

CSR

Hvordan arbejder virksomhedernes ledere med samfundsansvar?



Indholdsfortegnelse

Sammenfatning	2
Indledning	3
Arbejdet med CSR.....	3
Effekter af CSR-arbejdet.....	5
Krisens betydning for virksomhedernes CSR-indsats.....	8
Ledelse – udfordringer ved CSR.....	9
Om undersøgelsen	13

Sammenfatning

Corporate Social Responsibility (CSR) oversættes til dansk som Virksomheders Samfundsmæssige Engagement. CSR kan defineres på utallige måder. I den definition vi har valgt, er fokus lagt på, at CSR er en måde at drive forretning på.

Undersøgelsen viser, at danske virksomheder i høj grad arbejder med CSR. Næsten fire ud af ti virksomheder arbejder aktivt og systematisk med samfundsmæssig ansvarlighed.

Virksomhederne arbejder med CSR indenfor flere forskellige områder. Hvilke områder der er i fokus på den enkelte virksomhed afhænger af virksomhedens kerneforretning.

Undersøgelsen viser, at virksomhederne generelt oplever gode effekter af arbejdet med CSR. Der, hvor virksomhederne ser de største positive effekter er på medarbejdernes engagement (85 procent) og tilfredshed (84 procent). 83 procent af virksomhedernes ledere oplever, at de ved at arbejde samfundsmæssigt ansvarligt har fået et bedre omdømme.

74 procent af virksomhederne, der arbejder med CSR, har i nogen eller høj grad koblet virksomhedens overordnede værdier og strategier med CSR-arbejdet.

Den økonomiske nedtur, som hele verden i øjeblikket oplever, får ikke lederne på virksomhederne til at skære ned på CSR-aktiviteter, selvom der kommer større fokus på omkostningerne og den korte horisont. 19 procent af virksomhederne vil faktisk forstærke indsatsen, mens 61 procent vil fortsætte som hidtil.

Lederne i undersøgelsen har i forskellig udstrækning været involveret i alle dele af arbejdet med CSR. 27 procent har været involveret i den strategiske del af CSR-arbejdet og 29 procent har været ansvarlig for implementeringen. Lederne på de danske virksomheder føler sig i vid udstrækning klædt på til at løse opgaven.

Virksomhedernes ledere møder generelt opbakning fra medarbejderne til arbejdet med CSR.

Indledning

Corporate Social Responsibility (CSR) oversættes til dansk som Virksomheders Samfundsmæssige Engagement. CSR kan defineres på utallige måder. I den definition vi har valgt er fokus lagt på, at CSR er en måde at drive forretning på.

Begrebet bruges om virksomheders frivillige arbejde med sociale, etiske og miljømæssige hensyn. Det betyder, at lovpligtige aktiviteter, som virksomhederne foretager sig, falder udenfor denne definition.

Danske virksomheder har traditionelt arbejdet mest med CSR indenfor det, der kaldes det rummelige arbejdsmarked. Her har fokus i høj grad været at fastholde og indsluse personer på kanten af arbejdsmarkedet og personer, der ikke har fuld arbejdsevne på virksomhederne. Men globalisering og udviklingen i samfundet generelt har gjort, at fokus nu er blevet bredere og virksomhederne igangsætter nu CSR tiltag inden for en meget bredere vifte som miljø, medarbejdere, lokalt samfund, leverandører, kunder og interessenter generelt.

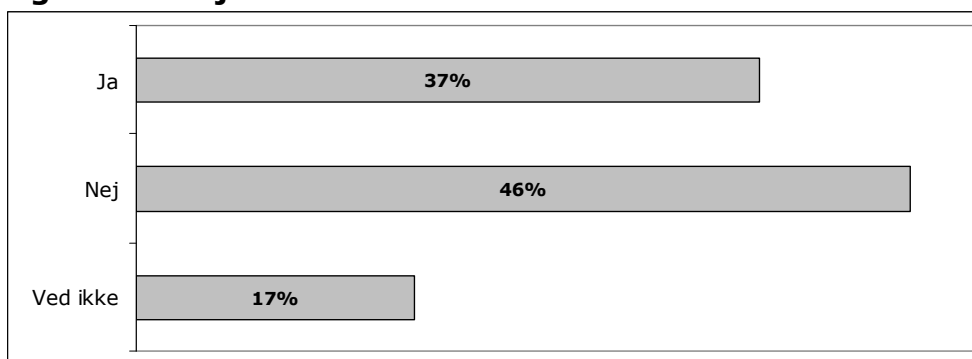
Det øgede fokus på virksomheders samfundsansvar betyder også, at mange virksomheder som led i deres PR beskriver, hvordan de arbejder med samfundsansvar. Det er en måde at brande sig overfor kunder og andre interessenter.

