

Drejebog

CSR i små og mellemstore virksomheder: Fra Princip til Praksis

En drejebog for SMV'er med fokus på at gøre virksomhedens
CSR-indsats mere systematisk og strategisk

Fra enkeltstående CSR-initiativer til en strategisk indsats

Mange danske små og mellemstore virksomheder har allerede en række initiativer inden for Corporate Social Responsibility (CSR) - måske et miljøprojekt, et lokalt sponsorat eller fokus på medarbejdernes trivsel. 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.

Denne 'drejebog' er lavet for at hjælpe små og mellemstore virksomheder (SMV'er) med at tage deres indsats på samfundsansvar fra spredte initiativer til en strategisk og systematisk indsats, der giver værdi på bundlinjen. Kort fortalt tager drejebogen virksomheden gennem en guidet strategiproces fra start til slut med alt hvad der skal bruges af redskaber.

Drejebogen er lavet på basis af pilotprojektet 'CSR i små og mellemstore virksomheder: Fra Princip til Praxis' og bygger på erfaringerne fra forløbet i 12 danske SMV'er. Formålet med pilotprojektet er at styrke danske SMV'ers arbejde med CSR for at gøre den enkelte virksomhed i stand til at arbejde mere systematisk og strategisk med samfundsansvar og samtidig fokusere på de områder, hvor både virksomheden og samfundet får mest ud af indsatsen. Ud over drejebogen er der lavet en case-samling med erfaringerne fra de deltagende virksomheder i en selvstændig publikation.

Projektet har med al synlighed vist, at CSR i SMV'er kan drives både med et stærkt fokus på risici og forretningsmuligheder, samtidig med at man har hjertet med og kommunikerer værdibaseret.

Erhvervsstyrelsens fokus på de mindre virksomheder er en del af regeringens handlingsplan for virksomheders samfundsansvar 2012-2015, og skal understøtte regeringens arbejde for CSR og vækst i danske virksomheder. Læs mere på www.samfundsansvar.dk.

God arbejdslyst!

Erhvervsstyrelsen

Indhold

Kapitel 1: Introduktion	6
Hvordan bruger I drejebogen?	6
Hvad er Corporate Social Responsibility (CSR)?	7
Hvad får I ud af at arbejde strategisk og systematisk med CSR?	8
Kort om vigtige retningslinjer inden for CSR	9
 Kapitel 2: Drejebog	 10
Kom godt i gang	10
Trin 1: Analyse	12
1.1 Risikoanalyse og kortlægning af eksisterende CSR-indsats	12
1.2 Peer review: 'Hvad gør vores konkurrenter og vigtigste samarbejdspartnere?'	15
1.3 Interessentanalyse: 'Hvilken opfattelse, krav og forventninger har vores interessenter til os?'	18
 Trin 2: Strategiske fokusområder og CSR-politik	 22
2.1 Væsentlighed og prioritering	22
2.2 CSR-politik	26
 Trin 3: Målsætninger	 29
3.1 Fastlæg ambitionsniveau	29
3.2 Kritiske succesfaktorer og Key Performance Indicators	31
 Trin 4: Handlingsplaner og kommunikation	 34
4.1 Organisering af arbejdet	34
4.2 Udform handlingsplan	34
4.3 Inspiration til aktiviteter	36
4.4 Intern og ekstern kommunikation	37
 Afrunding	 39
 Kapitel 3: Beskrivelse af retningslinjer	 40
FN Global Compact	40
FNs retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv	41
ISO 26000	42
OECDs retningslinjer for multinationale virksomheder	43
Global Reporting Initiative (GRI)	44
SA 8000	45
Business Social Compliance Initiative (BSCI)	46

Kapitel 1: Introduktion

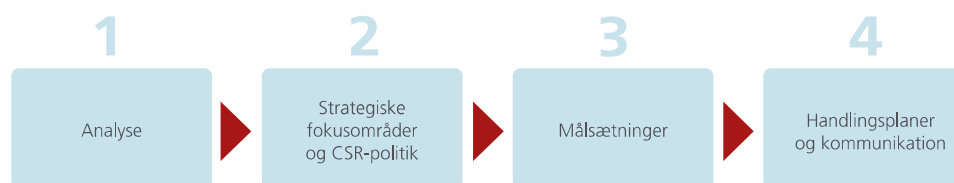
Hvordan bruger I drejebogen?

Drejebogen er en praktisk guide til en forholdsvis enkel strategiproces. Den understøtter jeres arbejde hen imod strategisk CSR, og hjælper jer til at komme i gang og videre med at arbejde med CSR på en systematisk måde. Fokus er på at skabe værdi både for samfundet og for jeres virksomheds bundlinje – to ting, som sagtens kan gå hånd i hånd. Alle redskaber og opgaver har været testet med 12 virksomheder i pilotprojektet, og erfaringer med konkrete problemstillinger og succeser i processen, er indarbejdet i drejebogen.

I drejebogen kommer I igennem en udviklingsproces fordelt på fire 'trin' der samlet sikrer, at I integrerer CSR-hensyn i jeres CSR-strategi og virksomhedsdrift, f.eks. i forhold til miljøet, medarbejdere, jeres leverandørkæde eller i forhold til jeres kunder/forbrugere.

Desuden beskriver drejebogen, hvad det er for principper og internationale initiativer, der er med til at forme arbejdet med CSR både i Danmark og internationalt.

I kan se de fire trin i procesmodellen nedenfor:



De fire trin dækker groft sagt fire spørgsmål:

- Hvad gør vi allerede?
- Hvor vil vi gerne hen?
- Hvad vil vi opnå?
- Hvordan kommer vi derhen?

Når I bruger drejebogen, vil I se, at hvert trin desuden er opbygget i tre niveauer:

Første niveau er en grundig beskrivelse af, hvad der indgår i dette trin af processen, og hvilke aktiviteter og opgaver I skal gennemgå for at komme videre til næste trin.

Andet niveau er en vejledning til, hvordan I praktisk udfører aktiviteterne, og viser eksempler på de redskaber og skabeloner, der hjælper jer til at udføre opgaven bedst muligt.

Tredje niveau er praktiske eksempler på, hvordan redskaberne er udfyldt og brugt i løbet af pilotprojektet, og her vil I bl.a. se udfyldte skabeloner og eksempler på analysetekst til inspiration og hjælp for jeres egen proces.

Sammen giver de tre niveauer jer god støtte til selv at kunne gennemgå en strategisk CSR-proces.

Hvad er Corporate Social Responsibility (CSR)?

CSR dækker over virksomhedsinitiativer og adfærd, hvor I som virksomheder tager ansvar for jeres forskellige påvirkninger på mennesker og miljø. Initiativerne skal række ud over, hvad I er pålagt ved lov. Eksempler herpå kan være ved at arbejde med at reducere risici og forbedre de sociale forhold, der knytter sig til jeres leverandørkæde, det kan være ved at reducere jeres ressourceforbrug og dermed mindske jeres påvirkning på miljø og klima, eller det kan være ved at arbejde aktivt med at øge trivslen og sundheden for jeres medarbejdere.

Jeres arbejde med CSR kan have mange fordele, der afhænger af, hvad I ønsker at opnå med indsatsen. Konkrete fordele kan f.eks. være, at I opnår bedre risikostyring, bedre adgang til kapital i de finansielle markeder, en styrket markedsposition, bedre samarbejde med forretningspartnere, omkostningsbesparelser, og stærkere kunderelationer og rekrutteringsgrundlag.

Europakommissionen definerer CSR som: "Virksomheders ansvar for deres påvirkning af samfundet. For at virksomheder lever op til deres samfundsansvar skal virksomheden have en proces på plads for at sikre integrationen af sociale, miljømæssige, etiske, menneskerettigheds- og forbrugermæssige overvejelser i deres virksomhedsdrift og strategi i tæt samspil med deres interessenter" (EU-Kommissionen CSR-strategi 2011-2014).

Denne definition dækker, at I skal tage ansvar for jeres adfærd og sikre, at I ikke står i vejen for en mere bæredygtig samfundsudvikling. Men definitionen understreger også, at samfund og virksomhed hænger uløseligt sammen, og at I som virksomheder skal være med til at skabe værdi, der kommer både jer og samfundet til gode. Denne idé kaldes 'shared value' og peger på, at fremtidens virksomheder er dem, der er med til at løse de samfundsmæssige udfordringer, vi i dag står overfor.

Hvad får I ud af at arbejde strategisk og systematisk med CSR?

En strategisk og sammenhængende indsats sikrer, at CSR-arbejdet skaber mere værdi og er relevant i jeres virksomhed. Tilfældigt og spredt CSR-arbejde giver ikke nødvendigvis fuld værdi og hjælper jer ikke til at nå virksomhedens strategiske mål.

CSR kan – når det gøres systematisk og strategisk – bl.a. bidrage til at:

- Hjælpe jer med at få klarhed over virksomhedens 'formål' og strategiske fokus – hvad er styrker og kerneværdier hos jer?
- Skabe bedre produkter og processer ved at tænke i bæredygtighed og/eller ved at involvere jeres interessenter i udviklingsprocessen
- Styrke motivation, tilfredshed og loyalitet hos jeres medarbejdere, og hjælpe med at tiltrække nye medarbejdere
- Hjælpe med at skabe et bedre omdømme gennem positiv omtale og anerkendelse – og styrke jeres mulighed for at handle og svare på spørgsmål i en eventuel kritisk situation
- Styrke jeres markedsposition og skabe et bedre samarbejde med forretningspartnere og myndigheder ved at være mere proaktive og vise ansvar
- Give besparelser på bundlinjen gennem en mere effektiv anvendelse af ressourcer som f.eks. materialer til produktionen, energi, vand og lignende
- Styrke jeres relation til kunderne og leve op til kundekrav om bæredygtighed og CSR, hvilket både kan give mere salg og hjælpe med at fastholde kunderne

I kan altså vælge at arbejde systematisk og struktureret med samfundsansvar for at opbygge en forretningsrelevant CSR-strategi. Det skaber forretningsmuligheder og understøtter virksomhedens vækst. De strategiske muligheder afhænger af, hvad I ønsker at opnå med CSR-arbejdet.



Jeg vil gerne sige, at jeg tog fejl og undervurderede betydningen af CSR-budskabet – mine kunder synes virkelig, at det er interessant at høre om, og det underbygger helt klart vores troværdighed som leverandør.

Deltager i projektet

Kort om vigtige retningslinjer inden for CSR

Der er mange forskellige retningslinjer og principper på CSR-området. Nedenfor ser I en kort beskrivelse af de vigtigste – men det er bestemt ikke en udtømmende liste. I kan også med fordel skæve til, om jeres industri har relevante retningslinjer, I kan bruge.

Bagest i drejebogen finder I en udførlig beskrivelse af retningslinjerne nedenfor.

FN Global Compact

- er et internationalt og medlemsbaseret initiativ under FN. Som tilsluttet til FN Global Compact, forpligter I jer til at arbejde med at implementere 10 principper for ansvarlig virksomhedsdrift i det daglige arbejde inden for fire områder: menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorruption, samt rapportere om jeres fremskridt årligt.

FN retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv (UN Guiding Principles on Human Rights and Business)

- er et sæt FN-vedtagne og vejledende principper til, hvordan I kan håndtere jeres ansvar i forhold til menneskerettigheder. Retningslinjerne dækker alle menneskerettigheder og angiver, hvordan I bør arbejde med de første seks principper i FN Global Compact.

ISO 26000

- er en vejledende standard for samfundsansvar til hvordan man arbejder med syv temaer inden for CSR. Vejledningen er en del af den Internationale Organisation for Standardisering (ISO) standarder og vejledningen spiller derfor godt sammen med andre standarder fra ISO-familien, som f.eks. ISO 14001 og ISO 9001.

OECDs retningslinjer for multinationale virksomheder

- er anbefalinger om virksomheders ansvar i et globalt marked udformet af OECD - Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling. Retningslinjerne er målrettet multinationale virksomheder, der opererer i eller ud af OECD-lande. Det giver derfor mest mening at arbejde med retningslinjerne, hvis I arbejder i flere lande end Danmark.

Global Reporting Initiative (GRI)

- er en organisation, der promoverer internationale retningslinjer for CSR-rapportering. Der er forskellige sæt retningslinjer i GRI-rammeverket, der kan differentieres i forhold til jeres ambitioner for rapporteringen. Men fælles er, at der anvendes principper og indikatorer, der lægger sig op ad traditionelle principper for, hvordan man rapporterer i finansielle regnskaber, til at opbygge en transparent, relevant og sammenlignelig rapportering.

SA 8000

- er en international certificering, der kan hjælpe med at dokumentere at jeres politikker omkring arbejdsforhold efterleves. Én af fordelene ved SA 8000 er, at I bliver kontrolleret af en ekstern kontrolinstans.

Business Social Compliance Initiative (BSCI)

- er et forretningsdrevet og kommercielt initiativ, som arbejder for at fremme handel, sociale og ansvarlige forbedringer med særligt fokus på leverandørkæden. Platformen giver mulighed for at dele audits (gennemgang og revision af forholdene hos leverandørerne) og viden om globale leverandørers CSR-indsats.

Kapitel 2: Drejebog

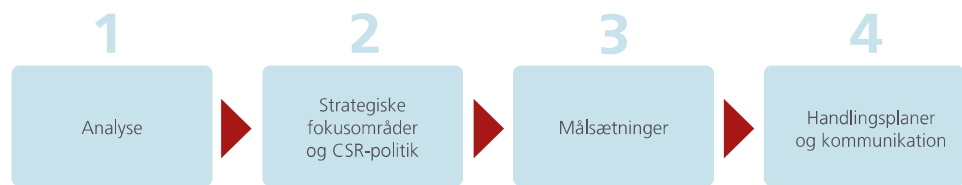
Kom godt i gang

Nu har I fået en introduktion til, hvordan I skal bruge drejebogen, og til hvad CSR er. I er nu klar til at komme i gang med selve processen.

