

# Katalog over CSR-værktøjer

---

En rapport udarbejdet for Erhvervs- og Selskabsstyrelsen  
af Anne Roepstorff og Lene Bjørn Serpa

Juni 2005

Finansieret af:



DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABER

Den Europæiske Socialfond



## Indholdsfortegnelse

Resumé.....	3
1. Indledning .....	6
2. Fundamentet: De internationale konventioner .....	9
3. Ledelse, vision og værdier .....	12
3.1 Samlet vurdering af værktøjer under 'Ledelse, vision og værdier' .....	12
3.2 UN Global Compact.....	13
3.3 Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility .....	16
3.4 Sigma Guiding Principles .....	17
3.5 EFQM Framework for CSR.....	18
3.6 Small Business Journey .....	19
3.7 Ethos Business Social Responsibility Indicators .....	20
3.8 Human Rights Compliance Assessment .....	21
3.9 Business Principles for Countering Bribery.....	23
3.10 DI Guide: Undgå korruption .....	24
4. Kundeaktiviteter.....	28
4.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til kundeaktiviteter .....	28
4.2 Fairtrade Labels.....	29
4.3 Den europæiske miljømærkeordning.....	30
4.4 Ø-mærket .....	31
5. Medarbejderaktiviteter .....	33
5.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til medarbejderaktiviteter .....	33
5.2 Det Sociale Indeks .....	34
5.3 Fair Labour Association Code of Conduct .....	36
5.4 Amnesty International Human Rights Principles for Companies.....	37
5.5 Arbejdsmiljø Indeks.....	38
5.6 OHSAS 18001 .....	39
5.7 Arbejdspladsens sundhedsprofil .....	40
5.8 Seniorer på arbejdspladsen.....	41
5.9 Alt om integration .....	42
5.10 Fleksible Organisationer – tillidsrepræsentantens nye rolle .....	44
6. Leverandøraktiviteter .....	49
6.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til leverandøraktiviteter.....	49
6.2 CSR-kompasset.....	50
6.3 Social Accountability 8000.....	51
6.4 Ethical Trading Initiative .....	52
7. Interessentrelationer .....	55
7.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til interessentrelationer.....	55
7.2 GRI Sustainability Reporting Guidelines .....	56
7.3 AA1000 Framework .....	58
7.4 AA1000 Assurance Standard.....	60
7.5 Dow Jones Sustainability Indexes.....	61
7.6 SME Key.....	62
7.7 OECD Principles of Corporate Governance.....	63
7.8 Nørby-udvalgets anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark.....	64
8. Samfundsaktiviteter .....	68

8.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til samfundsaktiviteter.....	68
8.2 London Benchmarking Group Model .....	69
8.3 Community Mark.....	70
9. Miljøaktiviteter.....	72
9.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til miljøaktiviteter .....	72
9.2 ICC Business Charter for Sustainable Development .....	73
9.3 ISO 14001 .....	74
9.4 Eco-Management and Audit Scheme (EMAS).....	75
9.5 Greenhouse Gas Protocol Initiative .....	76
9.6 UNEP Resource Kit on Sustainable Consumption and Production.....	77
10. Sammenfatning og perspektivering .....	80
Referencer .....	84
Bilag: Liste over udvalgte branchespecifikke værktøjer.....	89

### **Resumé**

Dette katalog giver et overblik over et bredt udvalg af værktøjer, der kan hjælpe virksomheder i deres håndtering af miljø-, etiske og sociale hensyn – også beskrevet som Corporate Social Responsibility (CSR).

Kataloget er resultatet af Erhvervs- og Selskabsstyrelsens forstudie 4 under projektet People & Profit, som er finansieret af Den Europæiske Socialfond og Arbejdsmarkedsstyrelsens rummelighedspulje. People & Profit er et projekt igangsat for at forbedre CSR-kompetencerne i små og mellemstore virksomheder (SMV). I den forbindelse har det været vigtigt bl.a. at danne sig et overblik over hvilke værktøjer, der allerede er tilgængelige, og som kunne være til hjælp for danske små- og mellemstore virksomheders arbejde med CSR.

Et tidligere studie under People & Profit har skabt en oversigt over hvilke typer af aktiviteter, man finder indenfor CSR (Ashridge 2005). Studiets kategorisering af CSR-aktiviteter har været strukturerende for opbygningen af dette katalog af CSR-værktøjer.

### **Mangfoldighed af CSR-værktøjer**

Et CSR-værktøj forstås i denne sammenhæng som et hvilket som helst frivilligt, struktureret instrument, der kan tjene til at konkretisere, systematisere eller strukturere en virksomheds CSR indsats – kort sagt hjælpe virksomheden til at gennemføre CSR-aktiviteter i praksis. Kataloget gennemgår 39 forskellige CSR-værktøjer og 7 internationale konventioner.

Værktøjerne i kataloget er meget forskellige – både i form og indhold.

CSR-værktøjer varierer i *form* ved, at nogle koncentrerer sig om at opstille retningslinier for hvad CSR-arbejde bør indeholde. Det vil sige en konkret liste over, hvilke elementer og aktiviteter virksomheders arbejde angående miljø, etiske og sociale hensyn skal bestå af. Andre værktøjer fokuserer mere på processen i CSR-arbejdet, frem for indholdet. Disse værktøjer udnævner altså ikke nødvendigvis hvilke aktiviteter, man bør koncentrere sig om, men i stedet på hvilken måde CSR-arbejde bør varetages. Sidst, men ikke mindst findes der ledelsessystemværktøjer, der fokuserer på implementeringen af virksomhedens CSR-aktiviteter. Ledelsessystemværktøjer og procesværktøjer kan minde om hinanden, ved at de begge fokuserer på processer. Forskellen mellem dem er dog at procesværktøjer ofte fokuserer på en mangfoldighed af interessenter, dvs. ledelse, medarbejdere og eksterne interessenter. Procesværktøjer beskæftiger sig desuden oftest med processen omkring at definere den konkrete virksomheds specifikke CSR-udfordringer. Ledelsessystemværktøjer tager udgangspunkt i, at elementerne i CSR-arbejdet allerede er defineret og giver en ramme for, hvordan de enkelte elementer kan implementeres i alle de relevante dele i virksomheden.

På *indholdssiden* adskiller CSR-værktøjerne sig også markant. Nogle værktøjer breder sig over mange forskellige typer af CSR-aktiviteter, mens andre fokuserer alene på helt specifikke tematikker. Nogle værktøjer har desuden enten et særligt regionalt eller branchefokus (bemærk at de branchespecifikke værktøjer ikke er behandlet i dette katalog, men et udvalg er listet i bilag til rapporten).

Udover forskel i indhold og form, findes der også en forskel i *baggrunden* for værktøjerne. Det betyder for det første, at organisationerne, der har udviklet værktøjerne, kan være meget forskellige. Organisationer bag et værktøj kan være offentlige institutioner, det private marked eller humanitære, frivillige organisationer. Værktøjerne kan desuden være formuleret af en enkelt organisation eller flere i samarbejde (multi-stakeholder). Det sætter selvfølgelig et aftryk i værktøjernes udformning i hhv. indhold og form, om værktøjet er udviklet af en enkelt organisation med et specifikt udgangspunkt, eller om værktøjet er udviklet i et bredt samarbejde mellem organisationer fra flere sektorer. Et andet vigtigt aspekt af baggrunden for værktøjerne er, hvornår de er lavet. I takt med den generelle samfunds- og erhvervsudvikling ændres også offentlighedens forventninger til virksomheders varetagelse af sociale, etiske og miljøsyn, ligesom de erfaringer, frontløberne opnår over tid er med til at forme forventningerne til andre virksomheder. CSR-feltet ændrer sig således løbende, og normer for indhold og form af CSR-værktøjer ændrer sig samtidig.

Alle disse elementer skal man være opmærksom på, når man som virksomhed ønsker at vælge de rette CSR-værktøjer at arbejde med, eller som f.eks. i dette tilfælde Erhvervs- og Selskabsstyrelsen ønsker at udvælge værktøjer til inspiration eller videreudvikling. Det er altså vigtigt at gøre sig klart hvilket fokus og form for CSR-arbejde, man ønsker at beskæftige sig med. Afhængig af fokus kan det også blive nødvendigt at kombinere nogle af værktøjerne for at skræddersy en sammensætning, der passer præcis til den virksomhed og situation man ønsker at arbejde med.

Et godt CSR-værktøj er karakteriseret ved:

- at være kort, klart og præcist, ikke for komplekst
- at være fleksibelt og dynamisk
- at have fokus på implementering
- at have reference til de mest anerkendte standarder, bl.a. internationale konventioner
- at opnå markant støtte fra interessenter
- at indeholde mulighed for klager og løsning af konflikter
- at være baseret på et reelt ønske om at skabe forandring.

### CSR-værktøjer i fremtiden

Ifølge nogle iagttagere findes der i alt op mod 300 CSR-værktøjer i verden (Ligteringen & Zadek 2005). I denne undersøgelse er "kun" udvalgt 39 værktøjer, der hverken var brancheorienterede eller internationale konventioner, der beskæftiger sig med lovpligtig handlen frem for virksomheders frivillige arbejde med økonomiske, miljø- og sociale hensyn. Uanset det nuværende antal af værktøj peger udviklingen hen imod, at der vil ske en konsolidering, således at færre og færre værktøjer vil være relevante globalt set. Således bliver nogle af værktøjerne allerede nu udpeget som de vigtigste, f.eks. 'The Global Eight': UN Global Compact, ILO konventionerne, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, ISO14000 serien, AA1000, The Global Reporting Initiative, The Global Sullivan Principles og SA8000 (McIntosh m.fl. 2003).

Der kan peges på en række særlige udviklingsbehov for CSR-værktøjer: Det drejer sig bl.a. om særlige tematikker, som endnu ikke er adresseret i egentlige værktøjer, f.eks. mangfoldighedsledelse, rettigheder af oprindelige folk samt håndtering af udflytning af arbejdspladser. I udformningen af fremtidige værktøjer vil det også være væsentligt at knytte værktøjerne klart op til de mest relevante drivkræfter for CSR set fra virksomhedernes synsvinkel: Eksempelvis risikoledeelse, omdømme, omkostningsreduktioner, medarbejdermotivation og markedsinnovationer. Dermed synliggøres forbindelsen til virksomhedens strategiske mål, og det

åbner for, at virksomhederne selv aktivt kan videreudvikle værktøjerne med udgangspunkt i deres egne strategiske overvejelser.

### **CSR-værktøjer for små- og mellemstore virksomheder**

Særligt hvad angår udviklingen af værktøjer til SMV i en dansk kontekst, er det vigtigt at være opmærksom på at hjælpe små- og mellemstore virksomheder til at opnå fordelene ved at benytte CSR-værktøjerne uden at drukne i de administrative byrder, der kan være forbundet med dem. Internationalt er der stor fokus på, hvordan man bedst mulig kan støtte SMVs arbejde med CSR, enten ved at forenkle de store og komplekse værktøjer, eller ved at udvikle særskilte værktøjer målrettet behovene i SMV. Nogle af de initiativer, der er beskrevet i denne rapport, og som kunne være værd at lade sig inspirere af, er SME Key og Small Business Journey.

Specielt for SMV i en dansk kontekst vil det ligeledes være oplagt at bygge fremtidige værktøjer på flere af de lovende danske initiativer, der allerede er udviklet, og som også er beskrevet i dette katalog, herunder de helt nye værktøjer CSR Kompasset og Human Rights Compliance Assessment, samt inddrage og lære af erfaringerne fra ældre værktøjer som Det Sociale Indeks og Arbejdsmiljø Indeks. For de to sidstnævnte er det især væsentligt at fremhæve den høje grad af medarbejderinvolvering i anvendelsen af værktøjerne, der er med til at forankre CSR-arbejdet bredt i virksomhederne.

### **1. Indledning**

Dette katalog giver et overblik over et bredt udvalg af relevante værktøjer, virksomheder og organisationer kan benytte sig af til hjælp for deres arbejde med Corporate Social Responsibility (CSR). Kataloget er udarbejdet for Erhvervs- og Selskabsstyrelsen af konsulenterne Lene Bjørn Serpa og Anne Roepstorff samt researcher Anders Hagen Hansen.

#### **1.1 Formål og afgrænsning**

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har igangsat et projekt for at forbedre CSR-kompetencerne i små og mellemstore virksomheder (SMV) i Danmark under overskriften People and Profit, finansieret af Den Europæiske Socialfond og Arbejdsmarkedsstyrelsens rummelighedspulje. I den forbindelse ønsker Erhvervs- og Selskabsstyrelsen at skabe sig et overblik over eksisterende værktøjer til hjælp for virksomheders arbejde med CSR.

Kataloget over CSR-værktøjer er fjerde undersøgelse i People and Profit projektets første fase, og vil blandt andet indgå som inspiration til projektets fase 3, 4 og 5, hvor retningslinier, undervisningsmateriale og opkvalificering af ledere/medarbejdere i små- og mellemstore virksomheder skal planlægges og udmøntes.

Nærværende rapport er struktureret ud fra den kategorisering af CSR-aktiviteter, som er foretaget i rapporten "Katalog over CSR-aktiviteter: Et overblik" (april 2005), som er udarbejdet af Ashridge for Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og udgør første undersøgelse i People and Profits fase 1. Formålet med nærværende rapport er at skabe et overblik over relevante eksisterende værktøjer, der vedrører de mest udbredte CSR-aktiviteter som belyst i Ashridges rapport, samt at vurdere om værktøjerne eller delelementer heraf vil kunne overføres til brug for danske SMV, evt. i tilpasset form.

I opdraget for rapporten indgår desuden en undersøgelse af, hvilke aktiviteter arbejdsmarkedets parter i Danmark har igangsat eller planlægger i relation til CSR. Ønsket er, at People and Profit kan lade sig inspirere af det arbejde, der er igangsat, og identificere eventuelle samarbejds-muligheder. I den forbindelse har DI, LO og 3F bidraget med oversigter over igangværende initiativer, herunder oplysningskampagner, pjecer, informationsmateriale og rådgivning til medlemmer om generelle eller specifikke CSR-temaer. Værktøjer, der er medtaget i kataloget, og som arbejdsmarkedets parter har udviklet eller bidraget til, er Human Rights Compliance Assessment, CSR Kompasset, guiden Undgå Korruption, Alt om integration samt udviklingsværktøjet Fleksible Organisationer - tillidsrepræsentantens nye rolle.

#### **1.2 Metode**

Da formålet med denne undersøgelse er at skabe et overblik over indhold og brugbarhed af relevante CSR-værktøjer, er den alene bygget på desk research. En bred søgning i rapporter, hjemmesider, bøger og artikler resulterede i en brutto-liste over CSR-værktøjer, og 39 er udvalgt til nærmere beskrivelse her i kataloget.

Ifølge visse skøn findes der op mod 300 CSR-værktøjer på verdensplan (AccountAbility Forum 4/2004). Langt de fleste af disse er landespecifikke og branchespecifikke værktøjer. To basale kriterier ligger til grund for udvalget af værktøjer til beskrivelse i dette katalog:

- 1) Da CSR defineres som de *frivillige* tiltag, en virksomhed tager i sin relation med omverdenen, har det været et udvalgs-kriterium, at de præsenterede værktøjer skulle udgøre frivillige initiativer og ikke juridisk bindende love, konventioner eller lignende. Mange af de frivilligt baserede værktøjer bygger dog på internationale konventioner o.lign. Derfor vil de vigtigste internationale konventioner blive kort præsenteret som introduktion til kataloget over de frivillige værktøjer (afsnit 2).
- 2) Da fokus for People and Profit projektet er alle små og mellemstore virksomheder uanset branche, er branchespecifikke værktøjer udeladt. Til orientering er dog udarbejdet en liste over nogle af de branchespecifikke værktøjer, der er kommet frem under søgningerne (se bilag).

Værktøjerne præsenteres i afsnit 3 – 9, som er struktureret efter hovedgrupper af CSR-aktiviteter som defineret i Ashridge rapporten. Hvert afsnit indledes med en kort indledning om relevante CSR-aktiviteter indenfor den pågældende kategori, opsummeret fra Ashridges rapport. Dernæst gives en tværgående vurdering af de udvalgte værktøjer indenfor kategorien, bl.a. med henblik på deres relevans for SMV i en dansk kontekst. Denne vurdering bygger på generelle overvejelser om særlige behov, SMV har i relation til at bruge sådanne værktøjer, herunder værktøjets kompleksitet, hvor ressourcekrævende det er (ift. såvel tid som penge), om det er lettilgængeligt og relateret til virksomhedens dagligdag m.v.

Efterfølgende beskrives værktøjerne mere uddybende med 1) en baggrundsbeskrivelse, der omfatter formål, baggrund, indhold, proces, samt en vurdering af det enkelte værktøj, samt 2) en sammenlignende matrix med nøgleord for at give overblik over karakteristika for det enkelte CSR-værktøj i sammenligning med andre indenfor hver kategori. Beskrivelserne er lavet ret udførligt med henblik på at øge deres brugbarhed som grundlag for i senere faser af People and Profit projekt at videreudvikle værktøjer målrettet til danske virksomheder, med særlig fokus på SMV.

Afsnit 10 sammenfatter og perspektiverer afdækningen af CSR-værktøjer, bl.a. med henblik på overordnede fremtidsperspektiver og udviklingsbehov.

### 1.3 Vejledende definitioner og afklaringer

Rapporten tager udgangspunkt i EUs definition af CSR: ”*CSR defineres som virksomhedernes frivillige arbejde på at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i interaktionen med deres interessenter*”.

SMV opfattes ligeledes med udgangspunkt i EUs definition som virksomheder, der ikke overskrider to ud af tre størrelsesgrænser:

- En balancesum på kr. 119 millioner (€ 16 mio)
- En nettoomsætning på kr. 238 millioner (€ 32 mio)
- Et gennemsnit på 250 fuldtidsansatte medarbejdere.

CSR-aktiviteter kategoriseres som nævnt ud fra Ashridges inddeling i syv hovedgrupper:

1. Ledelse, vision og værdier
2. Kundeaktiviteter
3. Medarbejderaktiviteter
4. Leverandøraktiviteter
5. Interessentrelationer
6. Samfundsaktiviteter
7. Miljøaktiviteter

Et CSR-værktøj forstås i denne rapport som et hvilket som helst struktureret instrument, der kan tjene til at konkretisere, systematisere eller strukturere en virksomheds CSR indsats – kort sagt hjælpe virksomheden til at gennemføre CSR-aktiviteter i praksis.

## 2. Fundamentet: De internationale konventioner

Mange CSR-værktøjer udspringer af internationale konventioner og har direkte referencer til dem. For at forstå hovedparten af CSR-værktøjer behøves derfor også en kort introduktion til nogle af de vigtigste internationale konventioner og aftaler.

Internationale konventioner udarbejdes i internationale organer med regeringer som medlemmer. En konvention formuleres og ratificeres af de landes regeringer, som ønsker at tilslutte sig. Ved at ratificere en konvention binder regeringen sig til at inkorporere konventionens bud i den nationale lovgivning. Med indskrivning i den nationale lovgivning ophører frivilligheden selvfølgelig. Alligevel kan man ikke regne med, at de internationale konventioners retningslinier fungerer overalt på kloden, da ikke alle lande nødvendigvis har ratificeret konventionerne. Derfor giver det stadig mening for de enkelte virksomheder via CSR-værktøjer at markere deres understøttelse af de internationale konventioner. I dette afsnit præsenteres nogle af de vigtigste internationale konventioner og aftaler med relevans for CSR.

- FNs menneskerettighedserklæring
- FN konventioner og deklARATIONER om bæredygtig udvikling
- FNs Millenium Development Goals
- ILO konventioner
- ILO Tripartite Declaration of Principles concerning MNEs
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- OECD Convention on Combating Bribery

Danmark har ratificeret alle centrale konventioner, dvs. alle de nævnte fra FN og OECD, og af ILO konventionerne har Danmark ratificeret 70 konventioner og retningslinier inklusiv ILOs otte kernekonventioner.

### **FNs menneskerettighedserklæring**

FNs menneskerettighedserklæring er et af de mest grundlæggende internationale dokumenter i verden i dag, og refereres også ofte til i forskellige CSR-værktøjer. Den blev udformet og enstemmigt tilsluttet i 1948 af de daværende 48 medlemsstater af FN. I 1993 vedtog 171 regeringer Wien-erklæringen, der stadfæster støtte for menneskerettighedserklæringen. Menneskerettigheds-erklæringen beskæftiger sig med grundlæggende menneskerettigheder såsom frihed for den enkelte, ret til beskyttelse, nationalitet m.v. Menneskerettighedserklæringens 30 artikler fokuserer dog ikke alene på politiske rettigheder, men også på sociale og økonomiske rettigheder. Erklæringen er ikke juridisk bindende, men betragtes alligevel i det meste af verden som almen og grundlæggende ret. Erklæringen opfordrer alle dele (organer) af samfundet, og dermed også virksomheder, til at følge disse grundlæggende menneskerettigheder.

I kølvandet på menneskerettighedserklæringen udformedes to konventioner i 1966. En om borgerrettigheder og politiske rettigheder og en om økonomiske, sociale og kulturelle rettigheder. Disse to konventioner er juridisk bindende for de stater, der tilslutter sig dem.

Den store udfordring i relation til CSR er at oversætte erklæringen til forretningsprincipper. Novo Nordisk er et eksempel på en virksomhed, der har arbejdet meget intenst med dette (se f.eks. [www.novonordisk.com/sustainability/positions/human\\_rights.asp](http://www.novonordisk.com/sustainability/positions/human_rights.asp)).

### **FN konventioner og deklamationer om bæredygtig udvikling**

Rio deklamationen og tilhørende konventioner er blandt de mest fundamentale internationale dokumenter indenfor bæredygtighed. I 1992 afholdt FN's miljøorganisation UNEP (United Nations Environmental Programme) konference om miljø og udvikling i Rio de Janeiro, Brasilien. Rio deklamationen består i virkeligheden af fem forskellige dokumenter: En overordnet deklamation om miljø og udvikling, en deklamation om verdens skove, en konvention om klimaet (senere fulgt op af Kyoto konferencen i 1997), en konvention om at bevare biologisk mangfoldighed og en handlingsplan for bæredygtig udvikling, Agenda 21. Agenda 21 handler udover miljø også om sociale og økonomiske aspekter af bæredygtig udvikling på globalt plan. 155 lande underskrev det efterfølgende år deklamationen og konventionerne, mens 179 tilsluttede sig Agenda 21. Rio deklamationerne markerer en landevinding i debatten om miljø og bæredygtighed og refereres ofte til i de forskellige CSR-værktøjer. Rio-deklamationerne definerede særligt to nøgleprincipper, der går igen i mange miljøstandarder: forebyggelsesprincippet, dvs. forebyggelse frem for genopretning og 'polluter-pays' princippet, der går ud på at omkostninger ved forurening skal afholdes af den forurenende part.

### **FNs Millennium Development Goals**

Millennium Development Goals (MDG) er et sæt af overordnede mål for mindsning af de værste sociale, sundheds-, ligestillings-, uddannelses- og miljøproblemer i verden. FN vedtog MDG i 2000 og bruger nu målene som rettesnor for hele sit arbejde. I udviklingen af CSR-værktøj refereres der ligeledes ofte til målene, f.eks. i forhold til at sikre at en virksomhed gennem sine forretningsaktiviteter bidrager til at opfylde et eller flere af målene.

De i alt otte mål er udmøntet i 18 konkrete, målbare "targets", der skal være nået inden 2015. De overordnede mål er: 1) halvering af den værste fattigdom og sult; 2) grundskoleuddannelse til alle; 3) mere lighed mellem kønnene; 4) reducere af børnedødeligheden; 5) reducere af antallet af barseldødsfald; 6) effektiv bekæmpelse af udbredte, livstruende sygdomme som malaria og AIDS; 7) sikring af miljømæssig bæredygtighed; 8) fastlæggelse af forpligtende mål for u-landshjælp, handel og lettelse af u-landes gæld.

### **ILO konventioner**

The International Labour Organisation (ILO) blev grundlagt i 1919 og fungerer som et FN-organ, der beskæftiger sig med social retfærdighed og internationalt funderede menneske- og arbejdstagerrettigheder. ILO er det eneste FN-organ, der har en trepartsstruktur, hvor regeringer, fagforeninger og arbejdsgiverforeninger hver især har lige stor vægt. Som de andre FN-organer udformer ILO konventioner og anbefalinger om minimumstandarder, som regeringer kan vælge at underskrive og dermed ratificere eller ej. I det øjeblik en regering vælger at ratificere en konvention bliver den lovligt bindende i det pågældende land.

ILO har udformet 180 konventioner og 185 anbefalinger, men det er særligt fire konventionsområder, der betragtes som kernekonventionerne:

- Foreningsfrihed og anerkendelse af retten til kollektiv forhandling (konvention 87 og 98)
- Eliminering af alle former for tvangsarbejde (konvention 29 og 105)
- Forbud mod børnearbejde (konvention 138 og 182)

- Eliminering af diskrimination (konvention 100 og 111)

I 1998 udformedes The ILO declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, der kræver, at alle medlemsstater af ILO respekterer ovenstående fire kernekonventioner, *uanset* om disse lande har ratificeret konventionerne eller ej.

### **ILO Tripartite Declaration of Principles concerning MNEs**

I 1977 formuleres desuden ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multi National Enterprises (herefter MNE erklæringen). Formålet med MNE erklæringen er at støtte de økonomisk og socialt positive bidrag, som multinationale virksomheder kan tilføre verdenssamfundet og at minimere og løse de problemer, deres forretninger kan give i relation til FNs resolutioner. Erklæringen er formuleret med det ønske at vejlede regeringer, arbejdsgiver- og fagforeninger samt multinationale virksomheder i forhold til etablering af arbejdsforhold allerede beskrevet i en række andre ILO konventioner og anbefalinger, der kan bidrage til fortsat social fremgang. Betegnelsen ”multinationale virksomheder” omfatter virksomheder med privat, offentlig eller blandet ejerforhold, som har produktion, distribution, service eller anden form for faciliteter udenfor det land, hvor de har deres base. MNE erklæringen inkluderer principper for ansættelse, uddannelse, arbejds- og leveforhold og industrielle relationer, som det anbefales at regeringer, arbejdsgiver- og fagforeninger og multinationale virksomheder frivilligt tilslutter sig og efterfølger.

### **OECD Guidelines for Multinational Enterprises**

Samarbejdsorganisationen OECD har også udarbejdet et sæt retningslinier for multinationale virksomheder, der har en bredere tilgang end ILOs fokus på arbejdstagerforhold. De elementer, der berøres i Guidelines for Multinational Enterprises (GME) er principper og politikker for arbejdsforhold og industrielle relationer, miljø, anti-korruption, skat, konkurrence, kundeinteresser, videnskab og teknologi.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises så dagens lys i 1976, men er senere revideret i 2000. GME retter sig mod regeringer og deres videreformidling af retningslinierne til virksomheder. Retningslinierne er frivillige og ikke-bindende. Kernen i GME er, at virksomheder opfordres til som minimum at opretholde arbejdsforhold og industrielle relationer i lighed med sammenlignelige arbejdsgivere i værtslandet. GME kan bruges som en huskeliste for relevante elementer og god praksis i virksomheders generelle forretningspraksis og i særdeleshed deres CSR-arbejde.

### **OECD Convention on Combatting Bribery of Foreign Officials in International Business Transactions**

Denne konvention fra 1999 er det første globale værktøj til bekæmpelse af korruption i tværnationale forretningsammenhæng. Det har dermed været en banebrydende aftale, der har defineret nøglebegreber og udarbejdet en juridisk ramme i relation til korruption. I forhold til andre efterfølgende multilaterale anti-korruptions værktøj fokuserer OECDs anti-korruptions konvention i særdeleshed på bestikkelse i forbindelse med internationale udbud.

Konventionen kriminaliserer grundlæggende det at tilbyde eller at give bestikkelse til offentligt ansatte i udlandet. Den kriminaliserer altså *ikke* anmodning om eller accept af bestikkelse, ligesom konventionen ikke omhandler bestikkelse mellem private. Konventionen tillader også mindre ’faciliteringsbetalinger’ til ansatte i mindre betydningsfulde stillinger.

### **3. Ledelse, vision og værdier**

‘Ledelse, vision og værdier’ er overskriften på den første og mest overordnede kategori af CSR-aktiviteter, nemlig ledelsens arbejde med at udstikke en klar retning for CSR arbejdet i virksomheder og integrere CSR i virksomhedens kerne. Indenfor denne kategori handler de væsentligste CSR-aktiviteter om at:

- Definere og fastsætte formål, værdier og vision og indarbejde CSR heri.
- Omsætte til politikker og procedurer, herunder bl.a. udvikling af forretningsprincipper (code of conduct), integrering af CSR i strategien, virksomhedsledelsen og ledelsessystemer.
- Realisering i praksis inkl. bemyndigelse og forankring, herunder bl.a. relevant træning af medarbejderne, forankring af en ansvarlig kultur og justering af aflønningsprincipper.
- Etisk ledelse, herunder bl.a. gennemskuelig lobbyvirksomhed og bekæmpelse af korrupsion og bestikkelse.

Denne kategori er forbundet med alle de andre hovedgrupper indenfor CSR-aktiviteter. Af samme grund har værktøjerne indenfor denne kategori væsentlige overlap ift. mange af de øvrige kategorier. De er placeret i denne kategori, når de kan relateres til alle eller langt de fleste af kategorierne, og henvender sig til det strategiske ledelsesniveau.

I det følgende beskrives de udvalgte værktøjer indenfor denne kategori. Indledningsvist gives en kort opsummerende vurdering af værktøjerne med henblik på deres relevans for SMV i en dansk kontekst. Derefter følger uddybende beskrivelser af de enkelte værktøjer, der afslutningsvist sammenfattes i en matrix.

#### **3.1 Samlet vurdering af værktøjer under ’Ledelse, vision og værdier’**

De udvalgte værktøjer indenfor ledelseskategorien er:

- UN Global Compact
- Global Sullivan Principles for CSR
- Sigma Guiding Principles
- EFQM Framework for CSR
- Small Business Journey
- Ethos Business Social Responsibility Indicators
- Human Rights Compliance Assessment
- Business Principles for Combating Bribery

De otte værktøjer repræsenterer forskellige typer af instrumenter:

- UN Global Compact og Global Sullivan Principperne er begge fundamentale princip- og hensigtserklæringer, som dækker bredt i forståelsen af CSR, og som kan fungere som en grundlæggende ramme for virksomheders tilgang til og arbejde med CSR. De har begge globalt perspektiv, men med FNs generalsekretærs personlige opbakning har Global Compact større vægt og legitimitet, og dermed også langt større international udbredelse.

