden indenfor feltet. Her blev Håndværksrådet valgt som repræsentant for de erhvervsorienterede interessegrupper på baggrund af dets specifikke fokus på små og mellemstore virksomheder.

Interviewene har uundgåeligt været præget af flere mere eller mindre ønskværdige faktorer set fra et forskningsmæssigt synspunkt. Respondenterne er alle ansatte indenfor CSR, hvilket i sig selv taler for visse forudindtagede holdninger til emnet. Derfor har deres jobsituation, personlige motiver og interesser været overvejet nøje i forbindelse med tolkningen af deres svar. Ligeledes vedkendes det, at min egen position som forsker uundgåeligt har mistet noget objektivitet, da jeg ligesom respondenterne har haft et positivt syn på CSR fra starten. Som resultat af det subjektorienterede paradigme vil spørgsmål vedrørende validiteten af CSR som forskningsområde, samt hvorvidt det reelt kan skabe værdi for virksomhederne således blive udeladt af spørgerammen.

Den førnævnte gallupundersøgelse er blevet inddraget som supplement til de kvalitative data, for derigennem at kunne bidrage med informationer vedrørende de faktiske forhold i danske SMVer. Undersøgelsen blev afsluttet i oktober 2005, hvilket betyder at der kan stilles spørgsmålstejn ved om resultaterne stadig er gældende. Ligeledes kan den kritiseres for at tage udgangspunkt i ledernes opfattelser af arbejdet med CSR og ikke nødvendigvis virksomhedernes konkrete CSR-aktiviteter, hvilket danner yderligere grundlag for et muligt misvisende billede af de faktiske forhold. Det vurderes dog ikke at en nyere undersøgelse ville skabe markant anderledes resultater, og specialet afgrænses dermed til at betragte de faktiske forhold i danske SMVer som beskrevet i rapporten (TNS Gallup 2005). Den er imidlertid også den største af sin art indenfor CSR, og det vurderedes ikke muligt at udarbejde en bedre og mere tidssvarende kvantitativ undersøgelse indenfor rammerne af dette speciale. Derimod bliver der inddraget et bredt udsnit af øvrige sekundære data i forbindelse med den teoretiske gennemgang, som vil bidrage med bedre indsigt og empirisk bredde indenfor specialets forskningsfelt. Disse sekundære data vil i vidt omfang være genereret med forskellige formål, hvilket specialet selvsagt anerkender og holder for øje i forbindelse med anvendelsen heraf.

I forhold til gennemgang af CSR-standarder, har specialet benyttet sig af empirisk indsamling fra udvalgte hjemmesider, som har kunnet bidrage med viden på området. Arbejdsmiljøstandarden DS OHSAS 18001 er inkluderet i denne gennemgang på trods af en baggrund i dansk lov, men grundet danske SMVers mest udbredte CSR-aktiviteter blev den ligeledes inddraget i specialets overvejelser. Det skal endvidere nævnes, at regnskaber og rapportering vil være udeladt af gennemgangen vedrørende CSR-dokumentation, da disse verificeringsmetoder i højere grad er rettet mod større virksomheder. Afslutningsvis er miljømærkninger ligeledes udeladt, da disse repræsenterer enkelte produkter og ikke virksomhederne som helhed.

1.9 Hvordan adskiller SMVer sig fra større virksomheder?

Det er svært at tale om SMV uden at generalisere, ikke mindst fordi der er så mange af dem. Det er derfor vigtigt at fastholde, at de ikke udgør en homogen masse med fælles kompetencer og erfaringer, og specialets endelige anbefalinger skal således vurderes i forhold til de enkelte virksomheders specifikke kontekst. I de følgende afsnit vil jeg gennemgå nogle områder, hvor SMV adskiller sig fra større virksomheder i forhold til CSR.

Manglende tid og ressourcer er en af de mest oplagte og væsentlige barrierer for små virksomheders engagement i CSR. Her er det en stor udfordring at udarbejde mindre ressourcekrævende måder at arbejde med CSR på, som samtidig kan integreres i virksomhedens daglige aktiviteter. Hertil kommer også virksomhedernes ofte begrænsede viden om emnet, samt de muligheder og udfordringer, der er forbundet hermed. I mange SMVer er man formentlig knap nok klar over, at man er involveret i aktiviteter, der har med CSR at gøre. En vis bevidstgørelse er derimod nødvendig hvis virksomhederne skal kunne reflektere over deres ansvarlighed og overveje om de aktiviteter, de er involverede i, er tilstrækkelige eller bør suppleres med andre (Morsing et al. 2008:27).

Personlig motivation er ligeledes en vigtig faktor, da litteraturen almindeligvis fokuserer på virksomhedsbaserede grunde til at engagere sig i CSR. Disse grunde til at arbejde med emnet kan variere meget, men det afgørende for mange SMVer er, at motivationen ofte må forstås på et personligt plan. Der er ofte sammenfald mellem ejerskab og lederskab, da de to poster i mange tilfælde er repræsenteret af den samme person. Derfor er fokuseringen på ejere-ledere i SMV afgørende for forståelsen af den sociale ansvarligheds eksistensbetingelser. Store dele af CSR-litteraturen forudsætter adskillelse af ejerskab og kontrol, således at virksomhedens ledelse ikke ejer den, men derimod er ansat til at lede den af virksomhedens ejere/aktionærer (Ibid:28).

Mange mindre virksomheder vil antageligt have svært ved at se hvordan de individuelt kan påvirke udbedringen af store samfundsmæssige og globale problemstillinger, og på denne baggrund kan det ofte være mere relevant for SMVer at forstå social ansvarlighed i forhold til deres lokale kontekst.

2. CSR, Image og identitet

2.1 Skoler inden for CSR

CSR er ikke et nyopstået fænomen, men har derimod eksisteret i mange år. Helt tilbage i 1953 skrev H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, og CSR debatten har været i gang siden da. Sidenhen er terminologien ændret fra social responsibility of business til CSR (Corporate Social Responsibility)(Garriga et al. 2004). Denne terminologi er dog stadig op til debat, og Freeman forsøger så sent som i 2006 at ændre CSR til *Company Stakeholder Responsibility* (Freeman & Velamuri 2006). *Company* fordi det bør være alle virksomheder og ikke kun store *corporations*, der bør tage samfundsansvar. Dette skeln er dog ikke så aktuelt i et dansk perspektiv, da både store og små virksomheder er omfattet af tanken om virksomhedens sociale ansvar. I stedet for *social* foreslås *stakeholder*, fordi CSR, ifølge Freeman, handler om at skabe værdi for alle virksomhedens interessenter og være ansvarlige over for dem. Som nævnt udlægges begrebet CSR til stadighed meget forskelligt, hvilket betyder, at social ansvarlighed i dag omfatter stort set alle virksomhedens påvirkninger af de interne og eksterne omgivelser(Neergaard 2006:20). I de næste afsnit vil jeg gennemgå nogle forskellige udlægnings af begrebet, som jeg med inspiration fra Neergaard ligeledes vil kalde for teoretiske skoler.

2.1.1 Den dogmatiske skole

Denne skole er først og fremmest repræsenteret ved økonomen Milton Friedman og hans klassiske "the business of business is business" filosofi. I denne tilgang til CSR bør virksomhederne først og fremmest fokusere på at maksimere deres markedsværdi ud fra den betragtning, at det er mest socialt ansvarligt, hvis virksomhederne gennem størst mulig profit øger den samlede velfærd i et økonomisk system(Neergaard 2006:150). Dette betyder ligeledes, at CSR-aktiviteter i dette perspektiv ofte ses som spild eller direkte tyveri af ejernes penge. Friedman (1970) var dog ikke helt så grov i sin oprindelige udlægning, og betragter det primært som filantropi – altså at virksomhederne giver penge væk uden at være sikre på om de får noget igen. Det er umiddelbart uvist hvordan Friedman ville forholde sig til en business-case, hvor virksomheden formår at kombinere social ansvarlig forretningspraksis med gode økonomiske resultater. Derfor kan der også stilles spørgsmålstegn ved hvorvidt en artikel, der snart er 40 år gammel, stadig er relevant at bruge

i denne sammenhæng. Den førnævnte gallupundersøgelse bekræfter i øvrigt dette, da den viser at kun 4 % af de adspurgte virksomheder mener, at CSR samlet set har negativ økonomisk effekt(TNS Gallup 2005:5).

2.1.2 Den filantropiske skole

Udgangspunktet for den filantropiske skole er den samme som i den dogmatiske udlægning. Virksomheder bør som udgangspunkt koncentrere sig om at tjene penge, men det forventes samtidig udefra, at de giver en del af deres overskud tilbage til samfundet. Selvom danske virksomheder lejlighedsvis agerer filantropisk ved eksempelvis at støtte velgørende formål, så er CSR forstået som filantropi primært et amerikansk fænomen. Grunden til dette er, at velfærden ikke i samme grad som i Skandinavien bliver sikret af staten, og en række sociale opgaver forventes derfor løst af borgere og virksomheder i lokalsamfundet(Morsing & Beckmann 2006:117). Mange store virksomheder har eksempelvis arbejdet efter ”1 procent-løsningen”, der i al sin enkelthed går ud på at bruge 1 pct. af det samlede overskud på socialt ansvar(Lindholm 2004). På den måde kan virksomheder komme til at tage meget let på det at skulle føre en ansvarlig forretning, og deres CSR-investeringer er sjældent knyttet til hverken forretningen eller til nogen større forståelse af etisk ansvar.

2.1.3 Den danske skole

I Danmark har der tidligere været en udbredt tendens til at sætte lighedstegn mellem CSR og ”det rummelige arbejdsmarked”. Begrebet blev introduceret af daværende socialminister Karen Jespersen i 1994 i erkendelse af, at staten ikke længere alene kunne løse velfærdssamfundets problemer. Fokus har typisk været på henholdsvis fastholdelse og integration. Under fastholdelse er sigtet at beholde de medarbejdere i beskæftigelse, der grundet alder, nedslidning, sygdom eller lignende har svært ved at udføre deres job. Integration handler om at åbne virksomheder for ledige, der grundet langtidsledighed, anden etnisk baggrund, alder eller nedsat arbejdsevne har vanskeligt ved at blive ansat under normale vilkår(Neergaard 2006:23). Store globale problemstillinger præger dog i stigende grad CSR-debatten herhjemme, hvilket har været med til at gøre definitionen af CSR bredere og mere omfattende end teorien inden for den danske skole. CSR i Danmark bevæger sig

mod en amerikanisering forstået på den måde, at det sociale ansvar bliver mere eksplicit og synliggjort (Morsing & Beckmann 2006:117).

2.1.4 Den internationale skole

Denne skole repræsenterer den mest gængse opfattelse af CSR i den samlede internationale litteratur. CSR er frivillig, drejer sig om sociale og miljømæssige forhold og sker i samarbejde med stakeholders. Det er således aktiviteter virksomheden foretager sig frivilligt og som går ud over, hvad lovgivningen og internationale aftaler foreskriver (Neergaard 2006:22). Det sociale opdeles ofte i interne og eksterne forhold. Det interne er arbejdsmiljø i bred forstand, hvilket inkluderer såvel det psykiske som det fysiske arbejdsmiljø. De eksterne områder vedrører bl.a. arbejdsforhold hos virksomhedens leverandører, så emner som børnearbejde, diskrimination og underbetaling falder ligeledes ind under det sociale ansvar. I den internationale tilgang til CSR synes mange virksomheder dog at se trusler frem for muligheder (Christiansen 2006:60), hvilket ikke er så underligt set i lyset af de mange sager, der har prydet avisernes forsider gennem de seneste årtier. Her kan bl.a. nævnes Nike, Shell, Jysk og mange flere. Det er primært store internationale virksomheder, der for alvor har været ramt af denne type sager, men som nævnt tidligere bliver fokus til stadighed rettet mod mindre virksomheder, og det forventes at de har ordnede forhold på lige fod med de store.

2.1.5 Den dialog-orienterede skole

Stakeholder management er den centrale teori bag den dialog-orienterede skole, der lægger vægt på at tage hensyn til forventninger fra de stakeholdere, som influerer eller influeres af virksomhedens handlinger. Denne udlægning af CSR er ikke i modstrid med den internationale skole, men der er særligt fokus på dialog og selve processen. Sociale og miljømæssige forhold anses for at kunne løses bedst i samarbejde med virksomhedens stakeholdere (Christiansen 2006:62). Denne tilgang til CSR støttes bl.a. af anerkendte forskere som Morsing & Beckmann (2006), der påpeger at etik og CSR bliver et spørgsmål om løbende at identificere og definere, hvilke forventninger stakeholderne har til dem. Ligeledes er det vigtigt at samarbejde med stakeholdere, således at disse forventninger indfries løbende af alle parter. Som en fremherskende opfattelse af, hvordan social ansvarlighed bedst varetages i virksomheder, vinder den dialog-orienterede skole indpas fordi den har en evne til

at konkretisere et væld af problemstillinger. Det kan dog være svært for mindre virksomheder at tilgodesee alle stakeholdere, da begrænsede ressourcer ofte vil være den største hindring. Derimod må det samtidig forventes at antallet af stakeholdere er begrænset i mange mindre virksomheder.

2.1.6 Den etiske skole

Den etiske skole kan siges at være den dogmatiske skoles modsætning. Social ansvarlighed støttes udelukkende fordi det er det rigtige at gøre, og er ganske enkelt et spørgsmål om etik(Neergaard 2006:23). En sådan opfattelse af CSR ligner i sin mest rendyrkede form den type socialisme, som liberale økonomer opponerer imod. Nu er der imidlertid forskellige perspektiver i erhvervslivet på, hvad der er etisk korrekt, så den etiske skole vil uundgåeligt være præget af en praktisk og personlig forståelse af social ansvarlighed(Christiansen 2007:63). Ydermere har den etiske skole, som følge af sin totale mangel på økonomiske hensyn, ikke været genstand for megen teoridannelse, og eksempler på etisk ledelse ses oftest i pressens portrættering af karismatiske topledere.

2.2 Image & identitetsbegreberne

Udgangspunktet for at virksomheder vælger at inkorporere CSR i deres samlede arbejde bunder ofte i et ønske om at opnå et positivt image blandt virksomhedens stakeholdere (Pedersen 2008). I denne forbindelse er der en stigende tendens blandt danske virksomheder til at indgå samarbejde med velgørende organisationer. Denne tendens er til dels inspireret af en filantropisk tankegang, som oprindeligt stammer fra USA og England, hvor virksomheder generelt påtager sig et større ansvar, da staten er mere tilbagetrukket (Hänselt 2007, Morsing & Beckmann 2006:117). Image og identitet udgør fundamentet for enhver succesfuld virksomhed på et konkurrencepræget marked, og et positivt image repræsenterer således en enorm værdi for en virksomhed. Har virksomheden en stærk og sammenhængende identitet, vil det også afspejles i imagedannelsen hos de eksterne stakeholdere(Olins 2004). I de næste afsnit vil jeg se nærmere på de to begreber.

2.2.1 Identitet

En virksomheds identitet har en essentiel betydning, idet den afspejler virksomhedens kerne og er *"the outward sign of the inward commitment"*(Pickton & Broderick 2007:247). Virksomhedens

identitet kan dermed både udtrykke hvem du er, hvad du gør, hvordan du gør det og hvad der er dit mål. Identiteten afspejles således i virksomhedens kommunikation, design, aktiviteter og handlinger, som tilsammen sender nogle signaler ud til virksomhedens interessenter. På den måde kan en stærk identitet være med til at påvirke og skabe et positivt image blandt virksomhedens øvrige stakeholdere(Ibid), og i sidste ende være af afgørende betydning for eksterne stakeholderes vurdering af virksomhedens troværdighed(Olins 1989:7).

2.2.2 Image

En virksomheds image kan betragtes som et produkt af identiteten, der består af de førnævnte kommunikative aktiviteter og handlinger, som alle påvirker stakeholderes opfattelse af virksomheden. Det vil sige, at en virksomheds image repræsenterer de eksterne interessenters opfattelse, følelser og tanker om virksomheden. *"The impression of an organization, created by the corporate identity, as perceived by the target audiences"*(Olins 1990:15). En organisation kan i øvrigt godt have mere end et image, da forskellige grupper uundgåeligt bliver påvirket af egne interesser. Fra et teoretisk synspunkt bør det overordnede image dog forblive konsekvent hele vejen igennem, hvis virksomhedens troværdighed og omdømme ikke skal lide overlast(Pickton et al. 2007:247).

2.2.3 Organizational versus corporate identitet/image

I artiklen "Relations between organizational culture, identity and image" af Mary Jo Hatch og Majken Schultz(1997), forklarer og diskuterer de to forskere begreberne ud fra henholdsvis marketing- og organisationslitteraturen. Mere nøjagtigt sammenkæder de begreberne image og identitet, samt forsøger at bygge bro mellem forskellige teoretiske tilgange til corporate identity/image og organizational identity/image.

De argumenterer for, at corporate identity traditionelt set tager udgangspunkt i nogle konkrete træk i virksomheden, hvorefter den skabes og formes af virksomhedens ledelse med et eksternt formål, nemlig at kommunikere det ud. Overfor corporate identity stiller de begrebet organizational identity, der repræsenterer en mere sociologisk tilgang til at forstå, hvordan det bliver defineret. Organizational identity opfattes som et produkt af interaktion mellem individer og grupper i

organisationen, og den kulturelle og sociale kontekst interaktionen skaber. Begrebet har derfor mere fokus på de interne aspekter, hvor corporate identity i højere grad har fokus på det eksterne.

Ligeledes adskiller corporate- og organizational image sig også. Corporate image kan betragtes som de eksterne stakeholderes opfattelse af virksomheden, hvorimod organizational image er defineret ved medarbejdernes opfattelse af, hvorledes virksomheden bliver set udefra. Således kan det siges at marketingslitteraturen fokuserer mest på eksterne forhold, og organisationslitteraturen fokuserer hovedsageligt på interne forhold.

Grunden til Schultz og Hatch's fokus på henholdsvis den interne og eksterne opdeling er, ifølge dem, at det skeln ikke eksisterer i samme udstrækning som tidligere. De argumenterer for, at de eksterne og interne områder i en virksomhed som tidligere blev betragtet som to adskilte områder, i højere grad bliver opfattet som en sammenhængende enhed. Dette skyldes en øget interaktivitet mellem virksomhedens interne og eksterne interessenter. En medarbejder i dag er også kunde, investor, medlem af interesseorganisationer mv. *"...it becomes increasingly difficult to distinguish between organizational "insider" and "outsider"* (Hatch & Shultz 1997:358)³. Denne gensidige påvirkning af de interne og eksterne interessegrupper, medvirker, ifølge de to forskere, at identiteten bliver påvirket af og omvendt har indflydelse på virksomhedens image.

Organisations- og marketingslitteraturen giver således tilsammen et bedre og mere realistisk billede af hvordan begreberne overlapper hinanden i praksis. Man kan således ikke længere adskille de interne og eksterne områder i en virksomhed på samme måde, idet grænsen mellem de to områder er blevet mere flydende. Begreberne image og identitet opfattes derfor i denne afhandling som en holistisk størrelse, som påvirkes af mange faktorer – inklusiv af hinanden.

2.3 Sammenfatning

Efter at have gennemgået de teoretiske skoler indenfor CSR kan det siges, at den mest gængse opfattelse af begrebet repræsenteres af den internationale skole. Her defineres CSR som frivillige aktiviteter, der går ud over hvad lovgivningen foreskriver. Ligeledes ligger denne udlægning af begrebet meget tæt på den dialog-orienterede skole, som repræsenterer en stakeholderorienteret tilgang til sociale og miljømæssige problemstillinger. Disse to udlægnings af begrebet understøttes

bredt af nutidens forskere, og anses for bedst at kunne konkretisere problemstillinger i forhold til social ansvarlighed. Derudover er begreberne image og identitet blevet gennemgået ud fra henholdsvis marketings- og organisationslitteraturen. En virksomheds image og identitet anses for at være af afgørende værdi for alle succesfulde virksomheder, og fra et teoretisk synspunkt bør de to være tæt forbundne, hvis man ønsker at opbygge en troværdig og sammenhængende virksomhedsprofil.

Kapitel 2 har således ekspliciteret vigtigheden af en sammenhængende virksomhedsprofil, som kan genereres gennem strategisk arbejde med image og identitetsforhold. En troværdig CSR-profil vil således blive et produkt af arbejdet med disse forhold, som aktivt vil påvirke virksomhedens omdømme indefra såvel som udefra. Der er i sagens natur mange forskellige forhold, som potentielt kan påvirke virksomheders image og identitet, hvilket leder os videre til specialets tredje kapitel.

3. Kommunikation, stakeholderteori og teoretiske slægtskaber

3.1 Stakeholderteori

Ifølge stakeholderteorien skal en virksomhed ses i forhold til de personer, eller de grupper af personer, der påvirker, eller påvirkes af virksomhedens aktiviteter. Virksomhedens opgave er at tilfredsstille eller tage hensyn til hele denne personkreds, hvilket samtidig bør ske i dialog med de øvrige stakeholders for at identificere hvilke forventninger alle har til hinanden (Freeman & Velamuri 2006). Stakeholderperspektivet er et radikalt brud på shareholderteorien, der argumenterer for at virksomheder alene skal koncentrere sig om at maksimere ejernes afkast. Som Milton Friedman gør opmærksom på i sin legendariske artikel fra 1970, har en virksomhed som udgangspunkt ansvar for at drive sin forretning, så den skaber størst mulig profit for aktionærerne. Man skal bare holde sig inden for lovens grænser. De seneste års udvikling har imidlertid vist, at hvis en virksomhed vil skabe en stærk og bæredygtig forretning, så forventes det fra mange forskellige sider, at den påtager sig et bredere socialt ansvar (Morsing, Shultz og Nielsen 2004).

Freeman betragtes som banebrydende indenfor stakeholderteorien, og var en af de første til at identificere vigtigheden af at engagere sig i alle de grupper af interessenter, der har indflydelse på virksomheden. Han definerer en stakeholder som *"any group or individual who can affect or is affected by the achievements of a corporation's purpose"* (Freeman et al. 2007:7). Denne definition er meget bred, og det kan virke uoverskueligt og omkostningsfuldt at skulle beskæftige sig med alle som falder ind under denne gruppe af interessenter, specielt for SMV med de begrænsede ressourcer der ofte vil være til rådighed. Dette ændrer imidlertid ikke på, at man altid bør være opmærksom på præcist hvem ens stakeholdere er, for derigennem at kunne arbejde strategisk med social ansvarlighed.

Flere teoretikere argumenterer i øvrigt for, at det at involvere sig i sine stakeholdere kan give virksomheden en konkurrencemæssig fordel (Andriof & Waddock 2002, Post et al. 2002, Johnson-Cramer et al. 2003), i forhold til de synergieffekter der følger med stærke relationer til samarbejdspartnere, organisationer, myndigheder m.v. Der skildres som regel mellem primære og sekundære stakeholdere, og for SMV er denne disciplin ikke mindre væsentlig end for større virksomheder. Den helt store udfordring i praksis er at fastlægge hvem, der egentlig repræsenterer

de enkelte stakeholdere (Sørensen & Vidal 1999, Djursø & Neergård 2006:27). Fra et stakeholderorienteret synspunkt afhænger en virksomheds succes og overlevelse af et nøje balanceret forhold til disse stakeholdere, hvis interesse i virksomheden kan strække sig fra generelle til rent juridiske interesser (Pedersen 2006:568). Nedenstående figur illustrerer en virksomheds potentielle stakeholdere.

Figur 3.1.1
Stakeholdermap



Egen tilvirkning, dog med inspiration fra Freeman, Harrison & Wicks, 2007

Modellen giver udtryk for de mange potentielle stakeholdere en virksomhed kan have. Pilene indikerer, at der er tale om gensidige relationer mellem virksomhed og stakeholder, da alle parter både påvirker og bliver påvirket.

