



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Kommunikation af samfundsansvar: Kvalitativt studie af virksomheders erfaringer med årsregnskabslovens § 99 a for regnskabsåret 2010

Peter Neergaard
Janni Thusgaard Pedersen

August 2011

Udarbejdet af:

Center for Corporate Social Responsibility
Copenhagen Business School
Porcelænsøen 18
DK - 2000 Frederiksberg

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Executive summary	4
Fremgangsmåde	5
Tværgående analyse.....	6
Overordnede betragtninger omkring arbejdet med samfundsansvar	6
Virksomhedernes erfaringer med førstegangsrapporteringen af CSR.....	6
Rapporteringsprocessen.....	7
Erfaringer med lovkravet.....	9
Konklusion	11
Appendiks 1: Interviewguide.....	13

Forord

Denne rapport indgår i en undersøgelse af danske virksomheders efterlevelse af regnskabslovens § 99 a om rapportering af samfundsansvar for regnskabsåret 2010. Undersøgelsen er foretaget af Copenhagen Business School for Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Der er tale om en gentagelse af en tilsvarende undersøgelse gennemført i 2010 for regnskabsåret 2009. I nærværende undersøgelse er fokus på *ændringer og forbedringer* i rapporteringspraksis i forhold til virksomhedernes rapportering sidste år, der var første gang virksomhederne skulle informere efter § 99 a. Undersøgelsen har omfattet:

1. Et kvantitativ studie af 142 virksomheders rapportering. De 142 virksomheder indgik også i undersøgelsen sidste år, hvor de var tilfældigt udvalgte blandt de ca. 1.400 virksomheder, der er omfattet af § 99 a. Undersøgelsen er gennemført i perioden juni-august 2011.
2. Et kvalitativt forløbsstudie baseret på interviews med ni virksomheder, der rapporterede om samfundsansvar for første gang i 2009. Der er gennemført interviews med de samme virksomheder for at belyse deres erfaringer med rapporteringen sidste år, de ændringer de har gennemført for deres rapportering for regnskabsåret 2010 samt deres planer for udvikling af deres rapporteringspraksis. Undersøgelsen er gennemført i perioden juni-august 2011. En virksomhed ønskede ikke at medvirke i undersøgelsen igen, hvorfor antallet af medvirkende virksomheder er faldet fra ti til ni.

Denne rapport samler konklusionerne fra en kvalitativ undersøgelse baseret på opfølgende interviews med ni virksomheder, der rapporterede om samfundsansvar i ledelsesberetningen for anden gang i regnskabsåret 2010.

Alle rapporter er tilgængelige på www.samfundsansvar.dk

Executive summary

Væsentligste resultater i ord:

- Der er sket en forbedring i virksomhedernes rapportering af samfundsansvar fra 2009 til 2010, bl.a. i forhold til præciseringer, optimering af rapporteringsprocessen og mindre tidsanvendelse.
- Der opleves ingen væsentlige barrierer i forbindelse med rapporteringen.
- Samfundsansvar er integreret i virksomhedernes forretningsstrategi.
- En del virksomheder har konkrete planer for at styrke arbejdet med samfundsansvar og rapporteringen heraf fremover.
- Virksomhederne har modtaget få reaktioner på deres rapportering af samfundsansvar for 2009.
- Det forventes at flere virksomheder blot vil 'kopiere' deres redegørelser fra år til år, uden væsentlige indholdsændringer.

Øvrige resultater i tal:

