

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

**Evaluering af projekt People & Profit  
- Overskud med Omtanke**

---

Rapport

December 2007

1.	INDLEDNING .....	1
1.1	Baggrund .....	1
1.2	Projektets organisering .....	1
1.3	Læsevejledning .....	2
2.	RESUMÉ .....	3
3.	PROJEKTETS MÅLSÆTNINGER OG AKTIVITETER .....	7
3.1	Projektets overordnede målsætninger og evalueringens fokus .....	7
3.2	Godkendte målforskydninger .....	8
3.3	Projektets faser og aktiviteter .....	8
3.4	Projektets forskningsdel .....	10
4.	VURDERING AF PROJEKTETS MÅLREALISERING .....	12
4.1	Fase 1: Forstudie .....	12
4.1.1	Mål og aktiviteter i fase 1 .....	12
4.1.2	Vurdering af målrealisering .....	14
4.2	Fase 2: Kortlægning .....	15
4.2.1	Mål og aktiviteter i fase 2 .....	15
4.2.2	Vurdering af målrealisering .....	17
4.3	Fase 3: Udvikling af undervisningsmateriale .....	17
4.3.1	Mål og aktiviteter i fase 3 .....	17
4.3.2	Vurdering af målrealisering .....	18
4.4	Fase 4: Pilotforløb .....	19
4.4.1	Mål og aktiviteter i fase 4 .....	19
4.4.2	Vurdering af målrealisering .....	19
4.5	Fase 5: Implementering og forankring .....	20
4.5.1	Træningen af undervisere .....	20
4.5.2	Markedsføringen af OMO .....	21
4.5.3	Rekrutteringen af virksomheder .....	24
4.5.4	Deltagernes udbytte af OMO .....	26
5.	CENTRALE TEMAER .....	29
5.1	Afvejning mellem projektets kvantitative og kvalitative sigte .....	29
5.2	Rekrutteringsproblematikken .....	30
5.3	Inddragelse af samarbejdspartnerne .....	31
5.4	Forankring blandt deltagende virksomheder .....	32
5.5	Forankring blandt deltagende organisationer .....	32
5.6	Resultater ud over målsætningen .....	33
6.	KONKLUSION .....	35
7.	EVALUERINGSMETODE .....	38

## 1. **INDLEDNING**

Denne rapport præsenterer resultaterne fra den afsluttende evaluering af projekt Overskud med Omtanke. Evalueringen er foretaget af NIRAS Konsulenterne på vegne af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i november og december 2007.

### 1.1 **Baggrund**

People & Profit – Overskud med Omtanke er et projekt under Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (E&S), som med støtte fra Arbejdsmarkedsstyrelsen (via Rummelighedspuljen) og den Europæiske Socialfond har til formål at udvikle Corporate Social Responsibility (CSR) som et strategisk konkurrenceparameter i danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er).

Globaliseringen har i stigende grad lagt pres på mindre virksomheder for både at kunne tjene penge og opføre sig socialt ansvarligt på samme tid. CSR kan derfor betragtes som et væsentligt redskab til at ruste dansk erhvervsliv til at klare sig godt i den internationale konkurrence og være med i forreste linje på de globale markeder. Det sker bl.a. ved, at ledelsen i virksomhederne har fokus på et rummeligt arbejdsmarked, gode og attraktive medarbejderforhold, effektive miljø- og energiforanstaltninger mm.

Projektet finder således sit ståsted i den danske indsats for at indfri Lissabonmålet, som det bl.a. også fremgår af regeringens strategi ”Vækst, Velfærd - Fornyelse II”.

### 1.2 **Projektets organisering**

Overskud med Omtanke blev igangsat i 2005 og forventes afsluttet ved udgangen af 2007. Projektet er forankret i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, som har haft det overordnede ansvar for styring, fremdrift og formidling af projektets resultater. I forbindelse med projektet har E&S etableret et sekretariat bestående af en projektejer, en projektleder og fem projektmedarbejdere, hvoraf den ene var en regnskabskyndig AC'er.

Hovedleverandøren Rambøll Management har oprettet deres eget projektsekretariat, der har stået for den praktiske kontakt til virksomhederne og koordinering af undervisningsdelen.

Der har til projektet været tilknyttet en referencegruppe bestående af en række parter herunder Dansk Industri, Dansk Arbejdsgiverforening, LO, Håndværksrådet, HK, Dansk Erhverv, Arbejdsmarkedsstyrelsen, CO Industri, Ledernes Hovedorganisation, HTSA, og Fagligt Fælles Forbund - 3F. Referencegruppens rolle har været at indgå i dialog om projektets gennemførelse, herunder dels at sikre, at projektet tager udgangspunkt i virksomhedernes virkelighed, dels at bidrage til at skabe national forankring og vidensspredning.

Det var oprindeligt meningen, at en stor del af de ovennævnte organisationer skulle spille en større rolle, idet de alle fik muligheden for at tilknytte en konsulent til projektet i otte måneder. Denne konsulent kunne så varetage den enkelte organisations særlige CSR-behov og -aktiviteter samt medvirke ved undervisning blandt organisationens medlemmer. Ingen af referencegruppens medlemmer ønskede dog at gøre brug af dette tilbud.

Endelig er der i projektet samarbejdet med relevante forskningsressourcer såsom Copenhagen Business School (CBS), Harvard University mv., ligesom nationale og regionale netværk af virksomhedsledere samt regionale erhvervscentre er blevet inddraget i processen.

### 1.3 **Læsevejledning**

Denne evalueringsrapport samler op på projektets målsætninger, aktiviteter og resultater.

I *kapitel 2* præsenteres først et kort resume af evalueringens resultater. Herefter beskrives i *kapitel 3* projektets målsætninger og aktiviteter i hver af projektets fem faser. I *kapitel 4* foretages en vurdering af projektets målrealisering for hver enkelt fase. Efterfølgende diskuteres i *kapitel 5* en række centrale temaer, mens *kapitel 6* indeholder en samlet konklusion. Endelig beskrives i *kapitel 7* kort de datakilder, der ligger til grund for evalueringen.

Det skal dog allerede her nævnes, at evalueringen primært baserer sig på eksisterende data indsamlet i løbet af projektperioden, dvs. sekundære data. NIRAS Konsulenterne har ikke været med i denne del og har derfor ikke kunnet præge dataindsamlingen med henblik på at foretage denne afsluttende evaluering af projektet. Dog er der suppleret med to fokusgruppeinterview samt en række telefoninterview blandt projektets primære interessenter. Brugen af overvejende sekundære data er med til at sætte rammerne for evalueringens designet. Rapportens analyse, konklusioner og anbefalinger må ses i det lys.

## 2. RESUMÉ

Overskud med Omtanke er et projekt under Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (E&S), som med støtte fra Arbejdsmarkedsstyrelsen (via Rummelighedspuljen) og den Europæiske Socialfond har til formål at udvikle Corporate Sociale Responsibility (CSR) som et strategisk konkurrenceparameter i danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Overskud med Omtanke blev igangsat i 2005 og forventes afsluttet ved udgangen af 2007.

Projektet har søgt at sætte CSR på dagsordenen ved blandt andet at undervise mere end 12.000 ledere og medarbejdere i danske SMV'er. Dermed er projektet det hidtil største og mest omfattende af sin art, i Danmark såvel som internationalt.

De væsentligste resultater af projektet omfatter:

- **Styrket forskning om anvendelsen af CSR**, herunder etablering af nationalt forskerpanel og afholdelse af en række forskningsseminarer
- **Opbygning af viden om CSR som konkurrenceparameter** for danske SMV'er, herunder systematisering og afdækning af CSR-aktiviteter og -værktøjer
- **Kortlægning af CSR-aktiviteter** i danske SMV'er, herunder kortlægning af det økonomiske rationale forbundet med en strategisk anvendelse af CSR
- **Udvikling og opbygning af stor undervisningskapacitet** og omfangsrigt undervisningsmateriale
- **Styrket omtale af CSR i medier og direkte kommunikation**
- **Undervisning af godt 12.650 ledere og medarbejdere** i CSR over hele landet

Det kan samlet set konkluderes, at projektet har leveret et omfattende bidrag til at skabe en dagsorden omkring arbejdet med CSR i danske virksomheder. Dermed er der skabt et solidt potentiale for, at de små og mellemstore virksomheder fremover kan tage dagsordenen til sig og udnytte det omfangsrige materiale, projektet har udviklet og gjort tilgængeligt på området. Projektet har således

med en intens markedsføring og kursusaktivitet bidraget til at sætte en proces i gang, der kan gøre CSR til et aktivt konkurrenceparameter for danske SMV'er.

Herudover skal det fremhæves, at projektet også har formået at sætte aftryk i en lang række eksterne fora. For det første er der indskrevet en CSR-strategi i regeringsprogrammet, hvilket betyder, at CSR bliver et fokusområde i de mange ministerier, der berøres af CSR-dagsordenen.

For det andet er undervisningsmaterialet med finansiering fra E&S blevet oversat til engelsk på grund af forespørgsler fra blandt andet Verdensbanken, EU og FN, der vil inddrage det i egne CSR-undervisningsprogrammer. Denne opmærksomhed understreger, at det ikke blot er det mest omfattende materiale på området i Danmark, men at der også i international sammenhæng er tale om et unikt materiale.

Projektet har udspillet sig i følgende fem faser:

1. **Forstudie**; identifikation af gode business cases og dannelsen af et systematisk overblik over CSR-feltet
2. **Kortlægning**; spørgeskemaundersøgelse blandt mere end 1.000 danske SMV'er med henblik på kortlægning af omfanget af CSR samt det økonomiske rationale
3. **Udvikling af undervisningsmateriale**, herunder detaljeret Håndbog, PowerPoint-slides, e-læringsmateriale, dvd'er mv.
4. **Pilotforløb**; afvikling af kursusforløb for 50 deltagere med henblik på tilpasning og justering af undervisningsmaterialet
5. **Implementering og forankring**; træning af 67 undervisere + afholdelse af heldagskurser og aftenarrangementer for i alt 12.650 ledere og medarbejdere i danske SMV'er

Nedenfor vurderes kort målrealiseringen for hver af de fem faser.

#### *Fase 1*

Forstudiets målsætning om at identificere gode business cases såvel internationalt som nationalt må siges at være indfriet. De fire selvstændige rapporter, der er udviklet i fase 1, rækker i høj grad ud over den stringente målrealisering og udgør et solidt fundament for det videre arbejde med CSR i danske SMV'er. Produktet af fase 1 har ikke kun været anvendeligt for projektets senere faser, men har også haft almen værdi som referencepunkter for det generelle arbejde med CSR i Danmark.

### *Fase 2*

Kortlægningen af danske virksomheders holdning til og arbejde med CSR, forestået af Gallup, har leveret et værdifuldt bidrag til de senere faser af projektet og er som materialet fra fase 1 også blevet anvendt i en bredere kontekst. Generelt er der stor tilfredshed med bidraget fra fase 2, som til fulde lever op til målsætningen om at kortlægge omfanget af CSR samt det økonomiske rationale forbundet med CSR-indsatser.