Som modellen yderligere illustrerer, kan en virksomheds stakeholdere med fordel deles op i to forskellige kategorier:

Freeman definerer de primære stakeholdere som dem, der er vitale for virksomhedens vækst og overlevelse(Freeman et al. 2007:50). Disse kan inkludere ansatte, kunder, leverandører, investorer og lokalsamfundet som vist i figur 1. Hvis støtten til virksomheden fra nogle af disse parter falder fra, vil det ikke være muligt at drive forretning længere. Hvilke parter der helt præcist udgør de primære stakeholders i en specifik virksomhed skal bestemmes individuelt, og bør tages op til revision jævnligt for at kunne arbejde mest effektivt.

De sekundære stakeholdere defineres som dem, der har indflydelse på virksomhedens forhold til de primære(Ibid:51). Disse kan bl.a. repræsenteres af regeringen i form af den lovgivende magt, medier, konkurrenter, NGO'er og mange flere. Hvem der udgør virksomhedens sekundære stakeholdere bør ligeledes tages op jævnligt, da der konstant vil ske ændringer i samfundet, i branchen eller i verden, der påvirker virksomhedens evne til at skabe værdi og vækst.

Freeman fremsætter yderligere nogle "Guiding Principles", som kan være en rigtig god hjælp til virksomheder, der arbejder eller vil arbejde med fokus på stakeholderforhold(Ibid:52-60):

1. *Stakeholderinteresser overlapper med tiden.* Hele ideen med stakeholder management bygger på en erkendelse af, at værdiskabelse i høj grad handler om at finde de steder hvor forskellige stakeholderinteresser mødes. Værdiskabelse bør være noget, der er til gavn for alle de primære stakeholdere.
2. *Søge løsninger der tilgodeser flere stakeholdere samtidigt.* Eksempelvis kan der være kritik og pres udefra for at gøre en bestemt service bedre tilgængelig for lavtlønnede. Med en mere traditionel ledelsesform, med aktionærene som omdrejningspunkt, opfattes det udelukkende som en ekstra omkostning. Fra et stakeholderperspektiv vil kritikken ses som en mulighed for at udvide markedsandele indenfor lavere lønnede kundegrupper, samt gøre kritikerne glade og være socialt ansvarlige.

3. *Alt hvad vi gør, er til gavn for vores stakeholdere. Vi tilgodeser aldrig, over en længere periode, en stakeholders interesse frem for en andens.* Jo mere det er muligt at tænke i retning af at pleje stakeholderinteresser, desto bedre er mulighederne for at overleve og skabe vækst på længere sigt. Når virksomheder indimellem er tvunget til at forfordele en stakeholder frem for en anden, er det vigtigt at man fortsat overvejer hvorledes man kan arbejde sig frem mod en løsning, der kan tilgodeses flere parter samtidigt.
4. *Vi arbejder med det formål at leve op til vores engagement til vores stakeholdere. Vi arbejder i håb om at opfylde både deres drømme og vores.* En af de vigtigste ting der holder sammen på stakeholdertankegangen er det, at alle virksomheder kan have et formål. Pointen er, at hvis en virksomhed har et egentligt formål med sin tilstedeværelse, så har den større muligheder for vedvarende succes. Hvorvidt formålet så er at levere kvalitetsvarer til discountpriser eller yde branchens bedste service, det er specifikt for den enkelte virksomhed.
5. *Vi skal have en proaktiv indstilling til at arbejde med stakeholdere, frem for at overlade det til myndighederne.* Udfordringen er at ændre tankegang og ledelsesprocedurer, således at man tilgodeser stakeholderinteresser. I tilfælde af at et stakeholderproblem opstår som følge af pres fra myndigheder eller retsvæsen, må det opfattes som en ledelsesmæssig fejl, at det ikke blev afværget i tide.
6. *Vi skal være i konstant dialog med alle vores stakeholdere, og ikke bare med dem der er venligtsindede.* Det er altså ikke bare de mest oplagte stakeholdere, som skal have hele opmærksomheden. Sekundære stakeholdere kan i høj grad også være vigtige i forhold til at kunne sikre ansvarlig forretningspraksis og undgå skade på virksomhedens image. Shell Oil er et af de selskaber, der har måttet lære dette på den hårde måde. De fleste kender til Brent Spar episoden, hvor selskabet ville sænke en olieplatform i Nordsøen. Handlingen blev mødt med voldsomme protester fra forskellige miljøorganisationer, og blev yderligere sablet ned i pressen. Dette til trods for at sænkningen af platformen var det mest miljørigtige at gøre, da det blev vurderet af eksperter, at afmontering på land ville udgøre en større miljømæssig risiko.

7. *Stakeholdere består af rigtige mennesker med navne, ansigter og børn. De er komplekse.*
Det giver sig selv, at der kan opstå problemer af forskellig art, når man har med mennesker at gøre. I denne sammenhæng er det vigtigt at have for øje, at alle mennesker ikke er ens, og derfor heller ikke altid med fordel kan behandles ens.
8. *Vi bør søge at kæde vores markedsføring sammen med stakeholderperspektivet.* Man bør overprioritere det at forstå sine stakeholdere, da det i den sidste ende er essentielt for at kunne prioritere dem ordentligt. Der kan med fordel benyttes markedsføringsredskaber som segmentering af sine stakeholdere, og derigennem opnå bedre forståelse for deres individuelle behov. Derudover kan der anvendes forskellige analysemetoder til bedre at kunne forstå og identificere sammenhængen mellem en kompleks stakeholdergruppe.
9. *Vi engagerer os i såvel primære som sekundære stakeholdere.* Erhvervsledere kommer ofte til at hænge sig i hvorvidt en given stakeholder er relevant nok. Mens det er yderst vigtigt i nogle sammenhænge, at foretage sådanne vurderinger, opfordrer stakeholderteori generelt til at samarbejde og forhandle med både mere og mindre legitime stakeholdere.
10. *Vi holder konstant øje med og udvikler vores forretningsprocedurer således, at de tilgodeser vores stakeholdere.* Et omdrejningspunkt for stakeholdertankegangen i dagens verden er, at ingen rammer rigtigt hele tiden. Lige meget hvordan du agerer eller hvilke strategier du har overfor dine stakeholdere, så kan de altid forbedres.

CSR og de etiske aspekter i virksomhedsdriften bliver under alle omstændigheder et spørgsmål om at gå i dialog med stakeholderne, for derigennem at afstemme forventningerne til virksomheden (Morsing og Beckmann 2006: 115-116). På trods af den brede teoretiske opbakning synes stakeholderteorien dog ikke at være helt uden svagheder. Forestillingen om ligeværdig dialog er ikke særlig realistisk, da stakeholderne altid i nogen grad vil mangle viden om virksomhedens sammensatte og i visse tilfælde hemmelige forretningsanliggender. Ledelsen kan således risikere at stå med påtrængende krav fra indflydelsesrige interessegrupper, hvis krav ikke kan legitimeres hverken i forhold til virksomhedens langsigtede mål, økonomiske formåen eller samfundets bedste.

3.2 Teoretiske slægtskaber

Til trods for stakeholderperspektivets brede teoretiske opbakning fra nutidens forskere, er det ligeledes relevant at inddrage nogle andre tilgange til emnet. I de kommende afsnit vil nogle alternativer til den meget dialog-orienterede stakeholdertilgang blive gennemgået.

3.2.1 Issues management

Denne disciplin voksede frem i midten af halvfjerdserne primært i USA i en tid, hvor mange virksomheder var under angreb fra interesseorganisationer på grund af driftsproblemer med forurening, diskrimination og dårlig medarbejderpleje. Bundlinjen blev kraftigt påvirket, idet forbrugerne ikke ville købe varer fra disse virksomheder og også tyede til boykot, mens regeringen måtte lovgive for at få virksomhederne til at tage miljøhensyn (Heath 2002: 134). En af de største grunde til at virksomheder benytter sig af Issues management er, at der ofte er stor forskel på hvad virksomhederne gør, og det som forskellige interessenter ønsker de skal gøre. Derfor betragtes CSR af mange i denne sammenhæng som det at undgå at gøre skade og tiltrække dårlig omtale, frem for reelt at gøre noget godt og positivt for samfundet. Denne type strategi repræsenterer en meget defensiv indgangsvinkel til CSR, og kan sidestilles med Risk management, der søger at minimere den direkte årsag til en potentiel krise, så virksomhedens image ikke lider overlast.

3.2.2 Cause-related marketing

Som navnet også antyder, så beskæftiger Cause-related marketing sig typisk med enkeltsager. Metoden kan betragtes som et marketingstiltag, der kan differentiere virksomheden eller enkelte produkter ved at vise social ansvarlighed og indgå samarbejde med interesseorganisationer typisk om enkeltsager (Brønn & Vrioni 2001: 207) Målet er at øge omsætning og forbedre kunderelationer ved bl.a. at støtte gode sager, så virksomheden derigennem får et godt og troværdigt omdømme (Garriga & Melé 2004:55). Denne tilgang til CSR repræsenterer den dogmatiske skole, som i meget lille grad nyder opbakning fra nutidens forskere. Tilgangen bliver således ofte i litteraturen forbundet med virksomheder, hvis motiver for at støtte velgørende formål ikke virker helt rene i kanten. Som eksempel kan nævnes Phillip Morris, som i 1999 brugte 75 millioner dollars på

velgørende formål, og derefter 100 millioner til at reklamere for donationerne (Porter & Kramer 2003:29)

3.2.3 Corporate citizenship

Det at betragte virksomheder som samfundsborgere er ikke umiddelbart noget nyt, men i de seneste år har der blandt forskere været en fornyet interesse for emnet (Garriga & Melé 2004:56). Dette skyldes forskellige faktorer, som har været med til at påvirke forholdet mellem erhvervslivet og samfundet som helhed. Blandt disse faktorer kan nævnes velfærdsstatens økonomiske udfordringer, deregulering og globalisering af international handel, som alle har bidraget til virksomheders stigende grad af økonomisk og social gennemslagskraft. Begrebet Corporate Citizenship blev først introduceret i 1980'erne, men var ikke genstand for megen forskning før slutningen af 90'erne (Andriof & McIntosh 2001:213). I praksis vil der være forskellige opfattelser af hvad der karakteriserer en god samfundsborger, men oftest er begrebet tæt forbundet med CSR-aktiviteter. I litteraturen har der oprindeligt været fokus på forbedring af lokalsamfundet, mens det siden årtusindskiftet har udviklet sig til at omhandle mere globale problemstillinger.

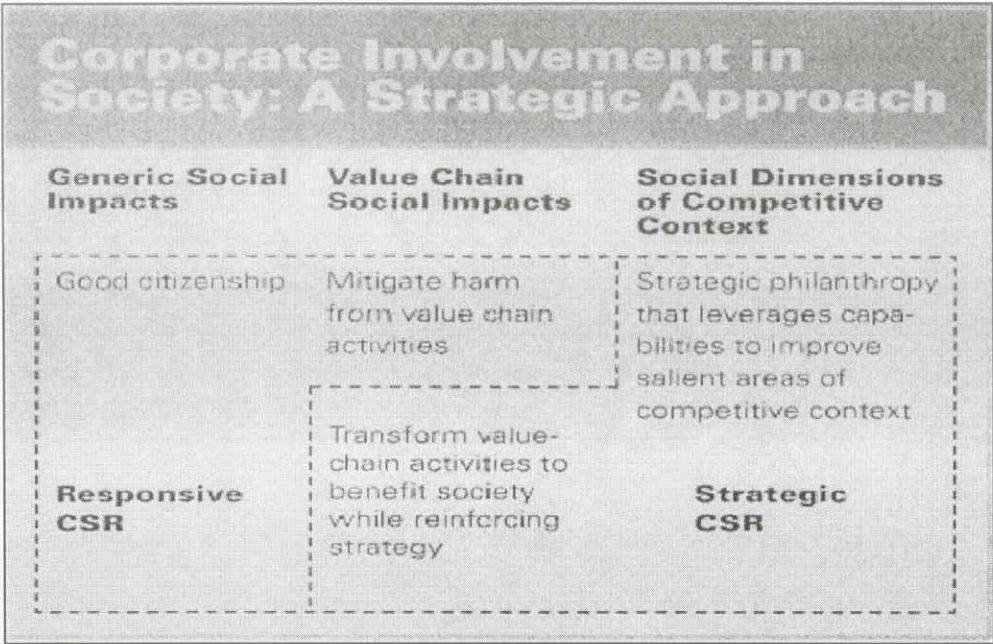
3.2.4 Universal rights

I et globalt perspektiv har menneskerettigheder ofte været grundstammen i arbejdet med social ansvarlighed (Garriga & Melé 2004:61). I de seneste år er der blevet udviklet et væld af tilgange og vejledninger i forhold til CSR, som er baseret på FN's menneskerettighedserklæring fra 1948. En af disse er Global Compact, som er et initiativ, der inkluderer ni vejledende principper indenfor menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og miljømæssigt engagement. Derudover kan nævnes The Global Sullivan Principles, som har til formål at få virksomheder til at støtte økonomisk, social og politisk retfærdighed i deres nærområder, og indenfor certificering kan nævnes SA8000 standarden, som ligeledes er baseret på menneske- og arbejdstagerrettigheder. Det skal nævnes at mange vil betragte universelle rettigheder som et spørgsmål om konsensus, og selvom de er teoretisk forankrede (Ibid), må det formodes at et andet menneskesyn kan være dominerende i andre dele af verden. Universelle rettigheder kan således betragtes som etisk og moralsk forankrede, og repræsenterer en referenceramme, som er forankret i menneskerettigheder og respekt for miljøet.

3.2.5 Strategisk ledelse af CSR

For at skabe en længerevarende og forretningsunderstøttende effekt af CSR, betragtes begrebet ofte i teorien som et strategisk konkurrenceparameter. Et af problemerne med eksempelvis aktiviteter indenfor cause-related marketing er, at aktiviteterne i sjælden grad understøtter forretningsgrundlaget, og således bliver de noget af det første som virksomheden skærer ned på, når man møder økonomisk nedgang(Ellis 2006). Tanken om strategisk CSR har bl.a. fået hjælp med på vejen af en af de mest anerkendte forskere indenfor virksomhedsledelse, den legendariske Michael Porter fra Harvard Business School. Han argumenterer for at CSR kan skabe konkurrencemæssige fordele hvis det inkluderes i virksomhedernes overordnede forretningsstrategi, og således konsolidere virksomhedens position på markedet, samt være med til at skabe en differentieret virksomhedsprofil. Forskellene mellem en reaktiv og en mere strategisk eller proaktiv tilgang til CSR illustreres i nedenstående model.

Figur 3.2.6



(Porter & Cramer 2006:89)

Ovenstående model skelner mellem responsive og strategic CSR, hvilket på dansk kan kaldes for reaktiv og proaktiv CSR. Der vil således være tale om strategisk CSR når en virksomhed formår at skabe sammenhæng mellem samfundets og egne interesser. Tanken er, at reaktive CSR-aktiviteter

nemt kan imiteres, og dermed ikke skaber nogen egentlig konkurrencemæssig fordel. Modsat opnår samfundet goder og virksomheden goodwill, når CSR bliver en strategisk og integreret del af forretningsgangen(Ibid).

3.3 CSR-kommunikation

I en artikel af Mette Morsing og Majken Schultz(2008:99) identificerer de to forskere visse problemer i forbindelse med den eksterne kommunikation af danske virksomheders CSR-aktiviteter. De refererer til en undersøgelse foretaget af Reputation Institute i 2005⁴, som indikerer at forbrugere i Danmark på den ene side forventer åben og bred CSR-kommunikation fra virksomhederne, men samtidig at det bør ske gennem indirekte kommunikationskanaler. I forlængelse af dette argumenterer de to forskere dog for, at virksomhederne kan anvende en strategi, hvor virksomhedens stakeholdere bliver involveret i CSR-aktiviteterne, og derigennem kan arbejdet bedre legitimeres og således også markedsføres. De lægger speciel vægt på tre hovedpunkter, som virksomhederne bør være opmærksomme på, når de skal kommunikere deres CSR-engagement eksternt.

For det første bør CSR implementeres i virksomhederne fra et *inside-out* perspektiv, hvilket vil sige, at den bør tage udgangspunkt i de interne forhold i virksomheden. Dermed vil virksomhedens identitet kunne afspejles i det billede som virksomheden opnår udadtil. For det andet bør virksomhederne benytte sig af en direkte, informativ strategi overfor de interessenter, der har størst viden og interesse i virksomhedens forhold. Dette kan være medarbejdere, udvalgte kunder, NGO'er mv. For det tredje bør virksomhederne benytte en mere indirekte strategi overfor befolkningen generelt, da danskerne i stigende grad er skeptiske overfor direkte kommunikation af CSR(Morsing & Schultz 2006:331). Derfor kan CSR-kommunikationen med fordel foregå gennem en tredjepart i form af virksomhedens tætte stakeholdere, og således opfattes som mere troværdig.

De to forskere har yderligere udarbejdet tre kommunikationsstrategier med specifikt fokus på CSR, som er baseret på Gronig og Hunts Communication ideal fra 1984(Ibid:326). Disse strategier er henholdsvis *stakeholder information*, *stakeholder response* og *stakeholder involvement strategy*:

⁴ National Reputation Quotient Survey, 2004

Stakeholder information er kendetegnet ved envejskommunikation, hvor stakeholdernes rolle er begrænset til at være enige eller forkaste budskaberne. Her er det udelukkende den øverste ledelse, som varetager CSR-budskabet, og der vil oftest kun blive kommunikeret om positive tiltag.

Stakeholder response bygger i højere grad på tovejskommunikation, men stakeholderne er dog stadig begrænset i den betragtning, at de ikke har nogen reel mulighed for at bidrage med tiltag eller forandringer den anden vej i informationskæden. Her fokuseres der på at overbevise modtageren om budskabet, og virksomheden modtager som regel informationer fra stakeholdere gennem kundeundersøgelser og lignende.

Slutteligt handler det ved stakeholder involvement om, at virksomheden bør opbygge relationer til alle de stakeholdere, som kan influere virksomhedens image. Ved at involvere dem i virksomhedens ideer og målsætninger kan de forvente mere støtte og tolerance i eventuelle krisesituationer. Samtidig kan mere ligeværdig dialog med stakeholdere være med til at komme på forkant med nye trends eller eventuel modgang. Specialet vil i den teoretiske og empiriske analyse komme nærmere ind på den mest passende strategi for danske SMVer.

3.4 Sammenfatning

Som den måske vigtigste teori indenfor social ansvarlighed blev dette kapitel indledt med en gennemgang af stakeholderteorien. Denne teori er særlig anvendelig i forhold til CSR, da den formår at sætte navn og ansigt på den sociale del af begrebet. Der præsenteres en model for hvorledes virksomheder kan prioritere sine stakeholdere, samtidig med at den giver et billede af hvordan interaktionen og relationerne påvirkes begge veje. Derudover præsenteres nogle konkrete retningslinjer for, hvordan virksomheder kan arbejde med stakeholderforhold i praksis.

Endvidere gennemgås nogle teoretiske slægtskaber indenfor emnet, som er med til at skabe et klarere overblik over den faktiske anvendelse af CSR ude i virksomhederne. Disse inkluderede Issues management, som af mange teoretikere betragtes som det at undgå at gøre skade. Cause-related marketing, der som navnet også antyder typisk beskæftiger sig med enkeltsager. Corporate citizenship, som er et relevant begreb at inddrage i kraft af virksomhedernes stigende grad af

økonomisk og social gennemslagskraft i deres nærområder. Universal rights, hvor der præsenteres nogle praktiske tilgange til CSR, som er baseret på konsensus vedrørende menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og respekt for miljøet. Strategisk ledelse af CSR-indsatsen, som fra et teoretisk synspunkt kan være med til at skabe konkurrencemæssige fordele for de enkelte virksomheder.

Kapitlet blev rundet af med fokus på kommunikationen af virksomhedernes CSR-engagement. Her blev indledningsvis fremlagt tre hovedpunkter, som virksomhederne bør være opmærksomme på, når de arbejder med CSR-kommunikation. Derudover blev der præsenteret tre mulige kommunikationsstrategier, som hver især repræsenterer praktiske tilgange til hvorledes arbejdet med CSR-kommunikation med fordel kan gribes an. Oftest er SMV kendetegnet af en stærk identitet med engagerede medarbejdere, hvilket kan være en fordel i forhold til at få det eksterne budskab til at afspejle den interne virkelighed. Alt sammen vilkår, der taler for at beskæftige sig med strategisk CSR-kommunikation.

Gennemgangen af fremherskende teoretiske indgangsvinkler sammen med de kommunikative strategier, danner grundlag for at vurdere hvilken type tilgang til arbejdet, der med fordel kan anvendes i danske SMVer. I kraft af en noget kritisk holdning til CSR-budskaber blandt danske forbrugere(jf. side 2), vurderes det dog ikke at velovervejede strategiske tilgange til emnet er tilstrækkeligt. Dette leder os videre til specialets fjerde kapitel, som handler om dokumentation og verifikation af virksomhedernes CSR-indsats.

4. Dokumentation og verifikation

4.1 Regeringens Handlingsplan for Virksomheders Samfundsansvar 2008

På baggrund af bl.a. arbejdet i Det Nationale Forskningspanel om CSR i SMVer, som blev nedsat i 2006 i forbindelse med Økonomi og Erhvervsministeriets projekt Overskud med Omtanke, har regeringen i maj 2008 fremsat en handlingsplan for danske virksomheders samfundsansvar. Handlingsplanen har et overordnet mål om at gøre Danmark internationalt kendt for ansvarlig vækst, og består af 30 konkrete initiativer fordelt på fire overordnede indsatsområder.

Det første område drejer sig om udbredelsen af forretningsdrevet samfundsansvar. Med dette menes at både virksomheden og samfundet får størst muligt udbytte af arbejdet, hvis det hænger naturligt sammen med virksomhedens forretningsstrategi og kernekompetencer (Regeringens Handlingsplan 2008:6). Det er denne kobling, der fra regeringens side defineres som forretningsdrevet ansvar. Målet er at styrke danske virksomheders viden og redskaber til at arbejde med forretningsdrevet samfundsansvar generelt, men handlingsplanen har dog primært et internationalt fokus. Dette indebærer, at fokus specielt er rettet mod virksomhedernes eksterne forhold vedrørende bl.a. arbejdsforhold hos udenlandske leverandører.

Det andet indsatsområde handler om at fremme virksomheders samfundsansvar gennem statens aktiviteter. I denne sammenhæng er det regeringens mål at øge fokus på samfundsansvar i relation til statslige indkøb, investeringer og aktieselskaber(Ibid:8). Målet er bl.a. at sikre, at fællesstatslige indkøbsaftaler fremover systematisk inddrager hensynet til samfundsansvar som formuleret i de konventioner, der ligger til grund for principperne i FN Global Compact. Regeringen har ligeledes hér et internationalt fokus på social ansvarlighed, og de specifikke initiativer er alle rettet mod at øge offentlig fokus og tilslutning til Global Compact og ligeledes FN's principper for ansvarlige investeringer(PRI).

Det tredje indsatsområde omhandler erhvervslivets klimaansvar. Her er det regeringens mål, at danske virksomheder aktivt bidrager med håndteringen af de globale klimaudfordringer(Ibid:8). I

denne forbindelse opfordres der bl.a. til at lade klimaansvar indgå i virksomhedernes rapportering om samfundsansvar i deres ledelsesberetning.

Det fjerde og sidste indsatsområde er koncentreret om markedsføring af Danmark for ansvarlig vækst. Formålet med dette er, at danske virksomheder i højere grad skal kunne drage fordel af deres arbejde med social ansvarlighed. Dette indsatsområde skal ses i forlængelse af regeringens Handlingsplan for Global Offensiv Markedsføring af Danmark fra april 2007, som ligeledes har til formål at markedsføre og konsolidere Danmarks internationale førerposition indenfor CSR.