- Principerklæringerne kan imidlertid ikke stå alene, hvis virksomhederne ønsker at sikre og demonstrere, at der er handling bag ordene. Til at implementere og forankre CSR i organisationen kan virksomheden benytte en overordnet ledelsesmodel, som f.eks. kunne være Sigmas retningslinier for integration af bæredygtighed, eller EFQM Framework for CSR, som har direkte til formål at oversætte UN Global Compact og andre grundlæggende principper til ledelsespraksis. Instituto Ethos' selvevalueringsværktøj er ligeledes et eksempel på et velegnet indikatorapparat med henblik på at forankre, følge op på og måle på CSR-indsatsen.
- Specifikt udviklet til SMV er Small Business Journey et eksempel på et værktøj (idekatalog), som kan give de mindre virksomheder et overblik med henblik på at komme i gang med CSR-aktiviteter. På det brede ledelsesniveau kan der være særligt behov for at målrette værktøjer til SMVs behov, idet de kun har begrænsede ledelsesressourcer til rådighed.
- Human Rights Compliance Assessment er et ambitiøst forsøg på at omsætte de internationale konventioner til et værktøj, der direkte kan bruges af virksomheder. Det har et bredt fokus på virksomheders overholdelse af menneskerettigheder ift. arbejdstagerrettigheder, samfundsrettigheder og politiske rettigheder. Det er rettet mod ledelsen, i og med at det er tænkt som et strategisk værktøj til at forebygge menneskerettighedskrænkelser. Værktøjet er udviklet i Danmark.
- Business Principles for Countering Bribery og DIs Guide Undgå korruption er værktøjer, der specifikt er rettet mod bekæmpelse af korruption. Begge værktøjer har mere karakter af håndbøger med inspiration og vejledning til implementering end egentlige modeller. Korruption og bestikkelse er forhold, som bestemt er relevante for danske virksomheder, ikke mindst virksomheder med forretningsaktiviteter i bl.a. udviklingslande og Østeuropa – områder, der f.eks. af Transparency International udpeges som i særlig grad ramt af korruption.

Ledelseskategorien omfatter flere værktøjer med relevans for små og mellemstore virksomheder i Danmark. På det overordnede plan er særligt Global Compact interessant på grund af dets internationale anerkendelse, men også fordi værktøjet understreger læring og er opmærksom på de særlige SMV-problematikker. Human Rights Compliance Assessment (HRCA) synes også interessant for SMV på grund af dets umiddelbare lettilgængelighed. HRCA er dog først og fremmest et diagnoseværktøj og kan som sådan bruges som indgang til arbejde med CSR og som måling over tid. I det indledende arbejde med CSR kommer vi heller ikke udenom Small Business Journey, der er direkte rettet mod små og mellemstore virksomheder arbejde med CSR. Men går vi udover de overordnede principper, diagnosen eller det indledende arbejde bliver værktøj som Sigma Guiding Principles og EFQM Framework for CSR mere interessante. Sigma Guiding Principles synes meget enkel, men er ikke så kendte i Danmark. Derimod er EFQM Framework for CSRs store styrke, at mange små og mellemstore virksomheder allerede arbejder med det grundlæggende EFQM-værktøj og på den måde burde det være forholdsvis let at udvide den eksisterende model med CSR-arbejdet.

### 3.2 UN Global Compact

UN Global Compact opstiller ti principper, som virksomheder kan tilslutte sig med henblik på at bidrage til løsning af globaliseringens udfordringer. Det er ideen, at de ti principper skal stå som fundamentet for virksomhedens forretningsaktiviteter i hele verden, og at forretningsaktiviteterne på

denne måde vil bidrage til støtte af FNs mål. Global Compact er et frivilligt netværk uden nogen form for reguleringskompetence.

### Baggrund

Global Compact blev lanceret i juli 2000 og fik tilføjet det 10. princip i juni 2004. Global Compact er Generalsekretær Kofi Annans eget direkte initiativ, der skal inddrage virksomheder i samarbejde med andre sektorer om at bidrage til en mere bæredygtig global økonomi og 'give globalisering et menneskeligt ansigt' (Annan 1999, citeret fra Leipzig 2003).

### Indhold

Global Compact anmoder virksomheder om at tilslutte sig, støtte og gennemføre ti principper indenfor menneskerettigheder, arbejdstagerstandarder, miljø og anti-korruption. Principperne er sammenfattet fra The Universal Declaration of Human Rights, The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, The Rio Declaration on Environment and Development, The United Nations Convention Against Corruption.

1. Virksomheden bør støtte og respektere beskyttelsen af internationalt proklamerede menneskerettigheder inden for virksomhedens indflydelsesområde.
2. Virksomheden skal sikre, at den ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne.
3. Virksomheden bør opretholde frihed til organisering og anerkende arbejdstageres ret til kollektive forhandlinger.
4. Virksomheden bør støtte afskaffelsen af alle former for tvangsarbejde.
5. Virksomheden bør støtte en effektiv afskaffelse af børnearbejde.
6. Virksomheden bør støtte afviklingen af diskrimination i arbejds- og ansættelsesforhold.
7. Virksomheden bør støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer.
8. Virksomheden bør tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed.
9. Virksomheden bør opfordre til udvikling og spredning af miljøvenlige teknologier.
10. Virksomheden bør modarbejde alle former for korruption, inklusiv økonomisk udnyttelse og afpresning.

UN Global Compact er i dag verdens største netværk indenfor CSR med over 2000 medlemmer fra over 80 lande (marts 2005), herunder virksomheder, arbejdsorganisationer, civilsamfundet, regeringer og FN organer. Virksomhedsmedlemmer spænder over alle sektorer, verdensregioner og virksomhedsstørrelser. 19 danske virksomheder er medlemmer af Global Compact, herunder dog ingen SMV.

### Proces

For at tilslutte sig UN Global Compact sender virksomhedens administrerende direktør et brev, godkendt af virksomhedens bestyrelse, til FNs generalsekretær. Heri udtrykkes støtte til Global Compact og dets ti principper. Dernæst igangsættes ændringer i forretningsgangen således at Global Compacts ti principper bliver en del af virksomhedens strategi, organisationskultur og daglige praksis.

Global Compact bygger i sin form på frivillighed, læring og dialog frem for regulering. For at være tilsluttet Global Compact binder virksomheden sig til tre grundlæggende forhold:

- offentligt tale for Global Compact og dets ti principper, samt årligt offentliggøre beskrivelse af hvordan virksomheden støtter Global Compacts ti principper i årsrapporter, bæredygtighedsrapporter el.lign.
- mindst en gang årligt fremlægge virksomhedens konkrete arbejde med principperne på Global Compacts hjemmeside. Her bør både positive og negative erfaringer diskuteres, for at igangsætte en dialog blandt deltagere om hvad der bør betragtes som god praksis.
- deltage i partnerskabsprojekter med FN, der kan hjælpe udviklingslande, i særdeleshed de mindst udviklede som globaliseringskræfter har marginaliseret.

For at støtte virksomheder i det praktiske arbejde med at indarbejde Global Compacts ti principper i den daglige virksomhedspraksis tilbyder Global Compact forskellige former for lærings- og netværksaktiviteter.

### Vurdering

Global Compact er det eneste CSR-værktøj, der har FNs generalsekretærs direkte autoritet bag sig. Det har således også stor udbredelse – f.eks. viser en undersøgelse, at knap halvdelen af 50 af de mest bæredygtige virksomheder i Norden støtter sig til de 10 principper (Nordisk Ministerråd, 2005). Det er på alle måder et globalt initiativ, hvor - i modsætning til hovedparten af CSR-værktøjer og -aktiviteter – hovedparten af de over 2000 tilknyttede virksomheder kommer fra den sydlige halvkugle ligesom en stor del af aktive netværk kommer fra udviklingslande.

Global Compact kan være til stor hjælp for virksomheder, der er på vej ind i feltet omkring CSR, fordi det er et af de værktøjer, der vurderes som blandt de absolut vigtigste og mest internationalt anerkendte. Det er samtidig i sin umiddelbare opbygning ret enkelt og overskueligt. Global Compact kan på grund af dets anerkendelse også bruges af virksomheder, der allerede har arbejdet en del med CSR til fortsat at fremme deres arbejde.

Global Compact har et indbygget dilemma, som kritikere også har noteret sig. Det er balancen mellem åbenhed overfor virksomheder og opretholdelse af integritet. Dilemmaet er, at Global Compact i sit udgangspunkt ønsker at være åben overfor alle typer af virksomheder, der vil gå ind på Global Compacts vilkår. Samtidig er vilkårene for tilslutning ikke særlig restriktive. Derfor er kritikere usikre på, om Global Compact kommer til at fungere som en blåstempling af virksomheden generelt. Spørgsmålet er for eksempel om virksomheder i f.eks. tobaksindustrien, der har indbyggede etiske problemstillinger, uden problemer kunne tilslutte sig Global Compact. Global Compact kontoret arbejder løbende på at indarbejde integritetsmål og forholder sig derfor også til dette dilemma. Et andet dilemma er, at Global Compact har haft begrænset succes med at tiltrække amerikanske virksomheder, måske på grund af mange amerikaneres tilbageholdenhed overfor FN.

Endnu en stor udfordring for Global Compact har været at få involveret de små- og mellemstore virksomheder. Opgaven med at få kombineret principperne i Global Compact til små- og mellemstore virksomheders særlige vilkår og behov er først og fremmest blevet UNIDOs (United Nations Industrial Development Organization). UNIDO har længe koncentreret deres arbejde omkring små- og mellemstore virksomheders vilkår og arbejde, idet de ser disse virksomheder som en væsentlig faktor i arbejdet med at forbedre økonomisk og social udvikling, ikke mindst i udviklingslande. De UNIDO programmer, der har særlig interesse i forhold til deres arbejde indenfor Global Compact er projekter angående partnerskaber, investering og teknologifremme og regionale branchekoncentrationer (clusters).

### 3.3 Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility

The Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility (GSP) er en code of conduct, som virksomheder frivilligt kan tilslutte sig med henblik på at medvirke til at fremme menneskerettigheder, social retfærdighed, miljøbeskyttelse og økonomiske muligheder for arbejdere over hele verden.

#### Baggrund

I 1977 lancerede borgeretsforkæmperen og præsten Leon Sullivan de originale Sullivan Principles, som var udviklet med henblik på at inddrage amerikanske virksomheder i kampen mod apartheid i Sydafrika ved at forpligte dem til at behandle deres afrikanske medarbejdere på lige fod med de amerikanske. I 1999 blev principperne relanceret i bredere form som *the Global Sullivan Principles for Corporate Social Responsibility*.

Principperne er beregnet til at kunne anvendes af alle virksomheder, uanset størrelse og geografisk tilhørsforhold. De støttes af en række erhvervsorganisationer, NGO'er, lokale myndigheder. Til dato har ca. 100 virksomheder skrevet under på principperne, primært amerikanske virksomheder samt nogle enkelte store multinationale koncerner som f.eks. British Airways og Statoil.

#### Indhold

De otte Global Sullivan principper omhandler:

- 1) støtte til universelle menneskerettigheder for medarbejdere i lokalsamfund og for forretningspartnere
- 2) lige muligheder for medarbejderne
- 3) respekt for medarbejdernes foreningsfrihed
- 4) et rimeligt niveau for medarbejderkompensation og uddannelsesmuligheder
- 5) et sundt og sikkert arbejdsmiljø, beskyttelse af sundhed og miljøet og fremme af bæredygtig udvikling
- 6) fair konkurrence, herunder respekt for intellektuelle rettigheder og forbud mod at tilbyde eller modtage bestikkelse
- 7) partnerskaber med regeringer og lokalsamfund til forbedring af livskvalitet i lokalsamfundene
- 8) støtte princippernes udbredelse hos forretningspartnere

#### Proces

Virksomheder, der ønsker at tilslutte sig GSP, skal udfylde og indsende en formular (Endorser Registration Form), samt betale et årligt bidrag på mellem USD 250 og 50.000 afhængig af virksomhedsstørrelse (medarbejderantal).

Virksomhederne forpligter sig til at implementere principperne gennem politikker, procedurer, medarbejdertræning og rapporteringsstrukturer. Hvert år skal virksomhederne rapportere offentligt med udgangspunkt i en simpel rapportskabelon, om hvilke initiativer der er gennemført i løbet af året for hvert af principperne, samt hvilke initiativer planlægges for det efterfølgende år. Rapporterne offentliggøres på GSPs hjemmeside.

GSP sekretariatet udarbejder på baggrund af rapporterne en årlig "best practice" opsamling, der også offentliggøres. Der afholdes desuden et årligt møde for de deltagende virksomheder med henblik på at udveksle erfaringer, muligheder og udfordringer.

### **Vurdering**

Global Sullivan principperne har mest karakter af hensigtserklæringer, og skal derfor understøttes af værktøjer, der kan hjælpe med implementeringen af principperne. De dækker alle elementer af CSR og er mere detaljerede på medarbejdersiden end Global Compact – f.eks. ved at omfatte uddannelsesmuligheder og arbejdsmiljø.

Principperne har relevans for alle virksomhedsstørrelser, men i praksis er det primært de store virksomheder, der p.t. har tilsluttet sig. Den direkte værdi af denne type brede hensigtserklæringer er måske svær at få øje på for SMV, der ikke har de samme ressourcer som store virksomheder til at opnå en imagegevinst ved at markedsføre sig på at have tilsluttet sig principperne.

Principperne har global relevans, men i praksis er det primært amerikanske virksomheder, der p.t. er med.

## **3.4 Sigma Guiding Principles**

Sigma Guiding Principles tilbyder virksomheder et sæt retningslinier for at integrere bæredygtighedsprincipper i virksomheden. Sigma fokuserer på holistisk ledelse og forvaltning af fem typer kapital: naturlig kapital (miljøet), social kapital (sociale relationer og strukturer), menneskelig kapital, fremstillet kapital (faste aktiver), og finansiell kapital. Derudover handler principperne om hvordan virksomheder kan agere ansvarlig, gennemsigtigt og med lydhørhed overfor sine stakeholders samt overholde relevante regler og standarder.

### **Baggrund**

Sigma er en forkortelse for "Sustainability Integrated Guidelines for Management". Retningslinierne blev udarbejdet i 1999 af British Standards Union, Forum for the Future og AccountAbility.

### **Indhold**

Bæredygtighed var oprindeligt et begreb, der var snævert forbundet med ansvarlighed i miljøspørgsmål. Men tanken bag Sigma-retningslinierne er, at en virksomhed bliver nødt til at opnå bæredygtighed både på miljøområdet og på fire andre områder for at være levedygtig på længere sigt. De fire andre områder er økonomi, medarbejdere, teknologi og forholdet til det omgivende samfund.

The Sigma Guiding Principles fører virksomheden gennem et udviklingsforløb, der har fire faser:

- Formulering af visioner: Hvordan kan virksomheden sikre bæredygtigheden på de fem områder? Formuleringen af visioner indebærer bl.a., at man taler med sine stakeholders og vurderer, om ens virksomhedskultur kan bære markante ændringer i forretningsmodellen.
- Planlægning: Virksomheden fastlægger en række konkrete mål og prioriterer sin indsats i en handlingsplan. Samtidig vurderer den, hvor langt den er fra at nå målene.

- Udførelse: Virksomheden indarbejder målsætningerne i sine forretningsplaner på alle relevante områder.
- Overvågning: Virksomheden efterprøver, om den udvikler sig i den ønskede retning bl.a. ved igen at tale med sine stakeholdere. Når målene er nået, formulerer den et sæt nye visioner.

### **Proces**

Sigma-retningslinierne er en guide for virksomheder, der ønsker og er i stand til at sætte sig en række mål for bæredygtighed på de nævnte fem områder. For hver af de fire faser i modellen findes der et sæt mere detaljerede retningslinier for, hvordan man bedst kommer igennem de relevante underpunkter.

### **Vurdering**

Sigma retningslinierne er meget kendte i UK, hvor de af eksperter fremhæves som blandt de mest centrale internationale værktøjer indenfor bæredygtighed. Retningslinierne er dog ikke så kendte i Danmark. Sigma-modellen er grundlæggende ret enkel og lader sig tilpasse stort set alle typer virksomheder. Fordelen ved modellen er bl.a. dens meget brede tilgang til forståelsen af begrebet bæredygtighed og det ligeledes brede ledelsesperspektiv i forbindelse med implementering og integration af bæredygtighed i virksomheden.

## **3.5 EFQM Framework for CSR**

European Foundation for Quality Management (EFQM) Framework for CSR opstiller retningslinier for, hvordan virksomheder kan identificere, forbedre og integrere de sociale, miljømæssige og økonomiske påvirkninger af sine aktiviteter i politikker, strategi og den daglige ledelse af virksomheden.

CSR-værktøjet bygger på den grundlæggende EFQM kvalitetsledelsesmodel, som allerede medtog CSR-relaterede temaer ved at fokusere på at opnå business excellence opgjort på fire områder: kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed, samfundspåvirkninger og forretningsresultater.

Samtidig hviler Framework for CSR på UN Global Compact principperne, og ses således som et ledelsesværktøj til at implementere Global Compact og andre grundlæggende CSR principper i ledelsespraksis.

### **Baggrund**

EFQM er en medlemsorganisation, som blev dannet i 1988 af 14 større europæiske virksomheder. Netværket omfatter mere end 800 medlemmer. I 2003 indgik EFQM en samarbejdsaftale med UN Global Compact med henblik på at bruge førende ledelsesværktøjer til at fremme CSR, hvilket førte til udviklingen af CSR Framework i 2004.

### **Indhold**

EFQM Framework for CSR er det første af foreløbigt fem frameworks udviklet af EFQM til at sætte fokus på udvalgte ledelsestemaer, som virksomheder kan arbejde med i forlængelse af den grundlæggende EFQM model. De øvrige temaer er innovation, risk management, knowledge management og HR management.

CSR Framework er opbygget ud fra de samme kriterier og logik som den grundlæggende EFQM model, og med samme tilgang til selvevaluering. Dette gør systemet let at implementere for virksomheder, der allerede kender EFQM modellen.

Det er hensigten, at CSR Framework skal bruges i sammenhæng med værktøjer til identifikation af stakeholder og CSR-selvevaluering samt CSR rapportering, som er samlet i ”EFQM CSR Toolbox”.

CSR var allerede i den grundlæggende EFQM model udpeget som et fundamentalt princip, på linie med f.eks. resultatorientering, kontinuerlig udvikling og kundefokusering.

### **Proces**

Ligesom EFQM modellen kan CSR Framework anvendes af virksomheder til at gennemføre selvevalueringer og løbende målinger af performance indenfor CSR. Desværre er værktøjet ikke frit tilgængeligt, men kan bestilles (og betales) via [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

### **Vurdering**

EFQMs CSR Framework er endnu for nyt til at vurdere dets styrke i praksis. EFQM organisationen har dog den store fordel, at de som et stort medlemsdrevet virksomhedsnetværk har (erhvervs-)legitimitet og en stærk platform for udbredelse af deres CSR-værktøj. Det må siges at være en fordel for CSR Framework, at det bygger på den enkle, velkendte og meget udbredte EFQM ledelsesmodel.

Den grundlæggende EFQM model er en af de mest bredt anvendte ledelsesmodeller i Europa: Mere end 30.000 organisationer i over 25 europæiske lande anvender i dag modellen. 60 pct. af de største europæiske virksomheder bruger modellen. Også blandt SMV er den udbredt, idet den bruges i mere end 10.000 SMV. I Danmark findes der 13 EFQM-medlemmer, heraf tre SMV (alle tre er konsulentfirmaer). Center for Ledelse ([www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)) er dansk partnerorganisation for EFQM.

## **3.6 Small Business Journey**

Small Business Journey er et online værktøj, der omfatter en oversigt over de ledelsesområder, en mindre eller mellemstor virksomhed normalt vil fokusere på, når den ønsker at øge sin sociale ansvarlighed. Oversigten er tænkt som et idékatalog for SMV, der skal til at beskæftige sig med CSR. For hvert ledelsesområde giver Small Business Journey et indtryk af, hvilke konkrete overvejelser en virksomhed bør gøre sig, når den skal beslutte, hvordan den vil sætte ind for at medvirke til at løse sociale eller miljømæssige problemer.

### **Baggrund**

Small Business Journey er udformet i et samarbejde mellem en række britiske organisationer, der ønsker at fremme SMVs CSR-arbejde. Initiativtagerne er bl.a. handelskammeret British Chambers of Commerce, CSR-organisationerne AccountAbility og Business in the Community samt arbejdsgiverorganisationen Federation of Small Businesses. Department of Trade and Industry har bidraget med finansiering af værktøjet.

### Indhold

Small Business Journey giver SMV en indføring i CSR-relevante ledelsesområder fordelt på tre temaer: 1) CSR-politik, 2) det praktiske CSR-arbejde indadtil, 3) det praktiske CSR-arbejde udadtil.

#### *CSR-politikken*

Når en SMV fastlægger sin CSR-politik, er det en fordel, hvis den begynder med at sætte tal på værdien af sine ikke-finansielle aktiver som kundeloyalitet og medarbejdernes evner. Dermed får virksomheden et overblik over, hvilke grupper af stakeholdere der er vigtigst for dens fremtid. SMVen bør også overveje, på hvilke områder den risikerer at møde kritik for manglende social ansvarlighed og så forbedre sine aktiviteter på disse områder. Endelig fungerer CSR-politikken bedst, hvis den kommunikerer ordentligt ud til de ansatte og eventuelt også indarbejdes i produktinnovationen.

#### *CSR-arbejdet indadtil*

En CSR-politik indadtil vil i praksis ofte være det samme som at have en god politik for personaleledelse. Den CSR-ansvarlige SMV indvier de ansatte i sine forretningsmål, lytter til hvordan medarbejderne har det på arbejdspladsen, gør sit til at opretholde deres sundhed, diskriminerer ikke, giver en ordentlig løn og efteruddanner sine ansatte.

#### *CSR-arbejdet udadtil*

CSR udadtil vil bl.a. bestå i en god miljøpolitik. Her kan virksomheden reducere sit forbrug af råvarer, energi og vand, satse mere på genbrug og skære ned på affaldsproduktionen. Et andet område under ekstern social ansvarlighed kan være integration af minoritetsgrupper. Nytænkning med hensyn til markedssegmenter, leverandører eller rekruttering af nye ansatte kan medvirke til, at SMVen bliver opmærksom på minoritetsgrupper og begynder at medvirke til deres integration ved at ansætte dem eller henvende sig til dem som kunder. Også et grundigt kendskab til markedet og til leverandørerne kan siges at være CSR-politik, fordi et kendskab indebærer, at man lytter til, hvad kunder og leverandører mener om virksomheden.

### Proces

Small Business Journey er tænkt som et idékatalog, som SMV kan plukke fra. Derfor er der ingen bestemt procedure for, hvordan virksomheden kommer i gang med sit CSR-arbejde. Men for hvert ledelsesområde anbefaler oversigten en række organisationer, hvor SMVen kan søge hjælp til at udforme og gennemføre en CSR-politik. Idet initiativtagerne til Small Business Journey er britiske, er de fleste af de anbefalede organisationer fra Storbritannien.

### Vurdering

Small Business Journey er et godt redskab til at give SMV et indledende overblik over, hvor det er relevant for dem at sætte ind på CSR-området, og på den måde hjælpe dem til at komme i gang med CSR.

## 3.7 Ethos Business Social Responsibility Indicators

Ethos Business Social Responsibility Indicators er et selvevaluerings- og læringsværktøj, som virksomhedsledere skal gennemføre i samarbejde med fagansvarlige medarbejdere og eksterne stakeholders.

### Baggrund

Ethos Business Social Responsibility Indicators er udviklet af Instituto Ethos, et brasiliansk medlemsbaseret virksomhedsnetværk, der arbejder for at fremme virksomheders arbejde med CSR og nyder stor international anerkendelse. En særlig version af indikatorværktøjet samt en ledelsesguide til implementering af CSR er udarbejdet i 2003 målrettet mikro- og små virksomheder (Ethos-Sebrae Business Social Responsibility Indicators for Micro and Small Companies). I samarbejde med en række brancheorganisationer er indikatorerne desuden blevet lavet i særlige udgaver målrettet enkelte sektorer. Over 600 virksomheder har i dag sendt resultaterne af spørgeskemaet ind til Ethos.

### Indhold

Selvevaluerings-spørgeskemaet dækker 33 indikatorer grupperet indenfor syv temaer. Tilsammen udgør de en meget bred forståelse af CSR, svarende til alle tre hovedelementer – miljø, sociale og økonomiske præstationer – indenfor begrebet sustainability: værdier, gennemsigtighed og governance; medarbejdere; miljø; leverandører; forbrugere og kunder; lokalsamfund; regering og samfund. For hver indikator skal virksomheden vurdere sit generelle niveau samt besvare en række uddybende ja/nej spørgsmål.

### Proces

Ethos anbefaler at et bredt udsnit af virksomhedens medarbejdere og interessenter inddrages i besvarelsen af spørgeskemaet, men derudover er ikke angivet en specifik proces. Det anbefales desuden, at virksomheden følger op på og løbende måler fremskridt på indikatorerne.

Det kan bruges som et benchmarkingværktøj ved at sende resultaterne til Instituto Ethos, som udarbejder en Diagnostic Report, hvor virksomhedens resultater sammenlignes med de 10 virksomheder, der har scoret højest i værktøjet, samt med gennemsnittet af alle virksomheders score.

### Vurdering

Ethos' værktøj er et solidt fundament for udvikling af virksomheders CSR arbejde med et indikatorapparat, der i selve designet og opstillingen af spørgeskemaet er tydeligt relateret til de modsvarende principper og mål i hhv. UN Global Compact og Millenium Development Goals. Det vil sige, at virksomhederne i arbejdet med CSR-selvevalueringen får en klar forståelse for, hvordan deres aktiviteter og initiativer på specifikke områder understøtter de enkelte principper og mål, FN har stillet op i hhv. Global Compact og MDG. Værktøjet vil være velegnet som inspiration til at udvikle tilsvarende selvevalueringsværktøj rettet mod danske virksomheder. Ethos har arbejdet på at målrette værktøjet til SMV gennem samarbejde med Sebrae, som er en støtteorganisation for iværksættere og SMV i Brasilien. Spørgeskemaet til SMV er dog ikke så nemt at anvende som f.eks. SME Key (se afsnit 7.6), da det kun findes til download i papirudgave med et omfattende spørgsmålsapparat.

## 3.8 Human Rights Compliance Assessment

Human Rights Compliance Assessment (HRCA) er et internetbaseret diagnostisk værktøj, hvor virksomheder kan teste deres potentielle menneskerettighedskrænkelser overfor medarbejdere, lokal befolkning og andre interessenter. Idéen bag værktøjet er altså, at det bør bruges præventivt frem

for reaktivt. Lancering af det fulde værktøj omkring august 2005 gør HRCA til det mest omfattende værktøj angående virksomheders ansvar overfor menneskerettigheder.

### **Baggrund**

HRCA er udviklet af Institut for Menneskerettigheder i Danmark i samarbejde med Dansk Industri og Industrialiseringsfonden for Udviklingslandene (IFU) med støtte fra DANIDA. Det er udviklet på baggrund af undersøgelser, der viser, at de internationale retningslinier er svære for virksomheder at arbejde med, fordi de ikke tager hensyn til variationen af virksomheder og deres vilkår. Ønsket er at få et værktøj, der tager hensyn til kompleksiteten, men alligevel er så lettilgængelig at ledere uden menneskerettighedsindsigt kan benytte det.

HRCA er bygget over konceptet bag Environment Impact Assessment (EIA), som er en etableret, praktisk metode til at vurdere virksomheders indvirkning på det fysiske miljø og undgå de værste konsekvenser. HRCA er testet overfor Global Reporting Initiative (GRI)s retningslinier og kan bruges til rapportering indenfor GRI eller Global Compact.

### **Indhold**

HRCA består af to dele: The HRCA Quick Check og den fulde version af HRCA.

Den fulde version af HRCA forholder sig til de menneskerettigheder, der er mest relevante i forhold til virksomheder: Arbejdstagerrettigheder, samfundsrettigheder og politiske rettigheder. HRCA Quick Check dækker ansættelsespraksis, indvirkning på lokalsamfund og leverandørkæden.

HRCA bygger på international menneskerettighedslovgivning (FN og ILO konventioner), men den grundlæggende præmis er at virksomheden skal leve op til den mest restriktive lov – hvad enten det er den nationale lovgivning eller de internationale standarder.

### **Proces**

Den fulde version af HRCA består af mere end 350 spørgsmål og 1000 tilhørende menneskerettighedsindikatorer. HRCA Quick Check indbefatter ca. 10 pct. af den fulde versions spørgsmål (28 spørgsmål og 240 indikatorer) og relaterer sig til de mest essentielle menneskerettighedsspørgsmål som en virksomhed bør forholde sig til. Gruppen bag HRCA advarer dog mod at betragte HRCA Quick Check som en mulig erstatning til den fulde version eller til ekstern audit.

Ved hvert spørgsmål finder man en kort beskrivelse af tematikken, referencer til international lovgivning og en liste af indikatorer med faste svarbokse: 'ja', 'nej', 'behov for mere opmærksomhed', 'irrelevant', 'ukendt'. Idéen er at man læser spørgsmålet og beskrivelsen, men indleder med at svare på indikatorerne og først derefter svarer på det overordnede spørgsmål. Et vigtigt aspekt er at den enkelte virksomhed har mulighed for at indikere de enkelte indikatorers relevans for dem og hvilken vægt, de bør have i forhold til hovedspørgsmålet.

Efter besvarelse af alle spørgsmål samles resultatet på et arbejdsblad med en 'trafiklys'-indikation af de enkelte spørgsmål. Rødt lys – markering af et seriøst problem, der bør behandles med det samme. Gult lys – viser at virksomheden er opmærksom på problemet og på vej med en løsning, men bør tage flere skridt mod opnåelse af grønt lys. Grønt lys – virksomheden overholder spørgsmålets tematik. Udover arbejdsbladet får man også en resultatoversigt – et hurtigt overblik

over virksomhedens resultat fordelt på afdeling og hvor mange hhv. røde, gule, grønne emner man har.

### **Vurdering**

HRCAs store force er først og fremmest, at det virker nemt at gå til, og at der er mulighed for at markere de enkelte tematikkers relevans for virksomheden og på den måde designe testen efter virksomhedens interesse og felt. På grund af den fremtidige lancering af den fulde version og Quick Checks forholdsvis nylige lancering er det svært at vide mere præcist, om HRCA lever op til dets ønske om at skabe et bredt favnende, men simpelt værktøj der vil være til gavn for virksomheders arbejde med CSR og menneskerettighedsspørgsmål.

## **3.9 Business Principles for Countering Bribery**

Idéen bag Business Principles for Countering Bribery (BPCB) er at udarbejde nogle retningslinier, som virksomheder kan anvende i relation til eget arbejde med at bekæmpe bestikkelse. Formålet med principperne er først og fremmest at skabe god praksis frem for 'best practice'. BPCB er en lettilgængelig manual, der supplerer andre mere politiske initiativer såsom f.eks. OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions.

### **Baggrund**

BPCB blev lanceret i 2002 af Transparency International og Social Accountability International i samarbejde med en styregruppe bestående af cirka 16 virksomheder, NGO og fagforeninger. Transparency International blev stiftet i 1993 for at bekæmpe korrupsion. Social Accountability International er en frivillig organisation (NGO), der arbejder for udbredelsen af CSR.