Som alt andet nyt der skal implementeres i virksomheden, kræver det både en solid arbejdsindsats, tid og en vis portion stædighed at få indarbejdet en systematisk og strategisk tilgang til CSR. Til gengæld er der mange fordele ved at gå fra at have mere spredte aktiviteter og initiativer til at have en samlet strategi i CSR-arbejdet. Det skaber størst mulig værdi både for virksomheden og for samfundet, og det bliver nemmere for virksomhederne at kommunikere internt og eksternt.

Den fire trins-proces, I nu skal i gang med, har en række opgaver for hvert trin – nogle steder flere end andre.

Til hvert trin i processen hører et eller flere redskaber, som kan bruges til at understøtte arbejdet. Det kan f.eks. være skemaer, skabeloner, eller en spørgeguide. For hvert trin i processen vil I også blive præsenteret for et konkret 'resultat' af arbejdet med opgaven.



Hvor lang tid tager det?

Det kommer an på virksomhedens størrelse og kompleksitet. Det er vigtigt at virksomhedens interessenter inddrages i CSR-processen, for eksempel i forhold til forventninger. For nogle virksomheder er det hurtigt at overskue sine interessenter, mens det for andre kræver en større kortlægning at få de rigtige interessenter i tale. Hvis virksomheden er meget international eller har meget forskellige medarbejdergrupper, kan det være et større arbejde at få implementeret CSR i alle organisationens led. Men en god tommelfingerregel er, at det betaler sig at bruge tid særligt i forarbejdet og forberedelserne, så man sikrer, at det er det rigtige CSR-fokus, man senere skal til at implementere og rapportere om. For nogle virksomheder giver det mening at gennemføre de første fire trin i processen forholdsvis koncentreret over 2-3 måneder, mens det for andre er fordelagtigt at strække processen over et års tid. Hvor lang tid processen løber over, er dog ikke så vigtigt, så længe I formår at holde momentum og fokus undervejs. Så skal I nok komme godt i mål.

Hvem skal være med i processen?

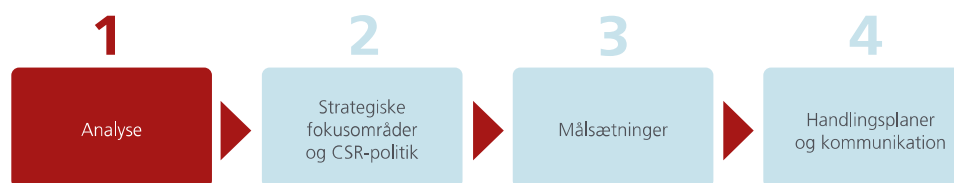
Det kommer an på den enkelte virksomhed. For nogle virksomheder er det naturligt at involvere en større gruppe medarbejdere, måske endda alle, i en sådan proces. For andre er det mere oplagt, at det er direktøren og en mindre arbejdsgruppe, der står for gennemførelsen. Der er sådan set ikke noget 'rigtigt eller forkert', når man skal sammensætte det hold, som skal arbejde med CSR-indsatsen. Men der er tre erfaringer, som er gode at have med i overvejelserne, når holdet skal sættes:

- CSR kræver – som de fleste andre forandringsprocesser – topledelsens opbakning og opmærksomhed. Ellers sker der ikke noget, lige meget hvor relevant medarbejderne måtte synes at det er
 - Involvering skaber ejerskab – også når det gælder CSR. Så selv om det er en mindre gruppe, som gennemfører processen, er det som regel en god idé at tænke involvering af en bredere kreds ind i processen
 - Sørg for at de relevante afdelinger er repræsenteret – det er også med til at skabe ejerskab i hele organisationen
 - Udpeg en projektleder/tovholder, der sikrer fremdrift og stabilitet i arbejdet
-

Hvilke overvejelser skal man gøre hvis man vil anvende eksterne ressourcer?

Det vil kræve ekstra ressourcer for virksomheden at udarbejde en CSR-politik og rulle den ud. Det kan enten være interne ressourcer i form af jeres tid, men det kan også være værd at overveje, om der er behov for at inddrage eksterne ressourcer, der kan klare noget af arbejdet. Det kan f.eks. være i form af en praktikant, studentermedhjælper eller en ekstern konsulent.

Trin 1: Analyse



Første trin skal besvare spørgsmålet om, hvordan jeres CSR-landskab ser ud (interessenters krav og forventninger, markedsudvikling, lovkrav etc.). Udgangspunktet for al form for strategiarbejde er, at man har overblik over hvad der sker uden for virksomheden og hvor virksomheden er henne i dag internt. Med andre ord skal I udarbejde en kortlægning af, hvad det er, der er relevant for jer og jeres interessenter, herunder for jeres kunder, medarbejdere og andre, såvel som hvad I gør allerede i dag.

I skal derfor have fokus på at få det brede overblik og undgå at overse noget. Der er mange måder at afdække jeres CSR-landskab på, så lad endelig kreativiteten få et vist spillerum her som tillæg til analyserne foreslået nedenfor.

1.1 Risikoanalyse og kortlægning af eksisterende CSR-indsats

CSR er sjældent noget, I skal opfinde fra bunden. De fleste virksomheder – også SMV'er – har en del af bygge på allerede, enten i form af retningslinjer, der er skrevet ned som f.eks. politikker og principper, i form af konkrete aktiviteter og projekter, eller måske i form af 'praksis'. Praksis dækker over de ting, I allerede gør, uden at have det skrevet ned, fordi "sådan gør vi bare".

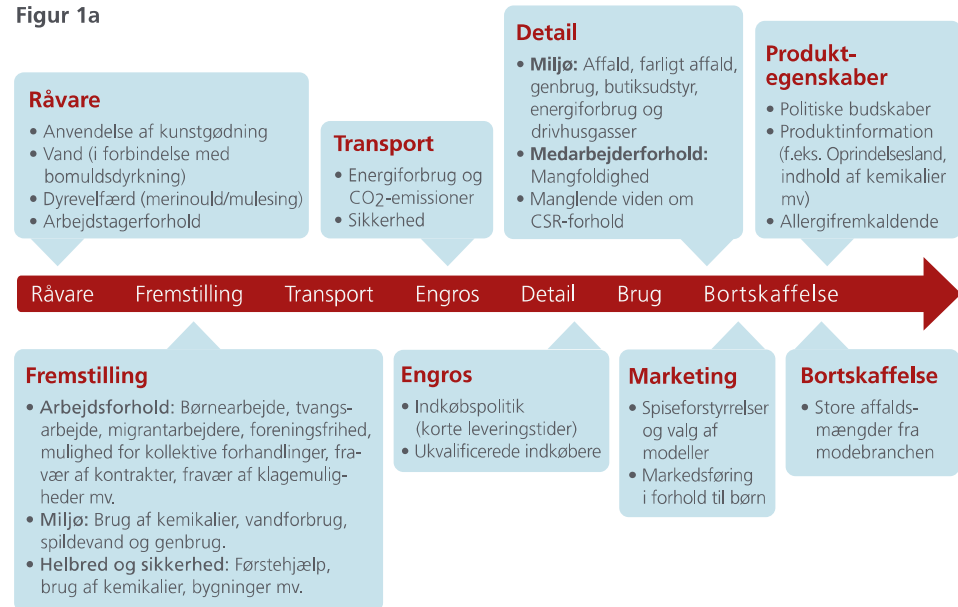
Kortlægningen af jeres eksisterende CSR-indsats er derfor en praktisk øvelse i at få kortlagt de forskellige aktiviteter i jeres værdikæde, og hvad I allerede laver for at få etableret en fælles og veldokumenteret forståelse af, hvor langt jeres virksomhed er, hvilke udfordringer I har, og hvor I gerne vil bevæge jer hen med CSR-arbejdet fremadrettet.

Kortlægningsøvelsen består konkret af to dele, hvor den første er at kortlægge CSR-udfordringer i jeres værdikæde og den anden består i at undersøge og få skrevet ned, hvilke elementer I allerede har på plads på CSR-området. Formålet er at få overblik over relevante CSR-emner og risiko-områder i jeres værdikæde. De CSR-emner, der kommer op her, skal bruges senere i processen, når det strategiske fokus skal etableres. I starter med at tegne jeres specifikke værdikæde på et stykke papir eller en tavle med de led, der hører til her, f.eks.; råvarer – fremstilling – transport – engros – detail – brug – bortskaffelse (se model nedenfor). Hvordan jeres værdikæde ser ud, vil variere alt efter hvilken type virksomheder, I er, og hvordan I organiserer jer.

Herefter er opgaven at gennemgå hvert led i værdikæden og identificere, hvordan jeres aktiviteter påvirker jeres omgivelser og hvilke CSR-risici, der knytter sig til hvert led. Samtidig kan I diskutere, om I allerede har nogle CSR-aktiviteter knyttet til de specifikke dele af leverandørkæden. Der kan f.eks. være risici knyttet til de råvarer I anvender, det kan måske være at jeres råvarer hentes fra et sted, hvor pågældende ressource er en mangelvare eller måske kan jeres råvarer forbindes med dårlige arbejdsforhold nogle steder i leverandørkæden. Der vil være tale om forskellige CSR-emner og forskellige CSR-risici knyttet til hvert led. I kan finde inspiration til kortlægningen hos jeres brancheorganisationer eller via CSR-kompassets oversigt over brancheinitiativer: <http://www.csrkompasset.dk/brancheinitiativer>

Når dette er gjort, har I et overblik over en række CSR-emner og risici i jeres værdikæde og en bedre forståelse af, hvor der er særlige områder, I skal være opmærksomme på.

Figur 1a



Næste del af øvelsen består i at undersøge og få beskrevet, hvilke elementer I så allerede har på plads på CSR-området. Det gælder formelle og uformelle aktiviteter, data, og hvordan I allerede kommunikerer om de forskellige CSR-aktiviteter, hvis I gør det.

Til denne del af øvelsen er der en række spørgsmål I skal gennemgå og sætte ind i skemaet på næste side:

1.1.1 Politikker, principper, certificeringer og guidelines

Hvad har vi på plads af aktiviteter og andet, der er skrevet ned, f.eks. politikker, principper, medarbejderhåndbog, Code of Conduct mv.?

1.1.2 Projekter, aktiviteter, særlige indsatser

Hvilke aktiviteter, initiativer og særlige indsatser gør vi allerede på CSR-området?

1.1.3 Praksis

Hvad gør vi allerede uden at tænke over det, altså ting 'vi bare gør', fordi det har vi altid gjort, sådan foregår arbejdet bare hos os?

1.1.4 Data og indikatorer

Er der nogen ting og aktiviteter, vi allerede måler på i dag, f.eks. på miljøområdet eller på medarbejderområdet?

1.1.5 Rapportering og kommunikation

Er der nogle CSR-aspekter, vi allerede kommunikerer eller rapporterer om på nuværende tidspunkt?

En god måde at gøre det på er at skrive det op i et skema, der på en systematisk måde samler op på alle resultater.

Se dette skema som eksempel på en kortlægning:

Figur 1b

Politikker, principper, certificeringer, guidelines	Projekter, aktiviteter og særlige indsatser	Praksis	Data og indikatorer	Rapportering og kommunikation
Arbejdsforhold				
Ergonomisk rigtige arbejdsforhold	- Hæve-/sænkeborde - Indst. pakkevogne - Båndmaskine - Automatisk læssemrampe "Roller-mice"	- Anvendelse af mange, gerne af flere - Anvendelse af alle på lager - Anvendelse af alle i salg	Ingen	Ingen
Leverandørstyring				
Samarbejdsforhold og relationer	- Samarbejdskontrakt - FN Global Compact - Code of Conduct - General instructions	- Business terms med alle leverandører - Grundlag for vores samarbejdsstilling og alle vores kontaktparter - Guidelines i hovedsageligt miljø- og arbejdsforhold hos leverandører og i videst muligt omfang deres samarbejdspartnere - Overordnede produktkrav	- Medio 2014 - Påbegyndt mål sep. 14 - Udført	- Egenkontrol - BSCI
Produkter				
- Oeko-Tex 100 - Reklamationspolitik 2. sortering	- Metervarer og trim - Langt samarbejde med leverandører samt et omfattende basic-program	- Fokuserer på udvælgelse af metervarer og trim med oeko-Tex certificering - Omfattende controlling hos leverandører (pre- inline og final control samt yderligere kontrol ved varemottagelse) - Sendes til Rumænien	80% af udvalgte - Under 1%	Ingen
Lokalsamfund				
Vidensdeling og sponsorater	- Vidensdeling med studerende - Velgørenhed	- Skoleklasser på besøg fra mange udd. retninger - Sportsklubber - Kræftens Bekæmpelse - Røde Kors - Rumænien	- Mindst 5 årligt - Årlig støtte på xxxx kr.	Ingen

Du finder skabeloner til udfyldelse i 'Skabeloner til Drejebogen' i powerpoint format.

Hvad skal vi inkludere?

Som udgangspunkt er det i denne fase vigtigt at få dokumenteret alt for at danne sig så fuldstændigt et overblik som muligt.

Hvor lang tid tager det?

Tidsforbrug afhænger selvfølgelig af jeres ambitionsniveau, og som med al anden kortlægning skal man afsætte tid til at få spurgt ind til de områder, som man eventuelt ikke selv sidder med, så kortlægningen kan blive så præcis og fuldstændig som muligt.

1.2 Peer review: 'Hvad gør vores konkurrenter og vigtigste samarbejdspartnere'?

Et peer review er en analyse af, hvad jeres konkurrenter, samarbejdspartnere og /eller dem I normalt sammenligner jer med, foretager sig på CSR-området.

