

# CSR



## Statens strategier for Corporate Social Responsibility



**Sted** Copenhagen Business School  
**Uddannelse** Erhvervsøkonomi og filosofi  
Cand.merc.(fil.)

**Opgave** Kandidatafhandling

**Titel** Statens strategier for CSR

**Afleveringsdato** 15. november 2018

**Antal normalsider** 75,8

**Anslag/Sider** 172.460 anslag / 79 sider

**Studienummer** 53313

**Navn** Søren Hornbek Toft

**Vejleder** Christian Garmann Johnsen

## **Abstract**

This thesis will describe the Danish government's role in making Corporate Social Responsibility (CSR) more wide spread. CSR is a voluntary concept. Corporations are not forced to work with CSR. Still the Danish government tries to influence companies in the direction of more CSR. The question for this thesis is not why, but how this is done. How is it possible to make companies behave more socially responsible?

By using Foucault's notion of governmentality, the thesis will explore what rationalities the government uses to steer companies in this direction. By applying neoliberal theory of indirect steering, the thesis will show how a disciplinary effort comes to light. This disciplinary effort is brought into play by two strategies of steering. The first one is to introduce the business case of CSR, and thereby making it a economically rational choice for companies to engage in. This is done by creating websites that help companies maneuver in what the topics are mostly used, and how it is possible to engage in these topics. Basically, these websites make it easier to work with CSR. On top of that, the government develops knowledge that proves the business case of CSR. CSR is in that sense a strategic tool that can help strengthen the bottom line. The second strategy the government uses to influence companies to engage in CSR, is by helping to create more transparency about companies CSR-work. This is mostly done by making it mandatory for larger businesses to communicate their work and initiates with CSR in the annual financial report. This reporting initiative doesn't force companies to engage in CSR, but it does force companies that doesn't engage in CSR to state this, and thereby making it possible for investors and other stakeholders to make decisions based on this information. In that sense, the government helps to strengthen the business case of CSR, by making information accessible about different companies effort to behave more responsible. These two strategies is meant to help create a foundation, based on economical rationality, that will voluntarily steer companies in the direction of CSR.

# Indholdsfortegnelse

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abstract .....                                                                         | 1  |
| 1. Indledning.....                                                                     | 4  |
| 2. Problemformulering.....                                                             | 6  |
| 3. Metode .....                                                                        | 6  |
| 3.1 Empiri .....                                                                       | 7  |
| 3.2 Empiriske og metodiske fravalg, overvejelser og begrænsninger .....                | 10 |
| 3.3 Governmentalitet .....                                                             | 11 |
| 3.4 Sammenhængen mellem governmentalitetsanalyse, magtanalyse og skabelsen af viden... | 15 |
| 4. Teori .....                                                                         | 18 |
| 4.1 Biopolitisk styring .....                                                          | 18 |
| 4.2 Neoliberalstyring .....                                                            | 19 |
| 4.2.1 Økonomi .....                                                                    | 19 |
| 4.3 Disciplineret Autonomi, fællesskabet og frihed.....                                | 20 |
| 4.4 Vallentins forskning.....                                                          | 22 |
| 4.4.1 Inclusiveness Regime.....                                                        | 23 |
| 4.4.2 Competitiveness Regime .....                                                     | 24 |
| 4.4.3 Accountability Regime.....                                                       | 26 |
| 4.5 Porter og Kramer .....                                                             | 28 |
| 5. Analyse .....                                                                       | 30 |
| 5.1 CSR defineret ud fra lovgivningen .....                                            | 30 |
| 5.2 Standarder .....                                                                   | 32 |
| 5.3 Den økonomiske sandhed .....                                                       | 35 |
| 5.4 Forholdet mellem at styre for lidt og for meget .....                              | 40 |
| 5.5 Ikke lov - men disciplinering.....                                                 | 42 |
| 5.6 Mæglings- og klageinstitutionen for ansvarlig virksomhedsadfærd.....               | 51 |
| 5.7 Omsorg for det danske marked .....                                                 | 54 |
| 5.8 Subjektpositioner .....                                                            | 55 |
| 5.9 Måleproblemet ved CSR.....                                                         | 57 |
| 5.10 Drejebog til CSR.....                                                             | 60 |
| 5.10.1 Analysen .....                                                                  | 61 |
| 5.10.2 Strategiske fokus områder og CSR-politik .....                                  | 62 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.10.3 Målsætninger .....                                                            | 64 |
| 5.10.4 Handlingsplaner og kommunikation .....                                        | 65 |
| 5.10.5 Analyse af drejebogen.....                                                    | 66 |
| 5.11 Klimamærkning .....                                                             | 68 |
| 5.12 Aarhus Kommune som fair-trade-by: Ansvarligt eller økonomisk uansvarligt? ..... | 70 |
| 6. Konklusion .....                                                                  | 74 |
| 7. Litteraturliste.....                                                              | 76 |

# 1. Indledning

Begrebet Corporate Social Responsibility (CSR) betegner direkte og simpelt oversat virksomheders sociale ansvar. Det er den sfære i virksomhedens drift og de diskussioner i bestyrelseslokalet, der ikke handler om virksomhedens juridiske forpligtelse, men om noget, der er både mindre håndgribeligt og mere grundlæggende: CSR handler på et dybere niveau om virksomhedens rolle i samfundet.

Det er derved uløseligt forbundet til – og i konstant forhandling med – skiftende idéer om det gode samfunds indretning. Og samtalen om CSR kan derfor hurtigt blive både en spejling af og et våben for et politisk standpunkt.

I en gængs liberal optik, som præsenteret af Milton Friedman<sup>1</sup>, vil virksomhedens moralske karakter og ansvar være indbygget i og afgrænset af dets virke. Ved at skabe profit bidrager virksomheder til samfundet med skatteindtægter, arbejdspladser, vækst. Som en stringent arbejdende maskine, der snurrer efter sin egen logik. Investeringer i sociale formål anskues i den optik som amoralske svinkeærinder, der forstyrrer maskinens fremdrift og aktionærernes profit. Ledere, der bruger virksomhedens penge på CSR, stjæler i den forstand penge fra aktionærerne. Indsatser, der ikke følger denne logik vil være afvigelser begrundet af noget andet end kommercielle ambitioner - og dermed noget politisk. Der er her en meget klar rollefordeling mellem staten som rammesætter og lovgiver og virksomhederne som vækst- og profitjægere inden for den givne ramme. Når virksomheder praktiserer CSR blander de sig i politikernes arbejde og bryder deres rolle.

*"What does it mean to say that "business" has responsibilities? Only people have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but "business" as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense<sup>2</sup>"*

Friedman trækker her mennesket ud af virksomheden. Og dermed ansvaret. En virksomhed er en skal, en kynisk enhed, som ved jagten på profit, udfylder sin rolle i samfundet. Enhver tale om en virksomheds ansvar vil være kunstig og påklistret.

---

<sup>1</sup> Friedman (1970)

<sup>2</sup> Friedman (1970), p 1

Et så retvinklet og kynisk blik på virksomhedens rolle viser sig dog igen og igen at karambolere med, hvad vi finder socialt acceptabelt. Rovdrift på naturen, udnyttelse af medarbejdere, manglende hensynstagen til klimaforandringer, udnyttelse af smuthuller i loven og social ulighed er eksempler på problemer, der af mange - og i stigende grad - bliver opfattet som et udtryk for virksomheders manglende respekt for samfundet. Eller, for at blive i terminologien, et socialt ansvar, der er blevet svigtet til fordel for profit.

Det interessante er dog, at der ikke nødvendigvis er tale om lovbrud. CSR er frivilligt. Ellers ville det som udgangspunkt være lov og ikke ansvar, der var den drivende kraft. Virksomhederne har – i de nævnte tilfælde - ikke krænket loven, men vores opfattelse af deres ansvar. Med andre ord: CSR opstår og bor i det ingenmandsland, der ligger mellem loven og det uansvarlige.

Der er altså et vacuum, hvor virksomhederne selv skal regulere identificere og regulere deres ansvar. Lovgiverne tøver nok med at lovgive markedet, men samfundet tøver ikke med at dømme fejltrin.

I denne problemstilling, omhandlende styring af markedet, tilbyder Foucault en ramme, der mere detaljeret kan forklare, hvordan neoliberalismen forstår statens rolle.

*(Den underliggende logik er, at økonomien) "should be managed to a limited degree, if it is to be managed optimally"<sup>3</sup>*

Der skal altså ikke være for meget styring, hvis den skal fungere optimalt. Og yderligere beskriver han, hvornår, det er passende for det offentlige at gribe ind.

*(Staten vil) "intervene when it sees that something is not happening according to the general mechanics of behavior, exchange and economic life"<sup>4</sup>*

Foucault beskriver altså, at staten korrigerer opførsel, der forstyrrer og afviger fra en generel norm og det økonomiske liv. Men helst ved så små indgreb som muligt. Snarere end lovgiver, påtager staten sig rollen som opdragende institution og retter individerne til, så de passer ind i samfundet og bliver selvstyrende. En gennemgribende disciplinering, som finder sted i det mindste og det største: I skolen, børnehaven, gennem adfærdskampagner, kommunerne, psykiatrien, køreskolen, universiteterne etc.

---

<sup>3</sup> Raffnsøe et al (2014), p 3

<sup>4</sup> Foucault i Raffnsøe (2014), p 8

Netop via Foucaults idéer om styring og magt som noget, der overflyder selve lovgivningen og virker i en anden og mere subtil form, bliver CSR interessant som emne for forskning. For selv om den ikke lovgiver og tvinger, så er det på flere måder tydeligt, at staten er enormt optaget af – og søger at påvirke – virksomheders forvaltning af netop det frirum, der ligger mellem lovgivning og uansvarlighed.

Dette leder specialet frem til følgende problemformulering.

## **2. Problemformulering**

### **Hvilke styringsrationaler kommer til udtryk for regeringens arbejde med CSR?**

Specialet søger således at belyse, hvilken rolle regeringen indtager i forhold til CSR, samt hvilke rationaler der kommer til udtryk for regeringspraksis på CSR-området. For at få et indblik i den styringspraksis, der finder sted, udgøres specialet empiriske grundlag af det materiale omhandlende CSR, som regeringen producerer henvendt virksomhederne. Det handler for specialet om, at kortlægge hvilke rationaler der går forud for styring.

For at besvare problemformuleringen vil specialet benytte en klassisk opbygning. Første præsenteres specialets metode, som tager udgangspunkt i Foucaults governmentalitybegreb. Dernæst beskrives de teoretiske greb, som specialets analyse vil hvile på. Det drejer sig bl.a om Foucaults teori om magt, biopolitik og disciplinering. Udover dette vil Porter og Kramer teori om strategisk CSR blive inddraget, samt Vallentins definerede praksisregimer. Sidst knyttes teori og metode sammen i en analyse, som vil vise hvilken praksis regeringen ønsker etableret, samt hvilke rationaler der kommer til udtryk.

## **3. Metode**

Omdrejningspunktet for specialets valg af metode er som nævnt en belysning af regeringens arbejde med CSR, herunder regerings eksterne kommunikation henvendt virksomhederne. Fokus for de metodiske valg er således, at de skal være med til at belyse styringsrelationen mellem

regering og erhvervsliv for så vidt angår virksomhedernes arbejde med CSR. Helt overordnet er det valgt at lade specialet tage udgangspunkt i Foucaults governmentalitybegrebet, da dette begrebet anviser en stærk og relevant metodisk vej til at analysere, hvordan magtrelationer udfolder sig i praksis.

Af dette valg følger ganske klare metodiske anvisninger, som præciseres neden for, og som overordnet angiver, at specialet rent metodisk retter fokus mod den praksis, som magtrelationerne udmunder i. I specialets tilfælde er denne praksis operationaliseret som den viden, regeringen stiller til rådighed for virksomhederne i deres arbejde med CSR. Specialets empiri udgøres således af relevante nedslag i regerings kommunikation af viden om CSR, herunder relevante rapporter, hjemmesider og drejebog for CSR-arbejde.

Yderligere følger også, at det teoretiske afsæt bag denne regeringspraksis, vil blive analyseret. Her vil specialet belyse, hvilke rationaler og teoretiske strømninger, der ligger bag regeringens CSR-fokus. Igen vil udgangspunktet for denne del af analyse være forankret i governmentalitybegrebet og Foucaults forståelse af samfundets magtrelationer, herunder deres tilblivelse og omskiftelighed.

### **3.1 Empiri**

Dette afsnit skal fastslå, hvorfor den empiri, der er blevet brugt i specialet, er relevant for at kunne svare på problemformuleringen. Altså hvorfor er netop disse kilder, og ikke andre, blevet valgt, og hvem er afsenderen på dem. Det materiale der er blevet fundet mest relevant for specialet, er det materiale, der er blevet produceret af regeringen. Det handler på den måde for specialet om at kortlægge, hvad det er for noget materiale, virksomhederne bliver mødt af, når de beskæftiger sig med CSR. Derfor er de hjemmesider, som regeringen har produceret, meget interessante, da regeringen prøver at få virksomhederne til at arbejde på en bestemt måde med CSR, og på den måde kommer der en styring til udtryk på disse hjemmesider. Det er så at sige det, som Dean betegner som styringens synlighedsfelt<sup>5</sup>. De er samtidig meget væsentlige, da det oftest vil være på nettet, at ny viden søges indhentet. De hjemmesider, der er blevet brugt, er klimakompasset.dk, csrkompasset.dk, samfundsansvar.dk og virksomhedsadfærd.dk. Disse hjemmesider er alle produceret af Erhvervs- og Vækstministeriet<sup>6</sup>. På disse hjemmesider kan

---

<sup>5</sup> Dean (2006), p 16

<sup>6</sup> Erhvervs og Vækstministeriet hedder nu Erhvervsministeriet



virksomhederne finde inspiration og information omkring arbejdet med CSR, samt information om hvilke lovkrav der er til de forskellige virksomheder. Det er interessant for opgaven at analysere dette materiale, da regeringen i udformningen af disse hjemmesider er med til at præge en bestemt diskurs inden for arbejdet med CSR. Regeringen er på den måde ikke bare en passiv tilskuer til CSR men i stedet en aktiv instans, som samler viden og videregiver den viden til virksomheder og forbrugere. Altså er regeringen en produktiv kraft, som er med til at præge en bestemt dagsorden for arbejdet med CSR. Dette går godt i tråd med governmentality-begrebet, som søger at analysere, hvordan moderne velfærdsstater udøver magt på, og hvordan regeringer er med til at præge forskellige fænomener, gennem aktivt at involvere sig som en vidensskabende institution, og ikke blot som lovgivende instans.

Dette fokus på regeringens implementering af lovgivning og vidensskabende funktion er fundet særdeles relevant for besvarelsen af specialets problemformulering, som netop interesserer sig for de rationaler der går forud for styring. Som følge heraf er det også relevant for opgaven at kigge på det materiale, som er af videnskabelig karakter. Altså hvad er det for nogle analyser, der er blevet foretaget af regeringen, og som er drivende for de perspektiver, som fremmes på de omtalte hjemmesider. Her er der to udgivelser, som vil blive inddraget. Den ene er regeringens drejebog for at arbejdet med CSR. Denne er lavet på baggrund af tolv virksomheders erfaringer med strategisk CSR. Den henvender sig til små og mellemstore virksomheder, og er ikke bare af videnskabelig karakter men også af styringsmæssig karakter, da den beskriver en minutiøs arbejdsgang for virksomheder. Denne drejebog vil derfor blive grundigt beskrevet, da den giver et solidt fundament for hvilke rationaler der kommer til udtryk i forhold til styring. Således kan drejebogen have afgørende betydning for, hvordan virksomheder arbejder med CSR. Da drejebogen mangler teoretiske henvisninger til egentlig virksomhedsstrategi, vil en af analyseøvelserne i afsnittet *Drejebogen* være at belyse, hvor drejebogen henter sin teoretiske inspiration fra. Den anden væsentlige udgivelse er European Competitiveness Rapport 2008, udgivet af Europa Kommissionen, som indeholder kapitlet "*Overview of the links between Corporate social Responsibility and Competitiveness*". Erhvervs og Vækst ministeriets henviser til denne rapport, som således bliver en del af styringens synlighedsfelt, og derfor indgår denne rapport i specialets analyse, da den kan have indflydelse på virksomheders arbejde med CSR. Afsnittet om denne rapport vil indeholde en gennemgang af dets vigtigste pointer samt en analyse af, hvorfor det lige præcis er i den retning, der bliver forsket, samt hvilke rationaler der kommer til udtryk.

For at belyse hvilke målsætninger regeringen har for CSR-arbejdet i Danmark, vil regeringens handlingsplan for udbredelse af CSR, *Ansvarlig Vækst 2012*, blive inddraget. Denne handlingsplan giver et indblik i, hvad det er for nogle målsætninger, regeringen har for arbejdet med CSR, og hvorfor. Handlingsplanen danner så at sige grobund for regeringens arbejde med CSR fremadrettet, og det er derfor interessant for opgaven at analysere, hvordan man kan forstå denne handlingsplan. Handlingsplanen vil blive inddraget undervejs men vil ikke få et særskilt afsnit, da handlingsplanens egentlige karakter kommer til udtryk i det der bliver praktiseret. Man kan sige, at handlingsplanen er af styringsmæssig karakter for de medarbejder, der arbejder i Erhvervs og Vækst Ministeriet men ikke decideret for danske virksomheder. Opgaven vil altså ikke indeholde en sammenligning mellem, hvad handlingsplanen forskriver, og hvad der bliver praktiseret af regeringen. Der vil dog være enkelte hentydninger, men ikke en decideret komparativ analyse.

Da regeringen er begyndt at lovgive omkring CSR, vil denne lovgivning også blive inddraget i analysen. Lovgivning repræsenterer den hard law som regeringen tager i brug for at fremme arbejdet med CSR blandt virksomheder. Lovgivningen er væsentlig for specialet, da dens udformning fremmer nogle bestemte styringsmekanismer og hjælper interessenterne med at sætte virksomhederne ind i bestemte kategorier. Lovgivningen vil blive analyseret fra punkt til punkt for at belyse, hvordan de enkelte paragraffer kan forstås ud fra opgavens teoretiske greb. Ikke alle paragrafferne vil blive inddraget, men kun dem der findes interessant for opgaven. Analysen vil beskrive, hvordan en vekselvirkning mellem forskellige styringsrationaler kommer til udtryk.

Da der findes mange forskellige CSR-standarder, vil regeringens arbejde med standarder også blive analyseret. Opgaven vil ikke indeholde en analyse af de enkelte standarder men i stedet analysere på, hvordan man kan forstå regeringens henvisning og opfordring til at indordne sig under disse standarder. Samtidig giver standarderne specialet den dimension, at de meget præcist påviser, hvad det er for problemstillinger, der opstår ved den måde, vi driver virksomhed, samt hvilke problemstillinger, regeringen mener, virksomhederne kan hjælpe til at løse. Man kan på den måde sige, at standarderne repræsenterer de moralske værdier, som er fundet væsentlige af regeringen.

Governmentality-perspektivet på regeringens arbejde med CSR foreskriver, at en vigtig del af analysen er at kigge på, hvad det er for institutioner, der bliver skabt af regeringen. Derfor er det relevant for opgaven at inddrage Mæglings- og klageinstitutionen for ansvarlig

virksomhedsadfærd. Analysen af denne institution vil indeholde beskrivelse af, hvordan man kan forstå denne institutions opstandelse. Den vil samtidig give en beskrivelse af, hvad formålet med denne institution er, og hvilken form for styring den repræsenterer. Samtidig siger denne institution også noget om, hvad det for en rolle, regeringen indtager i forhold til udbredelsen af CSR.

Når dette materiale er blevet analyseret, vil opgaven inddrage et yderligere lovforslag fremsat af Venstre, som er en del af deres nylige klimaudspil. Dette skal bruges til at understrege, hvad det er for rationaler, der går forud for regeringens arbejde med CSR. Det skal hjælpe til at vise, hvordan regeringen ser sin rolle i samfundet, og hvordan den mener, problemer bør løses.

Det sidste materiale, der vil blive brugt i opgaven, er en case fra Aarhus kommune. Aarhus kommune vælger at tilmelde sig som Fair Trade by, hvilket bliver til en sag der går fra Statsforvaltningen til ministerieniveau. Casen findes relevant for specialets bevarelse af problemformuleringen, da den påviser den problematik, som specialets analyser belyser. Casen vil derfor blive beskrevet og holdt op imod den måde, Foucault beskriver ansvarlig regeringskunst.

Da denne opgave vil give et øjebliksbillede af regeringens nuværende position i forhold til CSR, vil Steen Vallentins forskning på området blive inddraget. Dette for at give opgaven et historisk indblik i, hvordan tidligere regeringer har praktiseret arbejdet med CSR. Samtidig fastslår Steen Vallentins forskning også, hvordan forskellig regeringskunst/politisk standpunkt har indflydelse på, hvordan CSR udvikler sig.

### **3.2 Empiriske og metodiske fravalg, overvejelser og begrænsninger**

Specialet indeholder ikke interviews fra medarbejder i Erhvervs og Vækst Ministeriet, som ellers ville kunne have givet specialet et indblik i de processer, som er gået forud for det, som praktiseres af regeringen. Dette kunne være gjort ved en diskursanalyse, men det er fundet mere relevant for specialet at analysere det, der er blevet produceret af regeringen, da det netop er dette, som virksomhederne møder, når de tager CSR op til overvejelse, og altså derfor også det, som har den mest tydelige styringsmæssige karakter.

Valget af materiale er også udtryk for, at specialet ikke vil analysere og belyse, hvordan CSR rent faktisk bliver praktiseret af virksomheder, herunder hvorvidt regeringens arbejde med CSR, har haft indflydelse på virksomheder. I stedet fokuserer specialet på at give et nuanceret

øjebliksbillede af en bestemt type regeringskunst i forhold til fænomenet CSR, og derved videregive et indblik i hvilken retning, regeringen forsøger styre arbejdet med CSR. Samtidig giver opgaven også et indblik i, hvordan regeringen forstår sin egen rolle i forhold til CSR, og hvilken form for styring der bliver praktiseret.

I modsætning til andre teoretiske indgangsvinkler forsøger governmentalitets-analysen ikke at udviske og forholde sig til den måde vi, som individer, regulerer og styrer os selv på. Sagt på en anden måde tager denne analysemodel ikke stilling til, hvad der er rigtigt og forkert, men forsøger i stedet at påvise, hvordan vi tænker og praktiserer på et bestemt tidspunkt et bestemt sted<sup>7</sup>.

Man har så at sige ikke et værdigrundlag, som man kritiserer ud fra, som man eksempelvis finder det i kritisk teori. Statens udstikning af love forsøges ikke beskrevet som legitime eller illegitime, da tanken er, at magten ikke er en centraliseret størrelse, men i stedet noget der udspringer fra samfundets forskellige aktører. Metoden har på den måde en strukturalistisk indgangsvinkel til statens styring. Altså ses staten og regeringen ikke som en autonom størrelse, men i stedet som en repræsentation af allerede eksisterende strukturer, som er i konstant forandring. Specialet tager på måde udgangspunkt i poststrukturalismen, som videnskabsteoretisk fundament.

### 3.3 Governmentalitet

Dette afsnit skal give læseren en beskrivelse af Foucaults begreb 'governmentalitet', som er specialets omdrejningspunkt. Det er valgt at lade begrebet udgøre en overordnet forståelsesramme i specialet, ligesom begrebet også efterfølgende bruges som analysebegreb. Samtidig skal dette afsnit tydeliggøre, hvorfor netop dette begreb er relevant i besvarelsen af opgavens problemformulering. Dette begreb indeholder mange forskellige elementer, og forudsætter et kendskab til Foucaults arbejde. Derfor vil dette afsnit også give et indblik i de begreber, Foucault trækker på for at danne dette begreb. Til at åbne begrebet op, vil specialet trække på Deans forskning på området.