Den politiske dagsorden er således med til at fremme kendskabet til CSR indenfor erhvervslivet generelt, og emnet bliver uundgåeligt også mere synliggjort i den offentlige debat. Dette medfører samtidig øget kendskab og tilslutning til FNs Global Compact vejledning, hvilket vil blive behandlet nærmere i slutningen af dette kapitel.

4.2 Standardisering

En officiel standard er et dokument, der beskriver en konsensus om ”best practice” indenfor et givent område. Standardisering er bl.a. med til at lette international handel ved at sikre fri bevægelighed for varer og tjenesteydelser, uden at de skal igennem omkostningsfyldte nationale kontrolforanstaltninger. I en undersøgelse foretaget af CEBR for Erhvervs og Byggestyrelsen i 2007⁵ påvises en årlig vækst i BNP på 1,2 mia. kr. som følge af standardisering, hvilket i øvrigt bekræfter tendenserne i en række udenlandske studier. Standarderne fungerer som spilleregler på markedet, og regulerer de produkter og processer, der former vores hverdag. De fleste er frivillige aftaler mellem de involverede parter, men der er ligeledes en række standarder, som bliver udarbejdet med henblik på at understøtte europæisk eller dansk lovgivning. Disse inkluderer bl.a. flere af de nuværende CSR-standarder, som hovedsageligt fokuserer på menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder.

I Danmark fungerer Dansk Standard som det nationale standardiseringsorgan, der på baggrund af samarbejde med et bredt udsnit af stakeholdere, udarbejder danske versioner af certificerbare standarder gennem bl.a. ISO. Standardiseringsarbejdet fungerer på den måde, at man har nogle

⁵ (CSBR)Center for Economic and Business Research

udvalg bestående af forskellige stakeholdere, hvor virksomheder i øvrigt også kan købe sig plads til at deltage i udarbejdelsen af standarderne. Disse udvalg repræsenterer danske interesser i det internationale arbejde, hvor der samarbejdes omkring opnåelse af konsensusstandarder til gavn for international handel. En forudsætning for at klare sig i konkurrencen er at kende spillereglerne, specielt indenfor CSR, da der netop ikke er konsensus i markedet omkring en fast standard. Indenfor de certificerbare standarder kan der dog siges at være bred international konsensus vedrørende miljøstandarden ISO14001, arbejdsmiljøstandarden OHSAS18001 og SA8000 i forbindelse med leverandørforhold. Det er dog kun sidstnævnte standard, der betegnes som en CSR-standard af de certificerende enheder, hvilket leder os videre til næste afsnit vedrørende certificering.

4.3 Certificering

Ifølge arbejdstilsynet er der i skrivende stund fire virksomheder, der er akkrediteret til at udstede certifikater efter en eller flere af de modeller, som tilsynet anerkender⁶. For at kunne arbejde som certificeringsorgan, kræver det således en akkreditering af enhedens kontrolmekanismer og fremgangsmåder, hvilket i Danmark skal udstedes af DANAK, en national akkrediteringsenhed, som er udpeget af Sikkerhedsstyrelsen under Økonomi- og Erhvervsministeriet⁷.

DANAK's mission er at medvirke til at sikre og synliggøre danske virksomheders troværdighed, så de med akkrediterede rapporter og certifikater kan dokumentere over for myndigheder og andre samarbejdspartnere, at deres produkter eller serviceydelser lever op til krav i lovgivningen eller andre specifikationer vedrørende f.eks. sikkerhed, sundhed, kvalitet eller miljø(Ibid). Akkrediterede certificerings- og inspektionsorganer kan dermed dokumentere, at deres ydelser lever op til standardiserede internationale krav. På denne baggrund bliver det også muligt for certificerede virksomheder, at bruge certifikatet til at dokumentere bl.a. ordnede arbejdsforhold. I de efterfølgende afsnit vil jeg kort beskrive de fire akkrediterede certificeringsorganer, som opererer i Danmark.

⁶ <http://www.arbejdstilsynet.dk>

⁷ <http://webtool.danak.dk>

- Bureau Veritas Certification er både Danmarks og verdens største certificeringsorgan, og er akkrediteret af over 30 forskellige myndigheder som f.eks. DANAK her i Danmark, ANAB i USA og UKAS i Storbritannien. BVC certificerer og inspicerer virksomheder med fokus specifikt rettet mod social ansvarlighed efter henholdsvis Code of Conduct- og SA8000 Social Accountability standard⁸.
- Det Norske Veritas er oprettet i 1864 som inspektionsvirksomhed for den norske handelsflåde. Siden er forretningsområderne udvidet ganske betragteligt, og med et specielt fokus på risikostyring, arbejder DNV i dag indenfor mange forskellige brancher. I forhold til CSR certificerer og inspicerer DNV ligeledes ud fra Code of Conduct og SA8000 Social Accountability standarden⁹.
- Dansk Standard Certificering har mere end 20 års erfaring med certificeringer, godkendelser og uddannelse inden for forskellige ledelsessystemer og produkttyper. Der tilbydes, som de to foregående, ligeledes inspektion af Code og Conduct og SA8000 certificering gennem DS, men ingen virksomheder har endnu opnået denne status gennem dette certificerende organ. Enheden er en uafhængig afdeling under Dansk Standard, som er den nationale standardiseringsenhed under Økonomi- og Erhvervsministeriet¹⁰.
- Force Certification tilbyder som de tre foregående, akkrediteret certificering i overensstemmelse med standarder indenfor bl.a. miljøledelsessystemer, kvalitetsstyring og arbejdsmiljø, men dog ikke med specifikt fokus på CSR. Dette skyldes antageligt at enheden primært foretager inspektion og certificering af avancerede industrielle installationer, som falder ind under rammerne af Force Technologys tekniske ekspertviden. Force Certification beskæftiger sig således ikke direkte med importvirksomheder, og SA8000, som er en af de eneste certificerbare CSR-standarder, er dermed ikke en del af deres ydelser¹¹.

Disse fire certificeringsorganer kan således med akkrediterede certifikater og rapporter være med til at dokumentere virksomheders CSR-indsats, som beskrevet i fastlagte nationale og internationale

⁸ <http://www.us.bureauveritas.com>

⁹ <http://www.dnv.com>

¹⁰ <http://www.ds-cert.dk>

¹¹ <http://www.force-cert.dk>

konsensusstandarder. I de næste afsnit vil der blive kigget nærmere på de vigtigste standarder indenfor feltet.

4.4 Ledelse- og certificeringssystemer

4.4.1 Social Accountability 8000

SA8000 er den mest anerkendte internationale standard indenfor social ansvarlighed. Den bygger på FNs Børnekonvention, Menneskerettighedskonventionen og en række resolutioner fra The International Labour Organisation(ILO). For at kunne blive certificeret efter SA8000, skal virksomhederne således opfylde en række specifikke krav. Det kræves bl.a. at de ikke benytter børnearbejde, sikrer et ordentligt arbejdsmiljø, anerkender medarbejdernes ret til at organisere sig og undlader enhver form for diskrimination blandt de ansatte. Fordelen ved SA8000 er netop, at virksomhederne kan blive certificeret efter denne standard. På den måde kan det dokumenteres, at virksomhedens produkter er fremstillet på en ansvarlig måde. Efter andre mere vejledende alternativer som f.eks. Global Compact eller CSR kompasset er det virksomhederne selv, der beskriver, hvordan de arbejder med social ansvarlighed, men der er ingen uvildig ekstern kontrol eller mulighed for at blive certificeret¹².

Standarden er udviklet og administreres af den uafhængige internationale organisation Social Accountability International(SAI), der har hovedsæde i New York. SAI blev etableret i 1997, hvorefter man nedsatte en international multi-stakeholder rådgivningsgruppe bestående af blandt andre akademikere, fagforeninger, menneskerettighedsorganisationer, producenter, leverandører, konsulenter og revisorer. SA8000 standarden blev lanceret samme år, og er sidenhen blevet revideret et par gange. Den internationale tilslutning til standarden har været stigende siden dens lancering, og i dag er der ca. 2.000 certificerede virksomheder fordelt på 64 forskellige lande¹³.

Ifølge Craig Moss, direktør i Social Accountability International, er SA8000 først og fremmest et ledelsessystem, der er baseret på principperne bag de mere udbredte ISO standarder. Certificeringen handler både om, at man som virksomhed får indført en række etiske og sociale politikker, og

¹² <http://www.ethicaltradesolutions.dk>

¹³ <http://socialtengagement.dk>

ligeledes at man indfører en lang række procedurer, der sikrer, at man konkret får omsat de gode etiske og sociale intentioner til handling¹⁴. Fordelen ved at kunne læne sig op af en internationalt anerkendt certificérbar standard er først og fremmest, at man som virksomhed ikke behøver at udvikle et omfattende ledelses- og leverandørstyringssystem. I stedet kan man anvende et anerkendt system, som er færdigudviklet og testet i praksis.

4.4.2 ISO 14001

ISO 14001 er en international markedsledende konsensusstandard indenfor miljøledelse. Fordelen ved certificering gennem denne standard er, at virksomhederne kan dokumentere miljømæssig ansvarlig produktion, samt at man løbende søger at udføre miljømæssige forbedringer. Standarden beskriver, hvad der kræves for at etablere et miljøledelsessystem med udgangspunkt i de enkelte virksomheder og deres individuelle processer. Elementerne i ISO 14001 handler i korte træk om, hvordan der bør arbejdes i praksis med virksomhedens miljøpolitik, planlægning, drift og kontrol. Ligeledes opstiller den retningslinjer for hvordan miljøledelsen skal administreres gennem hele organisationen.

Formålet med standarden er at hjælpe de enkelte virksomheder med at få konkretiseret og udbedret alle organisationens miljøpåvirkninger, samt at arbejde kontinuerligt med henblik på at forbedre miljøet gennem alle organisationens processer. ISO 14001 certificering udbydes af alle de fire akkrediterede certificeringsorganer i Danmark, men bliver ifølge deres hjemmesider ikke betragtet som en CSR-standard af nogen af dem.

4.4.3 DS OHSAS 18001

Den sidste certificérbare standard som bliver gennemgået er DS OHSAS 18001. Den er udgivet i 1999 af det britiske standardiseringsorgan BS, og sidenhen som dansk standard(DS), med henblik på sikre sikkerhed og sundhed for virksomhedernes medarbejdere. Den beskæftiger sig med arbejdsmiljø i bred national forstand forstået på den måde, at det omfatter alle forhold som kan give påbud fra arbejdstilsynet. Alle forhold som kan give anledning til påbud skal således være udbedret før et certifikat kan udstedes. Standarden kan anvendes i enhver organisation, som ønsker at

¹⁴ <http://www.dscert.dk>

dokumentere en præventiv indstilling til erhvervsmæssige arbejdsmiljø- og sikkerhedsrisici, og ved udstedelse af dette certifikat bliver virksomheden tildelt en grøn smiley på arbejdstilsynets hjemmeside, samt fritaget for fremtidige screeningbesøg.

DS OHSAS 18001 beskæftiger sig således med intern arbejdsmiljøledelse, men på linje med den foregående ISO-standard, bliver den ikke betragtet som en CSR-standard af nogen af de fire certificeringsorganer. I dette tilfælde kan det dog tilskrives, at standardens overordnede mål er opretholdelse af dansk lov.

4.5 Principper, retningslinjer og vejledninger

4.5.1 Code of Conduct – Sådan gør vi forretning

En Code of Conduct er, som navnet også antyder, en formulering af et sæt retningslinjer. Typisk vil virksomhederne udarbejde et dokument, hvor deres etiske retningslinjer bliver ekspliciteret. Nogle kan være formuleret som generelle forretningsprincipper, der bredt beskriver virksomhedens værdier og etiske ståsted, mens andre opstiller mere specificerede krav til dens optræden. Code of Conduct er relevant at inddrage, da mange virksomheder netop benytter disse til at verificere deres gode intentioner, og de baseres ofte på et sæt uforpligtende principper eller et sæt retningslinjer, som virksomheder kan følge på frivillig basis.

En virksomheds Code of Conduct er ikke certificérbar i sig selv, men flere akkrediterede certificeringsorganer udfører audits med henblik på at kontrollere virksomhedernes ”commitment” til deres Code of Conduct. På denne måde har virksomhederne mulighed for at få akkrediteret dokumentation for, at de lever op til standarder, som de selv helt eller delvist har formuleret. En ekstern dokumentation af Code of Conduct vil, i de fleste tilfælde, repræsentere en væsentlig mindre økonomisk udgift end eksempelvis implementering af et certificérbart ledelsessystem, og således kan det være et godt sted at starte for mange SMVer.

4.5.2 OECD Guidelines for Multinational Enterprises

Disse retningslinjer er udgivet af OECD i 1976, og repræsenterer den første omfattende internationale samling af økonomiske, sociale og miljømæssige retningslinjer for private virksomheder. De er udarbejdet i fællesskab med OECD-landenes regeringer, og siden blevet opdateret i 2000. De består af en række anbefalinger til multinationale virksomheder i forhold til deres generelle politikker, offentliggørelse af information, konkurrence, finansiering, beskatning, medarbejdere, samarbejdspartnere, miljø og teknologi¹⁵.

Det overordnede formål er at sikre, at multinationale virksomheder opererer i overensstemmelse med disse retningslinjer i alle virksomhedens aktiviteter. OECD's Guidelines er en frivillig code of conduct for virksomheder og er derfor hverken bakket op juridisk eller ved hjælp af konkrete fordele for virksomhederne. Siden skabelsen af disse OECD-standarder til virksomheder har en lang række andre organisationer produceret lignende sociale, etiske og miljømæssige retningslinjer, hvoraf de mere fremtrædende inkluderer The Global Sullivan Principles fra 1977 og ikke mindst FN's Global Compact fra 1999.

4.5.3 The Global Sullivan Principles

Disse principper er udgivet af Leon H. Sullivan i 1977 med støtte fra en gruppe multinationale virksomheder og netværk med henblik på at fremme etisk virksomhedsdrift overalt i verden, især i mindre udviklede lande. De knytter sig først og fremmest til udvikling og implementering af interne virksomhedspolitikker i forhold til medarbejdere og lokalsamfund. De otte principper handler især om beskyttelse af menneskerettigheder, sikring af lige ansættelsesvilkår, forsamlingsfrihed, fremme af uddannelsesmuligheder, forbedring af livskvalitet, skabelse af sunde sociale og miljømæssige omgivelser og forbud mod korruption. Selvom principperne er frivillige, forpligter virksomhederne sig dog til årligt at rapportere omkring deres udvikling på området og at deltage i årlige dialoger omkring udviklingen af disse principper.¹⁶

4.5.4 FN Global Compact

Global Compact er et internationalt initiativ fra 1999, som er startet af FN med henblik på at inddrage private virksomheder i løsningen af nogle af de sociale og miljømæssige problemstillinger,

¹⁵ <http://www.oecd.org>

¹⁶ <http://www.thesullivanfoundation.org>

som følger med stigende globalisering af international handel¹⁷. Initiativet opfordrer virksomheder til at støtte op om 10 overordnede principper vedrørende menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og korruption. FN's generalsekretær appellerer til verdens virksomheder om at:

1. Støtte og respektere beskyttelsen af internationale menneskerettigheder i deres indflydelsessfærer.
2. Forsikre sig om, at deres samarbejdspartnere ikke er medskyldige i krænkelse af menneskerettighederne.
3. Stadfæste forsamlingsfrihed og retten til kollektive overenskomster.
4. Eliminere tvangsarbejde.
5. Afskaffe børnearbejde.
6. Eliminere diskrimination med hensyn til ansættelse og beskæftigelse.
7. Støtte en forsigtig tilgang til miljømæssige udfordringer.
8. Tage initiativer til fremme af større miljømæssig ansvarlighed.
9. Anspore til udvikling og spredning af miljøvenlige teknologier.
10. Støtte op om arbejdet mod korruption af enhver slags, inklusiv bestikkelse og afpresning.

(unglobalcompact.org)

Virksomheder kan tilslutte sig disse principper gennem en formel skriftlig aftale, hvor de eneste specifikke krav til medlemskabet er et årligt gebyr og en fremskridtsrapport, der specificerer hvorledes de ti principper bliver implementeret i virksomheden. Global Compact har mere end 4200 virksomheder tilknyttet på verdensplan, hvoraf næsten halvdelen er repræsenteret af små og mellemstore virksomheder¹⁸. I kræft af initiativets omfang, er der en bred offentlig kendskab til Global Compact. Dette, sammen med yderst begrænsede økonomiske udgifter, taler for at mange SMVer vil foretrække dette alternativ.

4.5.5 CSR-Kompasset

Denne vejledning er udarbejdet af Økonomi og Erhvervsministeriet i samarbejde med Dansk Industri og Institut for Menneskerettigheder og lanceret i 2005. Det er et internetbaseret værktøj, der skal hjælpe danske virksomheder med at udarbejde en Code of Conduct eller etiske erklæringer om virksomhedens initiativer og niveau i forhold til forskellige sociale og miljømæssige forhold.

¹⁷ <http://www.unglobalcompact.org>

¹⁸ <http://www.unglobalcompact.org>

Udgangspunktet for CSR Kompasset er at danske virksomheder grundet dansk lovgivning og overenskomster allerede i stor udstrækning lever op til de krav, der stilles i forhold til CSR. Initiativet er dermed en praktisk orienteret vejledning for danske virksomheder, i relation til hvordan de kan forsikre deres kunder og interessenter om deres engagement i forhold til sociale og miljømæssige forhold. Kompasset bidrager specifikt med praktiske værktøjer til udarbejdelse af en CSR-erklæring om virksomhedens arbejde, samt et kodeks der bidrager til udarbejdelse af CSR-retningslinjer¹⁹.

4.5.6 ISO 26000 Social Responsibility

Denne nye standard har været undervejs siden 2004, og bliver udarbejdet i samarbejde med eksperter fra mere end 70 forskellige lande. Arbejdet er den første af sin art indenfor ISO, og med en bred international konsensus er der ved at blive skabt et nyt felt inden for standardisering. ISO 26000 vil som udgangspunkt være vejledende og på frivillig basis, men flere lande inklusiv Danmark, er på nuværende tidspunkt i færd med at udarbejde nationale certificerbare versioner af standarden.

Målet med vejledningen er at opfordre alle typer af organisationer til frivilligt at arbejde med social ansvarlighed, samt at skabe mere praktiske tilgange til det at evaluere, definere og udvikle koncepter på området. Vejledningen forventes endeligt færdig i 2010, hvilket indebærer en forsinkelse på to år i forhold til den oprindelige tidsplan. Dette hænger sammen med standardens kompleksitet, samt de problemer som er opstået i forbindelse med at opnå konsensus omkring indholdet blandt de mange deltagende parter.²⁰

For at sikre, at beslutningsprocessen bygger på et etisk bæredygtigt grundlag, har ISO fastlagt en ny procedure for bred og fair involvering af stakeholdere. Man har identificeret seks hovedgrupper, som skal indgå i formuleringen af vejledningen, samt godkende alle overordnede beslutninger. Disse seks grupper inkluderer industri, arbejdstagere, myndigheder, NGOer, forbrugere og andre. Den sidstnævnte gruppe omfatter bl.a. forskere, rådgivere og standardiseringsorganer²¹. Denne brede involvering indebærer, at den endelige standard kommer til at repræsentere en global forståelse af social ansvarlighed, som konkretiserer de områder der bør lægges vægt på fra

¹⁹ <http://www.csrkompasset.dk>

²⁰ <http://www.samfundsansvar.dk>

²¹ <http://www.ds.dk>

virksomhedernes side. ISO 26000 kommer til at integrere et bredt udsnit af den internationale ekspertise på området, og kan således blive et godt redskab for virksomheder, der ønsker at bevæge sig fra gode intentioner til gode handlinger²².

4.6 Sammenfatning

Dette kapitel blev indledt med en gennemgang af Regeringens Handlingsplan for Samfundsansvar med henblik på at illustrere noget af den politiske indflydelse, som påvirker virksomheders sociale engagement. Regeringens overordnede tilslutning til Global Compacts principper har eksempelvis været med til at skabe øget offentlig og erhvervsmæssig opmærksomhed omkring initiativet.

Derudover blev det gennemgået hvorledes certificerings- og standardiseringsarbejdet bliver grebet an i en dansk kontekst, hvilket ledte videre til de enkelte standarder. Her blev nogle af de mere toneangivende certificerings- og dokumentationsmuligheder gennemgået med henblik på at kunne vurdere de mest hensigtsmæssige alternativer for danske SMVer.

Dette leder os videre til specialets sidste kapitel, som kort vil gennemgå den overordnede empiriske ramme, hvilket efterfølgende vil blive diskuteret i relation til de foregående kapitlers teoretiske og empiriske bidrag.

²² <http://www.iso.org>

5. Teoretisk og empirisk gennemgang

Som nævnt indledningsvis består den empiriske ramme i denne afhandling af både kvantitative og kvalitative data. I de følgende afsnit vil jeg overordnet gennemgå den empiriske ramme og de teoretiske observationer, som vil være med til at danne baggrund for den foregående analyse.

5.1 Danske SMVer

I Danmark er erhvervsstrukturen i høj grad præget af SMVer, og de udgør således en væsentlig del af dansk økonomi og har stor betydning for konkurrenceevnen. Hver for sig er det dog begrænset hvor mange ressourcer de har til at takle et omfattende emne som CSR på en strategisk måde. Derfor har der fra statslig og fra store organisationers side, særligt Håndværksrådet, Dansk Industri og Dansk Erhverv, i de senere år været fokus på, hvordan man kan hjælpe SMVer med at klare de strategiske udfordringer og udnytte de muligheder, som CSR repræsenterer for de enkelte virksomheder (Morsing et al. 2008:41). Dette har resulteret i en række konkrete initiativer, som specifikt er rettet mod CSR i SMVer.

Et af dem er projekt Overskud med Omtanke, et erhvervspolitisk projekt, der havde til formål at skabe øget bevidsthed og viden om CSR blandt ejere og medarbejdere i danske SMVer. Tanken bag projektet var, at øget aktivitet på CSR-området kan bidrage til at styrke dansk erhvervslivs konkurrenceevne og vækstmuligheder. Projektet er ganske omfattende og er inddelt i forskellige faser, hvilket jeg ikke vil komme nærmere ind på i denne afhandling. Specialet vil alene fokusere på den kortlæggende del af projektet, som havde til formål at give et billede af de konkrete CSR-aktiviteter, som finder sted i danske SMVer. Kategoriseringen af CSR-aktiviteter er inspireret af Ashridge's katalog, der indeholder syv kategorier som beskrevet i modellen herunder.

Figur 5.1.1

Kategorisering af CSR-aktiviteter.

Kategori	Indhold
Ledelse, vision og værdier	Handler om at udstikke en klar retning, og om at lede ved at gøre CSR centralt for virksomheden. Dette forbundet med de andre hovedgrupper indenfor CSR-aktiviteter.
Kundeaktiviteter	Relaterer sig til forhold med relevans for de markeder, som virksomheden opererer på.
Medarbejderaktiviteter	Omhandler virksomhedens fair behandling af sine medarbejdere, og er ofte relateret til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.
Leverandøraktiviteter	Relaterer sig til virksomhedens leverandører, hvis sociale og miljømæssige forhold i kraft af forsyningskæden kan være reflekteret i virksomhedens endelige produkter eller serviceydelser.
Interessentrelationer	Interessenter dækker over mennesker og organisationer, som kan blive påvirket af eller har indflydelse på virksomhedens aktiviteter, dvs. typisk ejere, medarbejdere, kunder, leverandører, lokalsamfund, myndigheder osv.
Samfundsaktiviteter	Handler om at fremme den sociale samhørighed i bredeste forstand i de lokalsamfund, som virksomheden opererer i.
Miljøaktiviteter	Handler om politikker, operationel ledelse og rapportering i relation til miljøpåvirkninger fra alle virksomhedens aktiviteter.