Denne type analyse kan være et nyttigt redskab i forhold til dels at skabe overblik over, hvor 'modent' CSR-arbejdet er blandt jeres konkurrenter og andre virksomheder, som I typisk sammenligner jer med, og dels som inspiration til hvilke CSR-emner, der er relevante i jeres branche. Samtidig kan et peer review give indblik i, hvordan jeres konkurrenter kommunikerer om CSR, og det kan inspirere jer i jeres formidling af indsatsen.

Det er en slags konkurrentanalyse, blot udvidet til potentielt også at omfatte flere virksomheder end konkurrenter. Formålet er at danne sig et overblik over det generelle CSR-niveau i branchen.

Peer reviewet kan gennemføres som skrivebordsarbejde. Forvent det tager en dags tid – til gengæld er det meget lærerigt og inspirerende at komme i dybden med hvad andre gør.

I gennemfører analysen ved at følge nedenstående trin:

1.2.1. Udvælg konkurrenter

Hvilke virksomheder er vigtige at undersøge, og hvem er det, vi oftest sammenligner os med?

Første skridt er at udvælge de relevante peers, der skal undersøges. Det bør som minimum omfatte virksomheder fra samme branche, netop for at analysen giver en fornemmelse af det generelle CSR-niveau blandt konkurrenterne.

1.2.2. Find materiale

Hvilket materiale er tilgængeligt om konkurrenternes CSR-indsats – og kommunikerer de overhovedet om CSR?

Til selve analysen er udgangspunktet offentligt tilgængeligt materiale f.eks. fra virksomhedernes hjemmeside, i årsrapporter og lignende. Det er vigtigt at holde sig for øje, at virksomheder naturligvis ikke gør alt materiale tilgængeligt på deres hjemmeside, så et peer review giver ikke nødvendigvis det fulde billede af CSR-indsatsen, men snarere et godt bud på, hvad virksomhederne arbejder med. Eksempelvis kan man sige, at hvis alle virksomhederne i jeres branche arbejder med klima, er det som minimum noget I skal forholde jer til i forhold til at vurdere, hvad der er væsentligt for jer.

1.2.3. Saml op

Alle de indhentede oplysninger kan med fordel samles i et overbliksskema (se nedenfor), der skaber en god struktur for at sammenligne de forskellige peers' CSR-indsatser.

1.2.4. Sammenlign

Besvar spørgsmålene: hvad er det generelle CSR-niveau i branchen? Hvad gør jeres konkurrenter, som I ikke gør? Hvad gør I på CSR-området, som differentierer jer fra jeres konkurrenter?

Sidste skridt i øvelsen er at lave en kort analyse/opsamling på, hvad de indhentede oplysninger fortæller om det generelle CSR-niveau i branchen, og det specifikke niveau for hver af jeres udvalgte peers.

Spørgsmål I kan stille her er bl.a.:

- Er der områder, hvor jeres konkurrenter er meget længere fremme end jer?
- Er der nogen 'huller', altså CSR-områder, som konkurrenter arbejder med, som I ikke arbejder med – og er det noget, I bør overveje?
- Er der nogen områder, I arbejder med, som giver jer en konkurrencemæssig fordel?
- Hvor ligger I i forhold til det generelle CSR-niveau i branchen?

Se eksempel på udfyldt skabelon:

Figur 1c

Virksomhed A	Virksomhed B	Virksomhed C
CSR fokusområder		
• Klima • Soja • Forretningsetik og anti-korruption • Plantebeskyttelsesmidler • Palmeolie • Slam • GMO og genteknologi • Gødning • Kemikalier • Dyrevelfærd	• Fødevaresikkerhed – forsyning • Fødevaresikkerhed – kvalitet • Miljømæssig bæredygtighed • Ansvarlig leverandørkæde • (Engagement i lokalsamfund) • (Medarbejdersikkerhed)	• Forretningsprincipper • Operationelle principper • Fødevaresikkerhed • Fødevarer og helbred • Miljø • Landbrug • Indkøb • Arbejdsplads • Opførsel på markedet • Samfundsrelationer • Menneskerettigheder
Aktiviteter		
Forskellige succesrater indenfor leverandørkæde, miljø, arbejds-miljø, menneskerettigheder og produkter	• Partnerskaber til (indirekte) understøttelse af CSR-foci (ikke konsistent) • Ethics Open Line	Andelshavernes demokratiske struktur, leverandørevaluering, strategi på verdensmarkedet, anvendelse af ny teknologi i fremstillingen, udvikling af ernæringsmæssigt nye produkter, reduceret miljø- og klimapåvirkning, bæredygtig mælkeproduktion, menneskerettigheder på arbejdspladsen og i samfundsrelationer
Ledelse/styring		
• Code of Conduct	Code of Conduct baseret på koncernens retningslinjer	Code of Conduct Miljøstrategi (2020 mål) Antikorruptionspolitik og whistleblower-ordning
Data		
Integreret årsrapport • GRI – niveau B • FN Global Compact	Kun udvalgte nøgletal offentliggøres i den særskilte CSR-rapport – håndteringen synes ugenomsigtig	• FN Global Compact • Særskilt CSR-rapport • Nationale og intl. fødevaresikkerhedscertificeringer
Forankring		
CSR Council bestående af direktører for kommunikation, HR, leverandørkæde samt afdelingsledere og general counsel	Hverken hjemmeside eller CSR-rapport belyser organisatorisk forankring	Der er ingen offentlig redegørelse for virksomhed C's organisatoriske forankring af CSR-arbejdet – men den administrerende direktør er ansigt på publikationer, web mv., ligesom han er formand for koncernens CSR-komité
Interessent dialog		
Konkretiseres ikke – men nævnes i flæng: Myndigheder, politikere, non-profit organisationer, medier, interesse-repræsentanter, universiteter, kunder, leverandører, andre spillere, interessefora samt sektorsamarbejde	Partnerskaber er organiseret indenfor fødevaresikkerhed, uddannelse og miljøbeskyttelse og dækker bl.a. NGO'er, fonde, industrisamarbejder og forskningsinstitutioner.	UTZ-samarbejde om kakao, Green Palm Sustainability-samarbejde om palmeolie, forbrugerdialog via virksomhed C

Du finder skabeloner til udfyldelse i 'Skabeloner til Drejebogen' i powerpoint format.

Hvor mange konkurrenter skal man se på?

For at kunne danne sig en velbegrunder idé om, hvad det generelle ambitionsniveau er i branchen og hvad vigtige konkurrenter gør, kan det være en god idé at se på minimum tre konkurrenter og andre virksomheder, som I normalt sammenligner jer med.

1.3 Interessentanalyse: 'Hvilken opfattelse, krav og forventninger har vores interessenter til os?'

Næste analyse er en intern og ekstern interessentanalyse, og den er på mange måder den vigtigste af de forskellige analyser, da den set udefra giver nye input til virksomheden. Men den er også mere ressourcekrævende end de øvrige analyser, da I her skal involvere jeres interessenter, og gå i dialog med dem om forventninger og krav til jer på CSR-området.

Nedenstående viser de spørgsmål, I skal stille jer selv, og de trin der ligger i interessentanalysen.

1.3.1. Kortlæg interessenter

Hvem er vores interessenter i forhold til CSR?

Første skridt i analysen er at lave en indledende kortlægning af jeres relevante interessenter, da de giver indsigt i og forståelse for krav og forventninger til jer på CSR-området. Den brede definition er at interessenter er dem, som I påvirker med jeres forretning og/eller som påvirker jer. Det kan f.eks. være kunder, medarbejdere, potentielle medarbejdere, frivillige organisationer, leverandører, brancheorganisationer, uddannelsesinstitutioner, medier, ejere, investorer eller lignende.

Kortlægning af interessenter er en god brainstorming-øvelse hvis I samler et par folk med forskellige berøringsflader og spørger dem. Måske nogle af interessenterne hænger sammen – eller måske nogle af de overordnede grupper skal deles op for at give mening for jer (f.eks. kan kunder deles op i kundesegmenter hvis I forventer de har forskellige forventninger).

Se eksempel i Figur 1d på side 21.

1.3.2. Udvælg de vigtigste interessenter

Hvem er de mest væsentlige interessenter at få talt med?

Næste skridt er at beslutte, hvilke af interessenterne, der er vigtige at indhente input fra i forhold til at blive klogere på specifikke krav og forventninger til jer på CSR-området. En måde at beslutte hvem der er centrale interessenter, er at vurdere de forskellige interessentgrupper i forhold til 1) interessentens strategiske betydning for jer som virksomhed og 2) jeres påvirkning af interessenten.

Er der f.eks. tale om medarbejdere, vil de som oftest vurderes som meget vigtige for virksomheden. Samtidig spiller virksomheden også en vigtig rolle for dem. Øvelsen giver derfor også anledning til at få diskuteret, hvorfor de forskellige interessentgrupper er vigtige for jer og hvornår. Tilsvarende giver øvelsen også mulighed for at tale om, hvordan virksomheden måske allerede er i dialog med interessenterne.

1.3.3. Beslut metode:

Hvad skal formen være på interessentanalysen?

Når de relevante interessentgrupper er udvalgt, skal det besluttes, hvordan I vil gennemføre jeres interessentanalyse. Hvad der er mest hensigtsmæssigt varierer fra interessentgruppe til interessentgruppe og fra virksomhed til virksomhed. Af og til kræver forskellige interessenter forskellige metoder.

Det kan være, at I allerede har kanaler, der er oplagte til at få den pågældende interessent i tale, eller at man blot skal udvide en eksisterende dialogform til også at omfatte spørgsmål om CSR.

Følgende eksempler på dialogformer kan her være relevante:

- Personlige interview, ansigt-til-ansigt eller på telefon – denne form er god til centrale interessenter som f.eks. vigtige kunder hvis man er en B2B-virksomhed
- Fokusgrupper – kan være rigtig godt til f.eks. medarbejdere eller forbrugere hvis man gerne vil nå lidt længere ud
- Spørgekemaundersøgelser – kan også være en måde at nå længere ud hvis man f.eks. har aktiviteter eller medarbejdere flere forskellige steder
- Intranet – gør det nemt at nå medarbejderne
- Kundeundersøgelser – f.eks. kan en vurdering af jeres nuværende indsats og hvad kunderne gerne ser jer begynde at arbejde med sagtens være del af en bredere kundeundersøgelse
- Medarbejderundersøgelse – som ovenstående
- Forbrugerpanel – er en anden måde at nå forbrugerne på hvis I har noget lignende i forvejen

Det er kort sagt kun fantasien, der sætter grænser for dette – man skal bare sikre at der er en sammenhæng i hvem man skal have fat i og hvordan man gør det.

1.3.4. Kontakt interessenter

Hvordan skal vi kontakte interessenter og hvem sørger for det bliver gjort?

Det vil variere hvor mange interessenter, der er relevante at interviewe – det afhænger ikke mindst af hvor mange ressourcer, der er afsat til processen. Men husk, at selv få interviews er brugbare i denne proces. Når antal og dialogmetode er fastlagt, så skal det besluttes, hvem der er ansvarlig for at gennemføre dialogen med interessenter. Herefter kan de interessenter, der skal høres så kontaktes enten på mail, telefon eller via andre relevante kanaler. Det giver god energi til det videre arbejde at I kender krav og forventninger, og kan sætte 'kød og blod' på de krav, der ellers godt kan blive lidt abstrakte.

1.3.5. Gennemfør dialog med interessenter

Hvordan griber vi dialogen an og hvad skal spørgerammen indeholde?

Som afsæt for dialogen med interessenterne kan det være en god idé at udarbejde en 'spørgeramme' på forhånd, der kan guide jeres spørgsmål til interessenten undervejs. Det vil gøre det nemmere at få spurgt ind til de relevante emner, og sikre mere konsistens i de inputs, der kommer ud af analysen.

Det er desuden vigtigt, at spørgsmålene er målrettet hver enkelt interessentgruppe, da ikke alle spørgsmål vil være lige relevante for alle.

Få inspiration fra spørgeguiden nedenfor:

Spørgeguide

Start med at give en introduktion til projektet, og hvad I forventer at få ud af det. Her skal I nok først definere, hvad CSR er og hvad eksempler kan være hos jer. Det kan f.eks. være:

Strategisk CSR handler om, at virksomheden integrerer sociale, miljømæssige og etiske hensyn i virksomheden og i interaktionen med interessenter, og at dette er med til at styrke vores forretning og den værdi, vi skaber for kunder og medarbejdere.

Beskriv herefter, hvorfor I foretager interviews, og hvordan I vil bruge resultaterne i jeres proces. Kom kort ind på, hvorfor det er vigtigt at få netop deres input med i denne proces.

Eksempler på spørgsmål kunne være:

- Hvad er din rolle og hvordan er du i kontakt med [virksomhed A]?
- Hvordan vurderer du [virksomhed A]s status i branchen?
- Hvad er jeres forventninger til [virksomhed A] på CSR-området?
- Hvordan er forventningerne generelt i branchen?
- Hvordan ser I [virksomhed A]s nuværende indsats ift. CSR?
- Ser du nogen muligheder på CSR-området for [Virksomhed A] ift. fremtiden?
- Er der noget [virksomhed A] burde tage fat i?

Udtænk desuden 4-6 spørgsmål, der er relevante og tilpasset den pågældende interessent, hvad enten det nu er en kunde, en leverandør eller en medarbejder mv. Tænk hvad der er relevant for lige netop dem:

Kunder

- Hvilke ydelser køber I hos [virksomhed A]?
- Hvilke krav stiller I til leverandøren i den forbindelse?

Leverandører

- Møder I krav om CSR, f.eks. at I skal have en CSR-politik eller andre procedurer på plads fra andre kunder?
- Spiller CSR en rolle i relationen til jeres kunder?

