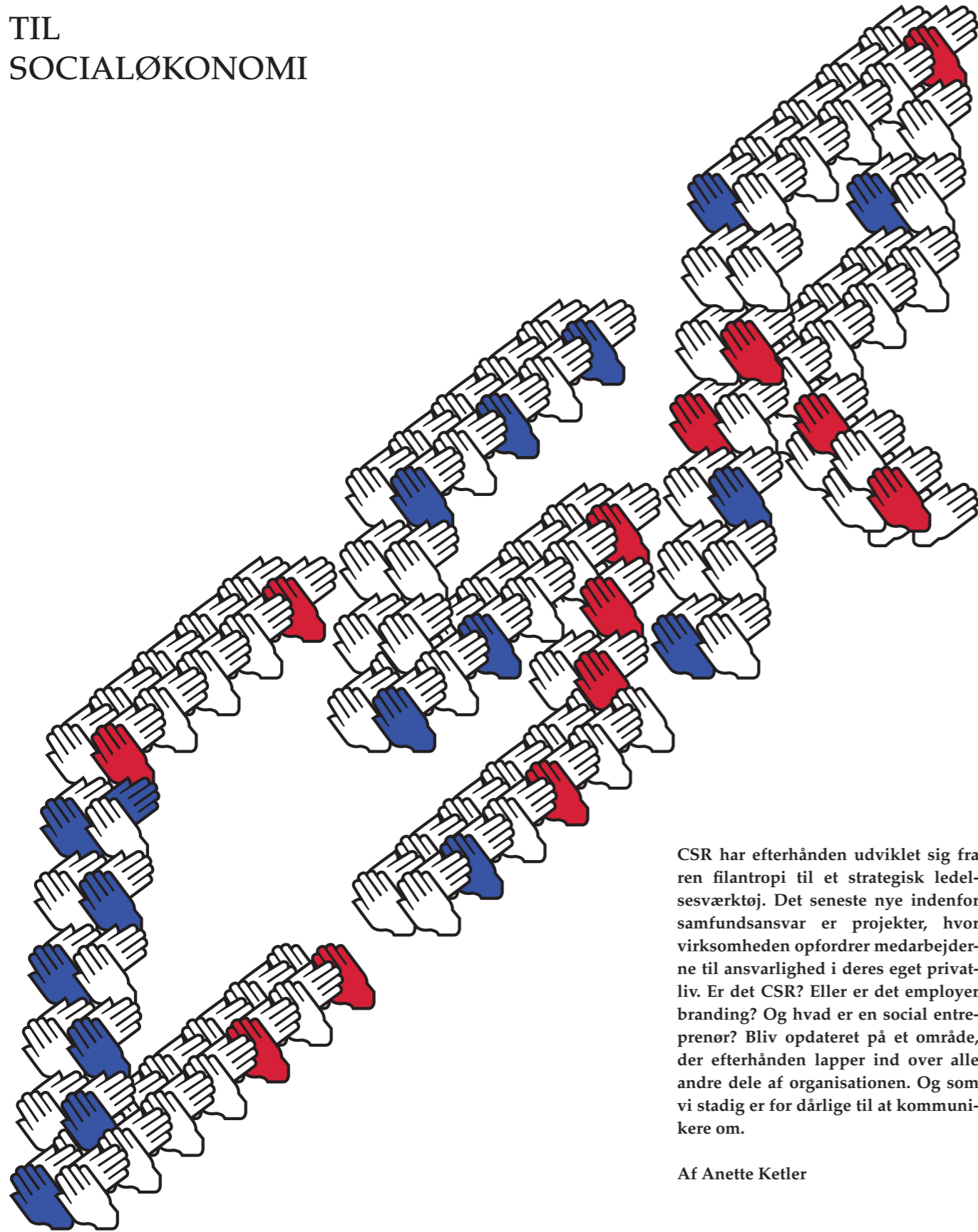


# FRA REAKTION TIL SOCIALØKONOMI



CSR har efterhånden udviklet sig fra ren filantropi til et strategisk ledelsesværktøj. Det seneste nye indenfor samfundsansvar er projekter, hvor virksomheden opfordrer medarbejderne til ansvarlighed i deres eget privatliv. Er det CSR? Eller er det employer branding? Og hvad er en social entreprenør? Bliv opdateret på et område, der efterhånden lapper ind over alle andre dele af organisationen. Og som vi stadig er for dårlige til at kommunikere om.