- Alle virksomheder fremhæver, at de ikke har modtaget direkte respons vedrørende rapporteringen af samfundsansvar i årsrapporten 2009. Tre virksomheder nævner dog, at de indirekte har modtaget respons i kraft af generelle henvendelser og reaktioner på deres arbejde med samfundsansvar. Men disse reaktioner har ikke specifikt drejet sig om CSR-rapporteringen i årsrapporten.
- I forhold til rapporteringen af samfundsansvar for regnskabsåret 2010 vurderer fem af virksomhederne, at der er sket positive ændringer i forhold til selve rapporteringen og rapporteringsprocessen sammenlignet med rapporteringen for regnskabsåret 2009. Disse forbedringer tager bl.a. form af præciseringer i rapporten og forbedring af dataindsamling.
- Flertallet af virksomhederne har brugt mindre tid på rapporteringen for regnskabsåret 2010 sammenlignet med 2009, idet arbejdsgangene er kommet på plads.
- Syv af de ni virksomheder har ikke modtaget ekstern hjælp til udarbejdelsen af rapporteringen af samfundsansvar, hverken fra revisor eller konsulter. Dog har revisor generelt læst CSR-redegørelserne, men har ikke haft kommentarer hertil. To virksomheder har modtaget ekstern hjælp.
- Knap halvdelen af virksomhederne har hentet inspiration hos andre virksomheder i år modsat sidste år.
- Et par af virksomhederne oplyser, at de ikke har oplevet udfordringer i forhold til arbejdet med at rapportere samfundsansvar, idet det er en naturlig del af deres arbejde.
- Fem af de ni virksomheder svarer, at de har brugt Erhvervs- og Selskabsstyrelsens opdaterede vejledning "Redegørelse for samfundsansvar – praktisk vejledning og inspiration" som udgangspunkt for deres rapportering.
- Der er sket en fordobling af virksomheder i forhold til, hvorvidt samfundsansvar er integreret i deres forretningsstrategi. Således er dette tilfældet hos otte af virksomhederne mod fire sidste år.
- Det gør sig kun gældende for en enkelt virksomhed, at ledere eller andre i organisationen bliver målt specifikt på CSR og dette er en del af resultatlønnen.
- Fire virksomheder forholder sig aktivt til *business casen* for samfundsansvar, dvs. om samfundsansvar betaler sig. Heraf vurderer to, at samfundsansvar er en vigtig del af forretningsgrundlaget. Tre virksomheder fremhæver, at samfundsansvar er en nødvendighed eller er en del af de værdier virksomheden lever efter.
- Fem virksomheder forventer at holde rapporteringen af samfundsansvar for næste regnskabsår på samme niveau.
- I relation til det fremtidige arbejde med CSR vil fire virksomheder udvikle og forbedre indsatsen.

Fremgangsmåde

Der er foretaget opfølgende interview med ni danske virksomheder, der alle rapporterede under overskriften samfundsansvar i årsrapporten for regnskabsåret 2009. Således viser rapporten udviklingen i disse virksomheders erfaring med rapporteringen for regnskabsåret 2009, de ændringer de har gennemført for deres rapportering for regnskabsåret 2010 samt deres planer for udvikling af deres rapporteringspraksis. En enkelt af de ti førstegangsrapporterende virksomheder, der indgik i undersøgelsen for regnskabsåret 2009, ønskede ikke at deltage i denne opfølgende undersøgelse. Undersøgelsen er gennemført i perioden juni-august 2011.

Virksomhederne blev i 2010 identificeret på baggrund af dataindsamlingen til den kvantitative undersøgelse af virksomheder, der er omfattet af regnskabslovens § 99 a. De ni virksomheder repræsenterer et bredt udsnit af virksomheder, dvs. både børsnoterede virksomheder og virksomheder tilhørende regnskabsgruppe C. Forskellige brancher samt både moder- og datterselskaber er også repræsenteret.

Interviewguiden, der er brugt som udgangspunkt for interviewene, er udarbejdet af CBS' Center for CSR (cbsCSR) og godkendt af projektets styregruppe (se spørgeskemaet i "Appendiks 1: Interviewguide"). Interviewene er foretaget med den medarbejder, der har haft ansvaret for virksomhedens rapportering.¹ Interviewene er i syv tilfælde gennemført med de samme informanter som i undersøgelsen gennemført i 2010. To af interviewene er gennemført med nye medarbejdere, der har overtaget stillingen fra sidste års informant. Resultaterne af undersøgelsen afspejler den interviewedes personlige opfattelse af virksomhedens erfaringer med lovkravet. Alle interviewene er foretaget telefonisk og har varet 10 til 30 minutter.

¹ Interviewene er foretaget med fire økonomidirektører, en administrerende direktør, en kommunikationsdirektør, en miljøchef, en regnskabsmedarbejder og en kommunikationskonsulent.

