

Kandidatafhandling

Cand.merc.aud.

Corporate Social Responsibility – anvendeligt for mellemstore virksomheder?

Corporate Social Responsibility
– applicable for medium-sized enterprises?

Vejleder:

Lars Konggaard

Institut for Regnskab og Revision

Forord

Denne opgave vil være rettet imod mellemstore virksomheder, som overvejer, om de skal arbejde med CSR/samfundsansvar. Opgaven er med en praktisk indgangsvinkel, og derfor vil praktiske eksempler fra litteraturen blive anvendt og underbygget af specifikke virksomheders erfaringer. Af virksomhedserfaringer lykkedes det at få CSR Manager Ulla Riber fra den danske virksomhed Nilfisk-Advance A/S til at komme med deres erfaringer med CSR, hvilket jeg siger stor tak til. Ligeledes var der mulighed for interviews med Lisa Drejer Mortensen, som er CSR Coordinator på Palsgaard A/S, Ulla Gregor, som er Sekretariatchef hos DAB, og Jan Elving, grundlægger af Øens Murerfirma A/S, som alle har været behjælpelige med deres erfaringer med CSR. Disse personer siger jeg også en stor tak til.

God læselyst!

Executive summary

In 2009, it became compulsory for large businesses in Denmark to include and make a statement of Corporate Social Responsibility (CSR) in their annual reports. This has led to an increased focus on CSR and there have been many elaborations about the impact of CSR for large businesses.

The subject of this Masters thesis is to analyze if CSR is applicable for medium-sized enterprises, in addition to large businesses. Based on the experiences which large businesses have gained, this thesis will illustrate the advantages and challenges in working with CSR. Furthermore it will be pointed out how the experiences can be transferred to medium-sized enterprises.

As there is no broad knowledge about CSR in medium-sized enterprises in Denmark, interviews have been conducted with three medium-sized enterprises as part of this thesis. The three enterprises use CSR in their regular business behaviour, and their experiences will be used to evaluate if CSR is applicable for medium-sized enterprises.

My research shows that it does pay for medium-sized enterprises to work with CSR, provided that the correct approach to the topic is ensured. This is secured by identifying the relevant CSR-subjects which have the biggest influence on stakeholders, and the biggest value for CSR-related areas like environment and social impact. Opening out in concrete targets will make it possible to measure the effect of the CSR-actions taken.

As we cannot assume that the same circumstances would be valid for two different enterprises, it is important to consider the type of business and its position in the market. The plan of action for CSR activities must be adapted to every single enterprise and no ready-made guidelines can be stated for how a medium-sized enterprise will get the most benefit out of CSR.

In conclusion, it could be a challenge to find the advantages to working with CSR, and often an investment in human resource, time, and money is required to realise a payoff. In the short term, it may not be an advantage to a medium-sized business to work with CSR, but with a long term vision, a medium-sized business will reap the benefits with a well-thought out and well-implemented CSR plan. Practicing CSR will build a solid foundation for a long lasting business, which will remain attractive for its stakeholders.

Indholdsfortegnelse

1	Indledning.....	1
1.1	Problemstilling	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Afgrænsning	3
1.4	Begrebsforklaringer og forkortelser	3
1.5	Metodevalg og dataindsamling.....	5
1.6	Kildekritik.....	6
1.7	Afhandlingens struktur	7
2	Forståelse af begrebet Corporate Social Responsibility.....	8
2.1	Begrebet CSR	8
2.1.1	Den tredelte bundlinje	9
2.1.2	Forretningsdrevet CSR	12
2.1.3	Interessenter i forbindelse med CSR	13
2.1.4	Definition af væsentlighed inden for CSR	15
2.2	Begrebet CSR i dansk perspektiv	17
2.3	Delkonklusion.....	18
3	Hovedområder inden for rapportering af CSR.	19
3.1	Krav om rapportering ifølge Årsregnskabsloven	19
3.2	FN's Global Compact.....	21
3.2.1	FN's Global Compacts 10 principper.....	22
3.2.2	FN's Global Compact rapportering	24
3.2.3	FN's Global Compact for mellemstore virksomheder	26
3.3	UN PRI	27
3.3.1	UN PRI 6 principper.....	28
3.3.2	UN PRI for mellemstore virksomheder.....	29
3.4	Organisationen GRI.....	29
3.4.1	Retningslinjer inden for GRI	30
3.4.2	GRI for mellemstore virksomheder	34
3.5	Delkonklusion.....	35
4	Hvordan håndteres CSR i store virksomheder?.....	36
4.0.1	Nilfisk-Advance A/S	36
4.1	Hvorfor er CSR-rapporter vigtige?.....	37
4.2	Hvad får virksomhederne ud af at arbejde med CSR?	38
4.2.1	Produktfordele	39
4.2.2	Fordele med hensyn til kunder	40
4.2.3	Fordele i forhold til leverandører.....	41
4.2.4	Fordele inden for medarbejdere.....	42
4.2.5	Fordele i forhold til investorer.....	44
4.3	Hvilke udfordringer er der ved CSR?.....	45
4.3.1	Udfordringer i forbindelse med indsamling af data.....	46
4.3.2	Udfordringer i forbindelse med rapportering	47
4.3.3	Udfordringer fra interessenter	48
4.4	Delkonklusion.....	50
5	Hvordan kan CSR anvendes i mellemstore virksomheder?	51
5.0.1	Palsgaard A/S	51
5.0.2	DAB.....	52

5.0.3 Øens Murerfirma A/S	53
5.1 Erfaringer fra udenlandske mellemstore virksomheder.....	53
5.2 Hvad kan danske mellemstore virksomheder få ud af at arbejde med CSR?.....	55
5.2.1 Produktfordele	56
5.2.2 Fordele med hensyn til kunder	57
5.2.3 Fordele i forhold til leverandører.....	59
5.2.4 Fordele inden for medarbejdere.....	60
5.2.5 Fordele i forhold til ejere	62
5.2.6 Generelle fordele	63
5.3 Hvilke problemer er der ved CSR for mellemstore virksomheder?	65
5.3.1 Udfordringer i forbindelse med rapportering og indsamling af data.....	65
5.3.2 Udfordringer fra interessenter	67
5.3.3 Generelle udfordringer	68
5.4 De gode råd til mellemstore virksomheder.....	69
5.5 Delkonklusion.....	71
6 Konklusion	73
6.1 Perspektivering	74
7 Litteraturliste	76
Bilag 1 Samtale med Ulla Riber, Group Corporate Responsibility Manager ved Nilfisk- Advance A/S, fredag den 3. august 2012	80
Bilag 2 Samtale med Lisa Drejer Mortensen, CSR Coordinator ved Palsgaard A/S, fredag den 26. juli 2013.....	80
Bilag 3 Samtale med Ulla Gregor, Sekretariatschef ved DAB, torsdag den 8. august 2013....	80
Bilag 4 Samtale med Jan Elving, grundlægger af Øens Murerfirma A/S, fredag den 16. august 2013	80

1 Indledning

Den 16. december 2008 vedtog Folketinget ”Forslag til lov om ændring af årsregnskabsloven”, hvori der blev indført, at store virksomheder, der starter regnskabsåret 1. januar 2009 eller senere, skal skrive om samfundsansvar - også kaldet Corporate Social Responsibility (CSR) i forbindelse med deres ledelsesberetning i årsrapporten (ÅRL § 99 a). Dette svarer til, at de ca. 1.100 største danske virksomheder nu skal redegøre for deres arbejde med samfundsansvar (”Redegørelse for samfundsansvar” 2010). Ifølge www.cvr.dk er der ca. 600.000 virksomheder registreret i CVR. Det vil sige, at med ændringen til årsregnskabsloven skal ca. 2 promille af landets virksomheder skrive om samfundsansvar. Med lovforslaget ønsker Folketinget, at de store virksomheder aktivt skal tage stilling til, hvad de gør for samfundsansvar.

Spørgsmålet er, hvad der ligger til grund for, at Folketinget ønsker, at kun 2 promille af landets virksomheder skal supplere deres ledelsesberetning med en redegørelse for samfundsansvar. Hvis det viser sig, at der er fordele ved at arbejde med samfundsansvar, vil disse fordele så også kunne forplante sig til SMV’er? Rådet for Samfundsansvar, som er under Erhvervsstyrelsen, har direkte oprettet en hjemmeside (www.samfundsansvar.dk) til, hvordan virksomheder kan komme godt i gang med at skrive om samfundsansvar. På hjemmesiden er der links til gratis hjemmesider, hvor SMV’er hurtigt og nemt kan få hjælp via enkelte spørgsmål til, hvad de kan skrive om i en rapport, der omhandler samfundsansvar. Dette tyder på, at samfundsansvar ikke kun er noget for store virksomheder, men at det også kan være relevant for SMV’er. Dette underbygges af Camilla Simonsen, CSR- og Kommunikationsansvarlig i Siteimprove A/S, som i en blog på samfundsansvar.dk stiller spørgsmålet, hvorfor så få SMV’er vælger at fortælle om, hvad de rent faktisk gør inden for samfundsansvar.

1.1 Problemstilling

Af indledningen fremgår det, at Erhvervsstyrelsen gør meget for, at flere SMV’er skal skrive og arbejde med samfundsansvar, og samtidigt stiller mindre virksomheder som Siteimprove A/S spørgsmålstejn ved, hvorfor flere SMV’er ikke følger deres eksempel og skriver og arbejder aktivt med samfundsansvar. Dette viser, at CSR/samfundsansvar er noget, som ikke bare er gældende for de helt store virksomheder i Danmark, men også mindre virksomheder

skal til at tage stilling til, hvad de vil gøre ved dette problem. Regeringen har valgt, at alle store virksomheder skal arbejde med CSR/samfundsansvar. Spørgsmålet er, om det kan betale sig for mellemstore virksomheder at arbejde aktivt med dette, eller det vil blive ved med at være noget, som kun de store virksomheder skal arbejde med.

1.2 Problemformulering

Afhandlingen vil tage udgangspunkt i følgende problemstilling:

Er CSR et område, som er relevant for mellemstore virksomheder, og hvilke udfordringer er der eventuelt forbundet med at arbejde med CSR?

Problemstillingen vil blive besvaret ved hjælp af nedenstående delspørgsmål.

1. Hvad forstås ved begrebet Corporate Social Responsibility?

Begrebet konkretiseres, da CSR og samfundsansvar er begreber under konstant udvikling, og betydningen ændrer sig over tid. Derfor er det vigtigt at fastlægge, hvad begrebet dækker over. Samtidigt undersøges, hvordan der kan arbejdes med CSR, og hvem der har interesse i virksomhedernes arbejde med CSR.

2. Hvilke hovedmåder er der inden for rapportering af CSR?

Formålet er at skabe kendskab til 4 af de mest anvendte rapporteringsrammer inden for CSR, hvilket nærmere betegnet er henholdsvis årsregnskabsloven § 99a, FN's Global Compact, FN's Principper for ansvarlige investeringer (UN PRI) og GRI. Kendskabet til disse 4 rapporteringsrammer er vigtige for at skabe et kendskab til, hvilken form for rapportering der er mulig for virksomheder, der ønsker at oplyse deres arbejde med samfundsansvar. Samtidigt er det disse 4 måder, som er nævnt i lovforslaget med bemærkninger ("Forslag til lov om ændring af årsregnskabsloven" 2008), som virksomheder kan bruge til at rapportere om CSR, hvis de ønsker at gøre dette.

3. Hvordan håndteres CSR i store virksomheder?

For at belyse, hvorfor mellemstore virksomheder eventuelt kan have gavn af CSR, er det vigtigt at redegøre for, hvorfor store virksomheder skal arbejde med CSR samt diskutere, om der eventuelt er fordele og ulemper i forbindelse med CSR. Eller er det bare en ekstra opgave til de store virksomheder, fordi Folketinget synes, at de store virksomheder skal skrive noget

ekstra i deres årsrapport. Samtidigt er det vigtigt at undersøge, hvilke interessenter der eventuelt vil have glæde af CSR. Formålet, med at få et kendskab til hvad store virksomheder får ud af dette, er, at se om nogle af disse områder eventuelt kan overføres til mellemstore virksomheder.

4. Hvordan kan CSR anvendes i mellemstore virksomheder?

Herunder vil der blive undersøgt, hvad der er skrevet omkring CSR i mellemstore virksomheder, som eventuelt kan kopieres over til danske mellemstore virksomheder. Ligeledes vil der blive set på, om de fordele og udfordringer, der er fundet for store virksomheder, også er gældende for mellemstore virksomheder, samt om deres interessenter vil have gavn af dette.

1.3 Afgrænsning

CSR anvendes i mange lande, hvilket kan ses på GRI's hjemmeside, hvor der kan trækkes oplysninger om alle de rapporter, der er blevet indberettet til dem (www.GlobalReporting.org). I denne opgave vil der dog blive afgrænset til kun at se på danske virksomheder. Samtidigt vil fokuset rettes imod Årsregnskabslovens defineret mellemstore virksomheder. Dermed vil mindre virksomheder ikke blive behandlet, da de er af en størrelse, som oftest er med begrænset offentlig interesse.

CSR er en del af corporate governance. Der afgrænses imidlertid fra at inddrage corporate governance i afhandlingen.

1.4 Begrebsforklaringer og forkortelser

CSR, samfundsansvar og bæredygtighed

”Corporate Social Responsibility”, ”samfundsansvar” og ”bæredygtighed” anvendes som synonymmer i denne opgave. Dette gøres, da CSR er blevet indført som normal betegnelse i forbindelse med samfundsansvar, som er den betegnelse årsregnskabsloven anvender for bæredygtighed.

Revision og verificering

Revision er betegnelsen for, hvad en revisor gør, når revisor gennemgår materialet, som en virksomhed har udarbejdet. Dette vil sige, at det kun er en godkendt revisor (både registreret og statsautoriseret), som kan give en udtalelse af det dokument, som en virksomhed har udarbejdet. Denne udtalelse kan gives i forskellige niveauer, alt efter hvor meget revision der udføres. Ved verificering er der ikke krav om, at det er en godkendt revisor, som skal gennemgå materialet. Der er blot krav om, at en uvildig person, altså en som ikke direkte er tilknyttet den virksomhed, der aflægger en rapport, udtaler sig om rapporten. Dermed er verificering bredere end revision, angående hvem der kan give en udtalelse om en rapport.

Interessenter og brugere

Virksomhedens interessenter skal forstås som alle, der har interesse i virksomheden. I denne afhandling er interessenter og brugere afgrænset til dem, der har interesse i virksomhedens CSR-arbejde og rapportering.

SMV'er

Små og mellemstore virksomheder er virksomheder, som ikke er store C eller D virksomheder. Dette vil ifølge ÅRL § 7 stk. 2 være virksomheder, som i 2 på hinanden følgende regnskabsår ikke overskrider mindst 2 af følgende 3 størrelsesgrænser:

- en balancesum på 143 mio. kr.
- en nettoomsætning på 286 mio. kr. og
- et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede i løbet af regnskabsåret på 250.

Mellemstore virksomheder

Ifølge ÅRL § 7 stk. 2 er mellemstore virksomheder nogle, som i 2 på hinanden følgende regnskabsår ikke overskrider mindst 2 af følgende 3 størrelsesgrænser:

- en balancesum imellem 36 og 143 mio. kr.
- en nettoomsætning imellem 72 og 286 mio. kr. og
- et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede i løbet af regnskabsåret imellem 50 og 250.

Store virksomheder

Dette er store C og D virksomheder, som er virksomheder, der overskrider grænsen for at være SMV'er og/eller er børsnoterede virksomheder.

1.5 Metodevalg og dataindsamling

Denne opgave vil have en empirisk tilgang til CSR. Dette vil sige, at den vil bygge på erfaringer og iagttagelser, som er blevet indsamlet i forbindelse med arbejdet med opgaven i form af litteratur og interviews. De data, der bliver indsamlet, vil hovedsageligt være kvalitative data, da de ikke er talbaserede, men er mere bløde analyser. Hvis det havde været en kvantitativ datatilgang, ville opgaven være bygget på data, som kan opgives i tal eller statistiske modeller, hvilket tit betragtes som en hårdere analyse, da de bløde sider ikke er med der (Andersen¹ 2003). Formålet med den kvalitative tilgang er også at skabe dybere forståelse for det problemkompleks, som er til stede. Den kvalitative tilgang har den hensigt at give en forstående løsning på et problem, hvorimod den kvantitative tilgang nærmere giver en forklaring af problemerne (Andersen 2003). Jeg vil ikke gå ud og spørge tusindvis af mellemstore virksomheder, hvad deres forhold til CSR er, men samtidigt vil jeg gerne konkretisere, hvad mellemstore virksomheder i sidste ende kan bruge og have gavn af i forbindelse med deres arbejde med CSR. Dette vil sige, at gennem induktion vil jeg arbejde fra det specifikke tilfælde i forskellige selskaber, og dermed gå over i nogle generelle forhold, som kan bruges på alle virksomheder (Andersen 2003).

De kvalitative data, der vil blive indsamlet, vil være via hjemmesider mv. for at få den nyeste viden. Dette gøres, da CSR er et område, som hele tiden er under udvikling. Især CSR inden for mellemstore virksomheder er et område, hvori der ikke fremkommer så meget data i Danmark, da der ikke tidligere har været den store interesse inden for dette. Samtidigt kommer meget data fra USA, og her har de nogle helt andre begrebsstørrelser for, hvornår en virksomhed er lille eller stor. En lille virksomhed i Danmark vil være ikke eksisterende i USA eller være af en størrelse, som man slet ikke gider beskæftige sig med. Derfor vil internationale kilder kun blive brugt i starten af opgaven, da det er her, at disse er anvendelige i et dansk perspektiv. For at få samlet data angående mellemstore virksomheders arbejde med

¹ Ib Andersens bog anvendes ved en del lærestanser, og grundet dens udbredelse må den anses at være en valid kilde.

CSR, vil der blive holdt delvist strukturerede interviews med personer, der kan være med til at belyse dette område. For at undgå snævre svar, vil spørgsmålene blive stillet åbne, så det giver mulighed for den interviewede at uddybe og ikke bare at svare med ja og nej. Kendetegnet for det delvist strukturerede interview er, at der er indsamlet viden inden interviewet, og dermed har interviewerens et overordnet kendskab til området og nogle specifikke spørgsmål, som der ønskes svar på (Andersen 2003). Interviewene vil dermed være de primære data til at diagnosticere, om mellemstore virksomheder vil have gavn af at arbejde med CSR, og hvilke problemer de eventuelt vil have i forbindelse med dette arbejde. Det skrevne materiale vil dermed være det sekundære, som er med til at skabe fundamentet for de teoretiske tilgange og forhold, hvorimod interviewene med mellemstore virksomheder og virksomheder, som ligner dem, vil blive brugt til at skabe den nye viden og gå fra det specifikke til det mere konkrete niveau.

1.6 Kildekritik

Bæredygtighedsrapportering er under konstant udvikling, og derfor har jeg valgt at minimere den trykte litteratur og i højere grad vægte tekster fra internettet og tidsskrifter med videre, som udgives elektronisk, for at have de nyeste oplysninger med. Dette kan betyde, at troværdigheden af nogle af oplysningerne ikke er helt i top, da nogle internetsiders indhold endnu ikke er blevet gennemarbejdet grundigt, og hvor studier endnu ikke har bekræftet tilfældene. Jeg har dog i hvert enkelt tilfælde vurderet indholdet af de elektroniske oplysninger, samt om afsenderen af oplysningerne kan anses som en kompetent og troværdig kilde.

Størstedelen af materialet har regeringen eller FN udgivet eller skrevet på deres hjemmesider, hvorfor det vurderes, at troværdigheden af dette materiale er høj, og derfor tages der ikke yderligere stilling til disse løbende i opgaven. Trykt materiale fra de interviewede virksomheder vurderes også at være valide, da de oftest er verificeret af en ekstern part. Der er ligeledes brugt udenlandske akademiske artikler. Disse er alle nogle, der har været trykt i anerkendte magasiner og er blevet refereret af andre, hvorfor deres validitet må anses for at være høj.

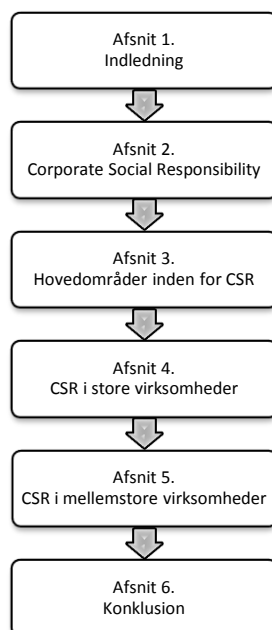
I mine interviews kunne jeg være med til at påvirke den interviewedes holdninger. Da det delvist strukturerede interview er anvendt, er der kun få uddybende spørgsmål, så risikoen

for, at jeg vil komme til at påvirke den interviewede for meget, vil være minimal. Dermed må de data, der er indsamlet via interviewene, vurderes at være rimelige valide. I udvælgelsen af de interviewede er der risiko for, at der ikke opnås en repræsentativ gruppe, som viser, hvad der er generelt for mellemstore virksomheder. Dette hænger sammen med, at de virksomheder, som oftest gerne vil tale om CSR, er virksomheder, som gør et stort arbejde med dette og har interessen for området. Dette kan betyde, at de indsamlede data i forbindelse med interviewene kan være for positivt stemte, da disse virksomheder og personer har et større kendskab til CSR og dermed også har en anden baggrund for, hvordan CSR kan opfattes, end en virksomhed, som ikke har kendskab til arbejdet med CSR. Antallet af interviewede og deres baggrund kan dog altid diskuteres, men grundet tiden er antallet af interviewene begrænset, hvilket er med til at minimere forskellige synsvinkler og dermed de kvalitative data.

1.7 Afhandlingens struktur

De i problemformuleringen gennemgåede delspørgsmål vil blive behandlet i kronologisk rækkefølge og være opdelt i følgende afsnit:

Figur 1.7.1 Oversigt over afhandlingens struktur



Kilde: Egen tilvirkning

Afhandlingens første afsnit består af indledningen med grunden for problemstillingen. Herunder belyses afgrænsning, begrebsforklaring og væsentlige forkortelser, der anvendes i afhandlingen. Til sidst redegøres for metodevalg, kildekritik samt afhandlingens struktur. Begrebet Corporate Social Responsibility er det grundlæggende for afhandlingens problemstilling, og derfor vil der blive skabt en forståelse for dette begreb i afsnit 2, samt hvad det indeholder. Denne forståelse skal være med til at skabe en fælles forståelse for CSR i opgaven. Der findes 4 hovedmåder, hvorpå virksomheder kan rapportere indenfor CSR, og disse vil blive fremstillet i afsnit 3, så virksomhederne, der vil rapportere om CSR, har mulighed for at vælge, hvilken metode de ønsker at rapportere efter. Afsnit 4 omhandler, hvorfor store virksomheder skal arbejde med CSR, og hvad de og deres interessenter i givet fald får ud af at arbejde med CSR. Dette vil blandt andet blive besvaret via et interview med Ulla Riber, som er CSR Manager ved Nilfisk-Advance A/S. Samtidigt bliver eventuelle problemer vedrørende rapporteringer fra afsnit 3 og arbejdet med CSR diskuteret. Dette skal bruges til at belyse, om der er nogle af de elementer, der gør sig gældende for store virksomheder, som også kan bruges på mellemstore virksomheder. Herefter vil det blive diskuteret, om oplysninger fra de store virksomheders, samt hvad der er skrevet omkring mellemstore virksomheder i udlandet, kan kopieres over til mellemstore virksomheder. Dette gøres ved at se på, om det er nogle af de samme fordele og udfordringer, de forskellige typer virksomheder har arbejdet med. Afhandlingen afsluttes med en konklusion, hvor problemstillingen besvares, ligesom afhandlingens resultater perspektiveres.

2 Forståelse af begrebet Corporate Social Responsibility.

2.1 Begrebet CSR

Corporate Social Responsibility forkortes CSR, og ved fri oversættelse dækker betegnelsen over fælles social ansvarlighed. Dette vil sige, at CSR omhandler, at alle skal være med til at tage et ansvar for, at alle har det godt. "Alle" i denne betegnelse skal fortolkes bredt. Der er ikke bare tale om mennesker, men også miljø, samfund, økonomiske perspektiver mv. Hermed er CSR en massebetegnelse for mange forskellige begreber og retningslinjer. Nogle af de områder, der er blevet rapporteret om i historien, er blandt andet Sustainable Development (SD), Triple Bottom Line (TBL), Corporate Sustainability (CS), Environment

og Employee (Unerman² 2007). Dette viser, at der er mange forskellige områder, CSR går ind og dækker. Dette gør samtidigt, at der ikke er en entydig forklaring på, hvad CSR er, men det er anerkendt som en samling af en række forskellige begreber. Den overordnede betegnelse CSR er en nyere betegnelse. CSR er dog noget, som der er blevet arbejdet med i mange år, uden det har haft betegnelsen CSR.