Medarbejdere

- Hvor meget betyder det for dig, at [virksomhed A] har en ansvarlig profil?
- Betyder det noget i forhold til din motivation for at gå på arbejde?

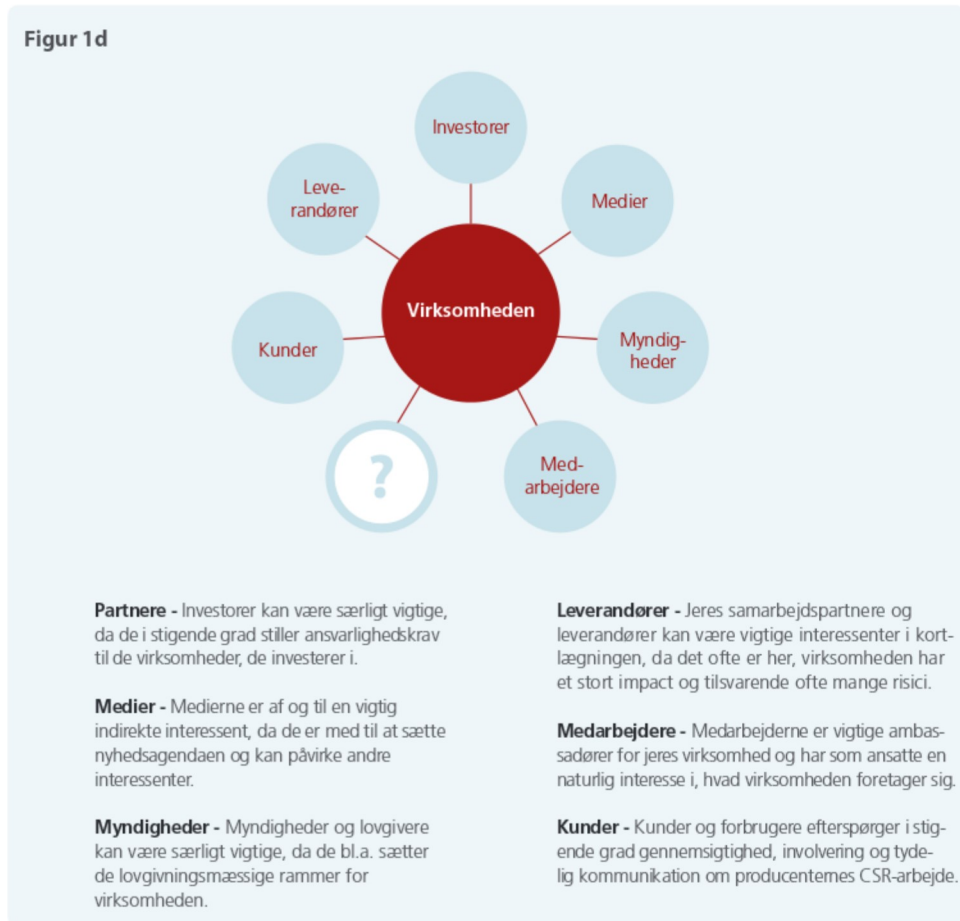
1.3.6. Saml op

Hvordan samler vi op på analyseresultaterne?

Som sidste skridt i interessentanalysen er det en god idé at lave en kort opsamling på de resultater, der er kommet ud af øvelsen. Opsamlingen kan bl.a. indeholde svar på spørgsmål som:

- Stemmer interessenternes opfattelse af os på CSR-området nogenlunde overens med vores? Og hvis ikke – hvor er hullerne så?
- Hvilke emner peger interessenterne på som væsentlige – og hvor vigtig er den pågældende interessent for os?
- Peges der på nogen områder, som vi ikke har tænkt på i vores CSR-indsats?

Se et eksempel på et interessentkort:



Du finder skabeloner til udfyldelse i 'Skabeloner til Drejebogen' i powerpoint format.

Vær opmærksom på at:

- Mange interessenter typisk ikke ved hvad CSR er. Bryd derfor gerne spørgsmålene ned i de relevante områder, f.eks. kemikalier, ansvarlig produktion, HR osv. Mange fortolker fejlagtigt at 'kunderne er ligeglade med CSR' fordi man har spurgt direkte til begrebet og kunden måske ikke ved hvad det er. Men når man så spørger om miljø, arbejdsforhold og sundhed, så er det måske noget helt andet. Så tal et sprog dine interessenter forstår! Brug gerne spørgeguiden fra forrige side som inspiration.
 - Involvere nøglepersoner og ledelsen i din organisation.
 - Man også kan anvende input fra eksisterende undersøgelser, som f.eks. kunde- eller markedsundersøgelser, hvis det passer ind.
 - Interessenter typisk oplever det som positivt, at virksomheder spørger og lytter til deres input – men det skaber også en forventning om handling, som I skal være opmærksomme på.
 - Tilbagemeldingerne fra interessenterne typisk også er noget, der fanger ledelsens opmærksomhed, og gør CSR relevant og nærværende.
 - Der kan komme mange spændende input frem i dialogen med interessenter, og det kan derfor være en god idé at skrive et kort referat af de forskellige interviews, også for at kunne præsentere resultaterne bagefter.
-

Trin 2: Strategiske fokusområder og CSR-politik



Nu er I kommet igennem første del af processen og har gennemført en række analyser, der giver et billede af, 'hvorfra I kommer' i forhold til CSR. Nu står I (forhåbentlig) med et overblik over, hvad I allerede gør i forhold til CSR, jeres CSR-niveau i forhold til jeres konkurrenter, og hvad der er af forventninger til jer fra jeres vigtigste interessenter.

Det åbner op for andet trin i processen. Andet trin skal besvare spørgsmålet 'hvor skal vi hen?' og handler om at finde den rigtige retning og det rigtige fokus for CSR-arbejdet. Hvad der er den rigtige retning afhænger af, hvad er forretningsmæssigt relevant for jer og hvad der gør en forskel, f.eks. for jeres konkurrencesituation, risikostyring eller for jeres effektivitet og bundlinje.

At det er strategisk betyder her, at det ikke skal være alle retninger, men den retning, der er væsentlig for den forretningsmæssige effekt, I vil opnå. Det betyder i praksis, at I skal spørge jer selv, hvad det er, I gerne vil have ud af CSR-indsatsen.

2.1 Væsentlighed og prioritering

En væsentlighedsvurdering på CSR-området består af en vurdering af, dels hvad jeres interessenter finder vigtigt, og dels i hvilken grad det pågældende emne kan påvirke forretningen på kort og lang sigt. I skal altså vurdere CSR-emner i forhold til omgivelsernes forventninger og i forhold til jeres egne forretningsaktiviteter.

Analysearbejdet i trin 1 som I nu har været igennem, har givet jer en slags liste over mulige CSR-emner, som i større eller mindre grad har relevans for jeres virksomhed og for jeres interessenter. Alle disse emner kan I se som en bruttoliste over de CSR-emner, som virksomheden skal forholde sig til. Det er dog typisk ikke relevant eller muligt at arbejde med alle emnerne.

Derfor er der behov for at prioritere CSR-emnerne og lave en nettoliste, så det er de væsentlige emner, I fokuserer på fremadrettet. Det arbejde forudsætter, at I har lavet, hvad man kan kalde en væsentlighedsvurdering, som tager udgangspunkt både i emnets relevans for jeres interessenter og emnets påvirkning på jeres forretning.

Væsentlighedsvurderingen er omdrejningspunktet i trin 2. Der er typisk tre trin i en væsentlighedsvurdering som beskrevet i modellen nedenfor:



2.1.1. Lav en bruttoliste over CSR-emner

Første skridt er at få samlet alle emnerne i en oversigt, så I får et overblik over CSR-emnerne, der indgår i væsentlighedsvurderingen. Det kan I gøre med denne skabelon:

Det er et eksempel på en oversigt over hvilke CSR-emner, der er kommet frem i de foregående analyser:

Figur 2a

Peer review	Ekstern Interessentanalyse	Interne interviews	Risiko og mulighedsanalyse
Miljø			
• Energiforbrug • Vandforbrug • Dyrevelfærd – pels, dun, uld, læder	• Biodiversitet • Dyrevelfærd • Brug af plastik • Brug af allergifremkaldende stoffer • Mulesing	• Håndtering af farligt affald • Spildevand • Fornybar energi	• Miljøforhold hos sekundære leverandører • Brug af pels og dun
Medarbejderforhold			
• Kompetence-udvikling • Leveløn hos leverandører	• Sundhed • Mangfoldighed og rummelighed	• Sundhed og trivsel • Kompetenceudvikling • Økologisk frugt	• Medarbejderforhold hos primære leverandører
Arbejdstagerrettigheder			
• Leverandørforhold	• Børnearbejde • Tvangsarbejde • Dårlige arbejdsforhold • Foreningsfrihed	• Dårlige forhold for kvinder, der udfører håndarbejde	• Risiko for negativ eksponering
Forretningsetik			
• Antikorruption	• Gavepolitik • Underholdning • Bestikkelse • Udflytning af arbejdspladser	• Uklare kriterier for tildeling af rabatter	• Risiko ift. konkurrenceforhold og markedsføring
Samfundsansvar			
• Støtte til NGO'er særligt i forhold til børnearbejde	• Engagement i relevante sager • Med til at skabe fokus på sager	• Donationer • Sponsorater	• Sponsorat af Røde Kors' design-kampagne
Menneskerettigheder			
• Diskrimination	• Leverandørforhold	• Kvinder i ledelse	• Risiko for negativ eksponering

2.1.2. Kategorisér CSR-emnerne

Når der er lavet en bruttoliste over CSR-emner er der typisk behov for at vurdere emnerne. Praktisk skal der ikke være mere end 10-15 emner på nettolisten, og der vil typisk både være meget specifikke emner og mere overordnede emner på listen.

De overordnede emner kan eksempelvis være menneskerettigheder, miljø og medarbejderforhold. De er ikke særlig specifikke. Eksempler på mere specifikke emner på listen kan f.eks. være diskrimination, håndtering af spildevand eller kompetenceudvikling.

Det handler om at finde nogenlunde det samme niveau i emnerne. I skal være opmærksomme på, at emnerne ikke bliver for generelle, sådan at der kan sættes spørgsmålstegn ved, hvad emnet egentlig dækker over. F.eks. kan 'miljø' med fordel brydes ned i f.eks. energiforbrug, kemikalier, affaldshåndtering eller hvad der nu er særligt relevant.

2.1.3. Prioritér CSR-emnerne i forhold til væsentlighed

Selve prioriteringen af CSR-emner er en central øvelse i en CSR-strategiproces. Det er derfor vigtigt, at I sikrer, at jeres ledelse tager ejerskab for vurderingen af emnernes væsentlighed.

En anerkendt metode til at bedømme, hvilke CSR-emner der er væsentlige, er at vurdere CSR-emnerne i forhold til, hvor vigtigt det er for virksomhedens interessenter, og samtidig hvor afgørende emnet er i forhold til at nå jeres strategiske målsætninger. En tilgang som mange virksomheder gør brug af, er at vurdere og inddele emnerne i en matrice med to akser. Ud af den horisontale X-aksen bedømmes 'emnets indflydelse på forrettningens succes' og op af Y-aksen bedømmes emnets 'væsentlighed for virksomhedens interessenter'.

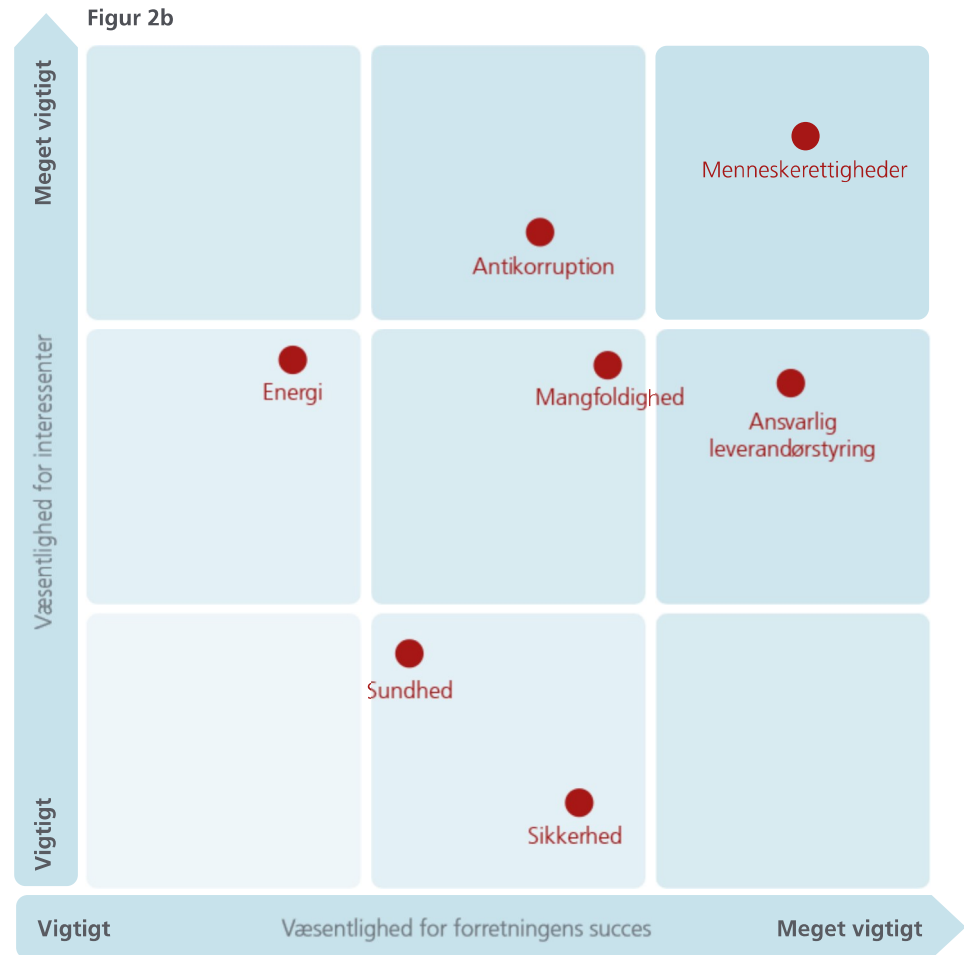
Groft sagt kan man sige, at de emner, der placerer sig øverst til højre, er de områder, der er strategisk vigtige både for forretningen og for jeres vigtigste interessenter. Det er dem, man typisk udvælger som virksomhedens CSR-fokusområder. Det kan f.eks. være at emnerne kan give en konkurrencefordel for virksomheden, at de kan bidrage til at øge omsætningen, at de kan understøtte en stærkt brand og /eller bidrage til besparelser for virksomheden.