### *Fase 3*

I fase 3 blev der udviklet et CSR-undervisningsmodul, der er blevet rost for dets tilgængelighed, alsidighed og relevans. Det lever således op til målsætningen om at skulle kunne anvendes til at give mindst 12.000 ledere og medarbejdere i små og mellemstore danske virksomheder et kompetenceløft inden for CSR. Den udarbejdede håndbog får generelt ros for at fungere som en god introduktion til arbejdet med CSR og samtidig udgøre et omfattende opslagsværk. Det skal dog retfærdigvis nævnes, at enkelte af de interviewede personer peger på, at netop omfanget tilsyneladende også udgør et kritikpunkt. Det nævnes i den sammenhæng, at visse dele af målgruppen har været tilbageholdende med at kaste sig over et så stort og forholdsvis teoretisk materiale. Men det er som nævnt relativt få kvalitative røster, der fremfører dette argument.

### *Fase 4*

Pilotforløbet i fase 4 blev kørt som et klassisk testforløb, hvor undervisningsmodulet blev gennemprøvet i et forløb med 53 pilotvirksomheder. Resultatet blev udviklingen af et undervisningsmateriale, som underviserne alt overvejende har været glade for at arbejde med, og som kursusedtagerne og andre interessenter har fundet relevant. Målsætningen for fase 4 må derfor i høj grad siges at være opfyldt. Samtidig afsluttedes fase 4 inden for den planlagte tidsramme.

### *Fase 5*

Fase 5 var som implementeringsfasen langt den mest omfattende af de fem faser, hvorfor den nedenfor er delt op i flere delelementer:

*Træningen af undervisere* levede fint op til målsætningen. 63 undervisere fra 22 erhvervsskoler gennemførte det fulde træningsprogram. Heraf fik ti et udvidet træningsforløb. Andre undervisere fik på anden vis en mere begrænset træning i undervisningsmodulet. Underviserne er overvejende tilfredse med træningen og har følt sig godt klædt på til at køre de efterfølgende kursusforløb.

*Markedsføringen* har været langt mere omfattende og har anvendt en bredere vifte af medier end oprindeligt planlagt. Som et resultat heraf har OMO fået en eksponering, som må siges at have levet op til målsætningen om at yde et synligt

og effektivt bidrag til CSR-dagsordenen. Indsatsen med markedsføringen vidner om en meget initiativrig og ihærdig indsats fra projektledelsens side.

*Rekrutteringen* har i høj grad været projektets største udfordring. Det har krævet et års forlængelse af projektet samt en række modifikationer af den oprindelige undervisningsplan, før man nu er nået op over de målsatte 12.000 kursusdeltagere. Den primære modifikation har været, at man midt i forløbet valgte at supplere de planlagte dagsarrangementer med såkaldte edutainment-arrangementer afholdt om aftenen, idet virksomhederne havde svært ved at afsætte tid til hel-dagsarrangementer. Disse edutainment-arrangementer havde – ud over information om CSR – også et underholdningsmæssigt sigte. Mens denne justering generelt opleves som en kreativ og positiv tilpasning af forløbet, nævner enkelte, at man med modifikationerne er gået for meget på kompromis med den faglige dybde i undervisningen. Det er evaluators samlede vurdering, at strategien har været velvalgt set i lyset dels af projektets overordnede målsætninger, dels af, at deltagerne til edutainment-arrangementerne generelt har været tilfredse med indholdet. Derudover viser DMA-undersøgelsen, at 87% af edutainment-kursisterne har igangsat initiativer inden for CSR-området.

*Deltagernes udbytte* af arrangementerne vurderes at være forholdsvis højt. Arrangementerne har primært haft fokus på at introducere deltagerne i et stort antal danske virksomheder til CSR og inspirere dem til at arbejde videre med problemstillingerne. Deltagerne har været meget tilfredse med kursernes form og indhold.

Hvorvidt projektet har været med til at skabe et mærkbart og konkret kompetenceløft blandt virksomheder i målgruppen, er et vanskeligt spørgsmål at besvare præcist på det foreliggende datagrundlag. Evalueringen peger således på, at man i høj grad er lykkedes med at få budskabet ud til en bred skare af virksomheder, som er blevet inspireret til at arbejde videre med konkrete CSR-indsatser. Omvendt er der flere kritiske røster blandt de interviewede interessenter, der hævder, at kurserne formentligt ikke i alle de pågældende virksomheder har skabt en mærkbar og konkret forankring. Det grundlæggende argument går på, at forankringen i mange tilfælde kræver en yderligere fokusering og opfølgning blandt virksomhederne. Det er evaluators samlede vurdering, at projektet i høj grad har bidraget til, at virksomhederne generelt og i vidt omfang har rettet fokus på at sikre kompetencer til at arbejde med CSR-aktiviteter fremover. Men på det foreliggende datagrundlag lader det sig vanskeligt slå fast, hvor dyb en forankring i virksomhederne, der er tale om.

### 3. **PROJEKTETS MÅLSÆTNINGER OG AKTIVITETER**

I dette kapitel skitseres først projektets målsætninger, som de er opstillet i projektets ansøgning til den Europæiske Socialfond. Herefter beskrives projektets fem faser og de enkelte aktiviteter indeholdt i disse.

#### 3.1 **Projektets overordnede målsætninger og evalueringens fokus**

De overordnede formål med projekt Overskud med Omtanke er:

- At medvirke til at fastholde og forbedre danske små og mellemstore virksomheders konkurrencevilkår blandt andet igennem et rummeligt arbejdsmarked
- At skabe grundlag for at små og mellemstore virksomheder kan bruge Corporate Social Responsibility (CSR) aktiviteter som et reelt konkurrenceparameter

Det er hensigten, at projektets overordnede formål opfyldes gennem en række produkter, der således bliver projektets delmål:

- At skabe ny dokumentation for CSR som et redskab til økonomisk vækst i små og mellemstore virksomheder i forhold til en global konkurrencesituation
- At give et stort antal danske virksomheder (12.000 ledere og medarbejdere i 4.000 danske SMV'er) et mærkbart og konkret kompetenceløft på CSR-området og dermed hjælpe dem i gang med at udvikle en mere strategisk tilgang til brugen af CSR-aktiviteter og med fokus på at styrke virksomhedernes indsats i udviklingen og fastholdelsen af personer på kanten af arbejdsmarkedet
- At yde et synligt og effektivt bidrag til at løfte den danske og europæiske CSR-dagsorden – herunder at projektet vil understøtte Lissabon-målene og Regeringens 2010-mål på beskæftigelsesområdet gennem fastholdelse og integration af de udsatte grupper på arbejdsmarkedet.

Evalueringens primære opgave vil være at vurdere, i hvilken grad projektet har realiseret de tre ovenfor nævnte delmål. Dette vil være i fokus i evalueringsrapportens samlede konklusion (kapitel 6).

### 3.2 **Godkendte målforskydninger**

Der er i løbet af projektperioden kun sket begrænsede ændringer i forhold til den oprindelige projektbeskrivelse. Disse er sket med godkendelse af den tilknyttede socialfondskoordinator.

De væsentligste ændringer, der er sket i projektperioden omfatter følgende:

- Målet om at nå ud til 12.000 ledere og medarbejdere i 4.000 virksomheder er justeret, således at det ikke længere er et specifikt mål at nå ud til 4.000 virksomheder. Således skal projektet kun omfatte 12.000 ledere og medarbejdere uden krav om antallet af virksomheder (godkendt juni 2005)
- Der kan dispenseres fra krav om virksomhedsstørrelse og/eller antal deltagere pr. virksomhed, forudsat at det sker i begrænset omfang og efter vurdering af det enkelte tilfælde (godkendt juni 2006)
- Det godkendes at forlænge projektet fra december 2006 frem til april 2007 uden bevillingsforhøjelse (godkendt november 2006)
- Det godkendes at forlænge projektet fra april 2007 frem til 31. december 2007, ligesom projektbevillingen forhøjes (godkendt april 2007)
- Det godkendes, at der ydes støtte til produktion af tre DR-undervisningsudsendelser samt 3.000 dvd-diske. Der gives dog ikke ekstra støtte, da ”udgiften afholdes inden for den eksisterende bevilling” (godkendt juni 2006)

Der tages naturligvis højde for disse godkendte målforskydninger i vurderingen af projektets målrealisering.

### 3.3 **Projektets faser og aktiviteter**

Projektet er afviklet i fem faser mellem 2005 og 2007. Fase 5 skulle ifølge den oprindelige tidsplan for projektet være afsluttet med udgangen af december 2006, men blev som nævnt forlænget først til april 2007 og senere til udgangen af 2007.

I nedenstående tabel er de enkelte fasers delmål opstillet skematisk. Af tabellen fremgår ligeledes en række aktiviteter, der er planlagt i forbindelse med gennemførelse af projektet.

**Tabel 1: De enkelte fasers delmål**

Faser	Delmål	Gennemførte aktiviteter
<b>Fase 1: Forstudie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation af de gode business cases inden for forskellige forretningssituationer og typer af virksomheder</li> <li>• Afdækning af internationale og nationale best practices</li> </ul>	Afdækning af CRS-aktiviteter: bruttoliste og praktiske aktiviteter (ledelse, miljø, medarbejdere, interesser, samfund, kunder, leverandører)
		Udvikling af katalog over CRS-værktøjer (gennemgang af 39 konkrete værktøjer)
		Redegørelse for økonomiske gevinster ved CVR
		Identificering af danske business cases
<b>Fase 2: Kortlægning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation af sammensætninger af forretningssituationer og CSR-aktiviteter, hvor potentialet for en positiv effekt på bundlinjen er størst</li> <li>• Fastlæggelse af fokus og sammensætning for de fem regionale vækstgrupper</li> </ul>	Repræsentativ spørgeskemaundersøgelse (Gallup & Danmarks Statistik)
		Kortlægning med hovedspørgsmål: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke CSR-aktiviteter danske små og mellemstore virksomheder arbejder med</li> <li>• Hvilke CSR-aktiviteter der har størst positiv (eller negativ) effekt på virksomhedernes økonomiske resultater</li> </ul>
<b>Fase 3: Udvikling af et CSR-undervisningsmodul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af redskaber og værktøjer</li> <li>• Udvikling af koncept for individuel rådgivning</li> <li>• Udvikling af standarder og målekoncepter for CSR-aktiviteter</li> <li>• Udarbejdelse af cd-rom indeholdende redskaber og værktøjer til brug for virksomheder og rådgivere</li> </ul>	Udviklingsforløb
<b>Fase 4: Udvikling af SMV'ernes CSR indsats/ pilotprojekt</b>	Formålet er at teste, evaluere og tilrette det udviklede undervisningsmodul. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af SMV'ernes CSR-indsats</li> <li>• Opkvalificering af ledere og medarbejdere i 50 virksomheder</li> <li>• Færdigudvikling af koncept for CSR</li> </ul>	Pilotforløb for 50 SMV'er: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Gennemgå et kursusforløb</li> <li>b) Efterfølgende proces med konsulentbistand</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afprøvning af det i fase 3 udviklede undervisningsmodul</li> <li>2. Individuel rådgivning af deltagende virksomheder inden for CSR</li> <li>3. Evaluering af undervisningsmodulet</li> <li>4. Færdigudvikling af undervisningsmodulet</li> </ol>
<b>Fase 5: Implementering og forankring</b>	Formålet er at opkvalificere danske SMV'er til det strategiske arbejde med CSR – herunder at tilbyde undervisning, sprede viden og gøre værktøjer tilgængelige. <p>Mål: 12.000 ledere og medarbejdere i danske SMV'er skal gennemgå undervisningsforløbet, som er udviklet i fase 3 og fase 4.</p>	<b>Indhold i fasen</b> <p>Trin 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Træning af relevante personer hos partnerorganisationer til videreførelse af vækstgruppekonceptet og overlevering af værktøjer</li> <li>• Regional segmentering af erhvervslivet</li> </ul>