Begrebet governmentalitet bliver af Foucault meget løst defineret. Hans mest kendte måde at beskrive begrebet på er som 'conduct of conduct'<sup>89</sup> - altså styring af styring. Man skal her forstå, hvordan ledelse kan rationaliseres, og på hvilke præmisser ledelse rationaliseres. Denne type af studier er derfor nært beslægtet studier af, hvordan sandhed produceres, og man må derfor

---

<sup>7</sup> Dean (2006), p 58

<sup>8</sup> Vallentin (?), p 830

<sup>9</sup> Dean (2006), p 43

opfatte produktionen af sandhed og udøvelsen af magt som gensidigt afhængige<sup>10</sup>. Viden former på den måde, hvilken retning og hvilke værktøjer der kan tages i brug, når regeringen intervenserer i samfundet, ligesom viden også legitimerer interventionen.

Governmentalitätsanalysen er således en magtanalyse, som foreskriver en bestemt metode. Magtanalysen beskæftiger sig i bund og grund med værdier og viden, og hvordan værdier påvirker en bestemt videnskabelse i en bestemt retning, og omvendt. Disse værdier og den tilhørende skabelse af viden er omskiftelig, og det forudsættes i denne form for analyse, at der ikke findes nogen universalier. Altså lægges der vægt på, at mennesket og dets værdier er skabt på et bestemt tidspunkt i historien, og at disse forskellige tidspunkter indeholder forskellige sandheder. Mennesket er på den måde ikke historieløst men i stedet indhyllet i en bestemt periodes værdisæt, rationaler og dertilhørende sandheder. Værdier er på den måde også det, der giver verden mening og danner grundlag for, hvad vi opfatter som rigtigt og forkert, sandhed og rettigheder. Man kan sige, at der på den måde ikke er nogen modstrid mellem regeringskunst og værdier. Sagt på en anden måde retter politik sig ind under vores ide om det gode samfund, og hvad det skal indeholde, og hvordan vi når derhen. Politiske dilemmaer kan på denne måde forstås ud fra, hvordan forskellige magtrelationer konkurrerer med hinanden, overlapper hinanden og skaber forandringer. Dette bevirker, at denne type af analyse anser verden som dynamisk og ikke statisk. Det er også det, der gør, at Foucault på en og samme tid kan antage at et fænomen ikke eksisterer, for derefter at vise, hvordan dette samme fænomen har udviklet sig. Sat i relation til specialets fokus på CSR, betyder dette, at opgaven her tager udgangspunkt i, at fænomenet CSR er en størrelse, der udvikler sig over tid i takt med værdiers og rationalers forandring og konkurrence. Der kan derfor være mange måder at opfatte CSR på, og det der bliver styrende for opgaven er at analysere, hvad er det for værdier, rationaler og sandheder, der skaber den type CSR, som regeringen abonnerer på. Altså, hvad det er for rationaler, der kommer til udtryk i regeringens arbejde med CSR.

Når man arbejder med Foucaults magtanalyse, vil der altid være forskellige magtstrukturer, som gør sig gældende i forhold til at forstå et fænomen. Disse magtstrukturer påvirker hinanden og skaber nye fænomener og forståelser af, hvad der er rigtigt og forkert. Disse magtrelationer kan være modsigende i forhold til hinanden, som man ser det i politik, hvilket gør verden kompleks. Det er det, Foucault mener, når han siger, at hvor der er magt, er der også modmagt. Dette vil også sige, at der kan være mange forskellige rationaler, der er med til at danne et fænomen. En af

---

<sup>10</sup> Dean (2006), p 11

udfordringerne ved at bruge magtanalysen som analytisk ramme og værktøj er, at der altid vil være forskellige magtstrukturer på spil, og at det derfor af princip er teoretisk umuligt at opnå en fuldstændig forklaring af et fænomen. Det er dermed ikke sagt, at man ikke kan opnå viden omkring et fænomen, men i stedet betones det, at forklaringen og forståelsen af fænomenets oprindelse altid vil kunne være mangesidet. Derfor er beskrivelsen af, hvad der bliver praktiseret af afgørende betydning, da det giver analysen muligheden for at beskrive, hvilke rationaler der kan ligge til grund for denne praksis. Man tager så at sige ikke teorien og beskriver, hvad den kan sige om en udvikling, men man vender den om og kigger på, hvad der er blevet gjort, samt hvilke teorier der kan tages i brug for at forstå denne praksis. På den måde giver magtanalysen et indblik i de magtstrukturer, der er dominerende for et fænomen på et givent tidspunkt. Da den tilgængelige viden er af afgørende betydning for, hvordan magtstrukturer opnår status på, og derved fordrer en bestemt praksis, vil specialet gå i dybden med beskrivelsen af regeringens drejebog, da den er af videnskabelig karakter, og derfor kan have stor indflydelse på, hvordan CSR vil blive praktiseret fremover. Foucaults magtbegreb vil blive yderligere forklaret senere i specialet.

For at komme en forståelse nærmere, af den praksis der bliver udført af regeringen i forhold til CSR, vil specialet inddrage den viden, der er tilgængelig omkring regeringskunst. Her er det fundet mest nyttigt at lade specialet tage udgangspunkt i Foucaults beskrivelse af neoliberalisme og de dertilhørende magtstrukturer, som han beskriver som værende en del neoliberalismens værktøjsskabe. Den mest dominerende magtstruktur er ifølge Foucault er økonomien. Det er økonomien, som er det, der kan skabe det gode samfund. De tilhørende magtstrategier, som neoliberalismen tager i brug for at for at opnå vækst, er de af de økonomiske teorier, som har vist sig brugbare for at opnå vækst. Udover dette påpeger Foucault, at denne type regeringskunst, altså økonomien som styrende faktor, har nogle andre affødte effekter, der gør, at regeringsforståelsen udvikles til at have befolkningen i fokus som styringsobjekt. Teorien om humankapital er her af afgørende betydning<sup>11</sup>, da den, samtidig med at den sætter mennesket frit, også indordner mennesket under nogle bestemte strukturer. Mennesket er så at sige i en konstant beslutningsproces, hvor investeringen i tid og handling falder tilbage på investeringen i en ønsket fremtid. Da det danske samfund har en stor offentlig sektor, antager styringen af befolkningen også en form, hvor det offentlige påtager sig et stort ansvar for at styrke det enkelte individs mulighed for at akkumulere så meget humankapital som muligt. Altså påtager det

---

<sup>11</sup> Foucault (2009), p 278

offentlige sig andre opgaver end at sikre konkurrencen i samfundet. I denne sammenhæng beskriver Foucault, hvordan det biopolitiske har stor indflydelse på, hvor konkurrencedygtigt et samfund er, og hvordan regeringer derfor også praktiserer andre former for interventionspolitik, end de der har direkte sammenhæng til markedet. Et andet vigtigt fokuspunkt i Foucaults beskrivelse af neoliberalismen, og af hvordan neoliberalisme bliver til virkelighed, er den form for disciplinering, der finder sted i samfundet, som han bruger metaforen panoptikon til at beskrive. Alle disse dele hænger ifølge Foucault sammen. De danner en del af fundamentet for moderne regeringskunst, som vi kender det i dag. Dean beskriver, at Foucault udlægger det som en sammenhængende kæde af "suverænitets-disciplin-styring", som grundlæggende for den moderne form for politisk magtudøvelse<sup>12</sup>. Altså i henhold til økonomien, med vækst som endemål.

Disse forståelser af magtstrukturer vil blive brugt til at give indsigt i, hvordan man kan forstå regeringens arbejde med CSR. De økonomiske teorier og den neoliberale forståelse af regeringens rolle i samfundet vil blive brugt til at kaste lys over det strategiske element i CSR, og hvorfor regeringen lige præcis vælger denne form for CSR. Den biopolitiske magtstruktur vil have en anden indgangsvinkel til analysen, men vil blive brugt til at påvise samme endemål, som før nævnt er vækst. Disciplineringsbegrebet vil blive brugt til at beskrive, hvordan regeringen påtager sig rollen som primus motor for, at den politiske forbruger kan foretage et oplyst valg. Gennemgående vil det handle om en disciplinering gennem viden.

Governmentalitet-begrebet dækker således over en diagnose af det vestlige samfunds måde at styre på, og hvilke styringsinstrumenter der tages i brug<sup>13</sup>. I forhold til dette speciale vil det betyde, at en del af opgaven er at åbne op for, hvordan den type af neoliberalisme ser ud, som bliver praktiseret i forhold til CSR. I følge Dean findes der mange forskellige typer af neoliberalisme<sup>14</sup>, hvilket også vil sige, at den type som bliver praktiseret i Danmark, har sin særegenhed. Denne type af neoliberalisme, vil komme til udtryk i måden CSR bliver udtrykt af regeringen.

Da dette speciale handler om styring af styring, henvises der altså til, hvordan individer guides, føres og dirigeres i bestemte retninger. I forhold til dette speciale vil dette vedrøre styring af virksomheder. Styring er et forsøg på at forme en bestemt adfærd med henblik på et mål, ud fra et bestemt normsæt. Styring er på den måde af moralsk karakter, da den søger at forme måden,

---

<sup>12</sup> Dean (2006), p 57

<sup>13</sup> Dean (2006), p 15

<sup>14</sup> Dean (2006), p 111

vi gebærder os i samfundet, ved at fremme en indre selvledelse. Man kan således se denne styring af adfærd, som en styring af tænkning<sup>15</sup>, såfremt den indlejres i tekniske redskaber, praksisser og institutioner. I dette speciale vil det derfor være en del af analysen at belyse, hvordan en bestemt adfærdsændring forsøges etableret af regeringen, i henhold til virksomhedsdrift, i form af CSR.

Som Dean beskriver, handler en governmentalitetsanalyse om at undersøge de betingelser, som gør, at et praksisregime bliver til, opretholdes og transformeres<sup>16</sup>. I henhold til dette speciale vil det betyde, at det er vigtigt at give et indblik i, hvilke logikker, der danner grobund for den specifikke form for CSR regeringen ønsker at virksomheder praktiserer. Spørgsmål som kommer til udtryk for regeringens arbejde med CSR vil så være, hvilken viden skal der skabes for at denne form for CSR, vinder indpas hos virksomheder. Hvordan kan fænomenet CSR give mening ud fra allerede eksisterende viden, om formningen af det gode samfund og god virksomhedspraksis.

Et centralt udgangspunkt for governmentalitetsanalysen er at undersøge specifikke situationer, hvor der bliver stillet spørgsmålstegn ved styring<sup>17</sup>. I forhold til dette speciale, som omhandler CSR, kan der knyttes tråde til spørgsmålet omkring markedsintervention fra politisk side. Altså politisk styring af markedet. Det skal ses i sammenhæng med, at regeringens CSR-arbejde har en frivillig karakter, som stiller spørgsmålstegn ved, om der overhovedet er brug for styring af markedet, herunder spørgsmålet om, hvorvidt man kan præge en bestemt virksomhedsform uden at lovgive.

### **3.4 Sammenhængen mellem governmentalitetsanalyse, magtanalyse og skabelsen af viden**

Governmentalitätsstudier er en samlet betegnelse for kritiske, sociologiske magtanalyser<sup>18</sup>. Analyserne retter sig imod magtudøvelse i velfærdsstater<sup>19</sup> og fokuserer på de redskaber og teknikker, der tages i brug for at fremme et indre selvstyre. Dette har relevans for opgaven som helhed, da flere af regeringens initiativer lægger op til netop selvstyre i forhold til udbredelsen af

---

<sup>15</sup> Dean (2006), p 54

<sup>16</sup> Dean (2006), p 58

<sup>17</sup> Dean (2006), p 67

<sup>18</sup> Dean (2006), p 9

<sup>19</sup> Dean (2006), p 10



CSR blandt virksomheder. Men hvordan forstår man så dette meget diffuse begreb  
governmentalitet?

Governmentalitätsbegrebet bør anskues som en slags diagnose af bestemte styringsrationaler og de tilhørende instrumenter, der tages i brug<sup>20</sup>, og det er derfor et forsøg på at udfolde, hvordan viden og magt kan forbindes, og hvilke konsekvenser det har. Det, der samtidig er i fokus i denne slags analyse, er de tekniske redskaber og de institutioner, der bliver skabt, samt hvordan disse former for styring skaber bestemte måder at producere sandheder<sup>21</sup>.

Da governmentalitätsanalysen er en magtanalyse, er det på sin plads samtidig at indkredse, hvad begrebet magt betyder hos Foucault. Magt er ikke noget, nogen kan besidde. Det er ikke fysisk magt. Magt er i stedet en produktiv kraft, som transcenderer lovens repressive funktion<sup>22</sup>. Magt er i denne henseende positiv og skabende, og ikke negativ og juridisk<sup>23</sup>. Magt viser sig i de muligheder, der er for handling, og ikke mindst i de muligheder, der opfattes som irrationelle. Det er centralt, at magt findes i relationen mellem forskellige frie individer, og at magt skaber strukturer for handling. Magt er derfor noget, der ikke kun anviser en mulig handlemåde, men som også åbner op for forskellige handlinger indenfor bestemte strukturer<sup>24</sup>. Magten viser sig på den måde også i lovgivningen, da den er et udtryk for en bestemt type værdisæt med tilhørende viden. Men det skal ikke forstås på den måde, at loven er magten, og at regeringen og staten, besidder magten. Magt stammer nedefra, og er på den måde et udtryk for en ønsket virkelighed, understøttet af viden.

Foucault definerer selv sammenhængen mellem magt og governmentalitet på følgende måde:

*"Magttermen gør intet andet end at betegne et domæne af relationer, der skal analyseres fra ende til anden, og det, som jeg har foreslået at kalde for gouvernementalitet, det vil sige den måde, hvorpå man leder ledelsen af menneskene, er intet andet end et forslag til en overordnet måde at analysere disse magtrelationer på<sup>25</sup>."*

Vi hører her fra Foucault, hvordan disse analyser er sammenfaldende. Vi hører også hans definition af governmentalitet som ledelse af ledelse i forhold mennesker, og at begrebet handler

---

<sup>20</sup> Dean (2006), p 15

<sup>21</sup> Dean (2006), p 15

<sup>22</sup> Vallentin (?), p 830

<sup>23</sup> Vallentin (?) p 830

<sup>24</sup> Vallentin (?), p 830

<sup>25</sup> Foucault (2009), p 216

om at analysere disse magtrelationer, i denne type analyse. Det er en slags transformationsanalyse, hvor man viser, hvordan forskellige magtformer frembringes på, erstatter hinanden og splejser<sup>26</sup>.

Måden dette skal forstås på er, at viden ikke bliver frembragt tilfældigt. Viden er, i følge Foucaults analysemetode, aldrig fuldstændig objektiv<sup>27</sup>. Det handler ikke om at kigge på universalierne for derefter at give verden mening, men derimod om at kigge på den praksis, som eksisterer i samfundet, for derefter at påvise, hvordan universalierne i sidste ende bliver ugyldige. Sagt på en anden måde: Historien vil vise, at disse universalier ændrer sig, og hvad der på et tidspunkt er blevet opfattet som værende sandhed, vil ændre sig over tid - muligvis endda til noget som kunne opfattes som direkte absurd.

Måden vi analyserer på, er derfor heller ikke uden forbehold. Den er grumset af tid og kontekst. Vi analyserer ud fra en given historisk kontekst, og ud fra de værdier, som netop her og nu opfattes som sande, mens andre affejes som falske. Det problematiske i denne type analyse er altså at placere sig uden for de værdier, som man har, og stille spørgsmålet "*Lad os antage, at galskaben ikke eksisterer*"<sup>28</sup>.

I specialets tilfælde vil spørgsmålet lyde: Lad os antage, at CSR ikke eksisterer. Altså: Lad os i stedet kigge på den praksis, der samlet konstituerer det, vi nu betegner som CSR, og undersøge, hvilke teorier, der låner sig til det. Dette giver os muligheden for at belyse, hvad der praktiseres, og hvordan denne praksis ændrer sig. Ved at kigge på denne praksis kan man derefter give et indblik i, hvilke rationaler der er på spil, og påvise hvordan nogle rationaler muligvis skiftes ud med andre. Altså dele historien op i regimer.

For at gøre analysen mere præcis, er det nærliggende at stifte bekendtskab med en mere politisk tonet spaltning af begrebet styring. Som førnævnt handler denne type af analyse om magtudøvelse i velfærdsstater. Det er derfor passende at inddrage teori om biopolitik, disciplinering, suverænitæt og neoliberaløkonomi. Disse skal ikke forstås som faste størrelser, men i stedet som begreber der antager en bestemt form, afhængigt af tid og sted.

---

<sup>26</sup> Dean (2006), p 18

<sup>27</sup> Foucault (2009), p 17

<sup>28</sup> Foucault (2009), P 17

## 4. Teori

### 4.1 Biopolitisk styring

Dette afsnit vil kortlægge begrebet biopolitik. Det vil blive gjort, så det kan anvendes til at analysere, hvilke styringsmekanismer, der spiller ind, når regeringen søger at påvirke CSR hos virksomheder. Afsnittet skal læses i tråd med de følgende teoriafsnit, så det bliver muligt at adskille de forskellige styringspraksisser fra hinanden og se, hvordan de overlapper hinanden.

Biopolitik beskæftiger sig med befolkningen, dens velbefindende og statens administration af befolkningens liv<sup>29</sup>. Biopolitikken stræber efter at rationalisere løsninger på de problemer, som er iboende i en befolkning. Dette kan være helt konkret emner i forhold til hygiejne, fødselstal, sundhed, levetid osv. Kort sagt omhandler biopolitikken sig om de forhold, som angår liv og død, og forsøger gennem viden at optimere sundhed, og bremse de ting, som menes at stå i vejen for et langt og sundt liv. Psykisk og fysisk. Det er derfor også et ærinde for denne styringspraksis at påvirke sociale, miljømæssige, økonomisk forhold - i det hele taget forhold, der kan have indflydelse på befolkningens sundhed, humankapital og forplantningsevne<sup>30</sup>. Da biopolitikken søger at påvirke alle de forhold, som har noget at gøre med befolkningens velbefindende, kan man sige, at den både har en indadrettet og en udadrettet styringsfunktion. Samtidig med at staten forsøger at styre forholdene inden for en statsgrænse, søger den også at styre tilstrømningen af nye borgere: Gæstearbejdere, flygtninge, studerende<sup>31</sup>. Man kan i forlængelse heraf også tale om en international biopolitik.

Biopolitik er centralt for neoliberalismen. Neoliberalismen ligger sig som en konstant kritik af den biopolitiske idé om styring på individniveau. Det er denne slags macro-ledelse af det frie, enkelte menneske, som neoliberalismen kritiserer, men som den på samme tid er afhængig af. Den er afhængig af dette, da biopolitikens idé om styring af befolkningen som helhed, samtidig er det som neoliberalismen i dens udformning er afhængig af for at kunne rette befolkningen til, så befolkningens adfærd passer til gældende normer<sup>32</sup>. Det er her, neoliberalismens frihedsbegreb bliver sat på spidsen, da den forudsætter frie individer, der jagter deres egne lykke, men samtidig søger at skabe bestemte individer, som ikke falder udenfor gældende normer. Dette leder os hen til det næste afsnit om neoliberalstyring.

---

<sup>29</sup> Dean (2006), p 169

<sup>30</sup> Dean (2006), p 169

<sup>31</sup> Dean (2006), p 170

<sup>32</sup> Dean (2006), p 187

## 4.2 Neoliberalstyring

Dean har i sin bog *Governmentality, Magt og Ledelse I Det Moderne Samfund* opdelt neoliberalstyring i fire grupper, der kan belyse dens karakter. De fire grupper er økonomi, sikkerhed, lovgivning og samfund. Disse fire grupper kan bruges til at analysere, hvilke rationaler der gør sig gældende for den praksis, der iværksættes, herunder hvilke tanker og præmisser, der ligger til grund for de politiske eller administrative valg. Det vigtigste for dette speciale er økonomien, da specialet omhandler styring af virksomhedsdrift og i den henseende benytter økonomien som forståelsesramme. Således er det økonomien, der nedenfor vil blive gennemgået og senere brugt i analysen.

### 4.2.1 Økonomi

Dean opstiller tre teoretiske udgangspunkter som bærende for forestillingen om økonomien som værende et bestemt virkelighedsplan.

Den første begivenhed Dean nævner, er opdagelsen af økonomien som en kvasi-natur<sup>33</sup>. Noget som kan erkendes af suverænen og som går forud for suverænenes udøvelse af magt. Det er altså noget, der findes forud for styring, og har sine egne naturlige love, som er selvkonstituerende. Ved at erkende disse love og økonomiske principper kan regeringen tage højde for disse og opnå viden om, hvordan staten bedst muligt kan berige sig selv. Der kan så at sige opstilles et tableau, som beslutninger kan tages ud fra. Regeringen kan derfor overvåge aktiviteter inden for økonomien og kan opnå fuld viden om, hvordan en passende finanspolitik bør se ud.

Den anden pointe, Dean tager op, er Adam Smiths usynlige hånd, som han beskriver som værende en kontrast til det ovennævnte tableau. Dette gør han ved at beskrive, at det, som tableauet gjorde, var "*at gøre skabelse af værdi og cirkulation af rigdom synlig (i form af bevis)*"<sup>34</sup>. Til forskel fra dette, påstår teorien om den usynlige hånd, at den individuelle jagt på profit er det, som skaber rigdom for staten. Enhver stræber efter sit eget bedste, og dermed bidrager alle - indirekte - til statens bedste. Der er altså en iboende usynlig mekanisme, som regeringen ikke kan opnå viden om, men som må respekteres af staten. Der er tale om en uigennemsigthed, som er gunstig for staten, og økonomisk suverænitet er derfor en umulighed, da regeringen ikke kan

---

<sup>33</sup> Dean (2006), p 188

<sup>34</sup> Dean (2006), p 189

være i stand til at bestemme alle individers økonomiske udvekslinger, med henblik på at optimere rigdom<sup>35</sup>.

Den tredje pointe, Dean præsenterer, er ideen om knaphed. Der vil altid være en begrænset mængde produktionsmidler (mad, tøj, jord og andre nødvendigheder), og det er denne opdagelse, som gør, at regeringen bliver nødt til at tage højde for, at der - sagt simpelt - er nok til alle. Der er altså en klar sammenhæng mellem det biopolitiske og det neoliberale, i forståelsen af knappe ressourcer. Er der knappe ressourcer, må regeringen - som i biopolitisk optik administrerer liv og livsvilkår - blive nødt til at tage hensyn til produktionsforholdene. Ganske enkelt for at sikre vilkårene for at opretholde liv<sup>36</sup>. Disse tre begivenheder er altså vigtige for at forstå moderne neoliberal økonomisk politisk styring.

For opsummere det, kan man sige, at der er en spænding mellem det, som kan vides om økonomi, samtidig med nødvendigheden af at vide nok til at sikre befolkningen mod sult, sygdom og andre knappe nødvendigheder. Hvis regeringen søger at intervenere for meget, kan det gå ud over den samlede rigdom, fordi den blander sig i mekanismer, den ikke til fulde kan gennemskue - men netop en grad af intervention kan samtidig være nødvendig for, at de fattige kan opretholde et eksistensminimum.

Denne problemstilling bliver af Foucault analyseret i *Biopolitikens Fødsel*, og her beskriver han, hvordan det sætter politikere i en situation, hvor de hele tiden skal søge mod at styre så tæt på et minimum så muligt. Det handler i stedet om at rette styringen mod befolkningen og skabe bestemte individer. Dette leder os videre til en beskrivelse af de styringsgreb, der kan skabe denne type af individer.

### **4.3 Disciplineret Autonomi, fællesskabet og frihed**

Både regeringer og virksomheder opererer som ovennævnt i en specifik kontekst. Et samfund med værdier og normer og dertilhørende viden. Når der tales om CSR og statens påvirkning af virksomheder, er det derfor både nødvendigt og frugtbart at støtte sig til teori omkring, hvordan normer og rationaler i samfundet har indvirkning på beslutningsprocesser. Til at åbne dette op vil jeg bruge Deans udlægning af F.A. Hayek, som han refererer som følgende:

---

<sup>35</sup> Dean (2006), p 189

<sup>36</sup> Dean (2006), p 191

*"Mennesket har ikke udviklet sig i frihed. Som medlem af en lille flok, som det var nødvendigt at indgå i for at overleve, var mennesket alt andet end frit. Frihed er et produkt af civilisation, der befriede mennesker fra de snævre bånd, som fandtes i den lille gruppe, og hvis skiftende sindsstemninger selv lederen måtte adlyde. Frihed blev kun mulig i kraft af den gradvise udvikling af civilisationens disciplinering, som samtidig er frihedens disciplinering. Denne beskytter mennesket mod andres vilkårlige vold ved hjælp af generelle og abstrakte regler og gør det muligt for det enkelte individ at forsøge at opbygge et beskyttet domæne, som ingen andre vil blande sig i, og inden for hvilket han kan bruge sin viden til egne formål. Vores frihed er kun mulig i kraft af frihedens indskrænkninger.<sup>37</sup>"*

Intet menneske, ingen borger, svæver ubundet. Vores følelse af frihed til at handle som borgere er betinget af, at der eksisterer et samfund med regler, som vi følger.