Denne rapport handler om, hvordan danske virksomheder arbejder med CSR og hvilke udfordringer det giver for virksomhedernes ledere.

Arbejdet med CSR

Mange danske virksomheder arbejder med CSR. Mere end hver tredje virksomhed arbejder aktivt og systematisk med samfundsmæssig ansvarlighed.

Figur 1: Arbejder I med CSR i din virksomhed?



Virksomheder i alle brancher arbejder med CSR. De brancher, hvor flest virksomheder arbejder med CSR er: IT, databehandling og telekommunikation, service og detailhandel.

Tabel 1: Arbejder I med CSR i din virksomhed? Fordelt på brancher

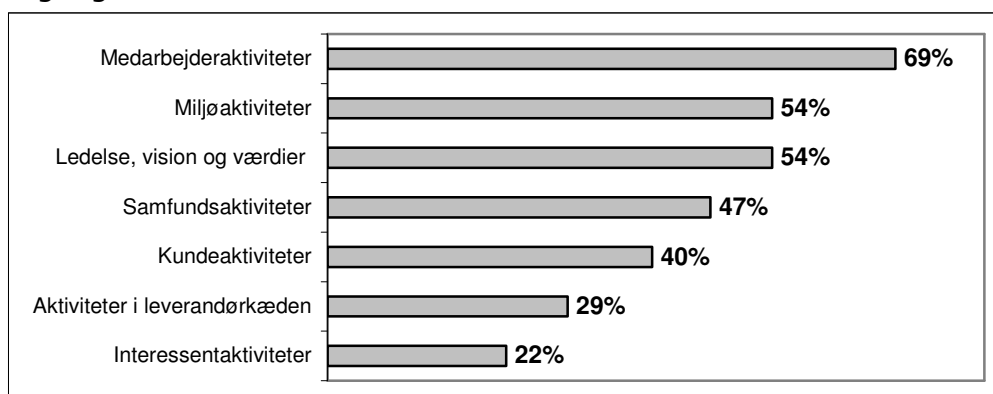
	Ja	Nej	Ved ikke	Total
Alle brancher	37%	46%	17%	100%
IT, databehandling og telekommunikation	48%	32%	20%	100%
Service	43%	43%	15%	101%
Detailhandel	42%	40%	18%	100%
Industri	36%	50%	14%	100%
Bygge og anlæg	36%	46%	19%	101%
Anden handel	20%	68%	12%	100%
Andet	37%	41%	22%	100%

Virksomhederne arbejder med CSR indenfor flere forskellige områder. Hvilke områder der er i fokus på den enkelte virksomhed afhænger af virksomhedens kerneforretning.

Knap 70 procent af virksomhederne arbejder med aktiviteter, der retter sig mod medarbejderne. Medarbejderaktiviteter handler om, at virksomheden gør noget særligt for sine medarbejdere og har at gøre med virksomhedens fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Aktiviteterne handler ofte om rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, men handler også om områder som nedbringelse af sygefravær, sundhedsfremme, integration af nydanskere, udsatte, seniorer eller handicappede.

Figur 2: På hvilke områder arbejder I med CSR?

Angiv gerne mere end et svar



For godt halvdelen af virksomhederne (54 procent) retter CSR arbejdet sig mod, at virksomheden tager hensyn til, hvordan dens produktion, produkter og services påvirker miljøet. Aktiviteterne drejer sig typisk om bedst mulig udnyttelse af fx energi, vand, råvarer, miljørigtig produktion og virksomhedens udledninger, fx CO2.

54 procent af virksomhederne angiver, at arbejdet med CSR tænkes ind i virksomhedens arbejde med ledelse, visioner og værdier. Det handler om at integrere CSR i virksomhedens strategi og målsætning, men også om at lave politikker, procedurer og retningslinjer for CSR. Dette resultat understreger, at

virksomhederne i vid udstrækning integrerer CSR i virksomhedens forretningsstrategi.

Knap halvdelen af virksomhederne (47 procent) arbejder med CSR ved at engagere sig i det lokale, nationale eller internationale samfund. Det kan virksomheden gøre ved at fremme den sociale samhørighed både i lokalsamfundet, som virksomheden opererer i, men også nationalt og internationalt.