Tværgående analyse

Den tværgående analyse illustrerer de erfaringer, som de ni danske virksomheder har gjort sig med lovkravet om redegørelse for samfundsansvar i forbindelse med udarbejdelsen af deres anden årsrapportering af samfundsansvar. Citaterne afspejler både virksomhedernes generelle erfaringer vedrørende arbejdet med samfundsansvar, deres erfaringer med selve lovkravet, samt hvordan de har grebet rapporteringsprocessen an.

For at sikre virksomhedernes anonymitet fremgår citaterne og punktopstillingerne i den efterfølgende analyse i vilkårlig rækkefølge.

Overordnede betragtninger omkring arbejdet med samfundsansvar

Under interviewene udtalte flere af virksomhederne sig overordnet omkring arbejdet med samfundsansvar og det at rapportere herom:

”Vi gør det ikke (CSR) fordi vi skal rapportere, men fordi det har en værdi i dagligdagen”.

”Det er vigtigt at holde fokus på, at det er opgavens løsning der er vigtig (...) ikke det, at vi skal lave en rapport.”

”Vi har stadig den holdning, at hvis det her skal blive ved med at kunne lade sig gøre, så skal vi også blive ved med at holde selve rapporteringsdelen på et niveau i forhold til ressourcer - menneskelige og økonomiske ressourcer - som gør, at vi ikke løber surt i det.”

”Det kan være udmærket at sætte fokus på CSR politisk, men det er ikke adfærdssædrende hos os. (...) Vi laver det samme år efter år. Arbejds cyklussen er den samme for de ansvarlige og de kan kun ændre lidt.”

Virksomhedernes erfaringer med førstegangsrapporteringen af CSR

Førstegangsrapporteringen af CSR i årsrapporten 2009 har primært medvirket til, at virksomhederne har opbygget erfaring med tilrettelæggelsen af selve rapporteringsprocessen. Dog nævner to virksomheder, at bevidstheden omkring CSR-rapporteringen i organisationen nemt falder i baggrunden af andre vigtige administrative opgaver og driftsopgaver. En af virksomhederne fremhæver desuden:

”Det er vigtigt at CSR-arbejdet ikke kun bliver gennemført for CSR-rapportens skyld, men at der samles op på udviklingen løbende.”

En virksomhed fremhæver, at erfaringerne fra sidste år har vist, at kommunikationen skal passe til konteksten og at de, som en lokal dansk virksomhed, skal være særligt opmærksomme på, hvor meget rapporteringen af samfundsansvar fylder i ledelsesberetningen:

”Vores samarbejdspartnere forventer i forvejen, at vi opfører os, som det vi skriver. Derfor er det for os en balance - at det ikke bliver for selvfedt. Jeg ved ikke, om det er os, der er særligt jantelovsramte her ude på landet, men hvis man ikke handler med udenlandske partnere, for

hvem dette her betyder noget, så forventer folk, at vi opfører os ordenligt. De forventer, at vi tager os af de udsatte på arbejdsmarkedet og passer på miljøet. Så det gør vi."

Alle virksomheder fremhæver, at de *ikke* har modtaget direkte respons vedrørende rapporteringen af samfundsansvar i årsrapporten 2009. Tre virksomheder nævner, at de henvendelser og reaktioner de har fået vedrørende arbejdet med samfundsansvar har været indirekte og er sket på anden baggrund end CSR-rapporteringen i årsrapporten:

- Virksomheden er jævnligt i dialog med studerende og kunder omkring CSR, særligt i forhold til miljøområdet. Yderligere er der blevet kommenteret på rapporteringen ved sidste generalforsamling, hvor aktionæerne primært havde fokus på miljøbelastning, da der er tale om en forurenende virksomhed, samt på forretningsetikken. Disse emner har kunderne også fokus på. Henvendelser og kommentarer fra aktionærer og kunder er søgt inkorporeret i rapporteringen for 2010.
- Virksomheden har ikke modtaget nævneværdig respons på førstegangsrapporteringen af CSR i årsrapporten 2009. Et EU-organ har henvendt sig, og vil bruge virksomheden som case på, hvordan CSR kan kommunikeres. Men det er stadig primært studerende, der henvender sig omkring emnet, og nu har virksomheden den fordel, at der er håndfast materiale, der kan udleveres til dem. CSR-rapporten bruges også til interessentkommunikation i øvrigt, men det er her mere kommunikation med virksomheden som afsender snarere end respons.
- Virksomheden valgte i sidste års rapport at være åben omkring planer vedrørende opnåelse af adgang til lokale infrastruktur-faciliteter. Dette fik pressens opmærksomhed og gav en del tumult, da der er en del politik i emnet, men medførte dog også, at en dialog kom i gang med relevante samarbejdspartnere.