Det spændende ved Hayek er, at han opfatter kultur som værende noget, der hverken er naturligt eller fornuftigt. Det er snarere en evolutionær proces, som lægger sig mellem natur og fornuft og konstant udvikler sig. Som vi ser i citatet, er hverken regeringen eller borgeren fri for denne disciplinering af kulturen, og det er denne disciplinering, som man kan kalde for kontradiktivt, at mennesket bliver frie individer. Det betyder, at der ikke er en overordnet naturlig logik i markedet, som forstået hos de liberale, der kan sætte mennesket frit. Markedet er snarere en kulturbegivenhed, som skal tillæres, formes, kontrolleres og ikke mindst disciplineres. Markedet fungerer, fordi der er regler, som vi håndhæver og respekterer, kunne man oversætte. Man flytter fokus fra at beskytte markedet, og sikre handel, til at have konkurrence i fokus, som det der skaber det bedste samfund, som repræsenteret af neoliberalismen.

Foucault griber også denne problemstilling - spændingen mellem frihed og kontrol - an. Her bruger Foucault Benthams panoptikon som metafor for den indre selvstyre, der finder sted i vores samfund<sup>38</sup>. Panoptikonet er i sin oprindelige form et fængsel: I midten står et vagttårn, og rundt om det er der en cirkelformet bygning, hvor vagten har frit udsyn til alle cellerne. Tårnet, som vagten står i, er lavet af glas, hvor vagten kan kigge ud, men fangerne kan ikke kigge ind. Det vil sige: Vagten har mulighed for at se alt. Og selv om der ikke er nogen vagt, vil fangerne stadig have fornemmelsen af at blive overvåget. Foucault beskriver, at dette ikke kun er en praksis, der finder sted i fængslet, men en praksis som finder sted i hele samfundet. Dette skal naturligvis ses i overført betydning: Selve samfundets mekanismer gør, at der ikke er behov for en egentlig

---

<sup>37</sup> Hayek i Dean (2006), p 249

<sup>38</sup> Foucault (1995), p 200

overvågning, da vi er blevet disciplineret i en sådan grad, at vi overvåger os selv og hinanden. Der er ingen altseende, disciplinerende big brother; det behøves ikke. Vi holder os selv og hinanden i skak - båret af en fælles interesse i, at samfundet består. Siden Foucault skrev sin teori om panoptikon, for omkring 40 år siden, er der sket det, at internettet er blevet den mest dominerende måde at tilegne sig ny viden. Nyheder spredt sig hurtigere end nogensinde før, hvilket gør, at brud på gældende normer, ikke går uset hen. Sagt på en anden måde har Foucaults teori om panoptikon, hvor de få overvåger de mange, brug for at blive tilføjet eller omdefineret til det, som man kalder for omniptikon, som beskriver, at de mange overvåger de mange. Disse to begreber, panoptikon og omniptikon, giver opgaven muligheden for at distingvere mellem, hvornår staten står for en overvågning, og hvornår befolkning og medier står for en form for overvågning. Statens overvågning består i at indsamle viden om befolkningens adfærd. Dette ser vi i sygehusvæsenet, politiet, kommunen, skolen og en række andre offentlige institutioner. Ideen er at få viden om det, som falder udenfor, således det som bliver opfattet som samfundets anomalier, for at kunne få rettet op på samfundsskadelig adfærd.

#### 4.4 Vallentins forskning

Eftersom Steen Vallentin har forsket i forholdet mellem governmentality og CSR, er det væsentligt at præsentere hans forfatterskab på området. Vallentin er også stærk inspireret af Foucault, så hans framework passer godt sammen med opgaven. Jeg vil præsentere teksten *Governmentalities of CSR: Danish Government Policy as a Reflection of Political Difference*. Jeg vil gå i dybden med denne tekst, da min opgave ligger sig i forlængelse af hans forskning. Samtidig skal dette speciale give et dybere indblik i, hvordan CSR praktiseres af regeringen, end Vallentins tekster<sup>39</sup>.

Vallentin argumenterer i teksten for, at den danske regering har været stærkt medvirkende til, at danske virksomheder er first mover på CSR området, og han beskriver, at Danmark er det land i Norden, hvor CSR er mest statsdrevet. Samtidig beskriver han, hvordan man normalt forstår dansk politik som konsensusdrevet men at politikken inden for CSR er langt mere polyfonisk, om end ikke konfliktuel. Og man kan sige, at det statslige greb om CSR ikke hjælper til at give begrebet CSR en mere fast størrelse.

---

<sup>39</sup> Vallentins forskning er begrænset af den plads der er passende for en tekst udgivet i et tidsskrift

Vallentin beskriver, at regeringen ser virksomheders evne til afhjælpe samfundets problemer som stærkt afhængig af, at den offentlige sektor tager ansvar for at udvikle rammerne. Derfor har den danske stat også haft stor indflydelse på, hvordan CSR er blevet defineret blandt virksomheder, og hvordan CSR er blevet udarbejdet i virksomheder.

I teksten giver Vallentin også en beskrivelse af, hvorfor governmentality-begrebet er godt til at bruge som analyseredskab, da det er med til at åbne denne polyfoniske problemstilling op. Governmentality-analysen specialiserer sig ved at udforske de ofte subtile og indviklede neoliberalistiske styringsmekanismer og deres indirekte måde at styre på. Dette er særligt nyttigt, da vi må huske på, at CSR (selvom der er mange forskellige rationaler i spil) vedholder sig til at være et frivilligt begreb at arbejde med. Governmentalitetens-begrebet udmærker sig samtidig ved at holde for øje, hvordan forskellige rationaler præsenterer forskellige sandheder, og hvordan disse sandheder konkurrerer med hinanden og infiltrerer hinanden i komplekse netværk. Det er her vigtigt at huske på, at det som bliver opfattet som sandhed, også er det som danner opfattelsen af, hvad der er værdifuldt og ønskværdigt. Governmentalitetens-begrebet skal altså hjælpe os til at forstå, hvordan forskellige politiske rationaler kan være inkonsistente og modsætningsfyldte.

Vallentin bruger governmentality-analysen (ligesom Foucault) til at dele historien op i forskellige praksisregimer, og han giver os tre forskellige bud på hvilke rationaler, der har været dominerende på regeringens CSR dagsorden. Vallentin giver derfor opgaven tre analyseværktøjer som er, *Inclusiveness Regime*, *Competitiveness Regime* og *Accountability Regime*.

#### **4.4.1 Inclusiveness Regime**

Regeringens CSR-arbejde starter først i midt 90'erne, under en socialdemokratiske regering med Karen Jespersen som social minister. Hun lancerer kampagnen "Det Angår Os Alle"<sup>40</sup>. Ideen med denne kampagne er aktivt at involvere virksomheder og organisationer i at afhjælpe arbejdsløshed blandt udsatte grupper. Dette skulle gøres gennem sociale og private partnerskaber, f.eks. via løntilskudsordninger eller støtte til efteruddannelse af medarbejdere og ansættelse af folk med sproglige problemer. Kampagnen skal ses i forlængelse af den politik, der bliver ført i regeringen, hvor man forsøger at inkludere de mest marginaliserede grupper på arbejdsmarkedet, hvad end marginaliseringen skyldes fysiske eller psykiske årsager. Dette regime

---

<sup>40</sup> Vallentin (2012) p,5



bliver præsenteret som en win-win, for samfund og virksomhed, da virksomheden vil kunne spare penge, samt bibeholde medarbejdere og skabe brandværdi. Samfundet opnår til gengæld, at personer, som ellers skulle være på overførselsindkomst, i mindre omfang vil modtage ydelser fra det offentlige. Samtidig henvender dette regime sig til virksomhederne ved at opfordre dem til at tage hånd om ting som stressrelaterede sygdom.

Som Vallentin beskriver, definerer det inkluderende regime på ingen måde, hvad vi kender CSR som i dag. Det kunne endda blive opfattet som en gammeldags forståelse af CSR, og såvel negativt, da det også kan betragtes som en mulighed for billig arbejdskraft for virksomhederne, og derved som en udnyttelse af samfundet. Den utidssvarende kritik hænger sammen med, hvordan dette regime også overser supply chain management og miljømæssige hensyn på grund af sit lokale fokus og manglende blik for globalisering. Vallentin mener i midlertidig, at man ikke bør underestimere dette regimes indflydelse på CSR dagsordenen, da det er stærkt grundfæstet i forskellige institutioner, og da dets simple budskab om samhørighed er tiltalende for mange virksomheder. Dets begrænsninger bliver imidlertid italesat af *Competitiveness Regime*

#### **4.4.2 Competitiveness Regime**

Når man vil belyse regeringens CSR-politik, er det relevant også at kigge på hvilken regering, der siddende sidder magten, beskriver Vallentin. Det *inkluderende regime* var et produkt af den socialdemokratiske regering, under Poul Nyrup Rasmussen, hvorimod *det konkurrence baserede regime* er et produkt af Venstre-regeringen under Anders Fogh Rasmussen. I 2002 begynder The Danish Commerce and Companies Agency (DCCA) at arbejde med CSR under the ministry of economic and business affairs. Man flytter altså CSR, som projekt, fra Socialministeriet til Erhvervsministeriet. DCCA bruger mange ressourcer på at promovere CSR og ser ikke det inkluderende regime, som måden hvorpå CSR skal præsenteres. I stedet præsenterer de CSR som et forretningsdrevet rationale, og de ser CSR som midlet til målet om økonomisk vækst. Fokus flyttes altså fra sociale emner til muligheden for vækst. Man ser altså på CSR langt mere økonomisk og forsøger at opføre CSR langt mere eksplicit. Dette skift kan også ses på europæisk niveau, hvor denne vækstfokuserede opfattelse af CSR i høj grad er blevet den dominerende. Det der så bliver opgaven for DCCA er at hjælpe danske virksomheder med at høste de mulige frugter fra arbejdet med CSR: En simpel mulighed for vækst, som virksomhederne skal have hjælp til at gennemføre, og derved gøre Danmark til et mere konkurrencedygtigt land. For at afhjælpe denne

problemstilling opretter regeringen forskellige hjemmesider, som kan hjælpe virksomheder med deres arbejde med CSR. Disse hjemmesider vil blive brugt i analysen.

Et andet initiativ var *People and Profit*, som løb fra 2004 til 2007, og skulle skabe opmærksomhed omkring CSR. Der blev brugt i omegnen af 2,5 mio euro på dette projekt, som igen satte fokus på det strategiske element i CSR. Vallentin har en vigtig pointe i forhold til regeringen som en skabende og aktiv institution, og ikke blot en passiv observatør, der reflekterer over eksisterende viden. Han beskriver, hvordan den viden, der er skabt gennem regeringens arbejde med videnskabelse af netop CSR, bliver udtrykt i Michael Porter og Mark Kramers teori om *Shared Value*, som vil blive beskrevet senere. Et andet definerende øjeblik for dette regime, er *Handlingsplanen for CSR*, som udkommer i maj 2008. Denne handlingsplan ligger ikke skjult på sit strategiske fokus på CSR, og den senere handlingsplan fra 2012 ligger i direkte forlængelse af den foregående, med fokus på dette budskab. Et mål med denne handlingsplan er også at gøre Danmark kendt for at være firstmover på CSR-området. Den vigtigste begivenhed for dette regime er, at det gør det obligatorisk for virksomheder i regnskabsklasse C og D, at redegøre for sine aktiviteter, herunder CSR-aktiviteter, i deres års rapport. Vallentin beskriver, at dette er et eksempel på softlaw, og at det ikke er ment til at adressere sociale problemstillinger og eksempler på uansvarlig opførsel, men i stedet har til hensigt at inspirere virksomheder til at arbejde strategisk med CSR. Samtidig har det også til hensigt at gøre virksomhederne mere eksplicite i deres kommunikation omkring deres CSR-aktiviteter. Vallentin giver os også en lille hentydning til Foucault, da han beskriver, hvordan involveringen i skabelsen af viden gør det til en sandhed. Han skriver:

*“Even though it has been subject to severe criticism in the research literature (Gond and Crane 2010), there has been a political will to promote CSR via the business case and to engage in activities to document its validity (and thus make it true)”<sup>41</sup>*

Det, at dokumentere og skabe sandhed, som Vallentin meget fint henfører til i parentesen, er det samme som Foucault beskriver, om at bruge viden til at præge adfærd. Dette greb vil blive brugt i analysen.

---

<sup>41</sup> Vallentin (2012), p 9

#### **4.4.3 Accountability Regime**

I 2011 sker der igen et regeringsskift i Danmark, hvor den socialdemokratiske regering kommer til magten med Helle Thorning ved roret. Dette leder, i følge Vallentin, til en fornyet indgangsvinkel til CSR. Dette er dog ikke en tilbagevenden til det inkluderende regime, men heller ikke til en fornægtelse af det foregående regime. Vallentin beskriver dette regime som værende et mere diffust regime. Det ligger sig i forlængelse af et strategisk regime, og bruger dets rationaler i mange henseender. Men det adskiller sig fra det foregående regime derved, at der er et langt større fokus på, at vækst og ansvarlighed bør gå hånd i hånd. Der er i forlængelse heraf lagt større vægt på globale problemstillinger. Dette regime er på den måde mere kritisk end det er medskabende, beskriver Vallentin, da det stiller spørgsmålstejn ved legitimiteten af en virksomheds drift

En del af forklaringen på, at dette regime til forveksling kan sammenlignes med det foregående regime er, at det oprinder fra samme institution som det forrige, nemlig Erhvervs og Vækst Ministeriet, og Rådet for CSR har været inde over både handlingsplanen fra 2008 og 2012. Dette råd er dog på nuværende tidspunkt blevet nedlagt. Vallentin beskriver, at den nyeste handlingsplan fra 2012 har som dets vigtigste målsætning at styrke anerkendelsen for internationale principper og standarder, og det er i dette regime, at vi ser oprettelsen af Mægling og Klage Institutionen. Samtidig ser vi også et skift i, hvad regeringen henviser til som den optimale standard, fra at være UN Global Compact til at være OECD's retningslinjer, som er mere omfattende og krævende.

Vallentin stiller selv spørgsmålstejn ved, om dette regime har opnået en institutionel status, da der ikke produceres en større mængde viden, og spørgsmålet er derfor, om dets sandhed skal findes i det konkurrerende regime, altså om det økonomiske regimes rationalitet vil overtage dets gyldighed, på samme måde som det gjorde ved det inkluderende. Dette spørgsmål vil blive behandlet i analysen.

**Table 1: Varieties of liberalism in CSR**

| <i>Ideological orientations</i>                              | <b>Social or embedded liberal</b>                                        | <b>Classical liberal</b>                                          | <b>Neoliberal</b>                                   | <b>Post-liberal</b>                                        |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <i>Popular label</i>                                         | 'Mainstream CSR'                                                         | 'Friedman's critical position'                                    | 'Strategic CSR'                                     | 'Political CSR'                                            |
| <i>Fundamental concern</i>                                   | Integration of business and society                                      | Individual Freedom                                                | Value Creation                                      | Democratic integration                                     |
| <i>View of responsibility</i>                                | Voluntary social commitment                                              | Profit maximization                                               | Voluntary value-driven approach                     | Beyond voluntary action                                    |
| <i>Prescribed orientation in regard to CSR</i>               | Reactive, window-in                                                      | Avoidance, decoupling                                             | Proactive, window-out                               | Commitment to civil dialogue                               |
| <i>Value orientation</i>                                     | Societal or stakeholder values                                           | Shareholder value                                                 | Shared value                                        | Global democratic or civil values                          |
| <i>Implied morality</i>                                      | Moralization of managerial choice                                        | Moralization of the economic purpose of business                  |                                                     | Moralization of democratic deliberation                    |
| <i>Mode of (dis)embedding</i>                                | Social embedding of the market economy                                   | Disembedding of markets                                           | Economization of the social                         | Democratization of social and economic relations           |
| <i>View of power (in regard to CSR)</i>                      | Corporate power commensurate with broader social responsibilities        | Corporate power as problem of societal pluralism                  | Corporate power rendered unproblematic              | Power of MNCs as global political concern                  |
| <i>CSR counter-image</i>                                     | Amoral (or immoral) business, oblivious to non-economic concerns         | CSR as cost and 'taxation without representation', slippery slope | Non-integrated, fragmented and ineffective CSR      | Non-democratic, instrumental and shallow social commitment |
| <i>Geo-political orientation</i>                             | National (Anglo-American)                                                |                                                                   | National/global                                     | Global                                                     |
| <i>Role of government (as promoter or provider of norms)</i> | Provider of minimal rules of the game, occasionally more interventionist | Provider of minimal rules of the game                             | Primarily enabler of strategic and value-driven CSR | (Global) Governance beyond command and control             |

42

Vallentin har også lavet den overstående tabel, som giver et godt overblik over de politiske overbevisninger, der er på spil, og over hvilket standpunkt, de har til CSR. Det giver analysen

<sup>42</sup> Vallentin (?)

muligheden for at henvise til hvilke rationaler og dertilhørende politiske overbevisning, der er på spil.

## 4.5 Porter og Kramer

I 2011 udgiver Porter og Kramer teksten *Creating Shared Value*. Denne tekst har haft enorm indflydelse for hvordan man arbejder og forstår CSR. Porter og Kramer beskriver, at det kapitalistiske system er under angreb, og at tilliden til virksomheder er historisk lav<sup>43</sup>. Samtidig påstår de, at jo mere virksomheder proklamerer sig som ansvarlige, desto mere bliver de holdt ansvarlige for samfundets problemer. Denne lave tillid til virksomheder har gjort, at politikere har indført regler, som underminerer konkurrenceevnen, og på den måde bliver kapitalismen fanget i en ond spiral<sup>44</sup>. En del af forklaringen på dette er, i følge Porter og Kramer, at virksomheder har en udateret opfattelse af værdiskabelse. Virksomheder overser langsigtede problemer, og tænker alt for kortsigtet.

Men hvordan opnår virksomhederne igen status som værende socialt accepterede? Eller sagt på en anden måde: Hvordan opnår kapitalismen denne status? Til dette svarer Porter og Kramer, at virksomhederne selv skal være dem, som bringer samfundet og kapitalismen på talefod igen. Dette skal de gøre ved at ændre deres opfattelse af CSR. Fra at have social ansvarlighed som et perifert begreb, der ligger i yderkanten af deres forretningsmodel, skal det ind og være kernen i forretningsmodellen. Man går altså fra CSR til Creating Shared Value (CSV). CSV er ikke filantropi, ej heller social ansvarlighed eller bæredygtighed, men i stedet en måde at kigge på samfundets problemer og søge at løse dem, og samtidig skabe profit. Porter og Kramer ser stadig kapitalismen som værende den bedste måde at løse samfundets problemer på, og de skriver: "*Businesses acting as businesses, and not as charitable donors, are the most powerful force for addressing the pressing issues we face*"<sup>45</sup>. Virksomheders formål skal redefineres, og de bør ikke bare tænke på profit. Dette mener Porter og Kramer er den bedste måde, hvorpå virksomheder igen kan opnå legitimitet, og samtidig også den bedste måde at komme samfundets problemer til livs. Det er altså en win-win situation. Der er i følge Porter og Kramer tre områder, virksomhederne kan sætte fokus på: (1) De kan genoverveje markeder og produkter, (2) de kan redefinere produktivitet i deres værdikæde og (3) sidst kan de prøve på at skabe clusters. Dette budskab adskiller sig ikke mærkbart fra det, vi kender som kapitalisme. Dette passer godt sammen med Vallentins pointe om, at det er nærheden til den kapitalistiske ide, der har muliggjort, at budskabet har opnået så

---

<sup>43</sup> Porter og Kramer (2011), p 64

<sup>44</sup> Porter og Kramer (2011), p 64

<sup>45</sup> Porter og Kramer (2011), p 64

stor indflydelse i arbejdet med CSR. Pointen om, at profit og socialt ansvarlighed komplimenterer hinanden, giver netop mening ind i en forretningsmodel, da det dermed kan forsvares at tilføre ressourcer fra noget, der tidligere ikke blev betragtet som økonomisk rentabelt - dette kunne være inden for emner som sikkerhed eller udtømning af naturressourcer.

Porter og Kramer beskriver, at deres koncept ikke bare er kapitalisme i forklædning, men at det adskiller sig fra kapitalismen ved at kigge på den indbyrdes afhængighed, der er mellem virksomhed og samfund. Virksomheder bør altså have et langt bredere blik for, hvad der skaber værdi for dem. Dette vil, ifølge Porter og Kramer, samtidig kunne skabe innovation og derved differentiering fra andre virksomheder og derved større sandsynlighed for profit. Innovationen vil i samme omgang komme samfundet til gavn. I deres definition af Shared Value, defineres værdi som værende ikke bare *fordel* men *fordel relativt til omkostninger*. Man kan derfor sige, at det samtidig kræver af virksomhederne, at de kender de fordele, de skaber, og at følgeskaderne af de produkter, de sælger, ikke er større end de fordele, de giver. Man kan sige, at CSV er meget inspireret af Adam Smith usynlige hånd, forstået på den måde, at begrebet hviler på en antagelse om, at økonomien flyttes de steder hen, der er brug for den. Den skal bare have lidt omtanke og et lille skub i den rigtige retning. Dette lille skub kan dog opfattes som en markant forskel, da Smith ville påstå, at kapitalismen vil løse problemerne af sig selv, uden at have brug for et skub. Der er på den måde ikke noget behov for en indgribende gud i form af CSV, og vi er som logisk tænkende mennesker i vid udstrækning i stand til at forstå konsekvenser af vores færden. CSV kræver altså et socialt indblik, som ellers ikke på samme måde er krævet af kapitalismen. Men hvordan skal en virksomhed have overblik til at bedømme hvilke tiltag, der skal arbejdes med frem for andre? Og hvordan skal virksomheden måle den sociale værdi, som den potentielt skaber? Disse spørgsmål vil blive taget op i analysen, og der vil blive kigget på, hvordan det hænger sammen med skabelsen af standarder.

## 5. Analyse

I dette kapitel redegøres for de teorier, der samlet set udgør afsættet for besvarelsen af specialets problemstilling. Således beskrives i kapitlet forskellige teorier om styringspraksisser eller styringsparadigmer, der kan være bestemmende for, hvordan CSR kommer til udtryk.

Indledningsvist beskrives den biopolitiske styring, hvorefter neoliberal styring introduceres og der redegøres for Deans governmentalitetsbegreb. Herefter præsenteres Hayeks betragtninger på modsætningsforholdet mellem frihed og kultur, ligesom der i forlængelse heraf knyttes an til Foucaults teori om kontrol og begrebet panoptikon mv. Videre præsenterer kapitlet Vallentins perspektiver på governmentalitet og CSR, hvor han opererer med tre forskellige regimeformer samt deres betydning for synet på CSR. Endelig redegør kapitlet for Porter og Kramers synspunkter på, hvorfor CSR bør være kernen i en virksomheds forretningsmodel.

### 5.1 CSR defineret ud fra lovgivningen

Der er mange måder at anskue CSR på, og definitionerne er blandede og af svingende relevans. Vi hørte eksempelvis før, hvordan Porter og Kramer omdefinierer CSR til CSV, og regeringens arbejde med CSR hjælper ikke lige frem til at komme en almen definition nærmere. Regeringen giver os dog - på papiret - en meget løs definition af CSR:

*"Corporate Social Responsibility (CSR) er betegnelsen for virksomheders arbejde med at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i deres interaktion med interessenterne"<sup>46</sup>*

En ganske central detalje er dog udeladt: Nemlig, at CSR af princip er noget, der ligger uden for lovgivningen. Altså, at CSR-aktiviteter - eller de aktiviteter, der ifølge regeringens egen definition falder ind under CSR - ikke er påkrævet ved lov. Der bliver i stedet lagt vægt på, at interessenterne - det kan være kunder, men også medarbejdere, aktionærer, leverandører, politikere, staten, borgere og andre, som virksomhedens aktiviteter eller mangel på samme kan berøre eller blot interessere.