Af Anette Ketler



I Maryland, USA, går Helen Trembull tre gange om ugen en tur på en offentlig sti i hendes lokalområde. Hun får frisk luft og motion - og så samler hun samtidig det skrald op, hun ser på sin vej. Hun gør det af egen fri vilje, men oprindeligt ikke på eget initiativ. Det kom fra Wal-Mart, hvor hun er ansat. Den amerikanske detailhandler startede i 2007 deres såkaldte PSP - Personal Sustainability Program, skabt af og for de ansatte, for at de kan 'integrere principperne indenfor bæredygtighed i deres egen hverdag', som det hedder.

Så når Helen Trembull holder stien ren hjemme i Maryland er det altså et personligt projekt, hun har lavet aftale med sin arbejdsgiver om. Mere end 45% af kollegerne i USA gør det samme; forfølger et personligt mål, som har indflydelse på deres eget helbred, på deres familie, på naboer, på lokalsamfund eller på miljøet. Og Wal-Mart er ikke det eneste firma, der bringer bæredygtighed og samfundsansvar over tærsklen fra skrivebordet til den hjemlige dagligstue. I Coca-Cola har de lavet et tilsvarende, personligt program for medarbejderne, og i firmaet Seventh Generation, som laver miljøvenlige husholdningsprodukter, er der ligefrem cool cash at hente. De medarbejdere, der har været ansat i mere end tre år, får \$5.000 i tilskud til at købe en hybridbil plus \$500 årligt til at opgradere deres husholdningsapparater, så de bliver mere energieffektive. Samtidig har de 90 medarbejdere forpligtet sig til at reducere deres personlige CO2-udslip inden 2010.

Herhjemme har formaliserede projekter å la Wal-Marts endnu ikke set dagens lys, men danske firmaer arbejder med initiativer, der minder om dele af det. Pensionsselskabet Skandia søsatte for eksempel sidste år sit program 'Idéer for livet-ambassadører', hvor medarbejdere udfører velgørende arbejde i arbejdstiden. Og det er efterhånden almindelig udbredt med ordninger, der forbedrer de ansattes helbred: tilskud til rygestopkurser, til fitnesscentre, sundere mad i kantinerne osv.

## FRA VELGØRENHED TIL STRATEGISK VÆRKTØJ

De amerikanske Personal Sustainability projekter, medarbejdersundhed og velgørenhed i arbejdstiden passer alt sammen ind i en tidsånd, hvor individet - du og jeg - gerne vil være med til at gøre en forskel. Det er også en videreførelse af et begreb, som sjovt nok startede med enkeltpersoners ønske om at gøre verden til et bedre sted at leve. I århundreder har velbeslædede borgere med overskud på firmakontoen eller privat givet penge til fattige og sultne i ind- og u(d)land, til hensygnende natur og ditto lokale sportsforeninger. Siden blev donationerne mere og mere formaliserede, og for ca. 30 år siden dukkede begrebet Corporate Social Responsibility - virksomheders (frivillige) sociale ansvar - så op i mulighedernes land.

I 90'erne kom der ikke kun i USA, men verden over, fart i miljø-rapporteringen. Skandalesager om børnearbejde og døde fisk i floderne satte fokus på virksomheders ansvar for miljø og mennesker i leverandørlande, og med FN's oprettelse af Global Compact i 2000 fik verden sit første - og hidtil største - fælles initiativ for virksomheders ansvar.

I Danmark er CSR slået fast som begreb indenfor de seneste 10 år, og især de sidste 2-3 år er fokus flyttet fra noget, der mest mindede om filantropi til en forståelse for CSR som en strategisk forretningsparameter. Især Erhvervs- og Selskabsstyrelsens projekt 'Overskud med Omtanke' fra 2005 fik virksom-

hedernes øjne op for, at det at udøve samfundsansvar og drive forretning ikke er uforenelige størrelser. Og initiativerne rækker ud over vores egen, danske næsetip; Senest har regeringen i maj i år med sin 'handlingsplan for virksomheders samfundsansvar' blandt andet ønsket at markedsføre Danmark og danske virksomheder som socialt ansvarlige.