Faser	Delmål	Gennemførte aktiviteter
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Træning af det fornødne antal undervisere fra projektgruppen og erhvervsuddannelsescentre</li><li>• Markedsføring og øvrige aktiviteter, der har til formål at få 12.000 ledere og medarbejdere i danske SMV'er til at tilmelde sig et CSR-kursus</li><li>• Planlægning og gennemførelse af ca. 600 endagskurser i hele Danmark ved brug af det undervisningsforløb og undervisningsmateriale, der er udviklet i fase 3 og 4</li></ul>	<p>Trin 2:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Videreformidling af værktøjer til rådgivere og organisationer, der har en udviklende og vejledende rolle i forhold til SMV'er</li><li>• Igangsættelse af netværkskampagne</li><li>• Etablering af hjemmeside primært rettet mod rådgivere</li></ul> <p>Trin 3:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kick off-arrangement, der sætter CSR på dagsordenen</li><li>• 15 Regionale og lokale roadshows målrettet til virksomheder</li><li>• Afholdt godt 250 arrangementer</li><li>• Aktivering af erhvervsorganisationers medier</li><li>• Samarbejde med virk.dk om formidling af konkrete værktøjer og vejledninger</li></ul>

I kapitel 4 beskrives de fem faser i yderligere detaljer, ligesom det vurderes, i hvilken grad de opstillede mål er realiseret.

### 3.4 **Projektets forskningsdel**

Sideløbende med projektets fem faser har der kørt en selvstændig teoretisk del, der har haft til formål at styrke forskningen om anvendelsen af CSR i Danmark. Denne del af projektet har omfattet følgende aktiviteter:

- Etablering af Nationalt Forskerpanel og forskningsprojekt om CSR i SMV'er
  - 13 medlemmer på tværs af danske forskningsmiljøer med hver sine specifikke forskningsområder inden for CSR og/eller SMV'er
  - Formålet med forskerpanelet har været at levere et kvalificeret og konstruktivt input til den generelle diskussion om CSR's rolle for især danske SMV'er samt specifikt at forholde sig til OMO

- Afholdelse af forskningsseminarer med fokus på en række aktuelle emner inden for CSR og SMV'er samt diskussion af aktuelle problematikker i forbindelse med det igangværende OMO-projekt:
  - ”Små og mellemstore virksomheders sociale ansvar: Mellem etik og profit”, ved lektor Steen Vallentin, CBS
  - ”Projekt Overskud med Omtanke”, ved Mette Marie Gadegaard, E&S
  - ”CSR og SMV: Fra personlig til professionel omsorg?”, ved Mette Mønsted, CBS
  - ”Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder”, ved Kristian Mørk Puggaard, EBST
  - ”CSR i SMV'er: Et Corporate Communication-perspektiv”, ved Anne Ellerup Nielsen, ASB
  - ”Små og mellemstore virksomheders håndtering af sociale og miljømæssige krav i værdikæden”, ved Mette Andersen, the Copenhagen Centre
  - ”Fra rummelighed og arbejdsmarked til konkurrenceevne og vækst: Disciplineringsformer i spillet mellem CSR og SMV'er”, ved Steen Vallentin, CBS
  - ”Når CSR tages med ud i den store verden: Udfordringer for internationale SMV'er”, ved Søren Jeppesen, CBS
- Afholdelse af international forskningskonference om CSR i SMV'er: ”The Social Responsibility of Small and Medium-Sized Enterprises – Integration of CSR into SME Business Practice”, Copenhagen Business School, 26. oktober 2006
- Udarbejdelse og redigering af antologi om CSR i SMV'er, udkommer på Børsen Forlag, primo 2008

Evaluators vurderer, at projektets forskningsdel har spillet en væsentlig rolle i forhold til dokumentation af CSR-aktiviteter og -effekter i en dansk sammenhæng. Det skal dog bemærkes, at det ikke har været muligt inden for de givne evalueringsrammer at foretage en tilbundsående analyse og vurdering af denne del af projektet. Temaet er berørt i de afholdte fokusgrupper og interview – og interviewpersonerne har udtalt sig på baggrund af et meget varierende kendskab til denne del af projektet. Kommentarer til forskningsdelen indgår i de følgende afsnit, hvor det vurderes relevant.

## 4. VURDERING AF PROJEKTETS MÅLREALISERING

I dette kapitel beskrives og vurderes målrealiseringen for hver enkelt af projektets fem faser.

### 4.1 **Fase 1: Forstudie**

#### 4.1.1 *Mål og aktiviteter i fase 1*

Forstudiet havde til formål dels at identificere de gode business cases inden for forskellige forretningssituationer og typer af virksomheder, dels at afdække internationale og nationale best practices. Hensigten var således at indkredse og systematisere det meget brede CSR-felt gennem analyse af best practice-eksempler.

Fasen har været sammensat af seks selvstændige dele:

- Afdækningen af, hvilke aktiviteter der defineres som CSR-aktiviteter
- Afdækning af forholdet mellem virksomheders CSR-aktiviteter og det økonomiske rationale
- Identificering af danske business cases
- Afdækning af CSR-værktøjer
- Udarbejdelse af sammenfatningsrapport for fase 1
- Workshop – fremlæggelse og drøftelse af fase 1-resultater med projektets referencegruppe

På baggrund af de seks elementer er der samlet set udarbejdet fire rapporter i løbet af fase 1. Disse er kort beskrevet i boksen nedenfor.

**Tabel 2: Oversigt over output fra fase 1**

**Katalog over CSR-aktiviteter: Et overblik. En rapport udarbejdet af Ashridge for Erhvervs- og selskabsstyrelsen, april 2005**

Rapporten skaber en oversigt over, hvad der anses for de mest almindelige typer af CSR-aktiviteter i Europa og Nordamerika. Aktiviteterne er inddelt i syv hovedområder:

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

**Katalog over CSR-værktøjer – En rapport udarbejdet for Erhvervs- og selskabsstyrelsen, af Anne Roepstorff og Lene Bjørn Serpa**

Kataloget giver et overblik over et bredt udvalg af værktøjer, der kan hjælpe virksomheder i deres håndtering af CSR. Den foranstående rapport har været benyttet til at strukturere dette katalog. Under de syv hovedområder identificeres i alt 147 CSR-aktiviteter

Senere er disse syv områder blevet suppleret med CSR Innovation og Kommunikation af CSR-aktiviteter. De i alt ni områder udgør hovedindholdet i den undervisning og information, der er leveret i projektets fase 5.

**Competitive Social Responsibility: Uncovering the Economic Rationale for Corporate Social Responsibility amongst Danish Small and Medium-Sized Enterprises. A Report prepared by researchers at Harvard University**

Der redegøres for de økonomiske gevinster, som små og mellemstore danske virksomheder kan opnå ved at gennemføre CSR aktiviteter.

Rapporten viser en række områder, hvor der tilsyneladende er økonomiske gevinster at hente.

På en række andre CSR-aktiviteter har der på det foreliggende grundlag ikke kunnet findes målbare økonomiske eller konkurrencemæssige fordele.

Af rapporten fremgår det endvidere, at på trods af at der ikke er nogen umiddelbar økonomisk begrundelse, kan det konkluderes, at mange ejere og ledere af små og mellemstore danske virksomheder driver deres virksomhed på en samfundsmæssigt ansvarlig måde ud fra en stærk personlig overbevisning.

I rapporten er der endvidere identificeret en række business cases.

**Sammenfatningsrapport: People & Profit – Fase 1**

Rapporten samler op på de samlede resultater fra fase 1, herunder hovedkonklusioner fra de ovennævnte tre rapporter.

Rapporten præsenterer diskussionspunkter og anbefalinger til udviklingen, formidlingen og implementeringen af et undervisningsmodul til danske små og mellemstore virksomheder, som gennemføres i de efterfølgende faser af projektet.

På baggrund af undersøgelser og analyser i forstudiet blev det konkluderet, at danske små og mellemstore virksomheder kan øge deres konkurrencekraft gennem en mere strategisk tilgang til, hvordan de håndterer miljø-, etiske og samfundsmæssige hensyn, der er væsentlige områder inden for CSR. De har imidlertid behov for redskaber, der kan støtte dem i processen, især i forhold til at foretage den strategiske udvælgelse af indsatsområder og gennemføre relevante målinger af effekten, dvs. det økonomiske udbytte for virksomheden og samfundet.

Den sammenfattende rapport med resultaterne af forstudiets tre undersøgelser præsenterer en række diskussionspunkter og anbefalinger til udviklingen, formidlingen og implementeringen af et undervisningsmodul til danske små og mellemstore virksomheder, som gennemføres i de efterfølgende faser af projektet.

Sammenfatningsrapporten blev præsenteret for og debatteret i projektets referencegruppe i august 2005, og der var generelt stor tilfredshed fra alle parter med de konklusioner og anbefalinger, der blev præsenteret.

#### 4.1.2 *Vurdering af målrealisering*

Evaluators vurderer samlet set, at projektet har realiseret de mål, der var opstillet for projektets indledende fase. Der er blevet gennemført et meget grundigt og solidt forstudie, som har formået at indkredse og systematisere det meget brede CSR-felt. Forstudiet har således skabt overblik over de mange forskellige CSR-aktiviteter og -værktøjer, ligesom der er redegjort for de økonomiske gevinster, som SMV'er kan opnå ved at gennemføre CSR-aktiviteter. Dette er blandt andet gjort ved at identificere de gode business cases inden for forskellige forretnings-situationer og ved at afdække internationale og nationale best practices.

Det skal retfærdigvis nævnes, at enkelte medlemmer af referencegruppen kritiserer forstudiet for at være for entydigt akademisk og dermed i deres optik ikke direkte relevant for det videre arbejde med CSR i små og mellemstore virksomheder. Bortset fra denne kritik er der bred enighed om, at den systematisering og kategorisering, der er foretaget i forstudiet, er yderst plausibel og et fornuftigt udgangspunkt for de senere faser. Endvidere synes kategoriseringen i høj grad at være blevet udbredt og anvendt i en lang række forskellige sammenhænge. Det være sig i såvel underviserkredse som faglige og offentlige organisationer samt erhvervsorganisationer mv.