---

<sup>46</sup> csrkompasset.dk

Det skal dog huskes - som også Foucault minder os om - at CSR som begreb og fænomen hele tiden vil ændrer sig, og det gør regeringens arbejde med det også. Der er så at sige en gensidig påvirkning af fænomenet, mellem regering, virksomhed og samfund.

Denne opgave tager dog, som regeringen også her gør det, udgangspunkt i, at CSR altid vil være defineret ud fra en frivillighed. Ellers vil den falde ind under lovgivningen. Virksomhedens indsatser ville blot være jura eller lovlighed - ikke en erkendelse af "socialt ansvar". Tidligere har denne frivillighed været indskrevet i definitionen af CSR på flere af regeringens hjemmesider, men disse er blevet ændret<sup>47</sup>. Ordet er udeladt, men ved ikke at indføre det modsatte, dvæler det stadig mellem linjerne. Dette kunne opfattes som et kommunikativt hensyn: En påmindelse om, at det rent faktisk er frivilligt, kunne måske få flere virksomheder til at vælge det fra. I stedet bliver man typisk mødt af ordet, *bør*, mange steder. Du er ikke lovmæssigt forpligtet. Men vi forventer det af dig alligevel. Dette ses eksempelvis i dette citat

*"CSR-aktiviteter er de aktiviteter som virksomheden bør påtage sig for at respektere internationale anerkendte CSR-principper"<sup>48</sup>.*

Her ser vi samtidig en dagsorden, som er beskrevet i *Handlingsplanen*, om at skubbe internationale principper i forgrunden. Regeringen kommer ikke selv med krav, men læner sig op ad et sæt af forventninger og værdier. En international etisk standardisering.

Et andet eksempel fra *Handlingsplanen* lyder: "*Alle har et samfundsansvar*"<sup>49</sup> Dette citat siger noget om hvilken rolle, regeringen gerne vil have virksomheder til at påtage sig i samfundet. Der er et ønske om, at virksomheder tager ansvar for samfundet, og på den måde bevæger vi os væk fra et klassisk liberalistisk rationale, hvor virksomheders legitimitet er givet ved at skabe arbejdspladser og betale skat. Der forventes altså noget mere.

Men hvordan kommer vi nærmere på at forstå fænomenet CSR og regeringens arbejde med det? Her kan det være nyttigt at bruge liberalismens økonomiske rationaler til at analysere fænomenet. Som vi husker, havde liberalismens økonomiske rationale den evne, at den siver ind i vores forståelse af fænomener (ved hjælp af biopolitik) på finurlig vis. Vi, så at sige, rationaliserer efter økonomiske principper, og disse rationaler, fortæller Foucault, er trængt ind i områder så

---

<sup>47</sup> Det findes dog stadig enkelte steder som på <https://samfundsansvar.dk/lovkrav>

<sup>48</sup> [csrkompasset.dk](https://samfundsansvar.dk/lovkrav)

<sup>49</sup> *Handlingsplanen* (2012), p 4



som børneopdragelse og kærlighed<sup>50</sup>. Vi låner økonomiens sprog til at forstå os selv, og simple valg forsøger vi at forstå ud fra eksempelvis cost benefit analyse. Ting, der ikke i deres natur er økonomiske, maser vi ind i økonomiens logik.

Så hvorfor skulle dette rationale ikke også kunne trænge ind på et område om CSR, kunne man spørge. Det vil jeg påstå, at det i høj grad også har gjort. Det handler ikke så meget om, at økonomien har sneget sig ind på virksomheders morale, men snarere omvendt: En ny slags morale - i form af CSR - er listet ind i økonomien og forståelsen af virksomhedsdrift. At økonomien har haft indflydelse på moralen, er ikke noget nyt. Det er derfor heller ikke nogen overraskelse, at CSR som moralsk fænomen, vil blive påvirket af økonomiske principper. Men hvordan passer det til et neoliberalt økonomisk perspektiv? Dette spørgsmål vil blive taget op i afsnittet *Den økonomiske sandhed*.

Gennem lovgivningen finder der på den måde en suverænitetsstyring sted i forhold til CSR. Staten, som lovgivende instans, definerer hvad der kan kaldes for CSR, da det ikke er frivilligt at følge lovgivningen. Når der vedtages ny love, som eksempelvis i forhold til sikkerhed på en byggeplads, vil de tiltag, som før blev opfattet som CSR, muligvis blive slugt af ny lovgivningen. Udover dette ser vi en appel til virksomheder i forhold til ordet *bør*. En appel til virksomheders morale, som ikke er direkte forbundet til viden, men som nærmere fungerer som et reflektionsrationale, der taler til forståelsen af virksomheders legitimitet i samfundet. I forhold til det der er præsenteret her, ligger det sig op af det, Vallentin beskriver som *Social or Embedded Liberal*, da virksomheder opfordres tænke moralsk i form af at, *Alle har et samfundsansvar*.

## 5.2 Standarder

Regeringen vil ikke påtvinge virksomhederne CSR. Det er frivilligt i den udstrækning et "burde" og "bør" er frivilligt. Men der er ikke tvivl om, at regeringen har et ønske om at styre virksomhederne i retningen af mere CSR.

Et vigtigt element i regeringens værktøjskasse for at gøre virksomheders arbejde med CSR mere effektivt, er standarder. Regeringen henviser til standarder, så som FN's retningslinjer om menneskerettigheder og erhvervsliv, FN's Global Compact, OECD's Retningslinjer, ISO 26000 og S-397, Principper for ansvarlige investeringer (PRI) og Global Reporting Initiative.

---

<sup>50</sup> Foucault (2009), p 262

Der bliver også lagt stor vægt på internationale principper i regeringens handlingsplan fra 2012. Dette er næppe overraskende set i lyset af, at en stor del af de danske virksomheder arbejder på tværs af landegrænser. Herhjemme er der ofte stor klarhed om, hvad det omgivende samfund forventer. Det er i højere grad, når virksomhederne opererer i tredjeverdenslande, at internationalt anerkendte standarder kommer virksomhederne til gode. Regeringen antager at, mange virksomheder ønsker at drive ansvarlig forretning men mangler viden om, hvordan man gør. Dette vil regeringen afhjælpe ved at give målrettet vejledning i, hvordan dette kan gøres.

Hvis det samtidig er rigtigt, at CSR er et konkurrenceparameter, altså at virksomheder konkurrerer om være de mest moralske og ansvarlige - eller i det mindste om ikke at blive udskammet som det modsatte - vil man kunne se standarderne som nødvendige for at bedømme social adfærd og for at opnå legitimitet. En sikker strategi at holde sig på den rigtige side moralske faldgrupper. Lovgivningen er på den måde ikke en optimal standard for god opførsel men udgør i stedet en række minimumskrav, præcis som vi kender det på individniveau. Lidt populært sagt: Det er ulovlig at udøve vold, men optimalt set vil vi gerne have, at du behandler dine medmennesker bedre end bare at undlade at være voldelig. På samme måde forventer vi, at virksomhederne præsterer over loven. Standarderne har her den funktion, at de kridter banen op og opstiller spillereglerne, præcis som vi kender det fra markedet, hvor regeringen også udformer spillereglerne. Standarderne er selvfølgelig frivillige, men det vil blive opfattet negativt, hvis virksomhederne ikke vil indordne sig under de gældende standarder. Specielt hvis virksomheden samtidig påstår at arbejde med CSR. Man kan på denne måde sige, at standarderne gør det nemmere for virksomhederne at orientere sig om interessenternes forventninger til virksomheden - og for interessenterne at orientere sig omkring en virksomheds CSR-politik.

CSR- standarderne kan også ses som et grænseland mellem *soft* og *hard law*. Det er ikke hard law, da der ikke er nogen form for straf, ingen sanktioner, hvis standarderne ikke bliver over holdt. Udover naturligvis, at virksomheden ikke vil kunne proklamere at leve op til denne standard mere. Man bliver så at sige ekskluderet fra det gode selskab - med de konsekvenser det kan have for anseelse, branding, medarbejdertilfredshed, etc.

En anden funktion standarder har er, at de er grænseløse. Selvom et uland måske mangler lovgivning på områder som menneskerettigheder, kan standarder træde ind i stedet. Standarder er på den måde med til at hæve niveauet for ansvarlig virksomhedsadfærd, når virksomheder knytter sig til disse. Med andre ord: Skal en stor dansk virksomhed entrere med en ugandisk

underleverandør, er der måske ikke relevante lokale regler for sikkerhed, brug af kemikalier, korruption. Her kan det være en fordel at kunne støtte sig til de internationale standarder.

Standarder transformerer sig på den vis til en slags *code of conduct*, hvor man indordner sig efter nogle bestemte normer, og ikke andre. Der er dog samtidig noget, standarderne ikke kan fange, da de umuligt kan indeholde alting. De ting, der beskrives i standarderne, kan opfattes som udvalgte fokuspunkter - antikorruption beskrives typisk, mens aggressiv skatteplanlægning typisk ikke nævnes og dermed overlades til virksomhederne selv. Det reproduceres: Standarderne udvælger noget frem for noget andet, og det samme gør regeringen ved at henvise til disse standarder. Der i sig selv er selvfølgelig ikke nogen grund til at standarder ikke kan ændres, og der findes som førnævnt mange forskellige standarder for CSR arbejde. Men det interessante her er, hvordan standarder bliver til en slags *code of conduct* - en i virksomheden udpenslet rettesnor. Altså bliver standarder en ledelse af ledelse, og ikke mindst selvledelse. Med Foucaults ord: *governmentalitet*.

CSR standarderne driver lederne til at styre virksomheder i en bestemt retning, frem for en anden. De så at sige indsnævrer handlingsrummet men skaber samtidig et nyt, hvis man tror på standardens relevans og legitimitet, mere korrekt imperativ. Det er netop det, Foucault kredser om, når han beskriver *governmentalitet*s begrebet. At styre styring. Ikke ved hård lov men ved ledelse gennem bestemte værdisæt og rationaler. Ifølge Foucault er det at styre styring altid beslægtet med bestemte rationaler. Hvilke rationaler, der går forud for skabelsen af de internationale standarder, ligger uden for dette speciales rækkevidde at gå i dybden med. Det skal dog siges, at det for de fleste standarder gælder, at de tager udgangspunkt i et værdisæt og et rationale, som er af vestlig oprindelse. Ved at multinationale selskaber indordner sig under disse standarder, vil det også have en afsmittende effekt på arbejdsmarkeder, som ikke er indordnet under vestlige værdier. Her kan det eksempelvis være, at en virksomhed indordner sig under UN Global Compact, og derfor skal søge at arbejde mod diskrimination af kvinder, og derfor stiller krav til en leverandør om at ændre deres politik på det område. Standarderne bliver på den måde til et værktøj, som knytter sig an til udenrigspolitik og styring af styring på globalt plan.

Standarderne er et effektivt værktøj til at fremme et indre selvstyre, hvilket gøres ved at hæfte sig på eksisterende strukturer og rationaler i samfundet. Det er samtidigt frivilligt at indordne sig under disse standarder, og man bør derfor opfatte det som noget, der fremmer et indre selvstyre. Virksomheder indordner sig, så at sige, efter de rationaler der findes i standarderne. Og ved at regeringen henviser til disse, bliver standarderne til et synligt styringsfelt.

### 5.3 Den økonomiske sandhed

Når vi snakker om regeringens CSR-arbejde, er det næsten umuligt at undgå at skele til Porter og Kramers teori om *fælles værdi*. Dette lægges der heller ikke skjul på fra regeringens side, og vi ser i følgende boks, taget fra regeringens handlingsplan, en direkte kopi af Porter og Kramers teori.



51

Vi ser, at den fælles værdi findes mellem social og miljømæssig værdiskabelse og forretningsmæssig værdiskabelse. Groft skitseret: Hensynet til f.eks. medarbejderne og miljøet versus hensynet til bundlinjen. Som beskrevet i teoriafsnittet finder Porter og Kramer en *win-win* løsning på CSR-problemet med, at det typisk koster penge at opføre sig ansvarligt. Kort sagt: De påstår, at de ekstra CSR-investeringer på sigt vil kunne betale sig i form af bedre employer-branding, færre medieskandaler, mindre risici. Vi bør dog huske på, at Porter og Kramers teori er netop en teori. Og en teori, der har været udsat for megen kritik. Der er helt sikkert elementer af den, som har sin gyldighed, men det er ikke en bevist teori, og mangler i den forstand empirisk gyldighed. Derfor har Europa Kommissionen undersøgt sagen i European Competitiveness Rapport 2008. Her er der et kapitel med titlen *Overview of the links between Corporate social*

<sup>51</sup> Regeringen (2012), p 5

*Responsibility and Competitiveness*, hvor sammenhænge mellem CSR og konkurrencedygtighed undersøges. Det følgende vil præsentere de vigtigste pointer fra rapporten.

Kommissionens rapport tager udgangspunkt i seks forskellige felter, hvor CSR vurderes relevant at belyse i form af en sammenhæng mellem på den ene side profit og på den anden side samfundsmæssig nytte. De seks punkter er omkostningsstruktur, menneskelige ressourcer, kundeperspektiver, innovation, risiko- og renomméstyring samt finansiell ydeevne. Det konkluderes i rapporten, at der kan være en positiv sammenhæng mellem alle seks felter, men at der er stor forskel: "*The business case for CSR is specific to different sectors, sizes and circumstances of companies*"<sup>52</sup>. Altså at der er mange forskellige omstændigheder, der gør, at det er meget forskelligt, hvorvidt der er en sammenhæng. Konklusionen er således ikke tydelig eller entydig, men i underafsnittene afdækkes flere vigtige pointer. De stærkeste beviser for en sammenhæng findes i felterne innovation, risiko- og renomméstyring samt humane ressourcer. Der findes knap så stor sammenhæng på de resterende felter. Enkelte steder påvises endda en negativ sammenhæng. Den strategiske CSR-model beskrives som dynamisk og i en udvikling, hvor sammenhængen mellem ansvarlighed og bundlinje bliver stærkere over tid. Dette begrundes med trends, forbrugeradfærd samt medarbejderforventninger. Med andre ord: Jo mere kunderne forventer ansvarlige virksomheder, jo bedre kan det betale sig at investere netop her - og jo større er risikoen ved at skuffe forbrugernes forventninger. Udover dette kan virksomheder også komme lovstramninger og skærpede juridiske krav til eksempelvis kontrol eller sikkerhed i forkøbet - samt være mere opmærksomme på innovation, fordi man står på tæer for at læse forbrugernes forventninger.

Rapporten tøver dog som nævnt med at sætte to streger under CSR-anstrengelsernes økonomiske rationale: En af de mere tvetydige konklusioner kommer i dette citat, der synes at underminere mange af rapportens andre og mere positive konklusioner.

*"The strength of the business case for CSR in any given enterprise is still dependent on the competitive positioning of the company. There are enterprises with competitive strategies that require no more than legal compliance in social and environmental fields, and where exceeding*

---

<sup>52</sup> Europa kommissionen 2008 ,s 118

*legal compliance might incur costs that undermine competitiveness. This is more likely to be the case for enterprises whose competitive positioning is primarily based on low cost."*<sup>53</sup>

Altså er konkurrencesituationen det afgørende for, om en virksomhed bør involvere sig i CSR-arbejde. Virksomheder, der kun overlever ved at konkurrere benhårdt på pris - eksempelvis fordi produktet er simpelt, nemt at kopiere eller fordi de specifikke kunder kun i ringe grad skeler til CSR - kan have svært ved at indhente investeringer i CSR. Dette sætter spørgsmålstegn ved, om man som virksomhed får nogen profit ud af at arbejde med CSR, og om det i værste fald underminerer virksomhedens konkurrenceevne. Man kan samtidig diskutere, hvorvidt en branche, der ikke konkurrerer på lave omkostningsstrukturer, er en branche, som vil opleve større konkurrence på sigt, og derfor blive presset ud i at kigge på omkostningsstrukturer i virksomheden. Altså et marked hvor konkurrencen ikke er så høj, og der derfor muligvis vil opstå yderligere konkurrence i form af nye virksomheder på markedet. *størrelse på virksomhed*

Konklusionen fortsætter dog med følgende citat, som igen retter op på CSR-arbejdets status som økonomisk ansvarligt.

*"However, for an increasing number of enterprises in a growing number of industries, CSR is becoming a competitive necessity – it is something that they cannot afford not to do."*<sup>54</sup>

Vi tager den lige igen: Rapporten konkluderer, at det på mange måder ikke kan dokumenteres, at CSR giver økonomisk mening for den enkelte virksomhed. I nogle er det tværtimod en omkostning. Alligevel slutter konklusionen på det modsatte: Det virker ikke for alle - men for flere og flere. Og det bliver en nødvendighed, du ikke har råd til at ignorere.

Rapporten beskriver her CSR som en vare, der er stigende efterspørgsel på - og forventning om. Og almen økonomisk teori vil sige, at stiger efterspørgslen, vil der også være mere profit at hente. Det underliggende argument er: På sigt vil det være en nødvendighed, antageligvis fordi der er en forventning om CSR - fra samfund, forbrugere og regering. Igen sætter man altså to streger under det økonomiske rationale, som man i flere tilfælde ikke kunne påvise i rapporten. Rationalet bliver i stedet hentet fra udbud og efterspørgselsteorien.

---

<sup>53</sup> Europa kommissionen 2008, s. 118

<sup>54</sup> Europa kommissionen 2008, s. 118

Argumentet, der bygges op, er som følger: Der bliver langsomt skabt et marked for CSR. Ansvarlighed bliver et element, man i en eller anden form føjer til produktet eller ydelsen. Det bliver en ekstra dimension, som er de handlinger og følgeskader, som er iboende i produktet. Sagt på en anden måde, et rugbrød er ikke bare et rugbrød, det er både stråforkorter, giftstoffer, transport, sundhed, emballage, arbejdsforhold, antikorrupition osv. Markeder opstår for de virksomheder, der forstår at inkludere disse spørgsmål i deres produkter og ydelser. Dette er i høj grad forbundet med *branding*, da disse oplysninger på en eller anden måde skal nå ud til forbrugeren, da der ellers ikke vil være nogen differentiering i virksomhedens produkter. Det er ikke nyt, at virksomheder ofte forsøger at sælge et budskab med deres produkter. Det nye er, at det er virksomhedens værdier, der er medsælgende til produktet. Man fjerner på en måde fokus fra produktets egenskaber, og differentierer sig ved at have produceret på en etisk overlegen måde. Det der er vigtigt her, understreges det, er, at der er handling bag ordene. CSR kan ikke være en pletvis og flaksende PR-indsats, det skal være en indbygget og helhjertet indsats, der kan bevises og trykprøves, hvis det skal øge virksomhedens konkurrenceevne:

*"CSR needs to be part of core business strategy if it is to be a competitive differentiator."*<sup>55</sup>

Med kommissionens rapport i hånden giver det mening at vende tilbage til Foucaults betragtninger om magtstruktur og viden. Det kan fortælle os noget om, hvordan myndighederne - her kommissionen - søger at gøde jorden ved at producere viden, der legitimerer nogle bestemte rationaler.

Foucault siger: Hvis magtstrukturer skal vinde indpas, så skal der være viden bag dem. Det er viden, som Europa Kommissionen med sin undersøgelse forsøger at skabe. Netop dette er en meget vigtig pointe for specialet, da det fortæller noget om, hvilke sandheder lovgiverne forsøger at skabe gennem aktivt at involvere sig som videnskabere. Med rapporten forsøger kommissionen at skabe et faktisk begrundet argument for at lede virksomheder i en bestemt retning. Ved at regeringen henviser til denne rapport, bliver den synlig for virksomheder, og rapporten repræsenterer på den måde styring gennem viden.

Myndighederne er altså her ikke blot en passiv tilskuer til begrebet CSR men en medskabende og aktiv primusmotor for en bestemt videnskabelse. Man forsøger at opbygge et rationale om, at CSR er strategisk og fornuftigt - ikke filantropisk eller blot inkluderende. Med et incitament skræddersyet virksomheders eksisterende økonomiske logik, forsøger man at skabe et fundament

---

<sup>55</sup> Europa kommissionen 2008, p 118

for ledelse i en specifik retning.

Myndighederne skaber på den måde fundamentet for en magtstruktur, som omgiver fænomenet CSR. Denne magtstruktur danner bestemte sandheder frem for andre. Lad os vende tilbage til nogle af kritikpunkterne af Porter og Kramer. Porter og Kramers *shared value* teori, minder om et neoliberalt syn på samfundet og markedets position deri. På mange måder lever vi i en neoliberal samfundsøkonomi, så det er ikke overraskende, at netop neoliberale rationaler gennemstrømmer diskursen omkring CSR: Vi tror på markedet, men vi accepterer samtidig, at en vis begrænsning af markedet er nødvendig.

De eksempler, Porter og Kramer nævner i deres tekst, kan nemt forveksles med simpel effektivisering. De giver f.eks. et eksempel på den amerikanske detailkæde Wal-Mart, som har reduceret sit CO2 udslip ved ny emballage og ved at omlægge sin logistik. Dette sparede samtidig kæden for 200 mio dollars i omkostninger. Dette er dog, kan man mene, blot en simpel effektivisering - forklædt som CSR.

Neoliberal teori foreskriver, at statens legitimitet afhænger af, hvordan den forvalter den pengestrøm, der er i samfundet. Statens handlinger, og dens legitimitet som stat, bliver bedømt på, om den er økonomisk rationel. Regeringen skal derfor forholde sig økonomisk rationelt til CSR, og derfor virker Porter og Kramers teori utrolig tillokkende. Den medgiver netop en påstand om, at CSR skam er - udøvet på den rette afbalancerede måde - økonomisk rationelt. Derved skaber den et handlingsrum for at anskue CSR som netop strategisk CSR og dermed videre et handlingsrum, der tillader prioritering af CSR-initiativer. Legitimiteten i regeringens arbejde med CSR hviler på en præmis om, at det skal være økonomisk rationelt at beskæftige sig med CSR.

Om CSR egentligt gør vores samfund rigere, er det store teoretiske spørgsmål for regeringen. Samtidig skal regeringen også selv vurdere hvor mange ressourcer, den skal bruge på at promovere CSR. Ud fra et neoliberalt synspunkt skal dette gøres ud fra en *cost benefit* analyse, hvor regeringen gerne skulle bevise, at investeringerne i CSR-kampagnen også betaler sig for statens bundlinje. Det økonomiske rationale, gennemsyrrer i følge Foucault regeringers beslutninger i så høj grad, at det bliver til en altomfattende præmis. Hvis noget giver økonomisk mening, hvis det skaber arbejdspladser, vækst og økonomisk værdi, kan det være vanskeligt at argumentere imod. Og omvendt.



Dette leder os videre til næste analysedel, hvor forholdet mellem at styre for lidt eller for meget undersøges, ligesom der ses på, hvad det har af betydning for regeringens CSR arbejde.

## **5.4 Forholdet mellem at styre for lidt og for meget**

Indtil videre kan det sammenstykket, at regeringen har en interesse i at promovere CSR blandt virksomhederne, og at denne interesse blandt andet kommer til udtryk ved videnskabelse, der kan skabe et handlingsrum for virksomhederne ved sin økonomiske blåstempling af CSR som strategisk redskab.

Spørgsmålet er da: Hvordan og hvor meget kan staten intervenere, når den søger at udøve sin magt.

Fra et neoliberalt synspunkt er der her et centralt princip, som regeringen konstant skal foreholde sig selv: Den skal styre uden at styre for meget - og helst så tæt på et minimum så muligt. Det ligger i neoliberalismens grundantagelse, at regeringer helst skal styre så lidt som muligt.

Regeringer skal ikke stramme garnet, for så kvæler den jo barnet. Antagelsen er, at for mange regler og krav kan stække det frie markedes hensigtsmæssige drivkræfter og dermed hæmme væksten. Regeringen skal dog samtidig varetage sin rolle som garant for en sund og hensigtsmæssig konkurrence på markedet, og det kan kræve intervention. Spørgsmålet er altså, hvordan regeringen finder den balance.