### **Indhold**

BPCB opremser hvilke elementer, man skal være opmærksom på, når man som virksomhed vil arbejde imod bestikkelse. Principperne kan anvendes som inspiration og huskeliste i virksomhedens udarbejdelse af egen politik og plan imod bestikkelse. Det er altså ikke meningen, at man som virksomhed tilslutter sig principperne. BPCB kan bruges af både store, små og mellemstore virksomheder og forholder sig til bestikkelse af både offentligt ansatte og mellem private.

### **Proces**

BPCB kan beskrives som inspiration og manual for, hvordan man i en virksomhed arbejder imod bestikkelse. Først og fremmest bør virksomheden markere sit standpunkt om at forbyde alle former for bestikkelse – både direkte og indirekte. Dernæst bør man udarbejde en implementeringsplan for et anti-bestikkelsesprogram, herunder identificere de felter i virksomhedens arbejde, der er mest udsat for risikoen ved bestikkelse. BPCB markerer hvilke områder, denne plan i alle tilfælde bør indeholde: Total afvisning af bestikkelse og sikring at anden form for støtte ikke kan betragtes som en skjult bestikkelse til opnåelse af fordele i forretningsøjemed. BPCB understreger også, at ledelsen bør stå bag anti-bestikkelsesplanen og inkorporere den i de almene forretningsprincipper i virksomheden. Disse principper bør desuden kommunikeres til alle dele af virksomhedens forretningskontakter, ligesom principperne bør være tydelige for al personale. Virksomheden bør oprette nemme og sikre kommunikationskanaler, hvor observerede problemer kan markeres frit. Sidst, men ikke mindst bør virksomheden sørge for intern kontrol og auditering.

### Vurdering

BPCB virker som en praktisk manual og huskeliste for virksomheder, der ønsker at bekæmpe bestikkelse. De bygger på OECD Convention on Combatting Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, men går videre i det BPCB også omhandler bestikkelse mellem private. Beskrivelsen af BPCB er let læst, overskuelig og kan bruges af alle typer af virksomheder. Men BPCB er alene nedskrevne retningslinier og huskeliste til hvilke elementer arbejde imod bestikkelse indebærer.

### 3.10 DI Guide: Undgå korruption

Dansk Industris guide ”Undgå korruption” er en håndbog, der har til formål at give virksomheder en udførlig introduktion til korruptionsproblematikken og forskellige strategier til, hvordan de kan ruste sig til konkurrencen på markeder med udbredt korruption, uden at gå på kompromis med virksomhedens værdier. Guiden giver virksomhederne indsigt i de problemer, korruption medfører, og hvad de aktivt kan gøre for at beskytte virksomheden imod korruption.

#### Baggrund

Guiden blev udarbejdet af DI i 2002 i forbindelse med ændringer af den danske straffelovgivning med henblik på at gennemføre bl.a. EU, OECD og Europarådets konventioner mod korruption. Guiden findes på dansk og engelsk.

#### Indhold

Guiden giver et overblik over den vigtigste danske lovgivning på området, og belyser hvorvidt en handling i udlandet vil være strafbar i Danmark: For at kunne straffe i Danmark for en forbrydelse, der er begået i udlandet, skal handlingen også være strafbar efter det pågældende lands lovgivning. For at kunne vurdere, om handlingen er strafbar efter dansk lovgivning, er det altså også nødvendigt at kende den udenlandske lovgivning og retspraksis. Af de internationale anti-korruptionsinitiativer gennemgås de, der er relevante i forbindelse med finansiering og offentlige udbud, herunder Verdensbanken, DANIDA og EU.

Guiden præsenterer fem mulige strategier, som virksomheder kan benytte sig af, når de opererer på korrupte markeder. Strategierne er:

1. *Ingen strategi*: For SMV, der ikke har ressourcerne til at udvikle og implementere et adfærdskodeks, kan det i nogle tilfælde bedre betale sig at lade være med at forholde sig til problematikken. Men så risikerer virksomheden, at medarbejdere uforvarende kommer til at bryde dansk lov.
2. *Odysseus-strategien – fravalg af markeder*: På samme måde som Odysseus bandt sig selv for at undgå fristelsen fra sirenerne, kan det være nødvendigt at simpelthen holde sig væk fra de korrupte markeder, hvis man ønsker fuldkommen sikkerhed. Det betyder til gengæld, at man afskærer sig fra et potentielt marked.
3. *Decentral beslutningsprocedure*: Multinationale virksomheder kan vælge at lægge beslutningen om at indføre politikker eller ej ud til de enkelte datterselskaber. Men moderselskabet undgår dermed ikke at blive stillet til ansvar for evt. ulovligheder udført i datterselskaber.

4. *Etablering af et ikke-bestikkelseskodeks*: Et effektivt implementeret kodeks, der kan vejlede om korrekt adfærd i situationer, hvor medarbejdere konfronteres med krav om bestikkelse, kan være et effektivt våben i kampen mod korruption.
5. *Gensidig forpligtelse gennem integritetspagt*: Gennem en ikke-bestikkelsespagt forpligter offentlige myndigheder og konkurrerende selskaber sig i fællesskab til at afstå fra enhver medvirken til bestikkelse. Uvildige overvågningsinstanser, f.eks. ombudsmænd eller NGOer, skal medvirke for at sikre pagtens styrke. Denne strategi giver den højeste grad af mulighed for at virksomheder kan overvåge hinandens, og bureaukraternes, adfærd, men den er omfattende og kræver en høj grad af engagement fra myndighederne i de korrupte lande. Desuden findes der kun sparsomme erfaringer med integritetspagter i praksis.

Guiden præsenteres overvejelser, virksomheder bør gøre sig i relation til indhold og implementering af egne manualer og adfærdskodeks for korruption og bestikkelse. Herunder bl.a. at kodekset som minimum bør regulere virksomhedens forhold til tredjepart, gaver og repræsentationsudgifter, politiske kampagnebidrag og virksomhedens forhold til småkorruption. Ift. implementeringen af adfærdskodekset påpeges det, at det grundlæggende handler om at implementere en efterlevelseskultur i virksomheden for at sikre overholdelse af kodekset. Derudover nævnes f.eks. behovet for interne kontrolprocedurer og kanaler til rapportering af brud på kodekset.

Endelig indeholder sidste kapitel, *Test dig selv*, 8 cases, der illustrerer situationer med korruption og bestikkelse og de juridiske problemstillinger, forskellige typiske bestikkelsessituationer rejser i henhold til dansk ret. Undervejs præsenteres læseren for spørgsmål til overvejelse af virksomhedens situation og handlemuligheder.

### **Proces**

Guiden kan bruges af danske virksomheder som introduktion til korruptionsproblematikken og deres handlemuligheder på korrupte markeder.

### **Vurdering**

Guiden er en udmærket introduktion for danske virksomheder, store såvel som små, til de centrale udfordringer i relation til korruption og bestikkelse. Den anlægger et virksomhedsperspektiv på udfordringerne og skitserer mulige strategier og cases til inspiration og læring.

Guiden fokuserer imidlertid kun på strafbarhed i henhold til dansk lovgivning. Den forholder sig dermed ikke til de situationer, hvor virksomheden opererer i et land uden korruptionslovgivning.

## Katalog over CSR-værktøjer

	<b>UN Global Compact</b>	<b>Global Sullivan Principles for CSR</b>	<b>The Sigma Guiding Principles</b>	<b>EFQM Framework for CSR</b>	<b>Ethos Business Social Responsibility Indicators</b>
<b>CSR-aktivitet</b>	Ledelse	Ledelse	Ledelse	Ledelse	Ledelse
<b>Type af værktøj</b>	Lærings- og dialogværktøj	Frivillige principper/retningslinier inkl. rapporteringskrav	Selvevaluering	Selvevaluering + retningslinier for bl.a. rapportering	Selvevaluering med mulighed for benchmarking
<b>Effekt</b>	Markering af tilslutning til de mest anerkendte og globale CSR-retningslinier	Offentlig profilering ved tilslutning til principperne	Bæredygtighed på fem områder: Miljø, økonomi, med-arbejdere, teknologi og forholdet til det omgivende samfund.	Omsætning af UN Global Compact og andre grundlæggende principper i rammerne af en velkendt ledelsesmodel	Måling af CSR (bred forståelse) til sammenligning over tid og evt. ift. markedet
<b>Målgrupper internt i virksomheden</b>	Ledelse	Ledelsen	Alle.	Ledelsen	Ledere. Ingen specifik proces for medarb.-involvering.
<b>Krav til ressourceindsats</b>	Fundamental og varierende efter interesse	Forpligter sig til at implementere principperne Årlig rapport udarbejdes i enkelt format	Store ressourcekrav – omfattende selvevaluering med efterfølgende handlingsplaner og løbende kontrol af disse.	Implementering af ledelsesmodel i praksis kræver visse ressourcer.	Koordinator bør udpeges og ideelt tid afsættes til intern dialog
<b>Udbredelse</b>	Global. 2000 medlemmer af netværket, herunder 19 danske.	Primært USA, enkelte store multinationale selskaber	Storbritannien.	Den grundlæggende EFQM model bruges af over 30.000 virksomheder i Europa, herunder 10.000 SMV. 13 danske medlemsvirksomheder i netværket.	Brasilien. 600 virksomheder har formelt indsendt resultaterne af evalueringen til Ethos.
<b>Virksomhedsstørrelse</b>	Alle	Primært store	Principielt alle, men et kræver store ressourcer at implementere.	Beregnet til alle.	Specifik version udviklet til mikro- og små virksomheder
<b>Andre bemærkninger</b>	De mest udbredte og anerkendte CSR-retningslinier			Nyt værktøj fra 2004.	

## Katalog over CSR-værktøjer

	<b>Small Business Journey</b>	<b>Human Rights Compliance Assessment</b>	<b>Business Principles for Countering Bribery</b>	<b>DI Guide: Undgå korrupsion</b>
<b>CSR-aktivitet</b>	Ledelse	Ledelse, Leverandøraktiviteter Medarbejderaktiviteter	Ledelse, leverandør-, kundeaktiviteter	Ledelse, leverandør-, kundeaktiviteter
<b>Type af værktøj</b>	Selvevaluering, overblik over CSR-værktøjer med relevans for SMV.	Diagnoseværktøj, dvs. test af potentielle menneskerettighedskrænkelser	Retningslinier for god praksis frem for Best Practice	Håndbog til virksomheder
<b>Effekt</b>	Ledelsen danner sig et overblik over, hvad CSR indebærer, og hvilke CSR-aktiviteter er mest relevante for SMV.	Ledelse får overblik over mulige risikofelter og dermed indsigt i hvor indsats bør opkvalificeres. Kan bruges over år til at måle forbedring af virksomhedens indsats.	Markering af og arbejde med anti-korrupsion	Introduktion til korrupsionsproblematikker, overblik over handlemuligheder og gode råd til implementering af adfærdskodeks
<b>Målgrupper internt i virksomheden</b>	Ledelsen	Ledelsen	Ledelsen og salg/indkøb	Ledelsen
<b>Krav til ressourceindsats</b>	Meget beskeden ressourceindsats – inspiration og overblik til videre beslutningsprocesser.	Forholdsvis beskeden indsats – spørgsmålsbesvarelse på internet	Gennemgang af situationer med risiko for korrupsion, kommunikation til medarbejdere og skabe rum for indberetning af misligholdelse	Beskeden ressourceindsats – inspiration og overblik til videre beslutningsprocesser.
<b>Udbredelse</b>	Storbritannien.	Lanceres først i fuld version sommer 2005 (DK)		Danmark
<b>Virksomhedsstørrelse</b>	Small Business Journey er beregnet på SMV.	Alle - HRCA kan varieres ift. virksomhedstype	Alle	Beregnet til alle virksomhedsstørrelser.
<b>Andre bemærkninger</b>	Mere en overordnet introduktion end egentligt værktøj.		Bredere korrupsionsfokus end OECD.	Fokus er på strafbarhed i henhold til dansk lovgivning

## 4. Kundeaktiviteter

Kundeaktiviteter relaterer sig til forhold med relevans for de markeder, som virksomheden opererer på og involverer både erhvervs- og private kunder. De væsentligste CSR-relaterede kundeaktiviteter er:

- Ansvarlige kunderelationer inkl. markedsføring og reklame, herunder bl.a. at sikre forbrugerrettigheder, undgå vildledende markedsføring og reklame, angive god og klar produktinformation og sikre god kundefeedback.
- Produktansvar, herunder bl.a. at sikre produktsikkerhed og inddrage sociale og miljømæssige forhold i et produktlivscyklusperspektiv i design, udvikling, produktion og bortskaffelse af produkter og services.
- Produktmærkningsordninger ved markedsføring af bl.a. miljøvenlige produkter, økologiske produkter, produkter der respekterer menneske- og medarbejderrettigheder, samt fair-trade produkter.
- Etisk forretningsskik, der handler om hvordan man forholder sig til kollegaer, konkurrenter og kunder. Herunder bl.a. at sikre fair og overkommelige priser og undgå aggressive salgsmetoder.
- Sikring af markedsadgang for alle, der handler om forretningsprincipper ift. fattige eller mennesker der på anden måde er udelukket fra samfundet, herunder bl.a. markedsføring af løsninger og produkter der henvender sig til verdens fattigste.

De forhold, som kunderne bekymrer sig om, omfatter et bredt spektrum af aktiviteter, der ofte kan være geografisk - og branchebestemte. I de følgende beskrivelser er udelukkende medtaget værktøjer, der er relevante på tværs af brancher og lande.

### 4.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til kundeaktiviteter

De udvalgte værktøjer indenfor denne kategori er:

- Fairtrade Labels
- Den europæiske miljømærkeordning
- Ø-mærket

Værktøjerne er alle relateret til produktmærkningsordninger, som udgør en ”klassisk” tilgang til hvordan virksomheder vælger at gribe CSR-aktiviteter an ift. kunder. De tre mærkningsordninger har da også alle eksisteret i nogle år og er veldokumenterede og velkendte på markederne.

De andre typer af CSR-relaterede kundeaktiviteter, herunder ansvarlighed i markedsføring og reklamer, etisk forretningsskik samt udvikling og markedsføring af løsninger rettet mod ”the bottom of the pyramid”, dvs. de fattigste grupper og samfund i verden, er alle af nyere dato indenfor CSR praksis. Derfor er der ikke i samme grad udviklet etablerede værktøjer på disse områder, men de må formodes at komme indenfor de nærmeste år. Der findes dog generelle retningslinier, f.eks. hvad angår god markedsføringsskik, som ofte er branchespecifikke. Oplagte eksempler er markedsføring af alkohol eller fødevarer virksomheders markedsføring af produkter til børn. Der er ligeledes

udarbejdet rapporter med casebeskrivelser og gode råd, f.eks. til hvordan virksomheder kan bidrage til at afhjælpe fattigdom i verden (se f.eks. Shell Foundation, 2005).

Alle tre værktøjer synes lette at gå til også for SMV. Man skal dog være opmærksom på, at to ud af de tre værktøjer er mest relevante for forskellige sektorer – Fair Labels først og fremmest for detailbranchen, og Ø-mærket for produkter fra jordbrugssektoren. Den europæiske miljømærkeordning er i modsætning til de to andre et mærke, der kan benyttes til alle typer af produkter. Men hvor den europæiske miljømærkeordning og Ø-mærket alene fokuserer på miljø, så interesserer Fair Labels sig for både de etiske, miljømæssige og sociale problematikker indenfor CSR.

### 4.2 Fairtrade Labels

Fairtrade har til formål at tilbyde små bønder og arbejdere i Syden bedre adgang til verdensmarkederne for deres produkter. Et Fairtrade mærke på forbrugerprodukter garanterer således, at varerne overholder Fairtrade standarderne og bidrager til udviklingen af små producenter og arbejdere i verdens fattigste lande. Det betyder bl.a., at producenten har fået en fair pris for sine varer, og at varen er produceret og solgt under bæredygtige forhold. Fairtrade produkter er typisk landbrugsprodukter – kaffe, kakao, sukker m.v. – men også industrielt forarbejdede produkter er nu ved at komme med, med fodbolde som de første certificerede forarbejdede produkter.

#### Baggrund

Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) er en paraply organisation, som sætter standarderne, koordinerer nationale mærkningsinitiativer og auditerer mærkede varer i hele produktionskæden. Max Havelaar er et eksempel på et Fairtrade mærke, som findes i en række lande, herunder Danmark, Belgien, Frankrig og Norge. Andre nationale Fairtrade mærker er Transfair i Italien og Østrig, Rättvismärkt i Sverige, og Fairtrade Mark Ireland.

I maj 2004 samarbejdede FLO med 389 certificerede producentorganisationer i over 48 lande, 350 registrerede mellemhandlere, herunder eksportører, importører, forarbejdnings- og fremstillingsvirksomheder i over 50 lande, samt 550 licenstagere, som er autoriseret af FLOs medlemsorganisationer – de ”Nationale Initiativer” – til at anvende Fairtrade mærket på slutproduktet til salg til forbrugere i 19 lande i Europa, Nordamerika, Mexico, Japan, Australien og New Zealand.

#### Indhold

Fairtrade standarderne adskiller sig fra codes of conduct og andre sociale labels ved ikke alene at opstille minimumskrav til etisk, miljømæssig og socialt ansvarlig produktion og handel: FLO garanterer også producenterne en fair pris for produkterne, og stiller krav om at producenterne til gengæld skal investere en del af merprisen i økonomisk, miljømæssig og social udvikling.

FLOs standarder er udarbejdet med udgangspunkt i internationale konventioner og standarder, bl.a. ILOs konventioner for fundamentale arbejdstagerrettigheder.

#### Proces

Deltagende producenter forpligter sig til at overholde standarderne. FLO kontrollerer at kravene overholdes, idet der skelnes mellem minimumskrav, som skal være opfyldt fra det tidspunkt producenterne bliver en del af Fairtrade, og krav om forbedringer, hvor de producerende

organisationer skal fremvise konstante forbedringer. Der bør udarbejdes en årlig rapport om forbedringerne.

### **Vurdering**

I en dansk sammenhæng er Fairtrade Labels nok mest relevant indenfor detailhandlen med henblik på at videresælge Fairtrade produkterne til danske forbrugere. Fordi mærket fokuserer på producenter i fattige lande er det ikke relevant som mærkningsordning for danske producenter.

## **4.3 Den europæiske miljømærkeordning**

Formålet med den europæiske miljømærkeordning er at give fabrikanter af miljøvenlige produkter bedre mulighed for at signalere de miljømæssige fordele ved deres produkter på en enkel og troværdig måde. EUs Miljømærkenævn garanterer, at produkter, der bærer EUs miljømærke, opfylder en række miljøkrav. Kravene til godkendelse er ens, uanset om fabrikanten vælger at mærke med Den nordiske Svane eller Den europæiske Blomst.

### **Baggrund**

Nordisk Råd iværksatte miljømærkningen med Den nordiske Svane i 1989. Da EU i 1992 lancerede Den europæiske Blomst, blev godkendelsesreglerne harmoniseret. Opdateringen af regler og udarbejdelse af regler for nye produktgrupper styres af EUs Miljømærkenævn (EU Eco-labelling Board). I hvert EU-land er der oprettet en særlig godkendelsesmyndighed - i Danmark Miljømærkesekretariatet. Foreløbig er over 300 produkter i EU mærket med Den europæiske Blomst, mens over 2.000 produkter i de nordiske lande er mærket med Den nordiske Svane. 154 danske fabrikanter har fået svanemærket et eller flere af deres produkter (juni 2005), heraf anslået 136 SMV. Den europæiske Blomst har 37 danske fabrikanter fået licens til at bruge på et eller flere af deres produkter. Ud af de 37 er cirka 22 SMV.

### **Indhold**

De regler, et produkt vurderes efter, varierer fra produktgruppe til produktgruppe. Reglerne strammes for hver to til fem år for at sikre, at det kun er de 30% mest miljøvenlige af de produkter, der aktuelt findes på markedet inden for den givne produktgruppe, der kan opnå godkendelse. Foreløbig kan 17 forskellige typer produkter opnå godkendelse. Produkttyper, EU vurderer som generelt miljøfarlige, er ikke med i ordningen.

Hvis et produkt skal opnå miljøgodkendelse, skal det være miljøvenligt både ved udvindingen af de råvarer, der indgår i produktet, produktionen, distributionen, brugen af produktet og bortskaffelsen/genanvendelsen af det. Gennem alle led tager den godkendende myndighed højde for, hvordan produktet påvirker luft- og vandkvalitet, jordbeskyttelse, affaldsproduktion, energiforbrug, naturressourcer, global opvarmning, ozonlag, miljø sikkerhed, støj og artsmangfoldighed.

Licensen til at bruge et miljømærke gælder normalt for fem år. Både fabrikanter, importører og detailhandlere kan ansøge.

### **Proces**

Den fabrikant/detailhandler, der vil have et produkt miljøgodkendt, indsender den nødvendige dokumentation til Miljømærkesekretariatet ([www.ecolabel.dk](http://www.ecolabel.dk)). Sekretariatet har ret til at inspicere

fabrikker og foretage produkttests, så længe fabrikanten har licensen til at bruge mærket. Godkendelsen koster 3.500 kr.

### **Vurdering**

Den europæiske miljømærkningsordning er et veletableret redskab til at dokumentere og kommunikere miljøvenligheden i sine produkter til markedet. Den hyppige forekomst af SMV blandt de virksomheder, der allerede har licens, tyder på, at godkendelsesproceduren er overkommelig også for mindre fabrikanter.

## **4.4 Ø-mærket**

Ø-mærket er en dansk mærkningsordning for økologiske produkter. Ved at gå med i Ø-mærkeordningen kan producenter, importører og forhandlere af økologiske jordbrugsprodukter tilbyde deres kunder en statslig garanti for, at produkterne overholder de krav, lovgivningen stiller til produktion og forarbejdning af økologiske jordbrugsprodukter.

### **Baggrund**

I 1987 fik Danmark en lov om økologisk jordbrugsproduktion. Loven fastlagde et sæt regler for, hvornår et jordbrugsprodukt må kaldes økologisk. I begyndelsen af 1990'erne indførte Plantedirektoratet så Ø-mærkeordningen.

Senere har EU vedtaget en økologiordning med tilhørende produktmærkningsordning. EUs regler er anderledes end de danske på flere områder. Blandt andet kan nonfood-produkter ikke mærkes, mens flere tilsætningsstoffer er tilladte i animalske fødevarer. Desuden kan producenter i visse ikke-EU-lande få lov at bruge mærket, hvis de eksporterer til EU. I Danmark er det Plantedirektoratet og fødevareregionerne, der kontrollerer, om producenterne overholder reglerne.

### **Indhold**

Ø-mærket omfatter produkter fra hele jordbrugssektoren. Den statslige kontrol med, at produktion og forarbejdning foregår i overensstemmelse med de lovfastsatte økologiregler, finder sted ved, at Plantedirektoratet en gang om året inspicerer de virksomheder, der har ret til at sætte Ø-mærket på deres produkter. Ud over det årlige kontrolbesøg inspicerer Plantedirektoratet uanmeldt ¼ af de godkendte virksomheder hvert år. Endelig skal godkendte virksomheder en gang om året foretage en indberetning om deres produktion til Direktoratet for Fødevareerhverv.

For at komme med i Ø-mærkeordningen skal en virksomhed overholde et sæt økologiregler, der kun gælder for Danmark, og som i mange tilfælde er strammere end tilsvarende regler i andre EU-lande. Hvis man er importør af økologiske jordbrugsprodukter, skal man under en eller anden form selv videreforarbejde produkterne i overensstemmelse med de danske regler, før man kan bruge Ø-mærket.

### **Proces**

En jordbrugsvirksomhed, der ønsker at bruge Ø-mærket, sender en ansøgning til Plantedirektoratet. Ansøgningen skal dels indeholde en præcis beskrivelse af jordbruget, dels en plan for hvordan driften omlægges til økologi. Ansøgningen skal attesteres af en konsulent, der er godkendt til at efterprøve Ø-mærke-ansøgninger. Konsulenten kontrollerer, at beskrivelsen af jordbruget er rigtig, og at planen for omlægning til økologi er realistisk.

Når konsulenten har godkendt ansøgningen, går virksomheden i gang med at omlægge driften. Derefter kommer Plantedirektoratet på inspektionsbesøg og foretager den endelige godkendelse.

Importører og detailhandlere, der vil bruge Ø-mærket, sender en ansøgning til Fødevarestyrelsen repræsenteret ved den lokale Fødevareregion.

### Vurdering

Selvom Ø-mærke-ordningen bygger på nøje kontrol af en lang række produktionsfaktorer, virker ordningen ikke unødigt bureaukratisk. De fleste jordbrug og importører/forhandlere af økologiske produkter er SMV, hvilket vidner om at også mindre virksomheder kan håndtere de krav, der er til at deltage i ordningen.

	Fairtrade Labels	Den europæiske miljømærkeordning	Ø-mærket
<b>CSR-aktivitet</b>	Kundeaktiviteter Leverandøraktiviteter	Kundeaktiviteter.	Kundeaktiviteter.
<b>Type af værktøj</b>	Produktmærkningsordning. Standarder inkl. kontrol og verifikation + krav om forbedringer	Produktmærkning inkl. produktgodkendelse.	Certificering på basis af code of conduct.
<b>Effekt</b>	For producenten: En fair pris. Bæredygtig udvikling  For FLO og melleghandleme: Garanti om at varen er produceret under bæredygtige forhold og bidrager til bæredygtig udvikling	Miljøvenlige forbrugerprodukter. Miljøvenlighed i både råvareindvinding, produktion, anvendelse og bortskaffelse.	Garanti og dokumentation for overholdelse af de lovfastsatte regler for økologisk jordbrugsproduktion.
<b>Målgrupper internt i virksomheden</b>	Alle	Fagspecialister	Ledelsen/fagspecialister.
<b>Krav til ressourceindsats</b>	Fundamentalt: Der stilles krav til indretningen og organiseringen af produktionen	Dokumentationen for et produkts miljøvenlighed skal være pålidelig og detaljeret. Mellem produktgodkendelserne er indsatsen overskuelig.	Store ressourcekrav. Den virksomhed, der vil certificeres, skal omlægge sin drift efter præcise og ret omfattende regler.
<b>Udbredelse</b>	Globalt	EU. 300 produkter er mærket med Blomsten (heraf 22 danske SMV), 2.000 med Svanen (heraf 136 danske SMV).	Danmark
<b>Virksomhedsstørrelse</b>	Primært små bønder og arbejdere	Mest for større virksomheder, men SMV kan godt være med.	De fleste certificerede virksomheder er SMV.
<b>Andre bemærkninger</b>	Retter sig primært mod de fattigste lande (med henblik på salg på de vestlige markeder)	Hver produktgodkendelse gælder normalt fem år.	

## 5. Medarbejderaktiviteter

Medarbejderaktiviteter handler om virksomhedens fair behandling af sine medarbejdere, og er ofte relateret til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Det kan også vedrøre virksomheden som en human arbejdsgiver, især overfor mennesker som er socialt dårligt stillede såsom minoritetsgrupper. Det handler om at give alle mennesker en fair chance og søge at udvikle medarbejdere til deres maksimale potentiale. Disse aktiviteter forbindes i Danmark ofte med begrebet 'det rummelige arbejdsmarked'.

De væsentligste CSR-relaterede medarbejderaktiviteter er:

- Kommunikation og repræsentation, herunder bl.a. at respektere foreningsfrihed og kollektiv forhandling, at inddrage medarbejderne f.eks. gennem tilfredshedsundersøgelser, bekæmpe mobning og chikane og respektere privatlivets fred.
- Sikre erhvervsevne og kompetenceudvikling, herunder bl.a. at tilbyde uddannelses- og udviklingsmuligheder og udføre medarbejderudviklingssamtaler.
- Mangfoldighed og ligestilling, herunder bl.a. at fremme mangfoldighed på arbejdspladsen, bekæmpe diskrimination og fremme lige adgang til jobmuligheder.
- Ansvarlig/fair aflønning, herunder bl.a. at sikre fair aflønning og andre jobrelaterede fordele og rettigheder.
- Skabe balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritid, herunder bl.a. at tilbyde flexjob og stresshåndtering.
- Arbejdsmiljø og velvære, herunder bl.a. at fremme et sundt og sikkert arbejdsmiljø, sundhed og velvære, samt at tilbyde børnepasning eller ældreomsorg.
- Ansvarlig omstrukturering, herunder bl.a. medarbejderinddragelse, tilbud om frivillige opsigelsesordninger og støtte til opsagte medarbejdere.

### 5.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til medarbejderaktiviteter

De udvalgte værktøjer indenfor denne kategori er:

- Det Sociale Indeks
- Fair Labour Association Code of Conduct
- Amnesty International Human Rights Principles for Companies
- Arbejdsmiljø Indeks
- OHSAS 18001
- Arbejdspladsens sundhedsprofil
- Seniorer på arbejdspladsen
- Alt om integration
- Fleksible Organisationer - tillidsrepræsentantens nye rolle

Flere af værktøjerne indenfor kategorien medarbejderaktiviteter er udviklet i Danmark: Det Sociale Indeks, Arbejdsmiljø Indeks, Arbejdspladsens sundhedsprofil, Seniorer på arbejdspladsen, Alt om integration og Fleksible Organisationer - tillidsrepræsentantens nye rolle. Det understreger det danske fokus indenfor CSR, som i høj grad har ligget på netop medarbejderaktiviteter under

begrebet Det Rummelige Arbejdsmarked. Det Sociale Indeks og Arbejdsmiljø Indeks ligner hinanden meget i form og proces. De adskiller sig ved at Arbejdsmiljøindekset har et snævrere fokus, da Det Sociale Indeks dækker arbejdsmiljø, men også beskæftiger sig med andre elementer af CSR. Til gengæld er Arbejdsmiljøindekset mere uddybende på netop dette felt. Seniorer på Arbejdspladsen er forskellige tiltag til fastholdelse og integration af den ældste del af arbejdsstyrken.

Arbejdsmiljø Indeks, OHSAS 18001 og Arbejdspladsens sundhedsprofil beskæftiger sig alle med arbejdsmiljøtematikken. Her skiller OHSAS 18001 sig ud ved at være et internationalt værktøj frem for de andre. OHSAS 18001 fokuserer alene på sundhed og sikkerhed i det fysiske arbejdsmiljø, mens Arbejdsmiljøindekset forholder sig både til det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Arbejdspladsens sundhedsprofil beskæftiger sig til gengæld både med arbejdsmiljø, men også med de enkelte medarbejders sundhedstilstand.

Alt om integration er et informationsredskab målrettet et specifikt tema, nemlig virksomheders arbejde med integration og ansættelse af personer med anden etnisk oprindelse end dansk. Det er velegnet som introduktionsmateriale til virksomheder uden erfaring på området.

Fokus for ”Fleksible Organisationer - tillidsrepræsentantens nye rolle” er tillidsrepræsentantens nye rolle i virksomheder under konstant forandring. Perspektivet er derfor langt bredere end de fleste andre CSR-værktøjer, hvilket på den ene side betyder, at mere tekniske sider af udvikling af den gode arbejdsplads bliver inddraget, men også at der inddrages så mange elementer, at det specifikke fokus på CSR kan forsvinde i mængden.

