

Overskud med omtanke

– praktisk guide til virksomheders samfundsengagement



Samfundsengagement betaler sig

Overskud med Omtanke

Praktisk guide til virksomheders samfundsengagement

Overskud med Omtanke – Praktisk guide til virksomheders samfundsengagement

Udgivet af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen 2006

ISBN: 87-89227-42-5

Første udgave

Første oplag: 5.000

Bogen er udarbejdet af Rambøll Management i samarbejde med ansatte i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og en række eksperter.

Overskud med Omtankes projektsekretariat kan kontaktes hos Rambøll Management:

33 97 80 15 eller 33 97 82 00

Overskudmedomtanke@r-m.com

Kopiering er tilladt mod korrekt kildeangivelse.

Materialet er udarbejdet i forbindelse med projekt Overskud med Omtanke og kan hentes gratis på hjemmesiden: www.overskudmedomtanke.dk

Tryk: Jespersen Offset

Forord

Maj 2006



Samfundsengagement betaler sig

I dag oplever 6 ud af 10 danske virksomheder at blive stillet overfor krav om miljømæssige og sociale forhold fra deres kunder og samarbejdspartnere. Det er nye krav som følge af den øgede globalisering, og som mange virksomheder for første gang skal forholde sig til. For mange virksomheder er det en udfordring. Denne udfordring rummer imidlertid gode muligheder for, at danske virksomheder kan udnytte det arbejde de allerede udfører på det sociale og miljømæssige område, til en konkurrencemæssig fordel på det globale marked.

Denne håndbog er udarbejdet til små og mellemstore virksomheder, der deltager på de mange CSR-kurser over hele landet i løbet af 2006. CSR er en forkortelse for Corporate Social Responsibility, der handler om virksomheders frivillige arbejde med miljømæssige og sociale forhold – også kaldet virksomhedernes samfundsengagement.

Håndbogen er en del af undervisningsmaterialet, og samtidig findes indholdet som e-lærings materiale på www.overskudmedomtanke.dk, hvor deltagerne kan finde yderligere inspiration til at arbejde med CSR.

Økonomi- og Erhvervsministeriet har to hovedformål med dette kursus. For det første at formidle viden om, hvordan virksomheder kan bruge deres CSR-aktiviteter til at styrke virksomhedens indtjening, omdømme, interne trivsel og dermed det økonomiske resultat. For det andet at inspirere ledere og medarbejdere i små og mellemstore virksomheder til at arbejde med den form for CSR og på en måde, som understøtter deres kerneforretning.

Kursusrækken Overskud med Omtanke er støttet af EU's Socialfond og Arbejdsmarkedsstyrelsens Rummelighedspulje. Jeg retter en stor tak til Den Europæiske Socialfond og Arbejdsmarkedsstyrelsen for deres støtte.

Jeg takker også den lange række af arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer, ind- og udenlandske eksperter m.v., der har bidraget til at realisere projektet og kursusrækken.

Jeg håber, at kursusrækken vil bidrage til, at danske virksomheder aktivt udnytter deres CSR-indsats, og dermed skaber Overskud med Omtanke.

Bendt Bendtsen
Økonomi- og erhvervsminister

Indholdsfortegnelse

1.	Introduktion til CSR – Corporate Social Responsibility	9
1.1.	Brug CSR strategisk – tænk CSR i forhold til jeres virksomhed.....	10
1.2.	Mulige faldgruber ved CSR.....	13
1.3.	Tilgang til CSR.....	14
1.4.	Arbejd selv	15
1.5.	Arbejd selv 1: Afklaring	15
1.6.	Arbejd selv 2: Styringsmodel: Ledelsessystem – CSR-cirklen.....	18
2.	Interessentaktiviteter.....	23
2.1.	Hvad er strategiske interessentaktiviteter?	23
2.2.	Arbejd selv	24
2.3.	Arbejd selv 1: Identificer jeres interessenter.....	25
2.4.	Arbejd selv 2: Vurdér, hvor vigtige jeres interessenter er.....	27
2.5.	Arbejd selv 3: Interessentdialog.....	28
2.6.	Arbejd selv 4: Værktøj til dialog med interessenter	30
3.	Medarbejderaktiviteter	37
3.1.	Hvad er strategiske medarbejderaktiviteter?	39
3.2.	Effekten af medarbejderaktiviteter	42
3.3.	Hvad gør de andre?	43
3.4.	Gode råd	43
3.5.	Arbejd selv	44
3.6.	Arbejd selv 1: Overordnet analyse.....	45
3.7.	Arbejd selv 2: Proces for medarbejderaktiviteter	48
3.8.	Arbejd selv 3: Fokus på sundhedsfremme på arbejdspladsen.....	50
3.9.	Arbejd selv 4: Fysisk og psykisk arbejdsmiljø.....	54
3.10.	Arbejd selv 5: Fokus på fastholdelse af seniorer	61
3.11.	Arbejd selv 6: Fokus på mangfoldighed i virksomheden	70
3.12.	Arbejd selv 7: Værktøj - Arbejdsmiljøøkonomi i små og mellemstore virksomheder ...	74
4.	Kundeaktiviteter.....	79
4.1.	Hvad er strategiske kundeaktiviteter?.....	79
4.2.	Effekten af kundeaktiviteter.....	79
4.3.	Hvad gør de andre?	80
4.4.	Gode råd	81
4.5.	Arbejd selv	81
4.6.	Arbejd selv 1: Afklaringsskema.....	81
4.7.	Arbejd selv 2: Håndtering af krav om CSR fra erhvervskunder.....	83
4.8.	Arbejd selv 3: Miljømærkerne Blomsten og Svanen.....	85
4.9.	Arbejd selv 4: CSR-Sælgerværktøj til små og mellemstore virksomheder.....	91
4.10.	Links.....	92
5.	Aktiviteter i leverandørkæden	95
5.1.	Hvad er strategiske leverandøraktiviteter?	95
5.2.	Effekten af leverandøraktiviteter	96
5.3.	Hvad gør de andre?	97
5.4.	Gode råd	97
5.5.	Arbejd selv	97
5.6.	Arbejd selv med leverandøraktiviteter 1: Afklaringsskema.....	97
5.7.	Arbejd selv med leverandøraktiviteter 2: Stil krav med CSR-kompasset.....	100
5.8.	Arbejd selv med leverandøraktiviteter 3: FN Global Compact.....	105
5.9.	Arbejd selv med leverandøraktiviteter 4: HRCA Quick Check.....	107
5.10.	Værktøjer og Links.....	108
6.	Samfundsaktiviteter	111