Her kan CSR være en del af svaret. Ved at opfordre virksomheder til selv - og frivilligt - at arbejde med CSR, kan regeringen få markedets hjælp til at løse problemer, som den ellers skulle lovgive omkring. CSR kan altså ses som et forsøg på ved hjælp af *soft law* at påvirke virksomheder til at gøre, hvad der ellers af mange opfattes som regeringens arbejde: Nemlig at bekæmpe forurening, arbejde mod korruption, dæmme op for børnearbejde osv. Man kan argumentere for, at staten hermed "udliciterer" nogle af sine egne opgaver til virksomhederne. Blødt og uden lovgivning, som virksomhederne ville opfatte som et forstyrrende indgreb i markedet.

Man kunne indvende, at regeringen kunne lovgive på centrale områder, der er skadelige for samfundet. Neoliberal teori vil dog påstå, at markedet fungerer bedst ved så lidt intervention som muligt. Det er dermed ikke sagt, at der ikke skal være en lovgivning, men denne skal så vidt muligt sætte de overordnede spilleregler for virksomhederne, for at sikre den frie og lige konkurrence på markedet. Problemer som aftalt prisregulering, karteldannelse, misbrug af dominerende

positioner og insiderhandel forstyrrer konkurrencen, og det skal derfor kunne sanktioneres. Lovgivningens rolle er at afstive og sikre de markedsøkonomiske kræfter, men uden at ødelægge deres næsten naturlige karakter, da dette kan hæmme udviklingen og væksten. Den underliggende, neoliberale antagelse er: Virksomhederne ved bedst selv, hvad der er bedst for deres forretning, og ved at lade den frie konkurrence blomstre, vil økonomisk vækst opstå. De svageste virksomheder vil blive sorteret fra, og de stærkeste og mest effektive, og dermed mest samfundsgavnligt, vil stå tilbage. Det er denne meget delikate funktion, som staten skal opretholde, og CSR kan hjælpe staten til at undgå lovgivning, der rammer virksomheder skævt. Som sagt ved virksomhederne bedst selv, og derfor er det også i regeringens interesse at lade virksomhederne bestemme, hvor det er bedst for dem at vise socialt ansvar. Ideen vil være, at man derved opnår den størst mulige samfundsmæssige værdi. Sagt på en anden måde, regler og love risikerer at ramme uhensigtsmæssigt, og det vil på den anden led være nær umuligt for regeringen at vurdere, hvordan hver enkelt virksomhed vil kunne hjælpe samfundet bedst muligt. Det er derimod langt nemmere at få virksomhederne til selv at tage stilling til, hvordan de kan hjælpe samfundet. Man kan se denne stillingstagen som et neoliberalt, indirekte styringsværktøj, hvor individerne bliver pålagt at spørge sig selv om, hvad deres position og legitimitet er i samfundet. Dette kan være et meget magtfuldt styringsværktøj. Det griber som udgangspunkt ikke til tvang, men det spiller på andre dybtliggende magtstrukturer, som morale og økonomi.

Regeringen har dog andre rationaler på spil i måden, den udformer politik. Ofte popper spor af det biopolitiske frem mellem sprækkerne. Ikke mindst i forbindelse med CSR. Det biopolitiske rationale kan ofte ses som værende i konflikt med det økonomiske, men det kan samtidig ses som værende en forlængelse af økonomisk rationale. Konflikten opstår, da det biopolitiske indgreb ofte er efterfulgt af en eller anden form for lovgivning. Forsøget på at få befolkningen til at spise mindre fredagsslik slår igennem som en sukkerafgift: Et biopolitisk hensyn med et økonomisk indgreb. Den samme konflikt opstår, når lovgiverne skærper krav til fx arbejdsmiljø, klimaafgifter og sikkerhed. Man kan hæfte sig ved, at sådanne lovindgreb ofte forsøges solgt med både biopolitiske og økonomiske argumenter: Stramninger af sikkerhedskrav på arbejdspladser er godt for medarbejderne, men skam også for bundlinjen i virksomhederne, der sparer sygedage. Biopolitikken knytter på den måde sit rationale an til den økonomiske tankegang om vækst. Vækst i den forstand, at det kræver en sund og arbejdsdygtig befolkning at skabe vækst.

I forhold til CSR bliver spørgsmålet: Hvor krydser de to akser? Opgaven for lovgiverne vil være at finde balancepunktet, hvor virksomhedernes CSR-indsats leverer nogle for samfundet givtige

resultater -men samtidig ikke stækker virksomhedens økonomi og forstyrrer markedskræfterne. Eller i første omgang at producere viden, der med et økonomisk rationale skaber det fundament, som virksomhederne skal stå på, når de skal ledes til at arbejde med CSR.

I forhold til hvilke liberale rationaler, der kommer til udtryk her, kan det anskues i forhold til teorierne fremsat af Porter og Kramer. Vallentin beskriver i sin overstående tabel, at det strategiske CSR falder ind under en neoliberal kategori. Der kan dog argumenteres for, at de rationaler regeringen tager i brug er langt mere pluralistiske, også selv om de henviser til Porter og Kramer. Dette skal ses i lyset af, som før nævnt, at alle har et samfundsansvar, som henviser til et rationale om integration mellem virksomhed og stat. Samtidig kan der også argumenteres for, at denne opfordring til CSR, som regeringen præsenterer, er et udtryk for et mere klassisk liberalt rationale, da Porter og Kramers teori kan opfattes som en klassisk kapitalistisk markedsstrategi.

## **5.5 Ikke lov - men disciplinering**

Lovgiverne har en interesse i at øge virksomhedernes engagement med CSR-arbejde i en vis udstrækning, men staten har samtidig et ønske om at forstyrre markedet og virksomhederne så lidt som muligt. I den forbindelse er det frugtbart at indlemme begrebet om disciplinering.

Følgeskader af virksomheders produktion - arbejdsskader, forurening, udtømning af naturressourcer - kan ofte undgås eller lappes, men det kan være forbundet med ekstra omkostninger for virksomhederne.

Den omkostning kan - i form af højere priser - forplante sig til en udgift for forbrugerne og dermed indirekte for samfundet. Spørgsmålet er, hvem der har ansvaret for disse ting. Statens involvering i CSR viser, at staten har en interesse i, at virksomhederne påtager nogle af disse opgaver.

Netop her nærmer vi os et af spørgsmålene for dette speciale: Hvordan kan en sådan disciplinering af virksomhederne finde sted, uden at man lovgiver? Et af de mest slående eksempler på en disciplineringspraksis inden for CSR er lovgivningen om tvungen afrapportering, som blev indført i 2009. Denne lovgivning pålægger virksomheder i regnskabsklasse C og D, altså børsnoterede og statslige virksomheder samt andre virksomheder af en vis størrelse, at rapportere om deres arbejde med CSR i deres årsrapport. Dette tvinger dog ikke virksomhederne til at arbejde med CSR, da de blot kan rapportere, at de ikke arbejder med CSR, hvis dette er

tilfældet. I 2010 opfyldte 97 pct. af virksomhederne dette lovkrav, konkluderede rapporten *Kvantitativt studie af virksomhedernes efterlevelse af årsregnskabslovens paragraf 99a- og deres generelle regnskabspraksis*, udarbejdet af Center for Corporate Social Responsibility, Copenhagen Business School. Cirka 10 pct. af virksomhederne oplyser, at de ikke arbejder med CSR. Når virksomheder redegør for deres samfundspolitikker er de mest populære emner klima og miljø samt sociale forhold på danske arbejdspladser. Rapporten viser samtidig at der er knap så stort fokus på menneskerettigheder og antikorruption. Denne lovgivning kan ses som et indirekte styringsværktøj: Den pålægger ikke direkte virksomheder til at arbejde med CSR men fordrer blot, at de redegør for *om* de arbejder med CSR. Det vigtige er her, at disse oplysninger om virksomhedens engagement eller mangel på samme når ud til forbrugere, investorer og andre interessenter. Det kan skabe et pres og et incitament for virksomhederne for at gøre noget. Staten pålægger ikke virksomhederne specifikke opgaver men skaber i stedet et system, en transparens og et offentligt fokus, der kan betegnes som disciplinering. Det er relevant at fæstne sig ved, at staten her tydeliggør, at virksomhederne har et ansvar, der ligger ud over lovgivningen. Virksomheder, der ikke påtager sig dette ansvar, er tvunget til at erkende og offentliggøre, at de ikke leverer på dette punkt – og tage de eventuelt kritiske spørgsmål, det måtte rejse i medier og blandt medarbejdere, kunder og ikke mindst investorer.

Dette bliver der heller ikke lagt skjul på fra regeringens side, og vi hører i handlingsplanen af 2012 at "*Alle har et samfundsansvar*".<sup>56</sup> Dette kan lyde selvfølgeligt, men det interessante er her, at det skaber en problemstilling, hvor virksomhederne ikke kan nøjes med at følge loven. Sætningen lægger op til, at lovgivningen ikke kan rumme det gode samfund – man kan ikke lovgive sig til alt. I stedet lægger dette rationale op til en selvstyringsproces, hvor man implicit siger, at den enkelte ved, hvad der er godt for samfundet, og tager det ansvar på sine skuldre. Dette er dog et meget løseligt defineret ansvar at give virksomhederne, og derfor har regeringen også strategier for, hvilken retningen man ønsker at virksomhederne arbejder i. Deraf følger disse 4 indsatsområder:

1. *Styrke respekten for internationale principper*
  2. *Øge ansvarlig vækst gennem partnerskaber*
  3. *Øge gennemsigtighed*
  4. *Fremme gode rammer for ansvarlig vækst gennem det offentlige*
- (*Handlingsplanen*, p 4)

---

<sup>56</sup> Handlingsplanen, p 4

Det følgende vil gennemgå årsregnskabsloven, punkt for punkt, og analysere hvilke rationaler der kommer til udtryk, og hvad de har med styring at gøre. Årsregnskabsloven er mest af alt et led i overstående punkt tre om at øge gennemsigtigheden. Loven er delt op i to, og hvilken der er gældende afhænger af virksomhedens størrelse. Loven består af følgende:

***Lovkrav for store virksomheder i regnskabsklasse C og virksomheder i regnskabsklasse D med mindre end 500 ansatte.***

*§ 99 a i Lovbekendtgørelse nr. 1253 om årsregnskabsloven af 1. november 2013 og efterfølgende ændring jf. § 7 i Lov nr. 738 om ændring af årsregnskabsloven og forskellige andre love af 1. juni 2015. §99 a. Store virksomheder skal supplere ledelsesberetningen med en redegørelse for samfundsansvar, jf. stk.2-8. Ved virksomheders samfundsansvar forstås, at virksomheder frivilligt integrerer hensyn til blandt andet menneskerettigheder, sociale forhold, miljø-og klimamæssige forhold samt bekæmpelse af korruption i deres forretningsstrategi og forretningsaktiviteter. Har virksomheden ikke politikker for samfundsansvar, skal dette oplyses i ledelsesberetningen.*

Dette stykke skal påvirke virksomheder til aktivt at tage stilling til CSR. Man kan sige, at det bliver til en tvungen refleksion. Samtidig viser dette stykke også, hvad det er for nogle emner, staten ønsker, at virksomhederne arbejder med. De nævnte punkter, som det ønskes at virksomhederne integrerer, er de samme som er udarbejdet af UN Global Compact.

***Stk.2.***

*Redegørelsen skal indeholde oplysning om:*

*1) Virksomhedens politikker for samfundsansvar, herunder eventuelle standarder, retningslinjer eller principper for samfundsansvar, som virksomheden anvender.*

Dette stykke er en form for en indledning til, hvordan virksomheden arbejder med CSR. Læseren vil her kunne se, hvilke initiativer virksomheden har iværksat og hvilke standarder, den har valgt at bruge.

*2) Hvordan virksomheden omsætter sine politikker for samfundsansvar til handling, herunder eventuelle systemer eller procedurer herfor.*

Under dette stykke vil læseren kunne se, hvordan virksomheden konkret har tænkt sig at løfte de opgaver, den har i støbeskeen. Ideen med dette stykke er, at regeringen kan forsikre læseren om, at virksomheden har iværksat en strategi for, hvordan den vil løse opgaverne. Dette stykke tvinger samtidig virksomhederne til aktivt at tage stilling til, hvordan der skal arbejdes med CSR. Man kan sige, at dette stykke sørger for, at der er handling bag ordene. En CSR-ambition skal ikke bare være ord i en årsrapport men i stedet giver læseren et konkret indblik i, hvad virksomheden mener er best practice.

*3) Virksomhedens vurdering af, hvad der er opnået som følge af virksomhedens arbejde med samfundsansvar i regnskabsåret, samt virksomhedens eventuelle forventninger til arbejdet fremover.*

*(Alle paragrafferne er fundet på [samfundsansvar.dk](http://samfundsansvar.dk)<sup>57</sup>)*

Stykke 3 giver læseren muligheden for at vurdere, om virksomheden er lykkedes med sine målsætninger. Dette stykke opfordrer samtidig virksomheden til at forholde sig til, hvorvidt de valgte strategier for arbejdet med CSR er de rigtige, eller om de skal genovervejes. Samtidig får virksomheden – ideelt set - grundlag for at vurdere egen performance i forhold til arbejdet med CSR. Samtidig giver det også et indblik i, om virksomheden opjusterer eller nedjusterer arbejdet med CSR.

For virksomheder med over 500 ansatte er følgende gældende:

*2) Der skal gives oplysning om virksomhedens politikker for samfundsansvar, herunder om eventuelle standarder, retningslinjer eller principper for samfundsansvar, som virksomheden anvender. Der skal som minimum oplyses om politikker for miljø, herunder for at reducere klimapåvirkningen ved virksomhedens aktiviteter, sociale forhold og medarbejderforhold, respekt for menneskerettigheder, antikorrupition og bestikkelse. For hvert politikområde skal det oplyses, om virksomheden har en politik på det pågældende område, og hvad politikken i givet fald går ud på.*

---

<sup>57</sup> [samfundsansvar.dk/sites/default/files/media/lovkrav\\_der\\_gaelder\\_fra\\_1.\\_januar\\_2016\\_mindre\\_end\\_500\\_ansatte.pdf](http://samfundsansvar.dk/sites/default/files/media/lovkrav_der_gaelder_fra_1._januar_2016_mindre_end_500_ansatte.pdf) (10-11-18)

Ligesom for de mindre virksomheder er det også her meningen at sikre større transparens i virksomhedens arbejde med CSR. Læseren skal kunne se, hvad virksomheden har af målsætninger, samt indblik i hvilke standarder, det er valgt at arbejde med. Til forskel for de mindre virksomheder, er det påkrævet af de større virksomheder at tage stilling til de præsenterede emner og beskrive, hvad deres politik er på disse områder. Som for de mindre virksomheder er der oplistet en række indsatsområder, som der henvises til, herunder miljø, antikorrupition, medarbejder forhold og menneskerettigheder. Denne fokusering præsenterer regeringens vigtigste emner i arbejdet med CSR, og ved at trække disse punkter frem og gøre dem synlige, styrkes styringen af virksomhederne arbejde i den ønskede retning. Det skal dog indvendes, at disse emner er et minimumskrav, og der ligger dermed mellem linjerne et rationale om, at der findes andre emner. Andre emner, som eksempelvis en ansvarlig skattepolitik, integration af marginaliserede grupper på arbejdsmarkedet eller kønsligestilling i ledelsen, bliver på den måde effektivt nedtonet. På den måde finder der altså en styring sted af, hvilke værdier der har status som relevante.

*3) For hvert politikområde, jf. nr. 2, skal det oplyses, hvordan virksomheden omsætter sin politik for samfundsansvar til handling, og der skal oplyses om eventuelle systemer eller procedurer herfor. Der skal endvidere gives oplysning om anvendte processer for nødvendig omhu (»due diligence«), hvis virksomheden anvender sådanne processer.*

Punkt 3 bør anskues som et forsøg på at sikre, at virksomhederne handler i overensstemmelse med deres politikker for CSR. Altså at der er handling bag ordene, og at virksomheden rent faktisk har engageret sig systematisk og praktisk i CSR-arbejdet. Hvad angår nødvendig omhu, relaterer dette sig til punkt 4 om risiko håndtering. Dette bør ikke blot opfattes som CSR-arbejde men som et strategisk værktøj, hvor læseren kan orientere sig omkring hvilke problemstillinger, der kan opstå, og hvordan virksomheden har tænkt sig at løse dem. Igen skal de større virksomheder, i modsætning til de mindre virksomheder, tage stilling til hvert enkelt område. Samtidig melder der sig et mere langsigtet strategisk emne på banen, i form af nødvendig omhu, altså at så vidt muligt komme problemerne i forkøbet, og ikke bare løse dem når de opstår.

*4) Der skal gives oplysning om de væsentligste risici i relation til virksomhedens forretningsaktiviteter, herunder, hvor det er relevant og proportionalt, i relation til virksomhedens*

*forretningsforbindelser, produkter og tjenesteydelser, som indebærer en særlig risiko for negativ påvirkning af de i nr. 2 nævnte områder. Der skal herunder gives oplysning om, hvordan virksomheden håndterer de pågældende risici. Oplysningerne skal gives for hvert enkelt politikområde.*

Dette punkt siger noget om, hvordan regeringen opfatter CSR som et strategisk værktøj, der skal kunne give profit. Med "relevant og proportionalt" understreges en afgrænsning: Der er emner, som virksomheden ikke bør beskæftige sig med. Man kan sige, at der er problemstillinger, der opfattes som bagateller, og at disse ikke er værd at beskæftige sig med. Et eksempel på dette kunne være en virksomhed, der bruger en underleverandør, som måske ikke lever helt op til samme CSR-standard, som virksomheden selv. Virksomheden vil så skulle beskrive, hvordan den har tænkt sig at få leverandøren til at leve op til disse standarder. Her kan det være, at leverandøren står for en meget lille del af virksomhedens leverancer, og at man derfor vælger at fokusere på de større leverandører. Altså at det vurderes, at det vil påvirke miljøet minimalt at bede en underleverandør, der leverer en meget lille komponent til det færdige produkt, om at producere den på en bestemt måde. I forhold til styring kommer der altså et relevans-spørgsmål til udtryk. Virksomhederne skal selv vurdere, hvilke forhold de har indflydelse på, og der kommer på den måde også et spørgsmål om afhængighed, virksomhederne i mellem, til udtryk. Altså hvis en bestemt underleverandør afhængig af at virksomheden aftager en bestemt mængde varer, vil det sandsynligvis være nemmere at få underleverandøren til at leve op til bestemte krav. Det ligger så at sige et rationale om at bruge sin styrkeposition på markedet, til at stille krav til samarbejdspartnere og leverandører. Et rationale om et magtforhold, som kan og skal udnyttes, hvis det findes nødvendigt. Til forskel for de mindre virksomheder, er dette ikke et punkt som bliver beskrevet. Dette kan ses i lyset af at jo større virksomheden er, des mere afhængige vil underleverandører ofte være af, at deres produkter bliver aftaget fra dem de leverer til.

*5) Der skal gives oplysning om virksomhedens anvendelse af eventuelle ikke finansielle nøglepræstationsindikatorer, som er relevante for specifikke forretningsaktiviteter.*

Ikke finansielle nøglepræstationsindikatorer kan f.eks. være den tredobbelte bundlinje. Dette er specielt interessant for virksomheder, der har produktion, da det ofte er emner som CO<sub>2</sub>-aftryk, der bliver beskrevet. Medarbejder-trivsel er ofte også et emne, i form af tilfredshedsundersøgelser, er også et emne, som hører med her. Eksempelvis kan dette gøres ved



en skala inddeling, hvor medarbejder skal svare på hvor tilfredse de er med arbejdspladsen fra 1-10, og i hvor høj grad de vil anbefale andre at arbejde der. De ikke finansielle nøgleindikatorer har den funktion, at de er let aflæselige for det trænede øje.

*6) Der skal gives oplysning om virksomhedens vurdering af, hvilke resultater der er opnået som følge af virksomhedens arbejde med samfundsansvar i regnskabsåret, og virksomhedens eventuelle forventninger til arbejdet fremover. Oplysningerne skal gives for hvert enkelt politikområde, jf. nr. 2.*

Ligesom for de mindre virksomheder, skal virksomhederne her give læseren et indblik i, hvor gode de har været til at opfylde egen CSR-målsætning – om strategi og indsats virker. Igen skal alle emnerne fra stykke to gennemgås.

*Stk.9.Erhvervsstyrelsen fastsætter nærmere regler om, på hvilke betingelser en virksomhed kan oplyse om samfundsansvar efter internationale retningslinjer eller standarder.  
(Alle paragrafferne er fundet på [samfundsansvar.dk](http://samfundsansvar.dk)<sup>58</sup>)*

Dette stykke siger noget om, hvad der er tilstrækkeligt. Erhvervsstyrelsen bruger her lovgivningen til at definere hvad der er korrekt. Der er altså tale om, at staten aktivt fremmer en styringsproces og indsnævrer effektivt handlingsrummet for virksomhedernes rapporteringsarbejde. Dette står i nogen udstrækning i modsætning til Foucaults tanker om, at de politiske greb så vidt muligt skal fremme en indre selvstyre og åbne et mulighedsrum. Man kan dog også indvende, at ved definere rammerne for god CSR-praksis åbner staten et mulighedsrum, hvor virksomhederne kan handle frit indenfor rammerne. Det er vigtigt at huske på, at disse emner og standarder, som refereres til, også er udarbejdet af individer, som er underlagt samme kultur, som dem der skal praktisere dem. Emnerne, som tages op, kan derfor ses som værdier, der flugter med eksisterende strukturer i vores kultur. I forlængelse heraf bliver statens stillingtagen til, hvilke emner der er relevante, et udtryk for udøvelse af en biopolitiskmagt, da emnerne miljø, menneskerettigheder og medarbejderforhold, kan falde sammen med dette perspektiv. Emnet antikorruption kan måske nærmere forstås som et udtryk for et klassisk liberalt perspektiv, da det stiller

---

58

[samfundsansvar.dk/sites/default/files/media/lovkrav\\_der\\_gaelder\\_fra\\_1.\\_januar\\_2016\\_mere\\_end\\_500\\_an\\_satte.pdf](http://samfundsansvar.dk/sites/default/files/media/lovkrav_der_gaelder_fra_1._januar_2016_mere_end_500_an_satte.pdf) (10-11-18)

spørgsmålstegn ved suverænitetsforholdet i samfundet, da det ofte vil være embedsmænd som sidder i en situation, hvor de kan have indflydelse på hvad der skal vedtages. Altså set i lyset af den statsfobi der kan opstå i kølvandet af magtmisbrug.

For at opsummere denne lovgivning kan man sige, at jo større virksomheden er, desto større krav stilles der til rapporteringen. Dette kan ses ved en sammenligning af de to lovkrav, hvor det er forklaret, at kravene for store virksomheder er større og mere detaljerede. Man kan f.eks. se på minimumskravene i stk.2, at de store virksomheder minimum skal rapportere på hvert enkelte punkt, hvorimod der ikke stilles krav til de mindre virksomheder. Det skal dog igen nævnes, at de store virksomheder, såvel som de mindre, også helt kan fravælge at arbejde med CSR.

Da et af formålene med denne lovgivning er at gøre virksomheder mere gennemsikrelige, er det nødvendigt at kigge på, hvem rapporten er henvendt til. Her vil det hovedsageligt være investorer, mulige samhandelspartnere og medier. Dette skal ses i lyset af, at det er i årsrapporterne, at disse oplysninger bliver præsenteret. Her vil specialet tage udgangspunkt i, at det er meget få forbrugere, som læser diverse årsrapporter igennem for at danne sig et overblik over, hvilken virksomheds produkter, de skal vælge. Oplysninger om inkonsistens mellem målsætninger og udførelse, vil ofte først nå forbrugerne gennem diverse medier, og det vil givetvis kun være hvis det er af en kaliber, som nærmer sig en skandale. Det skal dog siges at det er nok for virksomheder, at henvise i ledelsesberetningen til deres hjemmeside hvor CSR arbejdet er dokumenteret. Dette gør det selvfølgelig nemmere for forbruger at få information om virksomhedernes CSR arbejde.