Fair Labour Association Code of Conduct og Amnesty International Human Rights Principles for Companies beskæftiger sig i modsætning til ovenstående værktøjer ikke bare med virksomhedens interne anliggender, men også med de medarbejderforhold, der ligger udenfor virksomheden. FLA Code of Conduct beskæftiger sig således med arbejdsforhold i leverandørkæden og AI HR Principles for Companies opfordrer virksomheder til at tage deres ansvar for at promovere menneskerettigheder alle de steder, de har indflydelse – deriblandt ikke mindst i leverandørkæden og import/eksportdestinationer generelt.

De mest relevante værktøjer for danske små- og mellemstore virksomheder afhænger selvfølgelig af hvilket fokus og situation, virksomheden befinder sig i. På de interne linier vil de danske værktøjer være af stor nytte. Har man fokus på leverandørkæden, kan man få god inspiration fra Fair Labour Association Code of Conduct. Tilslutning til FLA kræver dog et vist engagement og er også p.t. meget amerikansk domineret.

## 5.2 Det Sociale Indeks

Formålet med det sociale indeks er for det første at sætte en proces i gang, hvor man udvikler og måler virksomhedens sociale ansvar på personalesiden og for det andet at videreudvikle og følge op på denne proces. Det kan bruges til sammenligning ved at gentage målingen flere gange. Og det kan bruges som imagepleje ved at formidle virksomhedens score eksternt eller opnå certificering med et ”s-mærke”.

### **Baggrund**

Det sociale indeks blev udviklet i 2000 i et samarbejde mellem Socialministeriet, KPMG og Socialforskningsinstituttet (SFI) i Danmark som et led i Socialministeriets kampagne for Virksomheders Sociale Ansvar. Idéen var at udvikle et værktøj, der kunne være med til at måle udviklingen af det ellers svært målbare sociale ansvar i virksomhederne. Sekretariatet varetages i dag af PricewaterhouseCoopers.

Indekset er siden blevet videreudviklet under hensyn til, at det skulle være muligt at certificere virksomhederne og opnå et s-mærke ved en score på minimum 60 ud af 100 point. Til at varetage certificering af virksomheder er udviklet en audituddannelse og uddannet en række auditorer. Senest er Det Sociale Indeks lanceret i en tredje og mindre tidskrævende udgave med særligt fokus på små og mellemstore virksomheder.

### **Indhold**

Det sociale indeks er et dialogværktøj til at udvikle og måle virksomhedens sociale ansvar. Anvendelse af indekset medfører en proces, hvor et repræsentativt udsnit af virksomhedens personalegrupper inkl. ledelsen drøfter forskellige aspekter af det at være etisk og socialt ansvarlig. Blandt temaerne i indekset er håndteringen af langvarigt sygefravær, sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv, seniorpolitik, kompetenceudvikling af medarbejderne, integration af personer med nedsat arbejdsevne m.v.

Det sociale indeks bygger på den danske forståelse af Virksomheders Sociale Ansvar og Det Rummelige Arbejdsmarked med særligt fokus på forebyggelse, fastholdelse og integration af medarbejdere.

### **Proces**

Processen starter med sammensætningen af en gruppe på 5-10 personer, der udgør et repræsentativt udsnit af de forskellige medarbejder- og ledergrupper i virksomheden. Derudover besluttet det af ledelsen, hvad formålet med brugen af Det sociale indeks skal være, for eksempel enten som internt udviklingsværktøj eller et ønske om certificering af virksomheden til eksternt kommunikation. Alle i gruppen får udleveret Det Sociale Indeks, som de udfylder individuelt indenfor 10 dage. Indekset består af 18 udsagn, som man skal markere sin grad af enighed/uenighed i.

Efter individuel udfyldelse af indekset samles gruppen til et konsensumøde. Her skal gruppen diskutere sig frem til enighed om virksomhedens score angående hvert af udsagnene. De skal udfylde ét fælles pointskema samt forslag til forbedringer af det sociale ansvar i virksomheden. Efter en passende periode, for eksempel et år, gennemgås processen igen for at vurdere om virksomheden har forbedret sit sociale ansvar.

### **Vurdering**

Eftersom det er udviklet i Danmark, er Det Sociale Indeks naturligvis relevant i en dansk sammenhæng. Man har desuden allerede revideret indekset med henblik på i højere grad at målrette brugen til SMV. Som CSR området har udviklet sig indenfor de senere år, såvel i Danmark som internationalt, må Det Sociale Indeks' fokus på det rummelige arbejdsmarked imidlertid siges at være for snævert ift. danske SMVs udfordringer og behov for CSR-værktøjer i dag. Procesmæssigt kan Det Sociale Indeks dog udgøre et godt fundament for evt. udvikling af bredere værktøj, idet det har en stor styrke som dialogværktøj med vægt på medarbejderinvolvering.

### 5.3 Fair Labour Association Code of Conduct

Fair Labour Association Code of Conduct er et sæt retningslinier relateret til arbejdspladsforhold i leverandørkæden. Retningslinierne suppleres af et sæt kontrolprincipper med henblik på overvågelse af, om virksomhederne overholder FLA standarderne.

De deltagende virksomheder forpligter sig til at implementere og overholde FLA's code of conduct, til intern og ekstern kontrol af overholdelse af kravene, samt til at udbedre mangelfulde forhold. Alt sammen med henblik på at fremme overholdelsen af internationale arbejdsstandarder i leverandørkæden.

#### Baggrund

Fair Labor Association (FLA) er en amerikansk sammenslutning af virksomheder, NGOer og universiteter, der har til formål at forbedre arbejdsforholdene på fodtøjs- og tekstilfabrikker verden over. Det charter, FLA bygger på, blev udarbejdet i 1997 af Apparel Industry Partnership (AIP). AIP er den amerikanske tekstil- og fodtøjsbranches organisation til fremme af social ansvarlighed. Branchen oprettede AIP i 1996 efter pres fra daværende præsident Clinton. Charteret fik sin nuværende form og blev endeligt godkendt af FLAs ledelse i 2003.

De deltagende virksomheder er alle multinationale virksomheder indenfor fodtøjs- og beklædningsindustrien, herunder f.eks. Adidas-Salomon, Liz Claiborne, Inc., Nike, Puma og Reebok.

#### Indhold

FLAs Code of Conduct indeholder retningslinier for tvangsarbejde, børnearbejde, chikane, ikke-diskriminering, arbejdsmiljø, foreningsfrihed og kollektive forhandlinger, løn og personalegoder, arbejdstid og overtidsbetaling. Retningslinierne er udarbejdet med udgangspunkt i de grundlæggende ILO og FN konventioner på området.

Virksomheden forpligter sig til at overholde disse grundlæggende standarder, og desuden til at kræve at alle underleverandører og licenstagere ligeledes overholder kravene.

#### Proces

Deltagende virksomheder skal vedtage at overholde kravene i FLA Code of Conduct og implementere et omfattende internt overvågningssystem igennem hele leverandørkæden. FLA samarbejder med akkrediterede uafhængige organisationer, som kontrollerer virksomhedernes højrisikoanlæg, samarbejder med virksomhederne om at udbedre identificerede problemer, samt verificerer og reviderer virksomhedens interne kontrolprogrammer. Resultaterne af den eksterne kontrol bliver offentliggjort på FLAs hjemmeside.

#### Vurdering

FLA går videre end andre frivillige codes of conduct ved at omfatte uafhængige kontrolmekanismer. Selvom værktøjet er mest udbredt blandt større amerikanske virksomheder kan opbygningen være en god inspiration for danske virksomheder i alle størrelser med internationale forretningsaktiviteter - især ift. leverandører i udviklingslande, hvor spørgsmål om børne- og tvangsarbejde kan være meget relevante.

## 5.4 Amnesty International Human Rights Principles for Companies

Amnesty International Human Rights Principles for Companies (AI HR Principles for Companies) skal fungere som en støtte for virksomheder til udvikling af deres rolle i at udbedre og forhindre menneskerettighedskrænkende situationer.

### Baggrund

Amnesty International påpeger at virksomheder har en juridisk forpligtelse til at overholde de generelle menneskerettigheder, idet der i Menneskerettighedserklæringen står at 'ethvert individ og samfundsorgan' bør gøre sit for at menneskerettighederne overholdes universelt. AI mener at udover det juridiske har virksomheder også et moralsk ansvar for indenfor deres indflydelsesfelt at udbrede menneskerettigheder.

AI HR Principles for Companies er udarbejdet i 1998.

### Indhold

AI HR Principles for Companies består af tre dele:

- Introduktion til relevante menneskerettighedselementer for virksomheder, som består af en beskrivelse af fire elementer: Ansvar for egne operationer, Ansvar for at udbrede og opretholde menneskerettighedsstandarder, Implementering og monitorering; og kort om Amnesty International. I afsnittet om ansvar for udbredelse og opretholdelse af menneskerettighedsstandarder foreslås fire forskellige måder virksomheder kan leve op til dette ansvar.
- En checkliste, som gennemgår otte punkter, som virksomheder bør være opmærksom på: 1) Virksomhedspolitik angående menneskerettigheder, 2) Sikkerhed, 3) Lokalt engagement, 4) Diskriminationsfrihed, 5) Ingen tvangsarbejde, 6) Sundhed og sikkerhed, 7) Foreningsfrihed og ret til kollektiv forhandling, 8) Rimelige arbejdsvilkår, 9) Monitorering af menneskerettighed
- Konventionsreferencer: I den sidste del af AI HR Principles for Companies gennemgås hvilke internationale konventioner, der relaterer sig til hvert af de otte punkter, som Amnesty International har anbefalet i checklisten.

### Proces

AI HR Principles for Companies er mere en introduktion og oversigt over relevante menneskerettigheder for virksomheder end det er et procesværktøj.

### Vurdering

AI HR Principles for Companies er en meget let overskuelig tekst på kun 12 sider. Den giver en meget fin og lettilgængelig introduktion til menneskerettighederne af særlig relevans for virksomheder. I særlig grad er koblingen mellem checklisten og konventionsreferencelisten overskuelig.

AI HR Principles for Companies' fokuserer snævert på menneskerettigheder, hvorfor det selvfølgelig skal suppleres med andre relevante CSR værktøjer. En ulempe ved værktøjet er, at det er præget af rettighedstankegangen ved den måde, den er formuleret på. Det er i højere grad med en

'løftet pegefinger' om, hvad man 'bør' gøre som virksomhed, end det er et værktøj til støtte af indførelsen af en tankegang om CSR/menneskerettigheder i virksomheden.

### 5.5 Arbejdsmiljø Indeks

Arbejdsmiljø Indeks er et selvevalueringsværktøj til måling og udvikling af arbejdsmiljøet i virksomheden. Det kan bl.a. benyttes som internt ledelsesværktøj eller til benchmarking. Det kan også anvendes som led i at opnå en arbejdsmiljøcertificering.

Ved at bruge Arbejdsmiljø Indekset opnår virksomheden en status, der synliggør stærke og svage sider i arbejdsmiljøarbejdet, målt med en score indenfor tre hovedelementer: Arbejdsmiljøstyring, arbejdsmiljøforhold og arbejdsmiljøresultater.

#### Baggrund

Arbejdsmiljø Indeks er oprindeligt udviklet af revisionsfirmaet KPMG for Arbejdstilsynet i 2001 i forbindelse med forarbejdet for en arbejdsmiljømærkeordning. Selvevalueringskemaet kan nu frit downloades fra KPMGs danske hjemmeside.

#### Indhold

Arbejdsmiljø Indekset har et bredere fokus på hele virksomhedens arbejdsmiljøarbejde end f.eks. Arbejdspladsvurdering (APV), som alene fokuserer på arbejdsmiljøforholdene (og som er lovpligtig for virksomheder i Danmark at udarbejde).

Vurderingsskemaet indeholder 19 temaer indenfor de tre hovedelementer, med en række udsagn under. Hvert udsagn kan opnå en vurdering fra 0-10 afhængig af, i hvor høj grad udsagnet vurderes at svare til virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. Resultatet samles i en gennemsnitlig score for hhv. arbejdsmiljøstyring, arbejdsmiljøforhold og arbejdsmiljøresultater.

Blandt de 19 temaer er arbejdsmiljøledelse, sikkerhedsorganisationen, arbejdspladsvurdering, trivsel, kritiske arbejdsituationer, livsstil, tryghed og arbejdsfastholdelse, ulykker og resultater af arbejdsmiljøarbejdet. Nogle af de temaer, der behandles, er således lovpligtige for virksomhederne (f.eks. arbejdspladsvurderingen), mens andre skal forstås som frivillige CSR-aktiviteter (f.eks. trivsel).

#### Proces

Arbejdsmiljø Indeks skal udfyldes af en udpeget gruppe, der består af repræsentanter for ledelse og medarbejdere. Den bør repræsentere forskellige områder og funktioner i virksomheden. Vurderingsskemaet udfyldes først individuelt, hvorefter gruppen samles til et konsensusmøde og udfyldelse af fælles skema. Pointskemaet for virksomhedens arbejdsmiljøniveau udfyldes, og arbejdsmiljøgruppen underskriver en bekræftelse. Hvis virksomheden ønsker det, kan den få indekset verificeret eksternt.

Arbejdsmiljø Indekset henvender sig til alle typer af virksomheder og er ifølge KPMG afprøvet af små og store, offentlige og private.

### Vurdering

Processen minder om Det Sociale Indeks i involveringen af medarbejdere og læringselementet i at man skal udfylde et fælles skema. Det fokuserer alene på det snævre element indenfor CSR, der handler om arbejdsmiljøet, og skal således suppleres med andre værktøjer. Det er let forståeligt og tilgængeligt for danske virksomheder, også SMV.

## 5.6 OHSAS 18001

OHSAS 18001 er en international model for arbejdsmiljøledelse, som har til formål at strukturere virksomheders og organisationers tilgang til at forebygge og styre arbejdsrelaterede sundheds- og sikkerhedsrisici.

### Baggrund

I 1996 lancerede British Standards Institution (BSI) BS 8800, som var et vejledning i arbejdsmiljøledelse. På baggrund af denne udviklede en række certificeringsorganer egentlige standarder, som kunne certificeres. Det resulterede i et mylder af forskellige standarder og certificeringsordninger, og for at afhjælpe dette problem blev OHSAS 18001 udviklet i et samarbejde mellem 13 nationale standardorganisationer, internationale certificeringsorganer samt konsulentfirmaer. Det var meningen, at modellen skulle fungere som overgangsordning indtil formelle internationale standarder blev udviklet. Indtil videre har ISO dog valgt ikke at udvikle en egentlig ledelsesstandard på dette område.

OHSAS 18001 er altså ikke i sig selv en standard, men der er udviklet tilhørende standarder, som virksomheder og organisationer kan opnå certificering i. I Danmark er DS/OHSAS 18001 lanceret af Dansk Standard i begyndelsen af 2005. Standarden kan bruges som erstatning for Arbejdstilsynets arbejdsmiljøcertifikat, der giver en grøn "arbejdsmiljøsmiley" på Arbejdstilsynets hjemmeside. Smileyordningen giver offentligheden mulighed for at følge med i, hvordan det går med en virksomheds arbejdsmiljø. Samtidig får virksomheder med et godt arbejdsmiljø fremhævet og synliggjort deres indsats.

### Indhold

OHSAS18001 fokuserer alene på sundhed og sikkerhed i det fysiske arbejdsmiljø. Modellen opstiller ikke performancekrav, men alene overordnede proceskrav. Der er udviklet et sæt retningslinier (code of practice) med anbefalinger til implementering af modellen, der bl.a. omfatter følgende elementer: arbejdsmiljøledelse, træning, risikovurdering, beskyttelse mod støj og ild, farlige stoffer, arbejdsulykker, alkohol og rygning, samt hygiejne.

OHSAS 18001 er beregnet til anvendelse i alle typer virksomheder.

### Proces

Modellen er bygget op omkring de samme proceselementer, som karakteriserer et ISO kvalitets- eller miljøledelsessystem: udvikling af en sundheds- og sikkerhedspolitik, planlægning, implementering og drift, check og opfølgende handlinger, ledelsesgennemgang og løbende forbedringer. Derigennem er det muligt for organisationer at integrere deres kvalitets-, miljø- og arbejdsmiljøledelsessystemer.

### Vurdering

Eftersom der med Arbejdstilsynets smileyordning er lagt op til visse fordele for virksomheder med et arbejdsmiljøcertifikat, kan OHSAS 18001 være et godt udgangspunkt for danske virksomheder. Det fokuserer dog alene på det fysiske arbejdsmiljø og ikke på det psykiske arbejdsmiljø, herunder bl.a. medarbejdernes velvære og trivsel, som i dag udgør bredt accepterede temaer indenfor feltet, og som f.eks. indgår i Arbejdsmiljø Indekset.

## 5.7 Arbejdspladsens sundhedsprofil

En sundhedsprofil er en beskrivelse af arbejdsmiljø og eventuelle sundhedsproblemer på en arbejdsplads. Beskrivelsen laves på basis af en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne. Ved at få udarbejdet sin sundhedsprofil får en virksomhed et godt udgangspunkt for at beslutte, hvor og hvordan den vil sætte ind for at forbedre arbejdsmiljøet og medarbejdernes sundhed. Desuden får virksomheden et grundlag for at benchmarke sig mod andre virksomheder.

### Baggrund

Modellen for sundhedsprofilerne stammer fra begyndelsen af 1990'erne og er lavet i Danmark af Nationalt Center for Sundhedsfremme på Arbejdspladsen. Centret har til formål at sprede viden om, hvordan virksomheder og organisationer i praksis kan gennemføre politikker, der fremmer sundhed på arbejdspladsen. Centret finansieres af Indenrigs- og Sundhedsministeriet, men drives af Københavns Kommune og Sønderjyllands Amt. Statens Institut for Folkesundhed har lavet bruttolisten med forslag til spørgsmål.

### Indhold

Spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen dækker arbejdsmiljø og de dele af medarbejdernes livsstil, der har betydning for deres sundhed. Formålet med undersøgelsen er at få et generelt indtryk dels af medarbejdernes opfattelse af arbejdsmiljøet, dels af deres sundhedstilstand og holdning til sundhedsfremmende adfærd. Spørgeskemabesvareelserne er anonyme. Nogle af spørgsmålene er obligatoriske, mens virksomheden selv vælger ud blandt resten for at tilpasse undersøgelsen til de lokale forhold. Undersøgelsen bør dog dække både det fysiske, psykiske og sociale arbejdsmiljø.

### Proces

Initiativet til, at en virksomhed får udarbejdet sin sundhedsprofil, kan enten komme fra virksomheden selv eller fra amtet. Når beslutningen er truffet, nedsætter virksomheden en arbejdsgruppe med repræsentanter for ledelse og medarbejdere. Gruppen udvælger spørgsmål til spørgeskemaet og afgør, hvordan man bagefter skal opgøre tallene, så det bliver umuligt at identificere enkeltpersoners svar.

På basis af undersøgelsen laver en af amtets sundhedskonsulenter en beskrivelse af virksomhedens arbejdsmiljø og medarbejdernes generelle sundhedstilstand. Profilen indeholder en række forslag til, hvad virksomheden kan gøre ved de problemer, undersøgelsen måtte afdække. På basis af sundhedsprofilen prioriterer ledelsen den fremtidige indsats og lægger en handlingsplan.

### Vurdering

Arbejdspladsens Sundhedsprofil er et værktøj, der i vid udstrækning kan tilpasses den enkelte virksomhed. For virksomheder med relativt få ansatte bør det være en overkommelig opgave at

gennemføre en undersøgelse. På den anden side kan en virksomhed nok ikke have mindre end ca. ti medarbejdere, hvis anonymiteten i spørgeskemaundersøgelsen skal opretholdes.

### 5.8 Seniorer på arbejdspladsen

Nationalt Center for Sundhedsfremme på Arbejdspladsen har fra forskellige virksomheder og organisationer samlet fire CSR-værktøjer, der kan bruges til at fastholde medarbejdere på 50 år og derover i arbejde.

#### Baggrund

- Seniorforandringsagenter er et projekt, der kører fra 2004 til 2006. Det er udviklet af bl.a. Ældresagen.
- Fastholdelse af seniormedarbejdere er udviklet af Erhvervsservicecenter Viborg amt og har været i brug siden 2004. Foreløbig har 75 SMV i Viborg Amt kortlagt deres seniormedarbejders kompetencer.
- Seniorordning er et initiativ hos ældreplejen i Københavns Kommune. Det har været i brug siden 2004.
- Sundhedseksperimentarier er udviklet af Danfoss og har været i brug dér siden 2003.

#### Indhold

##### *Seniorforandringsagenter*

En seniorforandringsagent er en person, som Ældresagen uddanner og støtter i at fremme en god seniorpolitik på sin arbejdsplads. Sammen med ledelsen laver agenten en plan for, hvordan man i praksis vil fastholde seniorerne. I planen vil typisk indgå en kortlægning af seniorernes kompetencer, eventuelle barrierer som forhindrer at de bruger disse kompetencer, samt de faktorer der kan motivere seniorerne til at forblive på arbejdspladsen.

##### *Fastholdelse af seniormedarbejdere*

Målet med værktøjet Fastholdelse af seniormedarbejdere er at gøre SMV bedre til dels at bruge deres seniormedarbejders kompetencer, dels at få overført disse kompetencer til yngre medarbejdere, inden seniorerne forlader arbejdspladsen. Værktøjet består af en spørgeskemaundersøgelse, der kortlægger seniorernes kompetencer samt en plan for, hvordan man bedst overfører seniorernes viden og kunnen.

##### *Seniorordning*

Værktøjet Seniorordning indebærer, at virksomheden kortlægger seniormedarbejdernes helbred, livsstil, arbejdsmiljø og ønsker til forbedring af arbejdsmiljøet. Kortlægningen foregår gennem interview med den enkelte medarbejder. På basis af interviewene bliver der lavet 1) individuelle sundhedsprofiler; 2) en samlet sundhedsprofil for hver virksomhedsafdeling; 3) en liste med seniormedarbejders ønsker til arbejdsmiljøet. Med udgangspunkt i denne kortlægning indgår virksomhedsledelsen aftaler med den enkelte medarbejder om individuelle mål med betydning for arbejdsmiljø eller helbred - for eksempel en omlægning af medarbejders livsstil på bestemte områder. Medarbejdernes ønsker til forbedringer i arbejdsmiljøet danner et idékatalog, som ledelsen kan bruge i arbejdet med at fastholde seniorerne.

### *Sundhedseksperimentarium*

Målet med et sundhedseksperimentarium er at forbedre sundhedstilstanden for alle medarbejdere, ikke kun seniorer. Men værktøjet egner sig godt til at mindske seniorers sygefravær og forbedre deres trivsel på arbejdspladsen. Et sundhedseksperimentarium består i, at en hel virksomhedsafdeling det meste af en dag deltager i fysiske øvelser, der sammen med et mindre spørgeskema om den enkeltes kost og helbred afdækker medarbejdernes helbredstilstand og viser mulighederne for forbedringer. Ved slutningen af dagen får den enkelte medarbejder et helsekort, der giver et overblik over helbredstilstanden ved at vise resultaterne fra de enkelte øvelser. Et sundhedseksperimentarium kan følges op af individuelle handlingsplaner.

### **Proces**

#### *Seniorforandringsagenter*

Seniorforandringsagenternes arbejde følger af natur ikke en procedure men består i den enkelte agents bestræbelser på at fremme en god seniorpolitik. Agenterne deltager i et netværk hos Ældresagen, hvor de lærer, hvordan man undgår, at forandringsprocesser går i stå, hvordan man bedst tager emnet seniorer op over for ledelsen, og hvordan man kommunikerer målsætninger ud i virksomheden.

#### *Fastholdelse af seniormedarbejdere*

Den enkelte virksomhed varetager selv brugen af værktøjet Fastholdelse af seniormedarbejdere. Den spørgeskemaundersøgelse, der kortlægger de enkelte seniorers kompetencer, giver virksomhedsledelsen et billede af seniornes samlede kompetencer og kan give idéer til, hvordan man overfører de ældre medarbejders erfaringer til yngre.

#### *Seniorordning*

Den enkelte virksomhed varetager selv brugen af værktøjet Seniorordning. Når de ansvarlige for ordningen har interviewet seniormedarbejderne i deres afdeling, kan de afrapportere resultaterne til andre afdelinger, så man får et samlet billede af, hvad seniorerne i virksomheden ønsker sig af deres arbejdsmiljø.

### *Sundhedseksperimentarium*

Det er typisk den enkelte afdelingsledelse, der beslutter at sende medarbejderne til et sundhedseksperimentarium. Store virksomheder kan trække på virksomhedsinterne fysioterapeuter, mens SMV må købe sig til ydelsen.

### **Vurdering**

De fire værktøjer er enten udformet til brug i SMV eller lader sig tilpasse til SMV. Men for alle værktøjer gælder, at der skal sættes en del ledelsesressourcer af til at følge op på det, kortlægningerne afdækker.

## **5.9 Alt om integration**

På sin hjemmeside tilbyder Dansk Industri sine medlemsvirksomheder en værktøjskasse i integration. Alt om integration har til formål at tilbyde inspiration og hjælp til virksomhedernes arbejde med integration og ansættelse af personer med anden etnisk oprindelse end dansk.

### Baggrund

”Alt om integration” er udviklet af Dansk Industri. Det henvender sig til virksomheder, der har truffet en aktiv beslutning om at ansætte personer med anden etnisk oprindelse end dansk, idet det vejleder i, hvordan typiske barrierer for vellykket ansættelse og jobforløb kan overvindes.

### Indhold

”Alt om integration” består af online information til virksomheder indenfor en række udvalgte temaer, suppleret med relevante links til yderligere praktisk information. Følgende temaer behandles:

- *Mangfoldighedsledelse:* Mangfoldighedsledelse er et ledelsesværktøj, der fokuserer på fordelene ved en mangfoldig medarbejderskare – bl.a. et større rekrutteringsgrundlag og mulighed for at få flere forskellige og komplementære kompetencer i medarbejderskaren.
- *Forberedelse til rekruttering:* Herunder gives der en række gode råd til, hvordan virksomheden f.eks. i jobannoncen kan signalere, at den opfordrer personer med anden etnisk oprindelse end dansk til at søge jobbet.
- *Skab kontakt:* Et overblik over forskellige muligheder for at komme i kontakt med personer med anden etnisk oprindelse end dansk, bl.a. gennem foreninger for etniske minoriteter, sprogcentre, uddannelsesinstitutioner og biblioteker, jobbanker, kommunen og arbejdsformidlingen, vejledningscentre og erhvervsskoler, samt medarbejdernes egne netværk.
- *Ansættelsessamtalen:* Her gennemgås de ting, det er relevant at være særligt opmærksom på i forbindelse med ansættelsessamtalen. Bl.a. bør man være opmærksom på anderledes måder at skrive ansøgninger på, behov for kompetenceafklaring, samt forberedelse af kandidaten til samtalen. Under samtalen er det bl.a. vigtigt, at kandidatens kulturelle baggrund ikke kommer til at få for stor betydning.
- *En god start:* Praktiske tips til, hvordan virksomheden kan minimere kulturelle og holdningsmæssige barrierer og dermed sørge for, at medarbejderen får en god start i jobbet. Det drejer sig bl.a. om at skabe forståelse for ansættelsen i organisationen, ved at involvere tillidsrepræsentanten og ved at ledelsen viser sin synlige opbakning. Desuden kan virksomheden anvende buddyordninger og jobrotation til at integrere den nye medarbejder i virksomheden.
- *Ansættelsesvilkår:* Er en medarbejder med anden etnisk oprindelse end dansk ikke fuld ud kvalificeret til det arbejde han eller hun skal udføre, kan medarbejderen ansættes med hjælp på forskellige måder. Der er desuden mulighed for ansættelse på deltid, der bl.a. giver medarbejderen bedre mulighed for at deltage i danskundervisning, og derved øge de sproglige kompetencer.
- *Arbejdsmarkedspolitiske redskaber:* Herunder gennemgås de muligheder, virksomheden har for i samarbejde med kommunerne at sammensætte et optimalt integrationsforløb for nye medarbejdere, der har boet mindre end 3 år i Danmark.
- *Opkvalificering af medarbejdere:* Et overblik over regler for opkvalificering og støttemuligheder. Virksomheder har bl.a. en lang række muligheder for at sammensætte og søge støtte til danskundervisning.
- *Juridiske spørgsmål:* Virksomheden skal være opmærksom på, at det ikke er lovligt at forskelsbehandle, hverken negativt eller positivt. Herunder gennemgås kort regler for, hvad der må stå i jobannoncen; hvad man må spørge om til ansættelsessamtalen, hvilke krav man må stille til medarbejdernes påklædning, og hvad man generelt skal være opmærksom på

under ansættelsen – herunder at man ikke må forskelsbehandle ift. løn, forfremmelse og afskedigungsgrunde.

- *Etnisk ligestillingspolitik*: Ifølge DI kan udviklingen af en etnisk ligestillingspolitik i virksomheden være det der skal til, for at skabe vellykket integration af medarbejdere med anden etnisk oprindelse end dansk. Indholdet i politikken beskrives ikke, kun at den skal udvikles gennem samarbejdsudvalget, hvis et sådant er etableret i virksomheden, eller så vidt muligt i enighed mellem ledelsen og medarbejderne. Desuden gives vejledning i implementering og evaluering af politikken.
- *Cases*: To cases fra hhv. Post Danmark og TDC giver praktiske eksempler på, hvordan virksomhederne arbejder med integration og mangfoldighedsledelse, og hvad de har fået ud af indsatsen.
- *Pris for god integration*: Virksomhederne opfordres til at søge Integrationsministeriets integrationspris til de bedste virksomheder, der i november 2005 uddeles for fjerde år i træk.

### Proces

Der er ingen egentlig proces forbundet med værktøjet, da der primært er tale om informationsmateriale, som virksomheder frit kan vælge at anvende.

### Vurdering

For virksomheder, der står overfor den specifikke udfordring at ansætte personer af anden etnisk oprindelse end dansk, kan DI's materiale give et godt overblik over, hvilke muligheder og barrierer man skal være opmærksom på. Informationen er let at gå til og meget praktisk fokuseret, hvilket taler for at det er let at bruge for små såvel som store virksomheder. Det er udviklet i en dansk kontekst og derfor naturligt relevant i Danmark.

For virksomheder, der har opnået mere erfaring med integrationsarbejde og mangfoldighedsledelse vil der dog være behov for at supplere med mere systematiske modeller til udvikling og evaluering af arbejdet.

”Alt om integration” anlægger virksomhedsledelsens perspektiv på temaet. I en videreudvikling fra informationsredskab til egentlig CSR-værktøj kunne det være en fordel at inddrage dialog med interessenterne – i dette tilfælde personer med anden etnisk oprindelse end dansk – som et procesredskab, på samme måde som flere af de øvrige værktøjer indenfor medarbejderaktiviteter.