40 procent af virksomhederne arbejder strategisk med krav og forventninger fra deres kunder om, hvordan kunder behandles, hvordan kunders krav håndteres og hvordan virksomhedens CSR indsats kommunikeres til kunderne.

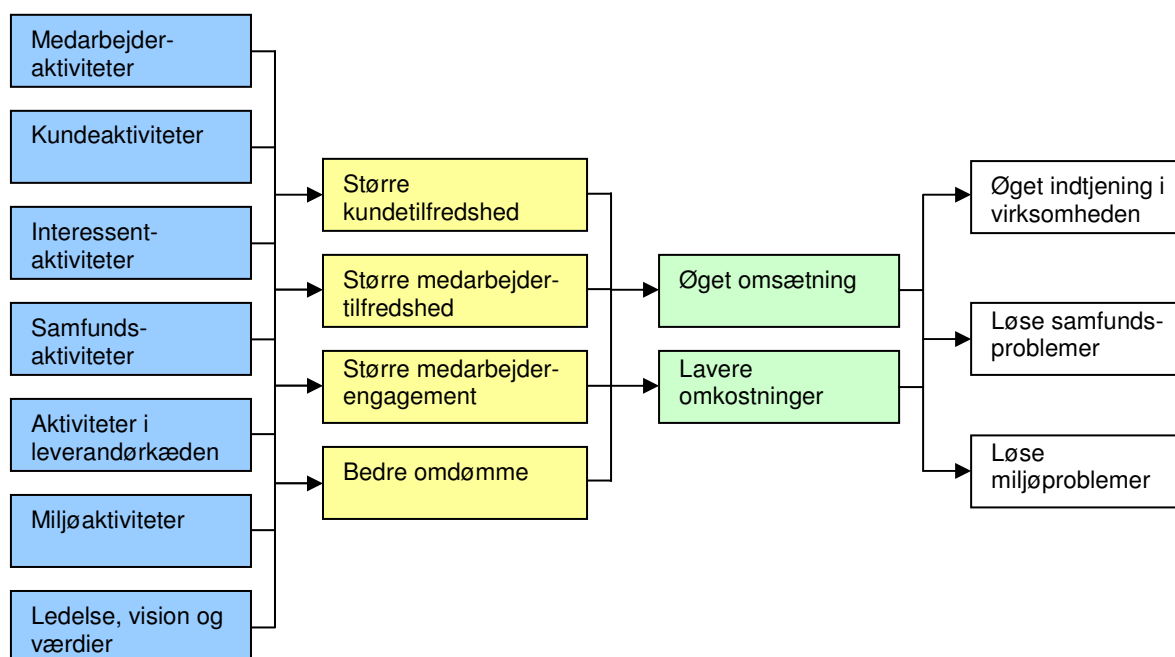
29 procent af virksomhederne arbejder med CSR-aktiviteter i leverandørkæden. Det betyder, at virksomheden formulerer krav til leverandører om miljø- og arbejdsmiljøforhold og samarbejder med leverandørerne om at opfylde dem. Virksomheder, der har leverandører i udviklingslande, står overfor særlige udfordringer. Leverandører i andre lande er ikke underlagt de samme lovgivningskrav som danske virksomheder. Derfor kan danske virksomheder være nødt til at stille krav til deres leverandører i udviklingslande, om at de lever op til danske eller internationale standarder.

Interessenter er parter, der påvirker eller påvirkes af virksomhedens beslutninger og handlinger. Det kan eksempelvis være interesseorganisationer, kunder, myndigheder og lokalsamfundet. 22 procent af virksomhedernes ledere angiver, at virksomhedens CSR-indsats er rettet mod interessenterne. Interessentaktiviteter handler om, at virksomheden er i dialog med og informerer interessenter om virksomhedens aktiviteter. Interessentaktiviteter kan bruges strategisk til at imødekomme interessenternes forventninger og krav til virksomheden.

Effekter af CSR-arbejdet

CSR kan betragtes som en måde at drive forretning på. Med en strategisk CSR-indsats, der retter sig mod de områder, der er afgørende for virksomhedens kerneforretning, vil virksomheden kunne forbedre sin indtjening. Det kan ske ved, at virksomhedens CSR-aktivitet fører til større kundetilfredshed, større medarbejdertilfredshed, større medarbejderengagement og/eller bedre omdømme. Det medfører gerne øget omsætning og/eller lavere omkostninger, der typisk betyder øget indtjening for virksomheden samtidig med, at virksomheden er med til at løse samfunds- og miljøproblemer.