## EMPLOYER BRANDING

Når virksomheder som Skandia lader medarbejderne pakke breve til en Børns Vilkår kampagne eller hjælpe til bag disken i en genbrugsbutik for Red Barnet, er det ikke kun for den gode samvittigheds skyld. Det bekræfter leder af 'Idéer for Livet'-projektet Vibeke Molin.

"Vi har fået meget positiv presse på projektet og vores medarbejdere er blevet gladere for deres arbejdsplads. Fra vores seneste evaluering kan vi se, at de er med i projektet, dels fordi det giver dem mulighed for at gøre det velgørende arbejde, de ofte længe har haft lyst til, og dels fordi de gerne vil være sammen med deres kolleger på en ny måde. På det seneste har vi også fået flere uopfordrede ansøgninger, som direkte refererer til 'Idéer for Livet'." Godt fire ud af 10 af Skandias medarbejdere er med i projektet, som er frivilligt.

Medarbejderne hos Skandia og hos amerikanske Wal-Mart, Coca-cola og Seventh Generation for den sags skyld, udøver altså samfundsansvar i kraft af et program sat i søen af deres virksomhed. Men er det CSR? Ja og nej, siger Tania Ellis. Hun holder foredrag, underviser og rådgiver om CSR og sociale forretningsstendenser.

"Det er én måde at arbejde med CSR på. Men hvis man skal arbejde strategisk med CSR, bør det, man vælger at arbejde med, relatere sig til de udfordringer, man har i virksomheden. Hvis man får sine varer fra tredjeverdenslande er det oplagt at arbejde med etik i leverandør-

styringen. Hvis ens produktion belaster miljøet, er det mere relevant at udvikle i mere miljørigtig retning. Og hvis man er en servicevirksomhed og dermed dybt afhængig af dygtige medarbejdere, er det klart, at fastholdelse og tiltrækning af de rigtige mennesker er oplagt som en del af CSR-strategien. Og gør man det, kommer man også over i det, man kalder employer branding.”

De personlige programmer er med andre ord et overlap mellem HR- og CSR-strategi. Employer Branding er i forvejen en sammensmeltning af HR- og marketingaktiviteter, hvor det nye er, at HR-afdelingen skal tænke i marketing og omvendt. Men overlap, i hvert fald i forhold til CSR, er ifølge Tania Ellis en nødvendighed, både for troværdighedens og bundlinjens skyld.

”Der er stadig mange virksomheder, som har en CSR-ansvarlig eller -afdeling. Men det optimale er, at CSR gennemsyrrer hele organisationen. Hvis det virkelige skal batte noget, også på bundlinjen, skal det være integreret i topledelsen og i virksomhedens overordnede strategi.”

## ALTID EN CSR-AKTIVITET, DER PASSER

I Center for Samfundsansvar, CenSa, som hører under Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, trækker de i samme retning. Hovedformålet med at etablere centret var at få virksomhederne til at indse, at de kan øge deres konkurrenceevne ved at arbejde med CSR - hvis bare de forstår at hive fat i kernekompetencerne.

”Når en brændeovnsproducent fortæller om sin støtte til unge mennesker i kommunen, om penge til Leukæmifonden og t-shirts til det lokale fodboldhold og virksomheden ikke rigtig synes de får noget ud af det, kan vi godt forstå det. Det har jo ikke noget med deres egentlige produkt at gøre. Satte de derimod ind på at lave mere miljørigtige brændeovne, ville der både være samfundsgavn og vægtige salgsargumenter at hente.” siger centerleder Carsten Ingerslev.

CenSa har været tovholdere på regeringens seneste lovforslag om, at de 1100 største virksomheder skal rapportere, hvad de gør i forhold til samfundsansvar, og hvad de har fået ud af det.