Det store spørgsmål i dag er, hvem der har ansvaret for CSR. Budene spænder vidt fra, at det er regeringer verden over, til at det skal være virksomhedernes ansvar. At regeringer verden over løbende samles for at diskutere, hvad de kan gøre for miljøet videre, som det sås ved klimatopmødet i København i 2009 og i Rio i 2012, viser, at de prøver at tage fælles front imod klimaforandringer. Ved disse topmøder prøver regeringer fra hele verden at komme til enighed om en måde, hvorpå verden som en enhed kan tage ansvar for miljøet i fremtiden. Dette kan for eksempel være at nedbringe CO₂-udslip mv. Mange af de tiltag der kommer, er dog ikke noget, der kan ændres ved et skrivebord, men der skal ske handling længere nede i systemet. Dermed kommer det ofte til at skulle være virksomhederne selv, som skal tage ansvaret. Dette tyder på, at virksomhederne har den endelige pligt til at redde vores jord, siden det tilsyneladende ikke er andre, der tager ansvar for dette (Unerman 2007). Dette er et tegn på, at regeringer ikke alene kan klare det hele, hvilket hænger sammen med, at en regering i et land ikke er dem, der forurener eller gør noget for medarbejderne mv. I sidste ende er det virksomhederne, både private og offentlige, som producerer de enheder, som bruges i samfundet, og dermed er virksomhederne med til at påvirke miljøet - direkte via produktion og indirekte via de produkter, som de producerer. Virksomheder er også dem, der har folk ansatte, og det er i sidste ende dem, der bestemmer, hvordan de behandler deres ansatte. Alt dette kan politikere kun påvirke via lovgivning/retningslinjer for, hvordan de ønsker, at påvirkningen skal ske. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan virksomhederne skal løse hele verdens problemer.

2.1.1 Den tredelte bundlinje

En måde at tage hensyn til både det økonomiske og det moralske er ved at arbejde med den tredelte bundlinje (TBL). Første gang TBL blev nævnt, var i 1994 af John Elkington (The

² Denne er blevet citeret et utalligt antal gange og dermed anerkendt som en valid kilde.

Economist³ 2009). ”Triple bottom line” 2009). Elkington mente, at virksomheder skulle arbejde med 3 forskellige bundlinjer, for at virksomheden tog fuldt ansvar for, hvad det koster at drive virksomheden. Den tredelte bundlinje består af de 3 P’er: Profit, People og Planet, hvilket er økonomi, sociale forhold og miljø. De 3 forskellige dimensioner er kort beskrevet i nedenstående figur.

Figur 2.1.1 Indikatorer på den tredelte bundlinje

Bundlinje	Miljø	Økonomi	Sociale forhold
Beskrivelsesfelt	Virksomhedens påvirkning af miljøet	Virksomhedens økonomiske indvirkning på samfundet	Virksomhedens påvirkning på samfundet i øvrigt
Indhold	Som følge af de begrænsede naturlige ressourcer som f.eks. kul og gas og betydningen af virksomhedernes udledninger til omverdenen for en bæredygtig udvikling, er det afgørende, at virksomhederne påtager sig et miljømæssigt medansvar.	Et bæredygtigt samfund skal have tilført økonomiske ressourcer for at klare sine forpligtelser. Tilsvarende skal virksomhederne være økonomisk bæredygtig. Den økonomiske bundlinje er således ikke den traditionelle finansielle, men er udvidet i forhold hertil, idet der fokuseres på de samlede bidrag til og fra samfundet, og således ikke kun på aktionærerne.	Den sociale bundlinje er på en måde en restkategori. Fokus er først og fremmest det menneskelige aspekt. Tanken bag dimensionen er, at et bæredygtigt samfund kræver gode sociale forhold. Elementerne her er derfor menneskerettigheder, arbejdsmiljø, etik og andre sociale forhold f.eks. sponsoring.

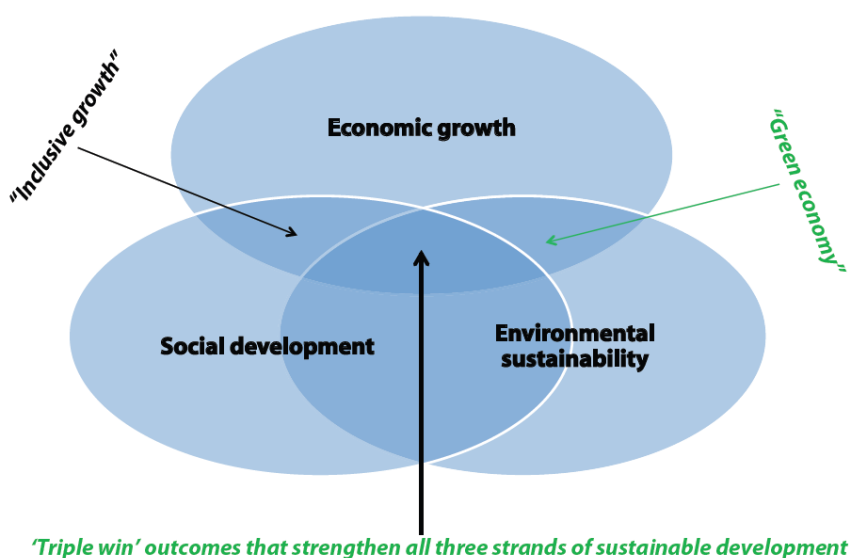
Kilde: Ernst & Young 2005 s. 218

TBL er anerkendt som det område, der er med til at gøre en virksomhed gennemsigtig og dermed mere ansvarlig over for dens interessenter (Unerman 2007). Vigtigheden af TBL bliver suppleret af direktør fra UNDP (United Nations Development Programme) kontor for udviklingspolitik, Olav Kjørven, som udtaler, at udvikling ikke kun kan ses separat, men alle 3 facetter økonomi, sociale forhold og miljø skal tænkes ind i dette for at få en bæredygtig udvikling i verden (”Triple wins for Sustainable Development” 2012). Olav Kjørven bruger

³ Avisen The Economist må anses for en valid kilde da denne er internationalt anerkendt.

betegnelsen "triple win", som dækker over at genskabe de globale fællesområder ved at integrere social udvikling med økonomisk vækst og miljømæssig bæredygtighed. Tankegangen er lige som ved TBL, at der er de 3 områder, og hvor alle 3 tankegange rammer sammen og kan forenes, som det ses af nedenstående figur, opnås "triple win":

Figur 2.1.2 Sustainable development and "triple wins"



Kilde: "Triple wins for Sustainable Development" 2012 s. 5

Af figuren fremgår det, at der er forskel på økonomisk, social og miljømæssig vækst. Derfor er det også vigtig at finde de områder, hvor alle 3 enheder støder sammen og giver vækst for alle områderne. På den måde opnås nemlig den bedste bæredygtighed, som kan holde i længden. Dette skyldes, at uden økonomisk vækst vil samfundet gå ned, da vi lever i en kapitaliseret verden, hvor økonomi tæller. Hvis der ikke tænkes på miljøet, så går jorden ned, og der er intet sted mennesker kan bo og ingen plads, hvorfra virksomheder kan udvinde råstoffer eller producere produkter. Det sociale aspekt er også vigtigt, for hvis der ikke tages højde for de mennesker, der bliver berørt af virksomhedernes gøren, så er der til sidst ingen til at købe produkterne fra virksomhederne, men heller ingen til at producere dem. Som figuren også viser, gælder det for virksomhederne, at de skal huske, at det ikke kun er vigtigt at tænke på sociale og miljømæssige aspekter, for så er der ingen profit, og dermed bruges der for mange penge på disse 2 områder. På den måde giver det økonomisk effekt, og dermed bliver

virksomhederne nødt til at lukke, hvis de ikke får et økonomisk afkast. Det kan derfor konstateres, at det er yderst vigtigt at fokusområdet er på TBL i forbindelse med CSR, og der arbejdes ligeligt med de 3 områder, så det bliver en win-win situation for alle.

Koncerndirektør Lise Kingo ved Novo Nordisk har sikret sig, at TBL er en vigtig del af tankegangen ved Novo Nordisk. Hun har været med til at sikre, at hver gang der tages en beslutning, så tænkes der ikke kun på det økonomiske aspekt, men hele paletten tages med, og det er blevet en naturlig del af tankegangen (Magasinet Lederen⁴, nr. 10, oktober 2008). Lise Kingo mener, at hvis Novo Nordisk arbejder aktivt med CSR og tænker det ind i alle områder, så er det lettere at rekruttere og fastholde medarbejdere. Dette skyldes, at medarbejdere i dag vil arbejde i en virksomhed, som kan være en del af deres liv og sikre, at virksomheden lever op til de samme værdier, som de selv gør (Magasinet Lederen, nr. 10, oktober 2008).

Mange økonomer vil nok mene, at økonomien selvfølgelig altid er det vigtigste, for hvis virksomheden ikke har noget profit, så er der ingen mulighed for, at den kan klare sig fremadrettet. Ovenstående viser dog, at det er nødvendigt at tænke bredere for at opnå den helt rigtige position og dermed den bedste situation for, at virksomheden kan drives fremadrettet og dermed opnå win-win situationen for alle tre dimensioner.

2.1.2 Forretningsdrevet CSR

En anden tilgang til CSR, som ligger meget op af TBL, er den forretningsdrevne tilgang til det. Formålet med, at store virksomheder skal rapportere omkring CSR, er nemlig, at motivere virksomheder og investorer til aktivt at tage stilling til, hvordan deres kernekompetencer kan bidrage til løsningen af de samfundsmæssige udfordringer ("Redegørelse for samfundsansvar" 2010). En virksomheds kernekompetencer er det, som de er bedst til. Dette kan være alt fra at udvikle gode tænkere til det fysiske produkt, de arbejder med. For eksempel er det ved Nilfisk at bygge maskiner, der gør rent. Når der er tale om det forretningsdrevne samfundsansvar, tages der derfor udgangspunkt i kernekompetencen, og der arbejdes på, hvordan for eksempel ens produkt kan blive mere effektivt eller kan skille sig ud fra konkurrenternes produkter samtidigt med, at der indarbejdes CSR-værdier såsom miljø. Dette vil sige, at det ikke kun er tale om CSR inden for virksomhedens omgivelser, men også

⁴ Magasinet Lederen anses for en seriøs kilde, som giver information til lederne i virksomheder og dermed må dataene herfra vurderes som værende valide.

det output den kommer med, og hvordan disse påvirker omverdenen i det næste led i værdikæden. Ved Nilfisk kan dette blandt andet være, at en rengøringsmaskine bruger færre kemikalier og mindre vand, hvilket betyder for kunden, at der skal bruges mindre kemikalier og vand, og dermed spares der penge samtidigt med, at det er godt for miljøet. På den måde får Nilfisk skabt et produkt, som er mere miljørigtigt, og samtidigt får produktet en fordel i forhold til konkurrenternes. ”Den væsentligste fordel ved forretningsdrevet samfundsansvar er, at virksomhedens særlige viden og kernekompetencer udnyttes aktivt til gavn for både virksomheden og for samfundet” (”Redegørelse for samfundsansvar” 2010 s. 36). Dette vil sige, at ved at gøre det rigtige opnås en økonomisk fordel i virksomheden, som kan ses på bundlinjen, da forretningsdrevet CSR netop styrker virksomhedens vækst og konkurrencedygtighed.

Forretningsdrevet CSR har ikke kun fordele. Problemet ved det er, at der ikke altid opleves en økonomisk fordel her og nu, men det er en længere proces, som kræver engagement for alle i virksomheden. Derfor kan det være uoverskueligt for virksomheder at komme i gang med arbejdet (”Redegørelse for samfundsansvar” 2010). Samtidig er der også mange problemstillinger, som der skal tages beslutninger om i virksomhedens top. Hvordan vil man for eksempel håndtere situationen, hvis man pludselig finder ud af, at ens kerneleverandører bruger børnearbejde eller farlige kemikalier i deres produktion? Her er det vigtigt at gå ind og se på virksomhedens grundlæggende værdier og arbejde ud fra disse. Dette kan i nogle tilfælde betyde, at virksomheden skal stille ressourcer til underleverandører i form af viden eller midler, men måske kan det også betyde, at der skal findes en ny underleverandør. Dette er ikke noget, der nemt kan tages stilling til, men som kræver et grundlæggende arbejde. Virksomheden skal være klar over, hvordan der skal ageres, og så må det tages op til overvejelser ved de forskellige situationer. Det er vigtigt, at virksomheden forstår, at arbejdet med forretningsdrevet CSR er en langsigtet proces, hvor der først opnås økonomiske resultater på sigt.

2.1.3 Interessenter i forbindelse med CSR

Udover at regeringer kan påvirke virksomhederne til, hvordan de mener, at virksomheder skal være med til at hjælpe samfundet, så kan forbrugerne også påvirke virksomhedernes adfærd. Hvis alle forbrugere i samfundet kun ønskede økologiske varer og kun købte disse, ville der

ikke være efterspørgsel efter ikke-økologiske varer. På den måde har forbrugerne påvirket virksomhederne til at gøre noget andet. Investorer kan også påvirke samfundet gennem virksomhederne, hvis ingen vil investere i virksomheder, der anvender børnearbejde, vil det hurtigt være slut med børnearbejde i verden. Dette viser, at der er mange forskellige personer/virksomheder, der kan have indflydelse på virksomheder, og hvordan de agerer. Alle disse personer eller virksomheder kaldes for virksomhedens interessenter. Det er dermed alle, som har en interesse i, hvad virksomheden foretager sig, da de er påvirket af og/eller kan påvirke virksomhedens interesser ("Redegørelse for samfundsansvar" 2010). Virksomhederne har også mulighed for at påvirke interessenterne via de produkter de fremstiller, eller den ageren de foretager. Ved at en virksomhed for eksempel giver 10 kr. for hvert solgte produkt til velgørenhed, kan det være med til, at kunderne køber dette produkt frem for konkurrentens. Dermed påvirker virksomheden også interessenten.

Det skal bemærkes, at interessenter ikke altid udgør en homogen gruppe. De kan have forskellige interesser, og dermed har de også forskellige behov for information. Forskellen inden for mindre grupper kan også opstå. For eksempel er det ikke sikkert, at alle medarbejdere i en virksomhed har samme ønsker. Kontorassistenten har nogle andre behov end lagerarbejderen, da det er forskellige områder, de arbejder med. Derfor er det altid vigtigt for virksomheden at finde dens kerneinteressenter og finde ud af, hvad de har brug for af information, når der arbejdes med interessenter. En måde at finde ens kerneinteressenter på er ved interessentinvolvering. Dette kan ske på mange måder lige fra brug af internettet til analyser, men også at samle dem, virksomheden mener, er ens kerneinteressenter i grupper, og så få en dialog med dem. Igennem disse møder kan kerneinteressenterne komme med, hvad de synes, er det vigtigste. Problemet ved interessentinvolvering er dog, at det tit kan være svært at finde de egentlige interessenter og høre deres rigtige mening, som er med til at skabe et fælles ansvar (Unerman 2007). Dette gælder blandt andet ved, at CSR handler om mange forskellige områder. Et af områderne er miljø, og selve naturområderne kan ikke komme og sige, hvad der er bedst for dem. Derfor er det svært at høre deres direkte stemme.

CSR arbejder også med den langsigtede linje, og derfor er det også den næste generation, som er interessenter, men denne generation er endnu ikke født. Der er derfor svært at høre deres stemme ved interessentinvolvering. For andre områder kan problemet være, at nogle mennesker er bedre til at tale deres sag end andre. Dette kan bevirke, at virksomhedens

kerneinteressent måske ikke kommer med en udtalelse, da der er en mindre interessent, som har bedre taleevner og dermed overskygger det hele. Dette viser, at interessentinvolvering ikke er så nemt, og det kan give store udfordringer at arbejde med dette. Unerman (2007) beskriver, at det ikke altid er den førstkommende prioritering af interessenterne, som er den rigtige. Umiddelbart vil det se ud som, at investorerne altid er den vigtigste interessent, og det er deres interesser, der skal beskrives. Dette er dog ikke altid tilfældet. Hvis forbrugerne, som skal aftage varerne, ikke er tilfredse med den information, de får, kan det påvirke virksomheden. Den vil ikke kunne sælge nogle produkter, og dermed får investorerne intet afkast. Hermed viser det sig, at det faktisk kan være forbrugerne, som er de vigtigste. Det kan også være arbejderne, for hvis ingen vil arbejde for virksomheden på grund af dårlige forhold, bliver der heller ikke produceret noget, der kan sælges, og igen får investorerne intet afkast. Alt dette fører tilbage til TBL, som er beskrevet ovenover, hvor det er vigtigt at finde, hvor alle 3 områder møder hinanden.

Dette er blot 2 eksempler på, hvor svær problematikken er, angående hvem der er virksomhedens kerneinteressenter. Den vigtigste interessent af dem alle er nok Non-governmental organizations (NGO'er) (Unerman 2007), fordi de oftest repræsenterer dem, som bliver ramt mest af virksomhedernes handlinger i forbindelse med driften af en virksomhed. Lige som andre interessentgrupper er NGO'er meget bredt. Dette er alt fra fagforeninger til miljøorganisationer og menneskerettighedsorganisationer - altså alle områder inden for CSR er der forskellige NGO'er. Derfor er jeg enig med Unerman i, at det er her iblandt, de væsentligste interessenter nok skal findes.

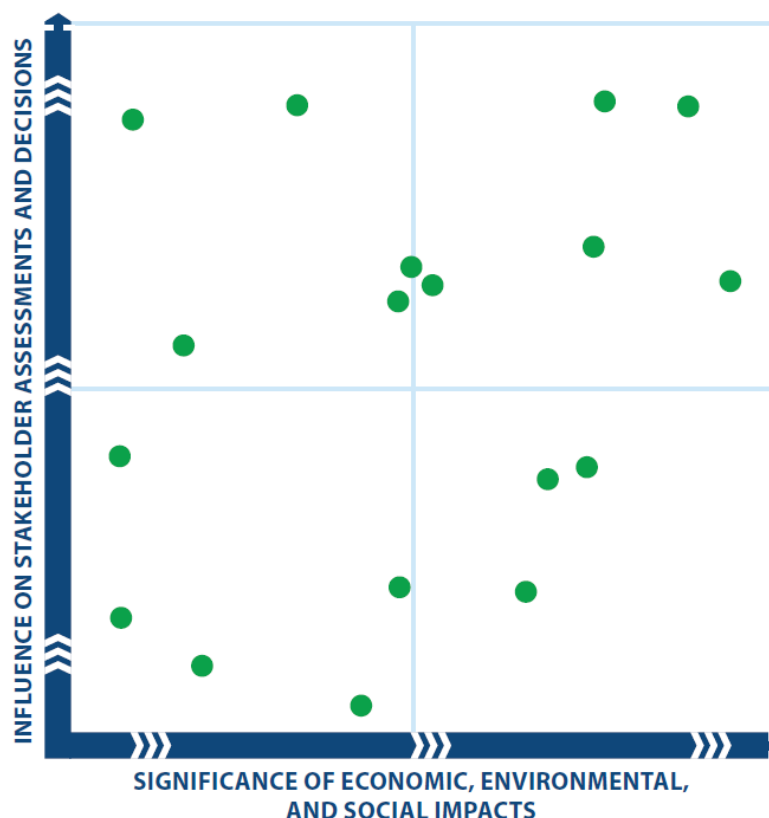
For virksomheder, der vil arbejde med CSR, er det vigtigt som det første at komme i gang med at finde virksomhedens egentlige interessenter. Herefter skal der skabes en dialog med dem, så det vides, hvilken information de ønsker, så der kan arbejdes målrettet hen imod information til dem. Om det så er NGO'er eller investorer eller måske en blanding af flere forskellige, vil en undersøgelse i den enkelte virksomhed være med til at skabe overblik over.

2.1.4 Definition af væsentlighed inden for CSR

For at hjælpe virksomheden med at finde ud af, hvilke områder inden for CSR, der er væsentligst inden for ens interessenter, er det vigtigt at indsamle alle tænkelige områder inden for CSR og prioritere dem i forhold til påvirkning på CSR, samt hvor væsentlige de er i

forhold til ens interesser. Til at få et godt overblik over de forskellige CSR-områder og i forhold til relevansen inden for interesser kan der anvendes et koordinatsystem, som blandt andet Danisco og Mærsk har anvendt. Eksempel på matrix ses i nedenstående figur:

Figur 2.1.3 Visuel repræsentation af prioritering af aspekter



Kilde: "G4 Sustainability Reporting Guidelines", 2013 s. 12

Den lodrette aksel viser, hvor væsentlig det enkelte punkt er for interessenterne og den vandrette viser, hvor væsentligt det er inden for CSR-områder. Dette vil sige, at de punkter, som er mest væsentligt for både interessenterne og CSR-områder, er de ting, der skal arbejdes med. Jo længere oppe i øverste højre hjørne et punkt ligger, jo væsentligere er det for virksomheden at arbejde med dette område. Derfor skal enhver virksomhed starte med at finde alle de CSR-områder, der påvirker virksomheden, og prioritere dem i forhold til væsentlighed. Det er vigtigt, at hver enkelt virksomhed laver denne øvelse, for hvad, der er væsentligt, er forskelligt fra selskab til selskab, og der er ikke to virksomheder som er ens.

2.2 Begrebet CSR i dansk perspektiv

I regeringens kommentarer til lovforslaget ("Forslag til lov om ændring af årsregnskabsloven" 2008) beskrives: "Ved samfundsansvar forstås, at virksomheder frivilligt integrerer hensyn til blandt andet menneskerettigheder, sociale forhold, miljø og klimamæssige forhold samt bekæmpelse af korruption i sin forretningsstrategi og sine aktiver" ("Forslag til lov om ændring af årsregnskabsloven" 2008, afsnittet 1, Indledning). Dette viser, at regeringens begreb for CSR er et samfundsansvar. Dette underbygges af hjemmesiden www.samfundsansvar.dk, hvor følgende pointeres under fanebladet om samfundsansvar: "*Ofte omtales virksomheders samfundsansvar som CSR – en forkortelse af det engelske Corporate Social Responsibility*". Samtidigt viser det, at det er TBL, der anvendes som hovedlinjen inden for CSR i den danske model. Det vigtige i den danske model er også frivilligheden, som generelt ligger i CSR. Netop at det er via frivillighed, at der opnås de største fordele. Regeringen har dog valgt at presse på ved at sige, at virksomheder i gruppen store C og D som minimum skal nævne, at de ikke arbejder med CSR. Dette er med til at presse virksomheder til at arbejde med det, for det er nok de færreste virksomheder, som vil skrive, at de ikke arbejder med CSR, hvis nu deres konkurrenter gør. Der arbejdes også med begrebet "forretningsdrevet samfundsansvar". Dette vil sige, at virksomheden får størst udbytte af arbejdet med CSR, hvis den integrerer CSR med dens forretningsstrategi og kernekompetencer. CSR skal være med i den daglige tankegang på arbejdspladsen, og på den måde kan det positivt smitte af på alle 3 parametre. Der kommer større økonomisk gevinst ved bedre ressourceanvendelse, som er godt for miljøet og økonomien. Bedre medarbejderforhold giver mindre sygefravær med videre og dermed bedre økonomi. Større konkurrenceevne via bedre og mere miljørigtige produkter gør, at forbrugeren i sidste ende sparer penge på energi mv. ("Redegørelse for samfundsansvar" 2010).

For at styrke arbejdet med CSR her i landet, har Erhvervsstyrelsen dannet hjemmesiden www.samfundsansvar.dk, der giver mulighed for, at virksomheder kan få hjælp med deres CSR-rapportering. Dette gøres via diverse hjælpeværktøjer og kurser, så virksomhederne kan få nogle idéer til, hvordan de kan arbejde effektivt og godt med CSR. Samtidigt får virksomheder også inspiration til, hvordan der kan udfærdiges rapporter, da der på CSR-området ikke er de samme skabeloner, som der er under de almindelige årsregnskaber, hvor der findes standarder for, hvordan en rapportering skal udfærdiges.

2.3 Delkonklusion

Corporate Social Responsibility, forkortes CSR, betyder frit oversat fælles social ansvarlighed. CSR er en blanding af mange betegnelser, men det vigtigste ved dem alle er, at det gælder om, at alle tager et ansvar for, at alle har det godt. ”Alle” i denne betegnelse skal fortolkes bredt. Der er ikke bare tale om mennesker, men også miljø, samfund, økonomiske perspektiver, mv. Udbredelsen af CSR er mindre, end den måske kunne være, hvis alle vidste, hvad CSR er, og hvordan der arbejdes med CSR for eksempel i virksomheder. På dansk kan det danske ord samfundsansvar også anvendes om CSR. Dette viser, hvor bredt begrebet CSR egentligt er.

En af de måder, en virksomhed aktivt kan arbejde med CSR på, er ved at arbejde med den tredelte bundlinje (TBL), hvor der ses på økonomi, miljø og sociale forhold. Det er først, når en virksomhed når det perfekte match imellem disse tre dimensioner, at virksomheden oplever en win-win situation, hvor den når det bedste udbytte, som det ses af figur 2.1.2. For at opnå den optimale win-win situation, kan virksomheden tage den forretningsdrevne tilgang til CSR. Her arbejder virksomheden med dens kernekompetencer og tænker TBL ind i disse. Når der arbejdes aktivt med virksomhedens kernekompetencer, er det vigtigt at kigge på hele værdikæden og finde ud af, hvordan der skabes værdi for en selv og for andre. Nogle af de effekter, der kan være med til at skabe denne win-win situation, vil der blive set på senere i denne opgave.

Regeringer verden over kan udstikke retningslinjer og love for, hvordan CSR skal håndteres, men i sidste ende er det virksomheder og personer, der har ansvaret for det, da det er dem, der har folk ansat og producerer. Samtidigt er det forbrugeren som bestemmer, hvad vedkommende ønsker at købe. Derfor er det i bund og grund virksomhederne og interessenterne, der kan ændre på de forskellige områder inden for CSR. Det er vigtigt for virksomheder, der arbejder aktivt med CSR, hele tiden at sikre sig, at interessenterne får den fornødne information. Nogle af de måder, virksomheder kan informere deres interessenter om deres arbejde med CSR, vil blive gennemgået i det efterfølgende afsnit.

3 Hovedområder inden for rapportering af CSR.

Der kan rapporteres på flere forskellige måder om CSR. Det kan ske lige fra at skrive om CSR i årsrapporten, eller blot lidt på hjemmesiden og til en særskilt rapport kun omhandlende CSR. I dette afsnit vil nogle af de væsentligste måder at rapportere om CSR i Danmark blive gennemgået.