Det kan illustreres således:



Undersøgelsen viser, at virksomhederne generelt oplever gode effekter af arbejdet med CSR. Der hvor virksomhederne ser de største positive effekter er på medarbejdernes engagement og tilfredshed. Det oplever henholdsvis 85 procent og 84 procent af virksomhedernes ledere i større eller mindre grad er tilfældet. 83 procent af virksomhedernes ledere oplever, at virksomheden ved at arbejde samfundsmæssigt ansvarligt har fået et bedre omdømme.

Også direkte på bundlinjen kan virksomhederne se en effekt af at være samfundsmæssig ansvarlig. 43 procent oplever øget omsætning og 52 procent oplever lavere omkostninger.

Tabel 2: Har I som følge af jeres arbejde med CSR oplevet?

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Større medarbejderengagement	17%	39%	29%	7%	8%
Større medarbejdertilfredshed	20%	39%	25%	6%	10%
Bedre omdømme	19%	48%	16%	6%	11%
Større kundetilfredshed	13%	29%	21%	15%	21%
Lavere omkostninger	4%	20%	28%	25%	24%
Øget omsætning	4%	16%	23%	25%	33%

Virksomhederne oplever i vid udstrækning de samme effekter uanset hvilke områder, de arbejder med CSR på. Det viser, at de aktiviteter der har fokus rettet mod eksterne anliggender som samfund og miljø i lige så høj grad som aktiviteter rettet mod virksomhedens interne anliggender

(medarbejderaktiviteter) giver engagement og tilfredshed blandt medarbejderne. Der er dog en svag tendens til, at interessentaktiviteter giver lidt bedre effekt end de øvrige, når det gælder bedre omdømme. Det ses af tabel 3.

Tabel 3: Effekt af de forskellige CSR- aktiviteter.

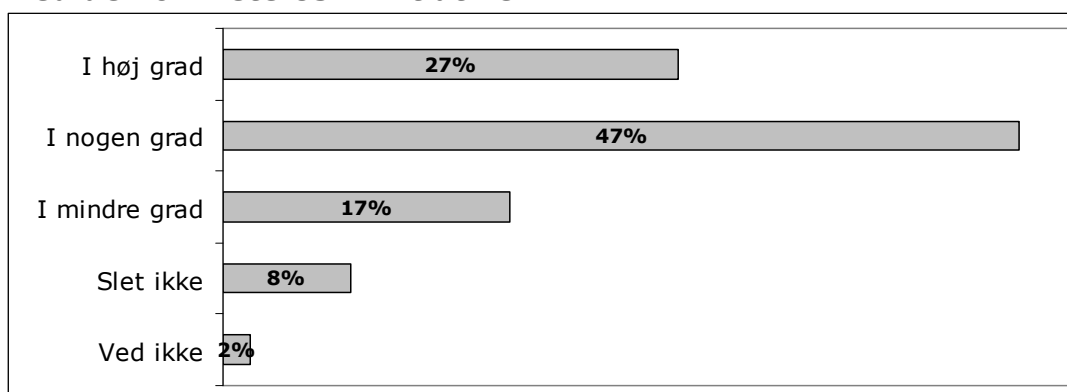
	Inter- essent- aktivi- teter	Kunde- aktivi- teter	Aktivi- teter i leveran- dør- kæden	Ledelse, vision og værdier	Med- arbejder aktivi- teter	Sam- funds- aktivi- teter	Miljø- aktivi- teter	Gennem- snit, uvægtet
Bedre omdømme	2,3	2,2	2,1	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0
Større medarbejder- tilfredshed	2,1	2,0	2,1	2,1	1,9	2,0	1,8	1,9
Større medarbejder- engagement	2,1	1,9	2,0	1,9	1,8	1,9	1,8	1,9
Større	1,8	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6	1,7	1,7
Øget omsætning	1,3	1,3	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1	1,1
Lavere	1,0	1,2	1,3	1,1	1,1	1,0	1,1	1,0
Gennemsnit uvægtet	1,8	1,7	1,7	1,7	1,6	1,6	1,6	

Note: Gennemsnitstal beregnet ved at sætte: I høj grad=3, I nogen grad=2, I mindre grad=1, Slet ikke= 0. Ved ikke er udeladt.

Forretningsdrevet samfundsansvar handler om at fokusere på virksomhedens CSR-indsats, så den støtter virksomhedens øvrige aktiviteter, udfordringer og markedsrelationer. Mange virksomheder har derfor anlagt en strategisk vinkel på virksomhedens arbejde med samfundsansvar og indarbejdet CSR i deres vision.