## 4.2 **Fase 2: Kortlægning**

### 4.2.1 *Mål og aktiviteter i fase 2*

Formålet med fase 2 var for det første at identificere sammensætningen af forretningsituationer og CSR-aktiviteter, hvor potentialet for en positiv effekt på bundlinjen er størst. For det andet var det målet at fastlægge fokus og sammensætning for de regionale vækstgrupper og for det efterfølgende undervisnings- og informationsmateriale. Denne fase sigtede således mod at kvalificere og afprøve hypoteser og business cases fra forstudiet.

Hovedaktiviteten i fase 2 var en repræsentativ spørgeskemaundersøgelse foretaget af Gallup og Danmarks Statistik. Undersøgelsen skulle kortlægge CSR-aktiviteterne i danske SMV'er og havde fokus på følgende to hovedspørgsmål:

- Hvilke CSR-aktiviteter arbejder danske SMV'er med?
- Hvilke CSR-aktiviteter har størst positiv (eller negativ) effekt på virksomhedernes økonomiske resultater?

Gallup indhentede valide svar fra mere end 1.000 danske virksomheder. Kortlægningen bekræftede konklusionen fra fase 1 om, at der er et økonomisk potentiale ved at arbejde med CSR-aktiviteter. Mere specifikt konkluderede undersøgelsen følgende:

- **Tre ud af fire danske SMV'er har iværksat CSR-aktiviteter** inden for et eller flere af de syv hovedområder, som undersøgelsen omfattede. CSR-aktiviteterne er hovedsagelig iværksat på medarbejderområdet, miljøområdet samt inden for velgørende samfundsrettede formål.
- **36 % af virksomhederne mener, at CSR-aktiviteter samlet set har en positiv økonomisk effekt**, mens der omvendt kun er 4 %, som mener, at CSR-aktiviteter samlet set har en negativ økonomisk effekt.
- **Især CSR-aktiviteter på medarbejderområdet vurderes at have positiv økonomisk effekt.** Ud over den direkte økonomiske effekt vurderer virksomhederne, at CSR-aktiviteterne på medarbejderområdet har positive effekter i relation til virksomhedens generelle omdømme samt tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft.
- **Også i relation til kunde-, leverandør- og miljøområdet** vurderer de virksomheder, som har iværksat CSR-aktiviteter på det pågældende område, i højere grad, at aktiviteterne har positiv økonomisk effekt, end hvis der spørges til effekten af CSR-aktiviteterne samlet set.

- **Virksomhedernes motivation** for at iværksætte CSR-aktiviteter skal findes i både økonomiske og etiske og moralske årsager. 56 % af de virksomheder, som har iværksat CSR-aktiviteter, nævner positiv økonomisk effekt som begrundelse for CSR-aktiviteterne. 69 % peger på etiske og moralske årsager.
- **Mere end hver fjerde virksomhed (26 %) har udviklet CSR-orienterede produkter eller serviceydelser**, heraf flest på miljøområdet. Tre fjerdedele af de virksomheder, der har udviklet CSR-orienterede produkter, mener, at disse produkter har en positiv økonomisk effekt for virksomheden.
- **Undersøgelsen peger på et behov for yderligere viden om CSR** blandt små og mellemstore virksomheder.

Nedenstående tabel opsummerer på oversigtsform dels, hvilke brancher der er mest tilbøjelige til at have CSR-aktiviteter på de forskellige områder, dels hvordan virksomhederne selv vurderer økonomiske og andre effekter af CSR-aktiviteterne på de forskellige områder.

**Tabel 3: Oversigt over de fem CSR-aktivitetsområder. Kilde: Gallup**

Aktivitetsområde	Brancher hvor aktiviteterne er særligt udbredte	Vurdering af økonomisk effekt	Positiv effekt primært på...
Medarbejderområdet	Hotel og restauration Industri Transport	Overvejende positiv (61 %) Positiv effekt opleves både på kort og lang sigt	Omdømme Tiltrække/fastholde kvalificeret arbejdskraft
Miljøområdet	Hotel og restauration Industri Handel og reparation	Overvejende positiv (40 %) Positiv effekt opleves både på kort og lang sigt	Omdømme Reduktion af ressourceforbrug
Interessentområdet	Hotel og restauration Transport Industri	Overvejende ingen effekt (43 %) Positiv effekt opleves både på kort og lang sigt	Omdømme Tiltrække/fastholde kvalificeret arbejdskraft
Kundeområdet	Hotel og restauration Handel og reparation Transport	Overvejende positiv (54 %) Positiv effekt opleves både på kort og lang sigt	Omdømme Tiltrække/fastholde kunder
Leverandørområdet	Hotel og restauration Handel og reparation	Overvejende positiv (46 %) Positiv effekt opleves både på kort og lang sigt	Omdømme Tiltrække/fastholde kunder Samarbejde

Aktivitetssområde	Brancher hvor aktiviteterne er særligt udbredte	Vurdering af økonomisk effekt	Positiv effekt primært på...
CSR-orienteret produktudvikling	Handel og reparation	Overvejende positiv (59 %)	Især produkter / serviceydelser i relation til <i>miljøproblemer</i> , vurderes at have positiv økonomisk effekt

#### 4.2.2 *Vurdering af målrealisering*

Det er den generelle vurdering, at Gallup-undersøgelsen i fase 2 har været et værdifuldt redskab til at identificere sammensætningen af forretningssituationer og CSR-aktiviteter med økonomisk potentiale. Undersøgelsen har været solid og er blevet bredt anvendt og citeret. Endelig har kortlægningen i høj grad været frugtbar i forhold til at få fastlagt fokus og sammensætning for det efterfølgende undervisnings- og informationsmateriale.

Det skal dog også nævnes, at flere af de personer, evaluator har talt med, har påpeget, at det kunne have været ønskeligt, om Gallup-undersøgelsen, der udelukkende baserer sig på virksomhedernes egne vurderinger af CSR-effekterne, var blevet suppleret med en række mere forskningsbaserede analyser af CSR-aktiviteter med størst bundlinjeeffekt. Analysen fra Harvard Business School, der til dels havde dette formål, betragtes i den sammenhæng ikke som tilstrækkeligt detaljeret. Denne kritik kommer blandt andet fra medlemmer af referencegruppen, der gerne havde set en bedre dokumentation på spørgsmålet om CSR og dets økonomiske rationale.

Hovedparten af de adspurgte interviewpersoner vurderer, at det solide forarbejde har været nødvendigt og nyttigt for udviklingen af de efterfølgende faser. Men det skal for god ordens skyld nævnes, at et mindretal angiver, at resultaterne fra særligt forskningsdelen og det teoretiske forarbejde har været for abstrakt og akademisk – og således ikke tilstrækkeligt anvendelsesorienteret.

### 4.3 **Fase 3: Udvikling af undervisningsmateriale**

#### 4.3.1 *Mål og aktiviteter i fase 3*

Formålet med fase 3 var at udvikle et CSR-undervisningsmodul, der skulle kunne anvendes til at give 12.000 ledere og medarbejdere i små og mellemstore danske virksomheder et kompetenceløft inden for CSR under udrulningen i de følgende faser af projektet.

På baggrund af undervisningsmaterialet og det gennemførte undervisningsforløb er målsætningen, at kursUSDeltagere bliver i stand til selvstændigt at iværksætte en CSR-indsats i deres virksomhed eller at optimere allerede eksisterende CSR-indsatser.

Konkret er der blevet udarbejdet et undervisningsmateriale, der indeholder:

- En håndbog på 200 sider, trykt i over 12.000 eksemplarer
- 144 PowerPoint-slides, der dækker alle områder inden for CSR
- E-læringsmateriale, inkl. links og oversigter
- Interaktive tests, bl.a. test-din-virksomhed, arbejdsmiljøværktøj og CSR-salgsværktøj med fokus på CSR og bundlinje
- Video cases med virksomheder, der tilsammen dækker alle fokusområder inden for CSR
- Hjemmeside med nyhedsbrev, presseklip osv.
  
- 3 undervisningsprogrammer vist på DR1 og DR2 og optrykt på dvd

Herudover blev der i fase 3 samlet et kampagnemateriale til de relevante medier samt gennemført fokusgruppeinterview med repræsentanter for de små og mellemstore virksomheder.

I det følgende vurderes materialets relevans som bidrag til opfyldelsen af målsætningerne. Udviklingen af undervisningens form vurderes under fase 4.

#### 4.3.2 *Vurdering af målrealisering*

Formålet om at udvikle et undervisningsmateriale, der giver ledere og medarbejdere i SMV'er et kompetenceløft inden for CSR er i høj grad indfriet. Materialet får stor ros fra langt de fleste interviewpersoner, og kursUSDeltagerne synes i høj grad at have fundet materialet relevant.

Materialet roses blandt andet for:

- At ramme plet i forhold til målgruppen
- At være pædagogisk enkelt med en god struktur og et forholdsvist simpelt budskab
- Godt og klart sprog
- At tjeklister og skemaer er særligt anvendelige og hjælpsomme

Nogle få undervisere og andre interessenter erklærer sig mere skeptiske i forhold til materialet, som de finder for omfattende og ”tungt” for dele af målgruppen.

Særligt angives det, at hhv. deltagere med kort uddannelser og deltagere fra helt små virksomheder til tider har fundet materialet for akademisk.

Samlet set vurderer evaluatoren, at undervisningsmaterialet har levet op til forventningerne – og at langt hovedparten af projektets interessenter har fundet det relevant, inspirerende og anvendeligt. Materialet har været velegnet dels i de konkrete undervisningssituationer, dels som opslagsværk for interessenter i virksomheder og i andre erhvervsammenhænge.

Det synes klart, at materialet primært fungerer som inspiration og opslagsværk for virksomhederne – og måske i mindre grad som en fuld køreplan for virksomheder, der ønsker at iværksætte CSR-indsatser. Her kan der være brug for at supplere med andet materiale og andre pædagogiske tilgange.

Det skal i den forbindelse understreges, at materialet fra projektledelsens side netop er tænkt som noget, der i undervisningen anvendes i mindre doser, og som efterfølgende fungerer som et opslagsværk. Som sådan må målet således siges at være nået. At materialet har stor kvalitet og en unik karakter understreges af, at projektledelsen har fået henvendelser fra blandt andet Verdensbanken, EU og FN, der vil inddrage det i egne CSR-undervisningsprogrammer.

#### 4.4 **Fase 4: Pilotforløb**

##### 4.4.1 *Mål og aktiviteter i fase 4*

Pilotforløbet havde til opgave at gennemgå kursusmodulet med 50 små og mellemstore virksomheder. Formålet med forløbet var at teste, evaluere og evt. tilrette det udviklede undervisningsmodul, inden den store udrulning i fase 5.