## 5.10 Fleksible Organisationer – tillidsrepræsentantens nye rolle

Fleksible Organisationer - tillidsrepræsentantens nye rolle (FLOT) er en samling af fire publikationer udviklet for på en praktisk og engagerende måde at sprede erfaringer angående tillidsrepræsentantens rolle i forbindelse med udvikling af arbejdsorganisationen.

### Baggrund

FLOT-publikationerne er udarbejdet af FLOT-projektet i tillidsrepræsentantudvalget i CO-industri og samlet i en FLOT-mappe. FLOT-projektet blev igangsat for at give idéer, retningslinier og værktøjer for tillidsrepræsentanterne på et arbejdsmarked, der i dag er præget af konstant forandring. Tillidsrepræsentantens nye rolle defineres som ’at sikre en bæredygtig, konkurrencekraftig virksomhed med et godt arbejde for de ansatte’. Værktøjet benyttes blandt andet af medlemmerne i 3F.

### Indhold

De fire publikationer i FLOT er:

- *Den gode arbejdsorganisation*: Et evaluerings- og målsætningsredskab, som kan fremme dialogen om forandringens mål og vilkår på virksomheden. Værktøjet består af 23 forskellige faktorer, der hver især defineres som forudsætninger for en god arbejdsorganisation. Faktorerne er f.eks. beføjelser, planlægning, eksternt kontakt, udvikling, arbejdsrotation, funktionsansvar, marginalisering, arbejdspladsvurdering, it-systemer, lønssystem, udviklingssamtaler, engagement, organisation/arbejdsform/engagement af faglig aktiviteter. FLOT projektet markerer, at værktøjet ikke skal betragtes som altomfattende, da f.eks. arbejdsmiljø ikke behandles i værktøjet pga. arbejdsmiljø-tematikkens omfattende karakter. Værktøjet underbygger heller ikke muligheden for at undersøge den enkelte ansattes oplevelse af egen situation. Til disse tematikker må andre værktøjer inddrages.
- *Tillidsrepræsentanten og virksomhedens udvikling*: Giver en kort introduktion til virksomhedsstrategi og globalisering samt eksempler på processer og problematikker angående udvikling af lærende organisationer og tillidsrepræsentantens rolle i disse processer.
- *Idékatalog – redskaber til inddragelse af hele virksomheden i forandringsarbejde*: Introduktion til forskellige konsulentmetoder som inspiration til arbejdet med forandring i virksomheden, f.eks. dialogkonferencer, brug af andres erfaringer i planlægning af forandringsprocesser, metoder til håndtering af modstand og konflikter i gennemførelse af forandring og metoder til at sikre fortsat fremdrift.
- *Ud i det uvisse*: En historisk beskrivelse af samarbejdet på arbejdspladsen fra 1862 til i dag.

### Proces

*Den gode arbejdsorganisation* beskrives både som et udviklingsværktøj og som et vurderingsværktøj til udvikling. Udgangspunktet for en god arbejdsorganisation er samarbejde mellem de forskellige parter på arbejdspladsen. For hver faktor gives en kort introduktion til indholdet af og hensigten med at udvikle denne forudsætning. Derefter beskrives fire til fem forskellige niveauer af forudsætningen. Ud for hver niveaubeskrivelse står et tal mellem 1 og 10 som en pointskala, hvor 10 er bedst. Ikke alle faktorer har et niveau hvor 10 er det højeste. I stedet kan point gå fra 1-5 med 5 som det bedste indenfor den faktor.

Den gode arbejdsorganisation kan bruges som et vurderingsredskab til at analysere og sammenligne arbejdspladser, virksomheder, afdelinger, forskellige medarbejderes opfattelse af arbejdsorganisationen eller den formelle organisation med den uformelle. Det kan også bruges som et redskab til at sætte mål, som studiemateriale eller som konsulentstøtte.

*Idékatalog – redskaber til inddragelse af hele virksomheden i forandringsarbejde* har udvalgt en række metoder, som kan bruges i udvikling af arbejdsorganisationen. Metoderne er udvalgt ud fra deres egnethed til at involvere en bred kreds af medarbejdere, støtte de medarbejdere der sjældent kommer til orde, sikre at udvikling sker på baggrund af eksisterende viden og at forandringsprocessen bliver robust.

De to resterende publikationer lægger i sin form ikke op til en proces, men i højere grad til en indsigt i andres eller tidligere tiders forandringsprocesser.

I FLOT-mappen ligger til gengæld også et løsskema, der giver mulighed for at vurdere arbejdspladsens menneskesyn. Det er opbygget som et skema, hvor der lodret listes ti faktorer: ansvar, beføjelser, målstyring, planlægning, ordensregler, forholdsregler i tilfælde af problemer, kundekontakt, løn, uddannelse og arbejdstid. Vandret giver skemaet mulighed for at vurdere hver af de ti faktorer i tre forskellige niveauer: 1. Maskindel – Barn, 2. Ressource – Teenager, 3. Menneske – Voksen. Idéen er, at man skal vurdere, om ens arbejdsplads indenfor hver af faktorerne er barn, teenager eller voksen. En vurdering som barn giver 1 point, mens teenager giver 2 og voksen 3 point. Til sidst kan man tælle sammen og få en totalsum og vurdering af arbejdspladsens menneskesyn samlet set i enten barn, teenager eller voksen.

### **Vurdering**

FLOT publikationerne fokuserer på en langt bredere tematik, end hvad vi normalt finder indenfor CSR-værktøjer. Det er på en og samme tid deres styrke og svaghed i denne sammenhæng. Styrken kan være, at mange tekniske elementer inddrages i vurderingen og udviklingen af en god arbejdsplads, hvilket ellers er en sjældenhed blandt CSR-værktøjer. Ulempen kan til gengæld være, at hvis man ønsker at arbejde specifikt med CSR-temaer, kan store dele af materialet i denne sammenhæng være overflødige.

Materialet er desuden udarbejdet med tillidsrepræsentanter for øje. Det kan på samme måde være både en svaghed og styrke. Svagheden er, at denne målgruppe kan synes smal i tilgangen til arbejde med CSR. På den anden side kan det være en styrke, at den vinkel også bliver bedre repræsenteret indenfor CSR-værktøjer, der ofte er meget ledelsesfokuseret. På trods af den umiddelbare begrænsede målgruppe kan materialet med fordel også benyttes af mange andre.

Hvis en mindre eller mellemstor virksomhed ønsker at sætte fokus på håndtering af forandring vil FLOT-publikationerne sikkert være en god inspirationskilde, men i CSR-arbejdet er det bedst egnet som et supplement til andre mere fokuserede CSR-værktøjer. FLOT-publikationerne kunne eventuelt bruges til mere generelle indsigter og inspiration til inddragelse af også de mere tekniske sider i arbejdet med at skabe den bedst mulige arbejdsplads.

## Katalog over CSR-værktøjer

	<b>Det sociale indeks</b>	<b>Fair Labour Association Code of Conduct</b>	<b>AI Principles for Companies</b>	<b>KPMG arbejdsmiljøindeks</b>	<b>OHSAS 18001</b>
<b>CSR-aktivitet</b>	Medarbejderaktiviteter generelt	Medarbejderaktiviteter Leverandøraktiviteter	Ledelse, <i>Medarbejderaktiviteter</i> , leverandøraktiviteter	Medarbejderaktiviteter/ arbejds miljø	Medarbejderaktiviteter/ arbejds miljø
<b>Type af værktøj</b>	Dialogværktøj + Certificeringsværktøj	Code of conduct inkl. kontrol og verifikation	Retningslinier	Selvevaluering + dialogværktøj	Specifikation af elementer i arbejds- miljøledelsessystem.
<b>Effekt</b>	Måling af socialt ansvar i virksomheden til sammenligning over tid og i forhold til markedet	Garanti om at virks. og leverandørkæde overholder fundamentale int. arbejdstager- rettigheder	Virksomhedspolitik ud fra menneskerettigheds- konventioner	Måling og udvikling af virksomhedens arbejds miljø. Kan evt. bruges som forberedelse til opnå et arbejds miljøcertifikat	Struktureret tilgang til arbejds miljøledelse. Certificering i DK er mulig med DS/OHSAS 18001
<b>Målgrupper internt i virksomheden</b>	Ledere og medarbejdere.	Fagspecialister: Personale- og leverandøransvarlige	Ledelse	Ledere og medarbejdere.	Ledelse og fagspecialister
<b>Krav til ressourceindsats</b>	5-10 personer i ialt 7,5 time ekskl. iværksættelse af forbedringer	Store: Krav til opbygning af intern implementerings- og overvågningssystem	Nogen: blandt andet pga. opfordring til udbredelse af menneskerettigheder. Fundamentalt ift. egen virksomhed	Arbejds miljøgruppe skal udfylde et skema og afholde konsensusmøder (eksl. iværksættelse af forbedringer)	Store: Krav til implementering og udvikling af system til styring af det fysiske arbejds miljø.
<b>Udbredelse</b>	DK og Sverige. Over 600 virks. har brugt indekset. 8 virks. er certificerede (7 har opnået s-mærket)	USA	Global	Danmark	Internationalt.
<b>Virksomhedsstørrelse</b>	Beregnet til alle virksomheder	Primært store multinationale virksomheder	Alle	Beregnet til alle virksomheder	Beregnet til alle virksomheder
<b>Andre bemærkninger</b>	Indekset er udformet og retter sig alene til danske forhold			Omfatter såvel det fysiske som det psykiske arbejds miljø.	Omfatter alene det fysiske arbejds miljø

## Katalog over CSR-værktøjer

	<b>Arbejdspladsens sundhedsprofil</b>	<b>Seniorer på arbejdspladsen</b>	<b>Alt om integration</b>	<b>Fleksible organisationer – tillidsrepræsentantens ny rolle</b>
<b>CSR-aktivitet</b>	Medarbejderaktiviteter/sundhed	Medarbejderaktiviteter/seniorer	Medarbejderaktiviteter/integration	Medarbejderaktiviteter/en god arbejdsplads i udvikling
<b>Type af værktøj</b>	Ekstern evaluering.	Selvevaluering med efterfølgende handlingsplaner.	Informationsmateriale	Selvevaluering og inspirationsmateriale
<b>Effekt</b>	Overblik over medarbejdernes helbred og opfattelse af arbejdsmiljøet.	Motivering og fastholdelse af seniormedarbejdere. Forbedring af seniormedarbejderes helbred.	Overblik over typiske barrierer og muligheder ifm. ansættelse af personer med anden etnisk oprindelse end dansk.	Overblik over virksomhedens forudsætninger for at håndtere forandring uden forringelse af arbejdsorganisationen
<b>Målgrupper internt i virksomheden</b>	Alle.	Seniormedarbejdere.	Ledelse / HR	Tillidsrepræsentanter
<b>Krav til ressourceindsats</b>	Relativt beskedne ressourceindsats.	Der skal en vis ressourceindsats til at kortlægge og følge op på seniormedarb. problemer og ønsker.	Beskedne (materiale til gennemlæsning)	Vurderingsværktøj: beskedne da vurdering sker på egen vurdering og ikke stor nøjagtighed. Metodeforslag: Kan kræve ressourceindsats afhængig af valg af metode
<b>Udbredelse</b>	Danmark	Danmark	Danmark	Danmark
<b>Virksomhedsstørrelse</b>	Beregnet til alle virksomheder.	Et af de fire instrumenter er beregnet til SMV.	Alle	Alle
<b>Andre bemærkninger</b>			Udviklet af Dansk Industri til medlemsvirksomheder, kun tilgængelig online	

## 6. Leverandøraktiviteter

For de fleste virksomheder er leverandørerne en vigtig interessentgruppe, da produkter og serviceydelser leveres med assistance fra leverandører. Leverandørers sociale og miljømæssige forhold kan derfor være reflekteret i virksomhedens endelige produkter eller serviceydelser, og virksomheder kan samarbejde med leverandører for at fremme god praksis igennem hele forsyningskæden.

De væsentligste CSR-relaterede leverandøraktiviteter er:

- Være en fair kunde, herunder bl.a. at behandle leverandøren som partner og at aftale fair og ærlige betingelser og priser.
- Drive standarder gennem forsyningskæden, bl.a. ved at stille sociale og miljømæssige krav til leverandører, indføre CSR standarder i forsyningskæden, fremme fair trade og indarbejde politikker til bekæmpelse af børne- og tvangsarbejde.
- Fremme social og økonomisk samhørighed via forsyningskæden, herunder bl.a. at sikre adgang for leverandører drevet af minoritetsgrupper eller for små og lokale leverandører samt at bidrage til en bæredygtig økonomi i lokalsamfundet ved f.eks. at tilbyde uddannelse og kreditter til iværksættere.

### 6.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til leverandøraktiviteter

De udvalgte værktøjer indenfor denne kategori er:

- CSR Kompasset
- SA8000
- Ethical Trading Initiative

Alle tre værktøjer fokuserer på at hjælpe virksomheder til at sikre ansvarlighed i leverandørkæden. Hvor CSR-kompasset er et frivilligt og dansk udviklet hjælpeinstrument til virksomhederne, er to andre initiativer forpligtende samarbejder, der opstiller specifikke krav til arbejdsplads- og medarbejderforhold, som virksomhederne skal overholde. I tilfældet SA8000 forpligtes virksomhederne og leverandørerne gennem certificering og krav til implementering af understøttende ledelsessystemer. I Ethical Trading Initiative forpligtes medlemsvirksomhederne bl.a. til at oprette meldesystemer, så overtrædelse af standarden kan indberettes, samt til at rapportere offentligt om implementeringen af kravene. Desuden kan man risikere ikke at få sit medlemskab fornyet, hvis ens indsats ikke er tilstrækkelig.

To af værktøjerne har en indbygget regional begrænsning, idet CSR-kompasset alene tager udgangspunkt i en dansk kontekst, og Ethical Trading Initiative først og fremmest retter sig mod virksomheder med salg til det britiske marked. SA8000 er til gengæld en global standard. I People and Profit sammenhæng er CSR-kompassets danske udgangspunkt naturligvis ikke en ulempe, men en stor fordel betragtet som et værktøj til inspiration og evt. videreudvikling. Har en virksomhed internationale forretninger bør man dog være opmærksom på den lovgivning, der gælder i de lande man handler med. CSR-kompasset er endnu ikke lanceret, men det vurderes at blive et rigtig godt

og lettilgængeligt redskab at starte med for danske virksomheder, særligt SMV. Ved en udvidelse af virksomhedens aktiviteter i relation til leverandører vil et bredere og mere forpligtende værktøj SA8000 være mere anvendelig.

### 6.2 CSR-kompasset

CSR-kompassets formål er på en nem facon at hjælpe danske virksomheder med at udarbejde en Code of Conduct og/eller etiske erklæringer i relation til virksomhedernes egne initiativer eller tildelte krav, f.eks. fra kunder, om ansvarlig leverandørstyring. Udgangspunktet for CSR-kompasset er, at danske virksomheder ved overholdelse af dansk lov allerede lever op til hovedparten af de krav, der ofte stilles på CSR-området. CSR-kompasset leverer således en nem adgang til kobling mellem generelle CSR-tematikker og dansk lovgivning.

#### Baggrund

CSR-kompasset er et nyt værktøj, der er udviklet i et samarbejde mellem Økonomi- og Erhvervsministeriet, Dansk Industri og Institut for Menneskerettigheder. Kompasset lanceres 15. juni 2005.

#### Indhold

CSR-kompasset er et gratis, internetbaseret værktøj. Kompasset har to grundlæggende dele:

- CSR-erklæring
- CSR-kodekset

*CSR-erklæringsdelen* retter sig mod de virksomheder, der er blevet mødt med krav om opfyldelse af CSR-relaterede faktorer fra deres kunder eller andre interessenter. Man kan via CSR-kompasset på en meget let facon sammenstykke en erklæring – på dansk eller engelsk – der angiver virksomhedens opfyldelse af de stillede krav med udgangspunkt i de krav, den danske lovgivning allerede stiller. Tematikkerne spænder over miljø, fysiske og psykiske arbejdsforhold, diskrimination og korruption.

*CSR-kodeksdelen* retter sig mod de virksomheder, der selv ønsker at udarbejde etiske retningslinier for deres forretningsaktiviteter, herunder ansvarlig leverandørstyring. I denne del guides man igennem fire trin: Vurdering af behov for arbejde med ansvarlig leverandørstyring, udarbejdelse af Code of Conduct, udarbejdelse af et ledelsessystem til implementering af Code of Conduct i den daglige praksis, og gode råd til den konkrete implementering af Code of Conduct i hele virksomheden.

Derudover indeholder CSR-kompasset også generelle forklaringer på CSR, idéen med Code of Conduct og koblingen mellem internationale konventioner og anbefalinger og dansk lov.

#### Proces

CSR-erklæringen er delt op i 32 forskellige elementer indenfor miljø, fysiske og psykiske arbejdsforhold, diskrimination og korruption. Hvert element indeholder en kort beskrivelse samt formulering af virksomhedens opfyldelse af dansk og international lovgivning på dette område. Man kan gemme alle de kravspecifikke formuleringer, man ønsker, og samle dem i et dokument, så man kan ændre og tilføje i relation til den enkelte virksomheds egen interesse.

CSR-kodekset er en trin-for-trin vejledning i udarbejdelse og implementering af virksomhedens Code of Conduct. Ved hvert af de fire trin: Behovsvurdering, Code of Conduct, Ledelsessystem og Implementering er der en kort introduktion og nogle manualer, man kan downloade.

### **Vurdering**

Da CSR-kompasset endnu ikke er offentliggjort, er der endnu ingen erfaringer med brug af kompasset. En foreløbig vurdering er dog, at det kan blive til stor hjælp, når danske virksomheder skal overskue hvilke af de CSR-krav, de bliver mødt med af internationale samarbejdspartnere, de allerede lever op til ved overholdelse af dansk lov. Dette gælder ikke mindst for SMV, der ved at bruge kompasset forventes at kunne spare væsentlige ressourcer til juridisk og anden faglig rådgivning.

## **6.3 Social Accountability 8000**

Social Accountability 8000 (SA8000) er en global og verificerbar certificeringsstandard, som dokumenterer, at virksomheden og dens leverandører overholder krav relateret til medarbejder- og arbejdspladsforhold.

### **Baggrund**

Bag SA8000 står organisationen Social Accountability International (SAI), der er en amerikansk non-profit organisation som arbejder for at udvikle arbejdspladser og bekæmpe 'sweat shops' i udviklingslande via udbredelse og udvikling af SA8000 standarden. SA8000 er udviklet, overvåges og opdateres i et bredt (multistakeholder) samarbejde mellem fagforeninger, virksomheder, NGO'er og akademikere.

Til dato (31. marts 2005) er der foretaget SA8000 certificering for 655 anlæg i 50 brancher i 44 lande verden over, omfattende ialt 430.136 medarbejdere. 57% af de certificerede enheder er SMV med under 250 medarbejdere, mens 26% af de certificerede har under 50 medarbejdere.

### **Indhold**

SA8000 kombinerer kerneelementer fra ILO konventionerne, FNs menneskerettighedserklæring og FNs børnerettighedserklæring med ISO-ledelsessystemer. SA 8000 er en kombineret proces- og performancestandard, der er beregnet til anvendelse i virksomheder i alle typer af brancher og lande i verden.

SA8000 stiller krav til virksomheders performance indenfor følgende områder: børnearbejde, tvangsarbejde, sundhed og sikkerhed, foreningsfrihed og ret til kollektiv forhandling, diskrimination, disciplinær praksis, arbejdstid, lønniveau og ledelsessystem.

Derudover opstilles retningslinier for indretningen af ledelsessystemet inkl.: virksomhedspolitik med løbende evaluering, medarbejderrepræsentanter, uddannelsesprogrammer, leverandørkontrol, mulighed for og positiv respons på anmeldelser af uoverensstemmelse mellem SA8000 og virksomhedens handlinger, eksternt kommunikation, adgang for verificering og opbevaring af dokumenter i tilfælde af ønske om verificering.

### **Proces**

Implementering af SA8000 kan ske på to forskellige måder:

- Certificering: Virksomheder med produktionsfaciliteter kan få de enkelte produktionssteder certificeret ifølge SA8000 og blive auditeret af en af de godkendte auditeringsorganisationer.
- Corporate Involvement Program (CIP): Virksomheder som fortrinsvis sælger varer eller kombinerer produktion med salg kan deltage i SA8000 Corporate Involvement Program. CIP er et to-trins program, der hjælper virksomheder med at vurdere SA8000, implementere standarden og rapportere offentligt om implementeringen.

### Vurdering

SA8000s store styrke ligger i dens status som både en proces- og performancestandard, i modsætning til de fleste andre standarder i feltet, der ofte enten er det ene eller det andet. SA8000s globale tilsnit betyder desuden, at virksomheder har mulighed for at bruge standarden til at vælge alle typer af leverandører ud fra samme standard.

SAIs egne undersøgelser tyder på, at det økonomisk kan betale sig for virksomhederne at bruge standarden: SAI har undersøgt det økonomiske udbytte af SA8000 med et positivt resultat for over halvdelen af de udsurgte.

Kritikere af SA8000 går i to retninger. Nogle mener at SA8000 er for rigid, andre at den er for mild og ikke stiller høje nok krav (Leipzig 2003:157). Som mange arbejdspladsstandarder kritiseres SA8000 for at være nemmere for store virksomheder at håndtere. På trods af dette er over halvdelen af brugerne dog små- og mellemstore virksomheder. Dette skyldes højst sandsynligt, at certificering er et leverandørkrav fra større virksomhedskunder.

## 6.4 Ethical Trading Initiative

Ethical Trading Initiative (ETI) er et britisk netværk, som har udviklet en række værktøjer til sine medlemmer med henblik på at sikre ansvarlighed i leverandørkæden. Virksomhedsmedlemmer kan således demonstrere overfor deres kunder, at de har en vis kontrol med arbejdsforholdene hos sine udenlandske underleverandører. Dermed kommer de ikke under mistanke for at bruge underleverandører med uacceptable arbejdsforhold, f.eks. sweat shops.

### Baggrund

ETI blev oprettet i 1998 af en række britiske virksomheder, fagforeninger og græsrodsorganisationer. Ledelsen består af repræsentanter for hver af de tre typer medlemmer og mødes fire gange om året. Britisk LO, kaldet TUC, og International Confederation of Free Trade Unions er medlemmer, og den britiske regering har en observatør med til ledelsesmøderne.

Blandt virksomhedsmedlemmerne er ASDA, Chiquita, Gap, Levi Strauss, Marks & Spencer, Monsoon, Sainsbury's, Tesco, the Body Shop, Boots, og the Co-operative Group.

### Indhold

Som medlem af ETI forpligter en virksomhed sig til at sikre at dens underleverandører overholder ETIs ni standarder for arbejdstageres ansættelses- og arbejdsvilkår. Standarderne er en oversættelse til virksomhedsplan af en række internationale erklæringer og konventioner om menneske- og arbejdstagerrettigheder, bl.a. ILO og OECD.

ETIs ni standarder, tilsammen kaldet "Base Code", er:

- ingen må være tvunget i arbejde, alle kan frit sige op
- alle har ret til at organisere sig og til at forhandle løn- og arbejdsvilkår kollektivt
- arbejdsmiljøet er rent og sikkert
- børn under 15 er ikke ansat
- lønnen er høj nok til at dække de ansattes grundlæggende livsforbrødenheder
- arbejdstiderne er ikke urimeligt lange
- arbejdsgiveren diskriminerer ikke inden for nogen dele af ansættelsesforholdet mod bestemte grupper af ansatte
- ansættelsesforholdet er som udgangspunkt stabilt og ikke præget af kontraktansættelser
- der forekommer ikke hård eller på anden måde umenneskelig behandling af de ansatte.

Hvert af de ni punkter i Base Code er præciseret i en række underpunkter. ETI har ikke et sæt afprøvede metoder til, hvordan medlemsvirksomhederne kan tilskynde deres underleverandører til at overholde standarderne. Derfor forpligter medlemmerne sig til at deltage i mindst ét af ETIs pilotprojekter, hvor de deltagende virksomheder udveksler de erfaringer, der er gjort med forskellige metoder.

### **Proces**

For at blive medlem af ETI skal virksomheden i sin optagelsesansøgning forklare, i hvor høj grad den selv overholder Base Code. Desuden skal den erklære sig parat til at lægge pres på sine underleverandører og til med det samme at afbryde samarbejdet med leverandører, som groft overtræder Base Code. Virksomheden skal informere sine underleverandører og helst også disses ansatte om, at den ønsker Base Code overholdt. Den skal erklære, at den på længere sigt kun vil handle med leverandører, der overholder Base Code.

ETI forventer ikke, at et nyt medlem vil være i stand til med det samme at få alle underleverandører til at overholde alle reglerne i Base Code. Men for at være sikker på, at der sker fremskridt, forpligter ETI sine medlemmer til hvert år at offentliggøre en rapport om, hvordan arbejdet skrider frem. ETIs ledelse har ret til af egen drift at undersøge medlemsvirksomhedernes arbejde med underleverandørerne.

Virksomheden skal oprette et meldesystem, der gør det muligt for underleverandørernes ansatte hemmeligt at indberette overtrædelser af Base Code. Endelig skal den erklære over for sine underleverandører, at den forstår, at overholdelse af Base Code kan gøre deres produkter dyrere, men at den ikke af den grund vil afbryde samarbejdet.

Som udgangspunkt er det kun virksomheder, der sælger til det britiske marked, som kan blive medlemmer af ETI. Men hvis en virksomhed har forhandlingsmagt nok til afgørende at øve indflydelse på sine leverandører, og hvis et medlemskab kan hjælpe med til at forbedre forholdene for leverandørernes ansatte, vil ETI overveje også at lade andre deltage. Medlemskab gælder for ét år ad gangen. ETIs ledelse kan vælge ikke at forny et medlemskab, hvis den vurderer, at et medlem ikke yder en tilstrækkelig indsats.

### **Vurdering**

Medlemskab af ETI er mest relevant for virksomheder, der beskæftiger sig med fremstilling, markedsføring eller salg af almindelige forbrugsvarer. Et medlemskab er ganske forpligtende, hvilket sikrer at ETI "stemplet" har en høj troværdighed og dokumentationsværdi. Samtidig

forudsætter det dels ledelsesressourcer, dels forhandlingsmagt over for leverandørerne, hvilket kan trække ned i ETIs relevans for SMV. Derudover er ETI regionalt begrænset til at fokusere på virksomheder, der handler med UK.

	<b>CSR-kompasset</b>	<b>SA8000</b>	<b>Ethical Trading Initiative</b>
<b>CSR-aktivitet</b>	Ledelse og <i>Leverandøraktiviteter</i>	Alle aktiviteter med undtagelse af miljø <i>Leverandøraktiviteter</i>	Leverandøraktiviteter
<b>Type af værktøj</b>	Proces- og kommunikationsværktøj	Proces- og certificeringsværktøj	Dialogværktøj baseret på code of conduct.
<b>Effekt</b>	Nem udarbejdelse af CSR-erklæring til kunder. Hjælp til udarbejdelse og implementering af Code of Conduct	Måling af og dokumentation for virksomhedens og leverandørers arbejdspladsforhold i relation til fundamentale arbejdstager- og menneskerettigheder	Dokumentation for underleverandørers overholdelse af grundlæggende ansættelses- og arbejdsvilkår.
<b>Målgrupper internt i virksomheden</b>	Ledelse og salgsmedarbejdere	Ledere og medarbejderrepræsentanter.	Ledere.
<b>Krav til ressourceindsats</b>	Afhængig af hvilke og hvor mange elementer, man inddrager i sit arbejde.	Fundamentalt: Der stilles krav til måden at forholde sig til medarbejdere og eksternt kommunikation	Store krav til samarbejdet med leverandører om at sikre overholdelse af standarden
<b>Udbredelse</b>	Endnu ingen – lanceres 15. juni 2005. CSR-erklæring retter sig specifikt til danske virksomheder	Globalt	Storbritannien.
<b>Virksomhedsstørrelse</b>	Alle	Beregnet til alle virksomhedsstørrelser.	Virksomheder med underleverandører i u-lande, herunder mest store virksomheder; dialogen forudsætter forhandlingsmagt.
<b>Andre bemærkninger</b>	Meget nem kobling mellem CSR-krav og dansk lovgivning	Kombination af fundamentale internationale krav og anerkendt ledelsessystem (ISO)	Et krævende men målrettet og gennemtænkt CSR-værktøj.

## 7. Interessentrelationer

Et centralt element i virksomheders CSR-arbejde er at leve op til og gerne overgå krav og forventninger blandt sine interessenter. Derfor er det vigtigt, at virksomheden går i dialog med sine interessenter for at lære dem og deres behov at kende, og samtidig for at styrke deres forståelse af virksomheden. Interessenter er mennesker og organisationer, som kan blive påvirket af eller har indflydelse på virksomhedens aktiviteter. Interessenter omfatter typisk ejere, medarbejdere, kunder, leverandører, lokalsamfund, myndigheder osv.

De væsentligste CSR-aktiviteter for interessentrelationer er:

- Kortlægning af de vigtigste interessenter og deres væsentligste bekymringer.
- Dialog med interessenterne, bl.a. gennem tilfredshedsundersøgelser, klageprocedurer, samarbejdsudvalg, deltagelse i den offentlige debat og politik samt partnerskaber med offentlige myndigheder.
- Lydhørhed, handling og ledelse, der handler om de aktiviteter som virksomheden iværksætter som reaktion på interessenters bekymringer og forventninger. I al væsentlighed de samme aktiviteter som under Ledelse, vision og værdier.
- Klar rapportering og kommunikation, herunder bl.a. åbenhed og gennemsigtighed generelt i virksomhedens kommunikation, samt egentlig CSR rapportering og verifikation.

### 7.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til interessentrelationer

De udvalgte værktøjer indenfor denne kategori er:

- Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines
- AA1000 Framework
- AA1000 Assurance Standard
- Dow Jones Sustainability Reporting Indexes
- SME Key
- OECD Principles of Corporate Governance
- Nørby-udvalgets anbefalinger til god selskabsledelse i Danmark

Fire af de syv værktøjer beskrevet her – GRI, AA1000 Framework, AA1000 Assurance Standard og SME Key – omhandler virksomheders rapportering af bæredygtighed. Det illustrerer den vægt, der indenfor udviklingen af CSR-feltet har været lagt på rapportering til interessenter. CSR-rapporter har været og er mange virksomheders primære svar på stigende krav om ansvarlighed og gennemsigtighed.

Bæredygtighedsrapportering er en omfattende opgave, som oftest kun de største virksomheder har haft ressourcer til at gribe an. I dag vokser kravene til virksomhederne – også de mindre og mellemstore – om at dokumentere deres indsats og resultater udover de rent finansielle. Det gælder bl.a. i lovgivningen i UK, Frankrig, USA og Danmark. Derfor bliver rapporteringsværktøjer som GRI og AA1000, der kan hjælpe virksomheder med at strukturere processen og indholdet i rapporterne, helt centrale. Hvor disse organisationerne arbejder ihærdigt på at gøre deres værktøjer

mere tilgængelige for SMV, er SME Key et eksempel på et værktøj målrettet til SMV, der tilbyder dem en grundlæggende skabelon til udarbejdelse af en CSR rapport.