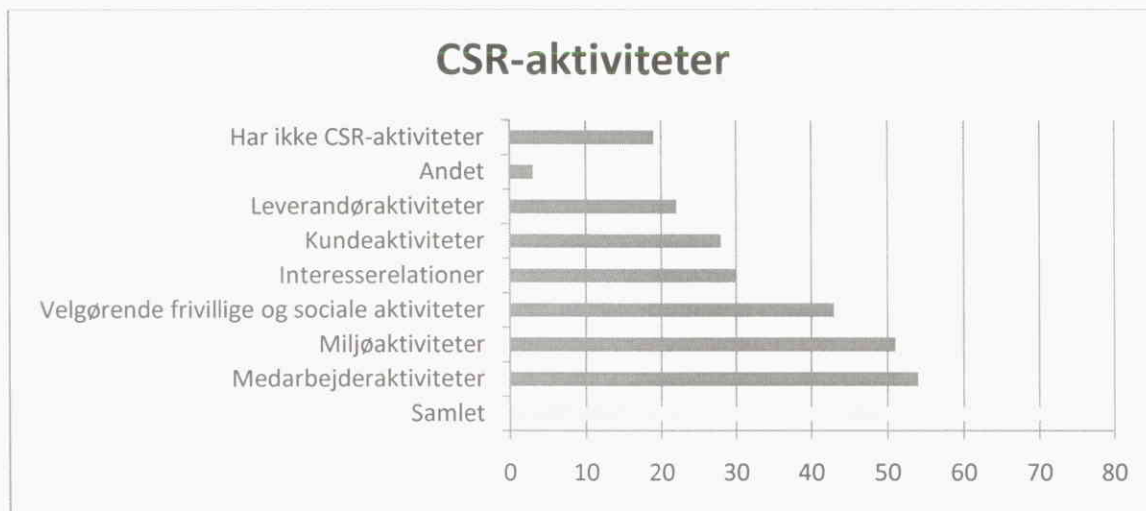
(TNS Gallup 2005:3)

Kortlægningen er foretaget af TNS Gallup i 2005 gennem en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse blandt et repræsentativt udsnit af tilfældigt udvalgte SMVer i Danmark. TNS Gallup modtog 1071 valide svar, hvilket gav en endelig svarprocent på 38(TNS Gallup 2005: 2). Kategorien vedrørende ledelse er blevet udeladt af undersøgelsen, og dermed har man kunne anvende et lidt bredere udsnit respondenter.

Et af rapportens mest markante hovedpunkter er, at tre ud af fire virksomheder har iværksat CSR-aktiviteter. Aktiviteterne er hovedsaglig koncentreret omkring medarbejder og miljøområdet, men også samfundsaktiviteter er meget udbredte. Nedenstående figur illustrerer udbredelsen af CSR-aktiviteter på de forskellige områder.

Figur 5.1.2

Procentvis udbredelse af CSR-aktiviteter på udvalgte områder. (75%=803 svar)

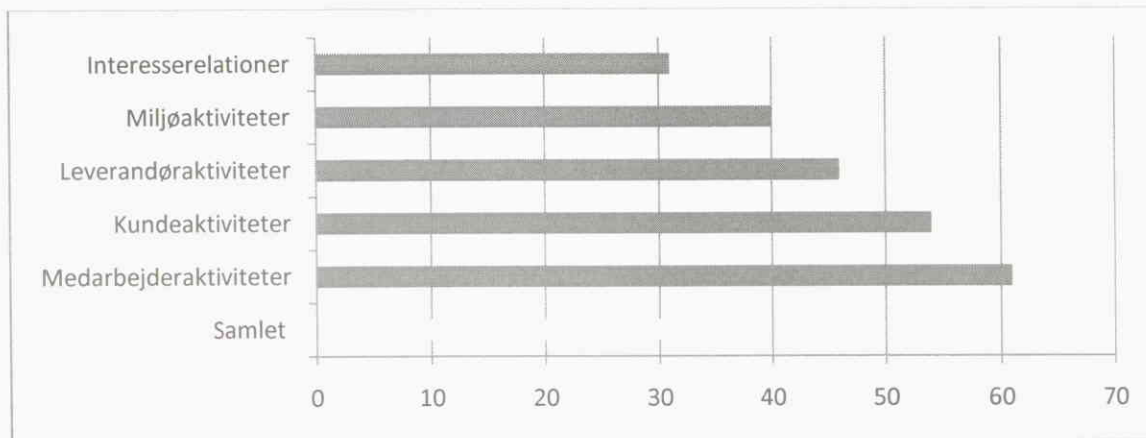


(Ibid:15)

Rapporten tager yderligere fat på lønsomheden omkring arbejdet med social ansvarlighed. Selvom hele 75% af virksomhederne har iværksat CSR-aktiviteter, er det kun 36% som mener, at aktiviteterne har positiv økonomisk effekt. Rapporten peger i denne forbindelse på, at virksomhedernes motiver for at iværksætte CSR-aktiviteter ikke primært skal findes i en forestilling om, at arbejdet har en positiv effekt på bundlinjen (Ibid:10). 56% af de virksomheder, som har iværksat CSR-aktiviteter, nævner positiv økonomisk effekt som begrundelse for aktiviteterne, mens 69% peger på etiske og moralske årsager. Derudover er det interessant når der spørges til den økonomiske effekt af de enkelte CSR-aktivitetsområder. Ligesom medarbejderaktiviteter er de mest udbredte (jf. figur 5.1.2), er det ligeledes aktiviteter på det område som flest vurderer at have positiv økonomisk effekt. Nedenstående figurer illustrerer respondenternes holdning til CSR-aktiviteters økonomiske effekt fordelt på områder, samt hvorvidt de mener at aktiviteterne er lang- eller kortsigtede.

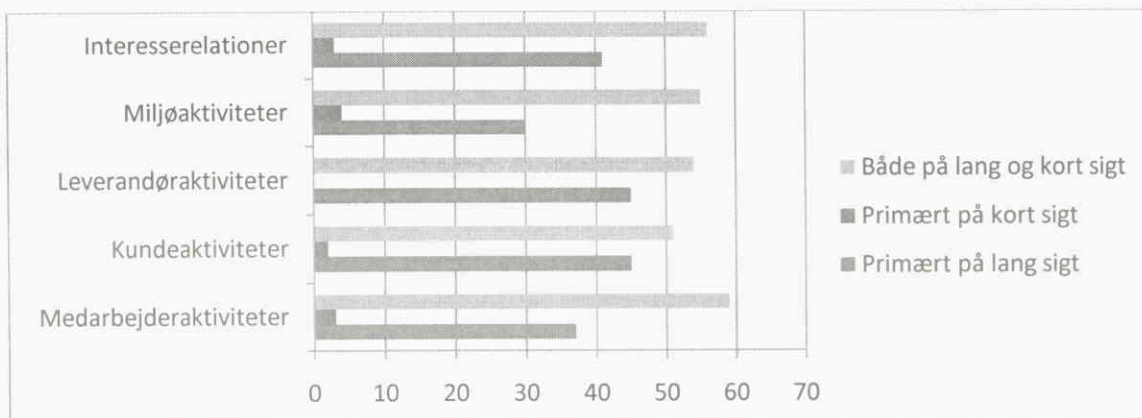
Figur 5.1.3

Procentvis positiv økonomisk effekt fordelt på områder. (36%=386 svar)



(Ibid:8)

Figur 5.1.4
Positiv økonomisk effekt, fordelt på aktiviteter og tidshorisont.



(Ibid:20)

Som det fremgår af ovenstående figurer, så mener størstedelen af de adspurgte, at CSR-aktiviteter på medarbejderområdet har positiv økonomisk effekt. Yderligere illustreres det, at et overvejende flertal af respondenterne mener, at de positive økonomiske effekter både er lang- og kortsigtede. Undersøgelsen viser ydermere at kun en tredjedel af virksomhederne kommunikerer deres CSR-aktiviteter eksternt, og samtidig at endnu færre kommunikerer dem eksternt på en strategisk måde(TNS Gallup 2005:11).

I de følgende afsnit vil jeg kort skitsere formålene med de tre kvalitative interviews, som er foretaget med repræsentanter fra henholdsvis Håndværksrådet, Eastport A/S og Dansk Standard Certificering.

5.2 Interviews

5.2.1 Interview med Bo Gram, Salgschef for Eastport A/S (Bilag 2)

Interviewet med Eastport A/S er foretaget med henblik på at få bedre kendskab til motiverne bag virksomhedens arbejde med CSR. Derudover er der fokuseret på virksomhedens SA8000 certificering, samt hvorledes man har opnået dette certifikat i praksis. Selve certificerings- og auditprocessen, fra virksomhedens synspunkt, er yderligere søgt afdækket gennem interviewet.

5.2.2 Interview med Mette Kristensen, Projektkonsulent for Håndværksrådets CSR-afdeling (Bilag 3)

Interviewet med Håndværksrådets CSR-afdeling har til hensigt at bidrage med et bedre indblik i den praktiske anvendelse af CSR-værktøjer i danske SMVer. Ligeledes har formålet været at afdække Håndværksrådets anbefalinger i forhold til CSR, samt hvorledes standardisering og certificering kan være med til at sikre ansvarlig forretningspraksis.

5.2.3 Interview med Kåre Appel Weng, Markedschef for Dansk Standard Certificering (Bilag 4)

Interviewet med Dansk Standard Certificering har til formål at afdække hvorledes standardisering og certificering kan være med til at sikre ordnede forhold. Der vil primært være fokus på certificerbare standarder, men mere uforpligtende alternativer vil ligeledes blive drøftet. Ydermere har hensigten været at få indblik i certificeringsprocessen set fra det certificerende organs synspunkt. I de nedenstående afsnit gennemgås hovedpunkterne fra interviewet.

Spørgerammer for de respektive interviews findes vedlagt i bilag 1, og der vil løbende i dette kapitel blive henvist til de tre ovenstående respondenter.

5.3 Teoretisk og empirisk diskussion

5.3.1 Opsummering

Når man taler om ansvarlig forretningspraksis er der mange meninger omkring hvordan dette skal defineres og behandles i praksis. Specialet har i sin teoretiske og empiriske gennemgang søgt at identificere områder som virksomheder bør fokusere på, hvis de ønsker at sikre og verificere det samfundsmæssige engagement.

I kapitel 2 blev der foretaget en gennemgang af de teoretiske skoler indenfor CSR, som påviste, at den mest gængse opfattelse af begrebet repræsenteres af den internationale skole. Ligeledes blev det påvist, at nutidens forskere i bred udstrækning tilslutter sig den dialog-baserede skoles opfattelse af arbejdet med social ansvarlighed. Derudover blev det fremlagt, at virksomheders image og identitet bliver påvirket af alle organisationens aktiviteter, og dermed vil forskelligartede signaler kunne skade virksomhedens troværdighed og omdømme.

På baggrund af den teoretiske gennemgang kan det siges at arbejdet med CSR favner meget bredt, og rent teoretisk bør danske SMVer ideelt set benytte sig af en dialogorienteret stakeholdertilgang når de arbejder med social ansvarlighed. Dette synes imidlertid ikke altid at være tilfældet, og vil givetvis heller ikke være hensigtsmæssigt for mange virksomheder. Det at have en dialogorienteret tilgang til arbejdet med alle virksomhedens stakeholdere kan være ressourcekrævende, og netop dette kan ofte være et problem for mindre virksomheder. Derfor bør stakeholderne udvælges på en måde, så man hovedsageligt beskæftiger sig med dem, som har størst interesse og indflydelse i virksomhedens forhold.

For at skabe en troværdig virksomhedsprofil skal virksomheder sikre sig, at de signaler man sender til omverdenen ligeledes afspejler sig i organisationens daglige arbejdsgang. På samme måde bør arbejdet med CSR afspejle virksomhedens kerneværdier, for derigennem at skabe en virksomhedsprofil og et image udadtil, som udspringer af identiteten i virksomheden. På denne måde vil arbejdet med social ansvarlighed blive integreret i virksomhedens arbejde, og konkrete aktiviteter vil kunne relateres til virksomhedens kerneområder.

Kapitel 3 blev indledt med en gennemgang af stakeholderteorien, som er en af de mest fremtrædende indenfor social ansvarlighed. Denne teori er specielt anvendelig i forhold til CSR, da den i særlig grad formår at sætte navn og ansigt på den sociale del af begrebet. Efterfølgende blev der gennemgået nogle teoretiske slægtskaber indenfor emnet med henblik på at skabe et klarere overblik over den faktiske anvendelse af CSR ude i virksomhederne. Kapitlet blev rundet af med fokus på kommunikationen af virksomhedernes CSR-engagement, hvor der bl.a. blev præsenteret tre overordnede strategier for hvorledes CSR-kommunikation kan gribes an i praksis.

På baggrund af tredje kapitels teoretiske bidrag kan det siges, at en stakeholderorienteret tilgang til CSR-arbejde bedst formår at konkretisere og inkludere de mange forhold, som gør sig gældende når der arbejdes med social ansvarlighed. Ligeledes blev det fremlagt hvorledes en strategisk tilgang til virksomhedernes CSR-aktiviteter kan være med til at skabe konkurrencemæssige fordele, og i denne forbindelse er virksomhedernes kommunikationsstrategi ligeledes en vigtig faktor. I lighed med specialets andet kapitel lægges der op til at en proaktiv dialogorienteret tilgang, hvor der opbygges relationer til virksomhedens stakeholdere, er den mest hensigtsmæssige fremgangsmåde.

Specialets kapitel 4 blev indledt med en kort introduktion til regeringens handlingsplan for CSR, hvilket var med til at give et billede af den nuværende politiske dagsorden. Efterfølgende blev standardiserings- og certificeringsinstanserne gennemgået, hvilket ledte videre til de enkelte standarder og vejledninger indenfor CSR.

I forhold til de certificerbare standarder, som inkluderer ekstern verificering, kan det med en vis ret hævdes, at de bevæger sig skridtet videre end de mere simple modeller, hvor virksomheden selv rapporterer sin ansvarlighed. De standarder som suppleres med ekstern verificering indeholder således en vis garanti for, at virksomheden ikke blot siger et, og gør noget andet. De mindre forpligtende alternativer som bl.a. Global Compact, kan dog siges at nyde bredere offentlig og politisk opbakning, hvilket sammen med de begrænsede økonomiske forpligtigelser taler for tilslutningen af nogle af disse principper som den mest hensigtsmæssige fremgangsmåde for mange danske SMVer.

5.3.1 Verifikation af social ansvarlighed

Et af Gallupundersøgelsens mest markante hovedpunkter var, at hele tre ud af fire danske SMVer har iværksat CSR-aktiviteter. Derudover kan det aflæses i figur 5.1.2, at størstedelen af disse aktiviteter er implementeret indenfor medarbejder og miljøområdet. Det at ISO 14001 og OHSAS 18001 er de mest udbredte standarder indenfor området kan således ikke komme som nogen overraskelse, men det gennemgående internationale fokus, som præger tilgangen herhjemme i denne sammenhæng, burde givet vis tages op til overvejelse. Ifølge Mette Kristensen fra håndværksrådet, skyldes dette internationale fokus en forskel i alvorligheden af de specifikke problemstillinger man møder i Danmark overfor eksempelvis 3.verdenslande.

"I Danmark er det lidt mere nogle luksusting der fokuseres på hvis du sammenligner med leverandører i udlandet" (bilag 3, S7 L31)

En sådan holdning kan ligeledes være med til at forklare certificeringsorganernes internationalt orienterede klassificering af CSR(jf. afsnit 4.3), hvor kun leverandørstyringsstandarden SA8000 bliver betegnet som en egentlig CSR-standard.

Den brede anvendelse af CSR-aktivieter er ligeledes interessant i den betragtning, at kun et begrænset antal af de involverede virksomheder systematisk kommunikerer deres CSR-engagement eksternt(jf. afsnit 5.1). Dette indikerer, at CSR-aktiviteterne i vid udstrækning er ustrukturerede, hvilket udgør et problem for virksomhederne, da arbejdet ud fra denne optik i langt mindre grad vil generere konkurrencemæssige fordele for de enkelte virksomheder(jf. afsnit 3.2.5). Bo Gram fra Eastport A/S, betragter det yderligere som en væsentlig hindring, at der er strenge regler for hvorledes eksempelvis SA8000 certifikatet må benyttes i virksomhedernes eksterne kommunikation og markedsføring som illustreret i citatet nedenfor.

"Det er et problem med SA8000, at der er strenge krav til hvordan man må bruge det aktivt i markedsføringen." (bilag 2, S4 L18)

Disse restriktioner indebærer, at man hverken må kommunikere om standardens specifikke indhold, eller anvende certifikatet på virksomhedens produkter. Den eksterne kommunikation af virksomhedens CSR-forhold kan således ikke blive koncentreret omkring certificeringen, som ellers udgør virksomhedens formelle dokumentation for at forholdene er i orden. Virksomheden har ret til at fortælle at de er certificeret efter SA8000 standarden og kan vise et certifikat herfor, men ud over dette må virksomhederne således ikke reklamere for hvad dette betyder i praksis. Eastport samarbejder dog både med DNV og SAI med henblik på at kunne benytte certifikatet mere aktivt i sin markedsføring.

Med en stigende ”amerikanisering” af CSR i Danmark(jf. afsnit 2.1.3), synes der at blive et større behov for at kunne eksplicite den enkelte virksomheds CSR-engagement, hvilket antageligt vil udgøre et problem for flere end Eastport, da deres CSR-dokumentation er underlagt strenge regler vedrørende dens eksterne anvendelse. Kåre Weng fra DS Certificering forsvarer dog disse restriktioner ved at påpege, at en certificering omhandler virksomhedernes ledelsessystemer, og ikke nødvendigvis virksomhedens produkter, som ikke er underlagt den certificerede standard.

Det er fordi det ikke er det enkelte produkt der er certificeret, men selve virksomhedens ledelsessystem. Så det vil være falsk markedsføring at sige at den her t-shirt er produceret i overensstemmelse med SA8000, for SA8000 siger ikke noget som helst om hvordan man producerer. (bilag 4, S9 L18)

Derudover bekræfter alle tre respondenter, at auditprocessen overordnet bliver styret af det respektive certificerende organ, men samtidig at store dele af kontrollen bliver foretaget af virksomhedens egne ansatte. Eksempelvis bliver inspektionsbesøg hos Eastports udenlandske leverandører foretaget af en af virksomhedens egne ansatte, og certificeringsorganet kontrollerer udelukkende, at de metoder man bruger er i overensstemmelse med standarden.

”Audits i udlandet foregår internt, og principielt har jeg jo ikke mulighed for at tjekke op på ham.” (bilag 2, S4 L9)

På denne baggrund kan det antages at en virksomheds CSR-dokumentation reelt kun er anvendelig gennem certificering, hvis modtageren stoler på at virksomheden har udført kontrolbesøgene i

henhold til standardens forskrifter. Dette indikerer, at en virksomheds troværdighed og omdømme spiller ind i vurderingen af CSR-dokumentationens validitet, også selvom dokumentationen inkluderer et certificeret ledelsessystem. En troværdig virksomhedsprofil vil således være af afgørende karakter for alle virksomheder, der ønsker at dokumentere deres forhold overfor potentielle stakeholdere.

"Specielt fordi vi er SA8000 certificeret, så skal vi virkelig passe på". (S6 L19)

Dette citat er yttret som følge af mediernes fokus på virksomheder der kommunikerer om deres CSR-forhold, og der henvises til en tendens om at disse virksomheder er mere sårbare overfor potentielle problemer. Hvis en certificeret virksomhed afsløres i ikke at have forholdene i orden, er det således mere interessant for en nysgerrig journalist end hvis virksomheden ikke var certificeret. Denne tendens taler yderligere for anvendelsen af mere vejledende standarder, da der her synes at være en større grad af fleksibilitet i tilfælde af krisesituationer.

I forlængelse af dette er det relevant for de enkelte virksomheder at overveje tilgangen til arbejdet med social ansvarlighed, da denne i høj grad kan være med til at påvirke virksomhedens overordnede troværdighed og omdømme. Som beskrevet i kapitel 2, og derefter videre ekspliciteret i kapitel 3, kan afvigende signaler være med til at påvirke en virksomheds troværdighed og image i negativ retning. Derfor bør tilgangen til CSR, samt de specifikke indsatsområder vurderes i samråd med virksomhedens stakeholdere, for derigennem at koncentrere arbejdet om forhold, der er forbundet med virksomhedens kernekompetencer. Virksomhederne, som anvender stakeholderdialog, formulerer således ikke blot et sæt retningslinjer for ansvarlighed baseret på deres eget værdisæt, men inddrager stakeholderne værdier for på den måde at sikre ansvarlighed over for dem, som rent faktisk påvirkes af virksomhederne. Der er få ting, der taler imod tilslutningen til denne stakeholderinvolverende tilgang, og kan i grove træk opsummeres med de forskellige økonomiske og administrative udfordringer, som indledningsvis vil gøre sig gældende ved implementering af denne form for ledelse.

Dette leder os videre til virksomhedernes kommunikative strategier, hvor specialet har lagt op til tre mulige alternativer, når der skal arbejdes med CSR-kommunikation(jf. afsnit 3.3). Disse inkluderer stakeholder information, response og involvementstrategier, som hver især repræsenterer forskellige grader af stakeholderdeltagelse. I stil med de øvrige teoretiske tilgange til CSR, lægges der fra

litteraturens side vægt på dialog, og en involvement-strategi anbefales i kraft af dens fokus på ligeværdig dialog mellem virksomhed og stakeholdere. Der er dog lang vej før en sådan tilgang vil kunne blive fremherskende i danske SMVer, da strategisk CSR-kommunikation i forvejen kun er noget som meget få virksomheder beskæftiger sig med(jf. afsnit 5.1). For at kunne nå til stakeholder-involvement, hvilket ifølge Morsing og Schultz er den bedste strategi til at imødekomme eksterne forventninger til virksomheden, kræver det altså indledningsvis en overordnet stakeholderorienteret tilgang til CSR.

I forlængelse af involvementstrategien anbefales der en direkte informativ strategi overfor de stakeholdere, der har størst viden og interesse i virksomhedens forhold, og en mere indirekte strategi overfor befolkningen generelt. Disse anbefalinger er udarbejdet på baggrund af den førnævnte danske skepsis overfor CSR-kommunikation, og vil umiddelbart kunne følges af de fleste SMVer uden at repræsentere uoverskuelige økonomiske omkostninger.

I forhold til de mere vejledende standarder, som ikke bliver suppleret med krav om ekstern kontrol(jf. afsnit 4.5), kan der ligeledes siges at være nogle forhold, som taler for deres anvendelse i forbindelse med verificering af social ansvarlighed. Af disse kan bl.a. nævnes den politiske dagsorden på området, som i høj grad er med til at synliggøre Global Compacts principper. Regeringen har med sin handlingsplan fra 2008 tydeligvis taget en beslutning om, at det er Global Compact der satses på, og initiativet har uden tvivl opnået en grad af validitet som følge af denne tilslutning. Denne type vejledning repræsenterer dog stadig et væld af problemstillinger, i hvert fald når der tales om at skulle sikre og verificere ansvarlig forretningspraksis. De tre interviewede peger ligeledes alle på certificering som den bedste måde at sikre ansvarlig forretningspraksis, men Mette Kristensen fra Håndværksrådet afskriver dog ikke helt Global Compact i denne sammenhæng.

”...der er selvfølgelig ikke nogen der kontrollerer det, men der er et krav om at man indsender en fremskridtsrapport en gang om året. Så man kan sige at der er et forsøg på at holde det kørende i virksomhederne. (bilag 3, S3 L29)

Citatet repræsenterer en gennemgående tendens i netop det interview, at man ikke blankt afskrev alternativerne til certificering som uholdbare i forhold til at kunne sikre og verificere ansvarlig

forretningspraksis. Med de øvrige respondenters baggrund taget i betragtning, er det dog ikke overraskende, at de holdte fast på certificering som den bedste fremgangsmåde.