Til formålet gennemførtes følgende aktiviteter:

- Rekruttering af 53 branchemæssigt og geografisk repræsentative pilotvirksomheder
- Gennemførelse af seks forskellige endagskurser, hvori forskellige undervisningsformer, abstraktionsniveauer og lokaliteter blev afprøvet
- Evaluering og justering af undervisningsmaterialet på baggrund af indsamlede tilbagemeldinger fra de deltagende virksomheder
- Desuden fik alle virksomheder tilbudt et opfølgende konsulentforløb, som ingen valgte at tage imod

##### 4.4.2 *Vurdering af målrealisering*

Det er evaluators vurdering, at fase 4 generelt har levet op til målsætningen om at teste, evaluere og tilrette det udviklede undervisningsmodul. Pilotforløbet

kørte efter planen og førte over flere testrunder til en fornuftig tilretning af undervisningsmodulet samt et færdigudviklet koncept for CSR.

Deltagerne udviste stor interesse for materialet og har udtrykt stor tilfredshed med forløbet. I alt blev ledere og medarbejdere i mere end 50 SMV'er opkvalificeret i løbet af pilotforløbet. Samtidig blev tidsplanen for de første fire faser af projektet overholdt, hvorfor man rettidigt var klar til at rulle projektet ud i fase 5.

#### 4.5 **Fase 5: Implementering og forankring**

Fase 5 havde til formål at implementere hele projektet og er den ressource- og tidsmæssigt langt tungeste fase, som følgelig også vil få mest opmærksomhed her.

I det følgende beskrives og vurderes en række centrale elementer i projektets implementerings- og forankringsfase, herunder træningen af undervisere, markedsføringen af OMO, rekrutteringen af kursister og endelig deltagernes udbytte.

##### 4.5.1 *Træningen af undervisere*

Det nominelle krav for træningen var, at 50 undervisere gennemgik et uddannelsesforløb og blev klædt på til at undervise i det udviklede materiale.

Følgende aktiviteter blev gennemført med henblik på træningen af undervisere:

- Et firedages træningsforløb gennemført i henholdsvis København, Odense, Århus og Hjørring i foråret 2006
- Efterfølgende er ti undervisere blevet trænet yderligere i et ekstra modul vedrørende medarbejderaktiviteter
- Opfølgende træning på de enkelte erhvervsakademier af ca. 20 undervisere i vinteren og foråret 2007 i et kortere forløb, men med samme pensum
- Løbende møder med undervisere og undervisningsansvarlige, hvor undervisningsmaterialet er blevet genopfrisket, og samarbejdsmulighederne vurderet
- Involvering af erhvervschefforeningen, erhvervscentre, erhvervsråd, faglige netværk, konsulentfirmaer og andre organisationer, der med hjælp fra projektet har fået mulighed for at bruge CSR i deres forretnings- og kompetenceudvikling

Startende i foråret 2006 og løbende indtil foråret 2007 er der gennemført træning af 67 undervisere fra 22 forskellige erhvervsskoler. Hermed er den kvanti-

tative målsætning om 50 undervisere mere end indfriet. Mange af de 67 undervisere har spillet en væsentlig rolle i forbindelse med rekrutteringsindsatsen.

Med hensyn til kvaliteten af træningen erklærer stort set alle de undervisere, vi har talt med, sig tilfredse med træningsforløbet. Underviserne har følt sig godt klædt på til at gennemføre den efterfølgende undervisning. En underviser forklarer eksempelvis, at den typiske introduktion til et undervisningsmateriale er langt mindre grundig end den, der har været gennemført i OMO. Koordinatoren af underviserne fra Niels Brock, der har haft mange undervisere igennem træningsforløbet, har kun oplevet én negativ vurdering af træningen.

Enkelte undervisere har tilsyneladende været kritiske i forhold til kursusforløbene, fordi der opleves en så relativt stor differentiering mellem kursisterne. Denne differentiering har gjort det nødvendigt for underviserne at tilpasse undervisningen fra gang til gang, hvilket har stillet krav til den enkelte underviser om stor alsidighed og fleksibilitet for at gennemføre kurserne. Når dette nævnes som et problem af enkelte undervisere, må det ses i forhold til, at det netop har været hensigten, at kurserne har kunnet tilpasses kursisters særlige behov. Problemstillingen har således været svær at undgå og kan derfor ikke betragtes som en generel kritik af træningsforløbene.

#### 4.5.2 *Markedsføringen af OMO*

Overskud med Omtanke har arbejdet med en målsætning om at yde et synligt og effektivt bidrag til CSR-dagsordenen. Desuden har markedsføringen skullet eksponere projektet med henblik på at tiltrække samarbejdspartnere og kursusedtagere.

En lang række aktiviteter har været sat i gang og materialer fremstillet for at sikre projektets eksponering. Materialerne omfatter:

- Foldere
- Markedsføringsmapper
- Trykte invitationer
- Elektroniske invitationer
- Overskud med Omtanke Nyhedsmails
- Annoncer
- Plakater
- 3 TV-undervisningsprogrammer om "Overskud med Omtanke"/ 3000 dvd'er med undervisningsprogrammerne

Aktiviteterne fremgår af nedenstående tabel. Af tabellen fremgår aktiviteterne eksponering, der ikke kan ses som et udtryk for, hvor mange der har reflekteret over budskabet og rent faktisk taget det til sig.

**Tabel 4: Aktiviteter**

Kommunikationsform	Antal eksponeringer	Baggrundsinfo
<b>Overskud med Omtanke</b>		
Nyhedsmails	6.170	21 nyhedsmails blev sendt ud, 380 tilmeldt nyhedsbrevet juni 2007
Hjemmeside	95.000	Antallet af hits på www.overskudmedomtanke.dk, 17.878 unikke hits
Telefon	1.000	Direkte opkald til personer/virksomheder med henblik på samarbejde/deltagelse på Overskud med Omtanke-kurser
Breve	250.000	Udsendt af E&S
<b>Kommunikation som projektet har opnået via andre organisationer</b>		
Breve	17.039	Invitationer sendt for samarbejdspartnere. De fleste invitationer er udarbejdet af RM for samarbejdspartnere
Telefon	1.000	Deltagerrekruttering gennem både internt og eksternt telemarketingfirma
Mails	40.811	Invitationer og info sendt ud gennem elektroniske nyhedsbreve og mailinglister
Hjemmesider	98	Antal eksterne hjemmesider hvor Overskud med Omtanke er blevet eksponeret. Vist på hjemmesider med alt fra 100 til 10.000 hits pr. dag
<b>Medieindsats</b>		
Tv-nyheder	Ca. 1,4 millioner	Indslag i tv-avis, estimering af eksponering på baggrund af seertal
Artikler i trykte medier	Ca 14,5 millioner	På baggrund af omtale 80 artikler. Estimering på baggrund af læsertal.

Kilde: Rambøll Management, Projekt Overskud med Omtanke – Evaluering af resultater pr. 1. juli 2007.

I læsningen af tallene i tabellen skal der tages højde for følgende forhold:

- Tallene er fra sommeren 2007 og tæller således ikke den markedsføringsindsats, der er gennemført i efteråret 2007
- Omkring de såkaldte edutainment-arrangementer har der været iværksat en massiv kommunikationskampagne, som ikke er medregnet i de angivne eksponeringer

- Specifikt for leverandørrangementerne er der i Erhvervsbladet, Urban, Børsen og Berlingske Tidende blevet indrykket i alt ti avisannoncer med en samlet vurderet eksponering på mindst 3,2 millioner personer
- To separate tillæg i Børsen omhandlende CSR
- Eksponeringen som et resultat af plakater ophængt hos 14 relevante institutioner, elektroniske opslagstavler på fire universiteter samt profilering på tre fagmesser kan ikke opgøres og figurerer derfor ikke i tabellen

Der kan ikke herske tvivl om, at Overskud med Omtanke har været vel eksponeret og ad den vej dagsordenssættende. Såvel undervisere som interessenter og referencegruppe er enige om, at projektet har bidraget til, at CSR i høj grad er blevet sat på dagsordenen i løbet af de seneste år. Markedsføringens værdi i forhold til rekruttering af kursusedtagere vurderes i afsnit 4.5.3.

Antal hits på hjemmesiden har ikke kunnet leve op til målsætningen i kontrakten, men hjemmesiden er trods alt blevet flittigt brugt. Til gengæld var der i kontrakten en forventning om mindst ti artikler i forskellige medier, hvilket med i alt 80 artikler er gået langt over forventning.

Med hensyn til de andre anvendte kanaler var der ingen konkret målsætning for eksponeringen, men de mange telefonopkald, mails og breve viser, at der er gjort en meget stor indsats for at eksponere projektet blandt virksomhederne. Samtidig er tv- og presseeksponeringen med til at placere CSR-begrebet hos den bredere befolkning. Målinger viser, at ca. 360.000 danskere har set de af projektet udviklede tv-undervisningsprogrammer om "Overskud med Omtanke" på DR1 og DR2. Derudover har der i en periode på et par måneder været kørt tv-spots for de gratis kurser i "Overskud med Omtanke" i den bedste sendetid på DR.

Den store aktivitet for at eksponere projektet i befolkningen generelt og hos virksomhederne i særdeleshed vidner om stor iderigdom, initiativ og fleksibilitet hos projektets centrale aktører.

Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at blandt de tre direktører for lokale vækstfora, vi har talt med, havde én intet kendskab til OMO og minimalt begreb om CSR, en anden havde hørt om OMO, men havde ingen konkret viden om projektet, mens en tredje havde været i perifer forbindelse med projektet. Det kan der naturligvis ikke konkluderes noget generelt på baggrund af, men det vidner om et uudnyttet potentiale blandt de aktører, der til dagligt arbejder med de små og mellemstore virksomheder.

#### 4.5.3 *Rekrutteringen af virksomheder*

Projektets mål har som nævnt været at få mindst 12.000 ledere og medarbejdere igennem et CSR-undervisningsmodul.

Rekrutteringen har vist sig at være væsentligt mere tids- og ressourcekrævende end forventet. Virksomhederne har grundet travlhed og højkonjunktur haft vanskeligt ved at prioritere efteruddannelse generelt – og som følge heraf også de tilbudte OMO-arrangementer.

Projektet har fra begyndelsen været gearet til at afholde omfattende kursusaktivitet, men særligt i starten af projektet måtte mange udbudte kurser aflyses på grund af for få tilmeldte. Således havde man ved udgangen af 2006 haft under 2.000 kursister, mens man nåede halvvejs mod de 12.000 kursister i løbet af sommeren 2007. Forventet status pr. 31. december er samlet set 12.650 deltagere på OMO-arrangementer.

Mens indkøringsperioden således har været relativt lang for kursusaktiviteterne, har man til gengæld med den omfattende indsats nået til et punkt, hvor et meget stort antal ledere og medarbejdere ender med at deltage i kurserne.

Den oprindelige rekrutteringsstrategi omfattede:

- Åbne Kurser (via samarbejde med skoler over hele landet. Kurser har dels været afviklet som heldagskurser, dels som aftenkurser fordelt over to aftener)
- Kurser til underleverandører (via kontakter til større virksomheder, fx Novo Nordisk og SAS)
- Konferencer
- Åben invitation til specifikke kurser (via kontakter til netværk, brancheorganisationer og erhvervsråd)
- Integration af CSR-kurser i eksisterende kurser og forskellige uddannelser
- Underleverandører (der er indledt samarbejde med PricewaterhouseCoopers om rekruttering af op 2.000 kursister)

Som følge af rekrutteringsvanskelighederne valgte projektledelsen i efteråret 2006 at justere rekrutteringsstrategien. Samtidig blev projektet forlænget til først udgangen af april 2007 og senere til udgangen af december 2007.