For jeres interessenter kan det være andre ting, der er vigtige. For kunderne er det nogle gange jeres produkters bæredygtighed som er det mest vigtige. For medarbejdere kan det være centralt, at I tager et socialt medansvar f.eks. ved at skabe et godt og sikkert arbejdsmiljø at arbejde i. For interessenter i lokalmiljøet kan det være vigtigt, at I tager et medansvar for eventuelle miljø- eller støjforurenende aktiviteter og så videre.

Det betyder selvfølgelig ikke, at I ikke kan vælge emner som strategiske fokusområder, hvis de placerer sig i midten af matricen i stedet for øverst til højre. Der vil altid være tale om en afvejning, når emnerne skal udvælges. Emnerne i midten af matricen er typisk relevante at håndtere, fordi de kan ses som emner, som I af en eller anden årsag ikke bør ignorere. I stedet kan I inddrage dem i driften over tid. Emnerne, der placerer sig nederst til venstre kan måske fravælges. Det bør være en ledelsesmæssig beslutning, og et fravalg der er kendt i virksomheden, og som dermed kan forklares.

På baggrund heraf skal I udvælge de områder, som skal være jeres strategiske CSR-fokusområder.

Se et fiktivt eksempel på en udfyldt væsentlighedsvurdering:



Du finder skabeloner til udfyldelse i 'Skabeloner til Drejebogen' i powerpoint format.

Hvor lang tid tager væsentlighedsvurderingen?

Det er vigtigt, at der afsættes god tid til denne øvelse, da der undervejs i prioriteringen af emner kan opstå nogle vigtige diskussioner, som kan tage tid og give anledning til videre diskussion.

Hvor mange skal involveres i denne øvelse?

En god tommelfingerregel er, at ledergruppen skal involveres, når der tages strategiske beslutninger for virksomheden. Det gælder også i CSR-strategiarbejdet, og derfor også i væsentlighedsvurderingen. Som minimum bør de personer, hvis arbejdsområder er involveret i CSR-indsatsen, inkluderes. Det er selvfølgelig forskelligt fra virksomhed til virksomhed og afhænger af branche, organisationens størrelse og struktur, men det drejer sig typisk om direktør, personaleansvarlig, produktionschef, kvalitetschef, indkøbsansvarlig, økonomiansvarlig, marketing- og/eller salgsansvarlig, kommunikationsansvarlig, og eventuelt regionschefer, o.lign, hvis relevant.

Som en del af strategiprocessen kan det være nyttigt også at diskutere en række spørgsmål relateret til CSR-arbejdet i jeres virksomhed, f.eks.:

- Hvor integreret er CSR i vores beslutningsprocesser?
- Er der områder i virksomheden, hvor CSR er bedre forankret end andre og i så fald hvor og hvorfor?
- Hvor forankret er CSR-overvejelser i virksomhedens forskellige processer og aktiviteter?

2.1.4. Politikker og strategiske fokusområder

På baggrund af væsentlighedsvurderingen vil det være ligetil at udarbejde en kort og præcis beskrivelse af, hvorfor netop disse CSR-emner er de mest væsentlige for jer. Beskrivelsen og argumentationen for jeres strategiske fokusområder er på den måde jeres CSR-strategi – de emner I har et strategisk fokus på. Beskrivelsen af fokusområderne kan senere anvendes til at kommunikere internt og eksternt om, hvorfor I netop har valgt disse CSR-områder og hvad det indebærer.

2.2 CSR-politik

Næste del af trin 2 er at få formuleret de strategiske fokusområder ind i en CSR-politik. En CSR-politik kan være en god måde at få vist internt og eksternt, hvad man ønsker at opnå med CSR-arbejdet. Altså besvare 'hvor skal vi hen'-spørgsmålet.

En CSR-politik kan også gøre det nemt for jeres interessenter og for omverdenen at aflæse jeres ambitionsniveau på CSR-området. På den måde er CSR-politikken et godt kommunikationsmiddel.

En CSR-politik har karakter af at være et 'løfte' til interessenterne om, hvad de kan forvente af jer i forhold til CSR. Det betyder, at I skal sikre, at I ikke 'lover for meget', så der er overensstemmelse mellem jeres indsats, ambition, og det der bliver sagt udadtil. Med andre ord er det vigtigt, at CSR-politikken ikke blot bliver ord, der ikke har noget med virkeligheden at gøre.

Der er stor forskel på, hvor lange CSR-politikker er, og der er som sådan heller ikke nogen 'regler' for, hvor lang eller kort en CSR-politik skal være. Nogle fylder mange sider, mens andre vælger at lave dem korte.

I kan også vælge at holde selve CSR-politikken overordnet, så den kan suppleres af mere specifikke politikker på de forskellige strategiske fokusområder. Denne 'paraply'-tilgang ser man af og til, hvis virksomheden allerede har en række selvstændige politikker, som kan knyttes til CSR-området, f.eks. en miljøpolitik, en arbejdsmiljøpolitik eller måske en mangfoldighedspolitik og tilsvarende.

Se her et eksempel på en CSR-politik fra FC Midtjylland:

CSR POLITIK

FC Midtjylland er mere end en fodboldklub. Vi er et regionalt flagskib, der skaber sammenhængskraft og fællesskab i vores region.

Klubben er vokset ud af hedens muld. Vi kommer fra en landbrugsregion, hvor både ressourcer og demografien traditionelt set har været sparsom, men gennem hårdt arbejde og nytænkning, er området blevet et landsdækkende vækstcenter.

Ikke alene er vi stolte over at komme fra hedens muld, men vi vil også have, at folk i regionen er stolte over FC Midtjylland. Det er en stærk analogi mellem FC Midtjylland og den midt- og vestjyske region. Vi har ikke fået noget foræret, men gennem innovation og flid, er vi i dag en af landets mest succesfulde sportsklubber. Det forpligter.

Sport handler om fællesskab og om at repræsentere sin region, hvilket også indebærer at tage ansvar for sin region. FC Midtjylland betragter vi os selv som en integreret del af det omkringliggende samfund. Men vi er ikke bare en del af samfundet. Vi bidrager til at skabe social sammenhængskraft i vores region. Vi måler ikke udelukkende os selv på vores sportslige resultater, men ligeledes på hvor meget vi giver tilbage til det samfund, som vi er en del af.

Den store bevågenhed og entusiasme, der omgiver sporten, gør at CSR både er en pligt og mulighed for os. Vi ønsker at bruge vores unikke position til at inspirere mennesker i hele regionen til at tage socialt ansvar.

Derfor arbejder vi aktivt for at inddrage alle interessenter omkring klubben i form af foreninger, frivillige, fans, sponsorer, kommunale instanser og myndigheder, så vi i fællesskab kan tage vare på den midt- og vestjyske region.

Med vores CSR-arbejde vil vi tage et socialt ansvar inden for disse tre overordnede områder:

1. Frivillighed

I FC Midtjylland er vi klar over, at vores mange hundrede frivillige er nøglen til vores succes. I en tid, hvor det frivillige arbejde er under pres, vil vi arbejde for at skabe de optimale rammer for at frivilligheden kan blomstre i Midt- og Vestjylland.

- Vi vil værdsætte og anerkende det frivillige arbejde
- Vi vil arbejde for at styrke den frivillige indsats i regionen
- Vi vil skabe de bedste arbejdsforhold for vores frivillige

2. Fællesskabet

FC Midtjylland befinder sig i en landsdel under pres, hvor de små lokalsamfund oplever en stagnation, men vi blæser til kamp mod Udkantsdanmark! FC Midtjylland skaber en sammenhængskraft i Midt- og Vestjylland, hvor netværk blomstrer omkring os. Gennem et sponsornetværk skaber vi samhandel, vækst og arbejdspladser til gavn for hele regionen. Vi aktiverer tusindvis af frivillige i klubsamarbejdet og skaber et sundt foreningsliv, der kan skabe liv i områder, som trues af af-folkning.

- Vi vil skabe arbejdspladser og øget forretning via vores sponsornetværk
- Vi vil skabe en stærk fællesskabsfølelse omkring FC Midtjylland
- FC Midtjylland skal være "hele regionens hold"

3. Fremtid og uddannelse

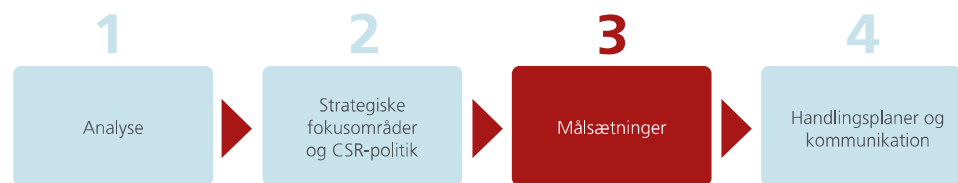
Vi har mere end 30.000 aktive fodboldspillere i vores Klubsamarbejde, hvor vi giver de bedste muligheden for at udleve drømmen som professionel fodboldspiller på vores akademi. I vores talentarbejde fokuserer vi på at skabe hele mennesker med nogle sunde værdier, der kan bidrage aktivt til samfundet. Vi ønsker at tage vare på de mange unge mennesker i vores region, så vi sikrer fremtiden for vores region.

- Vi vil aktive tage del i uddannelsen af unge mennesker – via skolesamarbejde og fodboldtræning
- Vi vil arbejde med en holistisk talentudvikling, der skaber hele mennesker
- Vi vil fungere som rollemodeller for unge mennesker.

Her er et eksempel på en meget grafisk CSR politik fra børnetøjsfirmaet Danefæ:



Trin 3: Målsætninger



Så er jeres strategiske fokusområder og CSR-politikken på plads, ledelsen har godkendt den, og hvad skal der så ske? Tredje trin i processen er at få strategi og politik omsat til egentlige handlinger og målepunkter således, at I sikrer en ordentlig implementering og fremdrift i arbejdet. Nu handler det om at besvare, hvad I vil opnå med CSR-arbejdet.

Men før I kan udarbejde egentlige handlingsplaner for CSR-arbejdet, der bliver specifik på aktiviteter, er det nødvendigt først at lægge sig fast på et ambitionsniveau for hvert af fokusområderne.

3.1 Fastlæg ambitionsniveau

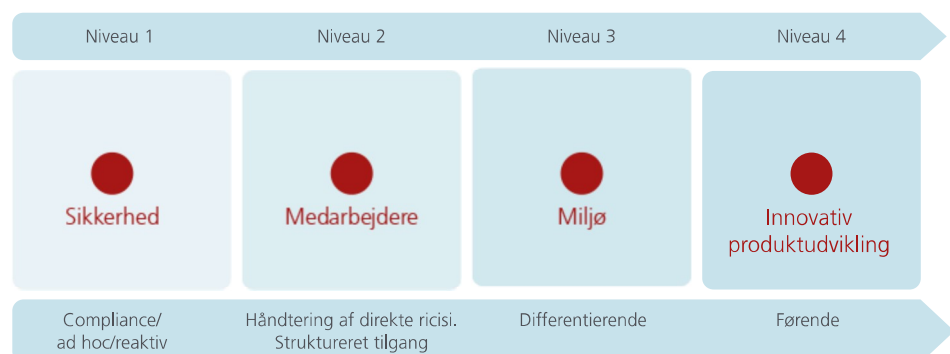
Man fastlægger typisk ambitionsniveau 3-5 år frem. Og i denne øvelse er det centralt, at ledelsen, hvis de ikke allerede er en del af arbejdsgruppen på CSR-området, er med til at beslutte, hvad virksomhedens CSR-ambitionsniveau skal være.

Øvelsen handler om at få diskuteret godt igennem, hvad mål og ambitioner er inden for hvert af fokusområderne, og ikke mindst, hvor I som virksomhed befinder jer i dag i forhold til det pågældende ambitionsniveau.

Til at strukturere diskussionen kan I bruge nedenstående skema, der inddeler ambitionsniveau i fire niveauer:

Se eksempel på et udfyldt skema:

Figur 3a



Du finder skabeloner til udfyldelse i 'Skabeloner til Drejebogen' i powerpoint format.

Niveau 1:

Kendetegnes af en reaktiv tilgang til området, for eksempel at klager eller årsager undersøges, ikke proaktivt, men når hændelsen er sket. I arbejder primært i et felt, hvor CSR ikke er en forretningsmulighed, men snarere fremstår som risici, der skal håndteres, når der er en konkret hændelse.

Eksempel - sikkerhed:

I overholder gældende sikkerhedslovgivning og regler på sikkerhedsområdet, men I undersøger ikke proaktivt årsager til mindre ulykkehændelser og I registrerer ikke nærværd-ulykker for at kunne arbejde målrettet med at nedbringe dem.

Niveau 2:

I arbejder struktureret med området, og har en række retningslinjer og formelle processer på plads. I arbejder i højere grad proaktivt og har f.eks. fokus på effektivitet og systematik.