6.1.	Hvad er strategiske samfundsaktiviteter?	111
6.2.	Effekten af strategiske samfundsaktiviteter	112
6.3.	Hvad gør de andre?	112
6.4.	Gode råd	112
6.5.	Arbejd selv	113
6.6.	Arbejd selv 1: Afklaringsskema til at støtte lokalsamfundet	113
6.7.	Arbejd selv 2: Hvilke samfundsaktiviteter kan I arbejde med?	115
6.8.	Arbejd selv 3: Evalueringsmodel for samfundsaktiviteter	116
6.9.	Arbejd selv 4: Samarbejde med uddannelsesinstitutioner	117
7.	Miljøaktiviteter	125
7.1.	Hvad er strategiske miljøaktiviteter?	125
7.2.	Effekter af miljøaktiviteter	129
7.3.	Hvad gør de andre?	129
7.4.	Gode råd	129
7.5.	Arbejd selv	130
7.6.	Arbejd selv 1: Afklaringsskema	130
7.7.	Arbejd selv 2: Miljøstyring	132
7.8.	Arbejd selv 3: Miljøledelse efter ISO 14001:2004 og EMAS	140
7.9.	Arbejd selv 5: Miljøøkonomi i små og mellemstore virksomheder	145
7.10.	Miljøverdenskort	147
7.11.	Links	155
8.	CSR-innovation	159
8.1.	Hvad er strategisk CSR-innovation?	159
8.2.	Effekten af CSR-innovation	162
8.3.	Hvad gør de andre?	163
8.4.	Gode råd	164
8.5.	Arbejd selv	165
8.6.	Arbejd selv 1: Afklaring gennem 12 innovationstyper	165
8.7.	Arbejd selv 2: Metoder til Innovationsprocesser	171
9.	CSR-Kommunikation	177
9.1.	Hvad er strategiske CSR-kommunikationsaktiviteter?	177
9.2.	Effekter af kommunikation	178
9.3.	Hvad gør de andre?	179
9.4.	Gode råd	179
9.5.	Arbejd selv	182
9.6.	Arbejd selv 1: Afklaring af CSR-kommunikation	183
9.7.	Arbejd selv 2: Ikke-finansielt regnskab	186
9.8.	Links	188
10.	Opsamling	191
10.1.	Strategisk CSR	191
10.2.	Eksempel på en strategisk CSR-proces	192
10.3.	Hvordan kommer I videre?	195
11.	Om projekt Overskud med Omtanke	197

Om brugen af denne håndbog

Denne håndbog er et opslagsværk og et praktisk arbejdshæfte, som gør det muligt for jeres virksomhed at:

- Finde de aktiviteter inden for CSR (virksomhedens samfundsengagement) som er strategisk relevante for netop jeres virksomhed
- Få mere viden om de relevante aktiviteter
- Få praktisk vejledning og inspiration til at komme i gang.

Indholdet i håndbogen er en del af undervisningsmaterialet til kursusdeltagerne i projekt Overskud med Omtanke. Temaer og overskrifter er derfor de samme som på kurset. Temaerne findes også på hjemmesiden www.overskudmedomtanke.dk

Denne bog er opdelt i en række emner og aktiviteter, der beskrives på to måder:

- introduktion til emnet
- vejledning og inspiration til at arbejde med emnet i jeres virksomhed

Vejledningerne er gjort så praktiske som muligt under hensyn til de forskelle, der er mellem små og mellemstore virksomheder i forskellige brancher.

Det er ikke meningen, at jeres virksomhed skal gennemføre alle aktiviteter, der er nævnt i denne bog. Det er meningen, at bogen skal inspirere jer til at diskutere, hvilke aktiviteter, der er relevante for netop jeres virksomhed.

God fornøjelse med arbejdet!

E-læring – materiale på web

Denne håndbog findes også i en interaktiv version på projektets hjemmeside. Her kan I finde:

- Bogens skemaer og analyseværktøjer
- Vejledninger og inspiration
- Interaktive værktøjer
- Videcases, der fortæller om andre virksomheders erfaringer
- Links til andre web-sider af interesse.

Se mere på www.overskudmedomtanke.dk.

Introduktion til CSR



1. Introduktion til CSR – Corporate Social Responsibility

CSR (Corporate Social Responsibility) er virksomheders frivillige arbejde med sociale og miljømæssige forhold. CSR er altså jeres virksomheds frivillige arbejde med at tænke hensyn til samfundet, miljøet og interessegrupper omkring virksomheden (også kaldet interessenter) ind i jeres forretning og virksomhedsdrift. Dermed omfatter CSR de aktiviteter, der gør en forskel for mennesker og miljø. Men CSR er også selve den proces, det er at inddrage relevante interessenter i beslutningen om, hvilke aktiviteter jeres virksomheder vil gøre for mennesker og miljø.