74 procent af virksomhederne, der arbejder med CSR har i nogen eller høj grad koblet virksomhedens overordnede værdier og strategier sammen med CSR arbejdet.

Figur 3: Er virksomhedens overordnede værdier/strategi koblet sammen med de konkrete CSR-initiativer?



De virksomheder, der integrerer CSR-arbejdet i deres forretningsstrategi, oplever bedre effekter end de virksomheder, der ikke kobler CSR-indsatsen til virksomhedens strategi, værdi og vision. Det gælder især i forhold til bedre

omdømme, hvor 88 procent af de virksomheder, der har koblet virksomhedens overordnede værdier/strategi med de konkrete CSR-initiativer oplever, at virksomheden har fået et bedre omdømme som følge af CSR-arbejdet. For henholdsvis 62 og 64 procent af virksomhederne gælder det også i forhold til øget omsætning og lavere omkostninger.

Tabel 4: Har I som følge af jeres arbejde med CSR oplevet bedre omdømme, øget omsætning eller lavere omkostninger? Fordelt på i hvilken grad virksomhedens overordnede værdier/strategi er koblet med de konkrete CSR-initiativer

		Er virksomhedens overordnede værdier/strategi koblet med de konkrete CSR-initiativer?	
		I høj, nogen eller mindre grad	Slet ikke
Bedre omdømme	I høj, nogen eller mindre grad	88%	5%
	Slet ikke	4%	2%
Øget omsætning	I høj, nogen eller mindre grad	62%	2%
	Slet ikke	29%	8%
Lavere omkostninger	I høj, nogen eller mindre grad	64%	5%
	Slet ikke	27%	5%

Udover de resultater virksomheden opnår for sig selv, oplever 47 procent af virksomhedernes ledere også, at de med virksomhedens samfundsmæssige ansvarlighed er med til at løse samfundsproblemer. På samme måde oplever 58 procent at de er med til at løse miljøproblemer. Virksomhederne ser altså ikke kun resultater af indsatsen internt i virksomheden, men også for det samfund og miljø, som virksomheden er en del af.

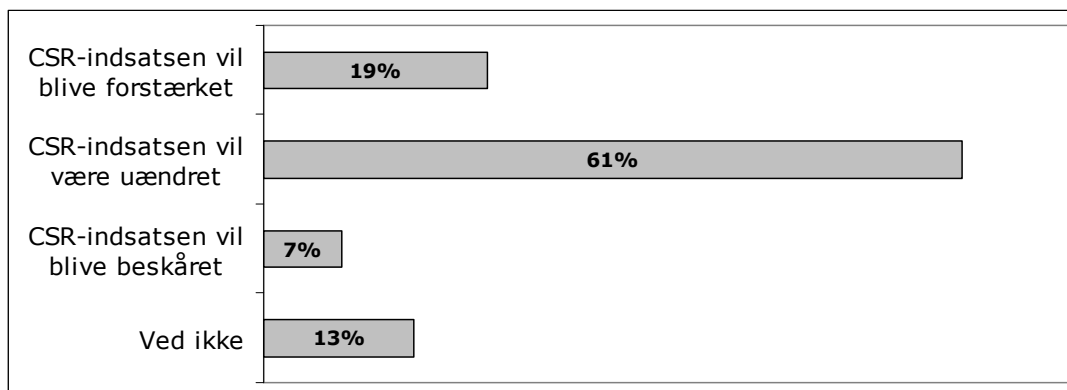
Tabel 5: Ledernes vurdering af, om CSR-indsatsen har været med til at løse hhv. samfunds- og miljøproblemer

	Ja	Nej	Ved ikke	Total
Samfundsproblemer	47%	26%	27%	100%
Miljøproblemer	58%	24%	18%	100%

Krisens betydning for virksomhedernes CSR-indsats

Den økonomiske nedtur som hele verden oplever i øjeblikket, får ikke lederne på virksomhederne til at skære ned på CSR-aktiviteter, selvom der kommer større fokus på omkostningerne og den korte horisont. 19 procent af virksomhederne vil faktisk forstærke indsatsen, mens 61 procent vil fortsætte som hidtil. Kun 7 procent af virksomhedernes ledere angiver, at de vil skære ned på CSR-indsatsen som følge af krisen.

Figur 4: Vil jeres CSR-indsats blive påvirket af den aktuelle økonomiske situation i samfundet?