I forhold til hvad denne lovgivning om rapportering betyder for styring, er det relevant at belyse hvilken instans, der kontrollerer rapporternes gyldighed. I første omgang er det revisorerne opgave at kontrollere, at også denne del af årsrapporterne er korrekt gengivet. Revisoren er på den måde en myndighed, som har sin troværdighed på spil, og derved fremtidige jobmuligheder, hvis der godkendes ikke er korrekt information i årsrapporten. Som før nævnt er denne rapportering ikke henvendt til den enkelte forbruger men i stedet til investorer, medarbejdere og samhandelspartnere. Det er altså disse interessentgrupper, som står for den egentlige vurdering af den information, virksomheden offentliggør i forhold til lovgivningen. Ved at lovgivningen tvinger virksomhederne til at gøre disse oplysninger tilgængelige, bliver det også muligt for disse interessenter at tage stilling til, hvorvidt man ønsker at arbejde for, investere i eller samarbejde med virksomheden. Presset kommer på den måde ikke fra det offentlige, men i stedet for fra

dem, som har erhvervsmæssig interesse i virksomheden. Man kan her tale om det Vallentin nævner som Accountability Regime, således forstået, at det offentlige synliggør, om der er konsistens mellem ord og handling. Omvendt kunne man også argumentere for, at der i højere grad er tale om en egentlig disciplinering, da denne lovgivning giver et indblik i virksomhedernes moralske karakter. Denne forståelse ligger dog også i tråd med det, Vallentin beskriver, når han fokuserer på den funktion af accountability, som netop stiller spørgsmålstejn ved virksomhedens legitimitet i samfundet. Og sidst kan denne lovgivning også ses som et værktøj til at fremme en form for panoptikon eller måske nok nærmere en omnioptikon-effekt. Det offentlige har på en måde overladt spørgsmålet om virksomheders legitimitet til interessenterne. Det offentlige tager som udgangspunkt ikke stilling til, hvorvidt en virksomhed er af en tilpas moralsk karakter, men lader dette spørgsmål besvaret af interessenterne. Dette vil dog først blive drøftet i afsnittet, *Det offentlige som forbruger*. Ved at overlade det moralske spørgsmål til interessenterne undgår regeringen at skulle lovgive direkte om indholdet i virksomhedernes CSR-arbejde. Man lader så at sige det moralske spørgsmål være et markeds spørgsmål. Dette kan lade sig gøre ved at bruge omnioptikon-effekten, og på den måde lade det moralske spørgsmål om virksomheders legitimitet, være taget af de mange i form af interessenterne, og ikke af de få hvor staten overvåger. Rationalet er i denne sammenhæng, at ved at udstille tilstrækkelig viden om virksomhedernes CSR-arbejde vil nogen virksomheder fremstå mere ønskværdige end andre. Dette kan ses som en disciplinering gennem et markedsrationale. Markedsrationalet vil på den måde fremme en indre selvstyre blandt virksomhederne, hvor spørgsmål af moralsk karakter, gennem afrapporteringen, vil fremstå som økonomisk rationelle. På den måde kan man tale om, at markedet opdrager på virksomhederne, og får dem til at ændre adfærd. Hele dette rationale kan siges at stå og falde på, hvorvidt interessenterne er tilstrækkeligt oplyste. Det kan måske også være det, Vallentin beskriver, når han taler om, at det offentlige påtager sig den rolle at oplyse offentligheden om diverse virksomheder.

Hvad angår politisk orientering ud fra denne lovgivning, kan det være svært at drage en konklusion. Det mest nærliggende vil være at kalde det for en neoliberal lovgivning, da den ikke griber direkte ind i markedet men i stedet opfatter CSR som et strategisk element i virksomhedsdrift. Rollen, som regeringen påtager sig her, kan opfattes som primusmotor for at gøre markedet mere gennemsækeligt. Altså en disciplinering af adfærd ved at gøre viden tilgængeligt. Samtidig er regeringen også ved denne lovgivning, med til at skabe et større marked for CSR. Ved at sætte CSR på dagsordenen kan man argumentere for, at CSR vil få mere opmærksomhed, og derved blive et endnu større konkurrenceparameter.

## 5.6 Mæglings- og klageinstitutionen for ansvarlig virksomhedsadfærd

Som før nævnt kan en governmentaltets-analyse med fordel undersøge de institutioner, der bliver skabt, da de rationaler, som gennemsyrrer samfundet, finder rodfæste i institutioner. På den måde repræsenterer offentlige institutioner et samfundsrationale, der kan analyseres. Derfor er Mæglings- og Klageinstitutionen (MKI) interessant for yderligere analyse.

MKI er et led i regeringens arbejde for at gøre Danmark til et af de førende lande indenfor CSR. Det skal ses i lyset af, at regeringen mener, at CSR i stigende grad er blevet et konkurrenceparameter. Hvis danske virksomheder skal kunne udnytte dette ”*vækstpotentiale, bør virksomhederne have adgang til en mæglings- og klageinstitution, der kan afhjælpe tvister om ansvarlig virksomhedsadfærd*”<sup>59</sup>. Som medlem af OECD er Danmark også forpligtet til at arbejde for udbredelsen og kendskabet til OECD’s retningslinjer på området. Samtidig er MKI det danske kontaktpunkt for OECD.

MKI blev dannet i 2012 af Erhvervs- og vækstministeriet. Det er en uafhængig, ikke juridisk institution, som varetager klager over brud på ansvarlig virksomhedsadfærd i henhold til OECD's retningslinjer. Institutionen har hjemmesiden virksomhedsadfaerd.dk, og Erhvervs- og vækstministeriets sekretariat betjener MKI.

Hvis danske virksomheder, organisationer og offentlige myndigheder bryder med OECD’s retningslinjer, kan man indsende en klage til MKI. Denne klage vil så blive behandlet og taget op, hvis der findes belæg til dette. MKI kan også tage sager op af egen drift. MKI har et årligt budget på 3 millioner kroner og bliver finansieret af staten. MKI er vedtaget ved lov, da staten har indgået aftale med OECD. Denne lov beskriver også, hvordan sager skal behandles, og hvem der kan klage.

Da MKI ikke er en juridisk institution er dens fremmeste opgave at mægle mellem den forurettede og anklagede part. Derfor er det også en del af lovgivningen, at MKI skal søge at få parterne til at løse sagen af egen hånd uden indblanding fra juridisk myndighed. Hvis parterne formår at løse sagen, vil MKI ikke udtale sig om sagen. Hvis det derimod ikke lykkes parterne at nå en konsensus, vil MKI lave en forundersøgelse af sagen, og hvis der findes overtrædelser af OECD’s retningslinjer, vil MKI gå ind i sagen og forsøge at mægle mellem de to parter. Dette kræver dog at begge parter er villige til at indgå i en mæglingsproces. Hvis ikke der findes overtrædelser af

---

<sup>59</sup>Folketinget 2011-12 Lovforslag nr. L 125

OECD's retningslinjer afviser MKI sagen, og kommer med en kort beskrivelse af sagen, dog uden at nævne parterne. Hvis der har været mægling i en sag, og sagen er blevet løst ved mægling, vil MKI udtale sig om sagen, og følge op på resultatet af mægling et år efter. Derefter vil MKI komme med en ny udtalelse. MKI tager en sag op til egentlig undersøgelse, hvis der er tale om MKI ikke tilbyder mægling, eller hvis parterne ikke samtykker til mægling i sagen. Hvis det ikke lykkes parterne efter et mæglingsforsøg at finde en løsning, eller der er tale om grove overtrædelser af OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder, kan MKI gå ind i sagen og komme med en decideret undersøgelse. I de seks år MKI har eksisteret har der i skrivende stund været en enkelt sag, omhandlende en sammenstyrtet tekstil fabrik i Bangladesh, som det danske selskab PWT Group A/S brugte som leverandør.

Men hvad er rationalet for denne institution? For at forstå dette er det relevant at kigge på, hvilket samfund, der ønskes opnået: Det selvkørende samfund, uden statsintervention i form af suverænitet, kan være en del af forklaringen. Der er et rationale om, at virksomheder og de berørte parter af en virksomhed selv er i stand til at løse konflikter. Dette vil kunne spare virksomhed og stat for en masse ressourcer, og muligvis løse konflikten hurtigere og mere effektivt. En del af rationalet er, at det kan være økonomisk fordelagtigt at bruge denne institution i stedet for at bringe en sag for en dommer. På den måde kan en virksomhed også undgå dårlig omtale, samt undgå at få en dom. Hvorvidt MKI er i stand til at løse konflikter, er i skrivende stund ikke muligt at udtale sig om, da MKI kun har håndteret en enkelt sag. Det beskedne antal af sager kan muligvis forklares ved et manglende kendskab til denne nye institution. Man kan her tale om, at dette er opblomstringen af en ny liberal institution, som sætter fokus på vækst uden statslig intervention. Dette kan opfattes som et liberalt ønske om mindre lovgivning. Altså at kontroverser kan løses uden en dømmende instans. Da MKI også tager klager op, som omhandler multinationale virksomheder, kan dette også ses som et ønske om at strømligne og styrke lovgivning på globalt plan, således at manglende eller uens regelsæt i forskellige lande ikke skal kunne udnyttes. Når det er sagt, så er det næppe meningen, at alle sager skal kunne løses gennem mægling, men at det derimod handler om at sortere de sager fra, som kan løses gennem mægling, og derved effektivisere en proces. Man kan derfor se denne institution som endnu et statsligt effektiviseringsværktøj, som er blevet oprettet for at styrke markedet. Det er heller ikke tilfældigt at MKI er et organ i Erhvervsministeriet og ikke i Justitsministeriet. I den optik er MKI altså ikke et organ som skal skabe mere retfærdighed, men i stedet et organ som skal skabe mere vækst, selvom de sager der bliver taget op, handler om brud på ansvarlig virksomhedsadfærd, og måske i værste tilfælde brud på menneskerettigheder.

Man skal huske på, at denne institution kun optager sager om uansvarlig virksomhedsadfærd. Altså er MKI en slags CSR-institution, som bestemmer, om der har været handlet uansvarligt. MKI bliver på den måde til dommer over, hvad der kan kaldes for frivillig ansvarlig virksomhedsførelse. Og i forlængelse heraf bliver den også til dommer over hvilke virksomheder, der overholder OECD's standarder. MKI bliver på den måde til en slags sikkerhedsventil, der skal sikre, at virksomheder lever op til de ting, de postulerer. Hvis ikke en virksomhed lever op til en given standard, som den frivilligt har underlagt sig, vil MKI kunne tage denne sag op og vurdere, om der er hold i anklagerne, og derefter offentliggøre resultaterne.

Man kan derfor igen snakke om *soft law*, da der ikke er sanktionsmuligheder forbundet med institutionen. I stedet hviler institutionen på rationalet om, at oplysninger om en virksomheds færden, kan koste en virksomhed dyrt, og at man derved kan presse virksomheder til at indordne sig på baggrund af et pres fra omverdenen.

Ligesom den tvungne CSR-afrapportering kan denne form for information om en virksomheds adfærd være med til at flytte kunder, investorer og andre samhandelspartnere. I den henseende kan MKI forstås en offentlig gabestok etableret af regeringen, hvor den uansvarlige bliver stillet til skue for offentligheden. Straffen er dog ikke bøder men derimod en øget risiko for dårlig omtale og presse eller anden skade på brandet. Regeringen kan på den måde siges at udnytte samfundets og kundernes forventninger til at forme den ansvarlige virksomhed. Altså bliver staten til en budbringer af andres standarder for, hvordan virksomheder bør opføre sig, snarere end en definerende magt. Dette passer ind i en neoliberal forståelse, hvor staten ikke skal blande sig direkte i, hvordan virksomheden er drevet, men derimod overlade det til virksomhederne selv at vurdere, hvad der er passende. Samtidig er MKI også med til at implementere og styrke respekten for internationale CSR-standarder, da den kan kaste lys over virksomheder, som ikke lever op til disse.

Man kan igen kalde dette for en disciplineringsproces. En disciplinering der forgår ved at kaste lys over, hvad der bliver foretaget. Her vil det give mening at se det ud fra et panoptikon perspektiv, da det er en offentlig instans, der står for at kontrollen. Omvendt vil man også kunne se det ud fra et omniptikon perspektiv, da den egentlige disciplinering forgår via det pres, som kommer fra interessenterne. Sammenhængen mellem disciplinering af virksomheder og viden om dem, hænger på den måde uløseligt sammen. Det offentlige påtager sig altså igen her rollen som budbringer og ikke som egentlig lovgiver. Dette hænger godt sammen med det, som Vallentin beskriver som Accountability Regime, hvor det offentlige påtager sig rollen som den, der stiller

spørgsmålstegn ved legitimiteten af virksomheder. Da det ikke kun er interessenter men også MKI selv, der kan rejse sager på egen hånd, bliver der på den måde taget stilling til en virksomheds legitimitet. Det offentlige, i form af MKI, er på den måde en aktiv instans, som forsøger at påvirke virksomheder til en bestemt adfærd. Der bliver på den måde spillet på forskellige styringspraksisser ved at oprette MKI. Der er dels en suverænitet-praksis, som fungerer ved den stillingstagen, som finder sted i MKI. Samtidig ses en styringspraksis, som finder sit rationale gennem offentliggørelse af OECD's retningslinjer. Sammenfattet kan man sige, at det forsøg på disciplineringen, der finder sted gennem MKI, hviler på forskellige liberale opfattelser. Der er dels et rationale om, at konflikter kan løses uden en egentlig myndighed, hvilket henviser til rationalet om et selvkørende samfund. Samtidig er der en stillingstagen fra MKI side, som gør, at rationalet om det selvkørende samfund falder til jorden.

## 5.7 Omsorg for det danske marked

Dette afsnit skal give et indblik i, hvilken bevæggrund regeringen har for at beskæftige sig med CSR, samt hvilke styringsrationaler der knytter sig til regeringens virke på dette område. Som før nævnt er den gængse opfattelse, at CSR kan skabe profit. I hvor vid udstrækning virksomheder skal arbejde med CSR, altså hvor meget det skal vægtes i forhold til eksempelvis effektivitet, er det store spørgsmål. Men regeringen er ikke i tvivl om, at CSR kan styrke den danske konkurrenceevne. Det kan CSR ved at differentiere Danmark som et land, hvor virksomheder er verdensmestre i CSR. Denne ambition tydeliggøres også i handlingsplanen:

*"Hvis Danmark fortsat skal være en del af førerfeltet, kræver det derfor, at danske virksomheder skal forblive blandt de bedste til at leve op til de krav og forventninger om samfundsansvar, som virksomhederne møder i disse år, og det kræver de rette rammer og efterspørgsel fra forbrugere, investorer og det offentlige<sup>60</sup>."*

I citatet hører vi, hvordan regeringen opfatter sin egen rolle, som skaber af de rette rammer for, at CSR kan blomstre. Det fremgår samtidig, at regeringen oplever et voksende pres fra omverdenen om, at virksomheder skal påtage sig mere ansvar. Regeringen forsøger på den måde at eliminere potentielle risikofaktorer for danske virksomheder ved at påtage sig rollen som aktiv vidensskabende institution. Dette vil fremgå tydeligere i afsnittet "Drejebogen"

---

<sup>60</sup> Handlingsplanen p, 3

*”...virksomhedernes samfundsansvar i en rivende international udvikling. Den danske indsats skal derfor stadig styrkes, så Danmark også fremover vil være i forrest i feltet.”<sup>61</sup>*

Dette citat beskriver, at regeringen ikke ser CSR som et fænomen, der forsvinder. Tværtimod beskrives det som værende i rivende udvikling, og for at de danske virksomheder kan høste frugterne af dette fænomen, kræver det fra regeringens side en proaktivitet. Således demonstreres med drejebogen, at regeringen påtager sig en rolle som skabende institution, og ikke bare som en passiv observatør, da regeringen vælger aktivt at involvere sig.

Regeringens proaktive standpunkt i CSR-arbejdet kan man ganske vel analyseres ud fra et biopolitisk perspektiv. Ved at opfatte CSR som en kilde til velstand er det også i samfundets generelle interesse, at det offentlige involverer sig i fænomenet. Man kan se dette som en slags efteruddannelse af måden virksomheder driver forretning. Derudover bliver statens involvering også et forsøg på at forøge mængden af humankapital i samfundet, ligesom regerings arbejde med CSR søger at styrke virksomhederne viden om en ny og konkurrencedygtig måde at arbejde med CSR på. Man kan kalde det for en ny strategi, som regeringen opfatter som noget der af virksomheder kan blive overset, og derfor skal styrkes. Ved at involvere sig i CSR, finder der også en disciplinering sted af virksomheder, som i dette tilfælde henter sit rationale i økonomien.

I forhold til Vallentins forskning er der her tale om det, han kalder *Competitiveness Regime*. For at sammenfatte de øvrige afsnit med dette kan man argumentere for, at både *Competitive Regime* og *Accountability Regime*, gør sig gældende som styrende rationaler.

## 5.8 Subjektpositioner

Denne governmentaltetsanalyse omhandler som sagt også hvilke mulighedsrum, der bliver skabt gennem viden. Sagt på en anden måde omhandler analysen, hvilke subjektpositioner der bliver skabt.

Vi har set eksempler på, at regeringen lægger sig op ad Porter og Kramers teori om *Shared Value*. Men det giver mening også at kigge nærmere på, hvilke subjektpositioner der konstrueres i denne teori. Det som regeringen kalder for "forretningsdrevet samfundsansvar" lægger sig imellem to rationaler, som ellers ikke normalt kobles sammen, men som kan opfattes som hinandens

---

<sup>61</sup> *Handlingsplanen p, 4*



modsætninger. På den ene side ses det forretningsdrevne rationale, som henvender sig til den økonomiske aktør som profitmaksimerer og søger sine egne interesser. På den anden side har vi den samfundsansvarlige, som henvender sig til den moralske aktør, som påtager sig andres interesse. Porter og Kramer sammensmelter disse to subjekt-positioner, så det nu er muligt at påtage sig andres interesser og samtidig være profitmaksimerende. Der dannes på den måde en ny subjektposition. Man kan sige, at homo economicus bliver sammenflettet med det man kan kalde homomoralis.

*"Virksomheder viser samfundsansvar og skaber værdi for både virksomhed og samfund ved i dialog med deres interessenter at håndtere sociale, miljømæssige og etiske udfordringer i overensstemmelse med internationalt anerkendte principper for samfundsansvar"<sup>62</sup>*

Vi ser i dette citat hvordan de to subjektpositioner kobles sømløst ved deres fælles interesse i CSR. Det interessante her er, at virksomhederne opfordres til at indgå i dialog med interessenterne. Dette kan skyldes, at regeringen ikke mener, at virksomhederne har tilstrækkelig indsigt i, hvor de fejler, eller hvor de potentielt kan afhjælpe specifikke samfundsproblemstillinger, og nok vigtigst alt, hvad forventningerne er. Virksomheder bliver derfor nødt til at indhente ekstra viden. De berørte parter, interessenterne, er derfor en kilde til viden som virksomhederne kan bruge til at forstå hvilke følgeskader der er af deres blotte virke. Ved at gå i dialog med interessenterne, kan der foregå en form for demokratiseringsproces af en virksomhed. Interessenterne har dog ikke nogen endelig beslutningskraft, men bliver nærmere disciplinerende faktor, som udtrykker nogle måske oversete forventninger.

En lidt løsere sammensmeltning af disse to subjektpositioner ser vi på [samfundsansvar.dk](http://samfundsansvar.dk) hvor vi hører at:

*"Derfor handler strategiarbejdet blandt andet om at vurdere på hvilke områder, og med hvilke metoder, virksomheden kan få størst mulig forretningsmæssig værdi ud af at arbejde med samfundsansvar."<sup>63</sup>*

Her ser vi delvis sammensmeltning. Citatet fortæller os, at der er en sammenhæng mellem bundlinje og samfundsansvar, men det fortæller os også, at det ikke er på et hvilket som helst

---

62 [csrkompasset.dk/hvad-er-csr](http://csrkompasset.dk/hvad-er-csr), (03-10-18)

63 [samfundsansvar.dk/csr-strategi](http://samfundsansvar.dk/csr-strategi), (03-10-18)

område, at der vil kunne skabes profit. Virksomhederne opfordres til nøje at overveje hvilke samfundsopgaver, de har indflydelse på, og samtidig vælge dem, der giver "størst mulig" værdi.

CSR er derfor en strategisk opgave, og man bør se regeringens holdning til velgørenhed som noget, der skal udvælges ud fra en logik om profit. Man kan indvende, at ren velgørenhed og filantropi dog kan forsvares inden for denne markedsøkonomiske logik, hvis det er et led i en strategi om at brande virksomheden.

En vigtig pointe i regeringens arbejde med CSR, og i forhold til subjektpositioner, er, at virksomheder pludselig kan agere amoralske. Dette er nødvendigvis ikke sådan i praksis, da virksomheder som vælger ikke at kommunikere omkring deres CSR-aktiviteter, sagtens vil kunne have initiativer og procedurer herfor. Disse virksomheder vil kunne blive opfattet som amoralske for den som læser virksomhedens årsrapport, hvor der måske på grund af manglende stillingtagen til fænomenet CSR, ikke er blevet udarbejdet et egentligt skriftligt stykke arbejde om disse aktiviteter. Her vil regeringen opfordre virksomheden til at gøre arbejdet med CSR mere eksplicit.

I forhold til styring handler det her om at opfatte CSR som et strategisk værktøj. Det mest interessante der kommer til udtryk er, at der er elementer af CSR, som regeringen mener, virksomheder skal afholde sig fra, hvis de ikke er en kilde til profit. Dette ses i næste citat.

*"At arbejde med forretningsdrevet samfundsansvar betyder altså ikke, at man nødvendigvis skal sætte ind på alle tænkelige områder"<sup>64</sup>.*

Ud fra dette kan man også argumentere for, at regeringen forholder sig mådeholdent til at konkludere, at profit og socialt ansvar går hånd i hånd. Dette gør det også mere troværdigt. Kun et enkelt sted på regeringens hjemmesider bliver velgørenhed nævnt. Der bliver det understreget at det ikke er en del af strategisk CSR. Det bliver dog beskrevet at det er gavnligt for samfundet, og på den måde flugter regeringens arbejde ikke helt med Porter og Kramer teori.

## 5.9 Måleproblemet ved CSR

Som før beskrevet bliver CSR ofte fremlagt som en *win win* situation, hvor virksomheder kan skabe profit og varetager samfundsopgaver samtidig. Der er dog en del polemik omkring

---

64 samfundsansvar.dk/csr-strategi, (13-11-18)

gyldigheden af denne pointe. Uenigheden består i, at ser man CSR som et strategisk værktøj, er det nærliggende at argumentere for, at det også skal give en positiv *return on investment*. Det kan dog være en vanskelig opgave præcist at måle de afledte effekter af eksempelvis et fokus på klimaforbedringer over tid. Dette stiller virksomheder i en situation, hvor det kan være svært at måle afkastet af en CSR-strategi. Resultater i form af besparelser på vand, strøm og andre ressourcer i produktion er forholdsvis nemme at udregne, men når det kommer til emner som *brandvalue*, medarbejderomsætning og kundeloyalitet, bliver det straks vanskeligere.