CSR er en måde at drive virksomhed på – og det kan være et middel til forretningsudvikling og forbedring af konkurrenceevnen for den enkelte virksomhed.

Derudover bygger CSR oven på de aktiviteter, som er reguleret af love eller aftalt i overenskomster, og som virksomheden derfor allerede laver.



Der er store forskelle på indholdet i reguleringen og aftaler samt overholdelsen heraf på tværs af lande. Det betyder, at danske virksomheder alene ved at overholde loven og overenskomster gør mere på CSR-området end mange virksomheder gør frivilligt i udviklingslande og andre lande, hvor reguleringen er mindre krævende. Det kan bruges som en konkurrencefordel, når danske små og mellemstore virksomheder bliver mødt af CSR-krav fra deres internationale kunder. Ofte vil jeres virksomhed nemlig opfylde kundernes krav alene gennem opfyldelse af dansk regulering.

Definitioner

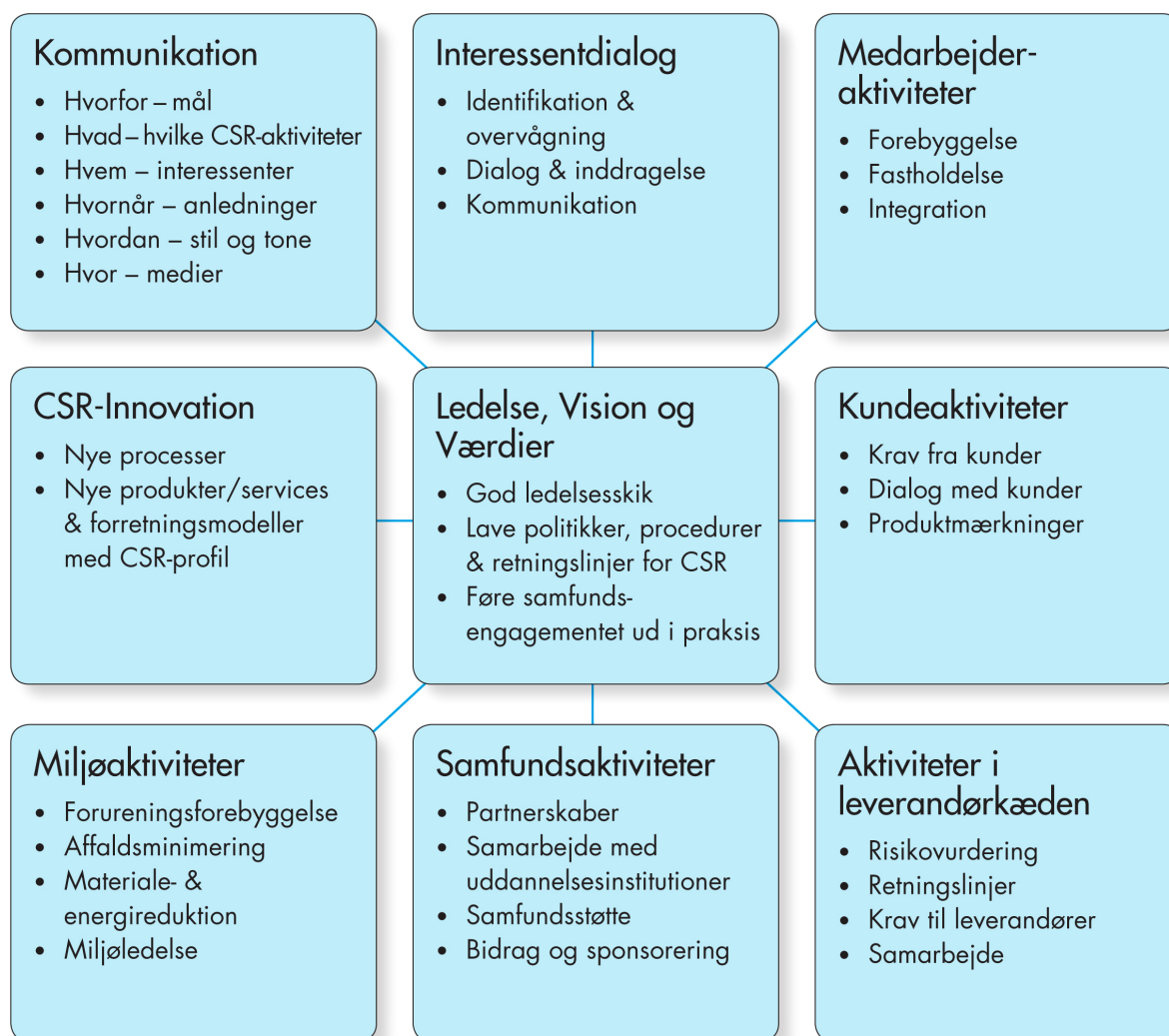
Corporate Social Responsibility (CSR) er virksomhedernes frivillige arbejde med sociale og miljømæssige forhold.

Små og mellemstore virksomheder (SMV) er virksomheder, der har mellem 1 og 250 ansatte, en årlig omsætning på max. 50 mio. € (ca. 370 mio. DKK.) eller en årlig balance på max. 43 mio. € (ca. 320 mio. DKK).