Rapporteringsprocessen

I forhold til rapporteringen af samfundsansvar for regnskabsåret 2010 vurderer fem af virksomhederne, at der er sket positive ændringer i forhold til selve rapporteringen og rapporteringsprocessen sammenlignet med regnskabsåret 2009:

- To virksomheder fremhæver, at der er foretaget præciseringer i rapporteringen. Hos en er dette sket efter anvisning fra revisor.
- Tre virksomheder har haft fokus på at forbedre systematikken omkring dataindsamling til rapporteringen. En virksomhed udtrykker det således: *"Det største arbejde er sket bag kulissen"*.
- En virksomhed har haft fokus på at få rapporteret hele vejen rundt i forhold til CSR-arbejdet sammenlignet med rapporten for 2009. Dette indebærer, at virksomheden også rapporterer om udfordringer i arbejdet med CSR samt de politikker, hvor virksomheden ikke er kommet helt i mål med at forankre politikkerne og omsætte dem til handling, nemlig leverandørforhold og anti-korruption.

Tre virksomheder svarer, at de ingen ændringer har foretaget. Én virksomhed anser kvaliteten af rapporteringen af samfundsansvar som forringet sammenlignet med første år, da tallene kun er blevet opdateret, mens selve rapporteringen ikke er blevet forbedret.

Det er meget individuelt, hvor mange arbejdstimer virksomhederne har brugt på at udarbejde rapporteringen. Flertallet af virksomhederne har brugt mindre tid på rapporteringen af CSR for regnskabsåret 2010 sammenlignet med 2009, idet arbejdsgangene er kommet på plads. Her nævner flere virksomheder, at første års rapportering altid er mere krævende end de efterfølgende. Bl.a. fremhæves det at:

”Det er blevet mere rutinepræget i år” og ”Det har mest været copy and paste”.

To virksomheder svarer derimod, at der er brugt lidt mere tid på rapporteringen, da de har haft fokus på at forbedre interne procedurer for dataindsamling. Yderligere to virksomheder vurderer, at tidsforbruget er uændret.

Syv virksomheder har ikke modtaget ekstern hjælp til udarbejdelsen af rapporteringen af samfundsansvar, hverken fra revisor eller konsulter. Dog har revisor læst CSR-rapporteringen hos seks af disse virksomheder, men revisor har ikke haft kommentarer til rapporten. To af de ni virksomheder svarer, at de har modtaget ekstern hjælp til udarbejdelsen af rapporten:

Den ene virksomhed har modtaget konsulenthjælp fra revisor, der har givet sparring på udformningen af rapporten samt hvad der med den nye vejledning fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen kunne forbedres. Der er også diskuteret, hvordan CSR bliver forretningsdrevet og fremtidssikret. Desuden er strukturen i de interne rapporter og hvilke indikatorer, der er relevante blevet diskuteret. Der er med andre ord sket en betydelig sparring med revisor om CSR arbejde og rapportering.

Den anden virksomhed har modtaget råd og vejledning fra Copenhagen Business Schools Center for CSR omkring rapportering af CSR. Yderligere har virksomhedens revisor gennemlæst CSR-rapporten og tager et forbehold i selve årsrapporten da CSR-delen ikke har været genstand for revision.

Fire virksomheder har fundet inspiration hos andre virksomheders rapportering af samfundsansvar og har orienteret sig både i forhold til danske og internationale virksomheder samt de virksomheder, der er kendt for deres CSR-rapportering. En af disse virksomheder fremhæver, at man særligt har kigget på de meget ’glittede’ udgaver. Her har man vurderet, at det vil være for omkostningsfuldt for virksomheden at udarbejde en lignende rapport, da det vil kræve konsulentrådgivning samt en hel afdeling dedikeret til opgaven året rundt. Det skønnes, at der ikke er behov for CSR-rapportering på dette niveau endnu i denne virksomhed.

