

'CSR - Virksomheders sociale ansvar som begreb og praksis'



ANMELDELSE: Gennem cases beskrives og undersøges, hvordan virksomheders sociale ansvar forstås og praktiseres i en række virksomheder samt, hvordan dette påvirker dagligdagen

Af Paul Hegedahl

Anne K. Roepstorff:

'CSR - Virksomheders sociale ansvar som begreb og praksis';

Hans Reitzels Forlag, København 2010.

384 s., hft., 15,5 x 23 cm., løbende noter, meget omfattende litteraturliste.

Kr. 298,00 inkl. moms.

ISBN 978-87-412-5349-7.

'Begrebet Virksomheders Sociale Ansvar/CSR dukkede op i Danmark i 1994 i forbindelse med den daværende socialministers kampagne "Det angår os alle". I de år der er gået siden har idéen om at virksomheder bevidst og strategisk bør inkorporere sociale og miljømæssige overvejelser af deres virksomhedsdrift blevet mere og mere markant. Hvad der altså startede som en politisk kampagne er langsomt, men sikkert ved at indgå i en større og større del af danske virksomheders daglige praksis.

Det var derfor min ambition at følge idéen om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR fra det politiske tegnebræt til dets etablering og konsekvens for virksomhedernes dagligdag.'

- Anne K. Roepstorff: 'CSR - Virksomheders sociale ansvar som begreb og praksis'; Hans Reitzels Forlag, København 2010

ISO, International Organization for Standardization, som udarbejder internationale standarder for virksomheder og den offentlige sektor - og samfundet generelt, oplyser på sin hjemmeside: <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1351>, at man den 1. november 2010 udgiver den nye internationale standard for virksomheders og organisationers samfundsansvar, ISO 26000, der har været fem år undervejs. Teksten blev lagt ud til afstemning i august måned, og er nu vedtaget med et flertal på 93 pct. af de afgivne stemmer.

Også lande, der tidligere i processen har været skeptiske over for standardens ordlyd, valgte at stemme for, heriblandt Kina og en række lande i Mellemøsten. Kun Cuba, Indien, Luxembourg, Tyrkiet og USA stemte imod det endelige udkast, der blev handlet på plads ved ISO-mødet i København i maj 2010. Her var mere end 400 delegerede tilhørende 5 forskellige interessentgrupper fra hele verden samlet for at lægge sidste hånd på standarden.

ISO 26000 bliver en vejledende standard. Det bliver derfor ikke muligt at blive certificeret efter ISO 26000. Dansk Standard vil dog tilbyde certificering i samfundsansvar efter en dansk standard med tilhørende vejledning, der bygger på principper og emner fra ISO 26000.

Og hvordan står det så til i Danmark? På nedenstående link: Christian W. Larsen: 'CSR: Farvel til filantropi' rapporteres om en dansk undersøgelse, der viser, at 90 procent af danske virksomheder oplyser, at de har en Corporate Social Responsibility-politik. 60 procent fortæller, hvad de rent faktisk gør for at føre denne politik om samfundsansvar ud i livet - og 37 procent fortæller, hvilke resultater denne satsning på socialt ansvar har medført. I omtalen af undersøgelsen understreges det, at virksomhederne åbenlyst har erkendt, at det er vigtigt, at de vedkender sig det sociale ansvar i drift, udvikling og medarbejderrelationer - og at det tager tid at implementere denne politik gennem en aktiv strategi.

Nu er der så udkommet en bog, der gennem cases undersøger og beskriver, hvordan virksomheders sociale ansvar forstås og praktiseres i en række virksomheder samt, hvordan dette påvirker dagligdagen. Den kan give konkret viden om - og inspiration til, hvordan man skal arbejde med Corporate Social Responsibility, lægge en strategi og udmønte den i det daglige, konkrete arbejde.

Målgruppen for bogen er virksomhedsledere og -konsulenter med interesse for CSR og kulturelle perspektiver på virksomhedsledelse samt undervisere og studerende inden for organisation og virksomhedsledelse.

'CSR - Virksomheders sociale ansvar som begreb og praksis' er baseret på forfatterens ph.d.-afhandling om 'CSR-begreb og praksis i et etnologisk perspektiv' fra Forskerskolen for Viden & Ledelse, Copenhagen Business School 2008.