3.1 Krav om rapportering ifølge Årsregnskabsloven

I forbindelse med vedtagelsen af den reviderede Årsregnskabslov i 2008 blev der tilføjet § 99 a, hvor store virksomheder skal supplere ledelsesberetningen med en redegørelse for samfundsansvar. Hvis virksomheden ikke har politikker for samfundsansvar, skal dette oplyses i ledelsesberetningen. I ÅRL § 99 a stk. 1 står der direkte, at ved samfundsansvar forstås, at virksomheden frivilligt beretter om følgende 4 hovedområder: menneskerettigheder, sociale forhold, miljø- og klimamæssige forhold samt bekæmpelsen af korruption. Dette betyder, at store virksomheder altid skal skrive om disse 4 forhold for at leve op til bestemmelserne i Årsregnskabsloven.

Redegørelsen skal jf. ÅRL § 99 a stk. 2 indeholde følgende:

- 1) *Virksomhedens politikker for samfundsansvar, herunder eventuelle standarder, retningslinjer eller principper for samfundsansvar, som virksomheden anvender.*
- 2) *Hvordan virksomheden omsætter sine politikker for samfundsansvar til handling, herunder eventuelle systemer eller procedurer herfor.*
- 3) *Virksomhedens vurdering af, hvad der er opnået som følge af virksomhedens arbejde med samfundsansvar i regnskabsåret, samt virksomhedens eventuelle forventninger til arbejdet fremover.*

Årsregnskabsloven siger dermed, at det ikke er nok for store virksomheder, som er forpligtiget til at give oplysninger om samfundsansvar, at forklare, hvilke politikker de har på området. De skal også oplyse, hvad de rent faktisk gør, og hvad de får ud af at arbejde med samfundsansvar. En undersøgelse foretaget for Erhvervsstyrelsen viser, at det kun er 37 % af de virksomheder, som skrev om samfundsansvar i det første år (regnskaberne for 2009), hvor loven er gældende, som også fik punkt 3 med og forklarede, hvad de fik ud af at arbejde med samfundsansvar ("Samfundsansvar og Rapportering i Danmark" 2010). Denne rapport giver også en mulig forklaring til, hvorfor der er så få, der skriver om, hvad de får ud af

samfundsforsvar. Ifølge en undersøgelse belyses det, at ca. 1/3 af dem, der arbejder med samfundsansvar, ikke ved, hvad de kan få ud af det internt, og ca. halvdelen har ikke kendskab til eksterne gevinster ved at arbejde med samfundsansvar. Når mange virksomheder ikke er klar over eventuelle gevinster ved samfundsansvar, gør det det også vanskeligere at redegøre for, hvad de har fået ud af at arbejde med samfundsansvar. I 2010-regnskaberne er det tydeligt, at selskaberne nu har mere kendskab til begreberne, nu er det hele 49 % af de virksomheder, som skriver om samfundsansvar, der også får punkt 3 med ("Samfundsansvar og Rapportering i Danmark" 2011).

I juni 2012 vedtog Folketinget, at virksomheder fra 2013 skal udvide rapporteringen til også at omhandle virksomhedens politik for at respektere menneskerettigheder og reducere deres negative klimapåvirkning ("Samfundsansvar og Rapportering i Danmark" 2013). Dette er sket ved tilføjelse af paragraf 99 a stk. 3. I december 2012 vedtog Folketinget ÅRL § 99 b, hvor de store virksomheder ligeledes skal skrive om, hvordan der arbejdes med det underrepræsenterede køn i ledelsesorganet (ÅRL § 99 b). Formålet med denne paragraf er at fremhæve andelen af kvinder i bestyrelser rundt om i de danske virksomheder. At der løbende er kommet tilføjelser til ÅRL § 99 viser, at CSR er under konstant udvikling i det danske perspektiv, og der hele tiden kommer nye tiltag.

Redegørelsen om samfundsansvar skal gives i tilknytning til ledelsesberetningen (ÅRL § 99 a stk. 4), eller den kan offentliggøres i en supplerende beretning til årsrapporten eller på virksomhedens hjemmeside. Begge kræver dog, at der sker henvisning til redegørelsen i ledelsesberetningen, så læseren uden problemer kan finde redegørelsen. Den supplerende beretning skal placeres særskilt efter de lovpligtige bestanddele (ÅRL § 17 stk. 3), så læseren tydeligt kan se, hvilke dele der er lovpligtige eller frivillige. Hvis virksomheden har tilsluttet sig FN's Global Compact eller FN's Principper for ansvarlige investeringer og i den forbindelse udarbejder en fremskridtsrapport, behøver den heller ikke skrive om samfundsansvar i ledelsesberetningen, men blot henvise til, hvor denne rapport er offentligt tilgængelig. Dette vil sige, at der er 4 steder, hvor redegørelsen kan offentliggøres, og det er op til den enkelte virksomhed at bestemme, hvilket af de 4 steder den vil offentliggøre redegørelsen. Det er også tilladt at offentliggøre den flere af stederne.

Virksomhedernes redegørelse for samfundsansvar er jf. ÅRL § 135 stk. 5 ikke underlagt revisionspligt, da ledelsesberetningen og supplerende beretning direkte er nævnt som

undtagelser. Ledelsesberetningen og den supplerende beretning skal dog give en retvisende redegørelse jf. ÅRL § 11 og § 14. Revisor har pligt til at lave et konsistentstjek ("Forslag til lov om ændring af årsregnskabsloven" 2008, afsnit 3.4). Dette vil sige, at revisor skal sikre, at der er overensstemmelse med de oplysninger, der er i den lovpligtige del (årsregnskabet), og de oplysninger der gives i ledelsesberetningen og dermed også i redegørelsen for samfundsansvar. Revisor skal udtale sig om dette i påtegningen, og det er ikke nok kun at kontrollere, at der er overensstemmelser mellem årsregnskabet og oplysningerne i ledelsesberetningen. Der skal også være overensstemmelser med de andre oplysninger, som revisor har tilegnet sig i forbindelse med revisionen. Revisor skal dog ikke foretage særlige handlinger for at fremskaffe oplysninger for, at det er en retvisende redegørelse ("Forslag til lov om ændring af årsregnskabsloven" 2008, afsnit 3.4). Hvis virksomhedens redegørelse for samfundsansvar placeres et andet sted end i ledelsesberetningen, har revisor stadig pligt til at foretage konsistentstjekket og udtale sig om dette i påtegningen (ÅRL § 135 stk. 5 3. pkt.).

3.2 FN's Global Compact

ÅRL § 99 a stk. 8 beskriver, at en virksomhed, som udarbejder en fremskridtsrapport i forbindelse med tilslutningen til FN's Global Compact eller FN's Principper for ansvarlige investeringer (UN PRI), kan undlade at supplere ledelsesberetningen med en redegørelse for samfundsansvar, men blot henvise til, at den er tilsluttet en af disse, og hvor læseren kan finde fremskridtsrapporten. ÅRL § 99a stk. 2 svarer til FN's anbefalinger for, hvilke emner der bør indgå i en virksomheds redegørelse for samfundsansvar ("Forslag til lov om ændring af årsregnskabsloven" 2008, afsnit 3.3), og derfor er det naturligt, at ÅRL henviser til, at FN's Global Compact kan anvendes, og virksomheden dermed slipper for at skrive om CSR i ledelsesberetningen.

FN's Global Compact blev skabt i 2000, hvor de første virksomheder tilsluttede sig. Baggrunden for FN Global Compact er, at op igennem 1990'erne begyndte forskellige grupper i samfundet at reagere på den øgede globalisering. Disse grupper var bange for, at den øgede globalisering ville have negative konsekvenser for verdenssamfundet. Det blev vurderet, at den bedste måde at hjælpe de eventuelle negative sider ved globaliseringen på, var ved frivillighed fra virksomhederne. Denne frivillige involvering skulle forsegles i en global pagt imellem virksomhederne og FN. På den måde skulle virksomhederne være med til at bidrage

til løsningen af globaliseringens utilsigtede konsekvenser ("Implementering af Global Compact" 2005).

Siden grundlæggelsen af FN Global Compact er der kommet en række flere virksomheder til. I sommeren 2013 var der 278 danske virksomheder og organisationer, der havde valgt at tilslutte sig Global Compact. Siden den 1. januar 2009, hvor ÅRL trådte i kraft med, at store virksomheder skulle rapportere om samfundsansvar, har 206 af de danske virksomheder og organisationer, der er medlem af FN Global Compact i dag, tilmeldt sig (www.unglobalcompact.org). En af dem, der har tilmeldt sig efter, er A.P. Møller Mærsk, som tilsluttede sig den 3. marts 2009 og har udfærdiget 4 rapporter. Dette viser, at flertallet er kommet til efter lovforslaget. Dermed kan det konkluderes, at indførelsen af § 99 a i ÅRL har haft en effekt på, hvor mange der rapporterer efter FN's Global Compact, men dette er også forventet, da FN's Global Compact står nævnt i loven som en mulighed.

3.2.1 FN's Global Compacts 10 principper

FN's Global Compact er ifølge dem selv verdens største initiativ for virksomheders samfundsmæssige ansvar (www.unglobalcompact.org/Languages/Danish/index.html). FN's Global Compact er accepteret verden over, og da kendskabet er bredt godt ud, giver det mulighed for at udvikle fælles retningslinjer. Ved at skabe fælles retningslinjer verden over, er det nemmere i den globaliserede verden at sammenligne virksomheder. Når der er fælles retningslinjer for virksomheder og investorer, betyder det, at når en virksomhed skriver om noget i et land, vil en virksomhed i et andet land også arbejde efter samme forudsætninger, hvis virksomhederne har tilsluttet sig FN's Global Compact. Derfor har FN udviklet 10 principper, som virksomheder kan rapportere efter, og alle kan sammenlignes verden over.

De 10 principper er inddelt i 4 områder: menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljøbeskyttelse og korruptionsbekæmpelse. Det er disse områder, virksomheder skal forholde sig til, hvis de skal kunne demonstrere en ansvarlig virksomhedsførelse (www.gcnorcic.net). De 4 områder er de samme, som virksomheder skal skrive om i deres redegørelse for samfundsansvar jævnfør ÅRL § 99 a. De 10 principper er som følgende:

Menneskerettigheder

- 1) Virksomheden bør støtte og respektere beskyttelsen af internationalt erklærede menneskerettigheder og
- 2) sikre, at den ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne.

Arbejdstagerrettigheder

- 3) Virksomheden bør opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling,
- 4) støtte udryddelsen af alle former for tvangsarbejde,
- 5) støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde og
- 6) afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold.

Miljø

- 7) Virksomheden bør støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer,
- 8) tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed og
- 9) opfordre til udvikling og spredning af miljøvenlige teknologier.

Anti-korruption

- 10) Virksomheden bør modarbejde alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse.

Grunden til, at FN har lavet de 10 principper, skyldes, at globaliseringen medfører sociale og miljømæssige udfordringer, som FN ønsker, at virksomheder over hele verden skal være med til at løse. Det er op til de enkelte virksomheder og organisationer, hvor hurtigt de vil implementere de 10 principper. De 3 hovedområder menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og anti-korruption er allerede gældende i dansk ret gennem tiltrædelse af de internationale konventioner, som principperne er baseret på. Det drejer sig om FN's universelle menneskerettighedsdeklaration, ILO's deklaration om fundamentale principper og rettigheder i arbejdslivet, Rio-deklarationen om miljø og udvikling og FN's konvention mod korruption, som Danmark har tilsluttet sig ("Forslag til lov om ændring af årsregnskabsloven" 2008). Inden for miljø gælder det, at det bærende princip i den danske miljølovgivning er en forsigtighedstilgang, hvor virksomhederne skal benytte den bedste teknik og minimere miljørisici. Da Danmark har tilsluttet sig de generelle FN deklarationer og samtidigt har en miljøpolitik, der er rimelig skarp, vil det sige, at alle virksomheder, som kun opererer på det danske marked automatisk lever op til FN's Global Compacts 10 principper. Hvis virksomheden arbejder internationalt, kan der være nogle områder, hvor virksomheden ikke

automatisk lever op til alle principperne, og dermed er der mere at arbejde med, da forholdene i andre lande ikke altid lever op til danske standarder.

3.2.2 FN's Global Compact rapportering

FN's Global Compacts 10 principper er meget overordnede, og gør det temmelig frit for virksomheder, hvad de egentligt vil skrive, og hvordan de vil kommunikere dette. Der er på ingen måde nogle måleenheder, der skal anvendes. Derfor kan det godt komme til at være rimelig flyvsk, hvad der egentligt skal skrives. Det eneste krav til de virksomheder og organisationer, der har tilsluttet sig FN's Global Compact, er, at de hvert år skal udfærdige en såkaldt Communication on Progress rapport (forkortet COP), hvor de tager stilling til de 4 hovedområder, og hvad de vil gøre inden for det næste år, samt hvad de får ud af det. Jf. FN Global Compacts hjemmeside skal rapporten som minimum indeholde følgende 3 punkter:

- 1) Erklæring fra den administrerende direktør, at virksomheden støtter Global Compact og fortsat vil støtte op om det.*
- 2) Hvordan virksomheden aktivt prøver at arbejde med de 4 overordnede områder, og hvad de vil gøre fremadrettet.*
- 3) En resultatmåling af de tiltag, der er gjort, og hvordan det har påvirket.*

Publikationen ”Implementering af Global Compact” (2005) anbefaler, at den nemmeste måde, at finde ud af, hvad der skal skrives i en rapport, er, at se hvad andre gør. Det vil derfor være bedst via hjemmesiden www.unglobalcompact.org at finde de virksomheder, som minder om ens egen virksomhed og samle inspiration ud fra, hvad de skriver om, og hvordan de gør det. Det er dog den enkelte virksomhed, som selv bestemmer, hvad der skal skrives i rapporten, og hvad der er væsentligt for læserne. FN Global Compact fastslår, at det vigtigste er, at der arbejdes med principperne, og der beskrives, hvilke handlinger der foretages (www.gcnordic.net).

FN Global Compact har sammen med Deloitte udviklet UN Global Compact Management Model, som kan hjælpe virksomheder til at få skrevet deres COP rapport. Arbejdet med CSR er en kontinuerlig proces, hvor virksomhederne skal arbejde med CSR hele tiden og konstant videreudvikle (“UN Global Compact Management Model”). Modellen er skabt under den tilgang, at en model ikke passer alle, så derfor er modellen bygget op som hjælpeværktøj for tankegangen med at arbejde med CSR, og hvilke faser der er den naturligeste vej igennem

processen, så CSR kan blive en del af den daglige tankegang for virksomheder. Det er kun igennem arbejdet med CSR, at den reelle værdi af arbejde vil dukke op ("UN Global Compact Management Model").

UN Global Compact Management Model tager højde for denne kontinuerlige proces via 6 faser, som egentligt kører i ring, og som på sigt skal være med til at tage virksomhedens CSR op på et højere niveau. Modellen ser ud som følgende:

Figur 3.2.1 UN Global Compact Management Model



Kilde: "UN Global Compact Management Model", s. 6

For at vise omverden, at virksomheden arbejder aktivt med FN Global Compact, er det vigtigt, at ledelsen er med i hele processen. Dette mener FN Global Compact ifølge deres hjemmeside skal ske ved, at CSR kommer ind i den daglige ledelse. CSR skal være noget, der arbejdes med hver dag, og ikke noget der kun tages op den ene gang om året, hvor der skal laves en rapport for at tilfredsstille FN Global Compact.

Derfor starter modellen med, at det er ledelsen, som tilmelder sig FN Global Compact, og at alt skal komme fra toppen. Hvis ledelsen ikke involverer sig, er der ingen opbakning til projektet, og det vil gå tabt. Herefter er det vigtigt at finde ud af, hvordan de 10 principper påvirker virksomheden, og hvordan dette hænger sammen med dagligdagen, altså den forretningsdrevne tilgang. Der skal findes frem til, hvilke risici virksomheden har inden for de 10 principper og dermed defineres virksomhedens mål for CSR-processen ud fra disse. For nye virksomheder kan starten være at arbejde med, hvor virksomheden er lige nu. Når virksomheden har arbejdet med CSR i en periode, kan der ses på mere langsigtede mål. For de

givne mål er det vigtigt at finde måder at kunne måle disse på, og her kan GRI's indikatorer anvendes ("UN Global Compact Management Model"). Herefter skal hele CSR-tankegangen implementeres i virksomheden. Dette kan for eksempel ske ved at tænke på CSR ved forhandlinger med nye kunder/leverandører, hvor virksomheden og den øverste ledelse aktivt kan komme ud og vise omverdenen, at det er vigtigt at tænke på CSR eller via virksomhedens produkter. Når virksomheden har arbejdet med CSR i en længere periode, kan det tænkes ud til hele værdikæden og udbredes til underleverandører mv.

Når CSR er implementeret, er det vigtigt at kunne evaluere på de mål, som tidligere er sat op, og derfor er det nemmere, hvis målene er sat skarpt op, så der ikke hersker tvivl om, hvad der måles på. Dermed sikres det, at der fremkommer valide data. Virksomheder skal være forsigtige med ikke at ønske alt for detaljerede resultater i starten, da dette kan være med til at ødelægge CSR-processen ("UN Global Compact Management Model"). Når dataene er indsamlet, kan COP'en udfærdiges og indrapporteres, og ledelsen kan evaluere på processen, og den starter forfra.

Omfanget af en COP kan være alt fra at skrive nogle få linjer på FN Global Compacts hjemmeside til at være en flere siders lang rapport, som offentliggøres. FN Global Compact holder øje med, om registrering af COP'en er foretaget rettidigt. Hvis rapporten ikke er indrapporteret til tiden, kommer der på FN Global Compacts hjemmeside en gul trekant ud for navnet på virksomheden, når man søger på den. Når der trykkes på den ønskede virksomhed, som ikke har indrapporteret endnu, står der sammen med en række oplysninger omkring selskabet, også hvornår rapporten skulle have været indrapporteret, og hvor mange dage den nu er forsinket. Dette medfører, at interessenter tydeligt kan se, hvor gode de forskellige virksomheder er til at udfærdige deres rapporter. Samtidigt er det også en motivationsfaktor for virksomhederne til at rapportere inden for tidsfristen og sikre sig, at de ikke fremstår som en "dårlig" virksomhed, som ikke har styr på tingene.

3.2.3 FN's Global Compact for mellemstore virksomheder

For at kunne blive medlem af FN's Global Compact skal virksomheden ikke være en såkaldt "Micro Enterprise". Det er blevet besluttet fra FN Global Compact, at virksomheder med under 10 ansatte ikke kan tilmelde sig (www.unglobalcompact.org). Dette vil sige, at en del SMV'er i Danmark ikke har mulighed for at tilmelde sig FN's Global Compact. Da det er

frivilligt, og alle principperne er offentlige, betyder det dog ikke, at de virksomheder, der har mindre end 10 ansatte, ikke kan arbejde med FN's Global Compact. Det betyder blot, at de ikke kan få lov til at oplyse, at de er medlem af FN's Global Compact, men derfor kan de godt skrive, at de efterlever de 10 principper.

FN's Global Compact er en nonprofitorganisation, men der skal betales et årligt fee til organisationen for at være med. Dette fee afhænger af, hvor stor omsætningen er. Jo større omsætningen er, jo mere betales der. Beløbet og omsætningsgrænserne ændres dog, men i sommeren 2013 vil de fleste danske virksomheder komme med i den mindste gruppe, som hedder, at en virksomhed med en omsætning under USD 50 millioner (DKK 284 millioner) ikke skal betale noget for at være med. For virksomheder med en omsætning imellem USD 50 millioner (DKK 284 millioner) og USD 250 millioner (DKK 1.419 millioner) er det årlige fee USD 5.000 (www.unglobalcompact.org). Dette vil sige, at størstedelen af mellemstore virksomheder i Danmark ikke skal betale for at tilføje sig FN's Global Compact, da de kommer under den frie grænse. Det økonomiske ligger dog i det arbejde, der er med at skrive og arbejde med de 10 principper.

3.3 UN PRI

I begyndelsen af 2005 gav FN's Generalsekretær 20 af verdens største institutionelle investorer fra 12 forskellige lande til opgave at udarbejde principper for ansvarlige investeringer sammen med 70 personer fra forskellige interessegrupper ("Principles for Responsible Investment"). Gruppens opgave var at skabe nogle internationale retningslinjer, som investorer bør følge i forbindelse med, at de investerer i virksomheder, og på den måde være med til at skabe en ansvarlig investering.

Formålet med at skabe nogle retningslinjer for investeringselskaber var, at investeringselskaberne skal tage en aktiv dialog med de selskaber, de investerer i, og dermed udøve en indflydelse i selskaberne. Hvis investeringselskabet, der har tilsluttet sig UN PRI, ikke kan påvirke de selskaber, de har investeret i til at føre en mere samfundsansvarlig produktion, er deres sidste udvej en afvikling af deres investering, så de ikke er med til at skade de 10 principper under UN Global Compact. En opgivelse af engagementet skal ses som en nødløsning, og hvis en afvikling kan påvirke, at situationen bliver værre, skal denne afvikling

ikke ske, men der skal arbejdes videre på et aktivt ejerskab og engagement, så den investerede virksomhed kan opfylde UN Global Compact.

I sommeren 2013 er der i alt 1.206 selskaber verden over, som er medlem af UN PRI, hvoraf de 32 er beliggende i Danmark (www.unpri.org/signatories). Størstedelen af de selskaber, der er med fra Danmark, er pensionskasser, som har en del midler at investere for (www.unpri.org). I april 2013 var der ca. 1.200 selskaber, der havde tilsluttet sig UN PRI, og de havde omkring 35 billioner US\$ i deres portefølje (www.unpri.org). Når så mange virksomheder med så stor investeringskapital har tilsluttet sig UN PRI, viser det, at de samlet kan have stor indflydelse på de virksomheder, de investerer i, og dermed tage en aktiv rolle i samfundsansvaret. Ved at store kapitalfonde har tilsluttet sig UN PRI, giver det dem pligt til ikke kun at tænke økonomisk gevinst ved deres investeringer, men også at tænke samfundsansvarligt og få de selskaber, de investerer i, til også at tænke samfundsansvarligt. Dermed har selskaber, som har tilknyttet sig til UN PRI, fået flere af deres investerede selskaber til at tilslutte sig FN's Global Compact og på den måde udbredt arbejdet med, at virksomhederne er med til at sikre samfundsansvarlig vækst ("Vejledning om ansvarlige investeringer" 2010). Derfor er det naturligt, at ÅRL § 99 a stk. 8 er indført til virksomheder, der udfærdiger en rapport i forbindelse med tilslutningen af UN PRI, da de dermed allerede tager et samfundsansvar, og dermed er det nok, at de henviser til denne i deres ledelsesberetning.

3.3.1 UN PRI 6 principper

De 20 af verdens største institutionelle investorer, der satte sig sammen i 2005, kom frem til følgende 6 principper, som blev lanceret i april 2006 ("Vejledning om ansvarlige investeringer" 2010)

Investoren vil:

1. *indarbejde miljø, sociale forhold samt aktivt ejerskab i investeringsanalysen og beslutningsprocessen.*
2. *være aktiv ejer og indarbejde miljø og sociale forhold i ejerskabspolitik og praksis.*
3. *søge at opnå åbenhed om miljø, sociale forhold og aktivt ejerskab fra de enheder, der investeres i.*
4. *fremme accept og implementering af principperne inden for den finansielle industri.*
5. *samarbejde med henblik på at øge effektiviteten i implementeringen af principperne.*
6. *rapportere om aktiviteter og fremskridt omkring implementeringen af principperne.*

Disse 6 retningslinjer skal sikre, at investeringsselskabet tager aktivt ejerskab og engagement i deres investerede virksomheder og dermed er med til at påvirke selskaberne i en retning mod samfundsansvarlig drift. Det er frivilligt, lige som ved FN's Global Compact, hvor mange af de 6 principper man vil efterleve, men det vigtigste er, at investeringsselskabet arbejder hen imod at arbejde aktivt med alle 6 principper.

Investeringsselskaber, der har tilsluttet sig UN PRI, skal hvert år fremlægge en rapportering, som kaldes "Communication on Progress". Denne skal indeholde, hvordan det går med ovenstående 6 punkter, og hvilke investeringer der er problemer med. Samtidigt skal investeringsselskabet hvert år udfylde et spørgeskema, som skaber grundlag for sammenligning af alle de investeringsselskaber, der har tilsluttet sig UN PRI. Dette giver mulighed for, at investeringsselskaber kan nyde godt af hinandens erfaringer og dermed hjælpe hinanden til at blive mere samfundsansvarlige.

3.3.2 UN PRI for mellemstore virksomheder

UN PRI henvender sig til investorer, der har penge nok til at investere i forskellige selskaber. Hovedsageligt er dette pensionskasser, som har mange midler til dette. Dermed er det også sagt, at der ikke findes mange investeringsselskaber, som klassificeres som mellemstore virksomheder, og UN PRI rammer derfor ikke direkte denne gruppe. Derimod kan mellemstore virksomheder blive ramt indirekte af UN PRI. Dette kan ske ved, at et investeringsselskab, der har tilsluttet sig UN PRI, investerer i en mellemstor virksomhed og dermed tager aktiv lederrolle i selskabet og får virksomheden til at arbejde med FN's Global Compact's 10 principper. Dette viser, at UN PRI ikke er aktuelt for mellemstore virksomheder, men det derimod er mere aktuelt med FN's Global Compact, da det er disse 10 principper, som mellemstore virksomheder altid vil blive ramt af.