Resultatet indikerer, at CSR ikke er noget modefænomen, men at det er kommet for at blive. Når først virksomheden er i gang, kaster de ikke den samfundsmæssige ansvarlighed over bords, fordi der kommer en krise. Det kan skyldes, at CSR for mange virksomheder er en integreret del af virksomhedernes strategi og markedsføring. Hvis virksomheden bakker ud, kan det føre til utilfredshed blandt kunder, investorer og medarbejdere og skade virksomhedens konkurrenceevne.

Det er især de virksomheder, hvor CSR-indsatsen i høj grad er knyttet til virksomhedens strategi, værdier og vision, der vil forstærke indsatsen, mens virksomheder, hvor CSR-indsatsen kun i mindre grad er integreret i virksomhedens forretningsstrategi i mindre grad vil forstærke indsatsen.

Tabel 6: Vil jeres CSR-indsats blive påvirket af den aktuelle økonomiske situation i samfundet? Fordelt på i hvilken grad virksomhedens overordnede værdier/strategi er koblet med de konkrete CSR-initiativer

	Vil jeres CSR-indsats blive påvirket af den aktuelle økonomiske situation i samfundet?				
		CSR-indsatsen vil blive forstærket	CSR-indsatsen vil være uændret	CSR-indsatsen vil blive beskåret	Ved ikke
Er virksomhedens overordnede værdier/strategi koblet med de konkrete CSR-initiativer?	I høj grad	47%	26%	6%	12%
	I nogen grad	39%	48%	65%	48%
	I mindre grad	10%	19%	18%	18%
	Slet ikke	2%	7%	12%	15%
	Ved ikke	2%	0%	0%	6%

Ledelse – udfordringer ved CSR

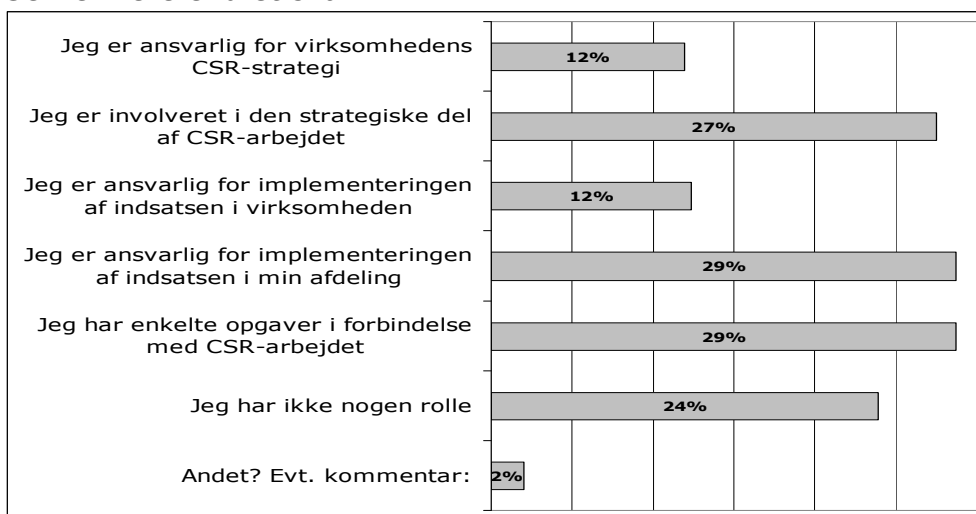
Når en virksomhed vælger aktivt at arbejde med CSR, er det ofte en strategisk beslutning, der træffes på det øverste ledelsesniveau. Det er derfor ofte en ledelsesbeslutning, som skal forplante sig ned gennem organisationen.

Selvom det ofte er en beslutning i den øverste ledelse, at der skal arbejdes med CSR har mellemliderne en nøglerolle i at få omsat strategierne til konkret arbejde i praksis.

Lederne i undersøgelsen har i forskellig udstrækning været involveret i alle dele af arbejdet med CSR. 27 procent har været involveret i den strategiske del af CSR-arbejdet og 29 procent har været ansvarlig for implementeringen.

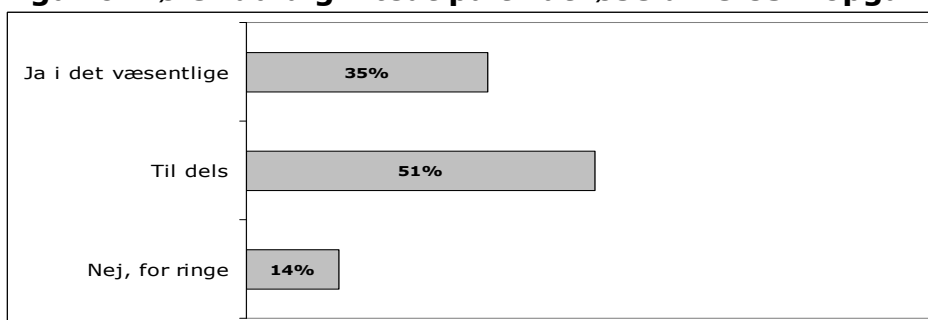
Figur 5: Hvordan har din rolle været i forhold til CSR-arbejdet/strategiprocessen?