Definition af CSR

Anne K. Roepstorff gør opmærksom på, at det aldrig rigtig er lykkedes at finde en dansk betegnelse alle kan være enige om - for tiden(!) er de mest gængse nok Virksomheders Samfundsmæssige Engagement og Bæredygtighed - men i stedet bruges den engelske betegnelse og forkortelse, CSR, også i vid udstrækning. I bogen har hun valgt at bruge betegnelsen Virksomheders Sociale Ansvar/CSR for på denne måde at koble den første og mest alment kendte term "Virksomheders Sociale Ansvar" med den for tiden mest fagligt anerkendte og præcise term CSR.

Forfatteren gør opmærksom på, at der findes særdeles mange definitioner af, hvad man skal forstå ved virksomheders/organisationers sociale ansvar - og at forståelsen ikke bliver mindre kompliceret af, at de forskellige lande har meget forskellig lovgivning. Det diskuteres grundigt i bogen. Denne forskellighed fremgår også, når man f.eks. søger på CSR-definitioner på nettet. Et par definitioner, der giver en god generel forståelse er:

'CSR defineres som virksomhedernes frivillige arbejde på at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i interaktionen med deres interessenter'.
- EU 2001

'CSR is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of

the local community and society at large'.

- World Commission on Environment & Development 1999

Anne K. Roepstorff skriver i gennemgangen af de forskellige definitioner: 'Prøver man at gå på tværs af disse definitioner for at finde nogle fælles karakteristika, så står tre elementer frem: At CSR

- handler om at definere virksomhedens relation til det omgivende samfund
- ikke behøver at være i konflikt med økonomiske/profithensyn for virksomheden
- handler om mere end overholdelse af minimumskrav i den lokale lovgivning.'

Målet med undersøgelsen og bogen

Forfatteren forklarer, at målet med undersøgelsen og bogen har været 'at bibringe feltet en dybdegående, kvalitativ og kulturvidenskabelig tilgang til Virksomheders Sociale Ansvar/CSR. Den kulturvidenskabelige vinkel betyder at undersøgelsen af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er formet af fire forskellige interesser:

- Fokus på dagligliv og hverdagspraksis

- Fokus på forskelle i sammenhængen

- Perspektiv gennem undersøgelse i tid og i rum

- Fokus på relationen mellem det der siges og det der gøres - det vil sige i spændingsfeltet mellem begreb/diskurs og praksis

De enkelte resultater af disse forskningsmæssige interesser vil blive uddybet nærmere i denne konklusion. - - - Udgangspunktet er at undersøge det relevante fænomen i sin kompleksitet og sammenhæng gennem den måde det bliver opfattet og praktiseret af samt har betydning for de personer og grupper der er berørte af det. Den forskningsmæssige interesse der ligger til grund for denne bog, betyder dermed at Virksomheders Sociale Ansvar/CSR undersøges som et samfundsmæssigt og kulturvidenskabeligt fænomen i tiden uden at dømme om det er rigtigt/forkert eller godt/skidt, og uden at komme med handlingsdirektiver hvilket størstedelen af feltet ellers først og fremmest synes at have været optaget af. - - - Det har været en grundlæggende præmis for mig med denne bog at følge fænomenet Virksomheders Sociale Ansvar/CSR i dets emergens i diskurs og praksis, og på denne måde føre de mange indlæg til feltet sammen og vise kompleksiteten. I forhold til den litteratur som området er domineret af, og som først og fremmest forholder sig til hvad Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er og bør være, så ser jeg på fænomenets indhold og form som det træder frem i forskellige sammenhænge og praksisser i stedet.'

Indhold

Udover forord, introduktion, litteraturliste og præsentation af forfatteren indeholder bogen 10 kapitler

Kapitel 1. Det begrebslige

Bl.a., det historiske, arbejdspladsers sociale side gennem tiden, socialt ansvar i forskellige samfundsmodeller

Kapitel 2. Det specifikke - tilgang

Bl.a. IKEAs sociale ansvar i internationale rammer, ansvaret bryder grænser, IKEAs CSR tilgang og fokus

Kapitel 3. Det generelle - tilgang

Bl.a. gammel vin på nye flasker eller socialt ansvar som strategisk værktøj, den sociale mangfoldighed

Kapitel 4. Det specifikke - fremgang

Bl.a. den sociale organisation, de sociale metoder/Praksis

Kapitel 5. Det generelle - fremgang

Bl.a. med inspiration fra miljø-området: Livscyklus analyse, Konkrete aktiviteter - men endnu uklar strategi, Defensiv tilgang til klar prioritering

Kapitel 6. Fra »de mange« til mangfoldighed

Bl.a. tidligere sociale aktiviteter, med udgangspunkt i værdierne, IKEAs mangfoldighed, den mangfoldige lighed, personalepolitikken, den hårde kurs for alder, at holdningsændre

Kapitel 7. Praksis og handlerum

Bl.a. organisering af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR, praksis og handlerum, CSR ændrer organisationen

Kapitel 8. 'IKEA dropper julen'

Bl.a. ekstern kommunikation, virksomhed og samfund, kultur - politik, intern kommunikation, julefrokostens prælodium

Kapitel 9. Kommunikation

Virksomheders Sociale Ansvar/CSR og politik

Kapitel 10. Indsigter og udsyn

Bl.a. både-og frem for enten-eller, fænomen uden modstykke.