3.4 Organisationen GRI

I 1989 skete der et stort olieudslip ud for Alaskas kyst, og et stort yngleområde blev ramt. Dette vakte meget opsigt, og det gik op for mange, at det også har miljømæssige konsekvenser at drive en virksomhed. Derfor satte en flok investorer sig ned og dannede efterfølgende en nonprofit organisation kaldet CERES. Formålet med CERES var at få virksomheder til at forene det økonomiske, menneskelige og medansvaret for miljøet i et, så

det ikke kun blev det økonomiske mål, der var i højsæde (www.ceres.org). CERES kom med 10 principper, som kan ses på deres hjemmeside. Disse 10 principper går i sin korthed ud på, at ledelsen i virksomheder skal tage ansvar og årligt fortælle interessenterne, hvad de gør for miljøet.

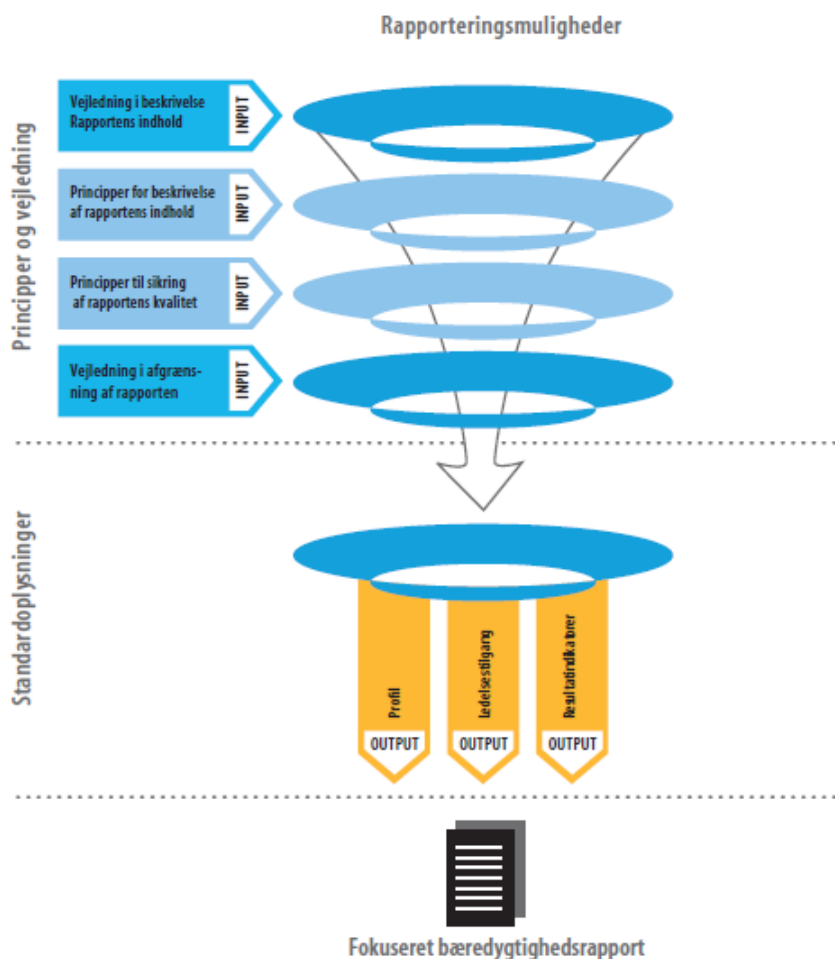
I 1997 blev Global Reporting Initiative, forkortet GRI, dannet af CERES. Formålet med denne nye organisation under CERES var at skabe nogle mekanismer, der kunne hjælpe virksomheder til at følge CERES' 10 principper (www.globalreporting.org). 3 år efter dannelsen af GRI kom de første retningslinjer for, hvordan virksomheder skulle rapportere for at leve op til de 10 principper i CERES. Året efter blev GRI skilt ud fra CERES og har siden været en selvstændig nonprofit organisation, som arbejder for at fremme virksomhedernes medansvar over for miljøet. For at sikre, at GRI kan gælde for alle lande og interessentgrupper, består GRI af mange forskellige interessenter fra hele verden, som skal være med til at sikre, at de retningslinjer, der udstedes, kan gælde for alle. I maj 2013 kom den 4. udgave (G4) af retningslinjerne. Det har været muligt for interessenter at komme med deres input til, hvad den skulle indeholde, hvilket viser, at GRI prøver at dække stort set alle og få lavet en samlet mulig rapporteringsmodel, som alle virksomheder kan bruge. Dette skal gøre det lettere for interessenter at sammenligne virksomheder, så det giver det bedst mulige udgangspunkt for interessenternes handlinger.

3.4.1 Retningslinjer inden for GRI

Hele formålet med GRI er at få organisationer verden over til at rapporterer på samme måde, så det er muligt for interessenter at sammenligne organisationer. I dag er det G4, der gælder, og formålet med den er, at det skal være nemmere for virksomheder at rapportere efter den i forhold til G3. Dette skal ske ved at dele op i den simple løsning, som er minimal med faktorer, der skal rapporteres på og den samlede løsning, som er betydelig større ("G4 Sustainability Reporting Guidelines", 2013). I forbindelse med G3.1 var der dannet 10 branchespecifikke retningslinjer. Disse er ved at blive omdannet, så de passer til G4. Det er frivilligt for organisationer, om de vil fortsætte med at rapportere efter G3 og G3.1 eller allerede nu anvende G4. Rapportering, der offentliggøres efter den 31. december 2015, skal dog ske efter G4 ("G4 Sustainability Reporting Guidelines", 2013).

Nedenstående figur viser, hvordan en virksomhed skal arbejde for, at den kan komme med en endelig rapport inden for GRI:

Figur 3.4.1 Oversigt over GRI's retningslinjer



Kilde: "GRI Retningslinjer for bæredygtighedsrapportering", 2006, s. 4

Principperne og vejledningerne indeholder, hvordan der skal arbejdes med CSR for at komme til det endelige mål. Først er det vigtigt at finde ud af, hvilket indhold der ønskes af den endelige rapport, og hvilke områder virksomheden ønsker at arbejde med. Er det en fuld GRI-rapport, der skal laves, eller skæres der til, så det kun er nogle af områderne, der arbejdes med? Det vigtigste er, at virksomheden fremlægger det væsentligste i deres rapport. Det vil sige, at rapporten skal indeholde de væsentligste økonomiske, miljømæssige og sociale påvirkninger samt eventuelt andre emner, som væsentligt påvirker interessenternes vurderinger og beslutninger ("GRI Retningslinjer for bæredygtighedsrapportering" 2006).

For at rapporten kan være væsentlig, er det vigtigt, at virksomheden, der aflægger rapporten, kender, hvilke interessenter den har, og hvad deres behov for viden er. Hvis virksomheden ikke ved det, kan den ikke lave en væsentlig rapport, som indeholder, hvad læseren har brug for at vide, og dermed har rapporten ingen værdi. Det er netop på dette område, at en bæredygtighedsrapport adskiller sig væsentligt fra den økonomiske årsrapport. Ved den økonomiske årsrapport er læseren mere begrænset og har mere samme ønske om indhold, og årsregnskabsloven er også med til at afgrænse, hvad den skal indeholde. Ved en bæredygtighedsrapport er der ikke den samme lighed, for der kan være mange forskellige interessenter lige fra medarbejdere og miljøorganisationen til investorer og kunder. Det er vidt forskellige emner, som disse ønsker information om. Derfor er det vigtigt, at de væsentligste interessenter findes, og de væsentligste områder bliver beskrevet for dem. En god måde til at sikre væsentligheden er ved at inddrage de fundne interessenter i processen og på den måde finde ud af, hvad de synes, der er væsentligt i den endelige rapport ("GRI Retningslinjer for bæredygtighedsrapportering" 2006).

Udover at indholdet skal være væsentligt, er det selvfølgelig også vigtigt, at kvaliteten er i højsæde, hvilket skal ske via afbalancering, sammenlignelighed, nøjagtighed, rettidighed, klarhed og pålidelighed ("GRI Retningslinjer for bæredygtighedsrapportering" 2006). Dette er nogle af de samme parametre, der kendes fra det almindelige årsregnskab, og derfor er denne proces ikke så anderledes end den normale rapportering for en virksomhed. Det sidste, der skal til, før at selve oplysningerne kan indhentes og skrives i den endelige rapport, er afgrænsningen af rapporten. Denne afgrænsning foretages via indflydelse. Hvis der er kontrol over underliggende virksomheder via anpart-/aktiemajoritet, er der indflydelse. Men indflydelsen kan også ske ved, at virksomheden, der aflægger rapporten, er den eneste eller væsentligste aftager fra en underleverandør. På den måde kan underleverandøren blive inddraget i virksomhedens GRI-rapport, hvis den vel og mærke er væsentlig, hvilket hele tiden er det vigtigste.

I alt er der 58 punkter i GRI, som kan rapporteres på plus de branchespecifikke ("G4 Sustainability Reporting Guidelines", 2013). De simple indikatorer er dem, der skal rapporteres på, og er de generelle indikatorer, som alle virksomheder, der har tilsluttet sig GRI, skal forholde sig til så længe, de er væsentlige.

Figur 3.4.2 Oversigt over GRI's indikatorer

TABLE 3: REQUIRED GENERAL STANDARD DISCLOSURES		
General Standard Disclosures	'In accordance' – Core (This information should be disclosed in all cases)	'In accordance' – Comprehensive (This information should be disclosed in all cases)
Strategy and Analysis	G4-1	G4-1, G4-2
Organizational Profile	G4-3 to G4-16	G4-3 to G4-16
Identified Material Aspects and Boundaries	G4-17 to G4-23	G4-17 to G4-23
Stakeholder Engagement	G4-24 to G4-27	G4-24 to G4-27
Report Profile	G4-28 to G4-33	G4-28 to G4-33
Governance	G4-34	G4-34 G4-35 to G4-55(*)
Ethics and Integrity	G4-56	G4-56 G4-57 to G4-58(*)
General Standard Disclosures for Sectors	Required, if available for the organization's sector(*)	Required, if available for the organization's sector(*)

Kilde: "G4 Sustainability Reporting Guidelines", 2013, s. 12

Mange af punkterne i GRI minder om FN Global Compacts 10 principper. Grunden til at GRI's resultatindikatorer minder meget om FN Global Compacts skyldes, at de 2 organisationer har et samarbejde, så der opnås en sammenhæng imellem principperne og indikatorerne inden for CSR på verdensplan ("Redegørelse for samfundsansvar" 2010). Den væsentligste forskel er, at der er mange flere indikatorer at skulle forholde sig til under GRI, samt forholdet, at interessenterne bliver mere involverede.

GRI har indset, at de standardiserede retningslinjer, som gælder for alle virksomheder uanset størrelse, type, sektor eller region, ikke helt slår til. Problemet er, hvordan virksomhederne skal skrive om det, der er specielt for deres område. Derfor er de forskellige branchespecifikke supplementer blevet dannet. Dette hjælper på de forskellige typer og sektorer, som virksomheden agerer i. For at virksomhederne også kan komme til at rapportere om de områdespecifikke problemer, køres der i øjeblikket et pilotprojekt med Brasilien, hvor der arbejdes på at lave specielle retningslinjer, som virksomheder i Brasilien også skal rapportere om (www.globalreporting.org). Det er dog min forventning, at inden GRI har lavet for alle lande, vil der gå meget lang tid. Når der kun er 17 virksomheder, der har offentliggjort deres rapport på GRI's hjemmeside i 2012 fra Danmark (www.globalreporting.org), ligger Danmark nok ikke øverst på den liste, som vil se landespecifikke retningslinjer i fremtiden.

3.4.2 GRI for mellemstore virksomheder

I 2012 er der i alt 17 danske virksomheder, som har tilsluttet sig GRI (database.globalreporting.org) og alle er virksomheder, der er omfattet af ÅRL § 99 a, og derfor skal rapportere om CSR. Dette er en forøgelse på 7 virksomheder, siden ÅRL § 99 a blev indført i årsregnskabsloven med virkning for virksomheder, hvis regnskabsår starter fra den 1. januar 2009 eller senere. At alle 17 virksomheder, som er tilsluttet GRI i 2012, tilhører de store virksomheder, viser, at der som udgangspunkt ikke er nogle mellemstore virksomheder, der direkte anvender GRI.

Den måde, hvorpå GRI kan blive aktuelt for mellemstore virksomheder, er, ved at de er underleverandører til et stort selskab, der aflægger rapport efter GRI. Disse mellemstore virksomheder skal dog være væsentlige for det store selskab, for at de mellemstore virksomheder kommer med i deres rapportering. Dette betyder, at for store underleverandører, som stadig er i gruppen af mellemstore virksomheder, kan det blive aktuelt at arbejde med GRI og CSR, hvis de er primære leverandører til en af de store virksomheder, som har tilsluttet sig GRI.

GRI er klar over, at det kniber med at få SME'er (det engelske udtryk Small and Medium Enterprises) til at tilslutte sig GRI. De ved, at SME'er er væsentlige for dem, for de udgør mere end 90 % af alle virksomheder verden over (www.globalreporting.org). Grunden, til at SME anvendes her, er, at det ikke er de samme standarder, som beskriver, hvornår en virksomhed tilhører den engelske udgave SME, og hvornår den tilhører den danske udgave på SMV. Af de 17 danske virksomheder, der har tilsluttet sig, er 2 af disse i gruppe SME, hvilket er Dampskibsselskabet Norden A/S og Palsgaard A/S. Begge disse virksomheder er ifølge danske standarder store virksomheder. Grunden til at SME'er ikke er særligt udbredte i GRI, findes formentlig i en taktisk beslutning fra grundlæggerne af GRI, som brugte alle kræfter i starten på at få store virksomheder og organisationer, der var vant til at arbejde med CSR, til at tilmelde sig GRI (Brown 2009).

For at udbrede GRI til SME'er tilbyder GRI forskellige kurser til SME'er, så disse kan lære, hvordan de starter med opgaver om at arbejde og rapportere inden for GRI. Formålet med det materiale og de kurser, der er for SME'er, er, at de virksomheder, der anvender dette, kan udfærdige en mindre GRI-rapport. Dette viser, at GRI ikke direkte arbejder for de danske mellemstore virksomheder, da disse er for små. Jeg tror også, at en af grundene til, at der ikke

ses danske mellemstore virksomheder, der anvender GRI, er, at det godt kan virke rimeligt uoverskueligt at skulle inddrage interessenter og dermed skrive om mange forskellige parametre.

3.5 Delkonklusion

Der er i alt 4 hovedgrupper at rapportere indenfor i forbindelse med CSR, nemlig ÅRL § 99 a, FN Global Compact, GRI og UN PRI. ÅRL § 99 a gælder kun for store virksomheder, men det er frit for alle virksomheder at skrive noget om CSR i deres ledelsesberetning. UN PRI er til virksomheder, der investerer i andre virksomheder. Eneste tilfælde, hvor UN PRI vil få indflydelse på mellemstore virksomheder, vil være, når virksomheder, der har tilsluttet sig UN PRI, vil investere i disse. Dette gør, at der for mellemstore virksomheder kun er FN Global Compact og GRI, der umiddelbart er anvendelige.

På verdensplan er der 3.481 organisationer, som havde indberettet til GRI i 2012 (database.globalreporting.org), hvorimod 11.579 organisationer har tilsluttet sig FN Global Compact (www.unglobalcompact.org). Dermed er tilslutningen til GRI betydeligt mindre end FN Global Compact. I Danmark ses den samme tendens, nemlig at flest virksomheder har tilknyttet sig FN Global Compact. De virksomheder, som har tilknyttet sig GRI, har også tilknyttet sig FN Global Compact (database.globalreporting.org, www.unglobalcompact.org). Dette viser, at GRI klart er den store løsning. Når der rapporteres efter GRI's indikatorer, så er der samtidig også rapporteret nok for at opfylde FN Global Compacts 10 principper. Der er ingen mellemstore virksomheder, der anvender GRI, hvilket også kan tyde på, at GRI er den store og mere tunge løsning.

Fordelen for mellemstore virksomheder, som kun arbejder med Danmark, er, at de via overholdelse af den danske lovgivning automatisk overholder de 10 principper i FN Global Compact. Samtidigt er det helt klart nemmere for mellemstore virksomheder, at de kan nøjes med at skrive mindre og ikke er bundet op på at skulle måle på en hel masse indikatorer, som det er tilfældet under GRI. Ved GRI er det valgfrit at skrive, at der måles på nogle af GRI's indikatorer, også selvom virksomheden ikke er tilmeldt. Dette betyder, at virksomheder, der rapporterer til FN Global Compact i en COP rapport, kan skrive, at de anvender nogle af indikatorerne fra GRI. På denne måde kan de få faktiske data til at underbygge deres beskrivelse, ved at de forklarer, hvad de har målt på, og hvordan det går med disse punkter.

Dette kan være med til at gøre det lidt nemmere at sammenligne virksomhederne, som rapporterer efter FN Global Compact.

Spørgsmålet er, om det kan betale sig at arbejde med CSR, og dermed også at skrive om det, eller om det kun er en modedille, der er oppe og vende og gør at flere og flere virksomheder arbejder med CSR. Dette vil blive belyst i de efterfølgende afsnit.

4 Hvordan håndteres CSR i store virksomheder?

Med indførelsen af § 99a i Årsregnskabsloven lykkedes det den daværende regering at få alle store C og D virksomheder til at tage stilling til CSR. Dette gjorde regeringen, da det er et fælles ansvar for både regeringer og virksomheder at sikre en bæredygtig fremtid for alle ("Redegørelse for samfundsansvar" 2010). Som beskrevet i punkt 3.1 skal disse store virksomheder fra regnskabsåret begyndende 1. januar 2009 eller senere skrive i tillæg til deres ledelsesberetning, om de har politikker for samfundsansvar. Hvis de har, skal de skrive, hvad de aktivt gør for dette. Som det ses i både afsnit 3.2 og 3.4.2, er der mange store danske virksomheder, der har tilsluttet sig FN Global Compact og/eller GRI, siden det er blevet obligatorisk for virksomhederne at skrive om CSR.

4.0.1 Nilfisk-Advance A/S

For at se erfaringer fra store virksomheder, som er underlagt ÅRL § 99 a, er jeg kommet i kontakt med den danskejede virksomhed Nilfisk-Advance A/S, (herefter blot benævnt Nilfisk). Via et interview med tidligere CSR Manager Ulla Riber lykkedes det at få deres erfaringer med CSR-rapportering. I hele afsnit 4 bliver der inddraget praktiske erfaringer fra Nilfisk ud fra interviewet, som skal være med til at komme med praktiske erfaringer, som mellemstore virksomheder også kan anvende. Interviewet er skrevet sammen i Bilag 1.

Nilfisk er en gammel dansk virksomhed, som har eksisteret i mere end 100 år. Nilfisk er i dag vokset til at være en af verdens førende producenter af professionelt rengøringsudstyr ("NKT COP 2011"). Nilfisk arbejder med CSR under overskriften "Green meets clean". I udgangen af 2012 var der 5.224 ansatte i Nilfisk, og virksomheden er til stede i mere end 100 lande ("NKT Årsrapport 2012"). Dette viser, at Nilfisk i dag er en meget stor virksomhed. Nilfisk er

datterselskab af det danske selskab NKT Holding A/S, som er børsnoteret. Hermed kan Nilfisk selvstændigt fravælge at skrive om samfundsansvar i deres årsregnskab. Firmaet har dog valgt at henvise til, at de udfærdiger COP i forbindelse med FN Global Compact, og derudover henvises til deres hjemmeside for mere information ("Nilfisk Årsrapport 2011"), hvilket er tilladt efter årsregnskabsloven. I NKT Holdings årsrapport for 2012 er der ligeledes oplyst omkring samfundsansvar, hvor der er beskrevet for hele koncernen ("NKT Årsrapport 2012", s. 38). Koncernens regnskabsår følger kalenderåret, hvorimod rapporteringen til FN Global Compact har regnskabsperiode 1. juli til 30. juni.

Ulla Riber kommer fra et tidligere job, hvor hun blev udnævnt til at skulle arbejde med CSR, da selskabet mente, at hun havde de bedste forudsætninger for det som selskabets marketingschef. Da krisen ramte, valgte virksomheden at spare på CSR, hvilket Ulla ikke var enig i, og derfor søgte hun væk. Hun fik en nyoprettet stilling hos Nilfisk som CSR manager i 2010. Her har Ulla været med til at starte alt op vedrørende CSR i Nilfisk. Da hun er den med mest erfaring inden for koncernen, kommer mange tiltag fra Nilfisk og efterfølgende bliver det implementeret i resten af NKT-koncernen.

4.1 Hvorfor er CSR-rapporter vigtige?

Hovedårsagen, til at CSR-rapporter er vigtige for store virksomheder, er, at det er et lovkrav, at de aktivt skal skrive, om de har politikker inden for CSR. Hvis de har politikker, så skal de uddybe, hvad de gør for det. I og med at vi lever i en global verden, hvor der nemt sker samhandel på tværs af grænser, bliver det også vigtigere at kunne differentiere sig i forhold til konkurrenter, hvilket en CSR-rapport kan være med til at gøre. Generelt er det vigtig for en virksomhed at få god omtale, hvilket en CSR-rapport også kan være med til.

På nuværende tidspunkt er det altid et emne, der kommer i nyhederne og ventes med spænding, når de store virksomheder kommer med deres almindelige årsregnskab. Efter som CSR vinder mere og mere frem, kan det også være, at vi i fremtiden kommer til at se, at CSR-rapporter bliver ventet og dermed er med til at give omtale for virksomhederne. For virksomhedens interessenter vil det altid kunne bidrage til omtale. Hvis der laves en effektiv CSR-rapport, kan den også bruges som ledelsesværktøj, så ledelsen aktivt kan gå ind og hente oplysninger om, hvad der skal arbejdes med i fremtiden for at forbedre virksomhedens situation ("Redegørelse for samfundsansvar" 2010). Ifølge Ulla Riber er det dog vigtig at

have øje for, at man kan rapportere sig selv ihjel, så derfor er det vigtigt at finde den rigtige balance imellem at lave en CSR-rapport og så arbejdet med CSR (Bilag 1).

Processen med at udarbejde selve rapporten er også mindst lige så vigtig som selve rapporten ("Redegørelse for samfundsansvar" 2010). Det er nemlig i denne proces, at alle problemer og/eller muligheder dukker op i forbindelse med CSR, og dette kan være med til at åbne øjnene for nye muligheder. Udarbejdelsen af en CSR-rapport kan medføre, at virksomheden tænker over, hvad den er henholdsvis god til og knap så god til. I denne proces bliver en række ting synliggjort i virksomheden, og dermed kan det at skrive en CSR-rapport være med til at sikre en bedre kultur blandt medarbejderne og få forankret og indarbejdet CSR i virksomheden og dermed fremstå bedre end konkurrenter (Ernst & Young⁵ 2005). Dette viser, at det nok ikke er det at rapportere om CSR, som er medvirkende til, at CSR er vigtig, men derimod processen omkring at arbejde med CSR, som giver værdi både for virksomheden og dens omgivelser. Ulla Riber mener, at man skal passe på, at man ikke rapporterer sig selv til døde. Derfor har Nilfisk valgt ikke at tilslutte sig GRI, da der i GRI er så mange forskellige indikatorer, der skal rapporteres på, som er alt for ressourcekrævende i forhold til det udbytte, man får ud af det (Bilag 1). Dette vil sige, at det er ikke selve rapporten, der skal være i fokus i forbindelse med CSR, men mere arbejdet omkring CSR, som skal være den bærende kraft. Derfor er det vigtigt at fokusere på, hvilke fordele og ulemper der er ved arbejdet med CSR, og hvad interessenterne så får ud af det, når det bliver formidlet videre.

4.2 Hvad får virksomhederne ud af at arbejde med CSR?

"De forretningsmæssige fordele ved at redegøre for samfundsansvar kan mere end opveje omkostningerne, hvis arbejdet gribes velovervejet an" ("Redegørelse for samfundsansvar" 2010 s. 7). Dette vil sige, at det altoverskyggende ved at få succes med arbejdet med CSR er, at der laves en klar plan for, hvad virksomheden vil gøre, og hvordan de vil gribe hele processen an. Hvis der ikke kommer en god planlægning, når der tages fat på arbejdet med CSR, er det næsten dømt til at gå galt. Derfor er det vigtigt at starte med de centrale ting og så langsomt bygge ud og finde ud af, hvor der opnås det bedste resultat. Dette underbygges af Deloitte's CSR-survey fra 2011 "CSR forankring i danske virksomheder"⁶, der blev

⁵ Denne kilde vurderes at være valid, da Ernst & Young er international kendt og har en bred ekspertise.

⁶ Denne kilde vurderes at være valid, da Deloitte er international kendt og har en bred ekspertise.

gennemført 250 besvarelser med forskellige virksomheder. Antal af besvarelser er nok lidt i den lave ende og dermed er den måske ikke helt repræsentativ, men undersøgelsen vurderes dog at give en god rettesnor for, hvad der er gældende i danske virksomheder. Af Deloittes CSR-survey fremgår det, at CSR er forankret i virksomheden, når ledelsen udviser et stort engagement, og der er handlingsplaner, der sikrer, at der bliver fulgt op på CSR- målene gennem erfarne CSR-personer ("CSR forankring i danske virksomheder", planche 10).

Ifølge Ulla Riber er det vigtigste at gøre tingene rigtigt, for ellers er der ingen mulighed for, at en virksomhed kan blive 100 år (Bilag 1). Derfor er det vigtigt for en virksomhed hele tiden at tænke på, hvad der er rigtigt i en given situation for netop denne virksomhed. På den måde sikres, at interessenterne ikke bliver skuffede. For at komme frem med nogle af de væsentligste fordele ved CSR og mulige startpunkter for virksomheder til at arbejde med CSR, vil forskellige områder blive gennemgået herunder i separate afsnit.