Eksempel - medarbejdere:

I foretager jævnligt medarbejdertilfredshedsundersøgelser for at kunne følge op på potentiel kritik og forbedre medarbejdernes generelle trivsel og effektivitet.

Niveau 3:

Kendetegnes af, at I bruger jeres CSR-profil og indsats til at differentiere jer i markedet, f.eks. på produktsiden, i forhold til tiltrækning af talenter og medarbejdere, eller i forhold til miljømæssig ansvarlighed.

Eksempel - miljø:

I arbejder med ressourceeffektivitet for at reducere jeres miljømæssige påvirkninger, og kommunikerer dette aktivt i markedsførings- og salgsarbejdet over for kunderne.

Niveau 4:

CSR-arbejdet kendetegnes af innovativ nytænkning, hvor I som følge af jeres stærke indsats opfattes og anerkendes af kunder, konkurrenter og andre interessenter som trendsættende og drivende i markedet.

Eksempel – produktudvikling:

I arbejder med at udvikle en række traditionelle produkter til mere handicapvenlige versioner.

Hvad kræver det?

I diskussionen af ambitionsniveau er det vigtigt, at I holder jer for øje, at jo mere ambitiøse I er, jo større ledelsesmæssig opbakning kræver det også. Ikke mindst i forhold til interne og /eller eksterne ressourcer og indvirkning på, hvordan virksomheden drives ud fra et ledelsesperspektiv. Derfor skal ledelsen være med på vognen, når ambitionsniveauet diskuteres og fastlægges. Ressourceforbrug skal selvfølgelig afvejes i forhold til det afkast eller reduktion i omkostninger, I forventer at få med indsatsen. CSR-indsatsen er en investering i virksomheden.

Hvor ambitiøs skal man være?

Det handler ikke om, at ambitionen for alle fokusområder skal være at blive den førende virksomhed på området. Ambitionsniveauet skal først og fremmest være realistisk og opnåeligt inden for en 3-5 års periode. Det kan sagtens være, at I på nogle områder sætter den målsætning, at I skal blive mere strukturerede og systematiske og dermed mere effektive, og at I på andre områder sætter ambitionen højere, fordi I er kommet længere eller fordi det pågældende ambitionsniveau giver større forretningsmæssig mening for jer. Samtidig kommer det jo an på udgangspunktet – hvis I allerede er rigtig gode på et område er det ikke helt så svært at komme i front, som hvis I starter forfra.

3.2 Kritiske succesfaktorer og Key Performance Indicators

Når I har fastlagt jeres ambition for de valgte fokusområder er det næste at vælge og identificere, hvad der er det kritiske forretningsforhold for netop dette fokusområde, altså hvad der er jeres kritiske succesfaktor (KSF) for hvert af fokusområderne. Længere nede i teksten finder du en definition af Key Performance Indicators (KPI'er). KSF'er er strategiske, det vil sige det skal være de faktorer, der er afgørende for, at I opnår succes med de CSR-indsatser, I har sat jer for og således når den ambition, I har sat.

Det handler altså om klart at definere, hvad det er for forhold, der er vigtige for, at I når jeres ambition.

En KSF bør være:

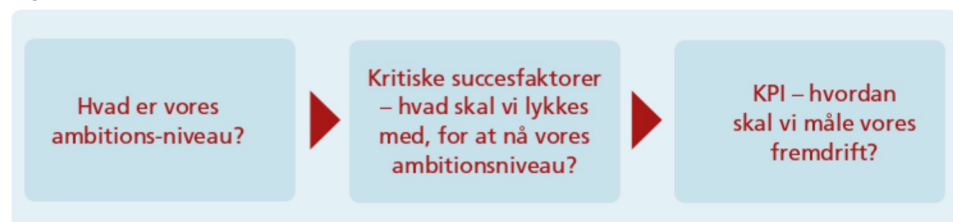
- Konkret og handlingsorienteret
- Fortælle, hvad det er, I skal være gode til
- Illustrere, hvordan I vil opnå ambitionen i praksis

Når I ved, hvad der er de kritiske succesfaktorer, er I klar til at sætte konkrete mål for fokusområdet og dermed beslutte, hvad der skal være jeres Key Performance Indicators (KPI'er).

KSF'er skal derfor bakes op af målbare KPI'er, som skal sikre, at I kan følge op på jeres CSR-aktiviteter og følge fremdriften i arbejdet.

Nedenstående figurer viser sammenhængen mellem ambitionsniveau, KSF'er og KPI'er:

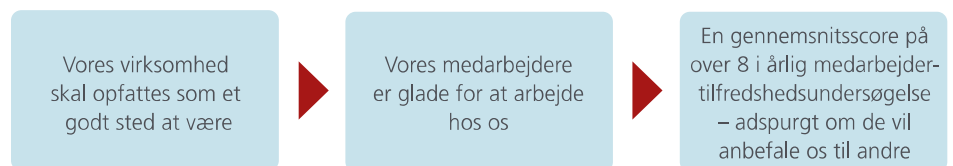
Figur 3b



Eksempler kan være;

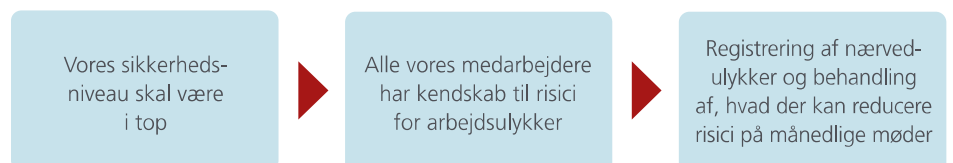
A. Fokusområde: Medarbejdere

Figur 3c



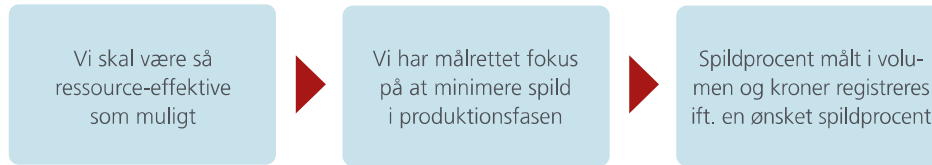
B. Fokusområde: Sikkerhed

Figur 3d



C. Fokusområde: Miljø

Figur 3e



3.2.1. Hvad er en Key Performance Indicator (KPI)?

Oversat til dansk betyder dette nøgle-indikatorer – altså vigtige målepunkter, vi kan bruge til at måle vores indsats og hvor langt vi er kommet. Det kunne f.eks. være at vores CO₂-udledning var en nøgle-indikator for hvor godt det går med vores miljøarbejde.

En KPI bør være SMART:

Specifik

Målet er formuleret tydeligt, veldefineret og afgrænset, så alle er klar over, hvad der refereres til, og hvad der skal opnås. Afklarende spørgsmål i forhold til at gøre et mål specifikt kan være: "Hvad vil vi opnå?", "Hvorfor?" og "Hvem er målgruppen?"

Målbar

Det kan dokumenteres, at målet er nået, og at ændringerne er indtrådt. Afklarende spørgsmål i forhold til at gøre et mål målbar kan være: "Hvad har vi, når målet er nået, som vi ikke har i dag?"

Accepteret

Alle, som skal levere resultaterne, bakker op om målet. Afklarende spørgsmål i forhold til at gøre et mål accepteret kan være: "Giver målet mening for alle?" og "Kan alle involverede se egen rolle og ansvar?"

Realistisk

Målet skal hænge sammen med virkeligheden. Afklarende spørgsmål i forhold til at gøre et mål realistisk kan være: "Tror vi på, målet kan nås i løbet af den afsatte periode?" og "Har vi ressourcer (økonomi og medarbejdere) til at nå det?"

Tidsafgrænset

Fremgår det klart, hvornår målet skal være nået? Afklarende spørgsmål i forhold til at gøre et mål tidsafgrænset kan være: "Har vi fastsat tid for, hvornår vores mål skal være nået?" og "Er det klart for alle involverede, hvornår vi skal nå vores mål?"

Der vælges KSF'er og SMARTe KPI'er for hvert fokusområde. Ofte kræver det, at forskellige personer eller afdelinger i virksomheden inddrages for at finde frem til de ønskede data, hvem der skal være 'data-ejer' og hvordan KPI'erne skal defineres.

Skal vi have flere end én KSF og KPI?

Der bør være få KSF'er, men der kan sagtens være flere KPI'er, der understøtter KSF'erne. Det hensigtsmæssige antal KPI'er afhænger af virksomheden og i praksis ofte af, hvor abstrakt fokusområdet er. Hvis fokusområdet er meget konkret, som eksempelvis energioptimering, så er der ofte ikke behov for mere end en enkelt KPI, der i dette tilfælde netop måler reduktionen i mængden af forbrugt energi. Men der kan stadig være behov for at måle på forskellige energiresourcer, som f.eks. elektricitet, naturgas, benzin, diesel osv.

Er det godt at måle på en masse data eller bare lidt?

En begynderfejl som går igen hos mange virksomheder, er, at der måles på en masse data, uden at man har gjort sig nogle tanker om, hvilken ambition målingerne understøtter og hvad der er KSF'en. I skal derfor være helt afklarede omkring brug af data, og hvis den ikke understøtter de målsætninger, I har, så er der måske ingen grund til at bruge ressourcer på at finde netop dét data. Når det er sagt, må man selvfølgelig også nogen gange finde det bedst mulige frem for det perfekte match.

Hvor ofte skal KPI'er opgøres?

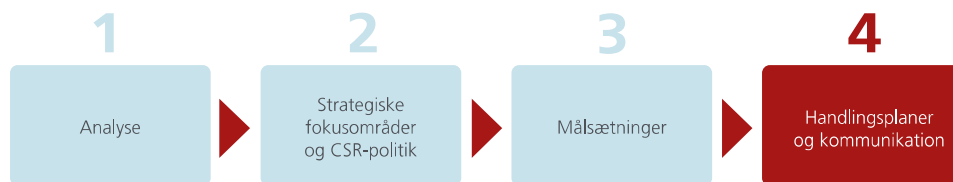
Det handler om at få en god rutine omkring dataindsamling med det samme. En tommelfingerregel er, at opgør man data en gang om året, så tænker man også kun på området en gang om året. Derfor kan det være hensigtsmæssigt f.eks. at opgøre data kvartalsvist eller måske endda hyppigere. Jo hyppigere man måler, des bedre overblik over fremdriften har man også, men det afhænger selvfølgelig også af de ressourcer, der er til rådighed og den enkelte KPI.

Inspiration til at identificere KPI'er - Global Reporting Initiative (GRI)

GRI kan være et godt sted at kigge, hvis I ønsker inspiration til at identificere de rette KPI'er. Her kan I finde en lang række indikatorer, der allerede er afstemt med både ISO 26000 og FN Global Compact og FN Guiding Principles on Business and Human Rights. Med GRI opstilles bl.a. økonomiske og miljømæssige indikatorer, samt indikatorer i forhold til arbejdsforhold, menneskerettigheder, samfund og produktansvarlighed.

I kan læse mere om GRI på www.globalreporting.org

Trin 4: Handlingsplaner og kommunikation



Nu har I fastlagt, hvor I kommer fra i forhold til CSR, hvor I gerne vil hen og hvad I gerne vil opnå. Nu mangler I at afklare, hvordan I kommer derhen. Det er omdrejningspunktet for trin 4.

På baggrund af udarbejdelsen af KSF'er og målbare KPI'er, skal implementeringen af strategien igangsættes. Implementeringen af CSR i virksomhedens dagligdag er en proces, der kræver et løbende fokus og opfølgning. Samtidig er det ofte nødvendigt, at der arbejdes på flere fronter, og at flere initiativer igangsættes på samme tid.

Brug gerne de erfaringer og værktøj I har i forvejen, og anvend dem som inspiration i planlægningen af implementeringsprocessen.

4.1 Organisering af arbejdet

Som forarbejde til selve implementeringen bør I afklare, hvordan I vil organisere jer internt i forhold til CSR. Denne diskussion kræver f.eks., at I bestemmer, hvem der i sidste ende har ansvaret for, at implementeringsplanen gennemføres, og at der følges op på indsatsen.

I kan overveje, om I vil gøre brug af:

- En CSR-arbejdsgruppe?
- En CSR-ansvarlig?
- En CSR-styregruppe?
- CSR-ambassadører?
- Andet?

Desuden skal I være sikre på, at I har afsat de nødvendige ressourcer til at kunne gennemføre aktiviteterne.

4.2 Udform handlingsplan

Nu er I klar til at lave en egentlig handlingsplan; skabelonen nedenfor viser et simpelt eksempel. Her kan I indledningsvist og uden de store armbevægelser udfylde de fire første kasser, da I allerede i trin 2 og 3 fastlagde CSR-fokusområder, ambitionsniveau, KSF'er og KPI'er for hvert af CSR-fokusområderne.

Man kan sige, at indholdet i de fire første kasser er jeres overordnede CSR-strategi, og at I nu skal beslutte hvilke aktiviteter, I skal igangsætte for at leve op til strategien.

Der kan sagtens være flere KPI'er for hvert CSR-fokusområde, ligesom der også kan være mange aktiviteter.

For at kunne udfylde handlingsplanen kræver det, at I diskuterer og definerer følgende punkter:

- Hvad er deadline for, hvornår I skal have nået jeres KPI'er?
- Hvilke aktiviteter, som I allerede gør eller gerne vil sætte i gang for at nå jeres mål?

Hvem skal være ansvarlig og 'eje' den pågældende KPI, og dermed sikre at I også skaber resultater på området?