Et eksempel på en sådan situation kan være en virksomhed, der gerne vil have sundere medarbejdere. Virksomheden kan aktivt arbejde med medarbejdernes vaner, og iværksætte en række initiativer: En sund frokostordning, hæve-sænke-borde, ergonomiske stole, fitness center på arbejdspladsen, kurser i mindfulness eller forsikringsordninger med et privat hospital. Men hvordan måler man, om det giver pote og i givet fald hvilke dele af strategien, der virker? Dette kan være utrolig svært at beregne, da der kan være mange andre forhold, der gør sig gældende, så som hvad medarbejderne foretager sig i deres fritid, eller en hårdt influenza-sæson. Regeringen forholder sig også til denne problemstilling og beskriver:

*"I nogle tilfælde kan det være forbundet med udgifter at tage et samfundsansvar. Her er det en fordel, hvis virksomheden tænker langsigtet og forholder sig strategisk til, på hvilke områder det giver størst værdi for forretningen at arbejde med samfundsansvar. At arbejde med forretningsdrevet samfundsansvar betyder altså ikke, at man nødvendigvis skal sætte ind på alle tænkelige områder<sup>65</sup>".*

Citatet her beskriver, at der områder, som det ikke kan betale sig at beskæftige sig med rent økonomisk. At de to subjektpositioner, beskrevet ovenfor, også kan være modstridende, da det kan være forbundet med en merudgift. Samtidig giver citatet også et bud på, hvordan man bør opfatte denne slags investeringer, nemlig som langsigtede investeringer. I det førnævnte eksempel om sundhed vil det derfor være aktuelt for virksomheden at danne sig et overblik over grunden til, at man ønsker sundere medarbejdere. Hvilke afledte effekter forventer man på baggrund af sådanne tiltag, og hvilke af disse afledte effekter er de vigtigste. Her kan det måske være stressrelaterede sygedage, der er i fokus, og virksomheden vælger derfor at bruge ressourcer på stresshåndteringskurser. Dette kan samtidig have en anden afledt effekt i form af en lavere medarbejderomsætning. Det er den videre effekt af sådanne tiltag, som kan være

---

<sup>65</sup> samfundsansvar.dk/csr-strategi, (11-10-18)

vanskelige at regne på. Det er svært at finde et direkte kausalt forhold mellem sygefravær og stresshåndteringskurser, ligesom det kan være svært at sætte tal på, hvad en reducere af sygefraværet i en virksomhed betyder for bundlinjen. Dette sætter ledere i en situation, hvor man har en ide om, at der er en sammenhæng, en intuition, men ikke noget bevis. Sagt på en anden måde, mangler der sikker viden om konsekvenserne ved sådanne investeringer, og viden om, hvad der er en passende investering for at opnå de ønskede mål.

En meget vigtig del af det strategiske arbejde med CSR er at kommunikere de initiativer, der bliver iværksat til offentligheden og interessenter. Dette bliver beskrevet på følgende måde:

*"I en strategisk CSR-indsats er kommunikation et centralt element, da det skal bruges til at synliggøre jeres aktiviteter over for jeres interne og eksterne interessenter, og ikke mindst til at 'høste frugterne' af jeres CSR-arbejde<sup>66</sup>".*

Der lægges ikke skjul på, at CSR i høj grad er en investering i virksomhedens brand og omdømme. At "høste frugterne" af arbejdet med CSR er netop afhængigt af, at indsatsen kommunikerer til omverdenen. Dette skal ses i sammenhæng med rationalet om, at diversificere sig fra andre virksomheder, og på baggrund af dette skabe profit. Altså, hvis man ikke kommunikerer sine tiltag, vil forbrugere, investorer og medarbejdere ikke have muligheden for at handle på baggrund af dette, og virksomheden vil muligvis gå glip af en øget omsætning, eller opleve at medarbejdere muligvis sympatiserer mere med et konkurrerende firma, og søger job der i stedet.

I forlængelse heraf rejses også spørgsmålet om, hvor mange midler der skal investeres i virksomhedernes CSR-initiativer. En problemstilling som mangler videnskabelige svar. Rationalet bliver derfor, at regeringen skal videnskabeliggøre de påstande, som kommer til udtryk i drejebogen, og derved bevise dets gyldighed for at fremme en selvstyringsproces blandt virksomhederne. På den måde kan der finde en disciplinering sted gennem viden, hvorfor lovgivning er unødvendig, da dets gyldighed hviler på en rationalitet om økonomisk gevinst. Emnet adresseres i regeringens drejebog til CSR, henvendt til små og mellemstore virksomheder. Drejebogen er udarbejdet af Erhvervsstyrelsen og søger at videnskabeliggøre arbejdet med strategisk CSR.

---

<sup>66</sup> samfundsansvar.dk/sites/default/files/drejebog.pdf, (11-10-18)

## 5.10 Drejebog til CSR

Dette afsnit vil give et indblik i den såkaldte drejebog for CSR – en udgivelse Deloitte har udarbejdet for Erhvervsstyrelsen som en art guide til CSR. Målet er at undersøge drejebogens forskellige dele, samt analysere hvorfra den henter sine rationaler. Dette er væsentligt for specialet, da det er i netop drejebogen, at regeringen giver et direkte bud på, hvordan man omsætter teori om CSR til praksis. Drejebogen er på den måde med til at forme en virkelighed, og altså realisere den politik som regeringen forsøger at få virksomheder til at praktisere.

I forordet ser vi den samme indgangsvinkel til CSR som før beskrevet i nærværende speciale; CSR er en måde at skabe værdi for virksomheder og samfund. Samtidig bliver det anført, at mange virksomheder arbejder for sporadisk med CSR, hvilket bliver beskrevet som en løsning, der ikke nødvendigvis giver resultater på bundlinjen:

*”Men ikke alle steder er indsatsen systematisk og koblet til virksomhedens strategi, hvilket er ærgerligt – for det er her, CSR-indsatsen for alvor giver forretningsmæssig værdi<sup>67</sup>.”*

Den underliggende præmis er altså: Arbejdes der systematisk og intelligent med CSR vil det være en økonomisk ressource for virksomheden – ikke en udgift.

Drejebogen opstiller en guidet proces i fire trin, som er illustreret i nedenstående figur. Disse fire trin skal hjælpe virksomhederne med at forme køreplanen for det strategiske arbejde med CSR. Alle fire trin er desuden opdelt i tre niveauer. Første niveau er en beskrivelse af, hvad der indgår i dette trin, samt hvad der skal til for at nå til næste trin. Andet niveau er mere praktisk og beskriver hvilke værktøjer og skabeloner der kan tages i brug, og indeholder en konkret vejledning heri. Tredje niveau er eksempler på hvordan disse værktøjer og skemaer er blevet brugt. De fire trin vil nu blive gennemgået.

---

<sup>67</sup> Drejebogen p. 3



68

### 5.10.1 Analysen

Trin et er analysen. Analysen skal give et indblik i, hvad virksomheden laver på nuværende tidspunkt, samt hvad andre konkurrerende virksomheder gør. Et udgangspunkt og øjebliksbillede af landskabet. Et vigtigt punkt i dette trin er at kortlægge, hvad interessenterne forventer af virksomheden. Det foreslås at udarbejde en risikoanalyse af værdikæden; hvor i virksomhedens samarbejde kan der - særligt - opstå problemer med CSR-arbejdet. Med denne viden kan virksomheden indregne risici og undersøge mulige forbedringer. Efter risikoanalysen opfordres virksomheder til at skematisere, hvad der allerede bliver gjort i virksomheden: Hvilke certificeringer bruger virksomheden? Har den en formel code of conduct? Hvilke aktiviteter er allerede på plads? Der kan være aktiviteter, der allerede er sat i værk, men ikke er indregnet i CSR-arbejdet? Hvad har virksomheden data på, og hvordan kommunikerer den indsatsen både internt og eksternt?

Næste skridt er at analysere konkurrenters og samarbejdspartneres indsats. Drejebogen giver her bud på, hvor den slags data kan findes, samt hvor omfattende dette stykke arbejde bør være. Målet er, at få et detaljeret og brugbar sammenligningsgrundlag for virksomhedens CSR-indsats. Altså er der emner som virksomheden mangler at arbejde med, hvor den har en fordel, der bør kommunikeres ud - eller emner der kunne skabe en differentiering – en konkurrencefordel - i forhold til konkurrenterne.

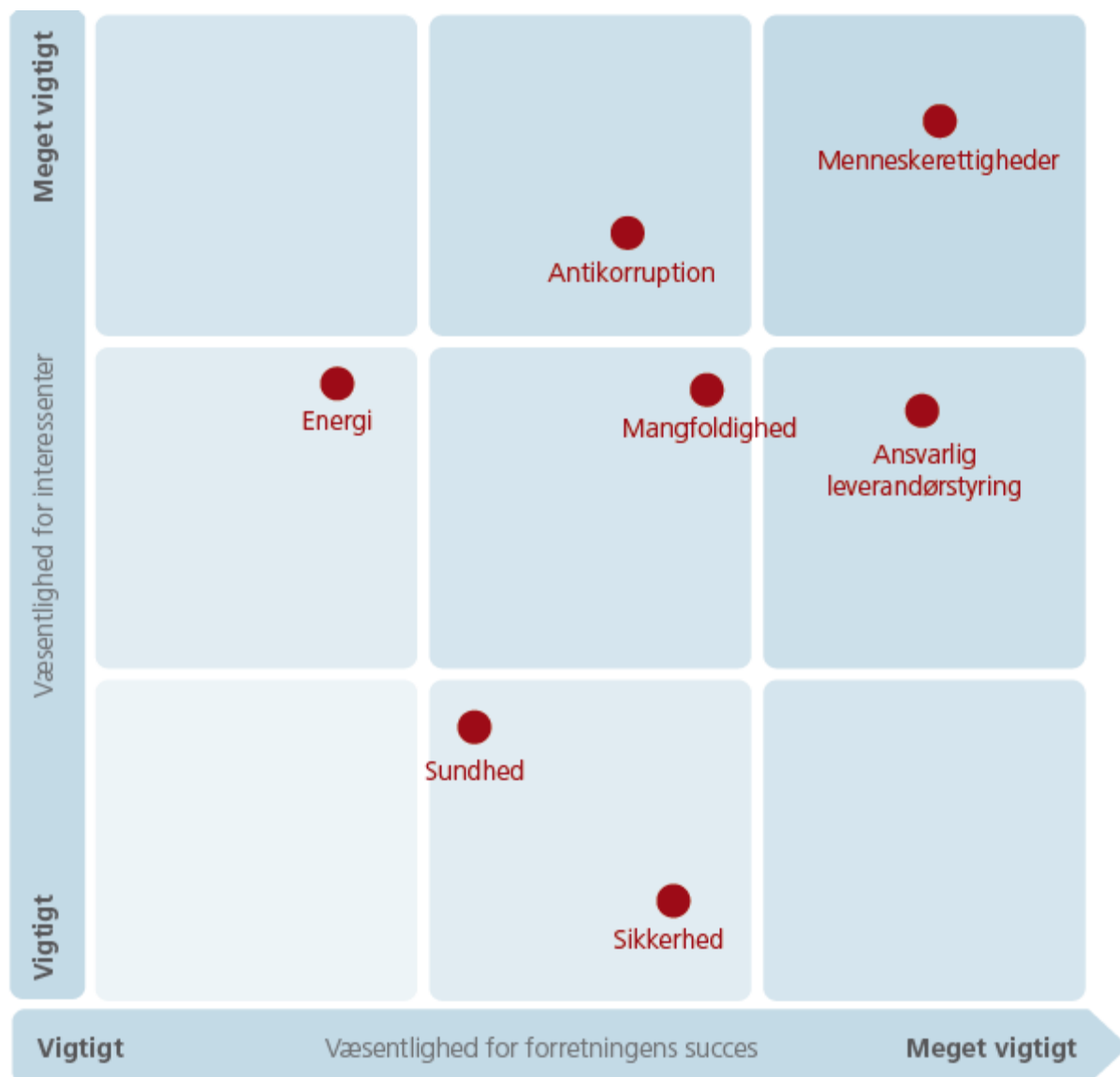
---

<sup>68</sup> Drejebogen p, 6

Sidste del af analysen er interessenterne forventninger til virksomheden – både internt og eksternt. Dette bliver beskrevet som den vigtigste del af analysen, da den kan give nye input til virksomheden. Samtidig gør drejebogen opmærksom på, at denne analyse kan være meget ressource krævende, da den forudsætter en dialog med interessenterne. Det anbefales, at man identificerer, rangordner og udvælger de vigtigste. Vægtningen af interessenterne bør, ifølge drejebogen, udvælges på baggrund af deres strategiske betydning for virksomheden, og omvendt – virksomhedens effekt på dem. Deres forventninger kan kortlægges ved brug af fokusgrupper, interviews, spørgeskemaer, forbrugerpanel og medarbejderundersøgelser – afhængigt af gruppen. Dette arbejde kan – ikke overraskende – være ressourcekrævende, noteres det. Drejebogen er så udførlig lavet, at den præsenterer idéer til hvilke spørgsmål, der kan stilles de forskellige interessentgrupper. Den indsamlede data analyseres for at belyse, hvordan og hvor interessenterne forventninger flugter med virksomhedens præstationer og ambitioner, og hvor der eventuelt bør sættes ind.

### **5.10.2 Strategiske fokus områder og CSR-politik**

Trin to er at udvælge strategiske fokusområder og dertilhørende CSR politik. Dette gøres ud fra en væsentlighedsvurdering af dels interessenterne forventninger og hvilken påvirkning det har på virksomheden på kort og lang sigt. Drejebogen beskriver, at det typisk hverken er relevant eller muligt at arbejde med alle forventningerne, men at de kan puljes i bredere emner og prioriteres. Virksomhedens ledelse bør, noteres det, inddrages i denne selektion, og selve prioriteringen kan anskueliggøres ved at inddele emnerne på en X og Y matrice med interessenterne forventninger på den ene akse og væsentligheden for virksomhedens succes på den anden. Nedenfor ses et eksempel herpå.



69

De emner, der lægger sig i toppen til højre, er altså de vigtigste, det er dog ikke nødvendigvis ensbetydende med, at de øvrige emner skal ignoreres. Drejebogen anbefaler at en lang række personer involveres i denne proces, da udvælgningen er af stor strategisk betydning.

Arbejdet på dette trin bør udmunde i en konkret CSR politik. Den skal vise internt og eksternt, hvor virksomheden er på vej hen med sit CSR arbejde. Her skal der gerne være sammenhæng

<sup>69</sup> Drejebogen , p 25



mellem handling og politik, da politikken ellers kan få karakter af tomme ord. Politikken bliver derfor beskrevet som en slags løfte til omverdenen, og det understreges, at man derfor bør være varsom med løfter, som virksomheden ikke kan holde.

### 5.10.3 Målsætninger

Næste og tredje trin er målsætninger. Her startes der med at definere et ambitionsniveau for CSR-arbejdet. Her understreges det, at det er centralt, at ledelse er med i denne proces, og at det bør foregå i en diskussion, hvor hvert fokusområde bliver defineret, hvor det vurderes, hvor virksomheden er i forhold til dette område på nuværende tidspunkt. Drejebogen giver et skema til at strukturere denne diskussion, som de inddeler i fire niveauer: Fra det reaktive til det innovative.

- Niveau et: Virksomheden har en reaktiv indgangsvinkel til arbejdet med CSR, der ikke opfattes som en forretningsmodel, men nærmere som en måde at håndtere risiko på.
- Niveau to: Virksomheden har en række retningslinjer på plads og arbejder struktureret med CSR.
- Niveau tre: Virksomheden bruger CSR strategisk som værktøj til markedsdifferentiering.
- Niveau fire: Virksomhedens arbejde med CSR fordrer innovation, og virksomheden opfattes af interessenterne som værende markedsførende på CSR-området.

Igen noteres det, at det er vigtigt, at selskabets ledelse tager del i arbejdet med at prioritere indsatser og ambitioner. Hvis man stiler efter et højt niveau, kræver det investeringer. Disse investeringer skal så afvejes i forhold til eventuelle besparelser eller merindtægter, som forventes opnået ved arbejdet med CSR. Planen for dette bør være inden for en overskuelig tidsperiode løbende mellem 3-5 år.

Næste del i arbejdet med målsætninger, er at opstille kritiske succesfaktorer (KSF) og key performance indicators (KPI) for hvert fokusområde. Det gør det muligt at måle og veje indsatsen løbende. Derfor bør de være så konkrete som muligt og kunne illustrere, hvordan målet nås i praksis. For at gøre indsatsen målbar, skal der opstilles KPI'er. KPI'erne bliver delt op i fem emner – elegant forkortet SMART.

- *Specifikke*, så alle kender målet og ved hvorfor det er en målsætning, samt hvem der er målgruppen.

- *Målbare*, så det kan dokumenteres at målet er nået.
- *Accepterede*, så alle i virksomheden, der indleverer resultaterne bakker op om målsætningen og kan se sin egen funktion deri.
- *Realistiske*, så virksomheden har afsat de nødvendige ressourcer til at opnå målsætningen.
- *Tidsafgrænsede*, så medarbejderne ved, hvornår målsætningerne skal være nået.

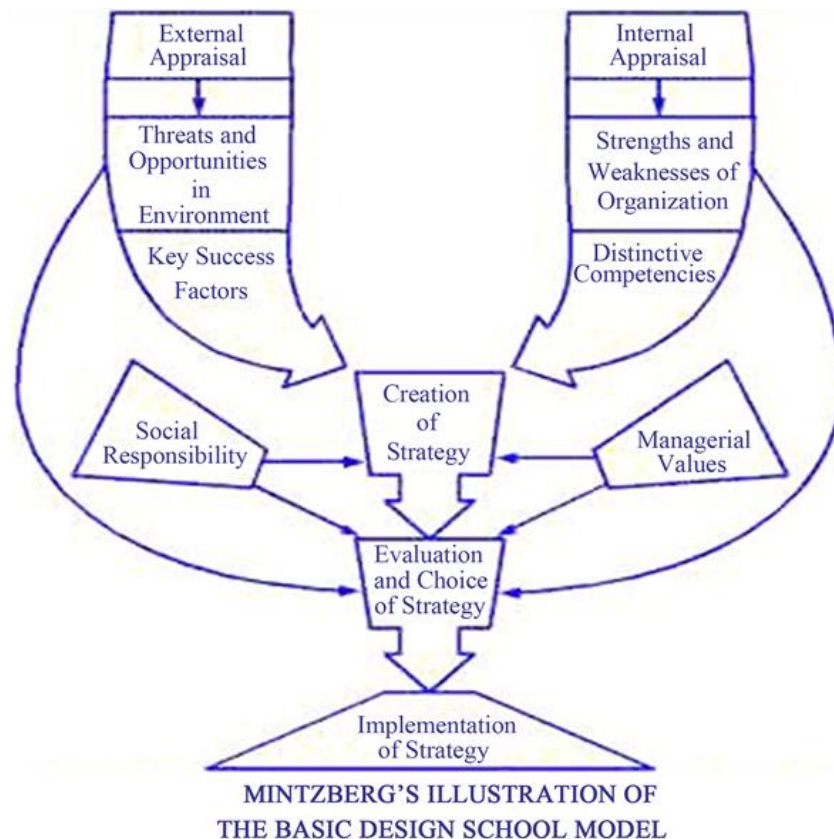
Denne SMART-proces vil ofte kræve, at flere forskellige afdelinger bliver inddraget, og at der udvælges forskellige dataansvarlige. Drejebogen beskriver, at der sagtens kan være flere KPI'er tilknyttet et KFS, og at det oftest vil afhænge af hvor abstrakt fokusområdet er. Drejebogen beskriver samtidig at det er en typisk begynderfejl at måle på emner, hvor målsætningen ikke er veldefineret. I forhold til hyppigheden af dataindsamling beskriver drejebogen at det er afhængigt af ressourcer, og at en hyppigere indsamling vil give et bedre indblik i fremdriften

#### **5.10.4 Handlingsplaner og kommunikation**

Sidste og fjerde trin i drejebogen er handlingsplaner og kommunikation. Her handler det om at aktivere og definere de processer, der skal til for at nå det valgte mål. Denne proces begynder med, at der udpeges nogle ansvarlige for CSR-arbejdet, og sikre at der er ressourcer afsat til det. Derefter defineres de aktiviteter, som findes brugbare for at opnå dette mål. Til dette indeholder drejebogen ikke i sig selv konkrete anvisninger, men henviser i stedet til en række eksterne kilder, bl.a. CSRkompasset.dk, for inspiration.

Det sidste punkt i denne guide til CSR-arbejde handler om at kommunikere det både eksternt og internt. Dette bliver beskrevet som en meget vigtig del af arbejdet med CSR, da det er det, der i sidste ende skal gøre det til en strategisk indsats. Her giver drejebogen idéer til relevante hvilke medier, der kan tages i brug, og hvordan virksomheder bør bruge forskellige værktøjer til forskellige målgrupper.

Afslutningsvis påpeger drejebogen, at de forventninger, som virksomheden har fundet frem til i sin interessentanalyse, ofte er omskiftelige, og at arbejdet med CSR derfor er en kontinuerlig proces, der løbende skal følges op på, evalueres og korrigeres.



70

### 5.10.5 Analyse af drejebogen

Ovenfor ser vi Mintzbergs model for strategisk planlægning. Den ligner til forveksling en sammenfatning af hele drejebogen. Kigger vi på det øverste lag, ser vi, hvordan det interne og det eksterne skal vurderes, ligesom det gøres i analysedelen af drejebogen. Her nævnes risikovurdering af værdikæden, hvad konkurrenterne gør, og hvad forventningerne er. Altså styrker og trusler i virksomheden og på markedet. Hvad angår strategiske fokusområder og CSR-politik, er den i modellen lagt under KPI'erne. Her kan man sige, at der er en forskel mellem Mintzbergs opdeling og regeringens drejebog, da CSR i drejebogen opfordres til at være en del af kernen i virksomheden, og ikke noget der kommer ind fra siden. Ikke desto mindre er der stadig CSR til stede i Mintzbergs model, der altså vægter virksomhedens sociale ansvar som et element af strategisk betydning. Tredje del i drejebogen er målsætninger. Disse findes i modellen i form af Key Success Factors. Altså KPI'er og KFS'er. Valget og implementering af strategien, findes både i

<sup>70</sup> Mintzberg i Strategy Safari (1998), p 26

drejebogen og i modellen som de sidste led. Man kan argumentere for, at hvis modellen havde lagt CSR op i toppen af modellen, ville det stort set være en til en med drejebogen.

Det, der er interessant for analysen, er her, hvordan der bliver trukket på allerede eksisterende viden om god strategipraksis. Man kan sige, at Deloitte, som har udarbejdet drejebogen, ikke umiddelbart kommer op med noget nyt, men blot eksemplificerer, hvordan arbejdet med CSR bør eller kan følge en allerede beskrevet praksis for strategisk arbejde. Dog kan drejebogen ses som værende et meget specifikt værktøj, da det – ifølge drejebogen selv – er udarbejdet på baggrund af et samarbejde med tolv virksomheder og specifikt omhandler strategisk CSR, og ikke strategi generelt. Ved at applikere allerede eksisterende strategiteori på CSR, kan det muligvis være mere brugbar, i form af at det er en efterprøvet teori, der allerede har vist sit værd for virksomheder. Samtidig gør det også drejebogen mere troværdig og genkendelig, for dem der allerede har beskæftiget sig med strategiplanlægning.

Drejebogen henvender sig som sagt til små og mellemstore virksomheder. Dette skal ses i lyset af regeringens målsætning om at styrke indsatsen omkring CSR i disse virksomheder. Samtidig kan det ses i lyset af, at mange af disse virksomheder ikke er underlagt den disciplineringspraksis, som foregår gennem den tidligere beskrevne tvungne afrapportering. Man tvinger altså ikke den større virksomheder til at tage stilling til CSR, men forsøger i stedet at påvirke dem til at arbejde med CSR ved at oplyse dem om de positive effekter ved strategisk CSR og ved at tilbyde dem en udførlig og klar køreplan for arbejdet. Netop detaljeniveauet og udførligheden i drejebogen kan kobles til, at den henvender sig til små og mellemstore virksomheder, som muligvis ikke har en decideret strategiafdeling og derfor kan have behov for konkrete anvisninger.

I forhold til styring er det interessant at fremhæve, hvordan drejebogen går minutiøst frem<sup>71</sup>. Den beskriver processen ned i mindste detalje og overlader så godt som ingenting til tilfældigheder. Styringen får her karakter af styring på mikroniveau, som bevæger sig helt ind i virksomheders måde at drive forretning på. Det er selvfølgelig frivilligt, om virksomheder ønsker at bruge drejebogen, og i hvor vid udstrækning de forholder sig til den. Ikke desto mindre udstikker den nogle retningslinjer, som har karakter af videnskab. Drejebogen kan på den måde have en disciplinerende effekt på virksomheder, som vælger at bruge den. Den henvender sig til virksomhederne ved at tale deres sprog, og giver et dybdegående bud på, hvordan det kan lade sig gøre at tjene penge på CSR.