Den justerede rekrutteringsstrategi omfatter ud over den traditionelle undervisning (beskrevet ovenfor) yderligere to tiltag, hhv. 1) dagsordensættende events og 2) andre typer af undervisning.

### **1. Dagsordenssættende events, herunder edutainment**

De dagsordenssættende events omfatter regionale events, konferencer og road-shows. Disse tiltag er i forvejen omfattet af projektgrundlaget, men med den nye strategi blev der skruet væsentligt op for indsatsen på dette område.

Helt centralt står den del af indsatsen, som bedst kan sammenfattes under begrebet ”edutainment”. Edutainment kan betegnes som et omrejsende show/event, der i samarbejde med lokale aktører gør en indsats for, at de lokale SMV’er får et løft inden for CSR. Byer er udvalgt med udgangspunkt i, hvor der i forvejen findes erhvervsskoler/AMU-centre, som allerede tilbyder de traditionelle CSR-kurser. Kampagnen understøtter dermed den lokale indsats med at markedsføre kurserne, men rummer i sig selv også et fagligt element.

Formen er en blanding af traditionel undervisning og opmærksomhedsskabende aktiviteter, som på lige fod med de traditionelle kurser medvirker til at øge SMV’ernes bevidsthed om den økonomiske værdi af CSR-aktiviteter. Tanken var, at rekruttering på dette område kan blive væsentligt højere grundet arrangementernes placering uden for normal arbejdstid kombineret med underholdningselementet.

I alt har 4.942 deltagere ud af samlet set 12.650 pr. 31. december 2007 været deltagere på edutainment-arrangementer. Det har således vist sig at være et attraktivt tilbud for virksomhederne.

### **2. Andre typer af undervisning**

Ud over de dagsordenssættende events indeholder den justerede strategi en række andre typer af undervisning. Eksempelvis tillades intern undervisning for op til samtlige ansatte på en virksomhed, mens der derimod ikke ændres på selve undervisningens indhold. Der har fx været tale om:

- Målrettet intern virksomhedsundervisning for medarbejdere i forbindelse med fx integration, miljøtiltag mv.
- Branchespecifik virksomhedsundervisning med særligt sigte på udsatte grupper på arbejdsmarkedet

Formålet med intern virksomhedsundervisning er at sikre forståelse og opbakning blandt alle virksomhedens medarbejdere i forbindelse med CSR-tiltag.

### **Vurdering af rekrutteringen**

Det har været en fælles opgave for projektledelsen (Rambøll Management) og erhvervsskolerne at varetage rekrutteringsopgaven. Projektledelsen betegner i store træk samarbejdet som velfungerende – selvom begge parter har haft vanskeligheder med opgaven. Nogle skoler har taget et stort ansvar for rekrutteringen, mens andre har lavet aftaler med projektledelsen om at spille en mindre rolle i den henseende. Skolerne synes også umiddelbart tilfredse med samarbejdet om rekrutteringen.

Samlet set må det konkluderes, at justeringerne i rekrutteringsstrategien har vist sig at være fornuftige og gavnlige for målrealiseringen. Hovedparten af de adspurgte vurderer, at fokus for undervisningen fortsat ligger inden for rammerne af projektets målsætning, selvom metoderne har ændret karakter.

Ved at ændre på strategien er det således lykkedes at nå ud til et meget bredt publikum. Enkelte af de interviewede interessenter har vist sig skeptiske over for det faglige indhold i de dagsordensættende events, som de karakteriserer som meget underholdningsprægede. Dette ændrer dog ikke ved det faktum, at man med rekrutteringsstrategien har taget hensyn til virksomhedernes behov og særlige vilkår – og dermed i højere grad end ellers muligt har fået sat CSR på dagsordenen. Denne diskussion tages op igen i afsnit 5.2.

#### **4.5.4 Deltagernes udbytte af OMO**

Målsætningen for kursusdeltagernes udbytte har været et mærkbart og konkret kompetenceløft på CSR-området blandt et stort antal danske virksomheder.

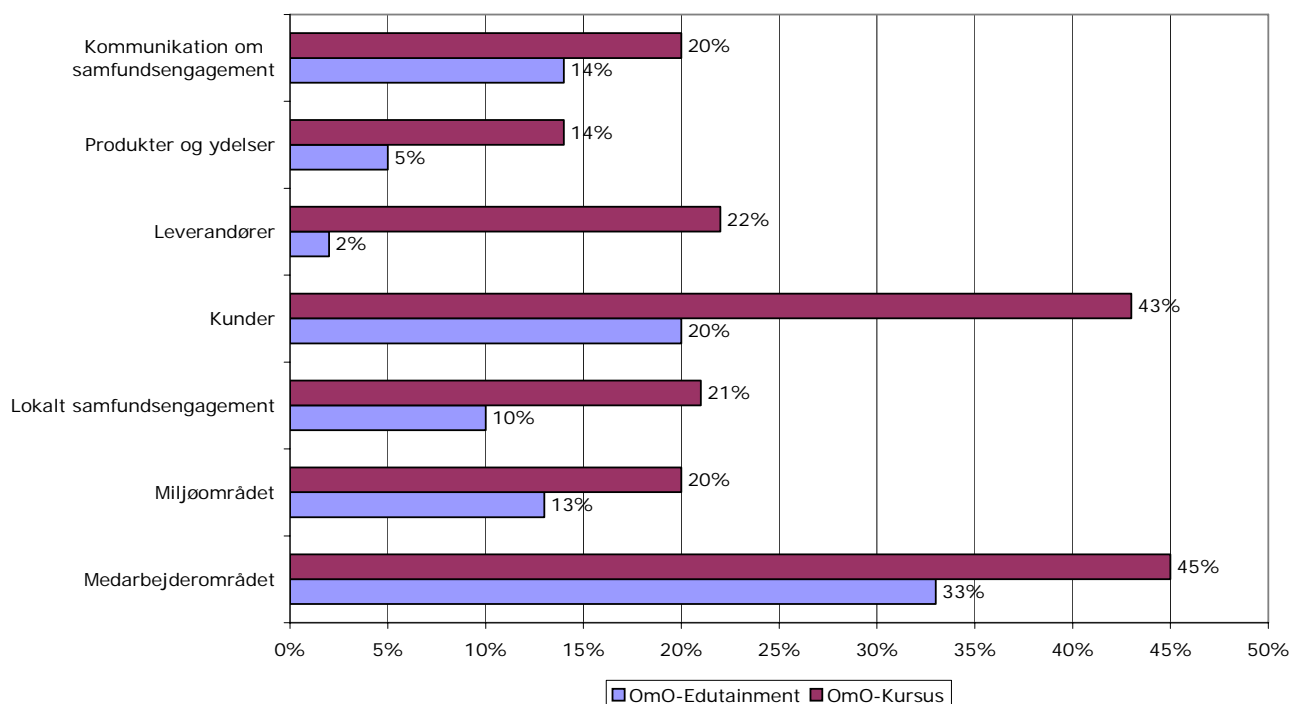
En løbende tilfredsundersøgelse blandt kursisterne afslører generelt stor tilfredshed med kurserne. Således erklærer 66 % af deltagerne sig enten tilfredse eller meget tilfredse, mens kun 9 % har været utilfredse eller meget utilfredse. Tallet er fra sommer 2007, hvor ca. 6.000 kursister havde deltaget, og de er baseret på en svarprocent på 47. Tilfredsheden med kurserne er vigtig for det videre arbejde med CSR i virksomheden, men det afgørende er selvfølgelig, hvad der efterfølgende sættes i gang af konkrete aktiviteter.

En interviewundersøgelse foretaget af DMA/Research blandt godt 200 kursister viser, at 93 % af alle virksomheder, der har deltaget i OMO-arrangementer, har igangsat eller videreudviklet mindst ét initiativ inden for CSR-området. Mens stort set alle kursister (98 %) på de oprindelige OMO-arrangementer (heldagskurser) angiver, at de har igangsat initiativer inden for CSR-området, ligger tallet for edutainment-kursister lidt lavere, nemlig på 87 %.

Resultatet for begge kursusforløb må siges at være meget imponerende. Dog skal det bemærkes, at CSR i undersøgelsen er defineret meget bredt, hvilket kan være med til at forklare, at stort set alle virksomheder svarer bekræftende på, at de har igangsat eller videreudviklet mindst ét CSR-relateret initiativ. Det har således ikke nødvendigvis været deltagelsen i OMO-forløbet, der har fået virksomhederne til at udvikle tiltag inden for CSR. Derimod er det meget sandsynligt, at kurset har gjort deltagerne *bevidste* om, at virksomhederne i forvejen – på et eller andet plan – arbejder med CSR.

Undersøgelsen har også fokuseret mere specifikt på, hvorvidt deltagelse i et OMO-arrangement har givet inspiration til indsatser inden for forskellige områder. Som det fremgår af figuren nedenfor, er der forholdsvis stor forskel på, hvorvidt dette har været tilfældet, alt efter om virksomhederne har deltaget i et heldagskursus eller på et edutainment-arrangement.

**Figur 1:**  
Andel af virksomheder, hvor deltagelse i arrangement har givet inspiration til indsats indenfor området... Opdelt på OmO-kursus (n=104) og OmO-edutainment (n=103)



Generelt er begge typer af kursister blevet mest inspireret til at iværksætte initiativer inden for medarbejderområdet (hhv. 45 % og 33 %) og inden for kundeområdet (hhv. 43 % og 20 %). Som det fremgår, ligger tallene væsentligt lavere for de øvrige områder, såsom kommunikation og samfundsarrangement, miljøområdet, lokalt samfundsarrangement, leverandører og produkter og ydelser.

Endelig viser DMA-undersøgelsen, at 85 % af alle deltagende virksomheder enten overvejende sandsynligt eller meget sandsynligt vil arbejde mere med CSR i fremtiden.

Undersøgelsen viser således, at CSR i høj grad har bidt sig fast som begreb i danske SMV'er – og at deltagerne har haft et forholdsvis stort udbytte af OMO-arrangementerne. Dog har udbyttet af heldagsarrangementerne generelt været lidt større end udbyttet af edutainment-arrangementerne.

I forhold til deltageres reaktion på de konkrete kurser har underviserne generelt oplevet stor ros. Underviserne finder endvidere, at deltagerne har været meget engagerede, og at de til dels er blevet inspireret til at arbejde videre med CSR. En underviser vurderer således, at omkring 40-60 % af deltagerne har været engagerede i undervisningen og fundet inspiration til at gå videre. Især kurser, der har omhandlet en bestemt problemstilling, har deltagerne været engagerede i. Det gælder for eksempel udfordringer som rekruttering og det at leve op til kravene som leverandør.