Som nævnt har tre ud af fire virksomheder iværksat CSR-aktiviteter, men kun 36% af disse vurderer at aktiviteterne har positiv økonomisk effekt(jf. afsnit 5.1). Dette er både en indikator for at virksomhedernes motiver for at iværksætte CSR-aktiviteter ikke primært skal findes i forestillingen om at arbejdet har positiv effekt på bundlinjen, men ligeledes at omkostningsfulde og ressourcekrævende tilgange til CSR vil kunne afholde mange virksomheder fra at engagere sig i denne type arbejde. Kåre fra DS Certificering var dog meget tilbageholdende med at ytre, at certificering repræsenterede nogle omkostninger overhovedet, og i denne forbindelse kom han til at sige noget interessant.

"...men du skal se det sådan her, hvis nu Butlers Choice eller nogle af de andre har problemer med kvaliteten af de varer de køber. Så skal de investere i et system, der kan sikre at kvaliteten er god. Det er en omkostning ja.

Men i den sidste ende vil det være godt for virksomheden?

Præcis, sådan er du nødt til at se på det." (bilag 4, L16 S8)

I dette citat fra interviewet bliver der, antageligt ubevist, lagt op til, at virksomhederne kun har grund til at beskæftige sig med området hvis der allerede er et problem. Således at hvis en importvirksomhed ikke har problemer med kvaliteten af de varer de køber, så er der ikke nogen grund til at investere i et omkostningsfuldt kvalitetssikringssystem. Dette punkt relaterer til CSR i den betragtning, at hvis der ikke er et direkte behov for at blive certificeret, så vil det antageligt repræsentere unødige omkostninger at implementere et certificeret ledelsessystem. Specialets overordnede hensyn til SMVs begrænsede ressourcer(jf. afsnit 1.2) bliver ligeledes understøttet af interviewet med Håndværksrådet.

"Det er helt sikkert ressourcer der er den største hindring" (bilag3, S8 L20)

Dette giver anledning til at se tilbage på gallupundersøgelsen, der pegede på etiske og moralske årsager som de mest fremherskende i forhold til virksomhedernes motiver for at iværksætte CSR-aktiviteter. Dette indikerer, at certificering vil være fremherskende blandt to typer af virksomheder:

- Virksomheder der har et direkte behov for at forbedre eller dokumentere CSR-forhold, og
- virksomheder som af forskellige grunde retfærdiggør indsatsen med etiske eller moralske bevæggrunde.

Dette stemmer ligeledes overens med Eastports motiver for at lade virksomheden SA8000 certificere.

"Jeg tror ikke behovet for at blive certificeret fra starten har været der, men jeg tror at ønsket om at vise en hvis form for ansvar har været der helt fra starten." (bilag 2, L27 S6)

Mit kendskab til de øvrige SA8000 certificerede virksomheder i Danmark, Rice og Butlers Choice som specialet ikke fik mulighed for at inddrage i den kvalitative indsamling, peger ligeledes på etiske og moralske årsager som den primære grund til, at man har taget skridtet videre og implementeret et certificeret ledelsessystem. Det kan med en vis ret hævdes, at en certificérbar standard skaber bedre rammer for verificering af virksomhedernes forhold, men alle tre interviews indikerede derimod én overordnet svaghed, som i denne forfatters optik er en vigtig faktor i besvarelsen af specialets overordnede forskningsspørgsmål.

Eastport

"Man kan sige at principielt har jeg jo ikke mulighed for at tjekke ham fordi det er derude, hvor det nu engang er. Men han er trods alt ansat af os, så jeg forventer da helt klart at han gør det". (bilag 2, S4 L8)

HVR

"...i og med at virksomhederne kaster ressourcer efter at have sådan en mand ansat, så vil det nok også være usandsynligt at de interesseret i at han pynter på sandheden. Så skal det være i forhold til deres kommunikation med deres kunder, at de ikke måske er helt ærlige omkring hvordan tingene er." (bilag 3, L3 S6)

DS Certificering

”Vi har ikke tilsynspligt som det hedder, altså det er ikke os der skal sikre at de overholder loven. Det er myndighedernes ansvar.” (bilag 4, S3 L25)

Disse tre citater indikerer alle et overordnet kritikpunkt i forhold til certificering, hvilket er det faktum, at certificering i bund og grund handler om egenkontrol. Det certificeringsorganet efterfølgende kontrollerer, er hvorvidt denne egenkontrol er udført i overensstemmelse med den enkelte standards forskrifter. Ingen af respondenterne vurderede dog dette som et problem, hvilket var en af de mere iøjefaldende iagttagelser ved bearbejdningen af de kvalitative data. Det blev vurderet at de certificerede virksomheder ikke har interesse i at ”snyde” med egenkontrollen, men det interessante, set ud fra specialets forskningsfelt, er netop at de kan. Dette sammen med de certificerende organers mangel på tilsynspligt, taler for at en certificering ikke kan garantere ansvarlig forretningspraksis, men derimod udelukkende illustrere en ekstra indsats indenfor området.

Mange af de vejledende standarder kan på denne baggrund repræsentere en tilsvarende valid dokumentation af den sociale ansvarlighed overfor virksomhedernes stakeholdere, da begge typer i sidste ende vil være et produkt af virksomhedens CSR-arbejde, og genereret ud fra virksomhedens egne ytringer. De internationale vejledende standarder indeholder dog begrænsede praktiske redskaber til at implementere de forskellige principper i virksomhedernes daglige ledelse, og på denne baggrund vurderes CSR-kompasset at være et nyttigt og praktisk anvendeligt supplement til disse vejledninger.

5.4 Konklusion

Formålet med dette speciale var at undersøge, hvordan danske SMVer med fordel kan verificere deres sociale ansvarlighed overfor potentielle stakeholdere. For at kunne svare fyldestgørende på forskningsspørgsmålet blev der stillet tre underspørgsmål, som der blev arbejdet ud fra i kapitel 2,3 og 4. Den metodiske fremgangsmåde er baseret på den forstående forskningstype, hvilket har dannet grundlag for følgende konklusion og dermed svar på det overordnede forskningsspørgsmål og de dertilhørende underspørgsmål.

Den mest fremherskende tilgang til CSR kan siges at være repræsenteret af den internationale skole. Her defineres CSR som frivillige aktiviteter, der går ud over hvad lovgivningen foreskriver, og opdeles ofte i interne og eksterne forhold. Denne udlægning af begrebet ligger meget tæt på den dialog-orienterede skole, som ligeledes repræsenterer en stakeholderorienteret tilgang til arbejdet med social ansvarlighed, men med en højere grad af fokus på selve processen. Disse to udlægninger af begrebet understøttes bredt af nutidens forskere, og anses for bedst at kunne konkretisere problemstillinger i relation til CSR.

Når virksomheder skal opbygge en troværdig CSR-profil, skal de være yderst opmærksomme på de signaler, der sendes til omverdenen. Afvigende signaler kan således være med til at skade en virksomheds troværdighed og omdømme, hvilket er af afgørende betydning for alle virksomheder på et konkurrencepræget marked. For at skabe en længerevarende og forretningsunderstøttende effekt af CSR, bør virksomhederne arbejde strategisk og proaktivt, for derigennem at skabe konkurrencemæssige fordele. Dette strategiske arbejde bør ydermere tage udgangspunkt i virksomhedens interne forhold, for derigennem at kunne skabe et image, som er genereret på baggrund af virksomhedens identitet.

I kraft af den stigende skepsis, som danske forbrugere har overfor CSR-budskaber, er verifikation og dokumentation af det sociale engagement et vigtigt element for mange virksomheder. En dokumentation for hvordan virksomhederne udøver ansvarlig forretningspraksis kan være med til at legitimere arbejdet overfor stakeholdere, og dermed gøre virksomhedens CSR-budskaber mere troværdige. Der er imidlertid forskel på validiteten af de forskellige fremgangsmåder, hvilket leder videre til besvarelsen af specialets overordnede forskningsspørgsmål.

For at verificere det sociale engagement på mest hensigtsmæssig måde anbefales det, set i lyset af små og mellemstore virksomheders særlige kendetegn og begrænsninger, at vurdere behovet for CSR-dokumentation individuelt i de enkelte virksomheder. Kun i tilfælde af ekspliciterede krav fra tætte stakeholdere vurderes det nødvendigt at investere i et certificeret ledelsessystem, da vejledende standarder kan bidrage med en tilsvarende valid dokumentation for de enkelte virksomheders gode intentioner.

Global Compacts principper repræsenterer en internationalt kendt referenceramme i forhold til arbejdet med CSR, og i kraft af den brede tilslutning til disse principper på globalt plan, vurderes de bedst at kunne fungere som dokumentation overfor et bredt udsnit af stakeholdere. I kraft af initiativets begrænsede praktiske redskaber, bliver dette speciales anbefaling at supplere tilslutningen til disse principper med mere praktisk anvendelige værktøjer som eksempelvis det danskudviklede CSR-kompas. I tilfælde af påtrængende eksterne krav om akkrediteret dokumentation, anbefales det slutteligt at overveje hvorvidt en inspektion af code of conduct kan imødekomme sådanne krav, da de oftest vil repræsentere langt mindre økonomiske omkostninger for de enkelte virksomheder.

5.5 Litteraturliste:

- Andersen, Ib(1990). *Valg af organisationssociologiske metoder- et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur
- Andriof, J & McIntosh, M.(2001). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Greenleaf
- Bowen, H.R.(1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper. New York
- Brønn & Vrioni(2001). *Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview*. International Journal of Advertising. Vol. 20. Nr. 2. 207-222
- Carroll, A.B.(1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business and Society. Vol. 38. Nr. 3. 268-295.
- Center for Economic and Business Research(CSBR)(2007). *Analyse af standarders betydning for den økonomiske væks.*, Copenhagen Business School
- Christiansen, M.(2007). *Corporate Social Responsibility- En systematisk analyse af fremtidsscenarier*. Kommunikationsforum
- Djursø & Neergaard. *Social Ansvarlighed, fra idealisme til forretningsprincip*. Academica 2006
- Ellis, T. *For menneskeheden – og bundlinjen*. Politikken kronik 2006
- Envionics International (2002). Sidenhen ændret til GlobeScan Inc.
- Freeman, E.R. & Velamuri, S.R.(2006). *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*. In Kakabadse, A. & Morsing, M.(Eds.) *Corporate social responsibility: reconciling with application*. New York: Palgrave Macmillan. 9-23. 2006
- Freeman, Harrison & Wicks(2007). *Managing For Stakeholders*. Yale University Press
- Friedman, M.(1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. The New York Times Magazine, September
- Garriga & Melé(2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Journal of Business Ethics
- Godfrey, P.C. & Hatch, N.W. (2007). *Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century*. Journal of Business Ethics. Vol. 70. 87-98.
- Hänselt, N.(2007). *Flere virksomheder lejer et godt image*. Ingeniøren februar
- Hatch, M.J. & Schultz, M.(1997). *Relations between organizational culture identity and image*. European Journal of Marketing

Heath R.L.(2002). *The Importance of Issues Management and Environmental Scanning for Corporate Image*. Fra Brønn & Wiig, *Corporate Communication. A Strategic Approach to Building Reputation*, Gyldendal Akademisk, 133-150

Kvale, S.(1990). *Det kvalitative interview*, Appendiks 2 fra Andersen, Ib. *Valg af organisationssociologiske metoder- et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur, 1990

Launsø, L. Rieper, O.(1997). *Forskning om og med mennesker - forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen*. København, Nordisk Forlag

Lindholm M.R.(2004). *Topledere kræver grænser for samfundsansvar*. Mandag morgen erhverv. Nr. 7. Side 4, 16. februar

Morsing, Schultz & Nielsen(2004). *Social ansvarlighed giver ikke automatisk respekt*. Ledelse I Dag Nr. 59

Morsing M. & Beckmann S.(2006). *Virksomhedens sociale ansvar: Danske CSR traditioner i lyset af angelsaksiske og kontinentale CSR traditioner*. Fra Djursø & Neergaard. *Social Ansvarlighed, Fra idealisme til forretningsprincip*. Academica Århus

Morsing M. & Schultz M.(2006). *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*. Blackwell Publishing fra *Business Ethics: A European Review*, Volume 15, Number 4, Oct 2006

Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen(2008). K.U. *The catch 22 of communicating CSR: Findings from a Danish study*. Journal of Marketing Communications, Vol. 14, Nr. 2

Morsing, Vallentin & Hildebrandt(2008). *Forretning eller Ansvar? Social Ansvarlighed i Små og Mellemstore Virksomheder*. Børsens Forlag

National Reputation Quotient Survey, 2004. Henvist fra Morsing, Schultz & Nielsen(2004). *Social ansvarlighed giver ikke automatisk respekt*. Ledelse I Dag Nr. 59

Neergaard, P.(2006). *Virksomheders sociale ansvar – Corporate Social Responsibility. En introduktion*. fra Djursø & Neergaard. *Social Ansvarlighed, Fra idealisme til forretningsprincip*. Academica Århus

Neergaard, P. (2006). *Social ansvarlighed og økonomiske resultater. Er spørgsmålet relevant?.* Academica Århus

Olins, W.(1989). *Corporate Identity – Making Business Strategy Visible Through Design*. London: Thames & Hudson

Olins, W.(1990). *The Corporate Personality*. London: The Design Council

Olins, W.(2004). *Om brands*. Kommunikations Forum

Olins, W.(1989). *Corporate identity- making strategy visible through design*. Thames & Hudson

Pedersen, E.R.(2006). *Between Hopes and Realities: Reflections on the promise and practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*. Samfundslitteratur

Pedersen, E.R. (2008). *forelæsning i Interkulturelle Markesstudier*. kusus 4

People and Profit fase 2(2005). *Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder*. Økonomi og erhvervsministeriet

Pickton & Broderick(2007). *Integrated Marketing Communications*. Prentice Hall, Kompendie Consumer Culture and Communication

Porter, M. & Kramer, M.R. (2006). *Strategy & Society. The Link Between Competetive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review

Remenyi, D.(1998) . *Doing research in business and management - an introduction to process and method*. London Sage

Roepsdorff, A.K. (2008). *Strategisk Integration Af CSR I SMVer: Hvorfor og hvordan?* Fra

Morsing, Vallentin & Hildebrandt(2008). *Forretning eller Ansvar? Social Ansvarlighed i Små og Mellemstore Virksomheder*. Børsens Forlag

Steger, U.(2008). *Perspectives For Corporate Social Responsibility , Where are we coming from? Where are we going?* May IMD

Sørensen, L. & Vidal, V.(1999), *The strategic process in organisations - the contribution of soft approaches*. DTU Informatics.

Økonomi- og Erhvervsministeriet(2002). *Etik i erhvervslivet - virksomhedernes samfundsmæssige ansvar*. København Ø

Internetsider

Arbejdstilsynet:

<http://www.arbejdstilsynet.dk/sw5577.asp> hentet 3/6-2009

Bureau Veritas Certification:

http://www.us.bureauveritas.com/wps/wcm/connect/bv_dk/Local/Home/About-Us/Our-Business/Certification/ hentet 1/6-2009

CSR-Kompasset:

<http://www.csrkompasset.dk/index.php?page=8>

Danak:

<http://webtool.danak.dk/Plone/akkreditering/akkred> hentet 28/5-2009

<http://webtool.danak.dk/Plone/akkreditering/> hentet 3/6-2009

Dansk Standard:

www.ds.dk/dadk/omdanskstandard/samfundsansvar/baeredygtighed/Standard_for_samfundsmaessigt_ansvar/Sider/default.aspx, hentet 5/8-2009

<http://www.dscert.dk/DA->

[DK/YDELSER/SOCIALANSVARLIGHED/Sider/SocialAnsvarlighed.aspx](http://www.dscert.dk/DA-DK/YDELSER/SOCIALANSVARLIGHED/Sider/SocialAnsvarlighed.aspx) hentet 1/6-2009

<http://www.dscert.dk/da-DK/Ydelser/SocialAnsvarlighed/Sider/SocialAnsvarlighed.aspx>, hentet 4/6-2009

Det Norske Veritas:

http://www.dnv.com/services/assessment/corporate_responsibility/index.asp hentet 1/6-2009

Ethical trade solutions:

<http://www.ethicaltradesolutions.dk/da/standarder/sa-8000>, hentet 2/6-2009

Force Certification:

<http://www.force-cert.dk/cms/site.aspx?p=6226> hentet 1/6-2009

Global Compact:

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, hentet 29/7-2009

<http://www.unglobalcompact.org/Languages/Danish/index.html>, hentet 2/8-2009

EU-Kommissionen:

http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm hentet 3/5-2009

Ingeniøren:

<http://ing.dk/artikel/77097> hentet 6/1-09

ISO:

www.iso.org/wgsr, hentet 25/7-2009

Kommunikationsforum:

<http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=11272> hentet 24/5-2009

OECD

http://www.oecd.org/departement/0,2688,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html, hentet 18/7-2009

Socialt engagement:

<http://socialtengagement.dk/sw4317.asp> hentet 20/8-2009

<http://www.socialtengagement.dk/sw4293.asp> hentet 15/8-2009

Samfundsansvar:

[www.samfundsansvar .dk/sw54185.asp](http://www.samfundsansvar.dk/sw54185.asp), hentet 21/8-2009

Tania Ellis:

http://www.taniaellis.dk/bilag/Politiken%20kronik_28nov06.pdf hentet 20/7-2009

The Sullivan Principles

<http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/principles/gsp/default.asp>, hentet 20/8-2009

Bilag 1 Interviewguide

Nedenstående illustrerer specialets overordnede spørgeramme ved de kvalitative interviews. Metodisk er de halvstrukturerede, da de i højere grad vil være fokuseret omkring bestemte temaområder end de eksakte spørgeformuleringer. For at facilitere bearbejdningen af de indsamlede data, er der udarbejdet en opsummering af de enkelte interviews, som bliver præsenteret i forlængelse af transskriberingen i bilag 2, 3 og 4.

Interview med Eastport A/S.

Hovedemner:

CSR

SMV's særlige udfordringer

Certificering og verifikation

Kommunikation og Markedsføring

Faste spørgsmål:

Hvorfor har i valgt at arbejde med social ansvarlighed?

Hvorfor har i valgt at lade jer certificere?

Havde i overvejet alternativer?

Hvilken betydning har denne certificering for jeres arbejde med CSR?

Bruger i jeres CSR-engagement til at brande virksomheden på forskellige måder?

Hvordan foregår processen når virksomheden skal certificeres?

Mener du at certificering kan sikre ansvarlig forretningspraksis?

Har i været nødsaget til at stoppe samarbejdet med nogle af jeres udenlandske leverandører?

Interview med Dansk Standard Certificering

Hovedemner:

CSR

SMV's særlige udfordringer

Certificering og standardisering

Kommunikation og Markedsføring

Faste spørgsmål:

Hvordan forløber standardiseringsarbejdet, og hvilken rolle spiller certificeringsorganerne i dette arbejde?

I hvilket omfang mener du, at certificering kan sikre ansvarlig forretningspraksis?

Hvordan forløber den eksterne kontrol med udenlandske leverandører?

Hvilken rolle spiller de mange aktører indenfor standardiseringsområdet?

Hvad er de umiddelbare fordele og ulemper ved certificering overfor de mindre forpligtende alternativer?

Hvilke restriktioner er der vedrørende brug af certifikatet i virksomhedernes markedsføring?

Interview med Håndværksrådet

Hovedemner:

CSR

SMV's særlige udfordringer

Certificering, standardisering og verifikation

Kommunikation og Markedsføring

Faste spørgsmål:

Hvad er jeres anbefalinger til medlemmer/kunder, der viser interesse for CSR?

Hvilke præmisser mener du primært ligger til grund for disse anbefalinger?

Yder i decideret konsulentbistand herfra eller formidler i bare kontakten?

Hvad er jeres anbefalinger i forhold til vejledende og certificerbare standarder?

I hvilket omfang mener du, at certificering kan sikre ansvarlig forretningspraksis?

Hvad anbefales i forhold til virksomhedernes kommunikationsstrategi?

Hvad er de største udfordringer for SMVer i forhold til CSR?

Kan der formuleres generelle retningslinjer for CSR-engagement i SMVer?

Interviews Bilag 2

Interview med Bo Gram, Salgschef for Eastport A/S, 16/6-09

Hvorfor har i valgt at arbejde med social ansvarlighed?

Jamen det bunder og grunder nok lidt i at Claus, som har startet virksomheden sammen med Svend er socialt anlagt og han syntes det kunne være rart at have en eller anden social vinkel på, samtidig med at vi skal have en forretning vi skal drive, hvor vi også skal tjene penge men samtidig give noget tilbage. Oprindeligt er der blevet oprettet noget der hedder Eastport Care, som er en del af et program hvor vi skulle prøve at være sociale og give noget tilbage i forhold til at arbejde rund omkring. Alle vores produkter bliver produceret i Kina, og arbejdsforholdene derude kan svinge meget fra fabrik til fabrik, i forhold til hvor gode og hvor dårlige de er. I forbindelse med det, så stødte vi ind i SA8000, som egentligt kunne blive en blåstempling af det vi gør, og ligesom var et officielt bevis på at vi gør noget og vi har fået godkendelse på det. Det skal så også siges at samtidig med havde vi en kunde som foreslog at det kunne være en fordel for os hvis vi fik den.

Havde i overvejet alternativer, eksempelvis at følge Global Compact principperne? Det kunne måske have været en lidt mindre omfattende indgangsvinkel til det.

Nej overhovedet ikke fordi SA8000 sådan nærmest faldt på vores bord som noget der var en god ide, så derfor har vi ikke overvejet andre nej. Jeg har i øvrigt i den seneste tid kigget nærmere på Global Compact, og set i forhold til hvad SA8000 kan, så er Global Compact tynd. Principielt kan alle jo hævde at de følger de principper.

Det er måske en lidt lettere måde at komme til social ansvarlighed?

Ja lige præcis. Set i forhold til hvad det indebærer og hvad det er, så syntes jeg at det er tyndt. Den er ikke det værd den er skrevet på, ikke i forhold til SA8000 i hvert fald.

1 *Er der nogen speciel grund til i lod jer certificere af DNV kontra nogle andre*
2 *certificeringsorganer?*

3

4 DNV er dem der står for SA8000 i Skandinavien. Det er hovedårsagen til det, det er dem der har
5 rettighederne og står for SA8000 i Skandinavien. Det er dem der har samarbejdet og dem der står
6 for det, så det er derfor.

7

8 *Jeg ved ikke hvem der har været først ude men både Bureau Veritas og DS Dansk Standard udfører*
9 *vist også certificeringen i Danmark.*

10

11 De har nok også noget af det ja, men grunden til vi bruger DNV er at de har været bannerførere for
12 det overfor os. Det skal siges at de har været enormt flinke og gode til at hjælpe, også fordi vi har
13 været nogle af de første i Skandinavien til at få det. Jeg ved ikke lige om vi var den første, men der
14 er jo ikke særlig mange, 4-3 tror jeg det er, så der er jo ikke så mange der har det. De har været
15 meget gode til at komme med hjælp i den indledende fase i hvert fald.