Kilder:

http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index_en.htm;
European Commission, The New SME Definition,
<http://www.egion.dk/lib/files.asp?ID=5>

I Danmark støder man ofte på begrebet CSR i forbindelse med begreber som 'det rummelige arbejdsmarked', 'bæredygtig udvikling' og 'den tredobbelte bundlinje', men det er kun delbegreber af det samlede CSR-område. CSR handler om mange forskellige aktiviteter, der kan deles i 10 områder som vist i figuren på næste side:



I kan læse meget mere om de enkelte områder og aktiviteter i resten af kapitlerne i denne håndbog.

1.1. Brug CSR strategisk – tænk CSR i forhold til jeres virksomhed

CSR skaber størst værdi for jeres virksomhed, når det supplerer jeres virksomheds kerneforretning, og når samfundsengagementet er en integreret del af virksomheden og dens processer. Strategisk CSR handler om at vælge de CSR-aktiviteter, der passer til jeres virksomhed og er i overensstemmelse med jeres værdier og udfordringer.

Det gælder desuden om at finde ud, hvilke aktiviteter I allerede laver og sikre et samspil mellem de nuværende aktiviteter, jeres forretningsstrategi og fremtidige aktiviteter.

Intern CSR-strategi

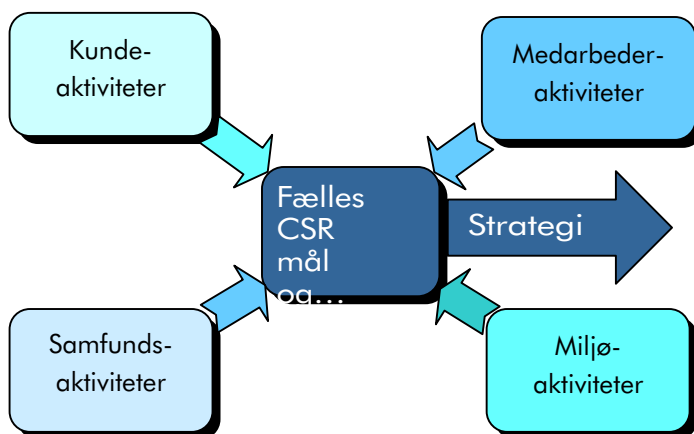
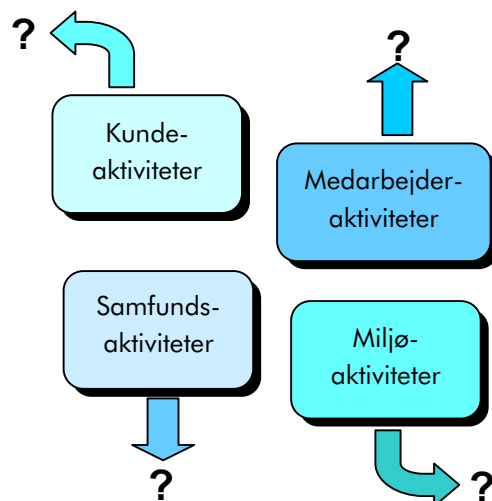
Begrebet CSR indeholder en lang række aktiviteter, der alle har været kendt og anvendt i mange virksomheder i mange år. Disse aktiviteter er igangsat ud fra forskellige behov, krav, ønsker o.lign., og de er ofte varetaget af forskellige medarbejdere i forskellige dele af virksomheden.

Der er fx en miljøchef, der udarbejder forslag til en strategi for miljøarbejdet i virksomheden, hvor miljøproblemstillinger er i fokus. Ligeledes er der et Sikkerhedsudvalg, der prioriterer handlingsplaner

indenfor det fysiske arbejdsmiljø, og der er en persona-
leansvarlig der foreslår udviklingsaktiviteter for medarbejderne på basis af udviklingssamtaler.

Ved at se på alle de mange forskellige aktiviteter, som jeres virksomheden enten er forpligtet til eller frivilligt vælger at beskæftige sig med, som et samlet aktivitetsområde, vil der opstå en række fordele – både som følge af synergi og som følge af optimerede beslutninger.

Det vil være helt normalt at koble miljø og arbejdsmiljø og fastlægge handlingsplaner ud fra en fælles optimering. Det vil være helt naturligt at se på medarbejderudvikling både i lyset af arbejdsmiljø og trivsel – og samtidig under hensyntagen til en forbedring af kundeservice. Det vil falde helt naturligt at bruge alle de positive resultater og aktiviteter aktivt i virksomhedens markedsføring af deres produkter. Dialogen med virksomhedens vigtige eksterne interessenter vil blive styrket og forbedret.



Det findes mange eksempler fra virksomheder om, at en strategisk synsvinkel på hele CSR området med alle virksomhedens CSR-aktiviteter både vil styrke virksomhedens indtjening, omdømme, markedsføring og interne trivsel.

Endelig kan en synergieffekt for nogle virksomheder være en ny inspiration til innovation af produkter og ydelser med et CSR perspektiv. En del af disse virksomheder optræder som cases i kursusmateriale

og i dette arbejdshæfte.

Ekstern CSR-strategi

Strategiske CSR-aktiviteter handler om at målrette CSR-aktiviteterne mod jeres virksomheds kerneforretning. På den måde får jeres virksomhed det fulde udbytte af jeres samfundsengagement. Figuren nedenfor viser, at der er flere forhold, som spiller ind, når I vælger, hvordan I vil gøre en CSR-indsats. Der er en række forhold, som er særlige for jeres virksomhed, mens nogle forhold er specifikke for jeres branche. Derudover er der nogle generelle tendenser i samfundet, som berører alle virksomheder. Det er en god idé at tænke i alle tre niveauer, når I skal vælge jeres CSR-aktiviteter.