4.2.1 Produktfordele

Hvis virksomheden anvender den forretningsdrevne tilgang til CSR, og dens produkter er dens kernekompetence, så er der mange fordele på produksiden. I Nilfisk arbejdes der, som tidligere nævnt, med CSR under begrebet "Green meets Clean". Dette vil sige, at der arbejdes på, hvordan det at være miljørigtig kan hænge sammen med at gøre rent. Samtidigt er det et udtryk for, at kunderne ønsker at have miljørigtige produkter for at leve op til deres egne målsætninger inden for CSR, og dette kan Nilfisk være behjælpelig med. Det er vigtigt, at disse to ting falder sammen, så Nilfisk er med til at lave rengøringsmaskiner, der kan gøre rent på en miljømæssig ansvarlig måde. Ved at lave nogle produkter der skiller sig ud fra andres produkter, opnås der nogle konkurrencemæssige fordele. Når der arbejdes på et produkt, for at det bliver mere miljøvenligt, kan der i samme proces blive fundet andre områder, der kan optimeres. Dette kan for eksempel også være produktionsprocessen. Derfor er det vigtigt, at der ikke kun bliver set på slutproduktet, men hele processen skal belyses for at se optimering af hele værdikæden. Måske viser det sig, at for at få den rigtige teknologi til sit produkt kan det betale sig at købe en underleverandør eller en konkurrent. På den måde kan der måske opnås stordriftsfordele, som giver en økonomisk effekt, samtidigt kan det også give en miljømæssig fordel, da der for eksempel ikke længere skal transporteres varer fra en underleverandør hen til et andet sted, men at det hele nu kan blive produceret et sted.

Ved at arbejde med hele processen for fremstillingen af produktet kan der også undersøges, hvor meget energi, der for eksempel bliver anvendt i hver produktionsenhed. Hvis der kan dannes nogle valide data for dette, bliver det muligt i en stor koncern at kunne sammenligne tallene imellem fabrikkerne, og på den måde kan der findes de tiltag, som er bedst i forhold til at mindske udledningen af uudnyttet energi. Det kan også vise sig, at den måde råstofferne bliver anvendt på, ikke er den mest optimale, fordi der er for meget spild. Hvis der for eksempel ændres en lille smule på design, kan der spares råstoffer, hvilket er bedre for miljøet, men også for økonomien. Således er det lykket for Nilfisk i rapporteringsåret 2011/2012, at 71 % af alle nye produkter indeholder miljøforbedringer ("Lovpligtig redegørelse for virksomhedens samfundsansvar 2012"). Dette viser, at den forretningsdrevne CSR-tilgang virkelig er en vigtig del af dagligdagen.

4.2.2 Fordele med hensyn til kunder

Når der er opnået nogle produkter, der kan være med til at hjælpe i den sidste del af værdikæden, skal der også arbejdes med denne del, nemlig kunderne. Ulla Riber fra Nilfisk bruger en del tid på at læse COP-rapporter eller anden information om CSR fra deres største kunder samt at tage med ud på COP-præsentationer for at høre, hvad Nilfisk's kunder har af målsætninger i deres information. Dette kan være med til at give Nilfisk en konkurrencemæssig fordel. Hvis der for eksempel står i ISS' retningslinjer, at de vil spare på vandforbruget og kemikalier, er det et direkte incitament til, at Nilfisk skal prøve at sælge deres produkter i produktgruppen "Green meets Clean". Ved at Nilfisk kommer med et produkt, som kan hjælpe kunden til deres målsætning, sker der en større tilknytning imellem de to selskaber. Dermed er risikoen for, at kunden vil finde nye leverandører mindre, og der opnås større kundetilknytning og større loyalitet. Hvis der opstår et positivt samarbejde, kan det medføre, at hvis der kommer nye områder, hvor ISS også ønsker at minimere på noget, så kan det være, at de direkte går til Nilfisk og beder om deres hjælp. Undersøgelser viser, at dette ikke er så udbredt i Danmark ("CSR forankring i danske virksomheder"). Nilfisk har konkret set ved deres kunde Sodexo, at de har et ønske om at reducere deres vandforbrug med 25 %, og derfor går Nilfisk aktivt ind og siger, at de gerne vil hjælpe Sodexo med, at de kan opfylde dette mål (Bilag 1).

Da flere virksomheder begynder at arbejde aktivt med CSR, kommer der også flere muligheder for leverandører til at kunne bruge CSR aktivt i deres salgsarbejde. Nilfisk bruger det aktivt i form af deres "Green meets Clean", hvor sælgerne kommer ud og præsenterer programmet for kunderne. Når der til kundemøder bliver lagt op til at skulle snakke om CSR, tager CSR manager Ulla Riber gerne med ud og fortæller om, hvordan Nilfisk bruger CSR til at forbedre deres produkter, så det hjælper kunden (Bilag 1). Dette er ikke en let proces, men er noget, der arbejdes på. Den bedste måde at få det hele solgt på er dog, ved at sælgerne først får øjnene op for det, og dette gøres via deres flotte præsentation af de produkter, der er under gruppen "Green meets Clean". Sælgerne kommer med deres erfaringer og fortæller deres succesoplevelser ved anvendelsen af konceptet. Det skal huskes, at for sælger tæller penge, så når de hører om noget, der er salg i, så tager de det straks til sig, og på den måde sker udbredelsen (Bilag 1). Et af Nilfisk's sælgers bedste salgsargumenter er, at kunden kan spare vand og slippe for hele tiden at bruge tid på at fylde vand op. Dette giver kunden en økonomisk besparelse i både vand og arbejdstid, så derfor er det vigtigt at kunne sælge dette over for kunderne. At effektivt arbejde med CSR giver en fordel over for kunderne fremgår også af Erhvervsstyrelsens Center for Samfundsansvar, som skriver, at netop det at tillægge sine produkter nogle særlige værdier gør, at de giver mere værdi for kunden ("Redegørelse for samfundsansvar", 2010).

4.2.3 Fordele i forhold til leverandører

Ulla Riber synes, at hvis en underleverandør er medlem af FN Global Compact, så giver det umiddelbart en større ro for en selv. Dette hænger sammen med, at når en underleverandør er medlem af FN Global Compact og aktivt arbejder med CSR, så er risikoen mindre, for at virksomheden for eksempel bruger børnearbejde eller miljøskadende produkter. Dette giver en større sikkerhed omkring de produkter, virksomheden producerer. Derfor har NKT også en målsætning om, at 80 % af deres leverandører, hvor der handles for mere end 50.000 EUR om året, skal overholde FN Global Compacts værdier ("NKT COP 2011"). Dette hænger sammen med FN Global Compacts ønske om, at de virksomheder, der har tilsluttet sig FN Global Compact, skal være med til at udbrede de 10 principper. Når man ved, at leverandørerne er medlem af FN Global Compact eller er enige i principperne, så er sandsynligheden også større for, at de produkter, der kommer derfra, lever op til de værdier, man selv har. På den måde sikres hele værdikæden, og virksomheden ender ikke ud med, at produkterne kommer ud til

en kunde, som så opdager, at der er noget miljømæssigt galt i et delkomponent, som virksomheden ikke selv er herre over. I Nilfisk's evaluering, om de vil optage en ny leverandør, indgår der derfor, om de er medlem eller i det mindste er enige i FN Global Compacts 10 principper (Bilag 1).

Virksomheden Saint Gobain er gået så langt, at de for eksempel siger til deres leverandører, at hvis de ikke kan tilmelde sig FN Global Compact inden for 12 måneder, vil Saint Gobain ikke længere føre dem som leverandører (Bilag 1). Dette viser, at det bliver mere og mere vigtigt for virksomheder at arbejde med CSR. Hvis der ikke arbejdes med CSR, kan det betyde, at virksomheden mister kunder, da de store kunder nemt kan stille sådan nogle krav. Dette viser, hvor vigtigt det er at se på hele værdikæden og ikke blot på området inden for virksomhedens egne fire vægge. Ved aktivt at arbejde med CSR gives et samlet billede af hele værdikæden, og der opnås de største resultater.

4.2.4 Fordele inden for medarbejdere

I Nilfisks hovedkvarter i Brøndby bruges CSR aktivt i forbindelse med ansættelsen af nye medarbejdere. Dette gøres, fordi de har et motto, der hedder, at Nilfisk skal være et godt sted at arbejde, lige meget hvor i verden, man er ansat (Bilag 1). Grunden til, at det ikke er helt konkret, hvad der skal gøres for medarbejderne, men at det blot er, at Nilfisk skal være et godt sted at arbejde, er, at CSR ikke altid er helt skarpt. Hvad der gør, at en medarbejder synes, at en virksomhed er god at arbejde for, er ikke enslydende på tværs af kontinenterne, da der er meget store kulturforskelle rundt omkring i verden. I Norden er det oftest højt anerkendt, at der gøres noget for miljøet eller for medarbejderne, hvorimod dette ikke nødvendigvis giver høje CSR-point i USA. Her gælder det mere om at give penge til velgørenhed, samle tøj og legetøj sammen til døde soldaters børn eller være med til at dele mad ud til hjemløse. I USA forventes det, at virksomheder "betaler" tilbage til samfundet ved at arbejde aktivt med velgørenhed (Bilag 1). Jeg mener, at forskellen hovedsageligt skyldes det samfund, vi lever i, og hvad der er givet fra det offentlige. Dette viser også, at Nilfisk bliver nødt til at have denne brede definition, nemlig at Nilfisk skal være en god arbejdsplads, lige meget hvor i verden man er ansat, for der er stor forskel på, hvad medarbejderne sætter pris på, alt efter hvor i verden de er.

Ved Nilfisk er der oplevet større og større interesse for CSR. Dette har betydet, at der nu afholdes møder med medarbejderne, hvor der fortælles om selskabets CSR-strategier, og hvad der gøres for at udleve dem. Dette skyldes, at medarbejderne gerne vil fortælle, hvad deres arbejdsplads gør indenfor CSR og især miljøet (Bilag 1). Når medarbejderne fortæller positivt om en virksomhed, er det med til at give mere omtale, og dermed kan det være med til at tiltrække ny arbejdskraft, men også nye kunder og bedre leverandører.

Et område, hvor CSR har hjulpet med tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere i Nilfisk, er kommet lidt ind af bagvejen. I 2009 blev der indkøbt videoudstyr for 1,1 mio. kroner med det formål at reducere rejseomkostningerne især på de længere destinationer og samtidigt mindske udledningen af CO₂. Dette har fået den effekt, at Nilfisk opleves som en virksomhed, der er med på fremskridtet samt har det nyeste. Derfor tiltrækker det også medarbejdere, som synes, det er vigtigt, at en mere end 100 år gammel virksomhed ikke bare lever i fortiden, men er med på det sidste nye. At Nilfisk har nyt og professionelt IT-udstyr til at holde konferencer med smitter positivt af på medarbejderne, og er noget, de fortæller i deres netværk, og dermed har det at handle miljømæssigt ved at spare på flyrejser, haft en positiv effekt, både på medarbejdere, men også på det økonomiske. Ulla Riber anslår, at investeringen har tjent sig ind på bare et par år, når der kun ses på rejseudgifterne, samtidigt har det også givet afkast på dygtigere medarbejdere og dermed mere viden, og desuden er Nilfisk med til at reducere CO₂-udslippet (Bilag 1). Ved at få CSR ind som en del af kulturen i en virksomhed sikres det, at virksomhedens medarbejder altid agerer i forhold til disse værdier. Samtidigt er det med til at skabe en fælles front, og alle ved, hvilken retning de skal gå, og dermed sikres et fælles mål, som er med til at øge medarbejderloyaliteten (Erns & Young 2005).

”Undersøgelser viser, at højtuddannede og ressourcestærke medarbejdere i mange tilfælde tiltrækkes af virksomheder med en etisk profil” (“Tager socialt ansvar trods krisetider”⁷). Samtidigt viser andre undersøgelser, at CSR i virksomheder skaber mest værdi i form af tiltrækkelse og fastholdelse af medarbejdere (“CSR forankring i danske virksomheder”, planche 17). Dette viser, at CSR er blevet en vigtig brik i at rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere. Samtidigt er der noget, der tyder på, at yngre ansøgere går meget efter, at virksomhederne tager socialt ansvar inden for miljø. Hvis virksomheden viser, at de tager højde for miljø, føler mange unge, at virksomheden også vil tage hånd om deres

⁷ DR, som har fremlagt denne artikel, vurderes som en valid kilde, da den er national anerkendt.

medarbejdere. På den måde føler ansøgerne, at det er et godt sted at arbejde (Unerman 2007). Undersøgelser viser desuden, at virksomheder med socialt ansvarlighed giver større medarbejdertilfredshed og engagement. Dette er med til at fastholde medarbejdere, og på den måde sikres det, at viden bliver i virksomheden, så der ikke skal bruges ressourcer på at indhente nye kompetente medarbejdere, hvilket vil koste penge i rekruttering og i oplæring. Samtidig vil viden også gå tabt, hvorfor det kan betale sig at gøre noget aktivt vedrørende CSR, så medarbejderne føler, at de har det godt. Arbejde med CSR kan også bevirke, at medarbejderne føler stolthed og værdsætter virksomheden og den afledte positive omtale, der kan komme af deres virksomhed blandt deres omgangskreds og medierne, hvilket kan smitte af på arbejdsmorale ("Redegørelse for samfundsansvar" 2010).

For at sikre at medarbejderne gør noget for at få CSR implementeret i den daglige tankegang, er det vigtigt at indbygge bonusordninger ("UN Global Compact Management Model"). Dette mener Ulla Riber er en god ide, for det er oftest penge, der tæller for medarbejdere (Bilag 1). Undersøgelser viser dog, at virksomheder tit ikke er klar over, at de mål, der er sat op i deres bonusordning, faktisk har noget med CSR at gøre. For eksempel siger ledere, at de ikke har nogle CSR-mål, men at de i stedet bliver vurderet på medarbejderforhold og etiske forhold ("Samfundsansvar og Rapportering i Danmark" 2011). Dette er jo netop to CSR-mål, så det viser, at CSR er udbredt, men måske er mange ikke klar over, at det egentligt er det, de arbejder med. Undersøgelser viser, at medarbejderforhold er det område, hvor 64 % af de adspurgte siger, at CSR på dette område er udbredt i høj grad. Dette er det højeste af alle CSR-områderne ("CSR forankring i danske virksomheder", planche 16).

4.2.5 Fordele i forhold til investorer

Hvis en virksomhed sammenlignes med en levende organisme, som for eksempel et træ, så kan en køber af træet se meget ud fra, hvordan træets ydre er, og om det dermed er et træ, som køber ønsker at få fat i. Dette er det samme, når en investor ser på regnskabet for en virksomhed, hvor han kan se, om virksomheden er økonomisk sund lige nu, altså om virksomheden tjener penge. En stor del af træet er dog træets rod, og det er den del, en køber ikke umiddelbart kan se. Hvis roden ikke er sund, eller der er snyltere eller andre ubehageligheder ved den, så kan det ødelægge det flotte træ, som køberen ellers havde satset på at skulle score kassen på i fremtiden (Ernst & Young 2005). Dette viser, at det er vigtigt

for investorer at se på hele virksomheden og ikke kun det finansielle. Hvis det sociale ikke er med, så kan grunden for virksomhedens fremtidige drift blive ødelagt, og dermed vil det aldrig blive en god investering. Derfor betyder det, at når der arbejdes med CSR, styrkes tilliden til virksomhedens investorer. Dette ses blandt andet igennem forsikringskoncernen ATP, som oftest hellere vil investere i virksomheder, der er medlem af FN Global Compact, da risikoen ved investeringen bliver mindre, når virksomheden har sunde værdier. ("Samfundsansvar og Rapportering i Danmark" 2011). Dette hænger godt sammen med, at ATP er medlem af UN PRI, hvor medlemmerne netop er forpligtiget til at tage en aktiv deltagelse i de virksomheder, de investerer i og samtidig sikre sig, at investeringerne lever op til FN Global Compacts 10 principper. Jf. afsnit 3.3 har de godt 1.200 virksomheder, der er tilsluttet UN PRI, en portefølje på omkring 35 billioner US\$. Dette viser, at en stor kapitalandel ligger ved de investeringsvirksomheder, som er medlem af UN PRI. For at et selskab kan få del af denne kapital, er det vigtigt, at der kan leves op til FN Global Compact og tages aktivt samfundsansvar. Dette kan være en motivationsfaktor for de store virksomheder, som vil lave en kapitaludvidelse, for hvis de kan få de helt store investeringsselskaber til at investere i dem, har de hurtigt sikret sig et stort salg. Når store investeringsselskaber viser, at de har interesse i at købe aktier, føler mindre investorer sig ofte også mere tryk ved at skulle følge trop.

Ved at en virksomhed også aktivt arbejder med CSR og viser, at de tager ansvar, er risikoen mindre for, at der pludselig kommer nogle negative sider op som for eksempel, at virksomheden bruger børnearbejde eller farlige kemikalier for miljøet. Historier om at en virksomhed har brugt dette kan medføre meget dårlig omtale i medierne og medføre, at forbrugerne ikke længere vil aftage dens varer. Dette påvirker virksomhedens værdi og dermed også investorernes aktier og det afkast, som virksomhederne giver til deres investorer. Det er vigtigt for investorerne, at de virksomheder, de investerer i, ikke kommer med uforudsete situationer, som kan koste på investeringen.

4.3 Hvilke udfordringer er der ved CSR?

Ovenover er der beskrevet nogle af fordelene ved CSR. Som det umiddelbart ser ud, er der mange fordele for store virksomheder ved at arbejde med CSR, men der er også udfordringer og problemer ved arbejdet, som der kan bygges videre på.

4.3.1 Udfordringer i forbindelse med indsamling af data

En af de største udfordringer, som Nilfisk har oplevet, er, at det er svært at få valide data. I Nilfisks COP rapport fra 2011 står der under udledning af CO₂, at der skulle have været en reduktion af CO₂ på 12 % i forhold til omsætningen sammenlignet med niveauet i 2008. I forbindelse med COP 2011 har det dog vist sig, at dataene i 2008 var af så ringe kvalitet, at det ikke har været muligt at drage en konklusion ud fra de data, der lå til grund for dem ("NKT COP 2011"). Dette viser, at når dataene indsamles, kan man godt tro, at de er valide, men efterfølgende kan det vise sig, at de ikke kan bruges, da der har været forkerte forudsætninger, og man derfor bliver nødt til at redefinere sine mål. Derfor er det vigtigt at få fastlagt nogle gode mål fra starten. Undersøgelser i Danmark viser imidlertid, at danske virksomheder ikke er særlig gode til at opsætte disse mål fra starten ("CSR forankring i danske virksomheder", planche 13). Det, der også gør det svært de første år ved indsamling af data, er, at man måske ikke altid ved, hvad det er, man vil have af information. Samtidigt kan det også være, at de informationer, der er tilgængelige, ikke altid er i den form, som det ønskes. Dette problem har Nilfisk også oplevet. For eksempel får Nilfisk kun en gang om året en opgørelse omkring forbrug af el og vand. Når dette kun bliver gjort op på årsbasis, er det vanskeligt at komme ud i de rigtige kvartaler eller i de rigtige perioder i forhold til rapporteringsperioden (Bilag 1). Dette er en stor udfordring, og her må virksomheden gøre op med sig selv, hvordan man vil rapportere på givne faktorer. Dette kræver blot, at virksomheden skriver om udfordringer og forklarer, hvad der så er gjort og gøre det synligt for interessenterne at se, hvad der er gjort.

Hvis virksomheden vil rapportere på en given faktor igennem hele værdikæden, opstår der også problemer med, at der skal hentes data ind fra underleverandører og for eksempel fragtfirmaer. Dette skal ses i forbindelse med den forretningsdrevne tilgang til CSR. Her ses der på hele værdikæden, og derfor bør man som virksomhed også kunne se for eksempel på udledningen af CO₂ igennem hele produktionen fra det første delprodukt til slutproduktet er ude ved slutbrugeren. Her er der igen mange faktorer, som rapporterende virksomheder ikke har kontrol over, og derfor kan det give nogle udfordringer at få indsamlet de rigtige data. For at sikre, at de rigtige data bliver indsamlet, er det vigtigt at lave nogle tydelige beskrivelser af, hvad det er, der skal måles, og hvordan det skal måles. I den forbindelse er det vigtigt at forstå, at modtageren af instruksen måske ikke forstår det på samme måde som afsenderen. Hvis det er inden for Danmark, der undersøges, så kan personernes baggrund betyde, at oplysninger

forstås forskelligt, alt efter hvilken tilgang man har til de givne oplysninger. Når der ses på tværs af grænser, kommer der pludselig det sproglige element med ind i overvejelserne, og samtidigt giver det udfordringer, at alle lande ikke måler i samme enhed eller gør tingene forskelligt. Nilfisk har fundet ud af, at spørgsmål skal stilles forskelligt, alt efter om der spørges i et område i for eksempel USA, eller om det samme i Ungarn (Bilag 1), og dette er bare, når det er inde for samme koncern! En måde at standardisere processen på, er ved at lave skabeloner til at give oplysningerne i, så det er tydeligt, hvad der skal rapporteres om. Det er yderst vigtigt, at der arbejdes med nogle klare retningslinjer for, hvordan data skal måles og videregives, og det er relevant at tage snakken om, hvordan det kan lade sig gøre.

4.3.2 Udfordringer i forbindelse med rapportering

Ulla Riber fra Nilfisk udtaler: ”Det er ikke svært at lave rapporten. Det er svært at lave en rapport, der giver værdi” (Bilag 1). Dette viser, at det er nemt nok at skrive en rapport med oplysninger omkring de 10 principper i FN Global Compact, men at få en rapport som giver noget værdi og som gør, at virksomheden kan bruge den aktivt, er straks sværere. Hvis virksomheden er 100 % dansk og kun har handel inden for landets grænser og køber produkter fra danske underleverandører, så mener Ulla Riber, at virksomheden uden problemer kan tilslutte sig FN Global Compact. Danske virksomheder lever automatisk op til disse 10 punkter, da det er bygget ind i dansk lovgivning, som det også er nævnt under afsnit 3.2.1.

Da arbejdet med indsamlingen af data til rapporteringen kan være krævende og koste mange ressourcer, kan dette være en udfordring for mange virksomheder, som de skal prøve at finde en løsning på. Nilfisk har det ønske, at deres CSR-rapportering ikke skal gøre deres arbejde alt for komplekst, men at det skal være rimeligt håndterbart. En del af deres strategi er, at arbejdet med CSR ikke skal belaste medarbejderne for meget. Derfor får Ulla Riber ikke ros for at komme med alt for komplekse tiltag, som kan koste ekstra ressourcer (Bilag 1).

ÅRL § 99a stk. 8 lægger op til, at store virksomheder kan henvise til FN Global Compact eller UN PRI rapportering i stedet for at skive en hel del om CSR i deres ledelsesberetning. Dette viser, at hvis virksomheden rapporterer samtidigt til FN Global Compact eller UN PRI med offentliggørelse af deres årsrapport, er der sammenfald i oplysningerne, og de behøver kun at give oplysninger et sted. Dette er tidsbesparende, da der så kun skal skrives om CSR en gang. Til gengæld er det meget ressourcekrævende for de enkelte kontorer i en stor

virksomhed, at de både skal lave de økonomiske tal og rapportering om CSR samtidigt. Dette kan for nogle virksomheder være alt for krævende og dyrt. Nilfisk har valgt at udligne presset på økonomidirektørerne rundt om i koncernen, ved at deres finansår følger kalenderåret, men deres COP-rapports rapporteringsperiode går fra 1. juli til 30. juni. På den måde mindskes arbejdspresset for de enkelte økonomidirektører rundt om i verden (Bilag 1).

Første år, hvor der skal laves en CSR-rapport, vil det alt andet lige tage en del ressourcer, da det kræver et stort stykke arbejde at finde ud af, hvad virksomheden vil rapportere om, og hvilke informationer der skal anvendes. Undersøgelser viser, at blandt de store virksomheder har flertallet af dem oplevet, at de andet år bruger mindre tid end det første, idet arbejdsgangene nu er kommet på plads ("Samfundsansvar og Rapportering i Danmark" 2011). Det samme har også været gældende for Nilfisk, selvom der er opkøbt nye virksomheder, som skal lære at rapportere CSR-indikatorer. Det er dog stadig blevet nemmere, da Ulla Riber ved, hvad der skal spørges om og hvordan (Bilag 1). Hvis virksomheden ikke har nok kendskab til at arbejde med CSR, kræver det anvendelse af konsulenter eller oplæring af interne medarbejdere ("Samfundsansvar og Rapportering i Danmark" 2011). Det kan i første omgang virke dyrt at ansætte en medarbejder til kun at skulle arbejde med CSR-rapportering. Det er dog vigtigt at have ansatte i virksomheden, som kan have fokus på, hvordan CSR kan inddrages i produkterne, og også hvordan det kan hjælpe andre steder i værdikæden. Dette vil jeg mene skal ses som en investering, for hvis der arbejdes rigtig med CSR, kan det give en gevinst senere, som det ses i ovenstående afsnit.