Et par af virksomhederne oplyser, at de ikke har oplevet nogen udfordringer i forbindelse med redegørelsen for arbejdet med samfundsansvar, idet det er en naturlig del af deres arbejde. Blandt de resterende virksomheder fremhæves følgende som en udfordring:

- At finde en balance mellem rapportering på gruppeniveau og rapportering hos de enkelte forretningsområder:
”Rapporteringen skal ikke være en spændetrøje men en integreret del af forretningsdreven CSR. (...) Det er vigtigt, at de enkelte forretningsområder fortsætter deres arbejde i denne retning”.

”Udfordringer er at finde balancen mellem, at man har en så stor rapportering på koncernniveau og hvad der så egentligt er interessant på vores niveau, og hvor mange ressourcer kan vi tillade os at bruge til at videreudvikle på den rapport.”

- At indsamle og bearbejde data:

”Udfordringen er processen omkring dataindsamling i koncernen i og med, at nogle tal nemt kan samles ind og andre tal er nyt land man skal betræde. Og når det er nyt land, kan det godt give nogle udfordringer med at få data på plads. (...) Den største udfordring er dataindsamling internt, både i forhold til indsamling og behandling af data, så det kan indgå i en rapport.”

”Den største udfordring er at måle effekten (af CSR-initiativerne).”

- At få kommunikeret det rigtige:

”Vi gør en masse ting (CSR-relaterede) i hverdagen. Vi skal så beslutte hvilke vi ønsker at beskrive som en politik og dernæst hvilke vi ønsker at kommunikere i årsrapporten. Det er en udvælgelsesproces”

”Det er en udfordring at få tingene på skrift, ikke selve arbejdet.”

- At få organisationen med på arbejdet, idet det ses som en ekstra opgave:

”Rapporteringen kunne gøres mere målbar, men det kræver tilslutning fra organisationen. Og der her kommer bare oven i (andet arbejde). Jo mere fokus der er fra omverdenen på CSR, og jo mere kunderne efterspørger det, så tror jeg også at der bliver større fokus i organisationen på, at man kan måle på det (af CSR-arbejdet). Det er vigtigt at der bliver sat nogle mål og fulgt op på dem.”

”Det (dataindsamling til CSR-rapporteringen) foregår samtidig med indsamling af økonomiske tal, så organisationen rundt omkring er presset. Og når vi så kommer og skal hente yderligere data ind, så kan man godt opleve, at man bliver prioriteret lavere.”

Erfaringer med lovkravet

Fem af de ni virksomheder svarer, at de har brugt Erhvervs- og Selskabsstyrelsens opdaterede vejledning ”Redegørelse for samfundsansvar – praktisk vejledning og inspiration” som udgangspunkt for deres rapportering. Vejledningen har været et redskab i forhold til at forstå lovens omfang. Flertallet heraf vurderer, at vejledningen er anvendelig.

”Den er god.”

”Den er dejlig præcis (den nye vejledning til § 99 a). Jeg kan godt lide den kommunikation, der kommer ud af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Jeg synes det er herligt præcist og pragmatisk, og ikke alt for restriktivt. Og det synes jeg stadig, er noget af det allerbedste ved den måde, vi har valgt at gøre det på i Danmark, at det ikke er restriktivt. Det tror jeg fremmer sagen.”

Der er imidlertid også en kritisk bemærkning fra én virksomhed:

"Da jeg åbnede den og så omfanget smed jeg den i havet. (...) En så omfattende vejledning fremmer ikke processen men ligger den død."

Der er sket en fordobling hos virksomhederne i forhold til, hvorvidt samfundsansvar er integreret i virksomhedens strategi. Således er dette tilfældet hos otte af virksomhederne mod fire sidste år. En virksomhed uddyber i forhold til arbejdet med at integrere CSR i forretningsstrategien:

"Det er en proces, hvor alle i virksomheden skal blive klar over, hvordan CSR-området prioriteres. Så ja, det er en del af strategien. Men der er også nogle, der skal være opmærksomme på den del af det, og det bliver de løbende med forskellige aktiviteter og projekter, der bliver sat i gang, og i forbindelse med kundekrav."