Hvorvidt projektet har været med til at skabe et mærkbart og konkret kompetenceløft blandt virksomheder i målgruppen, er et vanskeligt spørgsmål at besvare præcist på det foreliggende datagrundlag. Evalueringen peger således på, at man i høj grad er lykkedes med at få budskabet ud til en bred skare af virksomheder, som er blevet inspireret til at arbejde videre med konkrete CSR-indsatser. Omvendt er der flere kritiske røster blandt de interviewede interessenter, der hævder, at kurserne formentligt ikke i alle de pågældende virksomheder har skabt en mærkbar og konkret forankring. Det grundlæggende argument går på, at forankringen i mange tilfælde kræver en yderligere fokusering og opfølgning blandt virksomhederne. Den holdning illustreres i citatet nedenfor.

*"Det, projektet gør, er, at det sætter en refleksion i gang, så man selv kan gå videre og søge information og input fra andre steder inden for det, der er vigtigt for virksomheden".*

Underviser om deltageres udbytte.

Det er evaluators samlede vurdering, at projektet i høj grad har bidraget til, at virksomhederne generelt og i vidt omfang har rettet fokus på at sikre kompetencer til at arbejde med CSR-aktiviteter fremover. Men på det foreliggende datagrundlag lader det sig vanskeligt slå fast hvor dyb en forankring i virksomhederne, der er tale om.

## 5. CENTRALE TEMAER

I dette kapitel diskuteres en række temaer, der i evalueringen har vist sig at være gennemgående og centrale for projektet. Det omfatter afvejningen mellem det kvantitative og kvalitative sigte med projektet, rekrutteringsproblematikken, inddragelsen af samarbejdspartnere samt forankringen af projektets indsatser. Endelig sættes der fokus på de af projektets resultater, der ligger ud over den oprindelige målsætning.

Evaluator er ikke i besiddelse af et datamateriale, der kan ligge til grund for stærke konklusioner, men vil i stedet fokusere på at fremstille centrale argumenter under hvert tema.

### 5.1 Afvejning mellem projektets kvantitative og kvalitative sigte

Et gennemgående tema i evalueringen har været afvejningen mellem projektets hhv. kvantitative og kvalitative sigte.

Det har været et mål i sig selv i projektet at nå bredt ud til mindst 12.000 ledere og medarbejdere. Derfor kan projektet betegnes som et breddeprojekt. Det har været en grundlæggende præmis for projektet og et klart mål i projektbeskrivelsen. Denne præmis er dog blevet kritiseret, dels fra medlemmer af referencegruppen, dels fra et begrænset antal eksterne interessenter, eksempelvis repræsentanter fra lokale erhvervsråd, der mener, at man skulle have koncentreret sig om en mere begrænset målgruppe, som man i stedet kunne tilbyde mere intensiv undervisning. Evaluator mener ikke, at denne kritik giver anledning til yderligere bemærkninger, eftersom det ikke er vores opgave at diskutere præmissen for gennemførelsen af projektet.

Dog kan det være relevant at diskutere, hvorvidt man i forsøget på at nå bredt ud til målgruppen har måttet gå for meget på kompromis med dybden og fagligheden på de enkelte arrangementer. Dette er en central diskussion, idet projektets målsætninger trækker i forskellige retninger. På den ene side er det målet at nå bredt ud (til mindst 12.000 ledere og medarbejdere) og således være med til at sætte CSR på dagsordenen. På den anden side er det målet at give deltagerne et *mærkbart og konkret kompetenceløft* på CSR-området.

Samlet set vurderer evaluator, at projektledelsen har grebet udfordringen fornuftigt an. Ved at justere rekrutteringsstrategien har man således fundet en hensigtsmæssig mellemvej, der i høj grad har tilpasset sig virksomhedernes vilkår og ønsker. Ved at tilrettelægge kurser og arrangementer af forskellig karakter, varighed og intensitet er man lykkedes med at komme ud til flest muligt af de potentielle interessenter og her få CSR etableret som aktivt begreb. Det gælder også hos de deltagere, der under ”normale” OMO-vilkår ikke ville have prioriteret projektet.

De 53 virksomheder, der gennemgik pilotforløbet i fase 4, blev alle tilbudt individuel tilpasset og gratis opfølgende konsulentbistand til det videre arbejde med CSR, men ingen af dem tog imod det. Det indikerer tilsvarende, at virksomhederne ikke umiddelbart har haft kapacitet til eller interesse for at gå yderligere i dybden med CSR i den pågældende sammenhæng. Projektledelsen kan således siges at have erkendt erhvervslivets betingelser og tilpasset projektet til denne virkelighed.

Hermed er det imidlertid ikke sagt, at man ikke fremover bør prioritere opfølgning og fortsat forankring af CSR-indsatsen i de danske SMV'er.

## 5.2 Rekrutteringsproblematikken

Et andet centralt tema i projektet har været rekrutteringsprocessen, der, som nævnt i afsnit 4.5.3, har vist sig at være væsentligt mere ressourcekrævende og vanskelig end forventet.

Der synes at være to oplagte forklaringer på disse vanskeligheder. For det første har den seneste højkonjunktur og deraf følgende travlhed i virksomhederne betydet, at efteruddannelse og kursusaktivitet generelt har været nedprioriteret. For det andet synes det klart, at der har været et naturligt tidsmæssigt aftræk på projektets omfattende markedsføringsindsats. Det har således taget tid for projektets CSR-budskab at slå igennem hos de danske SMV'er.

Herudover peger flere af de interviewede på en række forhold, der kan være med til at forklare rekrutteringsproblematikken. Det skal dog bemærkes, at nedenstående udsagn ikke kan tages til generel indtægt, men baserer sig på et forholdsvis begrænset kildemateriale. Det fremsættes fx

- At kurserne bør koste noget for at blive taget alvorligt. Her fremføres det, at man måske får færre tilmeldinger ved betalingskurser, men til gengæld opnår man et højere fremmøde og et større engagement blandt deltagerne.

- At det har været svært for virksomhederne, særligt de mindste, at se den konkrete relevans og værdi af kurserne. CSR virker for komplekst og 'fluffy' til, at de meget driftsorienterede virksomhedsledere og medarbejdere har villet afsætte tid til det i en travl hverdag. Derfor har flere foreslået, at kurserne burde have haft et endnu mere konkret sigte. En erfaring som førte til, at der i løbet af fase 5 blev sat stor fokus på de meget konkrete problemer med at rekruttere og fastholde medarbejdere – et tema, som de fleste virksomheder kunne forholde sig til.
- Endelig er flere inde på, at undervisningen med fordel i endnu højere grad, end det har været tilfældet, kunne være afholdt ude hos virksomhederne. Det kan på en gang både gøre kurserne mere relaterede til den enkelte virksomheds situation og styrke rekrutteringen, idet deltagelsen samlet bliver mindre tidskrævende.

Evaluatoren vurderer samlet, at projektledelsen har taklet de ovenfor nævnte vanskeligheder på en fornuftig og kreativ facon. Der er gennemført en intens og omfattende markedsføring af projektet, som med en række forskellige tiltag og metoder har ramt den ønskede målgruppe. Mere afgørende har imidlertid nok været justeringen i rekrutteringsstrategien, der som tidligere nævnt åbnede op for et stort antal forskellige typer af kurser og arrangementer med udgangspunkt i virksomhedernes ønsker til varighed, fokus, lokalitet og afholdelse.

### 5.3 **Inddragelse af samarbejdspartnerne**

Der er overvejende positiv kritik af projektledelsens håndtering af de enkelte faser. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen roses for stor professionalisme, først og fremmest ved at være i stand til at gennemføre så omfattende og ambitiøst et projekt i god ro og orden. Der står her stor respekt for den arbejdsindsats, projektmedarbejderne har lagt i projektet.

Rambøll roses af mange undervisere for at have været nemme at komme i kontakt med og gode til at følge op, holde møder og svare på spørgsmål fra underviserne undervejs. Dog lyder en væsentlig kritik på, at projektets store fokus på at rekruttere mange deltagere har givet nogle undervisere en følelse af at skulle stå til rådighed, for at Rambøll kunne leve op til sin kontrakt. Nogle har således oplevet, at Rambøll i markedsføringen har givet deltagerne urealistisk høje forventninger til indholdet af kurserne, hvilket underviserne efterfølgende ikke har kunnet leve op til. Eller man har lovet et stort antal deltagere, som skolerne har planlagt efter, men som efterfølgende ikke er blevet indfriet, med det resultat at skolerne har taget den økonomiske omkostning ved overskudskapaciteten. Problemstillingen vedrører dog et lavt antal kursusforløb, idet hovedparten har været tilrettelagt af skolerne inkl. rekruttering, deltagerhåndtering mv..

Medlemmerne af referencegruppen er generelt tilfredse med, hvordan deres rolle som sparringspartnere har fungeret. De mener imidlertid, at de kunne være inddraget i et bredere omfang i projektet. For eksempel efterlyser nogle, at de var inddraget som en egentlig styregruppe, og at deres netværk kunne være blevet bedre udnyttet igennem processen. I forlængelse heraf udtrykker flere medlemmer en fornemmelse af, at deres inddragelse blot har skullet legitimere projektet. På den anden side er der enighed om, at der har været stor åbenhed over for deres bidrag.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har også en oplevelse af, at referencegruppens rolle som sparringspartner generelt har fungeret fint. Det er imidlertid interessant, at styrelsen på den anden side også godt kunne have ønsket sig et mere aktivt bidrag fra medlemmerne af referencegruppen. Det tyder altså på, at bedre kommunikation kunne have imødekommet det fælles ønske at inddrage referencegruppen i højere grad, end det har været tilfældet.

#### 5.4 **Forankring blandt deltagende virksomheder**

Som tidligere nævnt har stort set alle kursister (98 %) på de oprindelige OMO-arrangementer (heldagskurser) efter eget udsagn igangsat initiativer inden for CSR-området. Tallet for edutainment-kursister er lidt lavere, nemlig på 87 %. Dette resultat vidner om, at projektets initiativer har været med til at sætte skub i udbredelsen af CSR.

Det hører dog med til historien, at interviewpersonernes, inklusive referencegruppens vurdering af forankringen blandt virksomhederne, er nærmest entydig. I majoritetens optik har kursusdeltagelse fungeret som værdifuld inspiration for virksomhederne, men som med al anden undervisning skal kursusudbyttet naturligvis omsættes til handling for at der sker forandringer i virksomhederne.

Samlet set skal det endnu engang slås fast, at det på det foreliggende datagrundlag er meget vanskeligt at vurdere præcist, hvor dyb en forankring i virksomhederne der er tale om.

#### 5.5 **Forankring blandt deltagende organisationer**

Mens forankringen af CSR i virksomhederne er omdiskuteret, synes det klart, at CSR i højere grad er blevet forankret blandt interessenter på mange niveauer.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen fortsætter med at sætte fokus på CSR. De har allerede flere projekter i gang, der bygger videre på erfaringer fra Overskud med Omtanke.

Rambøll Management holder stadig oplæg om erfaringerne med projektet, men har ellers ikke planer om at arbejde videre med CSR i forhold til de små og mellemstore virksomheder.