CSR i praksis

Ud over en særdeles grundig gennemgang af teorierne om CSR og den historiske udvikling er bogen baseret på observationer af praksis fra otte virksomheder - og interviews med personer fra dem. Virksomhederne har forskellige baggrunde og definerer og praktiserer de specifikke tiltag i forbindelse med Virksomheders Sociale Ansvar/CSR meget forskelligt. F.eks. er Coca-Colas og Skandias CSR-arbejde meget udadvendt og FDB's meget indadvendt. Som forfatteren beskriver det: 'Men ikke bare er udlægning af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR altså præget af de enkelte aktørers tilknytning og formål (som man også kunne kalde deres baggrund og strategi), udlægningen er også præget af andre kulturelle faktorer som daglige rutiner og systemer samt af måske mere 'tilfældige' faktorer som særlige problematikker, opmærksomhed og muligheder. På trods af understregningen af forskelligheden, så har det været et princip gennem bogen at anskueliggøre denne forskellighed samtidig med at forsøge at opsummere hvor virksomhedernes tilgange lapper over hinanden. Det er altså ikke et ønske alene at understrege forskelle, men netop at gøre det klart hvad der henholdsvis adskiller og samler de forskellige tilgange.'

Materialet fra interviewundersøgelsen viste at i relation til implementering og praksis af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR, så mødtes og adskilte virksomhederne sig i forhold til følgende faktorer:

- 1) Om CSR bliver inddraget i virksomheden gennem struktureret og opsøgende arbejde eller at CSR inddrages i virksomheden inspireret af tilsagn og opfordring fra udefrakommende initiativ og strukturer.
- 2) At implementering og praksis af arbejde med VSA/CSR er præget af den enkelte virksomheds organisation, arbejdsform, værdier og kulturelle træk.

3) At organisering af arbejdet med VSA/CSR kan ske enten som "mainstreaming" og/eller er koncentreret indenfor en særskilt afdeling i virksomheden.

I bogen beskrives de faser, virksomheder gennemløber i opbygningen af et typisk forløb med opbygning af CSR-politik og -strategi. Anne K. Roepstorff understreger, at en virksomheds CSR-strategi (inklusive både forståelse og praksis af CSR) er en kontinuerlig proces der ikke kan sættes på formel, men er afhængig af den konkrete sammenhæng som den til enhver tid eksisterer i.

IKEA

For at få et mere detaljeret, differentieret og komplekst materiale, end de indtryk der var indsamlet gennem interviews, gav mulighed for, valgte forfatteren at gå tættere på en af virksomhederne, IKEA, gennem deltagerobservation i omkring et halvt år. I den periode fulgte hun IKEAs arbejde med Virksomheders Sociale Ansvar/CSR fra det internationale koncernniveau til landsniveau og videre igen til det enkelte varehus og disse idéers indflydelse på arbejdsoplevelsen hos den enkelte medarbejder.

For at komme i dybden med implementering i virksomhedens hverdag og daglige praksis, fik Anne K. Roepstorff fast sæde hos IKEA-Danmark hvor hun fulgte etablering og implementering af deres mangfoldige personalepolitik. Forfatteren deltog i møder, seminarer, diskussioner og dagligdag af alt hvad der havde at gøre med den sociale opmærksomhed og med indførelsen af idéen om mangfoldighedsledelse.

Hun kom tæt på virksomhedens arbejdsform, eksterne interessenters påpegning af sociale eller miljømæssige problemer ved virksomhedens drift, virksomhedens typiske vidensreferencer eller systemer, IKEA's værdigrundlag og opdeling af verden i livsstilssegmenter, tekniske muligheder, nye samarbejdspartnere (som f.eks. samarbejde med Greenpeace i udvikling af ny katalogpapirtype) - alle elementer der er med til at forme den specifikke virksomheds forståelse og arbejde med Virksomheders Sociale Ansvar/CSR og har indflydelse på store dele af virksomhedens praksis - hvis ikke alle.