Samfund	Branche	Virksomhed
Generelle tendenser Udfordringer, krav og muligheder i samfundet Fx: • Sundhedsspørgsmål, fx kost og rygning • Psykisk arbejdsmiljø og stress	Særlige udfordringer, krav og muligheder i jeres branche Fx: • Miljøspørgsmål • Særlige arbejdsmiljøforhold • Muligheder for at integrere udsatte grupper	Særlige forhold i jeres virksomhed Fx: • Muligheder og udfordringer i forhold til jeres kerneforretning og jeres strategi • Afhængighed af lokalsamfundet • Leverandørkæde, fx menneskerettigheder • Kunders krav og forventninger

Nedenfor er en række spørgsmål, som kan hjælpe jer til at målrette jeres aktiviteter. De handler om alle tre niveauer – samfund, branche og virksomhed:

Samfund

1. Er der emner, der er særligt fokus på i samfundet?
Fx er virksomhedens indsats i forhold til stress kommet højt på dagsordenen i løbet af de seneste år.

Branche

1. Er der emner, der er særligt relevante i jeres branche?
Eksempelvis er meget fokus på rekrutterings- og fastholdelsesproblematikker i nogle brancher, som fx buschauffører og rengøringsassistenter.

Virksomhed

1. Kan jeres kerneforretning styrkes gennem CSR-aktiviteter?
Fx arrangerer skoproducenten ECCO årligt Walkathon, hvor ECCO donerer penge til velgørende formål baseret på, hvor langt deltagerne går. På den måde laver virksomheden en sundhedsfremmende aktivitet i lokalsamfundet og en velgørende donation, samtidig med at deres produkt – sko – er i centrum for aktiviteten.
2. Har I mulighed for at forbedre jeres virksomheds produkter eller ydelser gennem et øget samfundsengagement?
Fx kan nogle virksomheder have fordel af at tænke deres produkter ud fra en CSR-vinkel. I kan udvikle nye markeder ved at inddrage jeres interessenter i udviklingen af samfundsrelevante produkter eller ydelser. Et eksempel er vindmølleindustrien, som succesfuldt satsede på at skabe et nyt marked for vedvarende energi. Af andre eksempler kan nævnes virksomheden Specialisterne, som har formået at skabe job til autister ved at udnytte deres styrker til at skabe forretningsmæssig succes. Specialisterne vandt Netværksprisen 2005.

3. Har I mulighed for at reducere jeres virksomheds produktionsomkostninger ved at være samfundsenfageret?
Fx kan mange produktionsvirksomheder arbejde med at gøre produktionen mere miljøvenlig og derved både udvise samfundsenfagerment og reducere udgifter til energi, vand og ressourcer. Kan produktet/service eksempelvis forbedres ved at tage hensyn til miljøet eller til samfundsmæssige forhold?
4. Har I kunder, som stiller eller i fremtiden vil stille krav om samfundsenfagerment?
Mange små og mellemstore virksomheder, som er leverandører til andre virksomheder, bliver mødt af krav om samfundsenfagerment for at kunne handle med disse kunder. En undersøgelse fra Copenhagen Centre viser, at 6 ud af 10 danske virksomheder får krav fra deres erhvervs-kunder om CSR¹.
5. Har I leverandører, som udgør en særlig risiko for jeres virksomheds omdømme?
Fx risikerer virksomheder med leverandører i udviklingslande, hvor der ikke gælder de samme regler for børnearbejde, miljø, korruption osv. som i Danmark, at blive stillet til ansvar for de aktiviteter, der foregår hos leverandøren, og at få dårlig omtale i pressen.

De forskellige former for CSR-aktiviteter kan alle i mere eller mindre direkte grad bidrage til jeres virksomheds indtjening, fx i form af bedre omdømme, muligheder for at tiltrække kvalificerede medarbejdere, reduceret ressourceforbrug i produktionen, bedre samarbejde med leverandører eller større goodwill fra det omgivende samfund.

1.2. Mulige faldgruber ved CSR

Det er vigtigt at huske på, at CSR forpligter. Arbejdet med CSR kan være med til at øge forventningerne til jeres virksomhed fra jeres interessenter. Det er derfor en god idé at overveje, om der er nogle mulige faldgruber i jeres virksomheds CSR-arbejde.

I kan bruge spørgsmålene nedenunder til at overveje, om jeres CSR-arbejde kan møde nogle udfordringer:

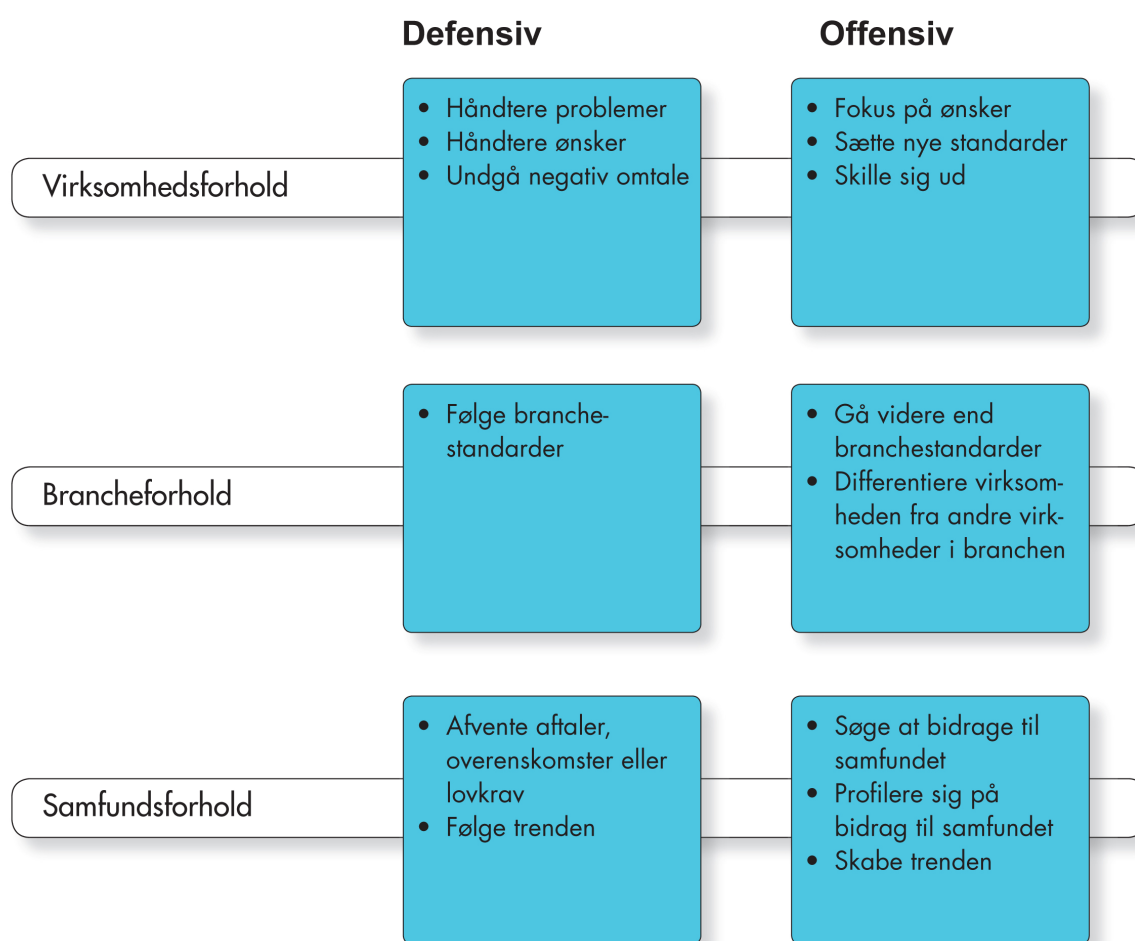
- Hvordan sikrer I, at alle medarbejderne i virksomheden bakker op om CSR-indsatsen?
- Hvordan kan omkostningerne ved CSR-indsatsen tilpasses jeres udbytte?
- Har jeres interessenter modstridende ønsker?
- Stemmer CSR overens med de forventninger, der i øvrigt er til jeres virksomhed?
- Hvad betyder CSR for jeres samarbejdspartnere?
- Kan jeres konkurrenter få indsigt i forretningskritisk information?
- Hvad sker der, hvis I vil skære ned på jeres CSR-aktiviteter?
- Gør I det, I siger?

¹ Kilde: The Copenhagen Centre: Sustainable Competitiveness in Global Value Chains- *How do Small Danish Firms Behave?* 2006

1.3. Tilgang til CSR

I kan vælge en defensiv eller en offensiv tilgang til jeres CSR-indsats eller kombinere de to tilgange. Figuren nedenfor viser en defensiv og en offensiv tilgang til forhold, der har med virksomhed, branche og samfund at gøre. En defensiv tilgang handler om at reagere på trenden, mens en offensiv tilgang handler om at skabe trenden. Det betyder, at I ikke blot reagerer på lovgivningskrav, branchestandarder og krav fra samarbejdspartnere, men at I er på forkant med lovgivningskrav, skiller jer ud fra andre virksomheder i jeres branche ved at gå foran og indgår i dialog med jeres interessenter.

En offensiv tilgang kan give jer en konkurrencemæssig fordel i form af bedre omdømme, større råderum og bedre mulighed for at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere.



1.4. Arbejd selv

I det følgende er der forslag til forskellige aktiviteter, som I kan arbejde videre med i virksomheden.

Arbejd selv med CSR-tilgang består af følgende afsnit:

1. Afklaring
2. Styringsmodel

1.5. Arbejd selv 1: Afklaring

Der findes mange forskellige områder, hvor man kan arbejde med CSR-aktiviteter. Derfor er det vigtigt at identificere, hvilke aktiviteter der er strategiske for jeres virksomhed.

Trin 1:

Diskuter, hvilke udfordringer der er de største for jeres virksomhed på kort og langt sigt. Det kan være alle slags udfordringer, eksempelvis rekruttering, leverandørstyring, udvikling af nye markeder. Notér tre kortsigtede og tre langsigtede udfordringer!

Trin 2:

Nedenfor er der en række spørgsmål, I kan bruge til at diskutere, hvilke områder det giver mest mening at arbejde med for netop jeres virksomhed. I skal vurdere dem ud fra de udfordringer, I har noteret ovenfor.

Ledelse, vision og værdier

Hvordan I kan gøre CSR til en integreret del af jeres virksomheds strategi, målsætning og værdier. Det kan I gøre ved:

- At udarbejde politikker, procedurer og retningslinjer for CSR – fx kan I lave retningslinjer på specifikke områder som mangfoldighed og arbejdsmiljø.
- At føre samfundsengagementet ud i praksis – fx ved at give medarbejdere beslutningskompetencer og sørge for den fornødne træning af medarbejdere, så de kan følge virksomhedens politikker og procedurer.
- God ledelsesskik – fx ved at sætte standarder for, hvordan I vil drive jeres virksomhed i forhold til lobbyvirksomhed, skatteunddragelse eller overskudsdeling.