16

17 *Hvordan har processen været? Har det været en langvarig proces at få inkorporeret*
18 *ledelsessystemer og hvad der ellers skal til?*

19

20 Ja, det er jo... Selvom man tager standarden SA8000, så fylder den jo ikke meget. Det er jo ikke
21 mere end 20-25 sider, så den er forholdsvis let at læse og komme igennem. Når du så skal have
22 udarbejdet et system som offentligt krav, det er en lang proces og en masse tilrettelser. Så det har
23 selvfølgelig taget sin tid. Louise som har siddet og udarbejdet det har læst ved siden af at hun har
24 lavet det her system, så det er selvfølgelig ikke noget hun har brugt fuld tid på, men hun har i hvert
25 fald brugt på den gode side af et halvt år, seks 6-12 måneder ikke. Selve systemet er færdigt nu, og
26 alt er på punkt og prikke og er perfekt. Vi havde faktisk audit i fredags, og der var ikke noget at
27 komme efter, det var småting der var at komme efter. Og vi fik ros for vores management-system at
28 det var rigtig godt, så det har i hvert fald taget noget tid siden vi rigtig startede med det i januar
29 sidste år, så det har taget noget tid med de ting vi skulle have med. Men vi er en lille virksomhed,
30 og det er som sagt Louise, der har arbejdet med det, så det er ikke noget der har taget så meget tid i
31 det daglige arbejde, men det her alligevel fyldt noget da vores direktør har skullet lave en strategi i

1 forhold til det og sådan nogle ting, men det har da også taget et års tid at få det op at køre som det
2 gør.

3

4 *Har i fået noget konsulentbistand i løbet af processen?*

5

6 Vi har trukket på DNV som har læst tingene igennem og har kigget undervejs osv. Vi har haft en
7 utrolig samarbejdsvillig auditor/konsulent tilknyttet, som har hjulpet os meget og vi har fået en del
8 også free of charge, altså noget vi ikke har betalt for, feedback osv. Så plus har de været gode når
9 de har været på audit til at sige de her ting skal i nok rette, og de her ting skal i nok skrive sådan i
10 stedet for, sådan at vi kun har lavet små ændringer. Det vi fik besked på da de var her var, at nu
11 skulle vi ikke bruge mere tid på vores management-system, det var som det skulle være. Der var
12 ikke noget at komme efter.

13

14 *Hvordan fungerer det så med leverandørerne i udlandet, er det DNV der sørger for at lave*
15 *opfølgning på arbejdsforhold og lignende, eller er i også inde over selv?*

16

17 Det gør vi selv. Vi har en mand ansat ude i Hong Kong, som kun arbejder for os og er aflønnet af
18 os, han er vores mand. Derfor står der også på vores SA8000 at vi har en afdeling i Hong Kong
19 faktisk. Så han besøger vores leverandører. Man kan sige at kva vi er SA8000 certificeret er vi også
20 meget kræsne i forhold til vores leverandører, hvem vi udvælger fordi som udgangspunkt skal de jo
21 opfylde de kriterier vi stiller i forhold til de leverandører vi har. Så vi har kun 5 aktive leverandører
22 vi bruger i dag til de varer vi har. Vi har så heller ikke så mange varer igen, men vi fastholder dem
23 så han tager ud, og hver halve år laver han en audit på fabrikkerne hvor han gennemgår faste
24 standarder for hvad vi skal gennemgå. Og han sørger for at få skrevet under på fabrikken og få et
25 stempel, og de godkender det der er. Så det gør vi internt hver halve år, plus at han løbende kommer
26 på besøg hver gang vi har en leverance, så er han ude og se at varen bliver lavet ordentligt og at alt
27 er i orden. Og når han er der så følger han op på de ting der var fra audit, så har han været der to
28 måneder tidligere så følger han op på de ting. Eksempelvis hvis der stod at der ikke var noget
29 plaster i førstehjælpskassen eller noget, så tjekker han om det er i orden i forhold til da han var der
30 sidste gang. Så den opfølgning den står vi selv for. Det er også det med en SA8000, vi skal have en
31 code of conduct, som skal opdateres hver halve år, og som vi skal skrive under på og sætte et
32 officielt stempel på fra fabrikken og det hele.

1

2 *Er der andre der tjekker op på de audits eller ordnes det hele internt?*

3

4 Det gør vi herinde gennem vores mand i Kina, altså han udfylder når han er der, prøv at se her! Han
5 skal jo igennem hver gang, i forhold som har sammenhæng med vores management-system, det
6 sociale hvordan det ser ud, og hvordan miljøet ser ud omkring de ting her, dem gennemgår han den
7 her. Hvis der så er nogle ting der skal tages action på, så bliver der sat en deadline, og så er det så
8 min opgave som SA8000 ansvarlig at sørge for at han gør de ting. Man kan sige at principielt har
9 jeg jo ikke mulighed for at tjekke ham fordi det er derude, hvor det nu engang er. Men han er trods
10 alt ansat af os, så jeg forventer da helt klart at han gør det. Claus som er vores indkøber er også
11 derude og besøge fabrikkerne og se det, så han har selvfølgelig også det med at tjekke de ting. Der
12 er også det at sige til det, at både Claus og vores mand i østen er uddannet SA8000 auditører, så de
13 har været på kursus, og har bestået en uges kursus i Danmark, så de principielt også kan foretage
14 certificering ud fra SA8000, lave audits og de ved lige præcis hvad de skal gøre.

15

16 *Hvor meget reklamerer i med jeres ansvarlige profil?*

17

18 Alt for lidt. Det er det problem med SA8000 at der meget strenge krav til hvordan man må bruge
19 det aktivt i markedsføringen, og det syntes jeg jo er dybt tåbeligt. Som den sælger jeg nu engang er
20 og har i blodet, så syntes jeg jo det kunne være noget af det bedste at frembringe på markedet at
21 kunne sige vi er SA8000 certificeret, og det betyder det og det og det, men det må vi ikke. Vi må
22 kun sætte logoet og skrive, eller det må vi ikke engang faktisk. I øjeblikket pumper vi faktisk både
23 hovedafdelingen i USA, men også DNV i Norge og her i Norden i forhold til at vi vil have lov til at
24 bruge det mere aktivt i vores markedsføring. Jeg syntes det er noget pjat. Det er et godt certifikat,
25 og det indeholder mange gode ting. Jeg sidder selvfølgelig ikke og bilder mig selv ind at vi kan
26 ændre produktionen ude i Kina fordi forholdene er som de er, men vi kan i hvert fald gøre et forsøg,
27 og vi kan prøve at påvirke de leverandører vi har, og udvælge de leverandører som vi kan præge til
28 at ændre produktionen for at opfylde vores krav. Derfor syntes jeg det er tåbelig at vi ikke må bruge
29 det. Det er sådan nu at vi har fået lov til at sætte logoet på vores produkter, men jeg vil selvfølgelig
30 gerne have lov til at bruge det meget mere aktivt fordi vi har jo taget en stilling til det, og vi prøver
31 at gøre noget ved det, hvorfor skulle vi så ikke få lov til at bruge det.

32

1 *Det er jo bl.a. også en af de ting certificering bliver markedsført under, at man kan bruge det til at*
2 *verificere sin ansvarlighed.*

3
4 Ja lige præcis, men det er fordi de er bange for at hvis der står SA8000 så tror forbrugeren, at alle
5 bagudtil er SA8000 certificeret både leverandøren og deres underleverandører osv. Men for søren
6 de ting der står ISO9000 eller 14000 på, de går jo heller ikke hele vejen bagud. Det kan godt være at
7 folk tror det, men alligevel tror jeg at mange folk har en ide om, de har i hvert fald hørt om 9001
8 eller 14001 og jeg tror ikke de bekymrer sig så meget om hvad der sker bagudtil, jeg tror det er
9 mere vigtigt for dem, at dem der her lavet produktet de er det. Så har de da i hvert fald taget stilling
10 til det og gjort noget ved det. Så vi bruger det på vores hjemmeside, og jeg bruger det meget aktivt
11 når jeg henvender mig til nye kunder i forhold til at vi er SA8000 certificeret og hvad det betyder.
12 Man kan sige at det betyder ikke bare noget for vores leverandører, det betyder lige så meget for
13 forholdet på vores kontorer, både med belysning, der skal være persiennner, fri adgang til toilet og
14 det gælder jo også for os. Jeg ved godt at forholdene er sådan i Danmark, men vi skal også have ret
15 til at organisere os. Vi skal også have ret til at forhandle. Nu er vi en lille virksomhed der har lige så
16 mange ejere som ansatte, men principielt kunne os tre ansatte godt sætte os sammen og forhandle
17 om vores løn hvis vi ville. I henhold til SA8000 hvis det var det vi ville ikke.

18
19 *Det er måske også noget i tænker på i jeres hverdag her på kontoret eller hvordan?*

20
21 Helt sikkert det betyder da noget her. Altså hvor mange virksomheder med seks ansatte har en
22 medarbejderhåndbog hvor alting er beskrevet. Det er der ikke nogen der har. Der står om flugtruter
23 ved brand, der er rygepolitik, og organisationsdiagram, sygdom osv. det hele er beskrevet heri.
24 Hvem der skal gøre hvad med hensyn til rengøring osv osv. Affald skal sorteres, det står alt
25 sammen heri. Det har jeg aldrig set før, og har været i virksomheder med 200 mand, der ikke havde
26 nogle af de her ting. Så det er da helt sikkert noget der influerer og præger vores hverdag, helt
27 sikkert. Vi er meget bevidste omkring det også, og vi er også lidt stolte over at vi har det som en af
28 de få altså. Når vi ikke er større og det er lykkedes at få det, ja helt sikkert.

29
30 *Hvordan mener du selv at en certificering som SA8000, eller for den sags skyld også nogle af de*
31 *andre der nu er, kan sikre ansvarlig forretningspraksis?*

1 Jeg tror et eller andet sted, at når man som virksomhed har sådan et certifikat. Man kan jo sige at
 2 principielt kan det jo blive taget fra en. Jeg har nu aldrig hørt om nogle konkrete tilfælde, men det
 3 kan de jo gøre. Og så tror jeg simpelthen at det ligger i vores virksomhedskultur i dag, at men er
 4 mere bevidst om hvad man gør og hvad man frembringer. Vi har selvfølgelig vores økologiske
 5 produkter, og vi har plastikposer der er lavet af plastik, ja. Men de kan bruges flere gange, så de er
 6 jo principielt miljøvenlige i stedet for fryseposerne. Jeg tror bare det ligger i den måde vi driver
 7 forretning på at men er mere bevidst om hvad men gør, også i forhold til medarbejderne. Man kan
 8 sige nu har tiderne selvfølgelig også været med i forhold til det er gået godt osv. Der har været
 9 meget fokus på at holde på medarbejdere, og det kan godt være det bliver ændret lidt, men jeg tror
 10 bare det har bidt sig så meget fast, og forbrugerne er mere bevidste om hvad virksomhederne gør i
 11 dag, at man helt automatisk prøver at tage et større ansvar. Nu kan vi se JYSK med håndklæder, og
 12 Tele Nord med telemaster. Jeg tror at man som virksomhed i dag er mere bevidst om det, og før når
 13 vi har givet en leveringstid til vores kunder har den heddet seks uger. I dag hedder den otte uger, der
 14 er lagt to uger til sådan at vi kan undgå overarbejde hos vores leverandører hvis noget går galt. Så
 15 hele vejen rundt er man mere bevidst om, som jeg også sagde tidligere. Vi udvælger vores
 16 leverandører med omhu. Vi udvælger ikke nogen der står nede i en baggård med en maskine og
 17 laver noget med sin kone og fire børn løbende rundt, det gør vi ikke for det vil vi ikke. Hvis vi
 18 bliver taget med bukserne nede, så gør det ondt. Så gør det rigtig ondt, også specielt fordi vi er
 19 SA8000 certificeret. Så skal man passe på, virkelig. Det giver så også meget udslag i de kunder vi
 20 har som dagligvarerkæder. De sikrer sig virkelig bagudtil, også med leverandørerne i hoved og
 21 bagdel. Selvfølgelig kommer der nogle sager, man kan aldrig gardere sig, men jeg tror virkelig man
 22 er meget bevidst om det, vi er i hvert fald her.

23

24 *Startede Claus' indgangsvinkel til det her med en etisk synsvinkel eller var der direkte et behov fra*
 25 *start om at kunne verificere den måde i fører forretning på?*

26

27 Jeg tror ikke behovet for at blive certificeret fra starten har været der, men jeg tror at ønsket om at
 28 vise en hvis form for ansvar har været der helt fra starten. Der skal tjenes penge og vi skal kunne
 29 leve, men det skal også tage udgangspunkt i, at det vi gør skal være noget godt, og vi skal tænke
 30 over de ting vi gør. Det har været udgangspunktet.

31

1 *I forhold til hele processen med at blive certificeret. Havde i forskellige auditorer ude for at tjekke*
2 *processen løbende eller hvordan foregik arbejdet?*

3

4 Vi sendte noget til dem hver gang vi havde lavet noget. Så kom de med noget feedback, og så
5 rettede vi til. Det er sådan det er gået. Selvfølgelig under processen har vi haft, da vi har fået
6 certifikatet, der har de jo været her kort tid efter for at tjekke op på det. De var her i fredags, der tror
7 jeg det var tredje gang de var her, og så kommer de igen om et halvt år. Simpelthen for at tjekke op
8 på at det holder.

9

10 *Har du nogen speciel årsag til at det specielt er mindre virksomheder som er SA8000 certificeret i*
11 *Danmark?*

12

13 Jeg kan ikke give dig nogen forklaring på det, men umiddelbart tror jeg at årsagen til det er at det er
14 en standard som rammer, som er nem at komme til kontra 9000 og 14000. De to er meget anlagt på
15 produktionsvirksomheder. SA8000 er jo nemmere at få for en tradingvirksomhed som vores. Mange
16 af de tradingvirksomheder der er, får deres produkter lavet ude i Kina, og man kan godt, hvis men
17 er dygtig nok og man gerne vil det, så kan man jo. Nu skal jeg passe på hvad jeg siger jo, men for at
18 score nogle billige på en men måde ved at få en SA8000 og så sige det foregår i Kina, her har vi
19 mulighed for at gøre nogle ting forholdsvis nemt. Det er jo småting der skal til, men kan knageme
20 gøre noget. Udlevere høreværn, sikkerhedsbriller osv. ikke. Så gør du noget.

21

22 *Har i haft behov for at afslutte samarbejdet med nogle af jeres leverandører derude?*

23

24 Ikke på baggrund af SA8000 nej. Alle dem vi har haft har levet op til det og har skrevet under uden
25 problemer. Mange af dem. f.eks. dem der laver vores vådservietter er en stor koncern der også
26 leverer til det amerikanske marked, og har en masse andre godkendelser, så det har ikke været noget
27 problem generelt. Jeg tror lidt, at det der er med SA8000 er at den ikke er særlig kendt. Jeg tror
28 mange store virksomheder tænker vi tager en 9000 og en 14000, og så kan vi altid blive SE
29 godkendt så kører vi, for den er mere kendt end SA8000 er. Så jeg ved ikke hvorfor der ikke er så
30 mange store der her, måske fordi de har meget egenproduktion, som er 14000 og 9000 godkendt, og
31 de vil ikke have den oveni. Jeg ved det ikke, jeg kan ikke give dig noget entydigt svar. Men det er
32 sjovt, hvis du tager til Spanien eller Italien så er det meget mere udbredt. Det kan du sikkert skrive

en hel opgave om hvorfor de ikke er det. Den er i hvert fald nemmere at forholde sig til for forbrugerne end 9000 og 14000 som er mere omfattende, så den skal nok blive mere udbredt det er jeg sikker på

Opsummering

Der blev indledningsvis spurgt til virksomhedens grunde til at engagere sig i CSR-arbejde, hvilket kan siges at bunde ud i etiske og moralske årsager. *"Det bunder i at Claus og Svend, som har startet virksomheden, er socialt anlagte".*(S1 L9). I forhold til certificeringen havde virksomheden ikke overvejet andre alternativer, da SA8000 blev præsenteret for ledelsen som en god idé, og det virkede som det rigtige at gøre. Derudover blev det set som en *"blåstempling"*(S1 L15) af virksomhedens arbejde. Det blev dog ikke vurderet, at der har været et egentligt behov for at blive certificeret helt fra starten, men snarere et eksplicit ønske om at udvise en eller anden form for socialt ansvar.(S6 L 28)

Selve processen med at blive certificeret har været relativt omfattende, og Eastport har været nødsaget til at revidere hele ledelsessystemet for at kunne opfylde kravene i SA8000-standarden. *"Det har taget sin tid, på den gode side af et halvt år, at får op at køre".*(S2 L25). Ydermere har man været nødsaget til at ansætte en mand i Kina til at varetage virksomhedens interesser og tjekke op på forholdene hos de enkelte producenter. *"Vi har en mand ansat ude i Hong Kong, som kun arbejder for os, og som er aflønnet af os."*(S3 L17). Der er stor tillid til denne medarbejder, og det er hans overordnede ansvar at foretage audits hos producenterne i udlandet. *"Audits i udlandet foregår internt, og principielt har jeg jo ikke mulighed for at tjekke op på ham."*(S4 L9)

Der blev ligeledes spurgt til hvordan virksomheden benytter den ansvarlige profil i sin markedsføring, hvilket var et punkt, som den interviewede var yderst passioneret omkring. *"Det er et problem med SA8000, at der er strenge krav til hvordan man må bruge det aktivt i markedsføringen."*(S4 L18). Dette repræsenterer et væsentligt problem for virksomheden, og derfor samarbejdes der med både Social Accountability International og Det Norske Veritas for at få lov til at benytte SA8000 certifikatet mere aktivt i virksomhedens markedsføring og eksterne kommunikation. Som nævnt er det en større proces at opnå dette certifikat, og hvis reglerne ikke

- 1 opfyldes kontinuerligt, kan certificeringen blive trukket tilbage. På denne baggrund skal man være
- 2 yderst opmærksomme på, hvorvidt man følger SAI's forskrifter. "*Certifikatet kan blive taget fra en.*
- 3 *Jeg har dog ikke hørt om nogen tilfælde*".(S6 L2)
- 4

1 Interviews Bilag 3

2

3 Interview med Mette Kristensen, Projektkonsulent for Håndværksrådets CSR-afdeling, 18/6-09

4

5 *Hvad er jeres anbefalinger til virksomheder der viser interesse for social ansvarlighed?*

6

7 Jeg skal måske lige starte med at sige, at jeg må jo ikke gå ind i vores enkelte samarbejdspartnere da
8 der er noget med tavshedspligt og sådan nogle ting, så vi må tage det lidt på et overordnet plan. Set
9 over en bred kam. Oftest er det faktisk os der henvender os til virksomhederne. Men det sker også at
10 virksomhederne ringer os op og siger laver i noget indenfor CSR for jeg kunne godt tænke mig at
11 kigge på vores leverandører i Indien eller Kina eller hvor det nu måtte være. Når det er os der
12 henvender os så kan det være, oftest om det samme, leverandørstyring er det tit netop fordi vi har
13 det der internationale fokus. Det kan også være hvis vi vil gøre virksomhederne opmærksomme på,
14 at der findes nogle forskellige offentlige støtteordninger, altså Danidas IPD hedder det, det hed PPP
15 før, hvor Danida går ind og støtter virksomheder med forskellige samarbejder med deres partnere i
16 udviklingslande omkring CSR selvfølgelig. Så det kan sådan gå lidt begge veje, man kan sige det er
17 svært altså, vi er meget konkrete og vi arbejder med små og mellemstore virksomheder, så vi bliver
18 også nødt til at være meget praktisk orienteret. Vi går ikke ud og promoverer CSR bredt, det har vi
19 ikke ressourcer til og det er jo ligesom ikke derfor vi er sat i verden som brancheorganisation. *Det*
20 *er der også andre til kan man sige.* Ja præcis, og vi vil ikke rigtig få noget ud af det kan man sige.
21 Det er ikke rigtig det fokus vi har da vores fokus er på de enkelte medlemmer både af
22 håndværksrådet, men også dem der ikke er medlemmer kan vi sagtens arbejde med. Så vi
23 promoverer det ikke aktivt, men vi går ind og samarbejder med den enkelte virksomhed omkring
24 hvordan kan vi udvikle nogle forhold lige præcis hos jeres leverandører. Og det kan f.eks. være at så
25 indgår man i nogle forløb med den virksomhed, og så kan det være man finder ud af at SA8000
26 standarden er faktisk velegnet til jeres virksomhed. Der tages fat i sociale forhold, og
27 virksomhederne har måske også behov for at kunne kommunikere til kunder at jeg lever altså op til
28 de her ting, og jeg har et certifikat som bevis på det. Der er også virksomheder der ikke har brug
29 for at have et certifikat, de vil bare gerne have at tingene fungerer for så får de bedre forhold til
30 deres leverandører, bedre leveringstider fordi der kommer mere styr i boksen hos leverandøren.
31 Kvaliteten bliver som regel også bedre når man går ind og samarbejder med leverandøren omkring
32 CSR.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32

Hvad er præmissen for disse anbefalinger? Er det på baggrund af Regeringens Handleplan for CSR eller hvem bestemmer den overordnede linje i forhold til CSR?

Her indefra tænker du? Jeg ved ikke om man kan sige at vi har en overordnet linje andet end vi understøtter virksomhederne i deres arbejde.

Det virker meget som om i har et internationalt fokus lidt som det regeringen har fremlagt i 2008 for hvordan de ønsker at sætte Danmark på verdenskortet som et land med bæredygtig produktion osv. Min tanke var så hvordan jeres fokus var kommet på det, om det er gennem politiske initiativer eller hvordan?

Nej helt oprindeligt tænker du på. Altså nej, denne her afdeling har eksisteret i flere år, og ligger meget længere tilbage end 2008 i hvert fald. Jeg ved ikke præcis hvor mange, men man har arbejdet med det her område længe inden regeringens handlingsplan. Hvor regeringens handlingsplan handler om at markedsføre Danmark som ansvarligt land, så arbejder vi meget mere jordnært og helt nede i øjenhøjde med virksomhederne, og hvordan vi kan hjælpe den enkelte.

Yder i decideret konsulentbistand herfra eller formidler i kontakt til Danida eller andre der nu kan hjælpe?

Det kan være både og, ofte indgår man et samarbejde hvor vi typisk hjælper virksomheder med ansøgninger hvis det er til et Danidaprogram. Etablere kontakten til ambassaden i det pågældende land, og står for alt det administrative måske, for det er ofte en stor byrde som små og mellemstore virksomheder, alt den administration der ligger i at skulle søge om programpenge og alle de forskellige krav som f.eks. progress reports. De ting kan mange have svært ved at håndtere, hvad skal de indeholde, og det er måske en lidt mere akademisk tilgang til området mens de vil hellere ud og se hvordan det er hos leverandøren, se hvad der skal til for at ændre forholdene, gøre dem bedre for medarbejderne og menneskelig påvirkning af miljøet.

Så det er lidt mere praktisk anlagt?

1 Det er meget mere hands on, og det kan også være at en leverandør i Indien har problemer med
2 kemikalier, mens virksomheden der er samarbejdspartner i Danmark ikke ved noget om kemikalier,
3 og vi ved heller ikke nødvendigvis noget om kemikalier, så tager vi typisk fat i en lokal
4 konsulentvirksomhed eller lidt mere specifikt inden for det område. Så kan virksomhederne få nogle
5 penge til at få dem til at hjælpe med at løse de problemer. Så det er sådan lidt... Vi etablerer gerne
6 kontakten til lokale konsulenter, NGOer eller myndigheder eller hvad der nu skal til for at der
7 kommer gode resultater ud af det pågældende projekt ikke.