Denne case gennemgås grundigt og interessant og bliver sammenholdt med andre undersøgelser af IKEA. Og den er i høj grad lærerig for andre virksomheder, samtidig med den leverer materiale til yderligere forståelse for CSR.

Der er mange aspekter, det kunne være relevant at omtale i anmeldelsen, men et aktuelt eksempel - som har været fremme i andre sammenhænge, skal trækkes frem: 'En af konsekvenserne af IKEA-Danmarks nye personalepolitik der bygger på idéer fra mangfoldighedsledelse, var at IKEA-Danmark ikke længere ville holde julefrokost af hensyn til en medarbejderskare af mange religiøse overbevisninger. Denne meddelelse skabte stor offentlig opmærksomhed da den tidsmæssigt ranglede sammen med nogle samfundspolitiske begivenheder såsom attentatet på World Trade Center 11. september 2001 og et dansk folketingsvalg med indvandring og forskel mellem kristne og muslimer som hovedtematik. Så meddelelsen om en ny personalepolitik blev helt sikkert udbredt, men på en måde som IKEA hverken havde ønsket eller forudset. I virkeligheden blev IKEA-Danmark altså ramt af præcis den medieskandale som koncernledelsen og andre virksomheder forsøger at undgå med deres mere tilbageholdne kommunikation af sociale tiltag.

I analysen argumenterer jeg for, at den største problematik i etableringen af den mangfoldige personalepolitik, var at man på den ene side havde udpeget hvilke elementer der var relevante mangfoldighedselementer i forhold til IKEA, og på den anden side havde udpeget andre elementer som 'ligegyldige' og ikke-relevante mangfoldighedselementer som IKEA derfor stillede sig neutrale overfor. Blandingen med på den ene side at markere sig som interesseret i og argumentere for det gode i at være opmærksom på mangfoldighed samtidig med at erklære sig neutral på nogle særligt udvalgte mangfoldighedselementer, gav en meget uklar kommunikation både internt og eksternt. Uklar kommunikation er ellers ikke det der normalt

knytter sig til IKEA-Danmarks kommunikationsform. Den er i stedet kendt for at være meget direkte og med et provokerende bid. Den typiske kommunikationsstrategi bidrog på sin side til at "julefrokost-sagen" af eksterne interessenter blev tolket som "endnu et mediestunt", og det var meget svært for IKEA-Danmark at overbevise omverdenen om at lige netop i relation til julefrokost-aflysningen, var det ikke et underliggende ønske om opmærksomhed der havde udløst beslutningen'. Hele denne case belyses grundig i kapitel 8: 'IKEA dropper julen'.

Baggrunden for at arbejde med CSR

I sin empiriske undersøgelse begyndte Anne K. Roepstorff med dette spørgsmål: 'Hvorfor er det interessant for jer som virksomhed at inddrage et aspekt som Virksomheders Sociale Ansvar/CSR i virksomhedsdriften?'

Der kom mange forskellige svar der afspejlede virksomhedernes forskellighed, men i forskelligheden identificerer forfatteren nogle fællestræk, nemlig at virksomhederne inddrager idéen om at de har et socialt ansvar på baggrund af:

- 'Eksterne pres og hensyn (medieskandaler, fagforeninger, forbrugere, investorer el.lign.).
- Interne pres og hensyn (medarbejdere er virksomhedens vigtigste og dyreste ressource og når virksomhederne handler ud fra værdier som medarbejderne sympatiserer med, er der samtidig større chance for at de føler loyalitet overfor virksomheden).
- Virksomhedens baggrund (virksomhedens produkt, historie, værdier eller kulturelle forhold).
- Ønske om organisationsforandringer via CSR som ledelsesværktøj.
- Ønske om at forbedre forretnings- og investeringsmuligheder.

Overordnet kan man altså sige, at udpegningen af hvad Virksomheders Sociale Ansvar/CSR skal repræsentere i den enkelte virksomheds virke sker i en afvejning mellem virksomhedens og samfundets interesser og karakteristika. Virksomheders Sociale Ansvar/CSR kan altså ikke defineres entydigt og med et bestemt veldefineret indhold, men former sig og defineres i relation til den tid, det sted samt de personer, institutioner, organisationer med specifikke interesser som refererer til, men ikke mindst praktiserer Virksomheders Sociale Ansvar/CSR.'