---

<sup>71</sup> Hvilket også er derfor at afsnittet har været meget beskrivende

## 5.11 Klimamærkning

Som nævnt tidligere er klima ofte en del af virksomheders CSR-strategi. CO<sub>2</sub>-udslip er et emne, vi hører meget om i medierne og som fylder meget i både national og international politik. Det er et meget omdiskuteret emne, og det ender ofte med at klimatiltag ikke bliver vedtaget, eller at målsætningen for CO<sub>2</sub> udslip bliver sænket, på grund af at mener det går ud over væksten i samfundet. Dette ser man tydeligt på diverse klimatopmøder, som stort set aldrig er i stand til at vedtage noget. Landende imellem ser CO<sub>2</sub> udslip som en kilde til vækst. CO<sub>2</sub> er på den måde, i økonomisk forstand, ikke et affaldsprodukt fra produktionen, men i stedet begrænset ressource i produktionen. Diskussionen bliver så, hvordan man fordeler denne begrænsede mængde CO<sub>2</sub>, da det på nuværende tidspunkt er en nødvendig ressource for produktion.

Vi så tidligere, at der findes mange forskellige CSR-standarder, som virksomheder kan indordne sig under. Disse standarder er som oftest ikke målrettet forbrugeren men i stedet investorer og medier. Sagt på en anden måde er det meget få forbrugere, som har nogen som helst ide om hvad UN Global Compact, GRI og ISO standarder betyder og står for. Og hvis forbrugeren kendte til disse standarder, ville det stadig ikke være muligt for denne, at tage et oplyst valg på baggrund af dette, da det vil kræve et enormt stykke arbejde at sætte sig ind i alle de forskellige virksomheders varer, som ender i forbrugers indkøbskurv.

I den nuværende regeringens klimaudspil *Sammen om en grønnere fremtid*, forsøger regeringen at komme denne problemstilling til livs. I udspillet finder vi et forslag om et frivilligt klimamærke. Selve udformningen af denne mærkning, kommer de ikke nærmere ind på i udspillet, men fra Jyllands Posten<sup>72</sup> og Børsen<sup>73</sup> hører vi, at det er på fødevarer, at regeringen foreslår et CO<sub>2</sub>-mærke. Ideen er,, at forbrugeren ved hjælp af denne mærkning kan træffe et oplyst valg. Dette er en meget væsentlig del af neoliberalismens forståelse af økonomien, da man i en vis grad forudsætter, at forbrugeren træffer sine valg på et oplyst grundlag. Altså at forbrugeren træffer det valg, som passer bedst til det værdisæt, som den enkelte forbruger nu engang har. Med denne CO<sub>2</sub>-mærkning vil forbrugeren nu kunne adskille en dansk tomat fra en spansk tomat, og træffe et mere oplyst valg end før.

Regeringen kalder dette for en adfærds-kampagne, så vi kan igen vende tilbage til rationalet om disciplinering gennem viden. Ved at gøre en viden tilgængelig, her ved at oplyse befolkningen om varernes CO<sub>2</sub>-aftryk, kan man skubbe en bestemt klima-dagsordenen frem uden at skulle lovgive

---

<sup>72</sup> jyllands-posten.dk nyt mærke skal afsløre hvor meget dine fødevarer belaster miljøet (02-11-18)

<sup>73</sup> borsen.dk coop klimamærkning på alle fødevarer er næsten umuligt (02-11-18)

eller tvinge den enkelte borger til at handle på en bestemt måde. Markedet kan igen regulere sig selv ved hjælp af et meget lille indgreb fra statens side. Der er altså tale om at styre befolkningen gennem viden ud fra den antagelse, at vi alle har et ønske om at gøre noget ved CO<sub>2</sub>-udslippet, hvorfor forbrugeren ved tilegnelse af nye viden vil handle i overensstemmelse med disse ønsker og søge at reducere eget CO<sub>2</sub>-aftryk. En disciplinering af forbrugerne skal således være med til at reducere CO<sub>2</sub>-forbruget. Den forståelse af at markedet retter sig efter forbrugeren, gør at ved at oplyse forbrugeren, disciplinerer man samtidig virksomhederne. Denne markedsmekanik, hvor forbrugernes pres på virksomhedernes CO<sub>2</sub>-forbrug gør, at virksomhederne retter ind efter de forventninger forbrugerne har, kan ses som et udtryk for "de mange, der overvåger de mange". Altså er omnioptikon et godt udtryk for den form for styring, der forventes at finde sted i markedet i forlængelse af regeringens klimaudspil. Markedet kan på den måde opfattes som selvdisciplinerende. Det kræver blot en oplyst befolkningen.

Forslaget er, at CO<sub>2</sub>-mærkning skal være af frivillig karakter. Regeringen lægger altså op til, at virksomhederne selv skal bestemme, om de er villige til at oplyse forbrugerne om deres CO<sub>2</sub> forbrug. Regeringen tilbyder dog hjælp til udformningen af en sådan mærkeordning, men tilbyder ikke at hjælpe med at kontrollere, at informationerne er korrekte. Dette ligger i høj grad op til en form for selvstyre virksomhederne i blandt. Denne CO<sub>2</sub>-mærkning kan dog være meget omkostningsfuld for virksomheder. Det stiller store tekniske krav at komme frem til et præcist resultat, hvilket også kan være grunden til, at regeringen ligger op til, at det skal være på frivillig basis. Styringens rationale falder igen tilbage på, om det er økonomisk ansvarligt at indføre en sådan ordning<sup>74</sup>, hvor virksomhederne presses til at indføre en mærkning. Det kan samtidig ses som et udtryk for, at forbruger/borgerne ikke ser det som en nødvendighed. Udover denne form for disciplinering kan man også sige, at der er en grad af biopolitiskmagt på spil i denne mærkeordning. Ved at forbrugerne muligvis vil vælge produkter, der har udledt mindre CO<sub>2</sub>, vil det have en positiv indvirkning på befolknings sundhed. Vi ser her igen, hvordan flere forskellige værdier og rationaler har indflydelse på, hvordan den styring der finder sted, danner en bestemt praksis.

---

<sup>74</sup> Vi kender allerede til at blive oplyst om fødevarer i form af varedeklARATIONER, som igen kan ses som en disciplinering gennem viden om sundhed.

## 5.12 Aarhus Kommune som fair-trade-by: Ansvarligt eller økonomisk uansvarligt?

Dette afsnit vil beskrive en konkret sag fra Aarhus Kommune, som har tilmeldte sig som Fair Trade-by, i 2010. Kommunerne står for to tredjedele af det offentlige forbrug, det må derfor antages, at kommunerne har stor indflydelse på markedet som politisk forbruger. Som tidligere beskrevet finder regeringens arbejde med CSR sit rationale i CSR som en investering i en konkurrence- og markedsposition: Forbrugerne, samhandelspartnere og investorerne forventes i højere grad at vælge virksomheder, som leverer samfundsansvarlige løsninger og produkter. Kommunernes mulighed for at være politisk forbruger er derfor relevant for analysen, da de køber ind for 107 mia. kr. årligt<sup>75</sup>. Man må derfor opfatte kommunerne som en storforbruger, der kan bruge sin købekraft til at påvirke markedet.

Sagen vil konkret vise, hvordan det at opføre sig ansvarligt, kan have forskellige betydninger. Den vil påvise hvordan det kan være omkostningsfuldt, og at det derfor kan diskuteres om det så i virkeligheden er ansvarligt. Sagt på en anden måde, skal dette afsnit vise hvordan dogmet om økonomisk ansvarlighed, påvirker hvilke beslutninger, der kan retfærdiggøres. Altså om det at opføre sig ansvarligt nødvendigvis er det samme som at opføre sig økonomisk.

Dette afsnit tager udgangspunkt i Økonomi og Indenrigsministeriets rapport "*Vedrørende Aarhus Kommunes mulighed for at varetage Fair Trade-hensyn*". Rapporten beskriver, hvordan en borger retter henvendelse til Statsforvaltning Midtjylland, og beder forvaltningen tage stilling til Aarhus Kommunes beslutning om at fremme indkøb af Fairtrade-mærkede produkter. Fairtrade-mærket arbejder for bedre lønvilkår for bønder i tredjeverdenslande samt andre sociale projekter som eksempelvis fokus på børnearbejde. Konceptet Fairtrade by, er udarbejdet af Fairtrade mærket i samarbejde med Mellemfolkeligt Samvirke. Det henvender sig til byer, som gerne vil arbejde med etisk forbrug. Ønsket fra kommunens side er at sætte fokus på etisk handel, både inden for kommunens egne institutioner og i erhvervslivet som helhed.

Der viser sig nogle problematikker i Kommunens beslutning om at være en Fairtrade by. For hvilke etiske problemstillinger må en kommune beskæftige sig med for borgernes penge? Det ligger ikke klart, hvad en kommunes ansvarsområde er.

---

<sup>75</sup> Økonomi og Indenrigsministeriet (2012) p, 12

*"Det er dog i den juridiske litteratur antaget, at en kommunes adgang til efter kommunalfuldmagtsreglerne at bruge af kommunens midler blandt andet er begrænset af, hvad der traditionelt er betegnet som et almennytteskriterium"<sup>76</sup>*

Her ser vi, at kommunen har fuldmagtsregler, som er begrænset af et almennytteskriterium. Pengene skal forvaltes efter et princip om almennytte. Ydermere er fuldmagtsreglerne begrænset af et lokalitetsprincip, og kommuner kan derfor kun i begrænset omfang tage stilling til udenrigspolitiske problemstillinger<sup>77</sup>, såsom ulandsbistand og boykotning. Statsforvaltningen er derfor af den opfattelse, at Aarhus Kommunes beslutning om at føre kampagne for Fairtrade-mærkede produkter er i strid med lokalitetsprincippet, og at der ikke er den nødvendige lovhjemmel til at prioritere på den måde.

Det noteres i rapporten, at Økonomi og Indenrigsministeriet *"...havde besluttet at tage sagen op af egen drift, idet ministeriet skønnede, at sagen var af principiel og generel betydning"*<sup>78</sup>.

Dette bliver i rapporten begrundet med, at lovgivningen overlader et vist spillerum til kommunerne. Det vigtige her er, at ministeriet vurderer, at spørgsmålet har principiel betydning – og at det vejer tungt nok til, at emnet tages op. Der er altså ikke en helt strømlinet lovgivning, der uden videre giver kommunerne carte blanche til at prioritere social ansvarlighed i deres indkøb.

*"Endvidere har en kommune (...) en generel forpligtelse til at handle økonomisk forsvarligt i alle dispositioner. Kommunen har således pligt til at udvise ansvarsbevidsthed i sine økonomiske anliggender, så der ikke påføres kommunen udgifter, der kunne være undgået. Fastlæggelsen af, hvad der er økonomisk forsvarligt, må bero på den konkrete situation, og der må som udgangspunkt gives kommunalbestyrelsen et bredt spillerum med hensyn til anvendelsen af kommunale midler"*<sup>79</sup>.

Det er det brede spillerum der er det vigtige her. Det er det, der giver kommunen muligheden for at foretrække ansvarsbevidste virksomheder, selv om udgangspunktet for kommunens økonomiske beslutninger bør være en mådeholden og økonomisk ansvarlig omgang med borgernes penge.

---

<sup>76</sup> Økonomi og Indenrigsministeriet (2012), p 2

<sup>77</sup> Ibid, 2

<sup>78</sup> Ibid, 4

<sup>79</sup> Ibid, 22



Rapporten henviser derefter til MKI, regeringens Handlingsplan for CSR, Un Global Compact, OECD's retningslinjer, som grundlag for, at der er politisk opbakning for sådanne indkøb, da den danske stat har tilsluttet sig disse organisationer. Det beskrives dog samtidig, at kommuner stadig har pligt til at udvise økonomisk ansvarlighed i deres indkøb, så der ikke påføres en merudgift. Sagen ender med, at Økonomi- og Indenrigsministeriet ikke finder det ulovligt, at Aarhus kommune har påtaget sig rollen som Fairtrade by.

Det interessante er her, at det overhovedet bliver til en sag. Diskussionen påviser, hvordan det at opføre sig ansvarligt, hele tiden bliver til i en forhandling med et økonomisk rationale. Selv det offentlige skal opveje hvor meget økonomisk uansvarlighed der acceptabel – altså, hvor meget CSR må koste.

Kigger man på licitationslovgivningen, er det muligt at opstille sociale krav i et udbud. Det kan være i form af krav til miljø, antal af lærlinge/praktikanter, etc. Der kan også stilles krav om, at en virksomhed skal være CSR certificeret, men når kravene er opfyldt, skal den billigste løsning vælges<sup>80</sup>. Det offentlige kan på den måde ikke tage stilling til, hvilken virksomhed der findes mest ansvarlig. Det offentlige er på den måde, i et vist omfang, begrænset af et økonomisk rationale, når der købes ind, men i lovgivningen er der samtidig givet plads til CSR.

Laver man en spejling til erhvervslivet, og de anbefalinger Erhvervsstyrelsen sætter op for god selskabsledelse, dukker det samme økonomiske rationale op: At opføre sig økonomisk ansvarligt er det samme som at opføre sig ansvarligt.

*"Det påhviler bestyrelsen at varetage aktionærernes interesser med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interesser. Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse af selskabet med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet"*<sup>81</sup>.

Det man tage med fra debatten om det offentliges rolle som forbruger, og måden ansvarlig ledelse præsenteres på, er, at det hviler på et rationale om økonomi og værdiskabelse. CSR kan accepteres, men primært i den udstrækning, det kan forklares og legitimeres økonomisk.

Rationalet om hvordan økonomisk vækst opnås i samfundet, dominerer i sådan en grad at almisser og filantropi kan opfattes som direkte skadeligt for væksten. CSR skal legitimeres som et strategisk værktøj til at opnå netop vækst.

---

<sup>80</sup> [http://denstoredanske.dk/Samfund,\\_jura\\_og\\_politik/Jura/Obligationsret/licitation](http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Jura/Obligationsret/licitation) (11-11-18)

<sup>81</sup> Erhvervsstyrelsen (2013), p 8

Det kan indvendes, at det overstående citat også præsenterer et hensyn til interessenterne. Det økonomiske rationale er altså ikke på bekostning af hvad som helst. Det er i stedet en form for dydig og disciplineret virksomhedsdrift, som skal søge at manøvrere rundt i alle samfundets strukturer og værdier, og samtidig skabe profit.

Helt grundlæggende blottægges her de to modstridende rationaler, som CSR balancerer på. Ansvarlighed og økonomisk ansvarlighed. Så længe CSR kan forklares og defineres som en strategisk indsats, der driver vækst og minimerer risiko, er den legitimeret og ufarlig. Men så snart den opfattes som en ressourcekrævende øvelse – en idealistisk strømning, der tvinger kompromisser ned over den økonomiske ansvarlighed – kan den miste balancen og opbakningen, ja måske endda legitimiteten. Så bliver ansvarligheden hurtigt spild af penge.

## 6. Konklusion

Dette speciale har undersøgt, hvilke styringsrationaler, der kommer til udtryk ved regeringens arbejde med at påvirke virksomhedernes fokus på CSR.

For at belyse dette har specialet undersøgt det materiale, som regeringen har produceret omhandlende CSR rettet mod virksomheder. Den grundlæggende optik har været Foucaults begreb om governmentaltitet og videnskabelse som legitimering af rationaler og styring.

Specialets undersøgelse kan konkludere, at det overordnede rationale bag regeringens arbejde med CSR er et økonomisk rationale: CSR beskrives og fremhæves som et strategisk værktøj, der kan være en kilde til profit og styrket konkurrenceposition – og en minimering af risici.

Det økonomiske styringsrationale kommer til udtryk gennem to strategier, der af Vallentin er defineret som Accountability Regime og Competitiveness Regime. I førstnævnte trækkes CSR ind i en bredere diskurs om transparens og gennemsigtighed for interessenter. I sidstnævnte er det styrende tankesæt konkurrencen mellem virksomheder.

Competitiveness Regimet står klart i regeringens information til virksomhederne om, hvordan det kan lade sig gøre at arbejde strategisk med CSR. Her ses det, hvordan regeringen understøtter dette rationale ved at producere viden i form af Drejebogen for CSR og endvidere trække på konklusionerne i European Competitiveness Rapport. Her er det underliggende rationale, at det er kommercielt fordelagtigt at beskæftige sig med CSR. Det bygger altså på et grundlæggende økonomisk rationale: Der er en efterspørgsel på virksomheder, der opfører sig mere ansvarligt. Og virksomheder, der arbejder målrettet med CSR, kan vinde konkurrencefordele og minimere en række risici. Det sprog passer ind i virksomheders etablerede forståelse af markedsmekanismer – og i de logikker, der i forvejen ligger til grund for reglerne for god selskabsledelse. Regeringen kommunikerer altså til virksomhederne med et rationale, der giver mening for forretning. CSR beskrives som et strategisk værktøj til vækst og konkurrenceevne, snarere end en pligt eller et udtryk for samfundssind. Dette ses også tydeligt i drejebogens brug af allerede eksisterende teori for strategiplanlægning.

På den måde bliver det strategiske element i CSR underbygget af etableret viden om virksomhedsdrift og økonomi, og på den måde, i Foucaults optik, til en sandhed, hvilket kan legitimere og fremme en adfærdsændring. Altså en disciplinering gennem videnskaben.

Vallentins Accountability Regime kommer til udtryk gennem lovgivning om årsrapporten og gennem Mæling og klageinstitutionen MKI. Dette regime trækker på et rationale om, at ved større gennemsigtighed, altså større offentlig viden om virksomheders moralske karakter, vil følge et større pres på virksomhederne fra investorer, medarbejdere og samhandelspartnere, der forventes at handle i overensstemmelse med denne nye viden. Det hæfter sig altså også på et økonomisk rationale om, at der er et marked for CSR. Den disciplinering, der finder sted, er på den måde ikke direkte styret af regeringen. Regeringen griber ikke ind over for de virksomheder, der ikke arbejder med CSR, men skærper markedets indsigt i virksomhedernes arbejde med CSR og overlader det til markedet at handle på det. Regeringen er på den måde budbringer, men ikke dommer over virksomhederne. Samtidig hjælper staten via lovgivning med at tydeliggøre markedet for CSR ved at skabe opmærksomhed omkring CSR på generelt samfundsplan. CSR-aktiviteterne fremhæves som en værdifuld viden, der bør afrapporteres til stakeholders på samme vis som andre dele af et årsregnskab. Regeringen står inden for dette regime ikke selv for indsamlingen af viden. Den pålægger i stedet virksomhederne at bringe denne viden til torvs.

Kun i institutionen MKI er det offentlige en aktiv instans, som påtager sig rollen som kontrollerende og videnskabskende institution. Dette regime hæfter sig på den måde ved en disciplinering gennem markedet.

Regeringen har på den måde to strategier for at disciplinere virksomhederne, som begge har det samme udgangspunkt. Det gennemgående og afgørende for begge er, at de bygger på og reproducerer en antagelse om, at det er økonomisk rationelt at arbejde med CSR.

Regeringen påtager sig på den måde rollen som adfærdsændrende institution, der søger at påvirke virksomhederne i en retning af CSR ved at italesætte og understrege dets økonomiske værdi, og ved at gøre CSR-markedet gennemskueligt. Der er således tale om en disciplinerende praksis, som foregår gennem økonomiens rationaler, og hvor der forsøges installeret en neoliberal selvstyringspraksis i virksomhederne.

Opfordringer til og appel om samfundsansvar og moral i virksomhederne bliver effektivt fravalgt og erstattet af præsentationen af CSR som et strategisk værktøj. Staten beder ikke virksomhederne om at gå en bestemt vej, men lader dem i stedet forstå, at det er økonomisk rationelt at gå den vej. I arbejdet med virksomheders sociale ansvar, fravælger staten således at tale om eller til virksomhedernes ansvar, men taler i stedet om og til virksomhedernes økonomiske og strategiske ambitioner.

## 7. Litteraturliste

### Bøger

Dean, M. (2006). *Governmentality: Magt og styring i det moderne samfund*. Forlaget sociologi

Foucault, M. (2009). *Biopolitikens Fødsel*. Hans Rietzels Forlag

Foucault, M. (1995). *Discipline And Punish: The Birth of the Prison*. Vintage Books

Mintzberg, H; Ahlstrand, B; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Prentice Hall Kapitel 1

### Artikler

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits The New York Times Magazine September 13,

Ghoshal, S. (2005): "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices". *Academy of Management Learning & Education*, 4(1): 75-91.

Jones, C. (2003): "As if Business Ethics Were Possible, 'Within such limits' ...". *Organization*, 10(2): 223-248.

Jørgensen, K. M. (2006). Om anvendelsen af Foucaults magtbegreb. (s. 1-30). Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet

Matten, D. & Moon, J. (2008): "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility". *Academy of Management Review*, 33(4): 404-424.

Porter, M.E. & M.R. Kramer (2011): "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*, January-February Issue: 62-78.

Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M. & Thaning, M.S. (2013): "The investigation of liberal governmentality". In: *The Foucault Companion*. New York: Palgrave Macmillan. Chapter from book manuscript: 1-15.

Read, J. (2009). A Genealogy of Homo-Economicus: Neoliberalism and the Production of Subjectivity *Foucault Studies*, No 6, pp. 25-36, February

Roberts, J. (2003): "The Manufacture of Corporate Social Responsibility: Constructing Corporate Sensibility". *Organization*, 10(2): 249-265.

Scherer & Palazzo. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies* 48:4 June \_950 899..931

Spence, L.J. & Vallentin, S. (forthcoming): "The Politics of Managing CSR: A Governmentality Approach ". *Work-in-progress paper*

Vallentin, S (2012). Neoliberalism and CSR: Overcoming Stereotypes and Embracing Ideological Variety Paper presented at the 28th EGOS Colloquium in Helsinki, Finland, July 2-7,

Vallentin, S. (2013): "Governmentalities of CSR: Danish Government Policy as a Reflection of Political Difference". *Journal of Business Ethics*, online: 1-15.

Vallentin, S. & Murillo, D. (2012): "Governmentality and the politics of CSR". *Organization*, 19(6): 825–843.

Young, I. M. (2004): "Responsibility and Global Labor Justice". *The Journal of Political Philosophy*, 12(4): 365–388.

## **Rapporter**

Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar (2009) *Redegørelse for samfundsansvar - Praktisk vejledning og inspiration*

Erhvervsstyrelsen (2014) *Drejebog CSR i små og mellemstore virksomheder: Fra Princip til Praksis*

European Commision (2008) *European Competitiveness Report* kapitel 5

Neergaard & Pedersen (2011) *Kommunikation af samfundsansvar: Kvantitativt studie af virksomheders erfaringer med årsregnskabslovens § 99 a for regnskabsåret 2010* Center for Corporate Social Responsibility Copenhagen Business School

Komitéen for god Selskabsledelse (2013) *Anbefalinger for god Selskabsledelse*

OECD (2011) *OECD'S retningslinjer for multinationale virksomheder*, udgave 2011

Regeringen (2008) *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar*

Regeringen (2012) *Ansvarlig vækst Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar 2012-2015*

Regeringen (2018) *Sammen om en grønnere fremtid Klima- og luftudspil*

Økonomi og indenrigsministeriet (2012) *Vedrørende Aarhus Kommunes mulighed for at varetage Fair Trade-hensyn*

## **Hjemmesider**

CSR Kompasset. Hentet 2018 fra websted: [www.csrkompasset.dk](http://www.csrkompasset.dk)

Klima Kompasset. Hentet 2018 fra websted: [www.klimakompasset.dk](http://www.klimakompasset.dk)

Samfundsansvar. Hentet 2018 fra websted: [www.samfundsansvar.dk](http://www.samfundsansvar.dk)

Virksomhedsadfærd. Hentet 2018 fra websted: [www.virksomhedsadfærd.dk](http://www.virksomhedsadfærd.dk)

## **Avisartikler**

Jyllands Posten. [jyllands-posten.dk](http://jyllands-posten.dk) nyt mærke skal afsløre hvor meget dine fødevarer belaster miljøet (02-11-18)

Børsen. [borsen.dk](http://borsen.dk) coop klimamærkning på alle fødevarer er næsten umuligt (02-11-18)