4.3.3 Udfordringer fra interessenter

I foregående afsnit er udfordringerne ved at arbejde med rapporteringen af CSR beskrevet, men det er ikke kun arbejdet i forbindelse med rapporteringen, som kan give udfordringer, men også i dagligdagen kan det give problemer. Nilfisk har oplevet, at det er svært at følge med lovgivningen, hvis der handles på flere markeder. Det, som virksomheder ikke selv er herre over, er det sværeste. For eksempel i de lande, hvor den offentlige løn er lav, er det kutyme, at de offentlige ansatte "skaber" penge på en anden måde end via lønnen, hvilket ofte munder ud i bestikkelse. Hvis virksomheder ønsker at komme til på et marked enten via tilladelse til at sælge eller producere i landet, kræver det enten megen tålmodighed eller bestikkelse. Derfor er det vigtigt for virksomheder at tage en diskussion om bestikkelse op, før det bliver aktuelt, så der er meldt en klar holdning ud i organisationen om, hvilken vej

virksomheden går. Bekæmpelse af korrupsion er netop det tiende princip i FN Global Compacts 10 principper, og det er svært på den ene side at sige, at man som virksomhed går ind for de 10 principper, og så samtidigt være tvunget til at bruge bestikkelse for at komme ind på et marked. Spørgsmålet er bare, hvad en virksomhed skal gøre, hvis de gerne vil ind på et marked, men kutymen her er, at der skal bestikkelse til. Kan man bruge salgsagenter og dermed udlægge problemet til dem? Hvis salgsagenterne også skal bruge bestikkelse, lever virksomheden så stadig op til FN Global Compact? Det vil jeg ikke mene, da virksomheden så ikke er med til at kæmpe imod korrektion, men blot skubber problemet videre til andre.

Et område, hvor Nilfisk har oplevet udfordringer i forbindelse med CSR, er den konstante nye lovgivning inden for miljø med videre. Nilfisk sælger rengøringsmaskiner globalt, og da den samme rengøringsmaskine skal kunne bruges i alle lande, er det vigtigt, at den lever op til alle lovgivninger i hele verden. Der kommer flere og flere komplekse love, og derfor er det vigtigt, at Nilfisk's produkter kan følge med i denne udvikling og hele tiden leve op til det sociale ansvar, som virksomheden har. Da udviklingen går så stærkt, og der er mange komplekse love, har Nilfisk været nødsaget til at ansætte en medarbejder, hvis eneste opgave er at holde styr på, om Nilfisks produkter lever op til reglerne i hele verden (Bilag 1). Dette viser, at det ikke er alt, man som virksomhed selv er herre over, og det kræver en del at skulle være med på alt nyt. Alt dette viser blot, at skandinaviske virksomheder, der opererer globalt, skal huske, at der er stor forskel på, hvordan der skal arbejdes med CSR i Norden i forhold til resten af verden. Dette gør, at CSR ikke er noget, der bare gøres, når det er en global virksomhed, der arbejder med det, men hvis det er en ren skandinavisk virksomhed, så er det noget lettere, da vi har udgangspunkt.

Hvis en virksomhed arbejder for at bevare deres økonomiske forhold for eksempel ved at sikre, at et produkt, de har opfundet, forbliver i deres hænder og dermed sikrer sig deres fremtidige indtjening, så kan dette komme til at virke skadeligt for hele deres økonomiske situation. For eksempel er Novo Nordisk gået sammen med andre medicinalproducenter for at bekæmpe den sydafrikanske regerings planer om at producere kopimedicin af AIDS-præparater uden licens. Da Novo Nordisk var åben imod dette, betød det, at de blev hængt ud i pressen som skurke, mens andre producenter, som havde en mindre direkte tilgang til det, gik fri (Ernst & Young 2005). Dette viser bare, at en virksomhed skal tænke nøje over sine handlinger, lige meget hvad den laver, fordi de kunne bruges imod den.

4.4 Delkonklusion

Med indførelsen af § 99a i Årsregnskabsloven skulle alle store C og D virksomheder fra 2009 begynde at forholde sig til CSR. Dette har medført, at flere og flere virksomheder især har tilmeldt sig FN Global Compact og nu er begyndt at arbejde aktivt med CSR. Dermed bruges der flere kræfter rundt om i virksomhederne for at gennemføre dette. De største fordele ved at tænke CSR ind i virksomheden, ser virksomhederne i forbindelse med medarbejderforhold. Dette hænger sammen med, at virksomheder oftest rapporterer på medarbejdere og miljømæssige forhold ("CSR forankring i danske virksomheder", planche 27). Jo mere der arbejdes med et område, jo lettere er det også at se konsekvenserne. Tænkes der samtidigt den forretningsdrevne tilgang til CSR ind i hele CSR processen, kan der opnås andre fordele vedrørende for eksempel kunder og leverandører. Producerer en virksomhed som Nilfisk maskiner som bruger mindre vand og kemikalier, så oplever deres kunder, at de sparer tid på at fylde maskinerne op, og samtidigt sparer de penge på kemikalier og vand. På den måde kan det godt betale sig for kunden at betale lidt mere for maskinen, da man som forbruger så sparer på andre områder. Samtidigt kan det være med til at forhøje kundeloyaliteten.

En af de største udfordringer i forhold til CSR er manglende overbevisning om de forretningsmæssige fordele ("CSR forankring i danske virksomheder", planche 21). Der er mange, der ikke har nok kendskab til CSR, og derfor kan de heller ikke se alle fordelene. En anden grund til, at det er svært at se de forretningsmæssige fordele ved CSR, er, at mange virksomheder har svært ved at sikre valide data, som er nødvendige forudsætninger for at vise de rigtige resultater. Hvis det ikke kan måles, hvad der er sket, kan det også være svært at se fordelene i handlingerne. Derfor er det vigtigt, at målene er sat klart op fra starten, og det er kommunikeret, hvad der skal måles på. Disse data kan bruges i en rapport. Virksomheden skal dog huske ikke at skrive en rapport for rapporten skyld, da man kan skrive sig selv ihjel. Det vigtige ved CSR er at arbejde aktivt med emnet, og dermed opnås de største fordele. Det er desuden fordelagtigt at finde de relevante interessenter for at sikre, at målgruppen er veldefineret, om det så er medarbejdere, det offentlige eller kunder, afhænger det helt af, hvilken type virksomhed man er.

Det må konkluderes, at store virksomheder har gavn af at arbejde med CSR, da "de forretningsmæssige fordele ved at redegøre for samfundsansvar kan mere end opveje omkostningerne, hvis arbejdet gribes velovervejeth an" ("Redegørelse for samfundsansvar"

2010 s. 7). Derfor vil der som udgangspunkt også klart være fordele og udfordringer ved CSR, der kan spejles over til mellemstore virksomheder. Spørgsmålet er, om det også i en mellemstor virksomhed er gældende, at fordelene overskygger udfordringerne. Dette vil blive belyst i det kommende afsnit.

5 Hvordan kan CSR anvendes i mellemstore virksomheder?

Deloitte's undersøgelse om CSR forankring i 250 danske virksomheder viser, at UN Global Compacts model er mindst integreret i mellemstore virksomheder, når der ses på antal ansatte ("CSR forankring i danske virksomheder", planche 25). Det skal siges, at undersøgelsen hovedsageligt drejer sig om store virksomheder. Samtidigt viser listen over hvilke virksomheder og organisationer, der er tilsluttet FN Global Compact og GRI, at mellemstore virksomheder er i klart mindretal i forhold til de store virksomheder. Derfor vil jeg i det følgende afsnit undersøge, hvad mellemstore virksomheder selv mener, at de får ud af arbejdet med CSR, og om det generelle billede fra store virksomheders succes med arbejdet med CSR kan projekteres over til de mellemstore virksomheder, og om udfordringerne bliver større eller mindre. Da der ikke er skrevet så meget omkring CSR for danske mellemstore virksomheder, vil dette blive udvidet med interviews, foretaget med mellemstore virksomheder: Palsgaard A/S, DAB og Øens Murerfirma A/S. Interviewene med de tre virksomheder skal være med til at belyses CSR-området og hvilke praktiske erfaringer, de har haft, som andre mellemstore virksomheder kan anvende i deres CSR arbejde.

5.0.1 Palsgaard A/S

Palsgaard A/S (herefter benævnt Palsgaard) tilhører efter Årsregnskabsloven store C virksomheder ("Palsgaard Årsrapport 2012"). Grunden til, at Palsgaard her i opgaven kan bruges som en mellemstor virksomhed, skyldes deres position på markedet. De har rigtig mange store konkurrenter og bliver dermed på deres område anset som en mellemstor virksomhed (Bilag 2). Det er via interview med CSR Koordinator Lisa Drejer Mortensen lykket at få Palsgaards erfaringer med CSR-rapportering. Der vil i hele afsnit 5 blive inddraget praktiske erfaringer fra Palsgaard ud fra interviewet, som er skrevet sammen i Bilag 2.

Palsgaard er en gammel dansk virksomhed, som har eksisteret siden 1908, og som hovedsageligt producerer og afsætter ingredienser (emulgatorer, stabilisatorer og blandinger heraf) til fødevarersektoren. Palsgaard har datterselskaber over hele verden ("Palsgaard Årsrapport 2012"). Selskabet er ejet af Schou-fonden, og dermed er der ingen aktionærer, som har økonomiske interesser i selskabet. Da Palsgaard tilhører de store virksomheder, er de tvunget til at skrive omkring CSR, hvilket de også har gjort i deres årsrapport. Derudover er der blevet udfærdiget en CSR rapportering siden 2010, og i 2013 udkom deres tredje CSR rapportering. Palsgaard er tilmeldt både GRI og FN Global Compact ("Palsgaard CSR 2012").

CSR har altid siden grundlæggelsen af Palsgaard været en vigtig del af selskabet, og i Schou-fondens formål står der direkte, at det skal sikres, at det er et godt arbejdssted for alle ansatte ("Palsgaard CSR 2012"). Dette viser, at CSR er grundfæstet i selskabet og er en vigtig del af det hele. Lisa D. Mortensen har ikke tidligere arbejdet med CSR. Hun har dog arbejdet med forskellige områder i Palsgaard og har interesse for CSR, så hun er blevet udnævnt som CSR koordinator og arbejder nu gennemgribende med virksomhedens CSR-opgaver (Bilag 2).

5.0.2 DAB

DAB, Dansk almennyttige Boligselskab, er efter Årsregnskabslovens termer ikke en normal mellemstor virksomhed, da den har det almennyttige aspekt og dermed ikke har nogle ejere, som skal have profit af selskabet. Ejere af DAB er de forskellige boligafdelinger, som DAB administrerer, og medarbejderforeningen, og disse har tegnet garantbeviser for at få adgang til generalforsamlingen. På den måde er formålet med selskabet, at det løber rundt, så der ikke tages for meget for de ydelser, der leveres til boligselskaberne/ejerne. Hvis der ses bort fra den juridiske form af DAB, minder selskabet om en mellemstor virksomhed og er derfor anvendt her. DAB blev grundlagt i 1942 og administrerer i dag knap 50.000 boliger over hele landet (www.dabbolig.dk). Der er 220 fuldtidsansatte ved DAB (Bilag 3). "DAB's mål og værdier omhandler fem kerneområder: Beboerne, boligerne, medarbejderne, samfundet og DAB" (www.dabbolig.dk). Herigennem viser DAB, at de udlever nogle af grundelementerne i CSR.

I 2012 udgav DAB deres første CSR Rapport ("DAB CSR Rapport 2012"). I forbindelse med CSR rapporteringen blev der nedsat en gruppe på 5 personer. Ulla Gregor, som er

Sekretariatschef, er med i denne gruppe. Som forudsætninger for CSR-arbejdet medbringer hun sit mangeårige kendskab til DAB og sin position som sekretariatschef. Inden DAB gik i gang med at arbejde med CSR, havde Ulla Gregor aldrig arbejdet på en professionel måde med CSR (Bilag 3).

5.0.3 Øens Murerfirma A/S

Øens Murerfirma A/S blev grundlagt i 1991 af muremester Jan Elving. I 1997 blev Thomas Damm medindehaver. Selskabet har flere år vundet Gazelle-prisen, som gives til virksomheder i vækst (www.oensmurer.dk). Pr. 31. december 2012 har Øens Murerfirma A/S 155 fuldtidsansatte ("Øens Murerfirma A/S Årsrapport 2012") og er ifølge Årsregnskabsloven en mellemstor virksomhed. Øens Murerfirma A/S' målsætning er: "At skabe varige relationer til vores kunder – og samtidig have en positiv og sjov oplevelse sammen" (www.oensmurer.dk). Dette vil sige, at kunderne er i højsæde, men samtidigt skal medarbejderne også have det godt og være glade for deres arbejde, for dette smitter af på kunderne. Øens Murerfirma A/S har meget fokus på deres medarbejdere og især at få udsatte unge i lære og give dem sikre omgivelser. Dette var i 2012 årsagen til, at Øens Murerfirma A/S vandt CSR People Prize i gruppen af virksomheder med mere end 100 ansatte foran Dansk Supermarked og ATP. Prisen gives "til virksomheder, der via konkrete initiativer har vist, at deres sociale ansvar med at forebygge, indsluse og fastholde udsatte grupper på arbejdsmarkedet er forankret i både dagligdagen og ledelsens visioner" (www.building-supply.dk). Siden Jan Elving grundlagde Øens Murerfirma A/S, har det altid betydet meget for ham, at medarbejderne havde det godt, hvilket stammer helt tilbage fra hans opvækst. Derfor er det en naturlig del af selskabets ånd, at der tages hånd om medarbejderne (Bilag 4).

5.1 Erfaringer fra udenlandske mellemstore virksomheder

Internationalt bruges betegnelsen SME (small- and medium-sized enterprises) omkring det, som i Danmark betegnes som SMV. Der er ingen samlede internationale standarder angående størrelsesgrænser, der er gældende for SME. Derimod svinger grænsen fra land til land og fra branche til branche (Fisher etc. 2009). Oftest ligger de enkelte landes grænser for, hvad SME

er, dog i nærheden af, hvad vi i Danmark anser som SMV'er, hvorfor udenlandske SME'er groft set godt kan sammenlignes med danske SMV'er.

Undersøgelser verden over viser, at der generelt set er skrevet meget om, hvordan CSR påvirker store virksomheder, men at CSR's påvirkning på SME'er er et overset område, hvorfor forskningen er mangelfuld (Fisher etc. 2009, Mendibil etc., Perrini etc. 2007, Morsing and Perrini 2009, Sweeney 2007, Jenkins 2009). Spørgsmålet er, hvorfor der ikke er så meget forskning på området, når cirka 99 % af alle virksomheder tilhører gruppen af SME'er (Morsing and Perrini 2009)? Som jeg ser det, skyldes det manglende fokus på området, hvorfor min opgave også skal være med til at belyse dette område i forhold til danske mellemstore virksomheder. Samtidigt er der mange SME'er, som ikke er klar over, hvad CSR egentligt er (Mendibil etc.), og dermed er mange ikke klare over, at det, de allerede gør, faktisk er CSR (Sweeney 2007).

Hovedforskellene imellem de store virksomheder og SME'erne er, at SME'er oftest kun har en eller få ejere, og ejerne tager aktivt del i den daglige drift. Store virksomheder er oftest ejet af kapitalfonde eller mange aktionærer, og dermed er tilknytningen til den enkelte medarbejder mindre. Ejerne i SME'er er oftest hovedkraften bag CSR, og hvis de ikke er tiltrukket af ideen, så vil der ikke blive arbejdet med CSR i virksomheden (Perrini etc. 2007, Jenkins 2009, Sweeney 2007). Virksomheden er lige som ejerens lille barn (Fassin 2008), så alt, hvad ejeren ønsker, smitter af på virksomheden. Dette kan være en fordel, når der implementeres CSR i SME'er, da det kan være nemmere at få det udbredt i hele organisationen, når ejeren selv tager del i dagligdagen (Laudal 2011). Det mere nære forhold smitter også af på, hvordan SME'er hjælper andre. Det ses ved, at SME'er oftest støtter lokalområdet, for eksempel det lokale lille fodboldhold, hvorimod store virksomheder mere foretager støtte internationalt (Perrini 2006). Da hele strukturen, kontrolniveauet og ledelsesopbygningen er mere uformel (Jenkins 2009, Fassin 2008), betyder det, at ikke alt CSR-viden fra store virksomheder direkte kan kopieres til mellemstore virksomheder (Sweeney 2007).

Et område, hvor fordelene fra store virksomheder direkte kan tages med til mellemstore virksomheder, er besparelser på ressourcer i form af råstoffer til produktionen samt ved el, vand og varme (Morsing and Perrini 2009, Choudhry etc. 2013, Castka etc. 2004). Lige som store virksomheder har SME'er også fordele af at være gode ved deres medarbejdere, for jo

bedre medarbejderforholdende er, jo bedre kvalitet og produktivitet leverer medarbejderne (Choudhry etc. 2013). SME'er er samtidigt mere fleksible og innovative og kan dermed hurtigere optage nye ideer, hvor CSR tænkes ind i hele processen og på den måde nyde bedre fordele af CSR, end større virksomheder kan (Jenkins 2009). Ved at SME'er aktivt bruger CSR i forhold til PR, fortæller de deres kunder, at de er en ansvarlig virksomhed, og kunder vil hellere købe varer fra en respekteret virksomhed, som gør noget godt, end fra en virksomhed, der ikke gør (Choudhry etc. 2013, Dincer and Dincer 2013). Dette viser, at det er vigtigt for SME'er på en eller anden måde at kunne fortælle deres interessenter, at de arbejder med CSR. En ren rapportering kan være en måde at kommunikere dette videre (Fassin 2008), men ellers kan CSR bruges aktivt i PR materiale, hvis der ikke ønskes at udarbejde en stor rapport.

Det er i højere grad vigtigt for SME'er, at de hele tiden opvejer, om CSR kan betale sig. Måske er arbejdet for stort med at udfærdige en rapport i forhold til udbyttet af det. Måske skal der tænkes andre tanker for at opnå det bedst betalte udbytte af arbejdet med CSR (Fassin 2008). Det økonomiske anses oftest som en af de største udfordringer for SME'er (Sweeney 2007, Laudal 2011). Mindre virksomheder har oftest en mindre administrationsstab, da denne er økonomisk dyr for en virksomhed (Fassin 2008). Derfor er det også sværere for en SME at kunne trække ressourcer ud til at arbejde med CSR. Mindre virksomheder kan også få svært ved at få medieomtale, da en besparelse på 5 % i el ikke giver det samme beløbsstørrelse, som når en stor virksomhed sparer 5 %, hvor dette kan blive til mange penge (Fassin 2008), og dermed ser det bedre ud i nyhederne. Undersøgelser viser, at der ikke er nogen fordele, der er gode for alle virksomheder. Det hele afhænger af virksomheden, og hvordan den er sat sammen. Når der sker ændringer i virksomheden, for eksempel ved nye markeder eller i antallet af medarbejder, påvirker det CSR-arbejdet. Derfor er det vigtigt hele tiden at arbejde med CSR for tiderne ændrer sig (Laudal 2011).

5.2 Hvad kan danske mellemstore virksomheder få ud af at arbejde med CSR?

”Jeg mener, at CSR er noget, som alle virksomheder skal arbejde med, ligegyldigt hvor små eller hvor store de er. Det vigtige er bare, at man finder sin egen model, der giver mening for en som virksomhed. Alle typer virksomheder, lige meget hvad de laver, kan finde en CSR-

vinkel. Man skal ikke undskylde sig med, at man ikke har råd til det. Det handler ikke så meget om pengene, men mere om hvordan man tænker. Jeg tror, at som samfundet ser ud i dag, kommer man til kort på et eller andet tidspunkt, hvis man udelukkende driver sin forretning mod en kortsigtet profitorientering, lyder det fra Lise Kingo” (Magasinet Lederen, nr. 10, oktober 2008). Dette samt ovenstående afsnit omkring SME i udenlandske undersøgelser viser, at CSR er vigtigt for de mellemstore virksomheder og ikke kun for de store. For at komme frem med nogle af de væsentligste fordele ved CSR for mellemstore virksomheder og mulige startpunkter for virksomheder til at arbejde med CSR, vil forskellige områder blive gennemgået herunder i separate afsnit, og erfaringerne fra de store virksomheder vil blive trukket med op. Det skal dog huskes at tage højde for, hvor den enkelte virksomhed er i sin udvikling, da dette har indflydelse på hvilke CSR-punkter, der er gældende for den enkelte.

5.2.1 Produktfordele

En af måderne at få tænkt CSR ind i produktionen er ved at foretage CSR-drevet innovation. Dette vil sige, at de nye produkter, som fremstilles, indeholder elementer, som er gode for de forskellige områder inden for CSR. Især SMV’er har store fordele i at skabe CSR-drevet innovation, da de er mere fleksible. Desuden er de i stand til at tilpasse deres produkter til forskellige nichemarkeder, da de har lettere ved at producere i mindre målestoksforhold i starten (CSR-drevet innovation og vækst” 2011). Ved at komme med nye produkter og tænke CSR ind i disse kan det skabe en first mover-fordel (CSR-drevet innovation og vækst” 2011), som gør, at virksomheden kan komme først ind på et nyt marked og dermed skabe kendskab til dens produkter og sætte sig godt på markedet, inden andre har mulighed for at kopiere dem. De nye produkter kan skabe nyhedsværdi og dermed gratis reklame i forskellige nyhedsmedier, og dette kan skabe grundlag for virksomhedens eksistens. Samtidigt kan de nye produkter også give priser, som medfører omtale og kapital til projektet. Palsgaard forsker meget i, hvordan der kan skabes emulgatorer og stabilisatorer, som øger holdbarheden af madvarer og dermed er med til at reducere det store madspild, der findes i det moderne samfund. Dette er til fordel både for miljøet, socialt og økonomisk (”Palsgaard CSR 2012”). Ligeledes har Palsgaard udviklet produkter, som kan være med til at mindske fedtindholdet for eksempel i is, hvilket giver bedre sundhed for forbrugeren, men samtidigt betyder en konkurrencemæssig fordel i forhold til andre leverandører.

En undersøgelse viser, at hele 66 % af SMV'er konstaterer, at den CSR-drevne tilgang til nye produkter har bidraget positivt på bundlinjen. En sidegevinst er desuden, at CSR har været med til at tiltrække nye medarbejdere (CSR-drevet innovation og vækst" 2011). Dette viser, hvor vigtigt det er for mellemstore virksomheder at tænke CSR ind i deres nye produkter, da det kan være med til at forbedre konkurrencefordelene og dermed også bundlinjen. Ved at kigge på produkterne opnås der også kendskab til, hvad der ligger i hele værdikæden. Dermed er CSR med til at sikre, at virksomheden bliver tvunget til at få dette overblik (Bilag 2). Når der kommer fokus på hele processen, er det nemmere at se, hvor der kan indsættes ressourcer for at optimere produktet og processen, så der kan opnås fordele, ligesom Nilfisk også har oplevet. Selvom man er en mindre spiller på markedet, kan man nemt konkurrere med de store virksomheder, når bare ens produkter er i topkvalitet og til den rigtige pris (Bilag 2), så jo mere fokus der er på processen og produktet jo bedre. Virksomheden Butler's Choice A/S, som handler med fisk og skaldyr, har arbejdet meget for at forbedre arbejdstagerrettigheder og miljø ved produktionen. I starten var der omkostninger ved det, men efter flere års arbejde ses det, at dækningsbidraget øges i takt med, at efterspørgslen efter ansvarlig produktion stiger ("På vej til global ansvarlighed"). Alt dette tyder på, at strategisk arbejde med CSR kan være med til at åbne nye forretningsmuligheder også for mellemstore virksomheder. Samtidigt viser det, at mellemstore virksomheder måske lettere kan arbejde med CSR-drevet innovation end de store, da de har nemmere ved at omstille sig, og kan lave mindre produktioner til at starte med.

5.2.2 Fordele med hensyn til kunder

Der er flere og flere store virksomheder, der tilmelder sig FN Global Compact eller GRI. Derfor sættes der også krav til mellemstore virksomheder, at de skal kunne levere produkter, hvor der er tænkt CSR ind i processen ("På vej til global ansvarlighed"). Når for eksempel Nilfisk har en målsætning, at 80 % af deres leverandører skal være tilsluttet FN Global Compact, så betyder det, at hvis en mellemstor virksomhed arbejder med CSR og er medlem af FN Global Compact, så har leverandøren en konkurrencemæssig fordel frem for andre. Boligselskabet DAB er også ved at sætte krav op til leverandører, at de skal handle ansvarligt (Bilag 3). Set fra leverandørside er CSR helt klart en fordel i forhold til ens kunder, da virksomheden kan komme foran andre. Når en virksomhed opnår et godt omdømme ved at gøre det rigtige og være ansvarlig, så betyder det noget, hver gang en kunde skal vælge

imellem 2 leverandører (Byg Tek⁸, nr. 5, 2013). Københavns Kommune har i nogle tilfælde lagt sociale klausuler, når der udbydes opgaver. Dette ses blandt andet ved at kommunen kræver, at virksomheden, som får tildelt opgaven, skal have et vist antal lærlinge (Bilag 4). For at en virksomhed kan få tildelt jobbet fra kunden, skal virksomhederne til at tage et ansvar med at sikre, at unge bliver uddannet. Hvis dette udvikler sig, så er det vigtig for håndværksvirksomheder hele tiden at være med til at bære et socialt ansvar og dermed arbejde med CSR.

En virksomhed som Palsgaard oplever, at deres kunder direkte kommer og spørger, om de kan levere et produkt, der kan opfylde specifikke krav (Bilag 2). Ved at opnå et godt samarbejde med sine kunder, kan der skabes så gode relationer, at et vedvarende samarbejde kan finde sted, og dermed opnås der fordele frem for konkurrenterne. Når der opnås større kundetilfredshed, så betyder det også, at kunderne fortæller videre om deres gode oplevelser med virksomheden og er dermed med til at sikre nye ordrer. Derfor er det altid vigtigt at gøre sine kunder tilfredse. Ved murerbranchen kan dette for eksempel være, at kunderne behandles med respekt. Det kan være de små ting, som at holde døren for kunden, når vedkommende kommer hjem med to store bæreposer, et ”godmorgen” når man ankommer ved kunden, eller at man rydder ordentligt op efter sig, når man forlader arbejdspladsen (Bilag 4).