Om forfatteren

Anne K. Roepstorff er adjunkt ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse og tilknyttet Centre for Corporate Social Responsibility. Hun er uddannet i massekommunikation, Aarhus Universitet 1994, cand.mag. i etnologi og kommunikation, Københavns Universitet 1998 og ph.d. med afhandling om CSR-begreb og praksis i et etnologisk perspektiv fra Forskerskolen for Viden & Ledelse, Copenhagen Business School 2008. Anne K. Roepstorff har tidligere været ansat som konsulent hos IFC/Carl Bro, I Arbejdsmarkedsstyrelsen og hos PriceWaterhouseCoopers.

Anne K. Roepstorffs forskning er koncentreret om Corporate Social Responsibility (CSR) i begreb og praksis. Det betyder blandt andet, at hun beskæftiger sig meget med hvorfor (motivation), hvad (konkretisering af den enkelte virksomheds CSR-aktiviteter) og hvordan (implementering af CSR i alle dele af virksomheden og dens netværk), der arbejdes med CSR i både store multinationale og i mindre virksomheder. Derudover har hun undersøgt hvordan virksomheder har forholdt sig til sociale initiativer før idéen om CSR blev indført - og til dette felts begrebsmæssige mangfoldighed.

Ingen vej tilbage

Når man kan hævde, at der for virksomheder og organisationer ingen vej er tilbage i forhold til CSR, kan det - og skal det forstås på to måder. Når man går i gang med det - seriøst, rider

man på ryggen af en tiger. Man kan ikke holde op igen, og man må være klar over, at en række interessenter kommer tæt på virksomhedens hjerteblod. Den anden forståelse er, at der givet ikke er nogen vej tilbage. Alle må begynde, at arbejde seriøst og aktivt med det. I den senere tid har vi f.eks. set en lang række eksempler, hvor der i modsætning til tidligere tiders tavshed, er åbenlys og skarp interesse for f.eks. offentlige institutioners leverandørvalg og til f.eks. kommuners investeringer.

Anne K. Roepstorff siger også: 'Et sidste element af baggrunde for virksomhedernes inddragelse af *Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er at Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er et begreb med (næsten) entydig positiv ladning, der er svær at frasige sig.* Udover ovenstående strategiske forklaringer på hvorfor Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er relevant for virksomhederne, så viser begrebet sig i analysen for det første at have opnået stor opmærksomhed de seneste år i den almene offentlige diskussion og for det andet så er Virksomheders Sociale Ansvar/CSR i denne diskussion fremstillet næsten udelukkende som et vigtigt og positivt element for virksomheder. Denne entydige positive udlægning gør det svært for virksomhederne bevidst at undlade overvejelser af denne slags. Meningsdannere af forskellig slags udtaler sig med mellemrum skeptisk overfor idéen om Virksomheders Sociale Ansvar/CSR, men de skeptiske er meget sjældent repræsentanter for en virksomhed, der på den måde altså afviser socialt ansvar som relevant. Konsekvensen af den entydige positive fremstilling af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er derfor, at virksomhedernes råderum på dette område er at forholde sig positivt og aktivt til idéen eller også at ignorere eller udsætte udarbejdelse af virksomhedens sociale og miljømæssige overvejelser. Kritisk afvisning af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR er altså ikke en plausibel respons.'

Et betydningsfuldt bidrag

Vi har med denne bog fået et særdeles grundigt og meget engageret arbejde med CSR. Professor Mette Morsing, leder af Center for Corporate Social Responsibility, Copenhagen Business School siger: 'Sjældent er CSR blevet så præcist koblet til de sociale sammenhænge, hvor det dukker op og får konsekvens. Roepstorff er med denne bog kommet med et betydningsfuldt bidrag til forståelsen af CSR som en praksis, ikke isoleret fra andre sociale strukturer, men filtret ind i dem.'

Det er på en gang en fremstilling, der er nyttig for såvel praktisk arbejde som teoretisk forståelse.

Supplerende links

<http://www.samfundsansvar.dk/>

Erhvervs- og Selskabsstyrelsens meget omfattende hjemmeside om samfundsansvar. Af interesse for såvel offentlige som private virksomheder.

<http://www.markedsforing.dk/artikler/vis/artikel/csr-farvel-til-filantropi/>

Christian W. Larsen: 'CSR: Farvel til filantropi'. Artikel om en rapport om danske virksomheders samfundsansvarlige politik

<http://www.business.dk/finans/investorer-har-succes-med-etisk-pres>

Lars Erik Skovgaard og Simon Bendtsen: 'Investorer har succes med etisk pres', Berlingske Tidende, Business, 20.09.2010. En aktuel artikel om CSR.

<http://www.danwatch.dk/>

Site, etableret af en række frivillige foreninger, med formålet at holde øje med offentlige og private institutioners og virksomheders investeringer etisk og CSR.