



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

# **SYNLIGGØRELSE AF VIRKSOMHEDERNES CSR-INDSATS**

- en interviewundersøgelse gennemført for Rådet for Bæredygtig Erhvervsudvikling

Katrine Goul Dueholm & Peter Neergaard

Copenhagen Business School

Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Juli 2007

# INDHOLD

1. Indledning .....	3
Tidsakse for interviewundersøgelsen .....	3
2. Metode .....	4
3. Resultater .....	6
CSR idé .....	6
Målformulering .....	6
Kommunikation .....	7
Måling .....	10
4. Perspektiver .....	11
Bilag 1: Spørgeskema til interviewundersøgelse .....	12

## 1. INDLEDNING

I disse år udarbejder mange danske virksomheder deres første bæredygtighedsrapporter. Rapporterne ses som en måde at informere omverdenen omkring virksomhedernes arbejde med bæredygtighed. Disse rapporter er relateret til virksomhedernes generelle indsats og ikke til virksomhedernes produkter eller ydelser som sådan.

Bæredygtighedsbegrebet er et bredt og komplekst begreb, hvilket bevirker, at det for mange virksomheder er en stor udfordring at kommunikere deres arbejde med CSR på en måde så det bliver interessant og relevant for deres interessenter. Yderligere er det en udfordring at omsætte CSR-arbejdet til noget, der kan skabe værdi for kunder. Især er dette gældende for arbejdet på det sociale område med fx. etik, menneskerettigheder, diversitet og andre sociale hensyn.

RBE har nedsat en arbejdsgruppe, der har til formål at komme med forslag til hvordan den eksterne formidling af virksomhedens bæredygtighedsarbejde kan fremmes indenfor de forretningsmæssige mål, der opstilles af virksomheden.

Arbejdet med dette mål skal medvirke til en læringsproces for virksomhedernes nøglemedarbejdere, samt hvor ønskeligt en konsensusproces om, hvordan virksomhedens formidling indenfor CSR-området kan foretages på en fyldestgørende og troværdig måde.

I den forbindelse - og som afsæt for arbejdsgruppens diskussion på Hindsgavl - blev en interviewundersøgelse gennemført. Undersøgelsens formål var at klarlægge medlemsvirksomhedernes nuværende formidlingsaktiviteter, herunder de CSR profileringsmetoder, som virksomhederne har anvendt samt erfaringer hermed.

### ***Tidsakse for interviewundersøgelsen***

Medio maj 2007: Virksomhederne anmodes om en foreløbig indikation om a) accept af medvirken i interviewundersøgelse (samt kontaktperson), b) interesse for deltagelse i arbejdsgruppen og navn på det formodede arbejdsgruppemedlem. De deltagende virksomheder anmodes om at stille evt. ikke offentliggjorte bæredygtighedsrapporter eller dele heraf til rådighed for sekretariatet til intern brug.

Uge 21-22: Interviewguide udarbejdes og sendes til de deltagende virksomheder til orientering forud for afholdelse af interviews.

Uge 23: Interviewene gennemføres af Katrine Goul Dueholm under vejledning af Professor Peter Neergaard, CBS

18. juni 2007: De foreløbige resultater af interviewundersøgelsen fremlægges på workshoppen på Hindsgavl. Nærværende udkast til kommissorium for arbejdsgruppen diskuteres.

## **2. METODE**

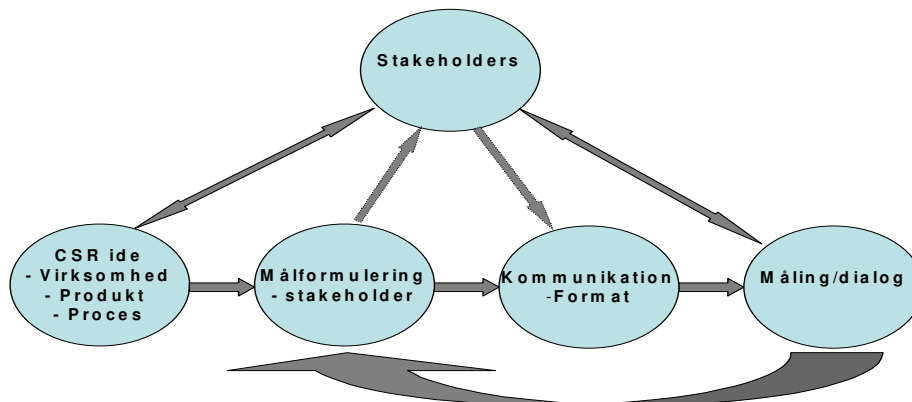
Interviewundersøgelsen blev afholdt i uge 23 og havde 12 deltagende virksomheder:

- Bang & Olufsen
- Coop Danmark
- Danfoss
- Danisco
- Dong Energy
- Ecco Sko
- Grundfos
- Hartmann
- Matas
- Novozymes
- Post Danmark
- Solum

Interviewene blev foretaget over telefonen og havde en varighed af ca. 30 minutter. Interviewene var struktureret efter et på forhånd udarbejdet spørgeskema (se bilag 1).

Spørgeskemaet til brug for interviewundersøgelsen blev udarbejdet af Katrine Goul Dueholm og Peter Neergaard i løbende samarbejde med Preben Kristensen. Spørgeskemaet blev struktureret efter nedenstående proces model (figur 1), der illustrerer CSR-kommunikation. Spørgeskemaet lagde særlig vægt på kommunikationen af CSR arbejde jvf. undersøgelsens formål. Interviewene blev afholdt af Katrine Goul Dueholm.

Forud for interviewundersøgelsen blev en mindre benchmark undersøgelse foretaget. Dennes formål var at opnå et overblik over de deltagende virksomheders offentliggjorte bæredygtighedsrapportering (2005-2006) samt rapporternes indhold i forhold til blandt andet Global Reporting Initiative (GRI). Undersøgelsen viste, at der herskede stor spredning mellem virksomhederne hvad angår grad og indhold af bæredygtighedsrapportering. For at imødekomme denne spredning blev spørgeskemaet lavet i to versioner, den ene rettet til virksomheder der rapporterede på bæredygtighed, den anden til virksomheder der ikke gjorde. Forskellen mellem de to spørgeskemaer lå udelukkende i spørgsmålene omkring kommunikation.



**Figur 1 : Kommunikation af CSR**

Stakeholders

Modellens centrale element er dialogen med stakeholders. Dialogen er nødvendig for, at forstå stakeholders forventninger og dermed kunne tilpasse kommunikationen til de forskellige stakeholders behov.

CSR-ide

Første skridt i modellen er virksomhedens ide om CSR. Denne bør reflektere overvejelser omkring: Hvorfor virksomheden arbejder med CSR (konkurrencefordel, risiko, værdier). Hvad skal være bæredygtigt: Produkt, proces eller virksomheden? Hvor CSR-arbejdet skal foregå.

Målformulering

Det næste skridt er at formulere mål for CSR-kommunikationen, i denne forbindelse bør virksomheden overveje følgende: Hvilke stakeholders ønskes der at kommunikation til (medarbejdere, medarbejdere i udlandet, myndigheder, studerende mv.). Hvad ønsker man at kommunikere om (miljø, sociale, events mv.). Hvordan ønskes kommunikation (kvalitativ, kvantitativ).

Kommunikation

Dette skridt indebærer fastlæggelse af selve kommunikationen. Herunder hvilket medie man ønsker at anvende, hvad skal grundlaget være for fx rapportering og hvorvidt rapporten skal 3. parts verificeres. Derudover skal det besluttes, hvor ansvaret for kommunikationen skal ligge (måske er der behov for at det ligger mere end et sted?). Slutteligt skal det vælges hvilket sprog, der skal kommunikeres på.

Måling

Sidste skridt er måling af kommunikationens effekt. I denne forbindelse skal der blandt andet tages stilling til, om man vil anvende egne eller eksterne målinger, automatiserede eller manuelle, direkte eller indirekte målinger, samt hvilke stakeholders, man ønsker at måle på.

### **3. RESULTATER**

I det følgende præsenteres en sammenfatning af interviewundersøgelsens resultater. Yderligere præsenteres de væsentligste resultater fra benchmarkundersøgelsen.