Se eksempel på en udfyldt handlingsplan nedenfor:

Figur 4a

CSR fokus-område	Ambitions-niveau	KSF'er	KPI'er	Deadli-ne	Aktivitet der un-derstøtter KPI	Ansvar-lig for aktivitet
Medar-bejdere	• Branchens bedste arbejdsplads	• Vi skal tiltrække og fastholde branchens bedste medarbejdere og give dem en arbejdsplads som er 'second to none'	• Maksimalt 10% medarbejdeom-sætning • Medarbejder-trivselsunder-søgelse < 80 i den årlige undersøgelse	2015 2017	• Etablere baseline	• Kristina
Miljø	• Struktureret tilgang til vores ressource forbruge	• Vi skal være ressource-bevidste og udvise miljøhensyn i vores butik og på vore kontorer og dermed mindske vores påvirkning på miljøet.	• 10 % reduktion af energifor-brug inden 2016 med udgangspunkt i en kortlægning af det aktuelle energiforbrug i 2014 • 10 % reduktion af emballage/ papirforbrug in-den 2016 med udgangspunkt i en kortlægning af det aktuelle emballage/ papirforbrug i 2014	2014 2016	• Undersøge hvor me-get papir vi bruger og finde på en løs-ning for at reducere forbruget	• Ole

Du finder skabeloner til udfyldelse i 'Skabeloner til Drejebogen' i powerpoint format.

4.3. Inspiration til aktiviteter

Når I har diskuteret disse punkter og udfyldt handlingsplanen er I som udgangspunkt klar til at starte implementeringsarbejdet. Dog kan der være behov for at søge inspiration til hvordan og hvilke aktiviteter, som skal gennemføres i de forskellige indsatsområder, såsom ansvarlig leverandørstyring, miljø, arbejdsmiljø og trivsel mv.

Hvis I fokuserer på ansvarlig leverandørstyring

CSR Kompasset er et gratis online-værktøj udarbejdet af Erhvervsstyrelsen, der kan hjælpe jer med de forskellige trin i arbejdet med ansvarlig leverandørstyring. CSR Kompasset tager højde for de nyeste internationale retningslinjer for samfundsansvar – blandt andet *FNs Retningslinjer for Menneskerettigheder og Erhvervsliv (UNGP)* og *OECDs Retningslinjer for Multinationale Virksomheder*. Værktøjet er netop målrettet små og mellemstore virksomheder inden for produktion, handel og service. Men andre virksomheder kan selvfølgelig også benytte sig af de forskellige redskaber og vejledninger, der ligger i CSR Kompasset.

Hvis I fokuserer på antikorrupition

Transparency International har udviklet et sæt principper særligt tilpasset SMV'er med fokus på, hvordan også SMV'er kan modarbejde korrupition og korruptionslignende adfærd; *Business Principles for Countering Bribery*.

Ligeledes har Udenrigsministeriet i samarbejde med en privat partner, GAN, udviklet en internetportal, der samler en masse ressourcer og information om antikorrupitionsområdet. Portalen er frit tilgængelig og kan benyttes af alle, der har en interesse heri.

Læs mere: <http://www.business-anti-corruption.com/>

Hvis I fokuserer på miljø

Green21 er en digital værktøjskasse, der giver jer i alt 10 værktøjer til at fremme jeres miljøindsats til gavn for drift, produktudvikling eller kommunikation med omverdenen. Hovedidéen med værktøjerne er, at de skal være nemme at bruge, relevante og kunne tilpasses jeres behov.

Læs mere: <http://www.green21.dk>

Hvis I fokuserer på menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder

Hvis I fokuserer på menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder kan I få gavn af at bruge FN Global Compact Self Assessment Tool, der er et gratis webbaseret værktøj, der hjælper jer med at omsætte FN Global Compact's ti overordnede principper til praktiske handlinger.

Læs mere: <http://www.globalcompactselfassessment.org/>

Human Rights Compliance Assessment – Quick Check, er et værktøj, der hjælper dig til at lokalisere risici for overtrædelse af menneskerettigheder i din virksomheds drift. Værktøjet indeholder en database med over 195 spørgsmål og 947 indikatorer til inspiration, der hver kan hjælpe til at identificere eller måle implementeringen af menneskerettigheder i jeres politikker og procedurer.

Læs mere: <http://www.humanrights.dk/business/the-human-rights-compliance-assessment/>

I kan også læse mere om menneske- og arbejdstagerrettigheder i CSR Kompasset.

Branchespecifikke værktøjer

Der findes mange generelle værktøjer og vejledninger for CSR, men mange brancher har efterhånden også udviklet industrispecifikke værktøjer og vejledninger for CSR. CSR Kompasset lister en række branchespecifikke værktøjer, så klik og se om der er noget til din branche:

Læs mere: <http://www.csrkompasset.dk/brancheinitiativer>

Her er et par enkelte eksempler:

4.3.1. Mode- og tekstilbranchen

NICE står for Nordic Initiative Clean & Ethical, og er et nordisk værktøj, hvis primære formål er at motivere og assistere modevirksomheder til at integrere bæredygtighed og social ansvarlighed i deres forretning til gavn for mennesker, miljø og profit.

Læs mere: <http://nordicfashionassociation.com/nice>

4.3.2. Trykkeribranchen

Det grafiske CSR-kodeks er udarbejdet af Grafisk Arbejdsgiverforening og HK/Privat og målrettet den grafiske branche. Det skal være med til at udstikke rammerne for en standard og praksis med hensyn til social ansvarlighed for fremstilling af grafiske produkter og serviceydelser - både nationalt og internationalt. Det grafiske CSR-kodeks er tænkt som en hjælp til de grafiske virksomheder og kunder, der selv har visioner og mål om at påtage sig et virksomhedsansvar i deres virke og forbrug. Kodekset afspejler de krav, som kunder af grafiske produkter med rimelighed kan stille til en leverandør uanset, hvor i verden der handles.

Læs mere: <http://www.tryksag.dk/tryk-og-miljoe/csr-kodeks.aspx>

4.3.3. Arkitektur

Danske Arkitekter har sammen med Henning Larsen Architects, C.F. Møller og CCO samt ved hjælp fra Responsible Assets udviklet et praktisk værktøj for arkitektvirksomheder, der gerne vil arbejde med samfundsansvar. Lige fra ledelsens drøftelser af hvilken politik og praksis den enkelte arkitektvirksomhed bør have, til hvordan arkitekten kan hjælpe bygherrer med at håndtere risici omkring samfundsansvar i forslagsfasen, projekteringen og på byggepladsen.

Læs mere: http://samfundsansvar.dk/file/413219/arkitekters_samfundsansvar.pdf

4.4. Intern og ekstern kommunikation

Kommunikationsafsnittet ligger gemt som det sidste afsnit i denne drejebog, med fare for at sende det signal, at kommunikation ikke er så vigtig. Dette er ikke tilfældet, tværtimod.

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.

CSR er jo et kontinuerligt forløb og ikke en afsluttet proces, så det giver mening at kommunikere om indsatser og resultater løbende, ikke mindst for at styrke jeres brand og skabe medarbejdermotivation.

I kan skelne mellem intern og ekstern kommunikation.

Til jeres medarbejdere bør I overveje følgende spørgsmål i forhold til den interne kommunikation:

- Hvordan involverer vi resten af organisationen i selve implementeringsplanen?
- Til hvem og hvordan vil vi kommunikere CSR-arbejdet internt?
- Vil vi anvende nogle af følgende kommunikationskanaler: Præsentationer, intranet, workshops, personaleblad, møder?
- Er der behov for CSR-træning for en bredere gruppe af medarbejdere?
- Er der behov for løbende CSR-opdateringer?

Det giver god mening, at I tager de interne kanaler i brug, som I allerede anvender til kommunikation – det kan f.eks. være intranet, plakater, mails, eller fælles- og stormøder.

Til den eksterne kommunikation bør I overveje følgende spørgsmål:

- Til hvilke målgrupper skal vi kommunikere hvilke budskaber - forbrugere, leverandører, samarbejdspartnere?
- Hvilke kanaler bruger vi til ekstern kommunikation - sociale medier, hjemmeside, nyhedsbrev, artikler, PR?
- Hvilke formater kommunikerer vi i - CSR-rapportering, markedskommunikation, produktinformation, certificeringer?

Mange virksomheder vælger at kommunikere om deres CSR-indsats på deres hjemmeside og lægge fokusområder og politik op under en sektion, der kaldes CSR eller lignende. Men der er mange muligheder, og hvilken type kommunikation, der virker bedst, afhænger både af jeres type virksomhed, jeres produkt, jeres kreativitet og ikke mindst af jeres ressourcer.

Men hvis I ikke kommunikerer om CSR-indsatsen, så er der risiko for, at CSR-strategien bliver et dokument, der får lov at stå på hylden og samle støv uden at skabe yderligere værdi. Og det er jo ikke hensigten med en strategisk indsats.

Afrunding

Denne drejebog har haft til formål at give en praktisk orienteret og trinvis guide til SMV'er, der gerne vil i gang med at arbejde strategisk og systematisk med CSR. Processen og redskaberne bygger på den praktiske erfaring fra pilotprojektet 'CSR i små og mellemstore virksomheder: Fra Princip til Praksis'. Processen er derfor i højere grad praktisk end den er teoretisk, hvilket betyder, at drejebogen med fordel kan suppleres af mere teoretisk litteratur.

Når I er nået til dette kapitel, er det formentlig fordi, at I har gennemført de fire trin, der beskrives i drejebogen. Det betyder ikke, at arbejdet med CSR er færdigt. Tværtimod er det lige gået i gang, og I skal nu i gang med at implementere jeres CSR-strategi. Og fordi arbejdet med strategisk CSR og med at integrere indsatsen i forretningen er en dynamisk og langsigtet proces, er det også nødvendigt, at I med jævne mellemrum vender tilbage til udgangspunktet og kigger på interessenternes krav og forventninger, risici og muligheder, og ikke mindst væsentlighed igen og igen. CSR er på den måde ikke et afsluttet arbejde, men en kontinuerlig proces.

Der er derfor behov for, at I løbende tager indsatsen og strategien op til review i CSR- / og eller ledergruppen, f.eks. hvert halve eller hele år. Her bør I vurdere, om der er behov for at revidere eller tilpasse mål, strategi og handlingsplaner fremadrettet.

Kapitel 3: Beskrivelse af retningslinjer

Nedenfor finder I en oversigt over de vigtigste retningslinjer inden for CSR.

FN Global Compact

- er et internationalt og medlemsbaseret initiativ under FN. Virksomheder forpligtes til at arbejde med at implementere 10 principper for ansvarlig virksomhedsdrift i det daglige arbejde.

Principperne kobler sig til fire områder: menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupition.

Menneskerettigheder

Princip 1:

Virksomheden bør støtte og respektere beskyttelsen af internationalt erklærede menneskerettigheder; og

Princip 2:

Sikre, at den ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne.

FNs Verdenserklæring for Menneskerettigheder og de 30 rettigheder

Arbejdstagerrettigheder

Princip 3:

Virksomheden bør opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling;

Princip 4:

Støtte udryddelse af alle former for tvangsarbejde;

Princip 5:

Støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde; og

Princip 6:

Afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold.

ILO-konventionerne

Miljø

Princip 7:

Virksomheden bør støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer;

Princip 8:

Tage initiativ til at fremme en større miljømæssig ansvarlighed; og

Princip 9:

Opfordre til udvikling og spredning af miljøvenlige teknologier.

RIO-erklæringerne for miljø og udvikling

Antikorrupition

Princip 10:

Virksomheden bør modarbejde alle former for korrupition, herunder afpresning og bestikkelse

FNs konvention mod korrupition

Hvordan gør I

FN Global Compact fungerer som et principielt rammeværk, der kan overskueliggøre jeres arbejde med CSR og rapportering. I kan tilslutte jer FN Global Compact ved at forpligte jer til at understøtte de 10 principper på FN Global Compacts hjemmeside.

Det indebærer bl.a., at I skal arbejde med de fire områder, og årligt rapportere om jeres udvikling og fremdrift.

I rapporterer om jeres arbejde med de fire områder ved at udgive en såkaldt frem-skridsrapport, 'Communication on Progress' (COP).

Rapporten uploades til FN Global Compacts hjemmeside inden for den givne tids-ramme. Der er det krav til rapporten, at den skal skrives på det sprog, som størstedelen af jeres interessenter forstår. Der er dermed ikke krav om, at det er på enten dansk, engelsk eller noget tredje.

Der er ikke sanktioner, hvis I ikke lever op til de mål, I har sat for det pågældende år, men hvis I to år i træk ikke har udgivet en COP og uploadet den til FN, ekskluderes I automatisk fra initiativet.

Læs mere om FN Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org>

Hvis I har tilsluttet jer eller overvejer at tilslutte jer FN Global Compact - lever I op til principperne?

Hvis I har tilsluttet jer eller overvejer at tilslutte jer rammeværket FN Global Compact, kan det være en god idé at vurdere, hvor langt I er på området for at forstå, hvor der er behov for at gøre en særlig indsats, og ligeledes hvad I skal gøre for at nå derhen.

Øvelsen består i at foretage en analyse af virksomhedens nuværende CSR-indsats i forhold til de 10 principper i FN Global Compact. Formålet er at vurdere potentielle mangler og risikoområder og dermed finde ud af, hvor der er behov for at gøre en større indsats og hvor I lever op til principperne. Praktisk handler det om at sammenligne jeres nuværende CSR-indsats (både konkrete aktiviteter, nedskrevne politikker og principper og praksis) med de principper og retningslinjer, der opstilles i FN Global Compact. Det kan samtidig være en god anledning til at få diskuteret og prioriteret relevante indsats baseret på en vurdering af risici og forretningsmuligheder knyttet til de fire CSR-områder i FN Global Compact – menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupsion.

Til denne øvelse kan man f.eks. benytte Global Compact Self-Assessment Tool.
<http://www.globalcompactselfassessment.org>



FN retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv (Guiding Principles for Business & Human Rights)

- er et sæt vejledende principper, vedtaget i FN, til hvordan I kan håndtere jeres ansvar i forhold til menneskerettigheder.