Gerne mere end et svar



Lederne føler sig i et vist omfang klædt på til at løse de CSR-opgaver, de bliver stillet overfor. Kun 14 procent føler at de er klædt for ringe på til at løse deres CSR-opgaver.

Figur 6: Føler du dig klædt på til at løse dine CSR-opgaver?



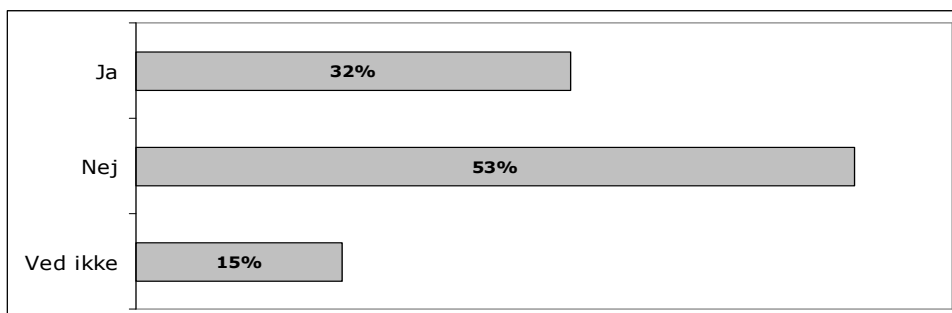
Det ses af tabel 7, at der er en sammenhæng mellem graden af ansvar i arbejdet med CSR og følelsen af, at være klædt på til at løse CSR-opgaverne. De ledere der har størst ansvar føler sig bedre klædt på end ledere, der har et mindre ansvar for CSR-arbejdet.

Tabel 7: Føler du dig klædt på til at løse dine CSR-opgaver fordelt på hvordan din rolle har været i forhold til CSR-arbejdet/strategiprocessen.

	Føler du dig klædt på til at løse dine CSR-opgaver			
	Ja i det væsentlige	Til dels	Nej, for ringe	I alt
Hvordan har din rolle været i forhold til CSR-arbejdet/strategi processen? Gerne mere end et svar				
Jeg er ansvarlig for virksomhedens CSR-strategi	43%	53%	3%	99%
Jeg er involveret i den strategiske del af CSR-arbejdet	49%	45%	6%	100%
Jeg er ansvarlig for implementeringen af indsatsen i virksomheden	58%	35%	6%	99%
Jeg er ansvarlig for implementeringen af indsatsen i min afdeling	46%	43%	11%	100%
Jeg har enkelte opgaver i forbindelse med CSR-arbejdet	33%	58%	8%	99%
Jeg har ikke nogen rolle	19%	49%	32%	100%
Andet	80%	20%	0%	100%

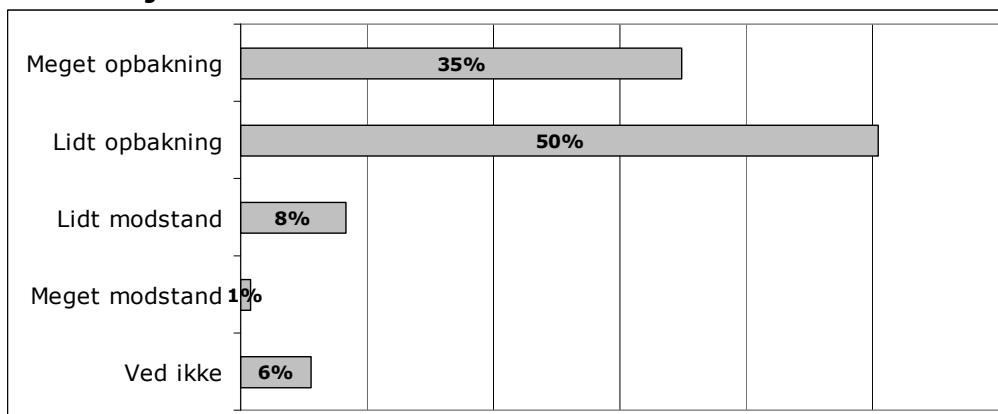
Knap en tredjedel af lederne oplever, at arbejdet med CSR stiller nye krav til udfoldelsen af lederrollen.