#### ***CSR idé***

##### **Motivation for CSR-arbejdet**

- Flertallet af adspurgte virksomheder gav udtryk for, at arbejdet med CSR i høj grad er motiveret af virksomhedens værdier og/eller holdning hos ejerkredsen.
- Dernæst blev vigtigheden af at have et godt omdømme nævnt både i forhold til medarbejdere, investorer, kunder, myndigheder og omkringliggende samfund.
- Risk management blev især nævnt i forhold til arbejdet med leverandørstyring.
- Meget få nævnte CSR som en reel konkurrencefordel. Enkelte er begyndt at mærke stigende krav fra kunder dog primært på miljøområdet.
- Arbejdet med CSR ses ligeledes som en måde at fremtidssikre virksomheden
- Motivationen for at arbejde med CSR afhænger til dels af, hvilken del af CSR arbejdet man snakker om.

##### **Temaer for CSR-arbejdet**

- De temaer, som virksomhederne arbejder mest med, er miljø og arbejdsmiljø.
- Hvorledes virksomheden vælger at arbejde med det sociale kommer an på sektor, produktionskæden, risikoforhold, grad af internationalisering etc.
- Et af de temaer, som er kommet til, er leverandørstyring. Dette er et emne, som flere mener, der vil komme til at optage mere og mere plads på CSR-agendaen.
- Andre temaer der nævnes hyppigt er klimaforandringer samt det rummelige arbejdsmarked
- Bredden og dybden af CSR-arbejdet reflekterer virksomhedernes aktiviteter, grad af internationalisering og værdikæde.

##### ***Målformulering***

- Få virksomheder arbejder med egentlige Key Performance Indicators (KPI).
- De fleste virksomheder har kvantitative mål for miljø.
- Mange udtrykker, at det er sværere at sætte mål for det sociale.
- Flere virksomheder nævner, at målformulering er noget man skal blive bedre til og/eller arbejde mere med.

- Mål for CSR arbejdet udstikkes i høj grad af ledelsen.
- Medarbejdere involveres af og til i at sætte kvantitative mål for fx. Arbejdsmiljø.
- Få virksomheder har en formaliseret dialog med deres stakeholders. I stedet søger man at have fingeren på pulsen ved at deltage i forskellige netværk, salgsmøder samt dialog gennem den naturlige kontakt, man har med sine stakeholders.
- Generelt har de adspurgte virksomheder kun været udsat for begrænset kritik fra stakeholders.
- Interaktion med stakeholders har en begrænset eller indirekte indflydelse på formuleringen af CSR mål.