”Virksomhederne må tone rent flag og fortælle, hvad de arbejder med. Det har alle i samfundet brug for at vide,” siger Carsten Ingerslev, som dog understreger, at det til enhver tid er frivilligt, om man vil arbejde med CSR. Det ligger jo i selve definitionen af begrebet.

”Men ifølge min bedste overbevisning vil der altid være en CSR-aktivitet, der passer til den enkelte virksomhed og dens kerneforretning. Så hvorfor ikke vælge den? Når vi nu ved, at det giver positivt udslag på bundlinjen, er det jo nærmest ledelses-uansvarligt ikke at gøre det.”

## FRA REAKTIV CSR TIL SOCIAL ØKONOMI

Ifølge en undersøgelse fra oktober ’07, bestilt af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, arbejder knap otte ud af ti danske virksomheder med samfundsansvar i en eller anden form. Og ifølge Dansk Erhverv mener 62 % af deres medlemsvirksomheder, at deres CSR-arbejde samlet set har haft en positiv betydning for bundlinjen. 67% mener, at arbejdet med CSR fylder endnu mere om fem år.

At CSR er kommet for at blive, er Tania Ellis da heller ikke i tvivl om. Men måden, man i dag og fremover arbejder med ansvarlighed på, vil ændre sig, mener hun.

”Der vil altid være firmaer, der gør det tvunget af ydre omstændigheder som f.eks kritik fra medier og offentlighed eller for at undgå bøder og straf for lovbrud. De har altså en reaktiv tilgang til CSR, og betragter det reelt som risk management - en nødvendig ”licence to operate.”

Men med et øget fokus på f.eks. miljø og sundhed dukker helt nye teknologier op og dermed helt nye forretningsmulig-

heder. Derfor ser man stadig flere virksomheder, der arbejder proaktivt med CSR. Vestas er blot ét eksempel herpå, eller Vestergaard Frandsen, der blandt andet fremstiller myggenet og telte, der bekæmper malariamyg.

Og så har en helt ny type virksomheder i øvrigt set dagens lys i de seneste år, nemlig de såkaldt ’sociale entreprenører’. De har løsning af et samfundsproblem som deres primære mål, og har en helt anden tilgang til det at drive forretning. For dem er pengene et middel til at skabe værdier for mennesker eller for miljøet, siger Tania Ellis.

”Indenfor det vi kan kalde den filantropiske kapitalisme, arbejder man med CSR, fordi man mener, det er den rigtige måde at drive forretning på. Socialøkonomiske virksomheder er som regel ledet af ildsjæle. De motiveres ikke af økonomiske incitament, men drives af et stærkt indefrakommende socialt engagement.”

Ser man på den effekt, der kommer ud af handlingerne, er den ene måde at arbejde med CSR på dog ikke ’rigtigere’ end den anden, understreger Tania Ellis. ”Når Jysk stiller miljøkrav til deres håndklædeleverandør i Kina, er det lige så rigtigt som når GJ Danmark laver solfangere. Begge aktiviteter er jo til gavn for både virksomhed og samfund.”

Når det er sagt, skal det dog også med, at der de seneste år, både herhjemme og i udlandet, er sat ekstra fokus på netop de sociale entreprenører. I England har de ligefrem fået deres eget ministerium – og på de hjemlige breddegrader har vi i foråret fået ’Center for Socialøkonomi’, som arbejder for at fremme den sociale iværksætterkultur i Danmark.

## FORTÆL NU OM DET!

I Danmark bryster vi os gerne af at være langt fremme, når det handler om den sociale ansvarlighed.

”Det er jo nærmest en del af vores kulturelle DNA. Det ligger i vores velfærdsmodel, at vi skal tage os af de svage,” siger Tania Ellis. ”Men skal arbejdet med

CSR fortsat give os konkurrencefordele i forhold til udlandet, skal vi blive bedre til at kommunikere det, vi gør. Og det er i den grad et sensitivt område. Råber vi for højt, når vi hurtigt kvalmegrænsen og risikerer at få skudt i skoene at vi hævder os på andres bekostning. Det er nok meget dansk at have det sådan. Men der findes balancerede måder at kommunikere på. Og fortæller vi ikke om det, vi gør, får vi ikke konkurrence- og brandingfordelen ud af det.”