Når private kunder søger leverandører til deres arbejde, så spørger de tit på sociale medier som Facebook, om der er nogle, der kender gode håndværkere. Derfor er det ekstra vigtigt, at ens kunder har fået en god behandling. Det er yderst vigtigt for mellemstore virksomheder at skabe et rigtig godt forhold til deres kunder, da den bedste PR kommer fra tredjemand, som fortæller om de gode oplevelser (Nielsen and Thomsen 2009). Samtidigt er dette gratis reklame, og da mellemstore virksomheder oftest ikke har så mange penge til reklamer, som store virksomheder har, er et godt omdømme blandt kunderne yderst vigtigt for mellemstore virksomheder.

⁸ Nyhedsmagasinet Byg Tek udkommer 10 gange om året i byggebranchen og er anerkendt her, derfor må artiklen anses som værende valid.

5.2.3 Fordele i forhold til leverandører

For at kunne sætte krav til leverandører, skal virksomheden, som udbyder opgaven, have en vis størrelse. Da der ikke er så mange mellemstore virksomheder, som kan sætte krav til underleverandører grundet deres størrelse, er det vigtigere for mellemstore virksomheder at skabe en positiv forbindelse til sine leverandører. Når der udvælges leverandører, kan nogle af kriterierne for den leverandør, man vælger, godt være CSR-relaterede ("Palsgaard CSR 2012"). På den måde sikres, at leverandøren lever op til ens egne værdier. Det gør det lettere, hvis virksomheden selv vil sikre, at virksomhedens produkter hele vejen igennem er CSR-optimale. Palsgaards indkøbere tager derfor gerne en ekstra snak med leverandørerne angående CSR-forhold (Bilag 2). På den måde sikres de gode relationer til leverandørerne. Leverandør- og kundeforhold kan ikke ses helt adskilt. For eksempel har Palsgaard indgået en aftale med Energi Danmark om at købe strøm udelukkende fra certificerede vindmøller ("Palsgaard CSR 2012"). Energi Danmark går også ind og hjælper virksomheder med at se, hvor der kan spares strøm. På den måde indgås der partnerskaber, hvor både leverandør og kunde får noget ud af hinandens arbejde.

I forbindelse med at Palsgaard skulle opføre en ny fabrik, blev leverandørernes fysiske placering tænkt ind i overvejelsen om, hvor fabrikken skulle placeres. Det blev besluttet, at fabrikken skulle placeres i Malaysia, da størstedelen af råvarerne kommer derfra, og da Asien er et voksende marked, skal det færdige produkt i større omfang også anvendes der (Bilag 2). Når leverandørernes hjemsted samt kundernes placering tænkes ind i den videre forarbejdning, påvirker det, at der spares penge på at transportere råvarer over lange afstande. Samtidigt er det godt for miljøet, at råvarer og produkter bliver transporteret kortest muligt.

Det er ikke altid muligt at sikre, at ens leverandører fra starten lever op til de forskellige elementer i CSR. Orana A/S har indgået samarbejde blandt andet ved hjælp af økonomisk støtte til deres leverandører af frugt, så de er sammen om at skabe bedre forhold for plukkerne. Dette er en omkostning, som på den korte bane ikke giver profit, men på sigt giver det gevinst ved loyale leverandører, der sikrer en god produktkvalitet ("På vej til global ansvarlighed"). Dette viser, at en god måde at få udbredt CSR til hele verden er, at leverandørerne skal arbejde med CSR (Bilag 2). De mellemstore virksomheder bliver derfor nød til at arbejde med dialog frem for krav, som oftest ikke er så betydningsfulde for deres underleverandører, og dermed ikke kan stille de samme krav, som de store virksomheder kan.

5.2.4 Fordele inden for medarbejdere

CSR er med til at give virksomheder et godt ry, og dette har større og større betydning i forhold til at tiltrække og fastholde medarbejdere ("På vej til global ansvarlighed", Bilag 2). Alle mine interviews bekræfter, at medarbejderne er det område, som der mest arbejdes med i virksomhederne, når der tales CSR. Derfor er det også nemmest her at se fordelene, der følger med. Palsgaards logo og slogan er "Heart working people". Dette viser, at medarbejdere er en vigtig del og har en central værdi i virksomheden. Alle de interviewede virksomheder går efter, at deres virksomhed skal være et godt sted at arbejde for alle, og der ønskes at fastholde medarbejderne bedst muligt.

Øens Murerfirma A/S gør en aktiv indsats for at fastholde medarbejdere og forhøje deres loyalitet. Der blev for mange år siden indført jubilæumsgaver hvert 5. år. Grundlæggeren Jan Elving havde aldrig troet, at der skulle udbetales en eneste, da håndværksfagene var kendt for, at medarbejderne flyttede hen, hvor der var den bedste løn. Det skulle dog vise sig, at der er andet end den bedste løn, der er afgørende ved jobbet, og Jan Elving udbetaler regelmæssigt jubilæumspræmierne. Desuden afholder firmaet hvert år en sommerfest for ansatte med familie, og der er stor tilslutning fra medarbejdersiden til festerne. Dette, samt de 5 års jubilæumsgaver, gør blandt andet, at de ansattes familier også synes, at Øens Murerfirma A/S er et godt sted at være. Dette er med til, at når medarbejderen kommer hjem og har haft en dårlig dag, så siger familien, at firmaet gør meget godt for dem alle, og så forsvinder den dårlige stemning igen (Bilag 4).

Murerbranchen er kendt for mange sæsonudsving og deraf fyringer i vinterperioder, hvor vejret ikke giver mulighed for udendørsarbejde. Derfor har Øens Murerfirma A/S valgt at opkøbe ejendomme på Amager, som har behov for renovation. Medarbejderne istandsætter disse ejendomme om vinteren og behøver derfor ikke at fyres hen over den kolde periode. Samtidigt udlejes de istandsatte ejendomme til virksomheder, og dermed gør Øens Murerfirma A/S noget godt for lokalsamfundet og tiltrækker arbejdspladser (Bilag 4). På denne måde sikrer Øens Murerfirma A/S, at de har en fast stab af ansatte. Lav medarbejderomsættelighed er lige som et ægteskab, hvor alle ved, hvilken plads de har og gør, hvad de er bedst til (Bilag 4). Dette giver effektivitet i hverdagen og er en god investering.

Alle de interviewede virksomheder gør meget for nedslidte og syge medarbejdere og sikrer, at de kan blive på arbejdspladsen. Som en af deres medarbejdere siger, ville et liv uden arbejde og kollegaer være ekstra hårdt, nu hvor man er syg ("Palsgaard CSR 2012"). Derfor har Palsgaard også indført sygefraværssamtaler for at sikre, hvordan medarbejderen bedst kommer tilbage på jobbet ("Palsgaard CSR 2012"). Virksomheder så som Eurotex Apparell A/S, der har produktioner i udviklingslande, har været med til at nedbringe sygefradraget på deres fabrikker med 4 procentpoint ved at sikre rent drikkevand til arbejderne ("På vej til global ansvarlighed"). For funktionærer kan en mindre ting som massageordning være med til at personer, der ellers har meget stillesiddende job, kan få forebygget skader og dermed være med til at nedbringe sygefradraget (Bilag 4). Ved at minimere sygefraværet sparer virksomhederne penge til vikarer eller tabt arbejdskraft, og det er noget, der kan mærkes på bundlinjen. Medarbejdere, der har fleksible arbejdsforhold, og hvor der tages hensyn til den enkeltes situation, har nemmere ved at få "ladet batterierne op" og dermed efterfølgende kunne præstere mere på arbejdspladsen ("DAB CSR Rapport 2012"). Derfor er det vigtigt at have fokus på sygefraværet. Det kan være en god ide at tegne en sygeforsikring som virksomhed, så ens medarbejdere hurtigere kan få behandling og komme tilbage på arbejdspladsen, da dette er bedst for begge parter (Bilag 4). For at bevare medarbejdere længst muligt på arbejdsmarkedet har Øens Murerfirma A/S sikret, at de ældre formænd bliver mentorer for firmaets 15-25 lærlinge eller får andre skånejobs. I hvert selvstændige sjak tages der hensyn til alle unge som gamle. Der investeres i hjælpeværktøjer, så medarbejderne ikke bliver slidt helt op, og samtidigt videreuddannes medarbejdere til andre stillinger, hvis de ikke længere kan holde til det givne arbejde. På den måde bliver medarbejderen længere på arbejdsmarkedet, og det er godt for virksomheden, medarbejderne og samfundet ("Vi tager socialt ansvar").

At medarbejderne bliver anerkendt for deres arbejde er rigtig vigtigt, og så er det lige meget, om det er en mentor, som kommer ud og siger til lærlingen, at det er godt arbejde vedkommende laver på skolen, eller om det er ens chef, der kommer hen og siger til en, at det var et godt stykke arbejde med den sag. Ved DAB er den vigtigste ting for trivsel blandt medarbejderne netop denne anerkendelse fra kollegaer og chefer ("DAB CSR Rapport 2012"). Der skal huskes på, at medarbejderne gør virksomheden til det, den er (Bilag 2). Uden engagerede medarbejder er der ingen virksomhed. En måde at sikre engagerede medarbejdere i virksomheder, som arbejder ud over landets grænser, er ved at investere i

videokonferenceanlæg. Dette er med til at fremme kommunikationen imellem kollegaer verden over, og sikrer, at der er en god balance imellem familie og arbejde, da medarbejderen ikke skal rejse så meget (Bilag 2). Samtidigt giver det bedre forhold både for miljøet og en økonomisk reduktion, da der ikke rejses så meget. Videokonferenceanlæg kan ikke helt erstatte rejserne, så det skal helt klart afvejes for den enkelte virksomhed, hvornår det kan betale sig.

Øens Murerfirma A/S gør meget for at tage især udsatte unge ind som lærlinge og gør meget for, at de skal føle sig velkomne. Dette gør de af flere grunde. For det første føler de en forpligtigelse i forhold til Københavns Kommune, om at de bærer et socialt ansvar ved at uddanne medarbejdere, så der ikke bliver så stor mangel på faglært arbejdskraft i fremtiden. For det andet så er der mange, der ikke har noget netværk i byggebranchen. Det er især ikke-etniske danskere og folk, der har gået arbejdsløse i længere perioder. Ved at tage disse medarbejder ind, fås der nogle yderst taknemlige og loyale medarbejder, som vil gøre alt for virksomheden (Bilag 4). ”Loyale og engagerede medarbejdere er en gevinst for en hvilken som helst virksomhed, men hvor meget det konkret betyder i kroner og øre, er svært at sætte tal på ” (Byg Tek, nr.5, 2013). Så længe virksomheden behandler sine medarbejdere godt, så vil medarbejderne med større sandsynlighed blive. Dermed opstår der besparelser i forhold til rekruttering og oplæring af nye medarbejdere (Bilag 3, Bilag 4). Dette viser, at ligesom ved store virksomheder kan det betale sig for mellemstore virksomheder at tage hånd om sine medarbejdere. Det er dog vigtigt, at det passer til virksomhedens størrelse og dens profil.

5.2.5 Fordele i forhold til ejere

Ved store virksomheder er der oftest flere ejere, som har investeret i virksomheden, og de ønsker at få et afkast. De fleste mellemstore virksomheder er kendetegnet ved, at det stadig er grundlæggeren eller dens efterfølger, som ejer virksomheden, og derfor bliver virksomheden let som vedkommendes ”barn”. Det ses oftest her, at ejerens væremåde smitter af på hele virksomheden. Det vil sige, at de områder inden for CSR, som ejeren synes er vigtigt bliver levet ud i virksomheden. Samtidigt er det også nemmere i en mindre virksomhed at få hele CSR-strategien udført, da ejeren er tættere på medarbejderne og dermed lettere kan påvirke dem, men også at de ansatte lettere kan se, at ejeren går foran og viser dem vejen, og at der er handling bag ordene (Bilag 3). Medarbejderne føler sig mere respekteret af ejeren, da han

oftest kender alle ansattes navne, Dermed bliver medarbejderen ikke bare én i mængden, men bliver en del af familien (Nielsen and Thomsen 2009). CSR udbredes mere jordnært, og det føles ikke som noget, der bare bliver presset ned over organisationen, fordi der er nogle personer langt oppe, som har fået den idé, at der skal arbejdes med CSR. Derfor er det helt klart en fordel for de mellemstore virksomheder, at der er meget mere nærkontakt og en fladere struktur i organisationen. Netop den personlige motivation er vigtig i arbejdet med CSR ("CSR-drevet innovation og vækst" 2011).

Palsgaard er kendetegnet ved, at de er fondsejet og dermed minder deres struktur om en mellemstor virksomhed, da de ikke skal være profitmaksimerende ("Palsgaard CSR 2012"). Dermed har Palsgaard meget friere hænder og er ikke tvunget til at give udbytte til aktionærer (Bilag 2). Det giver en mulighed for, at pengene kan være med til at udvikle virksomheden, og der kan investeres i CSR. DAB er ejet af boligafdelingerne, som også er deres kunder. Derfor er det vigtigt, at virksomheden bare løber rundt, og der er dermed bedre mulighed for at investere i CSR. Hvor store virksomheder arbejder mere med at sikre investorer til selskabet og afdække deres behov for information, så er det ejerens engagement, som er det afgørende i mellemstore virksomheder. I store virksomheder siges det, at det er vigtigt, at ledelsen bakker op omkring CSR, men i de mellemstore virksomheder er det endnu mere vigtigt. Dette skyldes, at der oftest er mindre spænd imellem ejer og ansatte og dermed lægges der mere mærke til ejerens holdninger og arrangement i processen. Uden en ejer, som er dedikeret til CSR, vil CSR have meget svært ved at blive udbredt i de mellemstore virksomheder.

5.2.6 Generelle fordele

Ovenover er der beskrevet mange forskellige fordele ved, at mellemstore virksomheder arbejder med CSR, men der er rigtig mange andre grunde til, hvorfor mellemstore virksomheder skal benytte sig af mulighederne ved CSR. Mange af ovenstående fordele kan være svære at måle, om det giver en økonomisk fordel på bundlinjen. Ved anvendelse af miljøvenlige produkter kan der oftest hurtigere og nemmere ses en ressourcebesparelse og derved en direkte økonomisk gevinst ("På vej til global ansvarlighed"). Når der er sat mål op for, at der ønskes nedbringelse af for eksempel el og vand og målene bliver opfyldt, så kan det nemt omregnes til, hvor mange penge der er sparet, og der kan ses en økonomisk gevinst

(Bilag 2). Når der skal bygges nyt, kan det bedst betale sig at tænke CSR ind fra starten, for det er billigere at sætte udstyr ind eller bygge på den bedst mulige måde fra starten, så der kan spares på nedkøling, eller varmen kan udnyttes til andet (Bilag 2). Der skal også nogle gange tænkes anderledes, for eksempel i stedet for at indsætte nyt ventilationsanlæg kan temperaturen i kontorer skrues ned ved, at der plantes skyggetræer uden for bygningen. På den måde spares der penge, det er bedre for miljøet og samtidigt giver det medarbejderne noget flot at se på ("Palsgaard CSR 2012"). Palsgaard har oplevet en klar besparelse ved at omlægge fra dieselolieopvarmning til naturgas. Ud over den økonomiske besparelse, så er det bedre for miljøet, men samtidigt er det også godt for lokalsamfundet, da der nu skal 100 tankbiler færre ud til virksomheden. Så et CSR-tiltag kan nemt påvirke mange andre områder.

Det er dog vigtigt, at når der tænkes nye CSR-investeringer, at det skal kunne betale sig (Nielsen and Thomsen 2009), for virksomheden skal hele tiden være konkurrencedygtig (Bilag 3). De forskellige tiltag kan dog have meget lange tilbagebetalingsperioder, hvorfor det er vigtigt, at kunne fremlægge nogle klare modeller for ledelsen om, hvordan det ser ud rent økonomisk. Det kan være svært at sige, om en virksomhed kan tjene mere, hvis den er rent bundlinjefikseret, men Jan Elving mener, at CSR kan betale sig på den lange bane, og at det er en god investering at have en social profil (Bilag 4).

Når CSR integreres i hele virksomheden, giver det gevinst til mange forskellige parametre såsom medarbejdere, konkurrencefordele og opbakning fra lokalsamfundet ("På vej til global ansvarlighed"). For at opnå det bedste resultat med CSR er det vigtigt, at hele virksomheden bliver samlet i arbejdet med CSR, og det ikke kun er et par personer i administrationen, som sætter sig ned for at lave noget på et stykke papir (Bilag 3). CSR er ikke noget, der kommer fra den ene dag til den anden, men det er en lang proces, og det skal accepteres, at man ikke når det hele på en dag. Det er bedre at arbejde lidt med CSR end slet ikke at arbejde med det ("På vej til global ansvarlighed"). Da CSR for mange mellemstore virksomheder er et nyt område, kan det være godt at søge hjælp udefra, som både Palsgaard og DAB har gjort. Som Ulla Gregor fra DAB siger, "man skal lære at kravle før man kan gå" (Bilag 3). Samtidigt kan den professionelle hjælp udefra være med til at kortlægge, at meget af det, der allerede gøres i virksomheden, faktisk er CSR, og man dermed bliver skarpere på det (Bilag 3).

5.3 Hvilke problemer er der ved CSR for mellemstore virksomheder?

Ovenover er der beskrevet nogle af fordelene ved CSR, og som det umiddelbart ser ud, er det ikke kun en fordel for store virksomheder at arbejde med CSR, men det kan også betale sig for mellemstore virksomheder at anvende CSR. Ved store virksomheder overskygger udfordringerne med CSR ikke gevinsten ved aktiv brug af CSR. Spørgsmålet er nu, om det virkelig er gældende for mellemstore virksomheder også, hvilket vil blive belyst her.

5.3.1 Udfordringer i forbindelse med rapportering og indsamling af data

Generelt kommunikerer SME'er ikke så meget omkring CSR (Nielsen and Thomsen 2009). Dette er der flere årsager til. En af årsagerne, ser jeg, er manglende kendskab til CSR inden for mellemstore virksomheder. Når det ikke er udbredt at arbejde aktivt med CSR, så er det heller ikke muligt at kommunikere omkring dette. Palsgaard begyndte først at arbejde struktureret med CSR fra 2009 og kom med deres første CSR-rapport i 2010. Selvom CSR altid har eksisteret i virksomhedens værdier helt tilbage til grundlæggelsen, er det først i forbindelse med pres fra kunderne, som ønskede CSR, at det virkelig begyndte at tage fat. Palsgaard havde indtil da ikke lagt vægt på at dokumentere alt det gode, de gjorde inden for CSR, så derfor var det at rapportere om CSR en god måde at publicere det på (Bilag 2). Arbejdet med CSR er ikke noget, der kun skal ske den ene gang om året, når der udføres rapporteringen. Dataene skal indsamles løbende, og der skal følges op på de mål, der er sat (Bilag 2). Derfor kan det godt være udfordrende for mellemstore virksomheder at afsætte ressourcer til dette arbejde, især da gevinsten ikke altid kan afmåles direkte og inden for kort tid.

Når det er besluttet, at der skal rapporteres, er det vigtigt, at det, der rapporteres om, og den måde, det gøres på, vækker interessenternes interesse (Bilag 2). For at sikre, at hele organisationen kommer til at forstå arbejdet med CSR, er det vigtigt at få udbredt forståelsen for CSR. Dette indeholder også information til medarbejderne, hvad CSR egentligt er, for hvis det ikke bliver udbredt, så er det svært at samle hele virksomheden omkring CSR. Samtidigt er det vigtigt at få sat nogle klare mål. Især dette kan for mange virksomheder være udfordrende, da de ikke er vant til at arbejde med området og dermed har svært ved at finde nogle mål for området, hvorpå der kan måles (Bilag 3).

Jo mere der arbejdes med CSR, jo mere rutine bliver der i arbejdet. Da CSR aldrig er stillestående, kommer der hele tiden nye ting og dermed også nye udfordringer til, hvordan dette gribes an (Bilag 2). Det vil sige, at det kræver en indsats i starten at begynde at arbejde med CSR. Er begreberne dog først kommet ind under huden, bliver det noget lettere ("På vej til global ansvarlighed"). Samtidigt er det at udfærdige en CSR-rapport en konkurrent til den daglige drift, og da en mellemstor virksomhed oftest har en mindre stabsfunktion end de store, tærer det ekstra hårdt på kræfterne at skulle udfærdige en CSR-rapport (Bilag 3). De store internationale rapporter kan virke uoverskuelige for danske mellemstore virksomheder, da de ikke har så meget tilfælles med en virksomhed i USA. Derfor har DAB også valgt ikke at tilmelde sig FN Global Compact, på trods af at de er enige i de 10 principper ("DAB CSR Rapport 2012"). Det kan godt være, at DAB tilmelder sig FN Global Compact på et senere tidspunkt, men Ulla Gregor fra DAB er overbevist om, at det er vigtigt, at man kan kravle før man kan gå (Bilag 3). Da mellemstore virksomheder oftest ikke har erfaringen og ressourcerne i virksomheden til at arbejde med CSR, kan der med fordel anvendes ekspertise udefra, ligesom man vil gøre ved et hvilket som helst andet nye område, som virksomheden vil gå ind på. Dette koster selvfølgelig penge, men disse er oftest givet godt ud (Bilag 3).

Rapporteringen af CSR er en udfordring. For at hjælpe med strukturen på hele rapporteringen, kan det anbefales at tage nogle af indikatorerne fra GRI, da disse er med til at udpege konkrete punkter, der kan rapporteres på. GRI er dog mere for de store virksomheder, derfor kan den fulde GRI nemt komme til at virke for firkantet og uoverskueligt for mellemstore virksomheder at arbejde med (Bilag 3). Derfor kunne det være mere oplagt med FN Global Compact, da dette giver bedre mulighed for at skrive om tingene (Bilag 2). Som Ulla Riber fra Nilfisk siger, så er det vigtigt at huske på, at man kan skrive sig selv ihjel. Derfor er det vigtigere at arbejde med CSR frem for at rapportere om det (Bilag 2). Der skal bestemt også tænkes mere på mindre skriverier omkring CSR, som for eksempel artikler der kan bringes i lokalpressen, der omhandler, hvad virksomheden gør, i stedet for at udarbejde en stor CSR-rapport til en international organisation. Den store rapport giver nok ikke så meget værdi for ens interessenter, som oftest findes i nærområdet. FN Global Compact giver også først værdi, når principperne bliver brugt til at udvikle virksomheden og brugt over for leverandørerne ("På vej til global ansvarlighed"). Derfor er det vigtigt at skære rapporteringsdelen til, så den passer virksomheden. Dette sikrer, at fokuset bliver på arbejdet med CSR, frem for at skrive

om det, og at ens ressourcer anvendes bedst muligt. Det er afgørende, at det gælder om at leve CSR ud frem for at skrive det ned (Bilag 4).

5.3.2 Udfordringer fra interessenter

Ved de store virksomheder påvirker NGO'er og offentlige myndigheder ofte virksomhederne især inden for miljøpåvirkningen. Dette skyldes, at jo større en virksomhed er, jo mere påvirker den miljøet. På området er der meget lovgivning, som ofte skifter. Dette påvirker selvfølgelig også de mellemstore virksomheder, og det kan være virkeligt svært at følge med i alle de nye regler, hvis ressourcerne ikke er til det. At være afhængig af andre gælder for eksempel for DAB. Da de forskellige boligafdelinger er selvstændige, er det dem, der tager beslutningen om eventuelt at anvende CSR-rigtige leverandører med videre. Derfor kan DAB kun opfordre afdelingerne til at tænke CSR ind i alle processer. Det vil sige, at DAB ikke selv er herre over, hvordan det går med deres mål inden for at spare på CO₂ eller anvendelse af CSR-rigtige leverandører (Bilag 3). At påvirke ens leverandører kan i det hele taget være svært. Når man kommer længere ud end første led i leverandørkæden, bliver det straks sværere at påvirke leverandører, da man ikke har den direkte kontakt med virksomheden. Derfor er det ofte en stor udfordring at sikre, at ens produkter produceres CSR-rigtigt igennem hele værdikæden og især for mellemstore virksomheder ("Palsgaard CSR 2012"), da de ikke har så meget magt, at de kan presse deres egne leverandører.

På kundeområdet kræver det også at få dem overbevist om, at arbejdet med CSR er noget godt, og det er værd at betale lidt ekstra for, for måske spares pengene senere. Dette kan også være svært at få dem overbevist om (Bilag 3), fordi gevinsten ikke altid kommer lige med det samme.

Grundet virksomhedens størrelse, er det for en mellemstor virksomhed en udfordring at ansætte personer, som passer ind til de medarbejdere, der allerede er i virksomheden (Bilag 4). I en mindre virksomhed kan en person nemt komme til at ødelægge meget, hvorimod i en stor virksomhed vil spektret af persontyper ofte være større, og dermed er der flere personer, der kan passe ind i virksomheden. Når der laves udviklingsprogrammer til medarbejderne, er det vigtigt at finde de rigtige personer, men også vigtigt at give programmet det rigtige navn. Ved DAB havde man først overvejet at kalde det talentudvikling, men dette kan være med til at virke negativt på de medarbejdere, som ikke blev udvalgt, og de kan få den opfattelse, at de ikke har talent. Derimod kan ord som udvikling af nøglemedarbejder være mere positivt for

alle, da alle i organisationen har gavn af nøglemedarbejdere, som de altid kan gå til (Bilag 3). Udbredelsen af CSR blandt medarbejderne kan være en udfordring, da mange ikke er helt klar over, hvad begrebet dækker. Når medarbejderne får det forklaret, siger mange ”nå er det også CSR!” (Bilag 2). Dette viser, at det er vigtigt at få udbredt kendskabet til CSR, for det kan være med til at gøre mange processer lettere.