Retningslinjerne dækker alle menneskerettigheder og angiver således, hvordan I bør arbejde med de første seks principper i *FN Global Compact*.

Et centralt element i retningslinjerne er, at I, uanset størrelse og sektor, bør have en 'due diligence-proces' (at udvise nødvendig omhu). Det kan beskrives som en proces, hvor I identificerer og vurderer, forebygger og eventuelt afbøder negative påvirkninger på de internationalt anerkendte menneskerettigheder. Retningslinjerne beskriver både hvilket ansvar en virksomhed har i forhold til sin egen forretning og i forhold til virksomhedens underleverandører.

Det kan for nogle være en vanskelig opgave at identificere, vurdere og adressere de påvirkninger, virksomheder har på menneskerettighederne inden for deres indflydelsessfære. Men retningslinjerne er nyttige og vigtige, fordi de skaber en international og anerkendt ramme for jeres arbejde med samfundsansvar og menneskerettigheder, som er en central del af CSR-arbejdet.

Retningslinjerne er i dag en integreret del af den måde, man arbejder med CSR på i blandt andet OECD, Verdensbanken og EU.

Hvordan gør I

Retningslinjerne kan bl.a. bruges til at blive klogere på hvordan menneskerettigheder er relevante for jer som virksomhed, og særligt hvordan de er relevante i jeres specifikke forretningskontekst. I kan således bruge retningslinjerne til at identificere og vurdere, hvilke rettigheder I har størst risiko for at påvirke negativt, hvad I skal være særligt opmærksomme på, og hvordan I så skal håndtere disse risici.

Retningslinjerne lægger op til, at virksomheder arbejder med følgende tre trin, når de indarbejder deres due diligence proces i virksomhedens drift:

Trin 1.

Find ud af, hvilke negative påvirkninger I har eller kan have gennem jeres virksomheds aktiviteter, eller hvilke påvirkninger, der direkte kan tilskrives jeres virksomheds adfærd, produkter/services eller gennem jeres forretningsrelationer.

De negative påvirkninger og risici er specifikke for hver virksomhed. Det er klart, at hvis I ikke har egen produktion, så er det netop ikke sikkerhedsrisici i produktionshallen, der er en væsentlig risiko at forholde sig til. I stedet kan det måske være, at I ikke har ordentlige processer for at håndtere jeres medarbejderes fortrolige oplysninger, og derfor påvirker deres ret til privatlivets fred negativt. Så er det snarere jeres procedurer for informationssikkerhed, I skal arbejde videre med.

Trin 2.

Integration af en politik og konklusionerne fra afdækningen i jeres drift for at forhindre, fjerne eller afbøde negative påvirkninger.

Når I fået konklusionerne fra jeres afdækning af de potentielle negative påvirkninger I kan have direkte gennem jeres aktiviteter eller indirekte gennem forretningsrelationer skal disse integreres sammen med jeres nye CSR-politik for at undgå direkte overtrædelse af menneskerettigheder, men også for at undgå negative påvirkninger på jeres virksomhed i fremtiden.

Trin 3.

Etablering af et rapporterings- eller performancesystem, der også kan bidrage til at højne informationen om menneskerettighedsområdet hos jer. Det kan f.eks. være, at I hvert år rapporterer til ledelsen omkring resultaterne af jeres handlinger på menneskerettighedsområdet, og hvordan I håndterer det.

Læs mere om FNs retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv

ISO 26000

- er en international vejledning om implementering af en række retningslinjer inden for CSR. Vejledningen hører under den Internationale Organisation for Standardisering (ISO), som er en uafhængig, ikke-statslig organisation, der udarbejder tekniske og ledelsesstandarder.

ISO 26000 består af syv kerneområder og minder på mange måder om *FN Global Compacts* ti principper for virksomheders ansvarlighed:

- God organisationsledelse
- Menneskerettigheder
- Arbejdsforhold
- Miljøforhold
- God forretningsskik
- Forbrugerforhold
- Lokal samfundsinvolvering og -udvikling

Til hvert af disse emner hører en række undertemaer, som I skal arbejde systematisk med for at leve op retningslinjerne.

Hvordan gør I

I køber først og fremmest standarden på www.iso.org. Standarden beskriver principperne for samfundsansvar og de CSR-emner, man bør forholde sig til, og hvad der forventes at være god praksis for at arbejde med samfundsansvar. Den dækker på den måde typiske elementer i et ledelsessystem, herunder en politik, implementering, aktiviteter og opfølgning på politikken.

ISO 26000 er dog ikke certificerbar, men Dansk Standard har lavet en dansk version, som er certificerbar. Den hedder DS 49001, og bygger på ISO 26000. Hvis I ønsker en certificering og dokumentation, kan DS 49001 derfor være et godt valg.

Det kan også være en god idé at strukturere jeres CSR-indsats efter ISO 26000 eller DS 49001, hvis I allerede arbejder med andre ISO-standarder. Så er der tale om en relativ enkel integration med jeres eksisterende ledelsessystem.

Læs mere om ISO 26000

Læs mere om DS 49001



OECDs retningslinjer for multinationale virksomheder - er overordnede anbefalinger om virksomheders ansvar på et globalt marked udformet på vegne af medlemslandene i OECD - Organisationen for Økonomisk Samarbejde og Udvikling.

Retningslinjerne er målrettet multinationale virksomheder, der opererer i eller ud af OECD-lande. Det giver derfor mest mening at arbejde med retningslinjerne, hvis I arbejder i flere lande end Danmark.

OECDs retningslinjer har til formål at fremme og udvikle bæredygtighed og social ansvarlighed. De skal bidrage til, at små og store multinationale selskaber handler i overensstemmelse med de politiske og samfundsmæssige standarder, der er gældende i de lande, hvor virksomhederne er til stede.

Retningslinjerne angiver, hvordan I bør minimere jeres negative indvirkning, og hvordan I som virksomhed kan bidrage til økonomisk, social og miljømæssig fremgang.

Hvordan gør I

Retningslinjerne er anbefalinger og er derfor ikke retsligt bindende, og I kan derfor vælge at anvende dem til at strukturere jeres CSR-arbejde.

Anbefalingerne dækker otte områder, som virksomheden skal forholde sig og tage hensyn til:

- Menneskerettigheder
- Ansættelse og arbejdsmarkedsforhold
- Miljø
- Antikorruption
- Forbrugerforhold
- Forskning og teknologi
- Konkurrence
- Skat

Alle OECD lande har etableret nationale kontaktpunkter, der også kan behandle klager angående virksomheders overtrædelser af retningslinjerne. I Danmark har man også oprettet Mæglings- og klageinstitutionen for ansvarlig virksomhedsadfærd.

Læs mere om OECDs retningslinjer på dansk

Læs mere om Mæglings- og klageinstitutionen for ansvarlig virksomhedsadfærd

Global Reporting Initiative (GRI)

- er en organisation, der promoverer internationale retningslinjer for CSR-rapportering. Der er forskellige sæt retningslinjer i GRI-rammeværket, der kan differentieres i forhold til jeres ambitioner for rapporteringen. Men fælles er, at der anvendes principper og indikatorer, der lægger sig op ad traditionelle principper for, hvordan man rapporterer i finansielle regnskaber, til at opbygge en transparent, relevant og sammenlignelig rapportering.

GRI's regnskabsprincipper har fokus på:

- Troværdighed
- Fuldstændighed
- Relevans
- Verificerbarhed

Med udgangspunkt i de principper er fokus at skabe så stor gennemsigtighed som muligt. Formålet er at hjælpe jer som virksomheder, uanset jeres størrelse, branche og geografiske placering, til at udarbejde en værdiskabende, ekstern rapportering. Der gives anbefalinger til, hvordan I finder frem til de væsentligste CSR-emner, der er udgangspunktet for prioriteringen i rapporten.

Hvordan gør I

I kan vælge at redegøre i fuld overensstemmelse med GRI-retningslinjerne eller blot anvende retningslinjerne som udgangspunkt og inspiration til jeres rapport. Med henblik på at opfylde behovet for både nybegyndere og erfarne virksomheder, og dem midtmellem, opererer GRI med to niveauer for rapportering - den ene mere omfattende end den anden.

GRI kan være en god ramme for rapporteringen, både fordi GRI globalt set er den mest anvendte ramme for redegørelse om bæredygtighed og derfor er genkendelig i en international kontekst, men også fordi GRI er opbygget efter en fleksibel model, der gør det muligt at starte med et begrænset antal indikatorer og med tiden udbygge redegørelsen til at omfatte flere indikatorer.

Men GRI kan også være god til at samle inspiration til en CSR-rapportering og i valget af indikatorer og KPI'er.

Læs mere om GRI



SA 8000

- er en international certificering, der giver dokumentation for, at jeres politikker omkring arbejdsforhold efterleves.

Én af fordelene ved SA 8000 er, at I kan blive certificeret efter denne standard, dvs. at I bliver kontrolleret af en ekstern kontrolinstans. SA 8000 er bygget op omkring ni kriterier/krav, som I skal leve op til på forskellige områder:

- Børnearbejde
- Tvangsarbejde
- Sundhed og sikkerhed
- Foreningsfrihed og retten til kollektiv forhandling
- Diskrimination
- Disciplinering
- Arbejdstid
- Løn
- Ledelsessystem

For hvert af disse kriterier er det beskrevet, hvad I skal leve op til, under hensyn til de lokale forhold, hvor produktionen foregår. Der er tale om minimumskrav, og at I forpligter jer til løbende at arbejde på yderligere forbedringer. Udover disse kriterier stilles der også nogle formelle krav til jeres ledelse og interne ledelsessystemer, krav til underleverandørerne og til den interne og eksterne kommunikation, lige som i f.eks. ISO-standarderne.

Hvordan gør I

Det første I skal gøre, er at downloade standarden og sætte jer grundigt ind i den. Standarden er gratis, men auditeringerne af jeres arbejde, vil senere koste penge.

SA 8000 er ligesom ISO et ledelsessystem og dækker på den måde typiske elementer i et ledelsessystem. Herunder skal I have en politik på plads, I skal tænke implementering, gennemføre aktiviteter og følge op på politikken.

Til standarden hører også en vejledning, der har til formål at guide jer i implementeringen af standarden og hvordan I kommer videre.

Læs mere om SA 8000



Business Social Compliance Initiative (BSCI)

- er en forretningsdrevet og kommerciel platform, som arbejder for at fremme handel og sociale og ansvarlige forbedringer med særligt fokus på leverandørkæden.

BSCI drives som en medlemsorganisation for virksomheder og brancheorganisationer, som baserer sit arbejde på et kodeks, 'BSCI Code of Conduct' og 'BSCI System Rules and Functioning'. Kodekset bygger bl.a. på SA 8000, som er en international certificeringsstandard for arbejdsforhold. BSCI-konceptet omhandler både menneskerettigheder, arbejdstagerforhold, og miljøforhold.

BSCI er ikke et certificeringssystem, men en godkendelsesprocedure, der tilbyder jer et ledelsessystem til at håndtere arbejdsmiljø og -forhold i virksomhedens leverandørkæde. Der stilles en række krav til jeres leverandører om bl.a. sikkerhed, løn og rettigheder. For at blive BSCI-godkendt skal leverandørerne også godkendes af en ekstern kontrolinstans.

Hvordan gør I

For at I kan deltage i BSCI skal virksomheder og foreninger først være medlem af Foreign Trade Association (FTA). Medlemmer af FTA kan være virksomheder med handelsaktiviteter på verdensplan, men virksomheder hvis hovedaktivitet er produktion i de definerede risikolande (de fleste lande uden for Europa) er ikke berettiget til et medlemskab af FTA.

Det er jer som BSCI-medlem, der indbyder jeres leverandører til BSCI-processen. Som medlem er det et krav, at I vælger 2/3 af jeres samlede indkøbsvolumen eller produktionssteder i de definerede risikolande ud til at blive involveret i BSCI-processen. De udvalgte producenter og leverandører skal så over en periode på 3-5 år gennemgå en proces med audits, der skal sikre, at de lever op til kodekset. Kravet lyder på, at mindst 50 procent af jeres udvalgte producenter og leverandører, efter 3-5 år, skal have modtaget resultaterne af disse audits som værende enten "god" eller "behov for forbedringer". Efter fem år bør 100 procent af de udvalgte virksomheders indkøbsvolumen eller produktionssteder have modtaget resultaterne "god" eller "behov for forbedringer". Det kan bl.a. opnås ved enten at følge BSCI-processen via audits, eller hvis producenten besidder andre gyldige certifikater anerkendt af BSCI, f.eks. en SA 8000 certificering. BSCI ser SA 8000 som "best practice", så hvis en leverandør er blevet certificeret efter SA 8000, er det ikke nødvendigt at gå gennem en BSCI-audit. Det er nok at være knyttet til et BSCI-medlem og sende en kopi af SA 8000 certifikatet, som uploades til BSCIs database.

Der er flere fordele ved at være med i et netværk som BSCI. I får adgang til risikoanalyser, styringsredskaber, fælles retningslinjer og kan dele erfaringer med andre virksomheder. For en lille virksomhed med begrænsede ressourcer kan det være en god ide at være en del af et netværk som BSCI, da mange oftest ikke har ressourcer til selv at lave audits og opfølgning hos leverandørerne. Samarbejde gennem et netværk kan gøre det muligt at dele viden og erfaringer, f.eks. om en leverandør, der ikke lever op til krav om ansvarlighed og etik.

Læs mere om BSCI

Der findes et lignende system kaldet Sedex – læs mere her: www.sedexglobal.com

December 2014

Erhvervsstyrelsen
Dahlerups Pakhus
Langelinie Allé 17
2100 København Ø

Tlf 35291000
www.erst.dk