Figur 7: Oplever du at arbejdet med CSR stiller nye krav til din udfyldelse af lederrollen?



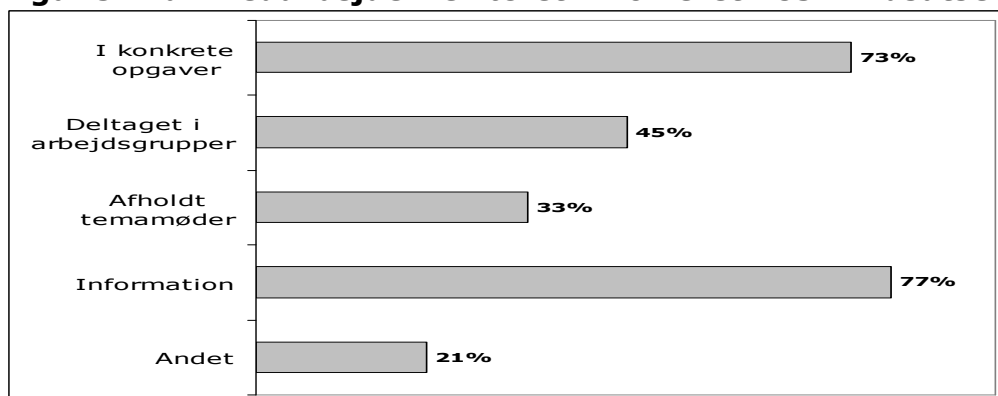
Virksomhedernes ledere møder generelt opbakning fra medarbejderne til arbejdet med CSR. Kun 9 procent af lederne oplever modstand fra medarbejderne.

Figur 8: Møder CSR-indsatsen opbakning eller modstand blandt medarbejderne?



Lederne på virksomhederne, der arbejder med CSR, har på forskellige måder og i forskelligt omfang involveret medarbejderne i arbejdet. Flest har prioriteret information af medarbejderne, men næsten lige så mange (73 procent) angiver, at medarbejderne har været involveret i konkrete opgaver i forbindelse med virksomhedens CSR-indsats.

Figur 9: Har medarbejderne været involveret i CSR-indsatsen?



Undersøgelsen viser, at opbakningen blandt medarbejderne er størst på de virksomheder, hvor ledelsen har prioriteret information af medarbejderne højt og hvor medarbejderne har været involveret i konkrete opgaver.

Tabel 8: Møder CSR-indsatsen opbakning eller modstand blandt medarbejderne? Fordelt på hvordan medarbejderne har været involveret i CSR-arbejdet.

Hvordan har medarbejderne været involveret i CSR-arbejdet?		Møder CSR-indsatsen opbakning eller modstand blandt medarbejderne?				
		Meget opbakning	Lidt opbakning	Lidt modstand	Meget modstand	Ved ikke
I konkrete opgaver	Ja	87%	72%	60%	50%	14%
	Nej	13%	20%	35%	50%	71%
	Ved ikke	0%	9%	5%	0%	14%
Deltaget i arbejdsgrupper	Ja	64%	43%	24%	0%	0%
	Nej	32%	48%	71%	100%	86%
	Ved ikke	4%	10%	5%	0%	14%
Afholdt temamøder	Ja	45%	31%	25%	0%	0%
	Nej	45%	59%	75%	100%	86%
	Ved ikke	9%	10%	0%	0%	14%
Information	Ja	89%	77%	57%	50%	36%
	Nej	9%	16%	43%	50%	50%
	Ved ikke	1%	6%	0%	0%	14%
Andet	Ja	38%	14%	0%	0%	15%
	Nej	24%	42%	71%	100%	46%
	Ved ikke	38%	43%	29%	0%	38%

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i februar 2009 og baserer sig på svar fra 680 medlemmer af Ledernes spørgepanel.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til Arbejdsmarkedschef Niels Aagaard, naa@lederne.dk – Telefon 3283 3346, Arbejdsmarkedskonsulent Rikke Kallesøe Ræcke, rkr@lederne.dk – Telefon 3283 3543 eller Senior Analytiker Peter Lyngse, ply@lederne.dk - Telefon: 3283 3283

I tabeller med procentangivelser kan det ske at summen angives til 100%, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1 – 2 point højere eller lavere. Det er ikke udtryk for en fejl, men skyldes at procentangivelsen er afrundet.