## **Kommunikation**

### **Rapportering**

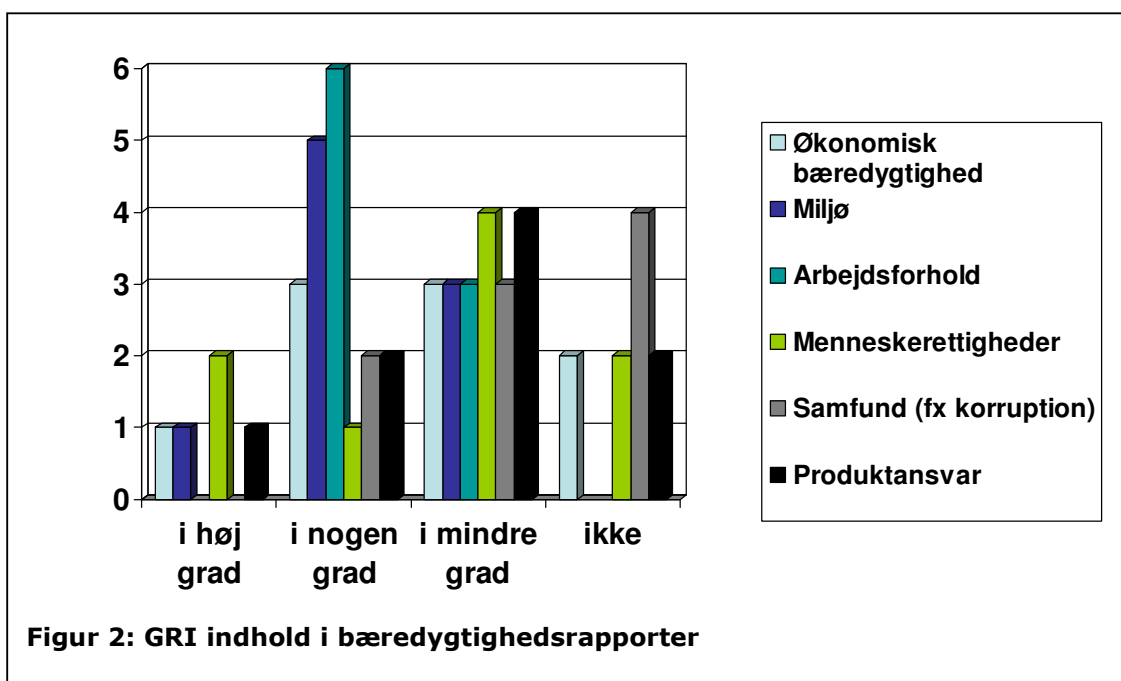
- For mange virksomheder sker den primære kommunikation om CSR gennem bæredygtighedsrapportering. 9 ud af de 12 deltagende virksomheder rapporterer i nogen grad på bæredygtighed. De virksomheder, der endnu ikke rapporterer, har alle planer om at begynde med rapportering indenfor de næste år.
- I enkelte virksomheder er rapporten integreret med den finansielle rapport.
- Rapporternes formål er generelt, at oplyse om virksomhedernes aktiviteter og holdninger på bæredygtighedsområdet til interesserede.
- I nogle virksomheder spiller rapporten en vigtig rolle internt fx. som kommunikation til medarbejdere og som øvelse i forbindelse med implementering af ledelsessystemer.
- Rapportering anses af nogle virksomheder som en måde at signalere seriøsitet omkring CSR-arbejdet.
- Generelt er rapporterne henvendt til en meget bred målgruppe: medarbejdere, kunder, investorer, myndigheder, studerende, ngo'er, potentielle medarbejdere, det omkringliggende samfund og andre med interesse for virksomheden.
- Størstedelen af de interviewede udtrykker tvivl om, hvorvidt bæredygtighedsrapporterne læses, og om de tjener deres formål.
- Ingen virksomheder har en formaliseret dialog med deres målgrupper omkring indhold og format.
- Flere virksomheder giver udtryk for at de har en uformel dialog omkring rapportering i forbindelse med øvrig kontakt til fx kunder, myndigheder mv.

### Rapportens indhold

- Hvad angår format, indhold, længde, anvendelse af eksterne retningslinier, ekstern verificering, findes der store forskelle rapporterne imellem
- Et vigtigt kriterium for indholdet i rapporten er, at der foreligger dokumentation + historik.

- Ligeledes søger man at rapporten afspejler virksomhedens aktiviteter.
- En vigtig diskussion er detaljeringsniveauet i rapporten.
- Fx hvorvidt indikatorer skal være på koncern eller på fabriksniveau.
  - Hvorvidt rapporten opdeles i forhold til forretningsenheder etc. Hvor mange indikatorer skal man have med i forhold til tekst hvor der fx redegøres for holdninger, hændelser mv.
- En anden vigtig overvejelse er behovet for transparens og åbenhed fx gennem verificering af en ekstern part.

Undersøgelsen af virksomhedernes bæredygtighedsrapportering viste at de fleste virksomheder rapporterer på miljø og arbejdsforhold, mens rapportering er mere begrænset på det sociale område og økonomisk bæredygtighed<sup>1</sup>.



### Tendenser i rapportering

- Mange rapporter er inspireret af Global Reporting Initiative (GRI) – dog i meget varierende omfang. 4 virksomheder er aktuelt registreret hos GRI.
- Størstedelen af de adspurgte udtrykker, at tendensen går mod mere GRI.
  - Hastigheden hvormed man bevæger sig mod GRI og hvorvidt man vil registrere sig hos GRI varierer meget.

<sup>1</sup>Benchmarken måler på i hvilken grad virksomhederne rapporterer på GRIs indikatorer for økonomi, miljø og det sociale (arbejdsforhold, menneskerettigheder, samfund og produktansvar). GRIs indikatorer kan findes på <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/PerformanceIndicators/>.