I en snæver fortolkning af corporate governance handler begrebet alene om relationerne ledelse-bestyrelse-aktionærer. De fleste nyere, og især de europæiske, initiativer indenfor corporate governance, herunder såvel OECDs principper som Nørby udvalget, anerkender imidlertid relationerne og ansvaret for alle virksomhedens interessenter – og derved kommer debatten om god selskabsledelse til også at handle om CSR. For danske virksomheder er OECDs og Nørby udvalgets anbefalinger fundamentale værktøjer til at strukturere deres corporate governance indsats. Alle virksomheder kan blive inspireret af principperne og anbefalingerne, men i praksis er værktøjerne nok mest relevante for mellemstore og store børsnoterede virksomheder, da det oftest er disse virksomheder der mødes med egentlige krav til corporate governance.

Dow Jones Index er et evalueringsværktøj, der specifikt er målrettet sociale/etiske investorer som interessentgruppe, og som er mest relevant for større virksomheder. Sociale og etiske investeringer er et område, der synes at være i vækst, omend det helt store gennembrud endnu lader vente på sig.

## 7.2 GRI Sustainability Reporting Guidelines

Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Guidelines er de mest anerkendte retningslinier for bæredygtighedsrapportering, dvs. virksomheders frivillige rapportering om deres økonomiske, sociale og miljømæssige præstationer.

Virksomheder behøver ikke forpligte sig til at rapportere i fuld overensstemmelse med retningslinierne – hvilket er et meget ambitiøst mål – men kan vælge blot at bruge retningslinierne som fundament eller inspiration for deres CSR-rapportering.

### Baggrund

The Global Reporting Initiative blev etableret i 1997 i et samarbejde mellem FNs Miljøprogram UNEP og the Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). Formålet var at udvikle og fremme generelle retningslinier for bæredygtighedsrapportering, som kan anvendes af virksomheder over hele verden. Det første udkast til en rapporteringsstandard blev testet i 1999 af mere end 20 virksomheder og offentliggjort i juni 2000. En revideret udgave kom i 2002, hvor GRI også blev formelt etableret som uafhængig og permanent institution.

GRI samler virksomheder og en bred vifte af stakeholders fra hele verden, hvilket har medvirket til at give organisationen og retningslinierne stor legitimitet og opbakning på globalt plan. I GRIs bestyrelse er de væsentlige stakeholdergrupper repræsenteret. Desuden har man repræsentative rådgivende grupper på hhv. politiske og tekniske forhold, the Stakeholder Council og the Technical Advisory Council. Som registreret Organisational Stakeholder af GRI kan virksomheder og organisationer få indflydelse på udviklingen af GRI: De vælger 60% af Stakeholder Council medlemmerne.

Ca. 600 virksomheder anvender i dag GRIs retningslinier til bæredygtighedsrapportering. 19 virksomheder lavede i 2004 rapporter i ”overensstemmelse” med GRI – bl.a. BT, Diageo, Ford, General Motors Cooperation, Novo Nordisk og SAB Miller.

### Indhold

GRI retningslinierne fortæller, hvilke informationer der er relevante for virksomheder at tage med, når de skal rapportere offentligt om deres præstationer indenfor miljø, social og økonomi. Retningslinierne omfatter en sæt kerneindikatorer, som er beregnet til alle virksomhedstyper, flere sæt sektorspecifikke indikatorer, samt et standardformat for rapportering om virksomhedens bæredygtighedspræstationer.

Strukturen i rapporteringsformatet er bygget op omkring en ledelseserklæring, nøgleindikatorer for miljø, sociale og økonomiske forhold, en profil af den rapporterende enhed, beskrivelser af relevante politikker og ledelsessystemer, stakeholder relationer, ledelses performance, operationel performance, produkt performance og et bæredygtighedsoverblik.

GRI arbejder ihærdigt på at tydeliggøre og styrke forbindelserne til og harmoniseringen med øvrige operationelle standarder og ledelsessystemer for CSR, især AA1000, UN Global Compact og OECD Guidelines for Multinational Enterprises.

Foreløbigt er det mest større virksomheder, der har anvendt GRI retningslinierne, samt virksomheder der længe har været blandt frontløberne indenfor CSR-rapportering. I et forsøg på at fremme bredere udbredelse af retningslinierne, især til SMV, lancerede GRI i november 2004 "High 5!" – en håndbog i bæredygtighedsrapportering målrettet SMV. Håndbogen indeholder bl.a. casehistorier med SMVs erfaringer med brug af GRI, en introduktion til rapportering samt en oversigt over fem "nemme trin" i rapporteringsprocessen: forberedelse, planlægning, målinger, rapportering og forbedringer.

### Proces

Virksomheder kan frit vælge at benytte eller lade sig inspirere af GRIs retningslinier, som er gratis tilgængelige på internettet. Man kan også vælge formelt at tilslutte sig GRI som en stakeholder; derved forpligter man sig til at gennemføre GRI-baseret rapportering indenfor 3 år som virksomhed, og indenfor 5 år for alle andre organisationer. Til gengæld opnår man større offentlig profilering samt mulighed for indflydelse på udviklingen af retningslinierne gennem valget til GRIs Stakeholder Council.

GRI gennemfører ikke selv auditeringer af de virksomhedsrapporter, der erklærer sig i overensstemmelse med retningslinierne. Til gengæld er det relativt få virksomheder, der indtil videre har gjort det, og der er så stor opmærksomhed på udviklingen af GRI i CSR-ekspertmiljøerne over hele verden, at man kan være helt sikker på, at eksterne øjne nok skal læse rapporterne nøje igennem for at sikre, at overensstemmelsen er på plads.

### Vurdering

Rapportering på miljø, social og økonomiske præstationer bliver i stigende omfang et krav til virksomheder, enten fra lovgivere, investorer eller forretningspartnere. Eksempler på lovpligtige CSR-relaterede rapporteringskrav omfatter Sarbanes-Oxley Act (USA, 2002), det 8. virksomhedsdirektiv (EU, under udvikling), Nouvelles Regulations Economiques (Frankrig, 2002), Corporations Act (Australien, 2001), krav i UK fra 2005 om at virksomheder skal offentliggøre et bredt dækkende "Operating and Financial Review", krav i bl.a. Holland og Danmark om udarbejdelse af miljøregnskaber, samt krav i Norge om rapportering på arbejdsforhold og miljø (se f.eks. Cowe, 2004).

Virksomheder vil således i stigende omfang få brug for værktøjer til at hjælpe dem med CSR-rapportering. GRI er ved at etablere sig som en grundpille i CSR universet i kraft af sit brede medlemskab og deraf følgende store legitimitet til organisationen og de retningslinier, der udarbejdes i GRI-regi. GRIs betydning rækker desuden udover selve rapporteringsstandarden, idet den udpeges til at være den organisation, der har størst legitimitet og sammenhængskraft til at udvikle sig til en egentlig global normsættende standardorganisation på CSR området som helhed (AccountAbility Forum 4/2004).

GRI er dog bestemt ikke gået fri for kritik. Ambitionen om at udvikle et sæt globale retningslinier for bæredygtighedsrapportering er f.eks. blevet kritiseret for at støde sammen med et lige så vigtigt væsentlighedskriterium for rapportering. Generiske indikatorer for rapportering vil nødvendigvis ikke være lige relevante for alle virksomheder. GRI forsøger at overkomme problemet ved at udgive sektorspecifikke supplementer, men risikerer herved at blive overkompleks.

Andre kritikpunkter, der er blevet rejst mod GRI, er at det endnu ikke står klart, om fordelene faktisk opvejer ulemperne ved den omfattende rapporteringsstruktur, idet der kan være ganske omfattende omkostninger forbundet med implementering. Desuden er GRI indikatorerne udviklet alene med henblik på rapportering og ikke med henblik på daglig ledelse, hvilket betyder at det i praksis kan være nødvendigt med dobbelte rapporteringsstrukturer – én til internt ledelsesbehov, og én til ekstern rapportering. Disse ulemper forsøger GRI nu at overkomme i udviklingen af 3. generation ("G3") af GRI retningslinierne, som forventes at komme i midten af 2006. G3 vil bl.a. omfatte muligheden for forenklet digital rapportering samt udvikling af træningsmateriale i brugen af retningslinierne.

Det er endnu for tidligt at vurdere, om GRIs håndbog målrettet SMV, High 5!, vil formå at brede anvendelsen af retningslinierne ud til flere SMV. Til praktisk brug i SMV i en dansk kontekst vurderes det, at GRI på nuværende tidspunkt er et for komplekst værktøj til at stå alene, men må suppleres med rapporteringsværktøj, der tager specifikt højde for bl.a. ressourcebegrænsninger i SMV.

### **7.3 AA1000 Framework**

Idéen bag AA1000 Framework (herefter 'AA1000') er at udvikle et værktøj for virksomheders involvering af deres interessenter i virksomhedens daglige arbejde. Det er et procesværktøj for social og etisk auditering, regnskab og rapportering, som i stedet for at beskrive 'hvad' CSR-arbejde handler om, i højere grad fokuserer på 'hvordan' CSR arbejde udføres. Det vil sige, at værktøjet åbner op for at CSR ikke kan defineres på typer af aktiviteter, men at det i højere grad handler om måden man bedriver virksomhed.

#### **Baggrund**

AA1000 Framework er udarbejdet af Institute for Social and Ethical AccountAbility, forkortet til AccountAbility. AccountAbility blev grundlagt i 1996 som en professionel not-for-profit medlemsorganisation med det formål at fremme ansvarlighed som middel til at opnå bæredygtig udvikling. Medlemmerne går på tværs af forretningslivet, NGOer, handelshøjskoler og service partnere.

AA1000 Framework blev lanceret i 1999 som en grundlæggende standard i relation til social og etisk rapportering. AA1000 er grundlaget for en løbende udvikling af supplerende dokumenter kaldet AA1000 Series og AA1000 Series Specialised Modules. Det første supplerende dokument i AA1000 Series Specialised Modules er udviklingen af AA1000 Assurance Standard, der blev lanceret i 2003 (se næste afsnit).

### Indhold

AA1000 fokuserer på at relatere identifikationen og implementeringen af virksomhedens værdier til udviklingen af præstationsmål, samt til vurdering og kommunikation af virksomhedens præstationer. Værktøjet forsøger at kombinere virksomhedens præstationer på det økonomiske, etiske, sociale og miljømæssige område. AA1000 består af hhv. nogle principper og nogle processtandarder. AA1000 er udviklet til alle størrelser af organisationer, ligesom værktøjet er beregnet til brug i alle lande og indenfor alle typer af sektorer.

Siden lanceringen har AccountAbility bl.a. fokuseret på at styrke sammenhængen mellem AA1000 og andre nøgleværktøjer, herunder GRI, ISO standarderne og SA8000.

### Proces

Arbejdet med AA1000 består grundlæggende af fem faser eller elementer:

- 1) Planlægning
- 2) Regnskabsaflægning
- 3) Auditering og rapportering
- 4) Implementering
- 5) Stakeholder engagement

Hele processen foregår med stærk involvering af virksomhedens interessenter. I den *første* planlægningsfase defineres de relevante interessenter, og virksomheden beskriver dens relation til hver enkel. Lederne definerer og gennemgår desuden virksomhedens mission og værdier. Gennem dialog med interessenterne identificeres i *anden* fase hvilke aspekter, der bør fokuseres på i rapporteringen af virksomhedens sociale og etiske præstationer, ligesom omfanget af den kommende auditering samt indikatorer defineres. I *tredje* fase udarbejder virksomheden en rapport indenfor de udvalgte aspekter, og en ekstern part evaluerer/auditerer rapporten. Virksomheden formidler rapporten og indsamler feed-back. *Fjerde* fase handler om at udvikle systemer, der støtter alle dele i processen. Dermed menes systemer til implementering og opretholdelse af værdier i virksomheden, til løbende indsamling og dokumentation af information og til at gennemføre auditering og evaluere processen. Den *femte* fase handler om udvikling af engagementet med interessenter.

### Vurdering

Fordelene ved AA1000 er at det er et ret bredt favnende værktøj, som kommer omkring mange relevante aspekter af CSR. Derudover giver det rum for, at det er virksomheden selv i samarbejde med sine interessenter, der vælger relevante fokusområder. Det giver større plads til virksomhedens særkender og innovation i CSR-arbejdet, end når CSR-aktiviteter alene udformes på baggrund af eksterne krav (compliance). Resultatet af processen omkring AA1000 er dermed både læring i organisationen sideløbende med forbedring af det sociale engagement.

AA1000 Framework har til gengæld været kritiseret for at være for komplekst og dermed at kræve for mange ressourcer. Denne kritik er forsøgt imødekommet i den seneste version. Desuden tilbyder

AccountAbility nu SMV-medlemmer en kontaktperson, der kan guide de små medlemsvirksomheder gennem de nødvendige administrative processer. De involverede personer hos et SMV-medlem har også mulighed for at få undervisning i, hvordan AA1000s krav kan udmøntes i praksis.

### 7.4 AA1000 Assurance Standard

AA1000 Assurance Standard (AA1000 AS) er et værktøj til at sikre kvalitet og genneskuelighed i CSR-rapportering. Det er den første assurance standard i verden, der beskæftiger sig med troværdigheden og kvaliteten af virksomheders rapportering af deres sociale, miljømæssige og økonomiske præstationer. Målgruppen for standarden er først og fremmest assurance-organer og -professionelle.

#### Baggrund

AA1000 AS er udviklet af medlemsorganisationen AccountAbility efter en indsamling af praktiske erfaringer og perspektiver fra virksomheder, offentlige og frivillige organisationer. Standarden blev lanceret i marts 2003 og er gratis tilgængelig på [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk). Vedr. organisationen AccountAbility: se afsnit 7.3.

#### Indhold

AA1000 AS bygger på de samme grundlæggende principper som AA1000 Framework. Det betyder, at fokus er på virksomheders sociale, miljømæssige og økonomiske resultater i tæt dialog med virksomhedens interessenter.

Standarden bygger på tre Assurance Principper:

- 1) Materialitet – indeholder rapporteringen en redegørelse for alle de områder, som interessenterne behøver for at kunne vurdere organisationens bæredygtighedsarbejde?
- 2) Helhed – er informationerne komplette og nøjagtige nok for at vurdere og forstå organisationens arbejde på alle de udpegede områder?
- 3) Lydhørhed – har organisationen responderet forståeligt og konsistent til interessenternes interesser og bekymringer?

#### Proces

Standarden kan anvendes af virksomheder som en guide eller checkliste for de grundlæggende principper, den bør følge i CSR-rapporteringsprocessen.

#### Vurdering

AA1000 AS er en af de få standarder, der findes angående assurance på udarbejdelse af ikke-finansielle rapporter. Udover AA1000AS findes også blandt andet også standarden ISAE3000. Forskellen mellem de to er, at hvor ISAE3000 forholder sig til virksomhedens egne opstillede mål, så forholder AA1000AS virksomhedens resultater til virksomhedens interessenters ønsker og krav. Da ikke-finansielle rapporter handler om kommunikation med virksomhedens interessenter, synes AA1000AS at være en bedre standard. Principperne er fundamentale og relevante for alle typer af virksomheder, brancher og geografiske regioner.

## 7.5 Dow Jones Sustainability Indexes

Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) er et evalueringsredskab, hvorigennem virksomheder kan kommunikere om deres præstationer på bæredygtighedsområdet med sociale/etiske investorer (SRI). Det er det første finansielle indeks, der måler den finansielle formåen af de ledende bæredygtighedsdrevne virksomheder i verden. Formålet er bl.a. at give investeringsrådgivere objektive og troværdige vurderinger til at håndtere de bæredygtige porteføljer.

### Baggrund

DJSI er udarbejdet i et samarbejde mellem Dow Jones Indexes, STOXX Limited og SAM Indexes. DJSI World blev lanceret i 1999, mens den europæiske version DJSI STOXX blev lanceret i 2001. På nuværende tidspunkt er der udstedt 50 DJSI licenser til investeringsrådgivere i 14 lande. Alt i alt repræsenterer disse licenser en pulje på 3 mia. EUR. baseret på DJSI.

Baggrund for DJSI er begrebet 'Corporate Sustainability' – en forretningstilgang, hvor holdbar aktionærværdi skabes ved at se muligheder og begrænse risici skabt af økonomisk, miljømæssig og social udvikling.

### Indhold

DSJI består af tre dimensioner med en række kriterier indenfor hver dimension. De tre dimensioner er økonomi, miljø og socialt engagement. Kriterier indenfor økonomi er f.eks. code of conduct/compliance/korruption og bestikkelse, corporate governance, risiko- og krisestyring, samt Customer Relationship Management. Indenfor miljø er kriterierne f.eks. miljøpolitikker og -ledelse, eco-efficiency og miljørapportering. I den sociale dimension er kriterierne Corporate Citizenship/filantropi, Stakeholder Engagement, arbejdsforhold, udvikling af den menneskelige kapital og leverandørstandarder.

### Proces

DJSI World tager udgangspunkt i de øverste 10 pct. af Dow Jones Global Index og afsøger deres bæredygtighedsresultater. Det sker i praksis ved at analysefirmaet SAM Research beder virksomheder udfylde et spørgeskema, samt ved at gennemgå andre dokumenter fra virksomheden såsom ikke-finansielle rapporter (bæredygtighedsrapporter, miljørapporter etc.), finansielle rapporter, interne dokumenter, og offentlig tilgængelig information. PricewaterhouseCoopers står for ekstern verifikation af virksomhedens bæredygtighedsvurdering.

På baggrund af SAM Research's bæredygtighedsvurdering af virksomhederne rangeres virksomhederne indenfor deres branche og vælges til DJSI, hvis de betragtes som ledende i relation til bæredygtighed indenfor deres branche.

Når en virksomhed optages i DJSI, bliver virksomheden og dens bæredygtighedspræstationer løbende overvåget. Opnår virksomheden ikke et tilfredsstillende resultat i en monitorering, vil den kunne blive ekskluderet fra DJSI.

### Vurdering

DJSI må betragtes som det vigtigste investeringsindeks med et fokus, der rækker udover de økonomiske resultater. Der er derfor ingen tvivl om, at hvis man som børsnoteret virksomhed ønsker at tiltrække investeringer til sin virksomhed på baggrund af sit arbejde med CSR og bæredygtighed, vil det være af meget stor interesse at blive en del af DJSI. For SMV er DJSI dog

mindre relevant pga. sit fokus på de største virksomheder indenfor Dow Jones Global Index. De fem danske virksomheder, der i dag er med i DJSI, er Danisco, ISS, Novo Nordisk, Novozymes og Vestas.

### 7.6 SME Key

SME Key er et online CSR-rapporteringsværktøj, der har til formål at hjælpe SMV med evaluere og udvikle deres CSR-aktiviteter, herunder bl.a. at dokumentere og rapportere om virksomhedens økonomiske, sociale og miljømæssige påvirkninger, gennemføre virksomhedens politik for social ansvarlighed samt kommunikere med virksomhedens stakeholders

#### Baggrund

SME Key er udviklet af CSR Europe, The Copenhagen Centre, Business in the Community UK, Sodalitas, Impronta Etica, Business & Society Belgium, Stakes, The Hellenic Network for Corporate Social Responsibility, Fundación Empresa y Sociedad, Samenleving & Bedrijf, Business in the Community Ireland og Alliances.

Initiativtagernes overordnede mål med SME Key projektet er at fremme forståelsen for og udøvelsen af socialt ansvar i SMV. Konkret sker det gennem etableringen af et netværk af nationale platforme for SMV, som skal:

1. Kommunikere business casen for socialt og miljømæssigt ansvar – med særlig fokus på, hvorfor det er specielt vigtigt for SMV.
2. Involvere SMV i at teste, målrette og formidle SME Key på nationalt niveau
3. Aktivere eksisterende kanaler som f.eks. sammenslutninger af SMV og handelskamre med henblik på at uddanne SMV og udbrede best practice på europæisk plan.

Værktøjet blev afprøvet ved pilotundersøgelser i 2001 og 2002 i UK, Finland, Italien, Frankrig og Belgien og lanceret af CSR Europe i forbindelse med deres ”European Business Campaign on CSR”.

#### Indhold

SME Key er et online værktøj beregnet til brug i SMV samt i organisationer, der repræsenterer SMV. Kernen i SME Key er rapporteringsværktøjet. Websitet er bygget op omkring tre elementer:

- The Business Case: Introduktionen til den grundlæggende tænkning bag CSR med henblik på bl.a. at synliggøre sammenhængen mellem virksomhedens mål og CSR-aktiviteter.
- The Guide - rapporteringsværktøjet: En guideline til at vurdere virksomhedens sociale ansvarlighed med udgangspunkt i en status for, hvor virksomheden befinder sig nu og hvad den allerede har opnået, samt hjælp til den fremtidige udvikling. Guiden fokuserer på virksomhedens tredelte ansvar (økonomisk, social og miljømæssig), stakeholder relationer og konsolidering af eksisterende aktiviteter.
- The Database: En samling af case studier om SMV, evalueringer gennemført af andre brugere, links to relevante aktører og initiativer m.m.

Værktøjet vil blive udviklet i de kommende år bl.a. med henblik på at teste og målrette brugen af SME Key i flere lande, at organisere nationale uddannelsesseminarer, at udvikle en europæisk

database over good practice i SMV, samt at fremme dialog og partnerskab med EU institutioner på området.

### Proces

CSR-rapporteringsværktøjet beskriver helt grundlæggende og trin-for-trin, hvad virksomheden skal gøre for at gennemføre en intern audit eller udgive en social rapport. Guiden er opdelt i tre afsnit, der tilsammen udgør en skabelon for en social rapport:

- Identitet, mission og værdier: Her hjælpes virksomheden til at definere og formulere sin egen holdning til social ansvarlighed samt introducere virksomheden.
- Virksomhedens økonomiske, sociale og miljømæssige påvirkninger: Gennem besvarelsen af et sæt overordnede spørgsmål hjælpes virksomheden til at fastlægge sin påvirkning i alle tre elementer af de tredobbelte bundlinie.
- Ideer til udvikling af en strategi for socialt ansvar i virksomheden: Dette afsnit er beregnet til at hjælpe virksomheden med at konkretisere sine mål for social ansvarlighed og omformulere dem til en strategi, der hænger sammen med forretningsmålene.

Hvert afsnit indeholder spørgsmål og retningslinier for, hvilken temaer og information er relevant at indføre i det pågældende afsnit. Guiden er praktisk designet, således at virksomheden kan skrive direkte ind i den med henblik på at udarbejde sin rapport. Der er også mulighed for at tilføje egne sektioner.

### Vurdering

CSR-rapporteringsværktøjet er en let forståeligt og meget praktisk anvendeligt værktøj, som (oversat til dansk) vil kunne anvendes af SMV i en dansk kontekst, der skal i gang med CSR rapportering. Til senere udviklingsformål vil det nok være nødvendigt at supplere med andre værktøjer, f.eks. GRI i relation til rapportering generelt, og tema-specifikke værktøjer til at strukturere tilgangen indenfor udvalgte temaområder.

## 7.7 OECD Principles of Corporate Governance

OECD Principles of Corporate Governance (PCG) har til formål at udgøre et klart og tilgængeligt referencepunkt for virksomheders arbejde med corporate governance. De er formuleret som principper at stræbe efter frem for som forskrifter. PCGs fokus er forholdet mellem en virksomheds ledelse, bestyrelse og investorer og andre interessenter.

### Baggrund

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) er en medlemsorganisation bestående af 30 landes regeringer, som udarbejder politikker til at understøtte økonomisk vækst og udvikling. OECD har udarbejdet flere CSR-relaterede principerklæringer, deriblandt OECD Guidelines for Multinational Enterprises og OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (for kort beskrivelse se afsnittet 'Fundamentet: Internationale konventioner'). OECD Principles of Corporate Governance blev lanceret i 1999.

### Indhold

Corporate Governance defineres på den ene side af OECD som "a set of behavioural relationships through which enterprises are directed and controlled." På den anden side dækker begrebet

corporate governance også over “public and private rules that specify the distribution of rights and responsibilities among different participants in an enterprise, such as managers, the board, the shareholders, the employees and other stakeholders” (Leipzig 2003). PCG dækker over både det adfærdsmæssige og det regulative aspekt af corporate governance-begrebet.

PCG repræsenterer minimumsstandarder, der omfatter investor rettigheder, retfærdig behandling af investorer, interessentrollen, offentlig redegørelse og gennemsigtighed samt bestyrelsesansvar.

### **Proces**

PCGs principper kan anvendes af virksomheder til løbende at udvikle og benchmarke deres corporate governance strukturer.

### **Vurdering**

PCGs form som efterstræbelsesværdige principper frem for forskrifter betyder, at de har værdi i mange forskellige regioner, organisationer og situationer. Ønsker man som virksomhed at arbejde med corporate governance, udgør PCG en god rettesnor og huskeliste for alle typer af virksomheder – store som små aktieselskaber, men også virksomheder med andre typer af ejerskabsstruktur kan blive inspireret af principperne.

## **7.8 Nørby-udvalgets anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark**

Nørby udvalgets anbefalinger for corporate governance, eller god selskabsledelse, i Danmark omsætter internationale principper for virksomhedsledelse, bl.a. OECDs principper, til danske forhold. Principperne er ikke tænkt som detaljerede retningslinier eller krav: Anbefalingerne er udformet som operationelle principper og er ikke bindende. Virksomheder kan således bruge dem som rettesnor eller kvalitetscheck af deres ledelsesstruktur og –kultur for derigennem at forbedre deres adgang til kapital og håndtering af strategiske udfordringer.

### **Baggrund**

Nørby-udvalget blev nedsat af den daværende danske regering i marts 2001 til at vurdere, hvorvidt der var behov for anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark og i givet fald fremkomme med et forslag hertil. Resultatet af dette arbejde var ”Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark – anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark”, som havde til formål at udbrede debatten om corporate governance i Danmark og styrke danske virksomheders håndtering af corporate governance udfordringer. I maj 2005 er nye anbefalinger (Nørby II) sendt i høring, som indarbejder to EU-indstillinger om ledelsens rolle og uafhængighed samt ledelsens aflønning.

Sideløbende har Københavns Fondsbørs forankret arbejdet med videreudvikling af principperne og forbedring af corporate governance i Danmark hos sig med nedsættelse af Fondsbørsens komité for god selskabsledelse i november 2002. Denne komité udgav i december 2003 en rapport med forslag til reviderede anbefalinger, der bl.a. indeholder justeringer i de tidligere anbefalinger og et nyt tema, nemlig revision.

### **Indhold**

Corporate governance defineres af Nørby-udvalget som: “De mål, et selskab styres efter, og de overordnede principper og strukturer, der regulerer samspillet mellem ledelsesorganerne i selskabet, ejerne samt andre, der direkte berøres af selskabets dispositioner og virksomhed (her kollektivt

benævnt selskabets ”interessenter”). Interessenter omfatter bl.a. medarbejdere, kreditorer, leverandører, kunder og lokalsamfund.”

De 31 anbefalinger fra 2001 spænder over syv hovedområder:

*Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen:* God selskabsledelse forudsætter hensigtsmæssige rammer, der tilskynder aktionærerne til at indgå i en dialog med selskabets ledelse og med hinanden. Der opstilles 4 anbefalinger vedr. udøvelse af ejerskab og kommunikation; stemmeretsbegrænsninger; forberedelse af generalforsamlingen; bestyrelsens pligter og aktionærernes rettigheder ved overtagelsesforsøg.

*Interessenternes rolle og betydning for selskabet:* Det er ønskeligt, at selskabets ledelse driver og udvikler selskabet under behørig hensyntagen til dets interessenter og stimulerer til dialog med disse. Der gives 2 anbefalinger vedr. hhv. selskabets politik i relation til interessenterne og interessenternes rolle og interesser.

*Åbenhed og gennemsigtighed:* Åbenhed og gennemsigtighed er væsentlige forudsætninger for, at selskabets aktionærer og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til selskabet og dets fremtidsperspektiver. Herunder opstilles 5 anbefalinger vedr. oplysning og afgivelse af information; investor-relationen; årsrapporten; supplerende oplysninger og kvartalsrapporter. Bestyrelserne opfordres bl.a. til at tage stilling til om det er formålstjensteligt at selskabet offentliggør ikke-finansielle oplysninger om CSR-forhold, herunder miljø, etisk og socialt engagement samt arbejdsmiljø.

*Bestyrelsens opgaver og ansvar:* Der opstilles 4 anbefalinger til bestyrelsens overordnede opgaver og ansvar, bestyrelsesformandens opgaver, forretningsorden og information fra direktionen til bestyrelsen.

*Bestyrelsens sammensætning:* Her giver udvalget 12 anbefalinger vedr. rekruttering og valg af bestyrelsesmedlemmer, introduktion til og uddannelse af nye bestyrelsesmedlemmer, antallet af bestyrelsesmedlemmer, bestyrelsens uafhængighed, mødefrekvens, tiden til bestyrelsesarbejdet og antallet af bestyrelsesposter, aldersgrænse, valgperiode, anvendelse af bestyrelsesudvalg (komitéer), selvevaluering af bestyrelsens arbejde, evaluering af direktionens arbejde og evaluering af samarbejdet mellem bestyrelse og direktion.

*Aflønning af bestyrelse og direktion:* De tre anbefalinger herindenfor handler om principper for etablering af incitamentsprogrammer; åbenhed og gennemsigtighed vedrørende aktiebaseret incitamentsaflønning; samt fratrædelsesordninger for direktionen.

*Risikostyring:* Her gives blot en overordnet anbefaling om at etablere effektive risikostyringssystemer.

Fondsbørsens reviderede retningslinier fra 2003 omfattede som nævnt et nyt tema, nemlig revision. I 2005 gav to henstillinger fra EU anledning til, at Fondsbørsens komité reviderede reglerne endnu engang. Foruden ”følg eller forklar”-princippet (se nedenfor) blev der indført supplerende anbefalinger om aflønning af direktionen og om bestyrelsesmedlemmers uafhængighed. Aflønningen bør være styret af en formel politik, der er godkendt af aktionærerne. Og kun

bestyrelsesmedlemmer, der efter nærmere kriterier ikke er afhængige af hovedaktionæren, kan siges at være uafhængige. Anbefalingernes fulde ordlyd findes på [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk).

### **Proces**

Nørby-anbefalingerne fra 2001 er ikke bindende, og det er således op til virksomheder selv, om de ønsker at følge Nørby-udvalgets corporate governance principper. Københavns Fondsbørs anbefalede dog fra starten, at børsnoterede virksomheder i deres årsrapporter redegjorde for, om de følger principperne. Desuden har anbefalingerne, i kraft af at være udformet af anerkendte danske erhvervsfolk, en legitimitet i sig selv, som gør at der er offentlig opmærksomhed omkring hvorvidt virksomheder følger anbefalingerne eller ej.

Fondsbørsens nyeste revision af retningslinierne (2005) indfører det såkaldte ”følg eller forklar”-princip. Princippet betyder, at en virksomhed, der vælger ikke at følge reglerne, bør forklare sit valg. I Storbritannien har det i flere år været et krav til virksomheder, der er noteret på London Stock Exchange, at de forklarer sig, hvis de ikke følger de britiske corporate governance-anbefalinger. Her er det stadig 37-44% af virksomhederne (alt efter størrelse), der vælger at afgive en forklaring frem for at efterleve reglerne fuldt ud.