8
9 *Hvordan forholder i jer så overfor certificering kontra nogle af de andre mere frivillige standarder*
10 *man kan følge som f.eks. Global Compact, overfor SA8000 eksempelvis?*

11
12 Man kan sige at vi tager meget udgangspunkt i hvad der er virksomhedernes behov. Global
13 Compact er en meget fin referenceramme. Det giver en helt overordnet struktur for, hvad er det for
14 nogle områder virksomhederne skal kigge på. Men den er jo meget lidt vejledende i forhold til
15 hvordan kan jeg så løse mit problem, der handler om human rights i praksis. Diskrimination f.eks.
16 bare som et eksempel hvordan sikrer jeg mig i praksis når jeg ikke må det, og det skal jeg passe på
17 osv. Og det er det niveau længere nede som nogle af certificeringsordningerne måske går mere ned i
18 og siger, hvis du skal certificeres hos os, så skal du kunne dokumentere at der ikke er
19 diskrimination. Og det kan du f.eks. gøre ved at have kontrakter på kvindelige ansatte eller have
20 kontrakter på folk med forskellige kastesystemer hvis vi nu er i Indien eller sådan helt basic ikke, så
21 man kan sige mens Global Compact er meget overordnet så er der mange af certificeringerne der
22 går mere ind i de konkrete områder og så søger at sætte et managementsystem op omkring det. De
23 har nogle krav til alle de ting der ligger udenom de enkelte aktiviteter kan man sige ikke.

24
25 *Der er ikke så meget kontrol med GC, og da det er frivilligt repræsenterer det ikke så store*
26 *omkostninger. Føler du at certificering kræver for store økonomiske ressourcer for SMV.*

27
28 Det kan det helt sikkert, og det er også derfor nogle vælger ikke at blive certificeret. Global
29 Compact, der er selvfølgelig ikke nogen der kontrollerer det, men der er et krav om at man
30 indsender en fremskridtsrapport en gang om året. Så man kan sige at der er et forsøg på at holde det
31 kørende i virksomhederne.

1 *Initiativer er selvfølgelig godt nok, det er bare hvor nemt der er, og hvor meget der bliver tjekket op*
2 *på det.*

3

4 Det er klart en af de store udfordringer for de små og mellemstore virksomheder, at det skal
5 kontrolleres og så skal man have eksterne auditører på, og det koster også penge. Det er
6 prioriteringen i det ikke, vil man helst ændre forholdene hos leverandørerne eller skal vi også
7 investere i at få det kontrolleret osv. Det er en afvejning og tit bliver det lidt af en kombination, at
8 selvfølgelig vil virksomhederne også være sikre på at de lever op til et vist niveau når nu man har
9 investeret penge i det. De investerer jo også i det, specielt dem der kommer til os de investerer
10 100 %, men hvis de laver et samarbejdsprojekt med Danida, så skal de også selv investere
11 ressourcer, medarbejdertid og kontant finansiering. Så de er også selv interesseret i at der sker noget
12 kan man sige.

13

14 *Er det dit indtryk at de virksomheder der er længst fremme med det her arbejde har etiske eller*
15 *økonomiske bevæggrunde? Fra regerings side promoveres det jo at det er gode langsigtede*
16 *investeringer, men mit indtryk er at dem der arbejder med det som regel har haft en etisk*
17 *indgangsvinkel.*

18

19 Nu er det selvfølgelig en kombination fordi nu er virksomhederne blevet mere opmærksom på, at
20 der er faktisk også nogle økonomiske gevinster i det. Det er selvfølgelig godt, men der er også
21 mange virksomheder som, mange af de første typisk eller mange af dem der er blevet brugt meget
22 som eksempler ude i det offentlige de, offentlige/mediernes, de har meget haft den der holdning, at
23 som grundlægger af denne her virksomhed kan jeg ikke stå inde for hvis der er rigtig dårlige
24 forhold, hverken hos mine danske medarbejdere eller hos mine leverandører. sådan en virksomhed
25 som RICE f.eks. dem kender du garanteret.

26

27 *Så snart du er inde og kigge på SA8000 så kommer RICE op over det hele.*

28

29 Den er blevet brugt ekstremt meget som casevirksomhed, og Philippe der han havde jo den tanke at
30 virksomheden skulle være grundlagt på nogle værdier og var lige så meget det der var vigtigt. De er
31 jo også certificeret og sådan nogle ting, så der mange af de små og mellemstore også der har et
32 personligt ønske om at det skal være i orden. Så kan det godt være det koster noget ekstra, men det

1 skal være i orden. Det bliver så rigtig interessant for os når man kan gå ind og bevise bagefter at du
2 har også fået rigtig meget økonomisk ud af det. F.eks. de ting jeg nævnte før, de har fået en større
3 markedsandel, de har fået bedre kvalitet ud af det, generelt har de fået et langt stærkere forhold til
4 deres leverandører, selvom de er en lille kunde måske hos leverandøren. Og det er danske
5 virksomheder jo typisk, lille bitte. I den store sammenhæng i hvert fald, og de har langt større
6 kunder og vil ikke. Vi oplever også stadig at leverandøren trækker på skulderne og siger at så meget
7 handler du altså ikke hos mig, at du kan komme og stille krav om CSR. Der kan den danske
8 virksomhed måske have en udfordring. Skal de til at battle med leverandøren eller finde en anden
9 leverandør, eller hvad gør man lige i den situation.

10
11 *Hvad er så indtrykket når disse virksomheder render ind i problemer? Er de så hurtige til at finde*
12 *andre leverandører eller prøver man at arbejde med dem man har?*

13
14 Prøver typisk at arbejde med dem man har. Der ligger jo også noget arbejde i det at finde nogle
15 gode leverandører. Jeg syntes langt hen ad vejen at man forsøger at samarbejde med leverandøren.
16 Men hvis leverandøren nægter og har en anden holdning til tingene. Det behøver ikke engang være
17 noget voldsomt. Hvis han skal skifte fra kemikaliebaseret lim til vandbaseret lim, og den danske
18 virksomhed har fundet et alternativ der er lige så billigt, at leverandøren så står og siger at det gider
19 jeg ikke. Ikke fordi der er nogle problemer i det, jeg kunne sagtens gøre det, men det går jo fint for
20 mig og der er masser af arbejde at tage af når de krasser af om et par år fordi det er skide giftigt
21 ikke. Det er sådan et andet menneskesyn hvor vi godt kan stå lidt i Danmark og tænke, hold da op.
22 Men sådan er det desværre de steder hvor der er masser af arbejdskraft, selvfølgelig ikke alle steder
23 det er slet ikke det. Men nogle steder løber man ind i sådan en holdning ikke.

24
25 *Tror du så at en certificering kan sikre ansvarlig forretningspraksis? Nu talte jeg for nylig med*
26 *nogle certificerede virksomheder og blev overrasket over at de selv skulle hyre en til at foretage*
27 *audits. Min tanke var bare at når det er en af deres egne ansatte der skal tjekke på de har ting, så*
28 *kunne man jo godt forestille sig at der til tider blev sprunget over hvor gærdet er lavest. Det har de*
29 *muligvis ikke interesse i, men der er i hvert fald mulighed for at spille med lukkede kort, selvom alt*
30 *egentlig burde være åbent gennem certificeringen. Kan det ikke blive et problem tror du?*

1 Jo det kan det sikkert godt. Vi har ikke nogen konkrete problemer med at det har været et problem,
2 man skal også tænke på at det handler om ressourcer. Det gør det jo ligesom altid, og i og med at
3 virksomhederne kaster ressourcer efter at have sådan en mand ansat, så vil det nok også være
4 usandsynligt at de interesseret i at han pynter på sandheden. Så skal det være i forhold til deres
5 kommunikation med deres kunder ikke, at de ikke måske er helt ærlige omkring hvordan tingene er.
6 Men jeg tror ikke det er sandsynligt at have sådan en mand ansat og så ikke have tænkt sig at følge
7 op på tingene og søge at skubbe det i en positiv retning.

8
9 *Det er netop det at man ikke kan forestille sig det, som får nogle alarmklokker til at ringe hos mig.*
10 *Det er noget der nok heller ikke vil blive lagt mærke til kan man sige.*

11
12 Mange virksomheder, især de store, laver en kombination. de har deres egne auditører og så også en
13 tredjepart en gang om året, så der er en slags dobbeltsikring.

14
15 *Jeg mener det er meget få, faktisk kun tre eller fire danske virksomheder der har SA8000, så det er*
16 *klart at dem der er længst fremme har haft en eller anden form for etisk indgangsvinkel til det, så*
17 *der ville tanken nok ikke engang nærme sig.*

18
19 Man kan sige at de virksomheder der er certificeret har ofte et udtalt behov for at kunne
20 kommunikere direkte til deres kunder. Deres kunder vil ofte også være direkte forbrugere, sådan
21 nogle som dig og mig. Mange SMVer er jo selv en del af leverandørkæden, de sælger jo ikke
22 direkte til forbrugeren. De sælger måske til en anden virksomhed som så sælger videre.

23
24 *Så tit er det måske et pres ovenfra?*

25
26 Det kan det være ja, men de har måske ikke samme behov for at sætte et label på med SA8000, de
27 kan så dokumentere det via andre ting ikke.

28
29 *Standardisering internationalt er jo svært, og der har været snak om at lave specifikke danske*
30 *standards men så er der skepsis overfor at de vil udspringe af dansk kontekst og være svært*
31 *sammenlignelige i udlandet. Hvordan ser du de forskellige standarder der er kommet frem, f.eks.*
32 *ISO og SA8000?*

1
2 Der er jo en standard om CSR på vej, den hedder ISO26000. Den er meget bred, ISO26000 var
3 tænkt som at der også skulle være noget praktisk orienteret men det er så pillet ud fordi det er trods
4 alt over 60 lande der i nogle år nu har mødtes flere gange om året og haft arbejds møder
5 internationalt og udvikler denne her standard. Så det er rigtig mange, der måske over 600 deltagere
6 per møde. Jeg har selv været med til et af dem, og set udefra virker det som et kæmpe geddemarked.
7 Når man forestiller sig så mange kulturer og nationaliteter der skal kommunikere på et sprog,
8 Engelsk, og det er ikke alle der er lige toptunede til det, og folk har heller ikke helt den samme
9 facon hvorpå man indgår i ligeværdig dialog og en demokratisk proces. Det er virkelig svært at
10 blive enige, og det man så er blevet enige om indtil videre det er at denne her standard bliver en
11 referencestandard. Den bliver frivillig, den skal ikke overordnet være certificerbar, og den beskriver
12 hvad det er vi snakker om når vi snakker CSR. Vi snakker om menneskerettigheder, konventioner
13 og så går de ind mere specifikt og beskriver hvad de enkelte begreber betyder. Det er sådan set fint
14 nok, og den er jo på 250 sider eller sådan noget, så det er noget af et værk ikke. Nu ved jeg ikke
15 hvor lang den endelige kommer til at blive. Det man så har valgt i Danmark og i England tror jeg,
16 det er at lave en certificerbar national version. Og det bliver faktisk ret spændende. der står også
17 nogle ting på DS hjemmeside om at arbejdet er i gang, jeg tror det er til næste år den kommer. Men
18 det er så et forsøg på at lave en certificerbar standard på området der dækker flere områder end
19 menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder som SA8000 fokuserer på. Der er også miljø med
20 på forskellige områder.

21
22 *Mit indtryk er også at når man slår CSR op eller social ansvarlighed, så er der specielt fokus på*
23 *leverandørstyring og import af varer fra udlandet. Fra et teoretisk synspunkt der er det jo meget*
24 *bredere, og der bliver selvfølgelig taget hånd om nogle af de ting gennem andre certificeringer,*
25 *men det er som om at definitionen af CSR generelt bliver set som noget stort og internationalt som*
26 *følge af globalisering af internationale markeder. Så det lyder ret interessant.*

27
28 Det gør det, og det bliver spændende at se hvad den kommer til at indeholde. Jeg tror grunden til at
29 fokus ligesom er internationalt det er, altså det er jo typisk der de store problemer har været. I
30 Danmark kan vi godt sidde og snakke om vi skal indføre at vi cykler på arbejde, frugt på
31 arbejdspladsen og der er det lidt mere sådan nogle luksusting, undskyld udtrykket, hvis du
32 sammenligner med leverandører der sidder og, der er ikke noget udluftning, de bliver spærret inde

på fabrikken altså det er nogle helt andre problemstillinger de har at håndtere. Det er ligesom derude det bliver svært, i Danmark der er det måske relativt nemt, også fordi vi har en skrap miljølovgivning, og vi har et godt niveau i Danmark.

Bliver det rigtig slemt så er lovgivningen heller ikke overholdt i forhold til arbejdstagerrettigheder!

Præcis, nogle gange er det jo ikke CSR vi arbejder med, CSR det er jo frivilligt. Vi arbejder jo mad at de skal overholde den nationale lovgivning. Det burde ikke være os der gjorde det men sådan er tingene nu engang, og forbrugerne er blevet mere og mere opmærksomme på det.

Det er jo også netop øget bevidsthed der har forårsaget det boom vi ser inden for denne type arbejde. Hvad føler du er de største udfordringer for SMV på dette punkt, er det økonomien eller er det manglende bevidsthed?

Det er begge dele, helt sikkert en god kombination. Det er et uoverskueligt område.

Altså nu har jeg arbejdet med det her et halvt års tid, og mangler stadig overblik. Der er så mange forskellige meninger om hvad der er ansvarligt og hvordan man bør arbejde med det.

Det er helt sikkert ressourcer der er den største hindring, og så det at håndtere de problemer de så møder. Fordi selvfølgelig kan du som dansk virksomhed, af den ene eller anden grund, finde ud af at vi bliver nok nødt til at kigge på det her CSR. Man har måske en forestilling om at vi laver en code of conduct, vi laver et dokument hvor der står at i skal leve op til det og det. Så tager man ud og besøger leverandøren, og så finder man ud af hov! Der skal altså noget til før de faktisk lever op til det her. Hvordan håndterer man så den udvikling, den implementering hos leverandøren, hvordan får man det samarbejde til at køre, og hvem skal betale, er det leverandøren eller den danske kunde, hvem skal betale for certificering, er det leverandøren for han får jo også noget ud af det.

Så det er specielt ressourcerne der bliver et problem for de mindre virksomheder. Det er ofte ikke lige så nemt at sende et par mand til Kina i en uge eller to.

Og så hele det her med at håndtere et samarbejde på tværs af grænser. Der er også leverandører der modtager 20 code of conducts om ugen, og bliver bedt om at leve op til dem. Nogen syntes det er latterligt fordi der står at brandslukkeren skal stå to meter over jorden, i den næste står der to en halv meter. Hvad faen skal han gøre. Der er også kommet lidt en tendens med nogle steder at der forsøger man at vige udenom på alle mulige måder, fordi de simpelthen er blevet trætte og overvældede af alle de krav internationale virksomheder stiller. De store har typisk så mange samarbejdspartnere at de går ikke ind i samarbejde med de enkelte leverandører. Der kan man sige at de små trods alt har den fordel at de ikke har så mange leverandører. De store der har flere tusind leverandører de går ikke ind i samarbejde, de stiller bare kravene. Hvis det er kravene til producenten, så sender de dem bare videre til sidste led i leverandørkæden. Sidste led er ofte det fattigste led, hvad skal han gøre. Så der er super mange problemer med hele det her leverandørkædeled. Nu har jeg også siddet og arbejdet med CSR i Danmark, den brede pallet. Det er helt klart også interessant og spændende hvordan man arbejder med de her ting i dansk kontekst, men det er altså mere vanskelige problemer når man kommer ud over grænserne. Forholdene er helt anderledes. Selvfølgelig har danske SMVer også problemer med hvordan kommunikerer vi det her i Danmark, f.eks. vi vil egentlig gerne kommunikere om det men er vi nu sikre på vi tør. Måske kommer der en lidt for nysgerrig journalist og besøger nogle af de leverandører vi ikke har talt med, eller bare ikke syntes det er godt nok. Eller leverandøren har lavet nogle overtrædelser alligevel. Så der kan selvfølgelig også være nogle problemstillinger i denne retning.

Hvad anbefaler i så i forhold til kommunikationen, er i meget risikobevist? Der har været undersøgelser der viste kunders skepsis overfor CSR kommunikation, er det ved at vende med alt den opmærksomhed der har været eller hvad tror du?

Jeg ved ikke om det er ved at vende, det er klart et svært problemstilling. Som du også skrev så er Max Havelaar fairtrademærket også en måde, men den har der jo også været kritik af.

Ja det er jo igen det med det yderste led, med Max Havelaar og indiske teproducenter, det blev der oven i købet lavet en tv-udsendelse om.

Man kan godt forstå de er bange for at komme i medierne med en dårlig historie, og det er jo ofte de dårlige historier som journalisterne syntes er interessante ikke. Nu er der jo også kommet danwatch, som også går ind og kigger på hvordan virksomheder lever op til CSR.

Ofte bliver CSR også fremlagt som en måde man kan differentiere sig på over for sine konkurrenter, og det bliver selvfølgelig sværere i kraft af flere standarder der kommer. Hvis alle pludselig arbejder mere eller mindre ens med disse ting kan man sige. Men hvordan kan man kommunikere det ud. Hvis du er SA8000 certificeret er der også restriktioner for hvordan du må bruge det eksternt i din markedsføring.

Typisk det virksomhederne kan gøre er at bygge virksomhedens image op omkring det, og lave en god historie omkring virksomheden, lidt ligesom RICE har gjort. Altså reklamere med at man har bæredygtige produkter, og det vil ofte være miljø, at man har miljørigtige tekstiler eller man har andet ikke. Men det er skidesvært, og det er en balancegang, hvordan kontekst ser ud for virksomheden, hvad er det for nogle kunder de har, leverer de videre, har de direkte forbrugere.

Så det er som med alt indenfor CSR, at det er specifikt for hver enkelt?

Ja det er det faktisk.

Hele min indgangsvinkel startede egentlig med at prøve at se hvordan man kunne lave nogle mere generelle anbefalinger, og det tog relativt kort tid før jeg fandt ud af at det var en dårlig ide. Der løber man ind i nogle stopklodser. Så det er lidt et ærgerligt råd at skulle komme med, at det er specifikt om man bliver nødt til at sætte sig ind i det fra virksomhedens specifikke position.

Det er desværre sådan det er. Det er ikke det samme som at lave en skabelon, et standardprogram for at lave et regnskab. Det er meget svært at lave faste skabeloner for hvordan det her ser ud. Selvfølgelig kan man give nogle retningslinjer. Derfor bliver det også sjovt at se hvad der kommer ud af ISO26000 certificerbare version i Danmark. Jeg ved faktisk ikke hvilket niveau den bliver på, om det er overordnet eller de også går helt ned.

1 *Opsummering*

2
3 Håndværksrådets anbefalinger til virksomheder med interesse for CSR kan ikke siges at være
4 entydige, da de i høj grad vil være præget af den enkelte virksomheds specifikke behov. Derudover
5 vil de i nogle tilfælde vil være oplysende, og oftere vil de være mere praktisk orienterede(S3 L1).
6 Der indgås et samarbejde med de enkelte virksomheder for at identificere deres specifikke behov,
7 og hvorvidt det så er i forhold til leverandørforhold eller problemer med ekstern kommunikation, så
8 understøtter og vejleder Håndværksrådet virksomhederne i deres arbejde. Da der blev spurgt til
9 organisationens overordnede linje i forhold til CSR, var det dermed også samarbejdet med
10 virksomhederne, som var i fokus. *"Jeg ved ikke om man kan sige at vi har en overordnet linje andet
11 end at vi understøtter virksomhederne i deres arbejde"*(S2 L6) Mange af de problemer, som SMVer
12 står overfor i forhold til CSR, er skabt i international sammenhæng, og virksomhederne er ofte ikke
13 i stand til at løse dem på egen hånd. *"Grunden til at fokus ofte er internationalt skyldes, at det er
14 dér de store problemer har været"*(S7 L29)

15
16 Håndværksrådets konkrete arbejde med social ansvarlighed kan siges at være koncentreret omkring
17 international handel, hvilket skyldes forskellene på de problemstillinger som CSR repræsenterer i
18 henholdsvis Danmark og i udlandet. *"I Danmark er det lidt mere nogle luksusting der fokuseres på
19 hvis du sammenligner med leverandører i udlandet"*(S7 L31). Disse forskelle vurderes bl.a. at have
20 kulturelle rødder, hvilket er noget der er yderst vanskeligt at ændre på fra den ene dag til den anden.
21 Holdningen man møder er ofte at det går helt fint, så producenterne er modvillige i forhold til at
22 forbedre eksempelvis arbejdsforhold eller graden af miljøbelastning. I hvert fald så længe der er
23 penge at tjene, og masser af arbejdskraft at tage af(S5 L20). Derudover vurderes det svært for
24 danske SMVer, der typisk udgør en meget lille del af udenlandske producenters kundegrundlag, at
25 stille specifikke krav til CSR.

26
27 I forhold til standardisering og certificering, så tages der fortsat udgangspunkt i den enkelte
28 virksomheds konkrete behov. Global Compact ses som en nyttig referenceramme, og kan bidrage
29 med et overblik over de områder, som virksomhederne bør kigge på. Derimod er den meget lidt
30 vejledende i forhold til hvordan man skal arbejde med disse ting i praksis(S3 L15).
31 Certificeringsordninger derimod, er mere praktisk orienterede, og søger at sætte et
32 managementsystem op omkring nogle konkrete problemstillinger. *"Certificerbare standarder stiller*

1 *nogle krav til alle de ting, der ligger udenom de enkelte aktiviteter”(S3 L23.)* Certificering kan dog
2 vise sig at være ret omkostningsfuldt for mindre virksomheder, og således vælger mange at følge de
3 mindre forpligtende alternativer som bl.a. Global Compact(S3 L29). De mere forpligtende
4 standarder vurderes således bedre at være i stand til at sikre ansvarlig forretningspraksis, og det
5 vurderes ligeledes usandsynligt at virksomheder pynter på sandheden efter at have brugt ressourcer
6 på at iværksætte disse aktiviteter(S6 L4).

7
8 Afslutningsvis blev der specifikt spurgt til hvorvidt et certifikat som SA8000 kan sikre ansvarlig
9 forretningspraksis. Her fik jeg ikke noget entydigt svar, men det vurderes ikke sandsynligt at
10 virksomheder, som arbejder proaktivt med CSR, har nogen interesse i at spille med lukkede kort.
11 Certificeringen ses derimod som en ekstra grund til at være forsigtig, da certificerede virksomheder
12 i højere grad vil komme i problemer hvis man tages i noget problematisk. *”Specielt fordi vi er*
13 *SA8000 certificeret, så skal vi virkelig passe på”.*(S6 L19).

Interviews Bilag 4

Interview med Kåre Appel Weng, Markedschef for Dansk Standard Certificering, 24/6-09

Vi skal jo tale lidt om social ansvarlighed. Jeg kan forstå i er med til at udarbejde de danske ISO standarder og også den nye ISO26000 standard?

Jeg forklarer lige grundlæggende: Dansk Standard er det danske standardiseringsorgan. Standardiseringsarbejde fungerer på den måde, at der er nogle udvalg hvor virksomheder kan købe sig plads i til at deltage i udarbejdelsen af standarderne. De udvalg repræsenterer så danske interesser i det internationale arbejde. Så deltager man i nogle møder i ISO, og ISO er så den internationale standardiseringsorganisation, og så får man lavet nogle udkast til standarder osv. og så stemmer man om det og så kommer til det der kaldes konsensusstandarder, fordi man opnår konsensus om hvad der er "best practice" inden for et eller andet område.

ISO 26000 er ikke som sådan en certificerbar standard, den er det man kalder vejledende, dvs. at den kan man ikke certificeres efter, men det er en vejledning til hvad der er best practice inden for social ansvarlighed ifølge ISO.

Fordi den ikke er certificerbar, så foregår der noget nationalt arbejde med at implementere den internationale standard som en certificerbar standard rundt omkring i de forskellige lande. Bl.a. har man gjort det i Portugal, man er på vej i Østrig og man er på vej i Danmark.

Okay så det bliver udarbejdet specifikt i de enkelte lande? Ja, og så kommer standarden, i stedet for at hedde ISO 26000, så kommer den til at hedde DSISO26000, og det vil sige at det gælder også alle andre standarder, at når det hedder DS så er det fordi de er implementeret i Danmark. Hvis de så også hedder noget med EN, så er det fordi de er implementeret som det man kalder harmoniseret standarder i EU, dvs at hele EU bruger denne standard. Hvis den er implementeret som en EN, altså en europæisk standard, så skal medlemslandene ligeledes implementere den som en national standard. Dvs. i Danmark vil alle EU-standarder hedde DSEN ISO26000 f.eks.