- Holdningen til hvorvidt bæredygtighedsrapporten skal være integreret i den finansielle årsrapport varierer meget blandt de adspurgte.
- En anden tendens for rapportering er mindre trykt, mere online.
  - Nogle virksomheder arbejder på at lave interaktiv online rapportering, mens andre har en elektronisk version af den traditionelle rapport tilgængelig.
  - Nettet giver mulighed for at målrette rapporten mere fx ved at have forskellig information rettet mod forskellige målgrupper.
  - Blandt de virksomheder der hælder mod en online interaktiv rapport blev der givet udtryk for, at det kan blive meget ressourcekrævende at skulle holde den interaktive rapport opdateret.
  - Yderligere løbes der en risiko for at ekskludere nogle stakeholders ved fx udelukkende at have information tilgængelig på engelsk samt kræver adgang til en pc.
  - Detaljeringsniveauet på en online rapport er en vigtig overvejelse.
  - En tredje tendens er at flere virksomheder begynder at anvende case stories for at eksemplificere deres arbejde med CSR og hermed gøre det mere konkret.
- Enkelte virksomheder nævner behov for at øge involvering af deres stakeholders.

## **Øvrig kommunikation**

### Format

- Flertallet af de deltagende virksomheder har information på hjemmesiden hvor fx bæredygtighedspolitikker og CSR-arbejdet beskrives.
- Mange virksomheder anvender intranettet til at informere deres medarbejdere om CSR.
- Flere nævner deltagelse i netværk (RBE, Amnesty Business Forum, Global Compact mv), som en måde at kommunikere CSR udadtil. Yderligere ser nogle virksomheder netværk som en vigtig måde at holde sig opdateret omkring fx NGO-forventninger samt mere generelt indenfor CSR-debatten.
  - 6 af de deltagende virksomheder deltager i Global Compact.
- Nogle virksomheder anvender pjecer målrettet til fx kunder, leverandører, forbrugere, medarbejdere, sælgere, indkøbere, disse giver mulighed for at specificere CSR kommunikationen til en enkelt enkelt målgruppes behov.
- Mange af deltagerne gav udtryk for at man i stigende grad anvender case studies til at illustrere CSR-arbejdet. Disse kan både anvendes internt i forhold til medarbejdere og eksternt i fx bæredygtighedsrapporten.
- Enkelte overvejer at lave nyhedsbreve om virksomhedens CSR arbejde, som interesserede så kan tilmelde sig til på hjemmesiden.

## Indhold

- Flere nævnte, at en af de væsentligste udfordringer ved at kommunikere bæredygtighed er at begrebet er så abstrakt. Man er nødt til at definere en bestemt målgruppe og deres kommunikationsbehov.
- Et vigtigt kriterium for god kommunikation er, at man fokuserer på den del af bæredygtighed som er relevant for målgruppen.
- Dette kan gøres ved at fokusere på produkt egenskaber, der kan skabe værdi (fx besparelser, bedre helbred) for kunden.
- Budskabet skal være letforståeligt og relevant.
- Det meste ekstern kommunikation går på miljø – det er mere konkret.
- Fx kan man gennem livscyklusanalyser dokumentere en mindre miljøpåvirkning, mindre energiforbrug mv.
- Det opleves generelt som sværere at kommunikere på de sociale dele af CSR. Til dels pga. manglende efterspørgsel fra kunder.

Et af undersøgelsens vigtige resultater er, at diversiteten blandt virksomhederne giver dem meget forskelle forudsætninger for at arbejde med CSR. Dette bevirker, at virksomhederne har forskellige kommunikationsbehov og muligheder, fx alt efter hvilken industri/segment de befinder sig i.

De forskelle som blev fundet mellem business-to-consumer (B2C) og business-to-business (B2B) segmentet er beskrevet nedenfor:

### Business-to-Consumer

- B2C – mulighed for at kommunikere i butikker gennem in store tv/video
- B2C – udarbejde kommunikation i samarbejde med uafhængig 3. part for at øge den faglige troværdighed.
- B2C – bedste kommunikation til forbrugeren er gennem varesortiment

### Business-to-Business

- Kommunikation om CSR slår især på energi/miljø fordele ved produktet.
- Kommunikation bør målrettes til en enkelt type kunder (fx indenfor en industri), den bør slå på de fordele af bæredygtighed eller bæredygtige egenskaber ved produkter, som berører netop denne kundegruppe og dermed kan skabe værdi for denne.
- Nogle virksomheder har gode erfaringer med at have CSR medarbejdere med på salgsmøder.
- Flere virksomheder har udarbejdet foldere til deres sælgere med fx livscyklusanalyser, der kan bidrage til forbedre salgsargumenter.