Medarbejderaktiviteter

Hvordan kan medarbejderaktiviteter bidrage til jeres virksomhed?

- Kan jeres virksomhed drage fordel af at anvende mangfoldighedsledelse? Fx har nogle virksomheder vanskeligheder ved at rekruttere medarbejdere. De kan forbedre deres rekrutteringsmuligheder ved at rekruttere seniormedarbejdere eller medarbejdere, der er udsatte på arbejdsmarkedet.
- Kan jeres virksomhed drage fordel af at udvikle medarbejdernes kompetencer? Fx bliver medarbejdere i nogle job meget specialiserede. I de tilfælde hvor deres jobfunktioner forsvinder på grund af ny teknologi eller lignende, har disse medarbejdere brug for videreuddannelse eller om-

skoling. Det kan forebygges ved at sikre, at medarbejderne kan varetage flere funktioner, hvorved medarbejderen bliver mere værdifuld for virksomheden og bevarer sin arbejdsevne til gavn for samfundet. Omvendt kan medarbejdere i andre job have behov for at specialisere sig yderligere. Det skal derfor vurderes i forhold til medarbejderens jobfunktion og branchen.

- Kan jeres virksomhed have gavn af at forbedre det fysiske og psykiske arbejdsmiljø? Nogle brancher er præget af et højt sygefravær. Ved at skabe et bedre arbejdsmiljø og større grad af indflydelse på egne opgaver har man erfaringer med, at medarbejderne bliver glattere for at gå på arbejde, og at sygefraværet bliver reduceret.

Kundeaktiviteter

Hvordan kan kundeaktiviteter gavne jeres virksomhed?

- Kan jeres virksomhed opnå en konkurrencefordel ved at miljømærke jeres produkter? Fx kan miljømærker nærmest være et adgangskrav til markedet for nogle produkter – som papir, rengøringsmidler og vaskemidler. Det skiller produktet ud fra andre produkter på markedet og kan give producenten en konkurrencemæssig fordel.
- Kan det gavne jeres virksomhed at gå i dialog med jeres kunder? Fx er fødevarer sikkerhed og fødevarer kvalitet ofte oppe i medierne. Virksomheder i fødevarerbranchen kan forbedre relationerne til deres kunder og opnå kundernes tillid ved at gå i dialog med deres kunder.
- Kan det gavne jeres virksomhed at være på forkant med krav fra samarbejdspartnere? Virksomheder, der har andre virksomheder som kunder, bliver ofte mødt med krav om sociale og miljømæssige hensyn. Virksomheden kan undgå at miste kunder ved at være på forkant med sådanne krav.
- Kan god forretningsskik sikre jer mere loyale kunder? Fx har nogle virksomheder i vvs-branchen været beskyldt for karteldannelse og prisaftaler. Ved at være forgangsmand for god forretningsskik i branchen, kan virksomheden få loyale kunder.

Interessentdialog

Hvordan kan interessentdialog gavne jeres virksomhed?

- Kan jeres virksomhed forebygge konflikter ved at gå i dialog med interessenter? Fx bliver nogle virksomheder udsat for kritik fra lokalsamfundet, eksempelvis på grund af støj. Virksomheden kan imødegå kritik fra lokalsamfundet ved at indgå i dialog og tage deres ideer og bekymringer alvorligt.
- Prioritering af interessenter gør det lettere at fokusere indsatsen. Mange virksomheder er fx meget afhængige af at fastholde deres kompetente medarbejdere, mens virksomheder med leverandører i udviklingslande er afhængige af, at disse leverandører ikke handler i modstrid med virksomhedens værdier og retningslinjer. Hvilke interessenter er de vigtigste for din virksomhed?
- Bliver I mødt af krav fra kunder om rapportering og kommunikation af jeres samfundsengagement? Virksomheder, der har store virksomheder som deres kunder, kan blive mødt med krav om rapportering af CSR-indsats.

Samfundsaktiviteter

Hvordan kan samfundsaktiviteter bedst gavne jeres virksomhed?

- Kan I have fordel af at give bidrag til aktiviteter i lokalsamfundet? Fx har virksomheder, der har mange lokale samarbejdspartnere, brug for at have et godt omdømme i lokalsamfundet og kan derfor give bidrag til aktiviteter.
- Kan jeres virksomhed have gavn af at samarbejde med uddannelsesinstitutioner? Fx kan nogle virksomheder have vanskeligheder ved at rekruttere kvalificerede medarbejdere. Samarbejde med uddannelsesinstitutioner kan være med til at lette rekruttering af nye medarbejdere eller sikre, at virksomheden har et godt rekrutteringsgrundlag i lokalsamfundet.
- Kan I have gavn af at opfordre medarbejdere til frivilligt arbejde? Fx kan I gøre jeres medarbejdere stolte over virksomheden ved at opfordre dem til frivilligt arbejde og samtidig bidrage til samfundet. Det frivillige arbejde kan måske foregå i arbejdstiden.

Aktiviteter i leverandørkæden

Hvordan kan aktiviteter i leverandørkæden gavne jeres virksomhed?

- Kan I have gavn af at stille samfunds- og miljømæssige krav til jeres leverandører? Fx har nogle virksomheder i tekstilbranchen været kritiseret for børnearbejde hos deres leverandører. Ved at stille krav til sine leverandører kan virksomheden forsøge at imødegå kritik.
- Kan I have gavn af at samarbejde tættere med jeres leverandører? Fx ved at tilbyde leverandørens medarbejdere viden eller undervisning i eksempelvis miljø, sikkerhed og arbejdsmiljø, så de bedre kan leve op til jeres krav. Ved at samarbejde med jeres leverandører, kan I forbedre jeres relationer til leverandørerne. Det kan være med til at sikre en smidig og mere stabil leverandørkæde.