### **Vurdering**

Af Nørby-anbefalingerne er det temaerne ”interessenternes rolle og betydning for selskabet” samt ”åbenhed og gennemsigtighed”, der er mest direkte relevante i CSR sammenhæng. Af de nye temaer fra 2005 er ledelsens aflønning også CSR-relateret, da topledelsernes lønniveau i de senere år ofte er blevet diskuteret i internationale medier, især i UK, som et spørgsmål om etisk virksomhedsledelse.

Nørby-udvalgets anbefalinger for god selskabsledelse retter sig først og fremmest mod børsnoterede selskaber, og selskaber der sigter mod en notering på en fondsbørs, hvilket i praksis vil sige mellemstore og store virksomheder frem for små. De grundlæggende principper kan dog have relevans for alle virksomhedsstørrelser, men nogle af anbefalingerne vil selvfølgelig være mest relevante for større virksomheder.

## Katalog over CSR-værktøjer

	GRI Sustainability Reporting Guidelines	AA1000 Framework	AA1000 Assurance Standard	Dow Jones Sustainability Indexes	SME Key	OECD Principles of Corporate Governance	Nørby-udvalgets anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark
<b>CSR-aktivitet</b>	Interessentrelationer: Rapportering	Interessentrelationer	Interessentrelationer	Interessentrelationer (investorer)	Interessentrelationer: Rapportering	Interessentrelationer	Interessentrelationer
<b>Type af værktøj</b>	Frivillig standard for rapportering om bæredygtighed	Proces- og dialogværktøj	Assurance standard	Certificeringsværktøj i forbindelse med investering	Online guide og skabelon til CSR rapporter + best practice cases	Best practice standarder	Best practice anbefalinger
<b>Effekt</b>	Legitimitet ved brug af globalt anerkendt standard	Definering af virks.specifikke CSR-temaer, implementering, kommunikation og auditing	Opnåelse af et anerkendt niveau i de ikke-finansielle rapporter	Måling af bæredygtighedsprofil i forhold til konkurrenter indenfor branchen	Hjælpemiddel til afklaring af CSR strategi og udarbejdelse af rapport	Opretholdelse af god relation mellem investorer/interessenter og virksomhed	Fremme af interessentrelationer. Legitimitet ved anvendelse af anerkendte principper.
<b>Målgrupper internt i virksomheden</b>	Ledelse + fagspecialister	Ledere og medarbejdere	Ledelse	Ledelse og Investor Relations	Ledelse + fagspecialister	Ledelse, bestyrelse og Investor Relations	Ledelse, bestyrelse og Investor Relations, evt. Stakeholder Relations afdeling
<b>Krav til ressourceindsats</b>	Omfattende ved implementering af rapporteringssystemet samt ved årlig indsamling af data.	Store og fundamentale: tæt dialog med interessenter	Ingen internt i virksomhed, da assuredel bør foregå af uafhængig organisation	Udfylde spørgeskema, tilvejebringe relevante papirer og stille op til afklarende spørgsmål	Overskuelige krav – letforståeligt format, skabelonen er nem at bruge	Gennemsigtighed for offentligheden i relevante virksomhedsoplysninger	Omhandler generelt afgrænsede ledelsesstrukturer i virksomheden – derfor begrænset ressourceindsats.
<b>Udbredelse</b>	Globalt. 19 virksomheder rapporterer ”i overensstemmelse” med GRI.	Globalt	Over 100 organisationer globalt bruger eller refererer til AA1000 Assurance Standard	Globalt. 5 danske virksomheder er med.	Europa	Globalt	Danmark
<b>Virksomhedsstørrelse</b>	Foreløbigt mest anvendelige i store virksomheder pga. kompleksiteten	Beregnet til alle virksomhedsstørrelser	Alle	Øverste 10% af Dow Jones Global Index	Beregnet til brug i SMV	Til børsnoterede selskaber men kan være til inspiration til andre.	Til børsnoterede selskaber men kan være til inspiration til andre.
<b>Andre bemærkninger</b>	3. generation (2006) skal bl.a. gøre GRI mindre kompleks og dermed mere relevant for SMV	Kan synes meget kompleks – måske i særlig grad for SMV	Første standard for ikke-finansielle rapporter				Børsnoterede virksomheder skal forholde sig til anbefalingerne i rapporter o.lign.

## 8. Samfundsaktiviteter

Samfundsaktiviteter handler om at fremme den sociale samhørighed i bredeste forstand i de lokalsamfund, som virksomheden opererer i. Samfundsaktiviteter er ofte kædet sammen med andre af virksomhedens aktiviteter, herunder dets andre CSR-aktiviteter. Specifikt under samfundsaktiviteter kategoriseres her virksomheders støtte til og investeringer i lokalsamfund samt yderligere samfundsaktiviteter.

Virksomhedernes støtte til og investeringer i lokalsamfund er en aktivitet, der er meget udbredt og struktureret i udlandet, især i Storbritannien hvor det går under betegnelsen Corporate Community Investment (CCI). CCI dækker over flere typer af aktiviteter, herunder bl.a. filantropi (Charity), partnerskaber med velgørende organisationer (Social investment) og forretningsmæssige initiativer (Commercial initiatives). Virksomheder kan f.eks. give penge, medarbejdertid eller ikke-kontante gaver.

Andre relevante samfundsaktiviteter omfatter bl.a. at fremme god kontakt med lokalsamfundet, fremme social samhørighed i lokalsamfundet og at minimere ugunstige miljøpåvirkninger.

Samfundsaktiviteter er en meget bred kategori med meget forskelligartede aktiviteter, der går fra sponsorering til lokale sociale partnerskaber. Der findes en række rapporter med gode råd og anbefalinger til hvordan man gennemfører sociale partnerskaber, som dog ikke kan kaldes egentlige værktøjer (se f.eks. Nelson & Zadek, 2000.)

### 8.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til samfundsaktiviteter

De udvalgte værktøjer indenfor samfundskategorien er:

- London Benchmarking Group Model
- Community Mark

Begge værktøjer er karakteristisk nok britiske. På samme måde som medarbejderfokus har domineret CSR-feltet i Danmark, har CSR i Storbritannien i særlig grad rettet sig mod relationen mellem virksomhed og lokalsamfund. Af samme grund er det også i Storbritannien, at et alternativt begreb til CSR, nemlig Corporate Citizenship, har haft stor udbredelse. Ved begrebet Corporate Citizenship understreges netop virksomhedens rolle som medborger i (lokal)samfundet.

På trods af den meget tæt forbundne tematik som de to værktøjer omhandler, er deres tilgange meget forskellige. London Benchmarking Group Model er et vurderingsværktøj til opgørelse af det (økonomiske) afkast af virksomheders støtte til et (lokal)samfundsinitiativ. Community Mark er en certificering og mærke, der forsikrer at virksomheden indgår i et lokalt, socialt partnerskab. Begge vinkler kan være relevante til at målrette og fremme virksomheders samfundsaktiviteter, men er altså distinkt forskellige. Hvor det ene opfordrer til samfundsengagement og partnerskab, vurderer det andet hvilke aktiviteter, der giver bedst samfundsmæssigt afkast.

Begge værktøjer kan bruges uanset virksomhedsstørrelse. Dog er Community Mark målrettet SMV, mens London Benchmarking Group Model foreløbigt primært anvendes af større virksomheder. I

en dansk sammenhæng kunne lignende værktøjer være relevante at anvende i forbindelse med sociale partnerskaber.

### 8.2 London Benchmarking Group Model

London Benchmarking Group Model (LBG) er et værktøj til at opgøre resultaterne af corporate community involvement, eller virksomheders engagement i lokalsamfundet – herunder sociale partnerskaber – set ift. omkostningerne for virksomheden ved at iværksætte initiativerne.

#### Baggrund

London Benchmarking Group er et netværk for virksomheder i UK med fokus på virksomheders sociale engagement. Det blev startet i 1994 af seks virksomheder (BP, Diageo, IBM, Marks & Spencer, NatWest Group og Whitbread) og har i dag ca. 100 medlemmer, som primært er større engelske virksomheder. Enkelte større multinationale er dog også med. I 2002 blev LBG lanceret i USA, og i 2004 i Frankrig, og netværket har desuden etableret sig med et ”Centre of excellence” i Australien. Målet er i dag at blive den førende internationale standard for målinger af virksomheders engagement i lokalsamfundet.

Netværket drives af The Corporate Citizenship Company ([www.corporate-citizenship.co.uk](http://www.corporate-citizenship.co.uk)), og medlemskabet koster årligt GBP £1.950. Som medlem af LBG forventes det, at man bruger modellen, og man opfordres til at offentliggøre resultaterne. Netværket mødes desuden to gange årligt.

#### Indhold

Modellen kategoriserer lokalt virksomhedsengagement i tre typer: 1) velgørenhed, 2) investeringer i lokalsamfundet og 3) initiativer i lokalsamfundet som direkte støtter virksomhedens forretning. Til hver kategori hører forskellige grader af forventninger til et forretningsafkast. Er der tale om bidrag til velgørenhed forventer virksomheden ikke et direkte forretningsafkast. En social investeringsstrategi planlægges og struktureres derimod af virksomheden med henblik på at sikre et langsigtet forretningsafkast. Og endelig vil virksomheden forvente at opnå direkte, kortsigtede konkurrencefordele ved den tredje type aktiviteter.

LBG modellen opgør omkostninger og udbytte ved virksomheders engagement i samfundet på følgende måde:

- Omkostninger måles ved at opgøre pengeværdien af virksomhedens bidrag til programmet/initiativet i form af penge, tid eller ydelser (in-kind). Dertil lægges programmets administrations- og ledelsesomkostninger i form af lønninger og overhead til medarbejdere tilknyttet programmet.
- Resultaterne måles ved at opgøre 1) penge og ressourcer fra andre kilder, som programmet har kunnet tiltrække, 2) nytten for lokalsamfundet, f.eks. antallet af mennesker som opnår fordele gennem programmet, samt 3) forretningsnyttens for virksomheden.

#### Proces

Modellen kan frit anvendes af virksomheder uden at være medlem af LBG netværket (omend netværket naturligvis opfordrer virksomheder til at melde sig ind). Det kan bruges i forbindelse med

virksomheders CSR rapportering, hvor den kan bruges til at opgøre og formidle til relevante stakeholders et overblik over resultaterne af virksomhedernes sociale indsats.

Samtidig er modellen et værktøj til internt at vurdere effektiviteten af virksomhedens CSR programmer, samt til at benchmarke sin performance, vurdere nye muligheder og scenarier.

LBG modellen kan anvendes sammen med andre udbredte ledelsesværktøjer, f.eks. som et element i EFQM modellens opgørelse over samfundsresultater. Modellen er beregnet på anvendelse i alle typer og størrelser af virksomheder, uanset geografisk tilhørsforhold.

### **Vurdering**

Med over 10 år på bagen repræsenterer LBG et af de tidligste CSR-værktøjer. Det snævre fokus på community involvement har således sin rod i den tidlige udvikling af værktøjet samt i den anglo-saksiske tradition for filantropi. Det er en enkel og brugbar model, også for SMV, der i en dansk kontekst f.eks. kunne bruge i forbindelse med virksomheders involvering i sociale partnerskaber. til generelt CSR arbejde må LBG modellen dog suppleres med andre værktøjer for at dække det bredere fokus af CSR i dag.

## **8.3 Community Mark**

Community Mark (CM) er en certificeringsordning for britiske SMV. Certificeringen er et bevis på, at den godkendte SMV samarbejder med en eller flere organisationer om at løse konkrete samfundsproblemer i sit lokalområde, og CM logo'et kan således bruges som produktmærke.

### **Baggrund**

Community Mark er grundlagt af Business in the Community, der er en forening af britiske virksomheder, som ønsker at fremme erhvervslivets sociale ansvarlighed. Lanceringen fandt sted i 2002 efter tre år med pilotprojekter. Kravene til certificering er baseret på British Quality Foundations model for kvalitetsledelse.

### **Indhold**

SMVen skal opfylde tre krav for at blive certificeret hos Community Mark: 1) Der skal være en formel partnerskabsaftale med en ekstern organisation; 2) SMVen skal have en formel plan for sit forhold til det omgivende samfund, og denne plan skal være indarbejdet i den overordnede forretningsplan; 3) mindst 10 pct. af medarbejderne skal på en eller anden måde været involverede i at føre omverdensplanen ud i livet.

Partnerorganisationen kan f.eks. være en græsrodsorganisation, en skole, en højere læreanstalt, en velgørenhedsorganisation eller en sportsklub. De problemer partnerskabet søger at løse kan være mange, f.eks. kriminalitet, hjemløshed eller mangel på uddannelse. SMVens andel i partnerskabet kan være medfinansiering, foræring af varer eller brugte PCere, tilladelse til at bruge virksomhedens faciliteter, medarbejdernes frivillige arbejde hos partnerorganisationen eller kurser i forretningsførelse for partnerorganisationens ansatte.

### **Proces**

Den ansøgende SMV sender en erklæring til Community Mark, i hvilken den lover inden to år at have iværksat et partnerskab. Når partnerskabet er i gang, indsender virksomheden en

certificeringsansøgning. I ansøgningen vurderer virksomheden sin egen indsats på ni punkter, der dækker samarbejdet med partnerorganisationen og løsningen af problemer i lokalsamfundet. For hvert punkt giver virksomheden sig selv point på en skala fra 0 til 4. For at blive certificeret skal man have mindst to tredjedele af de mulige point, og der må ikke være nogen 0'er.

Samtidig sender partnerorganisationen en erklæring til Community Mark. Erklæringen bekræfter, at virksomhedens selvevaluering er i overensstemmelse med sandheden. Til slut vurderer et panel hos den lokale afdeling af Community Mark ansøgningen. Hvis partnerskabet godkendes, gælder certificeringen i tre år og giver SMVen ret til at bruge Community Marks logo efter eget ønske - virksomheden kan altså vælge at sætte logoet på både informationsmateriale og produkter.

### Vurdering

Som rent britisk certificeringsordning er Community Mark selvsagt ikke umiddelbart relevant for danske SMV, men principperne i modellen kunne uden videre overføres til andre lande, hvis det vurderes at gavne salget af virksomheders produkter at kunne dokumentere sit sociale engagement.

	<b>London Benchmarking Group Model</b>	<b>Community Mark</b>
<b>CSR-aktivitet</b>	Samfundsaktiviteter	<i>Samfundsaktiviteter</i> Kundeaktiviteter
<b>Type af værktøj</b>	Måleværktøj	Certificering/mærkningsordning på basis af code of conduct
<b>Effekt</b>	Måling af effektivitet og resultater af virksomheders engagement i lokalsamfundet (community involvement)	Garanti for velfungerende partnerskab(er) med en eller flere organisationer med henblik på at løse lokale samfundsproblemer
<b>Målgrupper internt i virksomheden</b>	Ledelse/fagspecialister	Ledelsen og udvalgte medarbejdere.
<b>Krav til ressourceindsats</b>	Nogle krav til dataindsamling og -opgørelse, men i udgangspunktet et relativt enkelt format	Forudsætter engagement i et socialt partnerskab.
<b>Udbredelse</b>	Størst i UK, men også repræsenteret i USA, Frankrig, Australien. Har ambitioner om at blive globalt dækkende	Storbritannien.
<b>Virksomhedsstørrelse</b>	Alle	Community Mark er beregnet på SMV.
<b>Andre bemærkninger</b>	1. udgave af værktøjet blev udviklet i 1994.	Kun britiske virksomheder kan blive certificeret

## 9. Miljøaktiviteter

Miljøledelse kræver en forståelse af miljøpåvirkninger fra alle virksomhedens aktiviteter. God miljøledelse omfatter integration af disse forhold i strategi, risikohåndtering og overvågnings- og kontrolsystemer via politikker, operationel ledelse og rapportering. Mange miljøaktiviteter hænger derfor naturligt sammen og er integrerede med andre CSR-aktiviteter.

De væsentligste miljøaktiviteter relaterer sig til:

- Materiale- og energiforbrug, herunder bl.a. at fremme medarbejdernes miljøbevidsthed, benytte grøn teknologi og indkøbe grønne råvarer.
- Forurening og affaldshåndtering, herunder bl.a. rensning af udledninger til miljøet, genbrug, håndtering af farligt affald og håndtering af lokal miljøforurening.
- Miljømæssigt produktansvar, herunder bl.a. at fremme miljøbevidsthed i forsyningskæden, vurdere miljøpåvirkninger fra vugge til grav, reducere emballageforbrug, fremme genbrugsordninger og håndtere f.eks. GMO-bekymringer.
- Reduktion af transport, herunder at reducere vare- og medarbejdertransport, benytte hjemmearbejdspladser og telefonkonferencer.

### 9.1 Samlet vurdering af værktøjer relateret til miljøaktiviteter

De udvalgte værktøjer indenfor denne kategori er:

- ICC Business Charter for Sustainable Development
- ISO14001
- EMAS
- Greenhouse Gas Protocol
- UNEP Resource Kit on Sustainable Consumption and Production

EMAS og ISO14001 er de miljøværktøjer, som i dag er mest udbredte og anerkendte, ikke mindst fordi de omfatter de elementer, som aktuelt synes relevante og dækkende. De bliver ofte betragtet som konkurrerende, men bør måske i højere grad anses som supplerende. ISO14001 har en svaghed ift. at opfange nye tematikker, og EMAS må derfor betragtes som mere avanceret end ISO14001. Desuden er der i EMAS taget hensyn til små- og mellemstore virksomheders begrænsede ressourcer i forhold til miljørapportering.

Greenhouse Gas Protocol Initiative beskæftiger sig alene med udslip af drivhusgasser. Er netop denne problematik relevant for ens virksomhed, er GGPI et godt og relevant målings- og rapporteringsværktøj. GGPI er altså et supplement til værktøjer som EMAS og ISO14001 med en langt højere detaljeringsgrad på en helt specifik tematik.

UNEP Resource Kit on Sustainable Consumption and Production er det mest overordnede og også det nyeste værktøj blandt de udvalgte. Det har mere karakter af en oversigt over tidens mest presserende miljøproblematikker, end en model eller implementeringsværktøj.

I den modsatte ende aldersmæssigt findes ICC Business Charter for Sustainable Development, der er et ældre udviklet værktøj. Det opstiller en række grundlæggende miljøprincipper, som har været udgangspunktet for mange efterfølgende miljøværktøjer. Sådan som udviklingen indenfor miljøledelse og bæredygtighed har formet sig, må værktøjet i dag betragtes som lidt gammeldags og kan dårlig bruges uden anden supplement.

### 9.2 ICC Business Charter for Sustainable Development

ICC Business Charter for Sustainable Development (Erhvervslivets Erklæring for Bæredygtig Udvikling) er et sæt principper for miljøledelse, som virksomheder frivilligt kan vælge at tilslutte sig og anvende som en grundlæggende referenceramme for deres miljøarbejde.

#### Baggrund

Charteret blev udformet i 1991 af Det Internationale Handelskammer, ICC, som erhvervslivets bidrag til FNs første Earth Summit i Rio de Janeiro i 1992. På dette tidspunkt var det miljø, der stod i centrum for begrebet bæredygtig udvikling, og det var derfor også miljøprincipper, der kom i fokus for charteret. Charteret er relativt vidtgående i sin forståelse og tilgang til miljøarbejde som en integreret del af virksomhedens ledelsespraksis og har haft stor indflydelse på den senere udvikling af værktøjer på miljøområdet.

#### Indhold

En tiltrædelse af ICC's miljøcharter indebærer, at virksomheden bl.a. skal søge at:

- producere inden for rammerne af en bæredygtig udvikling,
- integrere alle miljøpolitikker og –programmer i virksomhedens daglige ledelse
- stadig arbejde for at mindske emission og affald fra produktionen,
- kræve miljørigtig emballage og transport,
- kræve, at underleverandører m.fl. holder samme miljøstandard som virksomheden selv,
- i videst mulig omfang anvende genbrugsmaterialer,
- basere sin produktudvikling på livscyklusanalyser,
- påtage sig ansvar for, at produkterne er miljøvenlige i brug og ved bortskaffelse,
- tage miljøforhold i betragtning ved alle investeringer,
- forpligte sig til at informere sin omverden om miljøforhold, herunder svigt og uheld,
- gennemføre regelmæssig miljørevision og informere offentligt derom,
- undlade at fjerne forurening ved at eksportere den til leverandører eller datterselskaber i andre lande.

I samarbejde med FNs Miljøprogram UNEP og den Internationale Føderation af Rådgivende ingeniører FIDIC har ICC desuden udviklet et sæt værktøjer, der kan hjælpe virksomheder med at integrere miljøledelsessystemer i den daglige ledelse – hvilket er i overensstemmelse med et af principperne i Charteret.

#### Proces

Når virksomheder tilslutter sig Charteret, forpligter de sig til at implementere de 16 principper. Der er ingen tilknyttede verifikations- eller certificeringsordninger. Principperne kan ses som et sæt overordnede retningslinier, virksomheder kan bruge til at udvikle deres egne

miljøledelsespolitikker- og systemer, til at udvikle og evaluere miljøprogrammer, og til at rapportere på miljøarbejdet.

### **Vurdering**

ICC Charteret giver en grundlæggende referenceramme, men skal suppleres med andre værktøjer der kan hjælpe med implementeringen af principperne. Det er udtryk for en snæver historisk forståelse af bæredygtig udvikling som lig med miljø, og er derfor ikke helt tidssvarende i dag som praktisk instrument til håndtering af bæredygtighed i virksomheder.

## **9.3 ISO 14001**

ISO 14001 er en frivillig miljøledelsesstandard og en af de mest udbredte indenfor hele CSR området. ISO14000-serien omfatter såvel standarder som retningslinier til hjælp for organisationens udvikling af struktur i arbejde med miljøpåvirkninger af deres aktiviteter, produkter eller services.

### **Baggrund**

ISO14001 blev udviklet i 1996 af International Organization for Standardization (ISO), som er et netværk af nationale standardiseringsinstitutter i 148 lande. Standarden skulle modsvare virksomheders behov for at forbedre deres miljømæssige performance, forebygge forurening og forbedre deres overholdelse af lovmæssige miljøkrav. Det var samtidig en følge af ISOs forpligtelse til at støtte målet om bæredygtig udvikling som formuleret på FNs Earth Summit i Rio i 1992.

Ved udgangen af 2002 var der udstedt 49.462 ISO 14001 certifikater til offentlige og private organisationer i 118 lande.

### **Indhold**

ISO14001 standarden opstiller specifikke krav til politikker og procedurer i virksomheders og organisationers miljøledelsessystemer, som skal opfyldes for at kunne opnå en certificering. Certificeringen giver virksomheden mulighed for at kontrollere, at miljøledelsessystemet er implementeret korrekt og fungerer optimalt, og er samtidig et ”kvalitetsstempel”, der kan bruges til ekstern profilering af virksomhedens miljøarbejde.

Standarden opstiller således ikke krav til virksomheders miljøperformance, men til de underliggende politikker, procedurer og systemer, og er designet til at understøtte en kontinuerlig forbedringsproces. 14000 serien omfatter dog bl.a. retningslinier i kommunikation om miljøperformance, f.eks. via produktlabels, i hvordan organisationen selv kan evaluere sin miljøperformance, samt principper, retningslinier og metodemæssige krav til livscyklusvurderinger.

### **Proces**

ISO14001 standarden er ikke frit og gratis tilgængelig for virksomheder, men kræver certificering. Når virksomheden har implementeret et miljøledelsessystem i overensstemmelse med kravene i standarden, kan man få en uafhængig akkrediteret organisation til at udføre en certificering af systemet. For at beholde certifikatet skal man gennemføre den eksterne auditering hvert tredje år.

Implementeringen af miljøledelsessystemet kræver følgende:

- Virksomheden skal have en dokumenteret og offentlig miljøpolitik
- Der skal være etableret procedurer til løbende vurdering af miljøforhold og -påvirkninger.

- P.b.a. miljøpolitikken skal der opstilles udviklingsmål.
- Der skal implementeres programmer til at opnå målene.
- Der skal rutinemæssigt gennemføres interne audits af miljøledelsessystemet for at sikre, at uoverensstemmelse bliver fanget og rettet op på.
- Miljøledelsessystemet skal løbende gennemgås af ledelsen med henblik på at vurdere effektiviteten og om nødvendigt beslutte ændringer.

### **Vurdering**

ISO14001 standarden vurderes som regel som bedst egnet til site-baserede, procesorienterede miljøvurderinger på industrielle anlæg indenfor rammerne af store organisationer. Den er således p.t. bedst egnet til større virksomheder, men også for SMV kan certificeringen meget ofte være et kundekrav el.lign., hvorfor standarden er et af de mest grundlæggende miljøværktøjer for virksomheder uanset størrelse. Den tekniske komite, der står bag ISO14000 serien, har igangsat et udviklingsprojekt rettet mod at undersøge SMV behov nærmere, med det formål at gøre standarden mere overkommelig for SMV.

En stor fordel ved ISO14001 standarden er dens globale udbredelse. Nogle svagheder er imidlertid, at den egner sig mindre godt til at identificere nye tematikker under udvikling, og at den ikke forholder sig til miljøpåvirkningen i markedet eller gennem værdikæden. ISO14001 bør således suppleres med systemer til løbende opfangning af nye tematikker og et bredere bæredygtighedsperspektiv i leverandørkæden.

## **9.4 Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)**

"Eco-Management and Audit Scheme" (EMAS) er en certificeringsordning målrettet virksomheders miljøledelsessystemer. En EMAS-certificeret virksomhed har pligt til hvert år at offentliggøre en miljøreddegørelse, der kan erstatte det årlige miljøregnskab, danske virksomheder under alle omstændigheder skal aflægge.

### **Baggrund**

EMAS blev oprettet af EU i 1993. Ordningen dækker alle typer virksomheder og organisationer i industri, service og det offentlige.

### **Indhold**

Hvis en virksomhed har et miljøledelsessystem, den vil have EMAS-godkendt, skal den opfylde to betingelser. 1) Den skal hvert år lave miljøreddegørelse, som den gør frit tilgængelig. 2) En uafhængig ekspert, der er akkrediteret af Miljøstyrelsen, skal bekræfte, at både miljøreddegørelserne og miljøledelsessystemet lever op til EMAS-kravene.

EMAS-kravene til miljøledelsessystemer ligger meget tæt op ad de krav, standarden ISO 14001 stiller. I praksis betyder det, at et miljøledelsessystem skal være ret udbygget og fungere professionelt for at blive godkendt. Det skal sikre, at virksomheden hele tiden arbejder på at mindske sin miljøbelastning.

For at miljøledelsessystemet kan leve op til EMAS-kravene, skal de årlige miljøreddegørelser fortælle om 1) virksomhedens ressourceforbrug og forurening, 2) hvad virksomheden gør for at mindske sin belastning af miljøet og 3) hvad der kommer ud af arbejdet. En miljøreddegørelse vil

ofte beskrive virksomhedens fremskridt på bestemte, målbare punkter som f.eks. reduktion af affaldsproduktion, energiforbrug eller råvareforbrug.

Det, en virksomhed får bekræftet med en EMAS-certificering, er ikke sin miljøperformance. Bekræftelsen gælder, at virksomheden har et godt miljøledelsessystem, og at den løbende arbejder på at mindske sin belastning af miljøet.

### **Proces**

En række uafhængige eksperter - såkaldte verifikatorer - er af Miljøstyrelsen autoriseret til at vurdere de oplysninger, en virksomhed skal afgive for at blive EMAS-godkendt. Når en verifikator har kontrolleret, at de oplysninger, virksomheden giver om sit miljøledelsessystem, er rigtige og tilstrækkelige, foretager Miljøstyrelsen den formelle godkendelse.

For at bekræfte virksomhedens oplysninger interviewer verifikatoren de relevante medarbejdere og gennemgår arbejdsgangene. Derefter skriver han en rapport, der udpeger eventuelle mangler. Disse mangler retter virksomheden i givet fald op på. Til sidst skriver konsulenten en godkendelseserklæring, som virksomheden bruger til at registrere sig som EMAS-deltager hos Miljøstyrelsen.

Virksomheden får ret til at bruge godkendelseserklæringen i sin miljøredegørelse og sætte EMAS-logoet på den information, den sender til sine stakeholdere. Virksomhedens produkter må dog ikke mærkes med EMAS-logoet.

### **Vurdering**

SMV kan på en række områder opnå en lempelse af de procedurer, der er forbundet med EMAS, sådan at frygt for bureaukratisk arbejde ikke afholder dem fra at blive godkendt. En godkendelse kan gælde for tre i stedet for normalt ét år ad gangen, visse afrapporteringer kan afvikles mundtligt i stedet for skriftligt, og helt små virksomheder behøver ikke at opdatere deres oplysninger om miljøledelse og miljøbelastning en gang om året. Der er kun tale om lempelser af procedureerne, ikke af kravene.

For at udbrede EMAS blandt SMV har International Network for Environmental Management - en international paraplyorganisation for miljøorganisationer - lavet en guide, "EMAS Toolkit for Small Organisations", der forklarer, hvilke skridt en virksomhed skal igennem for at blive godkendt. Håndbogen indeholder bl.a. en række metoder til selvevaluering, sådan at SMV kan se, hvor de står, inden den egentlige godkendelsesproces går i gang. Man kan også for hvert EU-land se, hvilke finansielle støtteordninger der findes for SMV, der vil EMAS-godkendes, samt checklister med lovkrav og mulige miljøinitiativer, en virksomhed kan tage.

## **9.5 Greenhouse Gas Protocol Initiative**

Greenhouse Gas Protocol er en frivillig international regnskabs- og rapporteringsstandard, der gør det muligt for virksomheder og organisationer at identificere, opgøre og rapportere på udslip af drivhusgasser. Dertil kommer praktiske retningslinier til virksomheder i styring af udslip af drivhusgasser. Protokollen kan anvendes ifm. frivillig rapportering, lovpligtig rapportering, risikostyring, international handel med kvoter for drivhusgasser.

### Baggrund

The Greenhouse Gas Protocol Initiative er et bredt (multi-stakeholder) partnerskab mellem virksomheder, NGO'er, regeringer og andre organisationer, faciliteret af miljøorganisationen World Resources Institute (WRI) og den internationale erhvervsgruppe World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Det blev lanceret i 1998 med det formål at udvikle og fremme anvendelsen af en international standard for rapportering om drivhusgasser.

Hjemmesiden lister ca. 120 virksomheder og organisationer over hele verden, med overvægt af større industrivirksomheder, der i dag anvender protokollen.

### Indhold

The GHG Protocol Initiative omfatter to standarder:

- GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard (en trin-for-trin guide til virksomheder til opgørelse og rapportering på udslip af drivhusgasser)
- GHG Protocol Project Quantification Standard (under udvikling – en guide til at opgøre reduktioner fra projekter der har til formål at nedsætte udslip af drivhusgasser)

Rapporteringsstandarderne omfatter regnskabsprincipper, retningslinier for afgrænsning af den rapporterende virksomhedsenhed, samt indikatorer for udslip af drivhusgasser. Dertil kommer vejledende afsnit, bl.a. med henblik på at hjælpe virksomhederne til at definere forretningsmål i relation til rapportering på drivhusgasser, redegøre for projekter der har til formål at nedsætte udslip af drivhusgasser, samt at opgøre og verificere data.