Lige meget hvilket område inden for CSR, der skal arbejdes med, er det vigtigt at have ledelsens opbakning for det hele, da arbejdet koster medarbejderressourcer (Bilag 3). Da kulturen i mellemstore virksomheder meget er påvirket af ejerens holdning, vil det stort set være umuligt at få udført nogle CSR-handlinger, uden at ejeren bakker 100 % op om det. Så derfor er jeg kommet til det resultat, at det ikke er sædvanligt, at se en mellemstor virksomhed, som har CSR-politikker, uden at ejeren går forrest. I dette område ligger altså en af de største udfordringer for mellemstore virksomheder.

5.3.3 Generelle udfordringer

CSR giver ikke altid penge på bundlinjen med det samme. Det koster investeringer, enten i færdige produkter så som solcelleanlæg eller pærer, der bruger mindre strøm, eller det kræver forskningstimer til at udvikle de miljørigtige produkter, som giver konkurrencemæssige fordele. Derfor er penge ofte en af de største udfordringer for mellemstore virksomheder, da de ikke har så stor en kapitalbuffer, som store virksomheder kan have (”CSR-drevet innovation og vækst” 2011). Samtidigt kan det være svært at få økonomisk opbakning fra banker eller lignende. Hvis der indhentes fremmedkapital i form af investorer, er faren, at selskabet bliver mere bundlinjefikseret (Bilag 4). Dermed kan der være kræfter i organisationens top, som har mere fokus på den korte sigt for at tilfredsstille investorerne, og dermed mistes fokuset på CSR, da det oftest ikke giver resultater nu og her. Tit kommer områder med kortere deadline foran CSR, da det kan være svært at have de lange CSR-processer (”På vej til global ansvarlighed”). Samtidigt har mellemstore virksomheder heller ikke de samme ressourcer som store virksomheder til at implementere CSR i hele organisationen (Nielsen and Thomsen 2009). Da pengene og ressourcerne måske ikke er så store i starten til at arbejde med CSR, er det vigtigt, at der vælges nogle få områder, som der kan arbejdes med (Bilag 2). På den måde kan virksomheden lettere få brugt energien korrekt og tænke hele processen igennem og desuden få TBL med ind, så det også er muligt at se resultaterne af arbejdet.

Hvis virksomheden er i rivende udvikling, er det klart en udfordring at sikre sig mod, at CSR ikke drukner i væksten. Når en virksomhed vokser, og der kommer flere ansatte, påvirkes kulturen i virksomheden (Bilag 4). Dette kan gå ud over CSR-arbejdet, og det kan være svært for ejeren at have nok fokus på CSR og stadig få det til at smitte af på hele organisationen, medmindre, at CSR er så indgroet i hele selskabet, at det er naturligt at bevare CSR-arbejdet. Det samme er gældende, hvis virksomheden indtager nye markeder eller åbner aktiviteter andre steder, så bliver det straks sværere at have styr på ens CSR-arbejde. Så længe at mellemstore virksomheder kun holder sig inden for danske grænser og kun arbejder med danske produkter, lever de mere eller mindre automatisk op til reglerne i FN Global Compact, og dermed er der ikke de store udfordringer inden for CSR (Bilag 1). Lige så snart der hentes produkter, der er produceret i andre lande, eller der foretages udvidelser ud over landets grænser, så bliver hele processen med CSR mere kompliceret, og der kommer flere udfordringer, som der skal tages hånd om.

Da der er nogle udfordringer ved at arbejde med CSR, og da det ikke er et lovkrav for mellemstore virksomheder at skrive om CSR i deres årsrapport, kan det være med til at bremse udviklingen inden for CSR-arbejdet for mellemstore virksomheder.

5.4 De gode råd til mellemstore virksomheder

Igennem opgaven er der kommet flere gode råd til mellemstore virksomheder, som vil begynde at arbejde med CSR eller allerede er i gang med at arbejde med det. Samtidigt er der også oplyst nogle udfordringer, hvor de fleste kan afhjælpes med god planlægning. I dette afsnit vil jeg samle op på de forskellige råd, og vise hvor mellemstore virksomheder kan have udfordringer. På den måde er der noget håndgribeligt for mellemstore virksomheder at arbejde med.

- Start med de simple små områder, der ligger lige for og arbejd ud fra dem og udvid CSR løbende.
- CSR er en langvarig proces, som ikke nødvendigvis giver resultat med det sammen, men gør det på sigt. Derfor er det vigtigt, at se de små succeshistorier og fortsætte arbejdet. Det kan være økonomisk- og ressourcekrævende i starten, så det er vigtigt at få de gode oplevelser hurtigt, så der ikke køres død i arbejdet.

- Et CSR tiltag påvirker oftest flere områder. Hvis der investeres i nyt videokonferenceudstyr, så er det godt for både miljøet, i mindre CO2 udledning fra transporten, bedre bundlinje, da der er sparet rejseomkostninger, og fastholdelse og tiltrækning af medarbejder, da de ser virksomheden som en moderne virksomhed, som er med på det sidste nye. Derfor er det vigtigt at se på alle aspekterne af CSR-processen.
- Det kan umiddelbart være svært at se fordelene ved at arbejde med CSR, og derfor kan det fraholde mange at starte arbejdet med det. Derfor er det vigtigt fra starten at få sat nogle klare mål, som er målbare. Det gør det nemmere at se fordelene.
- Start ud med flest kortsigtede og få langsigtede mål. Så er det nemmere at overskue, og der kommer hurtigere resultater.
- Det er vigtigt at afveje fra gang til gang, om det kan betale sig at arbejde med CSR på et givent område. Hvis der ikke direkte kommer en økonomisk effekt af et CSR-tiltag, så kan det være, at der opstår en indirekte effekt af det, og det dermed alligevel kan betale sig.
- Tag først fat i de mest vigtige og tydelige problemer, der er i virksomheden, og løs dem et af gangen. Sikre samtidigt, at virksomhedens CSR aktiviteter og visioner kommer ind i en fast struktur, så det ikke bliver fægtning i alle retninger ("På vej til global ansvarlighed").
- Sæt en plan for, hvordan arbejdet med CSR skal gribes an og hvilke mål og delmål, der ønskes. Dermed kan der løbende følges op på disse.
- Tænk den tredelte bundlinje ind i CSR processen, da det er med til at sikre et bedre resultat. Samtidigt giver det en mulighed for at måle resultaterne.
- Søg hjælp fra eksperter eller netværk, som har erfaringer inden fra CSR, til at starte det strategiske arbejde med CSR. Det vil hjælpe virksomheden til at komme rigtig fra start og lette arbejdet fremadrettet.
- Sikre at virksomhedens ledelse tager aktiv deltagelse i CSR processen. Hvis ledelsen ikke bakker op omkring processen, er det dømt til at gå galt.
- Foretag ikke CSR-rapportering for rapporteringens skyld, men arbejd i stedet systematisk med CSR i dagligdagen. Dette giver et bedre resultat.
- Der er ingen fordele, der er gode for alle virksomheder. Det hele afhænger af virksomheden, og hvordan denne er sat sammen. Når der sker ændringer i virksomheden ved for eksempel nye markeder eller ændringer i antal medarbejder, har

det påvirkning på CSR-arbejdet. Derfor er det vigtigt hele tiden at arbejde med CSR, for virksomheden er organisk og ændrer sig.

- Arbejd med dine kunder og lær deres behov at kende. Måske kan du som leverandør udvikle et produkt, som kan være med til at gøre processen for din kunde bedre. På den måde sikrer du loyale kunder.
- Ofte har mellemstore virksomheder ikke nok indflydelse i forhold til underleverandører. Hvis det ikke er muligt at kunne stille krav, så gå ind i en dialog med dem. På den måde sikres en bred forståelse og dermed en sikker underleverandør, som ikke har skadelige forhold i sin produktion.
- Begynd allerede nu med at arbejde med CSR. Før eller senere begynder dine kunder at efterspørge det, og så er det godt at være på forkant.

5.5 Delkonklusion

Både de internationale og mine egne undersøgelser viser, at det er vigtigt, at ejeren i de mellemstore virksomheder engagerer sig i projektet med at arbejde med CSR. Hvis ejeren ikke går ind for CSR, bliver CSR aldrig en succes for virksomheden, for det er hans afsmitning på medarbejderne, der er det afgørende. Dette står lidt i modsætning til de store virksomheder. Disse har ofte flere ejere og er mere bundlinjefikseret, dermed har medarbejderen på gulvet ikke det samme forhold til ejerne. Derfor smitter ejerens engagement ikke af på medarbejderne på samme måde som i en mellemstor virksomhed, hvor ejeren kender alle ansatte. Generelt er der enighed om, at inden for kundesegmentet er det en fordel, at have gode forhold. Det kan betale sig at arbejde med CSR, uanset virksomhedens størrelse. Dette skyldes blandt andet, at flere virksomheder sætter krav til, at deres leverandører er tilmeldt FN Global Compact, eller at gode relationer til den private forbruger gør, at der gives positivt omtale videre til andre i kundens netværk, som så anbefaler virksomheden. På leverandørsiden har de mellemstore virksomheder flere udfordringer end de store virksomheder. Mellemstore virksomheder har ikke samme gennemslagskraft over for deres leverandører, da de ikke er så betydelige for dem. Derfor gælder det mere for mellemstore virksomheder om at have en dialog med deres leverandører frem for at sætte krav.

Både udenlandske og danske undersøgelser viser, at mellemstore virksomheder har lettere ved at tænke CSR ind i deres produkter, da de lettere kan foretage produktion i mindre mængder.

Ved at have CSR med til at forbedre eller udvikle nye produkter, skabes en konkurrencemæssig fordel. Det koster dog økonomiske og personelle ressourcer at udvikle, så det kan være svært for en mellemstor virksomhed at kunne klare dette, men for enden venter succesen. De store virksomheder har nemmere ved at skabe kapitalen til at udvikle produkter, men de kan have sværere ved at producere i mindre mængder i starten.

Alle undersøgelser viser, at det kan betale sig at være god ved sine medarbejdere, da dette påvirker deres entusiasme og dermed bundlinjen, uanset om det er en stor virksomhed eller en mindre. Kulturelle forskelle gør dog, at det ikke er de samme tiltag inden for medarbejdere, der er gældende, alt efter hvor i verden virksomheden opererer. Derfor er det vigtigt for virksomheden at finde de specifikke forhold, som er væsentlige inden for de forskellige landes kulturer. På den måde målrettes CSR-arbejdet, alt efter hvilken virksomhed der er placeret hvor. Ligeledes kan det altid betale sig at reducere brug af ressourcer som for eksempel el, vand og varme, da dette er noget, en hvilken som helst virksomhed kan se, har positiv effekt på bundlinjen. Tilbagebetalingsperioden kan dog svinge betydeligt for hver investering, hvorfor det er vigtigt at investere i de tiltag, som giver mest værdi for alle.

Hvis mellemstore virksomheder ønsker at rapporteres omkring CSR, har de oftest mindst lige så svært som store virksomheder ved at få indsamlet valide data, som kan måles korrekt. Dette skyldes hovedsageligt, at de mellemstore virksomheder oftest har mindre stabsfunktioner og dermed færre hænder at fordele opgaven på. Samtidigt kan det være svært at få sat nogle klare mål, som der kan måles ens på over hele verden. Her spiller sprog og kulturforskel en væsentlig rolle.

Størstedelen af de virksomheder, der ønsker at tilmelde sig GRI eller FN Global Compact, vælger FN Global Compact. Rapportering efter GRI-principperne er tidskrævende og komplekse – dermed passer GRI bedre til store virksomheder end til de mellemstore. Der kan dog med fordel hentes inspiration fra GRI, som kan være med til at sætte nogle målbare parameter op, så processen med at indhente data kan gøres nemmere. Da det ikke er et krav for mellemstore virksomheder at skrive omkring CSR, kan de med fordel overveje, om der skal bruges andre metoder for at offentliggøre, at de aktivt arbejder med CSR. Dette kan være igennem artikler, personalepolitik, interne skrivelser, produktinnovation med videre.

6 Konklusion

For mange mellemstore virksomheder kan det være svært at se, hvorfor de skal arbejde med CSR, fordi de kun ser sig selv som en lille virksomhed på verdensmarkedet (CSR-drevet innovation og vækst” 2011). De kan ikke se, at Corporate Social Responsibility er anvendeligt for mellemstore virksomheder. Set fra et globalt perspektiv betyder det ikke så meget for miljøet, hvis en mellemstor virksomhed sparer på fx energiforbruget. Da mellemstore virksomheder samlet set udgør en stor del af det globale antal virksomheder, ville miljøpåvirkningen blive stor, hvis alle mellemstore virksomheder sparede bare 5 % på energiforbruget. Enhver energibesparelse giver en fordel, der samtidigt kan aflæses direkte på bundlinjen i den enkelte virksomhed.

Lige meget hvordan en virksomhed ønsker at arbejde med CSR, er det vigtigt i første omgang at få et overblik over hvilke CSR-problematikker der er for ens egen virksomhed. Der er aldrig to virksomheder, der er ens, derfor er det relevant at finde de områder, der er væsentligst for både interessenterne og for CSR. På den måde kan virksomhedens ressourcer optimeres bedst muligt, og der opnås de største fordele for indsatsen. Alt arbejde med CSR koster ressourcer. Derfor kan det på kort sigt måske ikke betale sig at arbejde med CSR. På den lange bane kan det dog godt betale sig, da det blandt andet skaber lavere medarbejderomsættelighed og høj loyalitet blandt kunderne (Bilag 4).

Der er en del udfordringer i forbindelse med CSR, det er blandt andet forbrug af menneskelige ressourcer og problemer med at få sat konkrete handlinger, som kan måles. For at hjælpe arbejdet med CSR godt i gang og sikre, at udfordringerne bliver grebet korrekt an fra starten, er det en fordel at hente hjælp udefra i form af erfarne konsulenter. Dette kan være med til at skabe nogle klare retningslinjer for arbejdet, og hjælper til at identificere de rigtige indsatsområder, i forhold til hvor ens egen virksomhed står. Ved at gribe CSR-arbejdet rigtig an fra starten, bliver det også nemmere, at komme til at se de fordele, der kommer ved CSR-arbejdet. Alle fordelene er nemlig ikke lige så indlysende, som når der spares på el. Der er mange fordele, som ikke direkte kan måles, men kommer via den positive omtale, som CSR-arbejdet medfører. Det er vigtigt, at der fås mest for pengene, ellers kan arbejdet være spildt. Derfor skal det overvejes, hvordan de økonomiske midler er givet bedst ud, og hvad der giver det bedste resultat. Det skal kunne betale sig at handle CSR-korrekt (Bilag 3).

Det er desuden vigtigt for den enkelte virksomhed at finde den korrekte måde at kommunikere deres CSR-arbejde på. Ressourcerne er måske ikke givet bedst ud ved at tilmelde sig GRI eller FN Global Compact og skrive rapporter til dem, da ens interessenter ikke ser det som en fordel. Det er bestemt en større fordel at kommunikere i lokale medier og dermed få den positive omtale, som hjælper ens virksomhed bedst. Dette er igen en afvejning fra virksomhed til virksomhed. Samlet set må det dog siges, hvis processen gribes rigtig an, så er der flere fordele end udfordringer i CSR, og det er derfor den rigtige vej at fortsætte arbejdet med CSR (Bilag 2).

Når mellemstore virksomheder, der begynder at arbejde med CSR, kommer over de første udfordringer og kan se de positive resultater, så bliver CSR en succes. Især ejerne af mellemstore virksomheder, som har den ultimative påvirkning på udbredelsen af CSR i virksomheden, bliver det afgørende led i kæden. Det vil brede sig, og flere og flere virksomheder vil begynde at arbejde med det (Bilag 2). Da fordelene overstiger udfordringerne, vil det også betyde, at på langt sigt er CSR med til at afgøre, om en virksomhed overlever eller ej ("På vej til global ansvarlighed").

Det er vigtigt at huske, at CSR betyder ansvarlighed over for medarbejdere, samfund og miljø. En kortsigtet fokusering kun på bundlinjens økonomiske resultater fører ikke til en ansvarsfuld succes for virksomheden. De gode handlinger af CSR-arbejdet påvirker bundlinjen positivt og sikrer dermed den økonomiske succes på sigt.

6.1 Perspektivering

Alt CSR-arbejde skal tilpasses den enkelte virksomhed for at se, hvordan det giver de bedste fordele. Dette er noget, der kan tages med til andre mellemstore virksomheder rundt i verden. Jeg mener også, at små virksomheder kan have fordele af at se på CSR-områder. Hvor mange og hvilke områder, der er bedst egnede, kræver dog en større undersøgelse, som andre med fordel kunne foretage. Denne opgave viser nemlig, at CSR ikke kun er anvendeligt for de store virksomheder, som er opfordret til at skrive om CSR, men at mellemstore virksomheder også kan få gavn af det, hvis de griber det korrekt an. Derfor bør dette også kunne udvides til små virksomheder.

Spørgsmålet er om udfordringerne for de små virksomheder går hen og bliver for store i forhold til fordelene, eller om der er områder, som det til gengæld vil give endnu større fordele. Det vigtigste er, at CSR bliver udbredt, for der vil altid være en eller anden fordel i et aktivt arbejde med CSR.

Anders Kappendrup

7 Litteraturliste

- Andersen, Ib, "Den skinbarlige virkelighed", 2.udgave, 2. oplæg, Samfundslitteratur 2003
- Byg Tek, nr. 5, 1. juni 2013, " Alle der vil – fortjener en chance" af Johannes H. Nørgård
- Castka, Pavel, Michaela A. Balzarova, Christopher J. Bamber and John M. Sharp, "How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective", Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 11, 140-149, 2004
- Choudhry, Dr. Divya Gupta, Dr. Rakhi Gupta, Dr. S.N.Pgupta, "Mapping the landscape: Corporate Social Responsibility for universal market access", Scholars World-International Refereed Multidisciplinary Journal of Contemporary Research, Volume. 1, Issue. 2 July 2013
- "CSR-drevet innovation og vækst" - evaluering af proces og resultat, Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, februar 2011
- "CSR forankring i danske virksomheder" Resultater fra Deloitte's CSR undersøgelse, 2011
- Brown, H.S., de Jong, M., Levy, D.L., "Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting", Journal of Cleaner Production, Vol. 12, Nr. 6, s. 571-580 2009
- "DAB CSR Rapport 2012", kan downloades her: <http://www.dabbolig.dk/default.aspx?func=article.view&menuAction=select&menuID=817922&id=951800>
- Dincer, Banu and Caner Dincer, "Corporate social responsibility decisions: a dilemma for SME executives?", Social Responsibility Journal, Vol. 9 NO. 2, 2013, pp. 177-187
- Ernst & Young "Ikke-Finansiell Regnskabspraksis 2005", 2. udgave/1. oplæg, Forlaget Thomasen 2005
- Fassin, Yves, Business Ethics: A European Review, Volume 17 Number 4, October 2008
- Fisher, Kyla, Jessica Geenen, Marie Jurcevic, Katya McClintock and Glynn Davis, "Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a

- Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs”, *Business Ethics: A European Review*, Volume 18 Number 1, January 2009
- “Forslag til lov om ændring af årsregnskabsloven” (Redegørelse for samfundsansvar i større virksomheder). Fremsat den 8. oktober 2008 af økonomi- og erhvervsministeren (Lene Espersen) kan downloades her: http://www.ft.dk/samling/20081/lovforslag/15/html_som_fremsat.htm
 - ”G4 Sustainability Reporting Guidelines”, Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2013
 - ”GRI Retningslinjer for bæredygtighedsrapportering”, Global Reporting Initiative, Amsterdam, Version 3.0 2006
 - ”Implementering af Global Compact – Et inspirationshæfte”; udarbejdet af KPMG; Udgivet af Udenrigsministeriet; juni 2005
 - Jenkins, Heledd, ”A ’business opportunity’ model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises”, *Business Ethics: A European Review*, Volume 18 Number 1, January 2009
 - Laudal, Thomas, “Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 NO. 2 2011, pp. 234-256
 - ”Lovpligtig redegørelse for virksomhedens samfundsansvar 2012” kan downloades her: http://www.nkt.dk/dk/Menu/CSR/99a_2012_DK.pdf
 - Magasinet Lederen, nr. 10, oktober 2008, ”Ansvarlighed tiltrækker de bedste medarbejdere” af Lonni Lyng
 - Mendibil, Kepa, Jose Hernandez, Xavier Espinach, Elisabet Garriga, Steven Macgregor, ”How can CSR practices lead to successful innovation in SMEs?”
 - Morsing, Mette and Francesco Perrini, “CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?”, *Business Ethics: A European Review*, Volume 18 Number 1, January 2009
 - Nielsen, Anne Ellerup and Christa Thomsen, ”Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers”, *Business Ethics: A European Review*, Volume 18 Number 1, January 2009
 - “Nilfisk Årsrapport 2011” Nilfisk-Advance A/S (moderselskab) – Årsrapport 2011
 - “NKT COP 2011” Communication on Progress 2011 NKT and the community; kan downloades her: <http://www.nkt.dk/dk/Menu/CSR/UN+Global+Compact>

- "NKT Årsrapport 2012" kan downloades her: <http://www.nkt.dk/dk/Materiale/%C3%85rsrapporter/2012>
- "Palsgaard CSR 2012" Palsgaard A/S – Corporate Social Responsibility rapport 2012
- "Palsgaard Årsrapport 2012" Palsgaard A/S – Årsrapport 2012
- Perrini, Francesco, "SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective", *Journal of Business Ethics* (2006) 67:305-316
- Perrini, Francesco, Angeloantonio Russo, Antonio Tencati, "CSR Strategies og SMEs and Large Firms. Evidence from Italy", *Journal of Business Ethics* (2007) 74:285-300
- "Principles for Responsible Investment – An investor initiative in partnership with UNEP Finance Initiative and the UN Global Compact" UN PRI
- "På vej til global ansvarlighed", "Global Compact Små og mellemstore virksomheder på vej til global ansvarlighed", udgivet af Udenrigsministeriet og United Nations Development Programme
- "Redegørelse for samfundsansvar – praktisk vejledning & inspiration"; Udgivet af Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar; 2. udgave december 2010
- "Samfundsansvar og Rapportering i Danmark – Effekten af rapporteringskrav i årsregnskabsloven"; Udgivet af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen: 2010
- "Samfundsansvar og Rapportering i Danmark – Effekten af 2. år med rapporteringskrav i årsregnskabsloven"; Udgivet af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen: 2011
- "Samfundsansvar og Rapportering i Danmark – Effekten af 3. år med rapporteringskrav i årsregnskabsloven"; Udgivet af Erhvervsstyrelsen: marts 2013
- Sweeney, Lorraine, "Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR", *Corporate Governance*, Vol. 7 NO. 4 2007, pp. 516-523
- "Tager socialt ansvar trods krisetider" artikel af Lene Kok; (kan hentes her www.dr.dk/P4/Aarhus/Nyheder/Aarhus/2012/08/19/070922.htm)
- The Economist "Triple bottom line" – It consists of three Ps: profit, people and planet; Nov 17th 2009; (kan hentes her www.economist.com/node/14301663)

- ”Triple wins for Sustainable Development – Case studies of sustainable development in practice”; UNDP; New York; 2012
- Unerman, Bebbington and O’Dwyer; ”Sustainability accounting and accountability”; Routledge; 2007
- ”UN Global Compact Management Model” Framework for Implementation, The Global Compact
- ”Vi tager socialt ansvar”, Øens Murerfirma A/S egen publikation
- ”Vejledning om ansvarlige investeringer”; Udgivet af Samfundsansvar.dk; 2010
- ” Øens Murerfirma A/S Årsrapport 2012” Øens Murerfirma A/S – Årsrapport 2012
- ÅRL (Årsregnskabsloven)

Internetsider

- database.globalreporting.org/search
- http://www.building-supply.dk/article/view/91939/oens_murerfirma_vinder_csr_people_prize
- www.ceres.org
- www.cvr.dk
- www.dabbolig.dk
- www.gcnorcic.net
- www.GlobalReporting.org
- www.oensmurer.dk
- www.samfundsansvar.dk
- www.unglobalcompact.org
- www.unglobalcompact.org/Languages/Danish/index.html
- www.unpri.org

Bilag 1 Samtale med Ulla Riber, Group Corporate Responsibility Manager ved Nilfisk-Advance A/S, fredag den 3. august 2012

Grundet Nilfisks ønske om at transskriptionen ikke må offentliggøres, er den kun vedlagt rapporten som bilag til vejleder og censor.

Bilag 2 Samtale med Lisa Drejer Mortensen, CSR Coordinator ved Palsgaard A/S, fredag den 26. juli 2013

Grundet Palsgaards ønske om at transskriptionen ikke må offentliggøres, er den kun vedlagt rapporten som bilag til vejleder og censor.

Bilag 3 Samtale med Ulla Gregor, Sekretariatschef ved DAB, torsdag den 8. august 2013

Grundet DAB's ønske om at transskriptionen ikke må offentliggøres, er den kun vedlagt rapporten som bilag til vejleder og censor.

Bilag 4 Samtale med Jan Elving, grundlægger af Øens Murerfirma A/S, fredag den 16. august 2013

Grundet Øens Murerfirma A/S' ønske om at transskriptionen ikke må offentliggøres, er den kun vedlagt rapporten som bilag til vejleder og censor.