## **Måling**

- Meget få virksomheder gav udtryk for at have en formel proces for at måle respons.

- Generelt modtages der meget lidt feedback på bæredygtighedskommunikationen. Få virksomheder søger aktivt feedback på kommunikation.
- Af eksterne interessenter nævnes studerende og konsulenter, som dem der oftest giver feedback.
- De fleste virksomheder måler fx på generelt pressekontakt og image.
- Internettet anses for at give bedre mulighed for at måle og derigennem muligheder for at målrette kommunikation yderligere.

#### **4. PERSPEKTIVER.**

I forhold til RBE-arbejdsgruppens formål " at fremme den eksterne formidling af virksomhedens bæredygtighedsarbejde indenfor de forretningsmæssige mål, der opstilles af virksomheden " bidrager interviewundersøgelsen med flere "insights".

Det første er en erkendelse af, at "No one size fits all". De deltagende virksomheder er forskellige på mange måder fx hvad angår industri, hvilket segment de opererer i, graden af internationalisering, graden af outsourcing samt ejerforhold. Disse faktorer vil alle påvirke virksomhedernes kommunikationsbehov og muligheder, og der ligger derfor en væsentlig udfordring for den enkelte virksomhed i at formulere sin egen kommunikationsstrategi.

Et andet resultat fra undersøgelsen, der er vigtigt for det videre arbejde, er overvejelsen omkring, hvad det er der skal være bæredygtigt. Er det produktet, virksomhedens arbejdsgange eller begge dele. Dette valg har vigtige konsekvenser for hvilken del af bæredygtigheden man vælger at kommunikere om, hvordan man kommunikerer samt til hvem.



Q10: Hvorfor rapporteres? (jvf begrundelser ovenfor)  
Er der noget, man undlader at rapportere på?  
Hvad er erfaringerne med denne form for formidling?

Q11: Hvilken udvikling er der sket i rapporteringen de seneste 3 år?  
Temaer kommer til /udgået.  
Opstilling/opfølgning på mål

Q12: Hvad er planerne for rapportering i fremtiden?

Q13: Hvad gøres der ellers for at synliggøre/kommunikere virksomhedens arbejde med CSR?

Q14: Hvem er ansvarlig for kommunikationen i praksis?  
Fx sælgere, indkøbere, andre?

### **Måling**

Q15: Måles der på respons på kommunikationen?  
Bruges denne til at forbedre og/eller målrette kommunikationen?

### **Version 2: Til virksomheder der ikke rapporterer eller gør det i begrænset omfang:**

Q8: Har virksomheden en bæredygtighedspolitik?  
Hvad er hovedelementerne heri?

Q9: Hvorledes kommunikeres disse til omverdenen?

Q10: Indsamler virksomheden data om miljø- og sociale forhold til internt brug?

Q11: Hvorfor sker der ikke noget (væsentlig) rapportering heraf i dag?  
Interne årsager  
manglende data  
manglende ekspertise  
manglende ressourcer  
Eksterne årsager  
ønsker ikke at eksponere sig – hvad er grunden til dette?

Q12: Overvejer virksomheden at rapportere på bæredygtighed hvorfor/hvorfor ikke?  
Hvis ja, hvilke planer er der for form og målgruppe?

Q13: Hvad gøres der for at synliggøre/kommunikere virksomhedens arbejde med CSR?

Hvad er erfaringerne med dette?  
Hvem er målgruppen for denne?

Q14: Hvem er ansvarlig for at formidle kommunikationen i praksis?  
Fx sælgere, indkøbere, andre?

**Måling**

Q15: Måles der på respons på kommunikationen?  
Bruges denne til at forbedre og/eller målrette kommunikationen?