Man tiltrækker heller ikke de dygtige medarbejdere. Ifølge en undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation vil den største udfordring mange år frem (stadig) være at få kvalificeret arbejdskraft. Og de unge akademikere ønsker at arbejde i en virksomhed med en ordentlig, etisk profil, intet mindre. Det viser en rundspørge offentliggjort i Ugebrevet Mandag Morgen i september.

Her lyder det: ”Finanskrise eller ej, demografien alene gør, at vi om få år kommer til at mangle titusinder med en højere uddannelse. Vil en virksomhed have fingre i de kritiske kvalificerede kandidater, er et af midlerne skarp og klar kommunikation om dens etiske profil og aktiviteter indenfor socialt ansvar.”

Tania Ellis forventer derfor flere projekter á la Skandias med tilbud om frivilligt arbejde i arbejdstiden - eller med tilskud til energivenlige vaskemaskiner og den slags uundværligheder.

”Som hos Seventh Generation, er det jo netop her CSR bliver relevant og nærværende i forhold til medarbejderne,” slutter hun.

☐



## HVAD GØR DE SELV?

Vi har spurgt denne artikels kilder, hvordan de selv gør en forskel:

**TANIA ELLIS,**  
underviser og rådgiver indenfor CSR

*”Jeg yder frivillig rådgivning til udvalgte iværksættere og projekter, der ønsker at skabe økonomisk og menneskelig vækst. Jeg laver også frivilligt bestyrelsesarbejde i flere foreninger, og i min virksomhed lægger jeg løbende en %-del af min omsætning til side til velgørende formål. Samtidig er jeg helt og aldeles øko-freak! Alt hvad der overhovedet kan købes i økologisk udgave, bliver købt.”*

**CARSTEN INGERSLEV,**  
centerleder i Center for Samfundsansvar

*”Jeg har for nylig givet mine teenagepiger 500 kr hver til at investere på webportalen myc4, der formidler mikrokreditter til afrikanske iværksættere. Mit ønske er at lære mine døtre noget om levevilkårene for mennesker andre steder i verden, samtidig med at de gør noget godt. Måske kan de oven i købet lære lidt om renter, forretningsplaner og sund fornuft. Det synes jeg er bedre, end at de brænder pengene af på endnu et par cowboybukser!”*

**VIBEKE MOLIN,**  
Skandia, projektansvarlig for ‘Idéer for livet’

*”Det er jo meget naturligt, at jeg også deltager i vores egne projekter. Så jeg deltager f.eks. i pakkeopgaver og hjælper til i en genbrugsbutik. Derhjemme gør vi meget ud af sortere vores affald - vores børn har også lært det – og vi har bygget vores elforsyning op, så vi kan slukke for alt på én knap. Brugt tøj og legetøj sender vi til Red Barnets genbrugsbutik.”*



## CSR I BEVÆGELSE

**GENERATION 0 - indtil 1970’erne**  
Filantroper og velgørende forretningsfolk giver penge til fattige, til truede dyr og natur, til foreninger o.l.

**GENERATION I - 1970’ere og 1980’ere**  
Omtanke for mennesker, samfund og miljø bliver en fastere del af amerikanske virksomheders aktiviteter. Begrebet Corporate Social Responsibility dukker op.

**GENERATION II - indtil ca. 2000**  
Skandalesager og senere klimaforandringer, får virksomheder herhjemme og i udlandet til at arbejde mere aktivt med miljø- og menneskehensyn. CSR bliver en del af årsrapporten mange steder, men aktiviteterne er mest ’add-ons’, der ikke nødvendigvis hænger sammen med det, virksomheden ellers laver. FN’s frivillige netværk for samfundsansvarlige virksomheder, Global Compact, opstår i 2000.

**GENERATION III - 2000 og frem**  
CSR-aktiviteterne bliver flere og flere steder lagt om, så de giver mening i forhold til firmaets kernekompetencer. CSR-innovation opstår, både i allerede etablerede virksomheder og i kraft af helt nye selskaber: de såkaldte ’sociale entreprenører’ CSR integreres i hele organisationen, også i forhold til at fastholde og tiltrække medarbejdere