En enkelt virksomhed svarer, at CSR er en del af virksomhedens kultur og ligger i rygraden, hvorfor ikke alt CSR-arbejdet er udtrykt i den formelle strategi.

Det gør sig kun gældende for en enkelt virksomhed, at ledere eller andre i organisationen bliver evalueret på opfyldelsen af mål for CSR og dette er en del af resultatlønnen. Tre oplyser, at ledelsen ikke bliver målt på resultater relateret til CSR. Hos fem af virksomhederne er svaret ikke entydigt, da ledelsen og organisationen bliver holdt op imod resultatmål, der er opsat i forbindelse med den overordnede forretningsstrategi men ikke specifikt CSR-relaterede mål. Den generelle uklarhed omkring, hvornår resultatmålingen er tilknyttet den generelle forretningsstrategi eller CSR-strategien fremgår af følgende citat:

"Nej, ikke på CSR, men ledelsen bliver målt på medarbejderforhold og etiske forhold."

Vandene deler sig i relation til, hvorvidt virksomhederne overvejer og hvordan de vurderer *business casen* for samfundsansvar, dvs. om samfundsansvar betaler sig. Fire virksomheder fremhæver, at der ikke er nogen grund til at forholde sig til, hvorvidt der er en *business case* for samfundsansvar, da det er en naturlig del af virksomhedens arbejde. Følgende citat er illustrativt for dette synspunkt:

"Nej. Eller det vil sige, at jeg ikke helt kan afvise det. I virkeligheden indgår det som en del af vores værdisæt og overbevisning og de ting vi har med at gøre, og derfor tror vi også, at det på et eller andet plan har en effekt på vores bundlinje, for ellers ville vi ikke gøre det. Men det er ikke sådan, at vi prøver at måle disse ting ud. Eksempelvis er det håbløst at måle, hvad vi får ud af at behandle vores medarbejdere ordenligt."

Fire virksomheder forholder sig aktivt til *business casen* for samfundsansvar. To af disse virksomheder vurderer samfundsansvar som en vigtig del af salgsarbejdet og den ene vurderer yderligere tilbagebetalingstiden af igangsatte CSR-aktiviteter. To af virksomhederne er mere tilbageholdne og fremhæver, at arbejdet med samfundsansvar er vigtigt, men at det er uvist, om det kan betale sig rent forretningsmæssigt, da markederne endnu ikke vurderes modne hertil:

”Det er svært på nuværende tidspunkt at sige, om CSR kan betales sig. Det er overraskende at der p.t. ikke er større kundeefterspørgsel efter CSR.”

I forhold til fremtidsplanerne for CSR-rapporteringen har fire virksomheder meget konkrete planer. En virksomhed ønsker at udvide rapporteringen af CSR for næste regnskabsår, mens fem forventer at holde rapporteringen på samme niveau. I relation til det fremtidige arbejde med CSR vil de fire virksomheder:

- Sikre at CSR bliver en del af købsprocessen i forbindelse med opkøb af nye virksomheder (virksomheden er et holdingselskab), at datagrundlaget valideres på tværs af forretningsområder, at der udvikles minimumskrav til rapporteringen fra underliggende forretningsområder, samt at der bliver skræddersyet en model, der passer til en meget decentral struktur.
- Igangsætte en dialog omkring, hvorvidt der skal indføres egne målsætninger for CSR-arbejdet udover koncernmålsætningerne (virksomheden er et datterselskab).
- Fremadrettet have fokus på at videreudvikle CSR-strategien samt implementere målsætninger og igangsætte nye initiativer.
- Fortsat have fokus på at udvikle og forbedre indsatsen omkring antikorruption og leverandørforhold, samt finde en god måde at rapportere om disse udfordrende indsatser. Yderligere vil man optimere målepunkterne for CSR samt finde nye cases, der kan bruges i rapporteringen.