Jeg er i det der hedder DS-certificering, så jeg har ikke noget med standardiseringsarbejdet at gøre, men arbejder kun med certificering.

1 *Og jeres certificeringsorgan arbejder så på lige fod med de andre der opererer i Danmark, Bureau*
 2 *Veritas, DNV, Force osv. Så sideløbende med arbejdet i DS arbejder i altså som en uafhængig*
 3 *certificeringsenhed?*

4 Ja og det er fordi at man må ikke rådgive og certificere samtidig. Ligesom man ikke må sende sin
 5 bil til syn samme sted som den bliver repareret, så må vi ikke hjælpe virksomheder med at lave et
 6 system for så derefter at certificere dem. Der hvor jeg er, der laver vi kun certificering.

7

8 *Ved du om der er nogle der er certificeret gennem SA8000 i Dansk Standard?*

9 Vi har ikke nogle kunder på det endnu, men jeg ved der er tre danske virksomheder, der er
 10 certificeret efter den. Rice, Eastport og Butlers Choice. Det er sådan at vi i forbindelse med SA8000
 11 er del af verdens største certificerende organ der hedder IQnet. Dvs. når vi skal lave en SA8000
 12 certificering, så er det gennem vores IQnet.

13

14 *Skulle vi snakke lidt om selve standarderne?*

15 Hvis jeg skal sige noget om selve området så kan man sige at indenfor andre standarder f.eks.
 16 kvalitet, ISO9001 der er der kun en standard som er den samme over hele verden. Der kan man sige
 17 at der er konsensus om at det er den man bruger hvis der skal arbejdes med kvalitet. Før man nåede
 18 dertil er der blevet arbejdet i rigtig mange år, og den første ISO9001 udkom i slutningen af 80'erne.
 19 Det har altså taget lang tid før at det er en standard, der er markedsledende i hele verden. På trods af
 20 det findes der stadig andre kvalitetsstandarder, som arbejder sideløbende med. Så det er ikke fordi
 21 ISO 9001 har monopol, men den er markedsledende. Sådan er det ikke indenfor social
 22 ansvarlighed, der er det stadigvæk så nyt at der findes næsten uendeligt mange standarder,
 23 vejledninger og måder at arbejde på, som virksomhederne bruger og der er rigtig mange
 24 virksomheder der arbejder med social ansvarlighed som ikke arbejder med standarder men som
 25 laver deres egne Codes of Conduct. Der ud over er der så kommet det som hedder Global Compact
 26 og de der GRI, som er nogle FN initiativer, og som man kan sige er lidt på linje med ISO26000, det
 27 er nogle vejledninger for hvordan man synes det skal gøres.

28

29 *Ok, der er altså ikke noget videre kontrol med om det bliver efterlevet?*

30

31 Det er helt uforpligtende og virksomhederne rapporterer sådan set selv hvad de syntes de skal, og så
 32 har man så mulighed for at få indblik i hvad de siger de gør, men man kan ikke kontrollere om det

de siger rent faktisk også er det de gør. Det er forskellen på at være certificeret og ikke certificeret, det at der er en tredjepart, der kontrollerer dem der er certificeret. Det gør en stor forskel.

Så certificering kan i højere grad sikre ansvarlig forretningspraksis end efterlevelse af Global Compact eksempelvis?

Ja

Er der ligeledes ekstern kontrol med eksempelvis leverandørforhold, blive der sendt folk ud specifikt af certificeringsorganerne til at følge op på kontrolbesøg eller sker det internt?

Altså indledningsvis laver vi en audit af virksomheden, som vi efterfølgende også følger op på.

Spørgsmålet kommer egentlig efter en snak jeg havde med Eastport, og de sagde at de selv skal sørge for at hyre en auditor og have ham ansat i Kina. Hvor min tanke jo så var at hvis man skal tjekke op på sig selv så er det lidt underligt lige umiddelbart, men selvfølgelig er de virksomheder der er certificeret i forvejen nogle, der er villige til at gøre noget ekstra for arbejds- og leverandørforhold men jeg syntes bare det var underligt at man selv skulle hyre dem. Ka det være rigtigt?

Du skal sammenligne det her med et revisionsselskab. Du betaler også og vælger selv din revisor. Man kan jo sige at det ikke er en myndighed. Vi har jo ikke ansvaret for at kontrollere om de overholder loven, men man kan ikke være certificeret hvis man ikke overholder loven, så derfor kigger vi efter det indirekte. Så hvis der sker overtrædelser af loven, som vi opdager, så kan man ikke længere være certificeret. Så skal der rettes op på det. Vi har ikke tilsynspligt som det hedder, altså det er ikke os der skal sikre at de overholder loven. Det er myndighedernes ansvar. Det er ligesom med revisionsselskaberne. Der er love og kontrol med revisionsselskaberne ligesom der er love og kontrol med os. Dem der kontrollerer os hedder DANAK. De er det danske akkrediteringsorgan, og de giver os lov til at udskrive certifikater. Dvs. at vi skal dokumentere overfor DANAK hvad vi har gjort når vi har været ude på kontrol. Der ud over bliver DANAK også kontrolleret af et internationalt akkrediteringsorgan og af et europæisk akkrediteringsorgan så det vil

1 sige at der er kontrol. Vi kontrollerer virksomhederne, DANAK kontrollerer os og så er der så to
2 akkrediteringsenheder, der kontrollerer DANAK.

3
4 *Er det så i forbindelse med EU regler eller hvordan fungerer dette, der må så være noget der*
5 *repræsenterer DANAK i andre lande?*

6
7 Ja der er et nationalt akkrediteringsorgan i hvert land. Og det du skal tænke på når du vil sikre
8 troværdighed, det er hvem har certificeret det, og er det certificeret som en akkrediteret ordning. Det
9 der er så specielt ved social ansvarlighed er at der ikke er konsensus i markedet. Der er ingen
10 standard der er markedsledende, men tværtimod kæmper mange standarder om kundernes gunst.
11 Der er SA8000, ISO26000, GRI, Global Compact, AA1000 og så er der en masse forskellige
12 miljømærker og lignende som lever på at det er noget som er kendt og noget som folk stoler på, da
13 det er noget som er genereret over tid. Så det vil sige at når en virksomhed, eksempelvis er der lige
14 nu noget der hedder green footsteps, som er et delområde af det man kalder social ansvarlighed. Her
15 er der en NGO der udarbejder nogle retningslinjer og nogle standarder for hvornår man må bruge
16 netop det logo de har udviklet, og så tager de ud og kontrollerer virksomhederne selv. Så over tid
17 kan det godt være at de får så stor succes med det, at det bliver en ordning som forbrugerne kommer
18 til at kende og stole på, og dermed får noget markedsværdi, men det kan også være det ikke gør.

19
20 *Er der udsigter til at nogle af dem kan blive certificerbare standarder?*

21
22 Max Havelaar er sådan set certificerbar, men det er bare kun Max Havelaar selv der certificerer ud
23 fra den. De er et rigtig godt eksempel på en ordning der starter med at være noget man ikke rigtig
24 ved hvad er, men langsomt for opbygget noget troværdighed og nogle systemer til at udstede
25 certifikater for fair trade. De var bare en af mange for 10-15 år siden, men det er dem der har
26 overlevet og det er dem der er markedsledende indenfor fair trade lige nu. Så derfor er det blevet
27 troværdigt uden at være akkrediteret eller noget som helst.

28
29 *Hvordan styres det hele så, hvem har kontrol med nogle som dem?*

30
31 Det gør markedet sådan set selv. Og når der så kommer historier om at Max Havelaar ikke var så
32 godt alligevel, og at de ikke kontrollerer så meget som de sagde, så er de ekstremt sårbare. Hele

deres troværdighed ligger i at man ikke kan tage dem i noget. Og det er vi andre jo også. Alle der laver sådan noget vil være sårbare over for skandaler.

Ja vel specielt hvis det opdages, at intentionerne ikke er i orden?

Det der er specielt er også at standarderne dækker over nogle forskellige områder, f.eks. har SA8000 ikke noget om korruption. Det har Global Compact. SA8000 går meget på leverandørstyring i 3. Verdenslande eller i de producerende lande. Det er også derfor at der ikke er så mange danske virksomheder der er certificeret efter den fordi den er primært rettet på at hvis man har virksomheder i østen der har en produktion, så kan man certificere den, simpelthen for at vise til de købere man har i Europa, at man har styr på den sociale ansvarlighed. Derfor er der rigtig mange i Indien og Kina, der har en SA8000 certificering. Jeg mener Italien er det land der har flest SA8000 certificeringer, og det skyldes at der er rigtig meget designindustri der kommer fra Italien og der har man sat fokus på det her. Og så gennemførte den italienske regering, at man sagde det her er noget vi vil, fordi designindustrien spiller så stor en rolle i Italien. Så vi vil signalere til omverdenen at vi har styr på det. Så man gav støtte til virksomheder, der ville SA8000 certificeres, og den italienske fagbevægelse støttede at det var denne måde man gjorde det på. Så i Italien er der sådan en lokal konsensus om at det er SA8000 man går efter.

Og det har så ikke været så udbredt i Danmark?

Nej, i hvert fald ikke endnu, og jeg tror det bliver ISO26000 som danske virksomheder kommer til at gå efter. Man kan sige at lige nu går kampen på om det skal være Global Compact som det uforpligtende alternativ, eller ISO 26000 som det mere forpligtende alternativ, der bare ikke er klar endnu.

Så det bliver et direkte forpligtende alternativ til Global Compact når det er færdigt?

Ja men jeg tror først det er i 2011 eller 2012 at den bliver klar. Indtil da fungerer den kun som vejledning.

1 *Ved du om den er udgivet i sine første udkast eller er det først i 2011?*

2
3 Den findes som vejledning allerede, men den danske implementerede standard udkommer ikke før
4 2011

5
6 *Hvad mener du om alle de her forskelligheder der er inde for certificering og ligeledes med de*
7 *forskellige standarder, skaber det ikke mere forvirring end det skaber gavn?*

8
9 Nej det skaber gavn det er der ingen tvivl om, og jeg har det sådan at det er bedre at gøre lidt/noget
10 end det er ikke at gøre noget. Altså det man kan være sikre på, det er at de virksomheder der
11 arbejder med de her ting kan se en benefit på en eller anden måde. Men det er klart at risikoen for at
12 man gør det for at signalere at man er bedre end man i virkeligheden er, er større jo mere
13 uforpligtende initiativerne er. F.eks. Global Compact, der syntes jeg man har lidt et problem når
14 Mærsk hvor det er veldokumenteret, nu taler jeg bare lige ud af posen ikke, men det kan være et
15 problem når det er veldokumenteret at der er nogle problemer, at man så tilslutter sig Global
16 Compact. Så kan der være for stort et gap.

17
18 *Men det er jo det der bliver anbefalet fra regeringens side bl.a. med deres nye csr-handlingsplan*
19 *fra 2008?*

20
21 Problemet er jo heller ikke Global Compact, men problemet er den måde det bliver brugt på, at det
22 er uforpligtende. Hvis Global Compact blev støttet op med nogle krav om at man skulle
23 implementere et ledelsessystem hvor man skulle dokumentere hvad man gjorde osv. og der var en
24 revision af det, eller et audit dvs ekstern kontrol, så var man nået langt.

25
26 *Kommer man så ikke tættere hen mod noget der minder om en certificerbar standard?*

27
28 Med Global Compact?

29
30 *Ja hvis man lavede ekstern kontrol af de retningslinjer eller hvad det nu må være?*

1 Jo altså der er brug for en ekstern kontrol, men vi kan godt lave en ekstern kontrol selvom man ikke
2 kan udstede certifikater. Altså vi kan godt tage ud og kontrollere om Lego, Mærsk, Danfoss eller
3 hvem ved jeg, om de gør det de siger de gør.

4
5 *Så kommer vi vel over mod code of conduct igen?*

6
7 Ja ja, det kan der også lave audits på, det kan vi også gøre, og det gør vi også for nogle kunder. Så
8 er det mere som et internt regnskab, eller hvis man har brug for en rapport som man kan vise til
9 nogle andre eller sådan noget ikke. Det der er vigtigt er, at det ikke må være kontrol for kontrollens
10 skyld. Det er risikoen ved at gøre det. Hele humlen ved at have et certificeret ledelsessystem det er
11 at man har et system internt i virksomheden der sikrer at man lever op til kravene løbende. Hvis
12 ikke man har det så bliver man jo bare kontrolleret en gang imellem når vi kommer. Det er derfor et
13 certificeret ledelsessystem sådan set er en egenkontrol, hvor vi kontrollerer at man laver
14 egenkontrollen rigtigt. Det er ligesom ved fødevarer branchen, det er op til den enkelte producent at
15 måle om temperaturen i køleskabet hele tiden er rigtig. Det kommer levnedsmiddelkontrollen ikke
16 og gør. De kommer og tjekker om man kan dokumentere at man har taget temperaturen hver
17 morgen, og at de dokumenter man gemmer viser, at den er hvad den skal være hver morgen.

18
19 *Så det er som sådan ikke forholdene man tjekker op på, men egenkontrollen af de faktiske forhold?*

20
21 Det er begge dele, de måler selvfølgelig også temperaturen den dag de er der. Det er derfor hele
22 ideen med at blive certificeret er at man laver et ledelsessystem hvor man f.eks. sikrer at man
23 overholder de regler og love der er i forhold til udbetaling af løn og overarbejde. Dvs. så skal
24 virksomheden der vil certificeres efter SA8000 lave et system der sikrer at man måler på hvor
25 meget folk arbejder og man kan dokumentere at de får løn for det de laver osv. Så når vi kommer så
26 tjekker vi at de har et system der måler på overarbejde, tager stikprøver, altså ser et eksempel på en
27 lønseddel, og sammenhængen mellem den lønseddel og det system de har. Det er det vi gør, og det
28 er det der er hele styrken, det er det mange snakker om inden for csr at man må ikke bare
29 kontrollere. Så har man fundet ud af i Kina at så skal man bare have en ting man viser auditor og en
30 anden ting man arbejder efter. Det er derfor at det der er hele styrken ved at have et ledelsessystem
31 er at man går over fra til at det bare er kontrol til det man kalder det kapacitetsopbygning dvs. at
32 man i stedet for bare at kontrollere at der hænger brandslukkere, så skal man sikre at de

1 virksomheder der producerer de ved hvorfor der skal hænge brandslukkere, kender reglerne og ved
2 hvordan de skal placeres osv. det kalder man kapacitetsopbygning, så SA8000 og ISO26000 når den
3 er klar er værktøjer til kapacitetsopbygning.

4
5 *Hvad er de største ulemper ved certificering, altså hvad taler imod at certificere kontra de mere let*
6 *tilgængelige alternativer? Er det økonomi ell?*

7
8 Nu spørger du jo et certificerende organ, så jeg kan næsten ikke svare andet end at jeg syntes ikke
9 der er nogle ulemper. Ulemper ved at blive certificeret er de samme som hvis du vælger at gøre det
10 på anden vis. Man kan sige de ulemper du nævner med at det er omkostningsfyldt osv. ja men er det
11 en ulempe?

12
13 *Det er jo spørgsmålet, men jeg tror da de fleste virksomheder syntes det er en dårlig ide at betale*
14 *for noget hvis de kan lade være.*

15
16 Ja klart men du skal se det sådan her, hvis nu Butlers Choice eller nogle af de andre har problemer
17 med kvaliteten af de varer de køber. Så skal de investere i et system, der kan sikre at kvaliteten er
18 god. Det er en omkostning ja.

19
20 *Men i den sidste ende vil det være godt for virksomheden?*

21
22 Præcis, sådan er du nødt til at se på det. Problemet er bare at her er payback om man så må sige ikke
23 så let at spore. Man kan sige hvis Mærsk nu havde problemer med kvaliteten af de containere de der
24 fabrikker de har haft problemer med. Hvis de havde problemer med kvaliteten så skal jeg love for at
25 de ville gøre noget ved det sådan nu og her. Derfor har jeg det lidt sådan at det er sådan lidt at når
26 man ikke implementerer de her ting og sørger for det, så er det fordi at det nok ikke koster dem
27 penge endnu. Det er først den dag det koster penge at de ikke har styr på den sociale ansvarlighed,
28 at det begynder at blive en investering. Og det er jo derfor at de virksomheder der har kunne mærke
29 at nu begynder det at koste at vi ikke har styr på de ting, de får styr på det.

30
31 *Så som udgangspunkt er det bedre at være forebyggende end det er at lige pludselig rende ind i*
32 *problemet?*

1

2 Præcis, og det er jo hele ideen ved ledelsessystemet at man har styr på tingene, forebygger, lærer
 3 af sine fejl og gør det bedre næste gang. Det er et krav for at være certificeret, at man har et system
 4 der opsamler de erfaringer man gør sig, og inkorporerer det. Og det er uanset om man bliver
 5 certificeret for kvalitet, miljø, arbejdsmiljø eller social ansvarlighed, så er det et krav at man kan
 6 opsamle erfaringer hvis man finder ud af at der er nogle steder man ikke lever op til de regler der er,
 7 så skal man have et system der hurtigt sikrer at man udbedrer af skaderne og så lærer af skaden så
 8 det ikke gentager sig. Det er ikke nok bare at udbedre dem, man skal også sikre at det ikke sker
 9 igen. Det kaldes krav om løbende forbedringer.

10

11 *For lige at afrunde en gang, jeg så noget fra SA om at man ikke må bruge informationer om dem i*
 12 *sin direkte markedsføring?*

13

14 Altså det man må er at man må fortælle at man har et SA8000 certificeret ledelsessystem. F.eks. må
 15 du bruge det på din hjemmeside, på brevpapir og sådan nogle ting. Det man ikke må er at sætte
 16 logoet på selve produkterne. Og det må man ikke med nogle af de her ledelsessystemer ISO 9001,
 17 14001 og 18001 man må ikke bruge dem på produkterne. Det er fordi det ikke er det enkelte
 18 produkt der er certificeret, men selve virksomhedens ledelsessystem. Så det vil være falsk
 19 markedsføring at sige at den her t-shirt er produceret i overensstemmelse med SA8000, for SA8000
 20 siger ikke noget som helst om hvordan man producerer. Men man kunne i princippet godt sige at vi
 21 sælger kun varer, der er produceret af SA8000 certificeret virksomheder. Det må man gerne, og du
 22 må ikke hænge mig op på det, men der er noget med at GAP producerer over 80% af deres varer på
 23 SA8000 certificeret fabrikker. Og det er jo ikke noget de som sådan skilter med, men det betyder
 24 bare at hvis der er nogle der får lyst til at grave i GAPs sociale ansvarlighed, så kan de sige at vi har
 25 forsøgt at sikre os ved kun at købe varer på certificerede fabrikker.

26

27 *Men vil det da ikke være nærliggende at bruge det i sin markedsføring så de bliver kendt for de ting*
 28 *eksempelvis?*

29

30 Jo det er der også nogle der gør, problemet er pressen kigger typisk på dem, der profilerer sig på
 31 det. De kigger ikke på dem der ikke profilerer sig på det, og det er jo faktisk det man skulle gøre.
 32 Derfor er der desværre, og det er også tegn på at markedet ikke er modnet endnu kan man sige, at

dem der går frem og siger nu arbejder vi med det, det er dem som man tager ud og kontrollerer, og man vil jo altid kunne finde et eller andet hvis man virkelig graver efter det. Derfor er der rigtig mange virksomheder der holder ret lav profil selvom de faktisk er rigtig gode når man sammenligner med standarden i øvrigt.

Hvad tror du skal til at sætte skub i denne udvikling? Skal virksomhederne få øjnene op for at det er en god måde at undgå forskellige risici eller hvordan?

Ja, og det må man bare erkende at det for virksomhederne er det her en form for risikostyring hvis det er sådan at de ikke umiddelbart kan se nogle indtjeningsmuligheder ved at gøre det. Så er det sådan en cost/benefit analyse, og på den måde bliver man meget afhængige af forbrugerne, og hvis de er ligeglade om de dyner man køber i JYSK er billige fordi de ikke er produceret forsvarligt, jamen så er JYSK det jo nok også.

Mit indtryk af dem der arbejder meget med de her ting har haft en mere etisk indgangsvinkel til arbejdet, og gør det fordi de gerne vil give noget tilbage.

Det tror jeg også at der er mange der gør, og især sådan nogle som Butlers Choice og de der, der er meget der er drevet af at man har nogle ledere der syntes at det her er en god ide. Det er også det der har drevet Novo Nordisk i de senere år at de tilfældigvis har haft hjertet på rette sted. Man skal bare ikke tage fejl, det er ikke kun det det handler om, vi snakker om en tredelt bundlinie og de skal hænge sammen alle sammen.

Ja det er People, Profit and Planet så hvidt jeg husker ikke?

Ja det er noget i den stil.

Jamen indtil videre tror jeg at jeg er nået til vejs ende i mine papirer her.

Det er godt du er velkommen til at ringe igen. Hvis det er sådan at du vil citere mig for noget vil jeg gerne lige have det på skrift.

Selvfølgelig, jeg skal nok skrive hvis jeg citerer dig for noget direkte, tak for hjælpen.

Det var så lidt

Opsummering

I forhold til standardisering indenfor CSR gives der udtryk for, at antallet af standarder på området er med til at besværliggøre arbejdet med social ansvarlighed. *"Det der er så specielt ved social ansvarlighed er, at der ikke er konsensus i markedet"*(S4 L9). De mange forskellige standarder indikerer ligeledes en international uenighed omkring hvad der formelt kan karakteriseres som ansvarlig forretningspraksis. Der er således ikke en konsensusstandard indenfor social ansvarlighed, men derimod kæmper mange forskellige om kundernes gunst(S4 L10).

Der spørges yderligere til forskellene mellem certificerbare- og mindre forpligtende standarder. Her vurderes det selvsagt at certificerbare standarder i højere grad vil kunne sikre ansvarlig forretningspraksis, og de mindre forpligtende alternativer som bl.a. Global Compact, vurderes ikke at være særlig brugbare i forhold til at kunne verificere social ansvarlighed. *Det er forskellen på at være certificeret og ikke certificeret, det at der er en tredjepart som kontrollerer virksomhederne"*(S3 L2). Fra certificeringsorganets side er der således ikke meget til overs for de uforpligtende initiativer, og det understreges at styrken ved at have et certificeret ledelsessystem er at man går fra egenkontrol til kapacitetsopbygning. *"SA8000 og ISO26000, når den er klar, er værktøjer til kapacitetsopbygning"*(S8 L2)

I forhold til certificeringsprocessen vurderes det ikke umiddelbart som et problem, i forhold til SA8000, at kontrollen af de udenlandske producenter bliver udført af virksomhedernes egne ansatte. *"I forbindelse med egenkontrol kan man sammenligne med et revisionsselskab. Du betaler og udvælger også selv din egen revisor"*(S3 L22). I praksis vil det certificerende organ indledningsvis udføre en audit, hvor eventuelle problemfelter vil blive identificeret. Efterfølgende er det så virksomhedens ansvar at udbedre de identificerede mangler i ledelsessystemet, og derefter bliver der fulgt op på om de er udbedret på tilfredsstillende vis(S3 L12). Afhængig af hvor store ændringer den enkelte virksomhed skal foretage for at opfylde kravene i de forskellige standarder, kan omfanget og omkostningerne ved certificeringsprocessen afvige mellem de forskellige virksomheder.

- 1 Som akkrediteret certificerende organ har Dansk Standard Certificering ikke tilsynspligt med
 - 2 virksomhederne, og overordnet har de ikke nogen pligt til at sikre eller kontrollere overholdelse af
 - 3 dansk lov(S3 L25). Det er derimod myndighedernes ansvar.
-