For at udbrede protokollens anvendelse i mindre, kontorbaserede organisationer har WRI, med udgangspunkt i sine egne erfaringer med at beregne og rapportere på organisationens udslip af drivhusgasser, udviklet en guide til kontorvirksomheder, Working 9 to 5 on Climate Change: An Office Guide.

### Proces

Standarden er frit tilgængelig på internettet og kan bruges frivilligt af virksomheder ved implementering af et rapporteringssystem på udslip af drivhusgasser, samt ved årlig rapportering. Der er ingen tilknyttet verificeringsordning.

### Vurdering

GHG Protocol har, ligesom f.eks. GRI, en høj grad af legitimitet i kraft af at være udviklet gennem et bredt partnerskab på tværs af forskellige interessentgrupper. Det er et eksempel på et værktøj, der er udviklet for at give virksomheder et redskab til at håndtere en specifik problemstilling indenfor miljøområdet, som der er stor opmærksomhed på i offentligheden. Det kan være et velegnet redskab som supplement til de mere generelle hhv. miljø- og rapporteringsværktøjer. Selvom protokollen også kan anvendes af mindre, kontorbaserede virksomheder vil det i praksis være mest relevant for større industrivirksomheder, fordi det er disse virksomheder, der har det største erkendte behov for at styre og rapportere på udslip af drivhusgasser.

## 9.6 UNEP Resource Kit on Sustainable Consumption and Production

UNEP Resource Kit er en oversigt over verdens mest presserende miljøproblemer og de initiativer, erhvervsliv, myndigheder og privatpersoner kan tage for at mindske disse problemer. Ved at

gennemgå UNEPs oversigt kan en virksomhed på en systematisk måde danne sig et overblik over, hvor den i højest grad belaster miljøet, og hvordan den kan handle for at forbedre situationen. Oversigten indeholder blandt andet forslag til, hvilke CSR-værktøjer erhvervslivet kan bruge på miljøområdet.

### **Baggrund**

UNEP - United Nations Environmental Programme - er FNs organisation til fremme af miljøbeskyttelse. UNEP lancerede Resource Kit on Sustainable Consumption and Production i 2004.

### **Indhold**

UNEP gennemgår tolv problemfelter på miljøområdet. Af disse er der fire, som er særligt relevante for dansk erhvervsliv:

*Reklame:* UNEP opfordrer virksomheder til at fortælle om deres produkters miljøbelastning og om deres miljøaktiviteter på en åben og ærlig måde. Det indebærer, at man vedstår eventuelle fejl og ikke formidler et billede af sig selv, der er så miljømæssigt positivt, at det mister forbindelsen til virkeligheden - såkaldt "greenwashing". Virksomhederne kan også forbedre samarbejdet mellem de ansvarlige for henholdsvis reklame og miljøindsats, så kommunikationen bliver så realistisk som muligt.

*Produktion:* Erhvervslivet bør ifølge UNEP følge en miljøstrategi, der går ud på først at forudse, på hvilke måder man i fremtiden løber en risiko for at skade miljøet og derefter omlægge virksomhedens drift, så man undgår disse risici. For eksempel kan fremstillingsvirksomheder designe deres produkter, så disse bruger færrest mulige ressourcer ved fremstillingen, bruger mindst mulig energi i drift, er holdbare, er nemme at reparere, er nemme at genbruge og skaber mindst muligt affald. Man kan også sørge for, at virksomhedens aktiviteter indgår i produktionskæder, der indebærer mindst transport.

*Energiforbrug:* Erhvervslivet kan så vidt muligt købe energi fra vedvarende energikilder. De kan også indføre en energisparepolitik, der får medarbejderne til at huske at slukke for lyset og PC'en.

*Forurening:* Erhvervslivet kan afrapportere mere åbent til offentligheden om, hvor meget det belaster miljøet. Fremstillingsvirksomheder kan desuden reducere deres emballageforbrug.

### **Proces**

Resource Kit on Sustainable Consumption and Production er et katalog over mulige tiltag på miljøområdet, ikke en model eller et egentligt program. Virksomheder, der ønsker at forbedre deres miljøindsats, kan til en begyndelse gennemgå kataloget og derved danne sig et overblik over, hvilke CSR-værktøjer der findes på de områder, man vælger at fokusere på.

### **Vurdering**

UNEPs oversigt er især velegnet for virksomheder, der endnu ikke systematisk har vurderet, hvor de belaster miljøet, og hvor de vil sætte ind.

## Katalog over CSR-værktøjer

	<b>ICC Business Charter for Sustainable Development</b>	<b>ISO14001</b>	<b>EMAS</b>	<b>GHG Protocol</b>	<b>UNEP Resource Kit on Sustainable Consumption and Production</b>
<b>CSR-aktivitet</b>	Ledelse, vision og værdier <i>Miljøaktiviteter</i> generelt	Miljøaktiviteter (implementering af miljøledelsessystem)	Miljøaktiviteter (implementering af miljøledelsessystem)	Miljøaktiviteter (udslip af drivhusgasser)  Interessentrelationer: Rapportering	Miljøaktiviteter
<b>Type af værktøj</b>	Frivillige principper/retnings-linier	Standard med uafhængig, akkrediteret certificering	Certificering.	Frivillig standard for måling og rapportering om udslip af drivhusgasser og reduktionsprogrammer	Overblik over de vigtigste CSR-værktøjer på miljøområdet.
<b>Effekt</b>	Referenceramme for udvikling af egne miljøpolitikker og -programmer	Struktureret miljøledelsessystem med certificering	Implementering af miljøledelsessystem. Stadigt faldende belastning af miljøet.	Legitimitet ved brug af internationalt anerkendt standard	Første indtryk af, hvad det vil indebære at gøre virksomheden miljømæssigt ansvarlig.
<b>Målgrupper internt i virksomheden</b>	Ledelsen	Primært fagspecialister	Medarbejderne skal i mange tilfælde mobiliseres, for at virksomheden kan nå de opstillede mål.	Primært fagspecialister	Ledelsen.
<b>Krav til ressourceindsats</b>	Virksomheden forpligter sig til at implementere principperne	Implementering af miljøledelsessystemet og certificeringen kræver store ressourcer	Relativt store ressourcekrav ift. implementering af miljøledelsessystem.	Implementering af målings- og rapporteringsværktøj kræver store ressourcer	Meget beskedne ressourceindsats: Ledelsen skal læse værktøjet.
<b>Udbredelse</b>	Globalt	Globalt: 49,462 certifikater udstedt i 2002 i 118 lande.	EU	Globalt, men primært industrialiserede lande	Globalt.
<b>Virksomhedsstørrelse</b>	Alle	Beregnet på alle, men i praksis mest anvendelig for større virksomheder pga. kompleksiteten	Både store virksomheder og SMV.	Primært store industrivirksomheder	Alle typer virksomheder, der skal i gang med CSR-miljøaktiviteter, vil kunne få udbytte af værktøjet.
<b>Andre bemærkninger</b>		Udviklingsprojekt igangsat målrettet SMV. En standard for CSR (ISO26000) er under udvikling.		Særlig guide er udviklet til mindre, kontorbaserede virksomheder	Mere en introduktion end et egentligt værktøj.

## 10. Sammenfatning og perspektivering

Kataloget over CSR-værktøjer har vist bredden i de mangeartede værktøjer på CSR-området. Det kan være en kompleks og omfattende opgave for virksomheder at navigere gennem udbuddet af værktøjer. I den forbindelse kan de bl.a. overveje følgende praktiske spørgsmål med henblik på at finde de værktøjer, der er mest relevante til deres formål:

- *Hvilken type af værktøj modsvarer bedst vores behov?* Der kan f.eks. skelnes mellem produktlabels, overordnede principper eller retningslinier, internationale standarder eller procesværktøj. Valget kan afhænge af hvor forpligtende værktøjet skal være samt hvilke målgrupper er mest relevante for virksomhedens CSR indsats.
- *Hvilket aktivitetsfokus skal værktøjet have?* Værktøjerne kan rumme alle dimensioner af CSR eller begrænse sig til ét eller flere aktiviteter, f.eks. medarbejderaktiviteter eller leverandøraktiviteter. Her afhænger valget naturligvis af virksomhedens mål med CSR arbejdet.
- *Har vi behov for et særligt regionalt fokus eller udgangspunkt?* Nogle værktøjer som f.eks. Ethical Trading Initiative er regionalt fokuseret. Det kan betyde at værktøjet er særligt godt kendt i det pågældende regionale område.
- *Har vi behov for et specifikt branche fokus?* Selvom de branchespecifikke værktøjer ikke er medtaget i denne afdækning, findes der ganske mange af dem. Hvis særlige hensyn gør sig gældende i specifikke brancher, kan det være relevant at vælge et branchespecifikt værktøj fremfor et generelt. Som eksempel kan nævnes sko- og beklædningsindustrien og minedrift, hvor særlige hensyn skal tages til hhv. børnearbejde og miljøforhold.
- Endelig bør virksomheden overveje nogle helt overordnede *kvalitetskrav til et CSR-værktøj*: Et godt værktøj bør kunne øge opmærksomhed angående CSR i virksomheden, hjælpe virksomheden med at sætte mål og lave strategi for implementering af værdier, hjælpe til at undgå risici, skabe dialog og partnerskaber mellem virksomhed og dens mest centrale interessenter (Leipzig 2003).

### Udvikling og udskilning af værktøjerne over tid

Gennemgangen af værktøjer viser tydeligt, at der er en naturlig udvikling i værktøjernes udformning og indhold over tid. Derfor er der en række af de beskrevne værktøjer, der på nuværende tidspunkt må betragtes som gammeldags – det gælder for eksempel ICC Business Charter for Sustainable Development, som alene fokuserer på miljø, mens begrebet bæredygtighed i mellemtiden har udviklet sig til at omfatte også sociale og økonomiske forhold. Værktøjerne har dog været banebrydende og grundlæggende for udviklingen af senere værktøj. Vi må på samme måde forvente, at nye værktøj vil dukke op i fremtiden, og at de eksisterende må revideres for at inkludere tematikker og proceselementer, som vi endnu ikke har fået øje på. CSR-værktøj er altså ikke stationære størrelser, men vil hele tiden udvikles for at leve op til de standarder en ny verden kræver – og ikke mindst for at drive (forretnings)verden til nye standarder på både det økonomiske, sociale og miljømæssige område.

### Fremtiden: Færre, men globalt anerkendte standarder

På den ene side vil vi således se en løbende udvikling af specialiserede værktøjer indenfor nye, specifikke temaer (nylige eksempler er som beskrevet i dette katalog værktøjer for menneskerettigheder og drivhusgasser). På den anden side tegner flere iagttagere på CSR-feltet (bl.a. McIntosh m.fl. 2003, Ligteringen & Zadek 2005, AccountAbility Forum 4/2004) et

fremtidsscenario for CSR-værktøjer, hvor de mange værktøjer, som findes på nuværende tidspunkt, vil blive indsnævret over tid til nogle få alment anerkendte og globalt respekterede standarder. Allerede på nuværende tidspunkt aner vi begyndelsen af en sådan udskillellesproces. Således udnævner flere eksperter for eksempel en gruppe værktøjer som 'The Global Eight': UN Global Compact, ILO konventionerne, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, ISO14000 serien, AA1000, The Global Reporting Initiative, The Global Sullivan Principles og SA8000 (McIntosh m.fl. 2003).

Som led i denne indsnævring arbejder organisationerne bag de enkelte værktøjer sammen om mulighederne for på en nem facon at kombinere brugen af værktøj. Mange virksomheder har brug for en række forskellige værktøjer for at dække de felter, de synes er centrale for deres arbejde med CSR (se bl.a. McIntosh m.fl. 2003). Et eksempel er Nike, der benytter sig af AA1000 Framework, Fair Labor Association code of conduct, GRI Sustainability Reporting Guidelines, The Next Step, UN Global Compact (Ligteringen & Zadek 2005).

I debatten om den fremtidige udvikling af CSR-standarder skelnes der mellem processtandarder og normstandarder. Det store spørgsmål er, om der i fremtiden vil blive udviklet en egentlig normstandard, dvs. med performancekrav til virksomheder på CSR-området, bakket op af international lovgivning. Ligteringen & Zadek anbefaler i den forbindelse, at en fremtidig global standard "should be a framework, not a straightjacket" (2005:3).

Ligteringen & Zadek skitserer den overordnede struktur, der tegner sig for en sammenhængende univers af CSR-værktøjer, som opdelt i normative rammer, procesværktøj og ledelsessystemer med tilhørende nøgleværktøj indenfor hver kategori:

### *Normative strukturer/rammer (retningslinier):*

- ILO Tripartite Declaration of Principles concerning MNEs
- FN konventioner og erklæringer om bæredygtig udvikling
- UN Global Compact principper
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises

### *Procesværktøj (måling og kommunikationsprocesser)*

- AA1000 Assurance Standard
- GRI

### *Ledelsessystemer (implementering)*

- AA1000 Framework
- ISO14001
- ISO Social Responsibility Guidance (under udvikling)
- SA8000
- Sigma Guidelines

Disse værktøjer vurderes således til at udgøre kernen af de mest relevante CSR-værktøjer for virksomheder generelt.

### Udviklingsbehov for CSR-værktøjer

Det samlede spektrum af CSR-værktøjer dækker allerede mange tematikker og processer, men der er stadig områder, som endnu ikke er blevet adresseret i egentlige værktøjer. Det gælder for eksempel relationen mellem de globale, frivillige standarder og lokal, regional og national lov; tilretning af de globale standarder til lokale forhold; tematikker som dyrevelfærd, mangfoldighedsledelse, rettigheder for oprindelige folk samt håndtering af udflytning af arbejdspladser; negative konsekvenser for de positive CSR-initiativer – enhver forside har en bagside; og ikke mindst at hjælpe små- og mellemstore virksomheder til at opnå fordelene ved at benytte CSR-værktøjerne uden at drukne i de administrative byrder forbundet med dem.

Det er også væsentligt at fremhæve, at der i udviklingen af nye CSR-værktøjer bør lægges vægt på at knytte værktøjet op til de mest relevante drivkræfter for CSR set fra virksomhedernes synsvinkel: risikolethed, organisationsopbygning, markedspositionering og samfundspositionering (Paine 2003). Dermed synliggøres forbindelsen til virksomhedens strategiske mål, og det åbner for at virksomhederne selv aktivt kan videreudvikle værktøjerne med udgangspunkt i deres egne strategiske overvejelser.

Dette fokus på virksomhedsspecifikke CSR-drivkræfter kan være med til at afgøre, om de fremtidige værktøjer bliver proces- eller normstandarder. Hvis man lægger vægt på at virksomhedernes egne strategiske overvejelser skal have større vægt, kan normstandarder kun etableres på det overordnede niveau, som f.eks. karakteriserer de internationale konventioner i dag. På det implementerende niveau må der være en højere grad af fleksibilitet, f.eks. i form af procesværktøjer, der tillader virksomheder at knytte CSR-arbejdet til egne forretningsstrategier.

### Et godt værktøj

CSR-værktøjer kan hjælpe virksomheder på forskellige måder på både kort, medium og lang sigt. På kort sigt kan værktøjet hjælpe virksomheder i forhold til kriseledelse, på medium sigt kan det afværge en krise, og på lang sigt kan et godt implementeret værktøj øge værdi for interessenter (deriblandt også aktionærværdi), fremme tillid, øge forretningsværdi og foregribe kriser.

Et godt CSR-værktøj er karakteriseret ved:

- at være kort, klart og præcist, ikke for komplekst
- at være fleksibelt og dynamisk
- at have fokus på implementering
- at have reference til de mest anerkendte standarder, bl.a. internationale konventioner
- at opnå markant støtte fra interessenter
- at indholde mulighed for klager og løsning af konflikter
- at være baseret på et reelt ønske om at skabe forandring

For at få et værktøj til at fungere er det vigtigt at uddanne brugere og interessenter for at skabe større indsigt i feltet. Derudover er det essentielt at opnå markant støtte fra topledelsen og sidst men ikke mindst at skabe incitamenter for at implementere værktøjet (Leipziger, 2003).

### Relevante CSR-værktøjer for danske SMV

Udover de globalt anerkendte standarder og værktøjer som beskrevet ovenfor, er flere af værktøjerne i dette katalog specifikt målrettet SMV. Internationalt er der i det hele taget stor fokus på, hvordan man bedst mulig kan støtte SMVs arbejde med CSR, enten ved at forenkle de store og komplekse værktøjer, eller ved at udvikle særskilte værktøjer målrettet behovene i SMV. Nogle af

de målrettede initiativer, der er beskrevet i denne rapport, og som kunne være værd at lade sig inspirere af, er SME Key og Small Business Journey.

Specielt for SMV i en dansk kontekst vil det ligeledes være oplagt at bygge fremtidige værktøjer på flere af de lovende danske initiativer, der allerede er udviklet, og som også er beskrevet i dette katalog, herunder de helt nye værktøjer CSR Kompasset og Human Rights Compliance Assessment, samt inddrage og lære af erfaringerne fra ældre værktøjer som Det Sociale Indeks og Arbejdsmiljø Indeks. For de to sidstnævnte er det især væsentligt at fremhæve den høje grad af medarbejderinvolvering i anvendelsen af værktøjerne, der er med til at forankre CSR-arbejdet bredt i virksomhederne.

## Referencer

### Generelle referencer

- AccountAbility Forum Issue 4, Winter 2004: "The Future of Corporate Responsibility Standards"
- Ashridge, *Katalog over CSR-aktiviteter: Et overblik*, for Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, april 2005
- Cowe, Roger, "The globetrotter's guide to stakeholder reporting", Ethical Corporation, 16 September 2004, [www.ethicalcorp.com](http://www.ethicalcorp.com)
- Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003
- Ligteringen, Ernst & Simon Zadek, *The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks*, An Executive Briefing by the Global Reporting Initiative and AccountAbility, 2005
- McIntosh, Thomas, Leipziger, & Coleman, *Living Corporate Citizenship*, FT Prentice Hall, 2003 - [www.business-minds.com](http://www.business-minds.com)
- Nelson, Jane & Simon Zadek, *Partnership Alchemy*, The Copenhagen Centre, 2000
- Nordisk Ministerråd, *Nordic Sustainability Index II*, TemaNord 2005:534
- Paine, Lynn Sharp, "The turn to values", kap. 1 i *Value Shift*, McGraw-Hill, 2003
- Shell Foundation, *Enterprise Solutions to Poverty*, 2005

### Værktøjsspecifikke kilder

#### ***FNs Menneskerettighedserklæring***

- FN: [http://www.un.dk/danish/menneskerettigheder/menneskerettigheder\\_main.htm](http://www.un.dk/danish/menneskerettigheder/menneskerettigheder_main.htm)
- Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003

#### ***FN konventioner og deklARATIONER om bæredygtig udvikling***

- Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003
- [http://www.ringamt.dk/Internet/RingAmtP1.nsf/DokumentBilagFilnavn/overhead%204.pdf/\\$File/overhead%204.pdf](http://www.ringamt.dk/Internet/RingAmtP1.nsf/DokumentBilagFilnavn/overhead%204.pdf/$File/overhead%204.pdf)

#### ***International Labour Organisation – ILO konventioner***

- Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003
- McIntosh, Thomas, Leipziger, & Coleman, *Living Corporate Citizenship*, FT Prentice Hall, 2003 - [www.business-minds.com](http://www.business-minds.com)

#### ***ILO Tripartite Declaration of Principles concerning MNEs***

- <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/pdconv.pl?host=status01&textbase=iloeng&document=2&chapter=28&query=declaration&querytype=bool>
- Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003

#### ***OECD Guidelines for Multinational Enterprises***

- McIntosh, Thomas, Leipziger, & Coleman, *Living Corporate Citizenship*, FT Prentice Hall, 2003 - [www.business-minds.com](http://www.business-minds.com)
- OECD, *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Revision 2000*
- OECD, *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Text, Commentary and Comments*, DAFE/IME/WPG(2000)15/FINAL
- Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003

#### ***OECD Convention on Combatting Bribery of Foreign Officials in International Business Transactions***

- [www.oecd.org/about/0,2337,en\\_2649\\_34859\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/about/0,2337,en_2649_34859_1_1_1_1_1,00.html)
- [http://www.oecd.org/document/1/0,2340,en\\_2649\\_34859\\_2048129\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/1/0,2340,en_2649_34859_2048129_1_1_1_1,00.html)
- [www.oecd.org/document/21/0,2340,en\\_2649\\_34859\\_2022613\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/21/0,2340,en_2649_34859_2022613_1_1_1_1,00.html)

[www.oecd.org/document/27/0,2340,en\\_2649\\_34859\\_2022939\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/27/0,2340,en_2649_34859_2022939_1_1_1_1,00.html)

OECD (2005): "The OECD Anti-bribery Convention: Does it Work?"

Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003

### **UN Global Compact**

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Global Compact: "A Practical Guide to Communication on Progress"

Dansk Industri: Guide til Global Compact

### **Global Sullivan Principles**

[www.thesullivanfoundation.org](http://www.thesullivanfoundation.org)

[www.mallenbaker.net](http://www.mallenbaker.net)

### **Sigma Guiding Principles**

The Sigma Project: [www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com)

### **EFQM Framework for CSR**

European Commission, Employment & Social Affairs, *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*, 2004

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

### **Small Business Journey**

Small Business Journey: [www.smallbusinessjourney.com](http://www.smallbusinessjourney.com)

### **Ethos Business Social Responsibility Indicators**

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

Instituto Ethos, *Ethos Corporate Business Social Responsibility Indicators 2004*

Instituto Ethos, *A brief history of Ethos Institute*

Instituto Ethos, *Business Commitment to the Millennium Goals 2004*

Ethos-Sebrae, *Ferramenta de Auto-Avaliação e Planejamento – Indicadores Ethos–Sebrae de Responsabilidade Social para Micro e Pequenas Empresas*, 2003

### **Human Rights Compliance Assessment**

<http://www.humanrightsbusiness.org/>

<https://hrca.humanrightsbusiness.org/>

Danish Institute for Human Rights, *Human Rights Compliance Assessment (HRCA) Quick Check*, 2004

### **Business Principles for Countering Bribery**

Transparency International & Social Accountability International, *Business Principles for Countering Bribery*, 2003

Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003

### **DI Guide: Undgå korrupsion**

DI, *Undgå korrupsion – en guide for virksomheder*, juni 2002

### **Fairtrade Labels**

<http://www.fairtrade.net>

The European Business Campaign on Corporate Social Responsibility, *Making Stakeholder Engagement Work, Campaign Report on European CSR Excellence 2003-2004*

FLO International, *Generic Fairtrade Standards for Small Farmers' Organisations*, January 2003

### **Den europæiske miljømærkeordning**

Miljømærkesekretariatet: [www.ecolabel.dk](http://www.ecolabel.dk)

### **Ø-mærket**

Fødevarestyrelsen: [www.foedevarestyrelsen.dk](http://www.foedevarestyrelsen.dk)

Plantedirektoratet: [www.plantedirektoratet.dk](http://www.plantedirektoratet.dk)

### ***Det Sociale Indeks***

[www.detsocialeindeks.dk](http://www.detsocialeindeks.dk)

Beskæftigelsesministeriet & PriceWaterhouseCoopers, *Det sociale indeks. Dit værktøj*, 2003

Beskæftigelsesministeriet & PriceWaterhouseCoopers, *Din vejledning til det sociale indeks*

### ***Fair Labour Association Code of Conduct***

<http://www.fairlabor.org/all/code/index.html>

### ***Amnesty International Human Rights Principles for Companies***

Amnesty International, *Human Right Principles for Companies*, AI index: ACT/70/01/98

### ***KPMG Arbejdsmiljøindeks***

Oxford Research, *Survey and Analysis of Tools in connection with CSR and Sustainability*

May 2003 (for the Danish Confederations of Trade Unions)

[www.kpmg.dk/view.asp?ID=410](http://www.kpmg.dk/view.asp?ID=410)

KMPG, *Arbejdsmiljø Indeks*, juni 2001

### ***OHSAS 18001***

European Commission, Employment & Social Affairs, *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*, 2004

[www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/ohsas-18001.htm](http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/ohsas-18001.htm)

[www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com](http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com)

<http://www.ds.dk/238>

### ***Arbejdspladsens sundhedsprofil***

Nationalt Center for Sundhedsfremme på Arbejdspladsen: [www.ncsa.dk](http://www.ncsa.dk)

### ***Seniorer på arbejdspladsen***

Nationalt Center for Sundhedsfremme på Arbejdspladsen: [www.ncsa.dk](http://www.ncsa.dk)

Seniorforandringsagent: [www.forandringsagent.dk](http://www.forandringsagent.dk)

Erhvervsservicecenter Viborg Amt: [www.tic-erhvervsservice.dk/tic/uploadedfiles/A5%20brochure.doc](http://www.tic-erhvervsservice.dk/tic/uploadedfiles/A5%20brochure.doc)

### ***Alt om integration***

[www.di.dk](http://www.di.dk)

### ***Fleksible organisationer – tillidsrepræsentantens nye rolle***

CO-industri (2001): *Den gode arbejdsorganisation*, pjecenr. 2001/115

CO-industri (2003): *Tillidsrepræsentanten og virksomhedens udvikling*

CO-industri (2003) *Idékatalog – metoder til inddragelse af hele virksomheden i fornyelsesarbejde*

Co-industri (2003): *FLOT. Fleksible organisationer - tillidsrepræsentantens nye rolle*

Grelle, Henning & Odgaard, Irene (2002): *Ud i det uviste. Samarbejde på arbejdsmarkedet 1862 til i dag*, Co-industri

### ***CSR-kompasset***

<http://coc.pro.dir.dk/>

### ***Social Accountability 8000***

[www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm](http://www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm)

Social Accountability International, *Social Accountability 8000 standard*, 2001

SA8000 Certified Facilities - as of March 31, 2005

Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003

Rohitratana, Kaewta, *SA8000: Tool to Improve Quality of Life*, Managerial Auditing Journal, 17/1/2 (2002) p. 60-64.

### ***Ethical Trading Initiative***

Ethical Trading Initiative: [www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org)

### ***GRI Sustainability Reporting Guidelines***

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.mallenbaker.net](http://www.mallenbaker.net)

*Strategic Challenges for Business in the use of corporate responsibility codes, standards, and frameworks* prepared by AccountAbility for the WBCSD Accountability and Reporting Working Group, October 2004  
<http://www.globalreporting.org/workgroup/sme/intro.asp>

### **AA1000 Assurance Standard**

<http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp?pageid=52>

[www.kpmg.no/pages/201218.html](http://www.kpmg.no/pages/201218.html)

AccountAbility & KPMG, *Assurance Standards Briefing. AA1000 Assurance Standard & ISAE3000. Executive Summary*, 2005 - <http://www.accountability.org.uk/uploadstore/cms/docs/Assurance%20Standards%20Briefing%20-%20desktop%20publication.pdf>

AccountAbility, *AA1000 Assurance Standard. Practitioners Note*, 2003 -

<http://www.accountability.org.uk/uploadstore/cms/docs/December%202003%20Practitioners%20Note%20-%20Companies%20-%20London.pdf>

Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003

### **AA1000 Framework**

[www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp](http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp)

AccountAbility, *Accountability 1000 Framework – Standards, guidelines and professional qualification. Exposure draft*, 1999

Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003

McIntosh, Thomas, Leipziger, & Coleman, “Living Corporate Citizenship”, FT Prentice Hall, 2003 - [www.business-minds.com](http://www.business-minds.com)

### **Dow Jones Sustainability Indexes**

<http://www.sustainability-indexes.com>

Dow Jones Sustainability World Indexes Guide, vers. 6.0, September 2004

### **SME Key**

[www.smekey.org](http://www.smekey.org)

### **OECD Principles of Corporate Governance**

Leipziger, Deborah, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, 2003

### **Nørby-udvalgets anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark**

[www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk)

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, *Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark: Anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark*, december 2001

Fondsbørsens komité for god selskabsledelse, *Rapport om god selskabsledelse i Danmark*, december 2003

### **London Benchmarking Group**

[www.lbg-online.net](http://www.lbg-online.net)

London Benchmarking Group, *Measure for Measure: Celebrating the LBG's first ten years*, 2004

### **Community Mark**

Community Mark: [www.communitymark.org.uk](http://www.communitymark.org.uk)

### **ICC Business Charter for Sustainable Development**

[http://www.iccwbo.org/home/environment\\_and\\_energy/charter.asp](http://www.iccwbo.org/home/environment_and_energy/charter.asp)

MILJØ OG SIKKERHED, Håndbog for vejtransport, 1997, <http://www.itd.dk/upload/miljø/7.miljoeledelse.htm>

### **ISO 14001**

European Commission, Employment & Social Affairs, *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*, 2004

*Strategic Challenges for Business in the use of corporate responsibility codes, standards, and frameworks* prepared by AccountAbility for the WBCSD Accountability and Reporting Working Group, October 2004

[www.tc207.org](http://www.tc207.org)

### ***Eco-Management and Audit Scheme***

Miljøstyrelsen: [www.mst.dk](http://www.mst.dk)  
[www.inem.org/new\\_toolkit/](http://www.inem.org/new_toolkit/)

### ***Greenhouse Gas Protocol Initiative***

<http://www.ghgprotocol.org/>  
[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute, *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard*, Revised Edition March 2004

### ***UNEP Resource Kit on Sustainable Consumption and Production***

United Nations Environmental Programme: [www.unep.org](http://www.unep.org)

### **Bilag: Liste over udvalgte branchespecifikke værktøjer**

Dette katalog har ikke medtaget beskrivelser af branchespecifikke CSR-værktøjer. Nedenstående liste er ikke på nogen måde fyldestgørende for de mange initiativer, der findes, men lister blot til orientering de brancheværktøjer, vi er stødt på under udarbejdelsen af denne rapport.

<b>Branche</b>	<b>Værktøj</b>
Olie	Agreement between the Norwegian Oil and Petrochemical Workers' Union of the International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions, and Statoil
Tøj	Clean Clothes Campaign Model Code
Tekstil og mode	Foreningen til Fremme af Bæredygtigt Design: "Guidelines. En håndbog om miljø for tekstil- og modebranchen."
Skovbrug	Forest Stewardship Council
Finans	FORGE, 'Guidance on corporate social responsibility management and reporting for the financial services sector'
Finans	FORGE, 'Guidelines on environmental management and reporting for the financial services sector'
Fiskeri	Marine Stewardship Council's Principles and Criteria for Sustainable Fishing
Kemisk industri	Responsible Care
Landbrug, mejeribrug, gartnerier og skovbrug	SALA/LO mangfoldighedsprojekt (værktøj under udvikling) med fokus på flygtninge og indvandrere
Tæpper	The Rugmark Label
Minedrift	Voluntary principles on security and human rights for the extractive sector
Tøj	Worldwide Responsible Apparel Production