Konklusion

Det er tydeligt, at der har været en betydelig læring hos de interviewede virksomheder. Denne kan sikkert forklares ved flere forhold. Sidste år var første gang de rapporterede, de er derfor blevet nogle erfaringer rigere. Enkelte af virksomheder har haft hjælp af deres revisor i processen. En del har tillige søgt inspiration hos andre virksomheder.

Det må være skuffende for virksomhederne, at de ingen reaktioner har fået på deres rapportering for 2009, når man ser bort fra studerendes interesse.

Der ser ikke ud til at være væsentlige barrierer i arbejdet med rapportering og den nye vejledning har været en god hjælp for flere. En mindre virksomhed mener imidlertid, at vejledningen er alt for omfattende, hvorfor man kunne overveje at lave en miniudgave til mindre virksomheder.

Interviewene afspejler også de store forskelle, der er mellem virksomheder. En af virksomhederne er for eksempel et holdingselskab for en række virksomheder, der hver især rapporterer, men også rapporterer til moderselskabet. Her vil man *”undgå unødigt bureaukrati med opstilling af krav alle virksomheder skal overholde”*. Andre er relativt mindre virksomheder, hvor det er direktøren, der står for udarbejdelse af oplysningerne om samfundsansvar. Andre er datterselskaber, der gerne selv vil rapportere, selvom moderselskabet har fyldig CSR-rapportering. For dem er problemstillingen at finde en balance mellem egen og moderselskabets rapportering.

Der ser ud til at være to typer af virksomheder. De der kopierer redegørelsen for samfundsansvar fra sidste år og fremover næppe vil lægge mange nye kræfter i at udvikle indholdet af rapporteringen. Den anden type virksomheder ser CSR-arbejdet og rapporteringen heraf som et område i udvikling.

For en del virksomheder er spørgsmålet om business case ikke relevant. Det er blot noget man gør, fordi det grundlæggende er en del af virksomhedens værdier eller er en nødvendighed i den branche, hvori man befinder sig.

Et område alle virksomheder med en enkelt undtagelse må arbejde på fremover er udvikling af CSR-mål for ledere – mål som modsvarer de økonomiske mål, selvom de vil vægtes mindre.

Appendiks 1: Interviewguide

Formål: Opfølgende interview med virksomheder, der for første gang rapporterede om samfundsansvar efter § 99 a i årsrapporten for regnskabsåret 2009.

A. Indledende spørgsmål

1. Hvad er din stillingsbetegnelse og rolle vedr. rapportering af samfundsansvar? (Hvis anden medarbejder er ansvarlig for rapporteringen i år).
2. Hvilke erfaringer har I haft med jeres rapportering om samfundsansvar fra sidste år?
3. Har I modtaget reaktioner på jeres rapportering? Fra hvem? (Fx kunder, studerende etc.)

B. Rapporteringsprocessen

4. Hvilke væsentlige ændringer/forbedringer har I foretaget i forhold til sidste år vedr. rapporteringsprocessen? (Fx vedr. indhold, organisering af arbejdet, publiceringer, nye systemer.)
5. Har I brugt mere eller mindre tid på rapporteringen i forhold til sidste år? Hvorfor, hvordan?
6. Har I fået hjælp udefra? (Fx konsulenter, revisor).
7. Har revisor haft kommentarer til jeres rapportering?
8. Har I hentet inspiration fra andre virksomheders rapportering? Hvordan?
9. Hvad har været de største udfordringer i arbejdet? (Fx i forhold til politikker, handlinger, resultater, fremskaffelse af data, andet).

C. Erfaringer med lovkravet

1. Har I anvendt den nye vejledning fra E&S? Hvordan? Hvordan vurderer I denne?
2. Er CSR/samfundsansvar integreret i virksomhedens strategi? Var det tilfældet sidste år?
3. Bliver ledelsen/andre målt på resultater relateret til CSR? Hvem? Hvordan?
4. Har I overvejet "the business case"/ om CSR kan betale sig? Hvordan? Resultat?
5. Hvad er jeres planer fremover med:
 - a. CSR-arbejdet?
 - b. Rapporteringen? (Samme niveau, mere eller mindre?)