CSR har opnået en solid forankring på flertallet af de involverede erhvervsskoler. Flere skoler inddrager nu CSR som en integreret del af deres lederuddannelse og/eller inddrager CSR i de korterevarende kurser. Problemerne med at rekruttere deltagere til de rene CSR-kurser gør dog, at skolerne har opgivet at udbyde disse kurser medmindre, de bliver direkte efterspurgt.

De undervisere, der har gennemgået træningsforløbet, vurderer, at de har et godt udgangspunkt for at arbejde videre med CSR, samtidig med at de inspirerer kollegaer til at gøre det samme.

Dertil kommer, at Undervisningsministeriet har godkendt CSR-kurser som en ny efteruddannelse, hvilket gør, at uddannelsesinstitutionerne nu kan få taxameterbetaling for undervisning i emnet. Derfor må undervisning i CSR i høj grad være sikret fortsat forankring i de relevante institutioner.

Medlemmerne af referencegruppen oplever også et større fokus på CSR i deres respektive organisationer. Som et medlem udtrykker det, har Overskud med Omtanke bidraget ved at sætte en ramme for arbejdet med CSR blandt arbejdsmarkedets partnere.

Endelig har de involverede forskningsorganisationer nu et institutionaliseret fokus på CSR. Samtidig er der opstået et CSR-forskningsmiljø på tværs af en række forskningsenheder i Danmark med stærke forgreninger til den internationale dagsorden på området.

## 5.6 Resultater ud over målsætningen

Der er to særligt højt profilerede resultater af Overskud med Omtanke, som ikke var en del af den oprindelige målsætning. For det første er der indskrevet en CSR-strategi i regeringsgrundlaget, hvilket formenligt ikke var sket uden projektets indflydelse. Indføjjelsen i regeringens grundlag betyder, at CSR bliver et fokusområde i de mange ministerier, der berøres af CSR-dagsordenen.

For det andet er undervisningsmaterialet med finansiering fra E&S blevet oversat til engelsk på grund af forespørgsler fra blandt andet Verdensbanken, EU og FN, der vil inddrage det i egne CSR-undervisningsprogrammer. Denne opmærksomhed understreger, at det ikke blot er det mest omfattende materiale på området i Danmark, men at der også i international sammenhæng er tale om et unikt materiale.

Den internationale interesse for undervisningsmaterialet er bl.a. et resultat af, at materialet er langt mere omfattende end oprindeligt planlagt. Det gælder i særdeleshed e-læringsmaterialet, der har fået stor ros med på vejen. Særligt frem-

hæves de til formålet udarbejdede video cases, som bl.a. har været anvendt i undervisningen.

Herudover er der som beskrevet i afsnit 4.5.2 udarbejdet et markedsføringsmateriale, der rækker langt ud over det, man oprindeligt havde forestillet sig. De nye elementer indeholder blandt andet udviklingen af 3 tv-undervisningsprogrammer om ”Overskud med Omtanke”, der er set af ca. 360.000 danskere, og som derfor har bragt CSR-dagsordenen ud til et langt bredere publikum end den primære målgruppe.

## 6. KONKLUSION

Den oprindelige og overordnede målsætning for projekt Overskud med Omtanke er at styrke danske små og mellemstore virksomheders konkurrencevilkår ved at gøre dem i stand til at anvende CSR som et strategisk konkurrenceparameter.

Herudover har man med projektet ønsket 1) at skabe ny dokumentation for CSR som et redskab til at skabe vækst i SMV'er, 2) at give et stort antal virksomheder (mindst 12.000 ledere og medarbejdere) et mærkbart og konkret kompetenceløft på CSR-området og dermed hjælpe dem i gang med at udvikle en mere strategisk tilgang til brugen af CSR-aktiviteter og 3) at yde et synligt og effektivt bidrag til CSR-dagsordenen.

Det kan samlet set konkluderes, at projektet i store træk har realiseret hvert af de tre ovenfor nævnte delmål.

For det første har projektet i sine første faser – og via den tværgående forskningsdel – leveret en række seriøse analyser samt omfattende ny viden og dokumentation om CSR-aktiviteter, -redskaber og -effekter i såvel en dansk som en international kontekst. Der er nedsat et Nationalt Forskerpanel, udgivet en lang række publikationer og afholdt en række seminarer og konferencer om CSR. Dermed synes projektet i høj grad at have været med til at sætte CSR på dagsordenen i den danske forskningsverden.

For det andet har projektet – efter en del vanskeligheder – nu realiseret den ambitiøse målsætning om at få mindst 12.000 deltagere igennem et OMO-arrangement. Samlet set forventes godt 12.650 deltagere inden årets udgang at være blevet undervist i CSR – enten på heldagskurser eller på aftenarrangementer (edutainment). Det har i sig selv skabt en enorm udbredelse af CSR-budskabet og et generelt kompetenceløft i virksomhederne.

Endelig har OMO, med den omfattende markedsføring og kursusaktivitet, i høj grad levet op til målsætningen om at yde et synligt og effektivt bidrag til CSR-dagsordenen blandt danske SMV'er. Dermed er der skabt et solidt potentiale for, at danske virksomheder fremover kan tage dagsordenen til sig og udnytte det omfangsrige materiale, projektet har udviklet og gjort tilgængeligt på området. Der er således lagt et væsentligt fundament for, at CSR fremover kan blive et aktivt konkurrenceparameter for danske SMV'er.

Ud over den konkrete målrealisering har OMO haft en afsmittende effekt på en række af de organisationer, der har været i forbindelse med projektet. Forankringen hos de centrale organisationer består bl.a. i at:

- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har søsat flere nye projekter omhandlende CSR
- Erhvervsskolerne nu kan få finansieret undervisning i CSR, og at mange af dem allerede har CSR som en integreret del af kursusprogrammet og i deres ledelsesuddannelser
- Der som nævnt er etableret et dansk forskningsmiljø omkring CSR, der særligt på handelshøjskolerne er et anerkendt og anvendt begreb
- Arbejdsmarkedets parter aktivt taler om CSR med deres medlemmer og har egne initiativer på området, og ikke mindst
- Fremme af CSR i Danmark nu er indskrevet i regeringsgrundlaget

Overskud med Omtanke har herudover, igennem projektets fem faser, leveret en række konkrete bidrag, der kan være med til at styrke den aktive anvendelse af CSR i Danmark. De centrale bidrag er:

- Et omfattende og forholdsvis let tilgængeligt undervisningsmateriale
- En hjemmeside, der introducerer til CSR
- En række kataloger og oversigter, der afgrænser begrebet CSR, illustrerer konkrete CSR-aktiviteter og -værktøjer, leverer argumenter for dets anvendelse og kortlægger dets anvendelse i Danmark, og ikke mindst
- En lang række undervisere, der er klædt på til at undervise i virksomhedernes arbejde med CSR

Der er ingen tvivl om, at OMO-arrangementerne har skabt større fokus på CSR – og ikke mindst en bevidsthed om fordelene ved en strategisk anvendelse af CSR. Det er imidlertid ikke helt entydigt, hvorvidt OMO har gjort deltagerne i stand til konkret at implementere og *forankre* CSR i virksomhederne. Sceptikere stiller således spørgsmålstejn ved, hvorvidt projektet har leveret et mærkbart og konkret kompetenceløft blandt målgruppen. Af den grund er projektet blevet kritiseret for at have haft et for ensidigt fokus på den kvantitative udbredelse frem for den kvalitative dybde. Andre fremhæver derimod udbredelsen og det stigende fokus som det centrale – og påpeger, at de virksomheder, der ønsker at arbejde videre med CSR, med OMO er blevet i stand til selv at søge den fornødne hjælp til implementeringen.

Under alle omstændigheder synes det klart, at en målrettet indsats og opfølgning hos virksomhederne fremover vil være vigtigt for at sikre forankringen af CSR som konkurrenceparameter.

Alle faser af projektet har i det store hele levet op til målsætningerne. Fase 1-4 har samtidig overholdt tidsplanen, mens projektets udrulning i fase 5 har været præget af en række vanskeligheder. Særligt rekrutteringen har været problematisk og krævet et års forlængelse af projektet. Den danske højkonjunktur var stærkt medvirkende til, at virksomhederne havde svært ved at afse tid til at deltage i kurserne.

Projektledelsen i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Rambøll Management har dog med en professionel og ihærdig indsats lagt fundamentet for de realiserede resultater. Samtidig har de mange samarbejdspartnere i overvejende grad været glade for at deltage i projektet, selvom enkelte af de adspurgte interessenter i højere grad har ønsket sig inddraget og hørt i processen.

Endelig skal det fremhæves, at projektet også har formået at sætte aftryk i en lang række internationale fora. Undervisningsmaterialet er blevet oversat til engelsk på grund af forespørgsler fra blandt andet Verdensbanken, EU og FN, der vil inddrage det i egne CSR-undervisningsprogrammer. Denne opmærksomhed understreger, at det ikke blot er det mest omfattende materiale på området i Danmark, men at der også i international sammenhæng er tale om et unikt materiale.

## 7. EVALUERINGSMETODE

NIRAS Konsulenterne har i perioden november-december 2007 gennemført en samlet evaluering af projekt Overskud med Omtanke.

Evalueringen har været fokuseret dels på eksisterende data, der er blevet indsamlet i løbet af projektperioden, dels på supplerende data indsamlet af NIRAS Konsulenterne.

Det eksisterende data, der ligger til grund for evalueringen omfatter:

- Opsamlingsnotat fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen: ”Resultater skabt af Projekt ”Overskud med Omtanke” – status pr. 1. maj 2007
- Projekt Overskud med Omtanke – Evaluering af resultater pr. 1. juli 2007, udarbejdet af Rambøll Management.
- Overskud med Omtanke, Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Evalueringsrapport Juni 2007, udarbejdet af DMA/Research A/S
- Sammenfatningsrapport: People & Profit – Fase 1, august 2005
- Katalog over CSR-aktiviteter. Et overblik. En rapport udarbejdet af Ash-ridge for Erhvervs- og selskabsstyrelsen, april 2005
- Katalog over CSR-værktøjer – En rapport udarbejdet for Erhvervs- og selskabsstyrelsen, af Anne Roepstorff og Lene Bjørn Serpa, juni 2005
- Competitive Social Responsibility: Uncovering the Economic Rationale for Corporate Social Responsibility among Danish Small and Medium-Sized Enterprises. A report prepared by Mark Kramer, Marc Pfitzer, and Paul Lee Foundation Strategy Group & Center for Business and Government, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, juli 2005
- Diverse undervisningsmateriale

Det supplerende data, der ligger til grund for evalueringen omfatter:

- Fokusgruppeinterview med:
  - **Projektledelsen**, herunder E&S og Rambøll management (fire deltagere)
  - **Referencegruppen** (fem deltagere) + tre supplerende telefoninterview
- Telefoninterview med:
  - **Undervisere**, herunder undervisere fra Niels Brock, AMU Fyn, Tietgenskolen, AMU Syd, Erhvervsakademiet Nordsjælland, Hillerød (i alt otte interview)
  - **Eksterne interessenter**, herunder erhvervsråd, væksthuse, CBS, PriceWaterhouse Coopers, Jyllands Posten (i alt ni interview)