Miljøaktiviteter

Kan jeres virksomhed have gavn af miljøaktiviteter?

- Kan I have gavn af miljøledelse og -certificeringer? Fx kan nogle produktionsvirksomheder opnå ressourcebesparelser ved at indføre et miljøledelsessystem. Ved at certificere miljøledelsen kan virksomheden dokumentere sit miljøhensyn over for kunder, medarbejdere og andre interessenter.
- Kan I have fordel af at sætte fokus på forureningsforebyggelse og reduceret forbrug? Fx kan virksomheder, der bruger meget energi, vand og kemikalier, spare ressourcer ved at udvikle processer og bruge maskiner, der mindsker forbrug.
- Kan udvikling og vurdering af produkter bidrage positivt til jeres forretning? Fx kan overvejelser om miljøhensyn være med til at udvikle jeres produkt eller serviceydelse. Det kan bidrage til at skille produktet eller serviceydelse ud fra konkurrenternes og give jeres virksomhed en konkurrencemæssig fordel.

CSR-innovation

Kan jeres virksomhed forbedre omsætningen ved at lave CSR-innovation?

- Er der mulighed for at udvikle jeres produkter eller serviceydelser i et CSR-perspektiv ved at inddrage jeres interessenter i innovationsprocessen?
- Er der miljømæssige eller sociale problemer, som jeres produkter eller ydelser kan være med til at løse? Det kan udvide markedet for jeres produkter.
- Kan I udvikle produkter, som kan hjælpe jeres erhvervskunder til at opnå deres CSR-mål? Det kan fx være maskiner, der er energibesparende.

Trin 3:

Nu har I forhåbentlig fået udvalgt nogle CSR-aktiviteter, der kan gøre jeres virksomhed mere konkurrencedygtig.

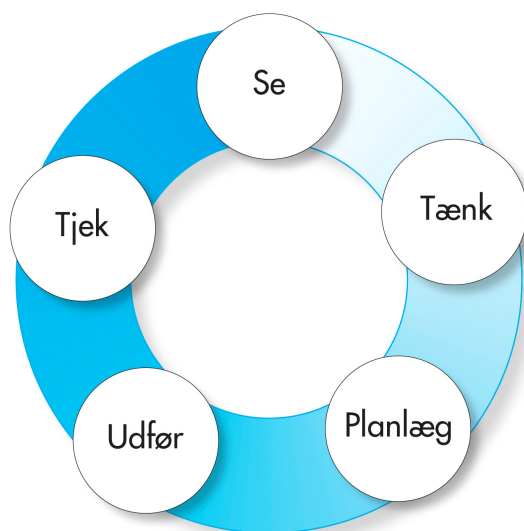
1.6. Arbejd selv 2: Styringsmodel: Ledelsessystem – CSR-cirklen

For at sikre at CSR-aktiviteterne bliver en succes for jeres virksomhed, kan I anvende et simpelt ledelsessystem. Det er en helt simpel model, der er inspireret af kvalitetsledelsessystemer. Der findes lignende systemer inden for miljø og arbejdsmiljøledelse, som varierer i graden af kompleksitet.

I kan tage afsæt i denne meget simple model og udvikle den efterhånden, som I gør jeres egne erfaringer på virksomheden. Ved at følge CSR-cirklen kan både ledelsen og medarbejderne i CSR-projektet bevare overblikket, selvom de forskellige dele bliver varetaget af forskellige medarbejdere og ledere i virksomheden.

Erfaringer med forandringsprocesser viser, at de bedste resultater kommer, når ledere og medarbejdere samarbejder. Derfor er en af ledelsens første opgaver at overveje, hvordan medarbejderne inddrages i opgaverne. Samarbejde og en aktiv inddragelse af medarbejdere i virksomhedens CSR-projekt er med til at sikre opbakning om projektet og dermed forankring.

Derudover er det vigtigt at beslutte, hvor meget tid og hvor mange ressourcer der skal bruges på CSR-aktiviteterne. Det giver en åbenhed om CSR-projektets størrelse og kan være med til at afstemme alles – både medarbejderen og ledelsens – forventninger til projektet.



Se

Første trin er kortlægningsprocessen, hvor I diskuterer, hvilke CSR-aktiviteter der kan være med til at håndtere de problemer eller udfordringer, som jeres virksomhed står overfor.

Afhængig af hvilke udfordringer I står overfor, kan I benytte forskellige metoder. I forbindelse med miljø- og arbejdsmiljøaktiviteter benyttes ofte en systematisk gennemgang af arbejdsgange, processer, materialer og kemikalier på virksomheden. Ved andre aktiviteter fx innovationsforløb, anvendes andre metoder, hvor medarbejdere og ledere i samarbejde identificerer udfordringer på virksomheden.

I kan bruge følgende spørgsmål til at styre processen:

- Hvilke generelle udfordringer har jeres virksomhed?
- Hvordan kan CSR bidrage positivt?
- Hvad passer ind i jeres værdier, målsætning og strategi?
- Inddrag virksomhedens ledelse og medarbejdere – og andre interessenter i kortlægningsprocessen!

Tænk

Det andet trin er vurderings- og prioriteringsprocessen. Her skal I vurdere og prioritere de konstaterede udfordringer og tilknyttede CSR-aktiviteter. I skal tage fat på de væsentligste forhold først. Samtidig er vigtigt at sætte sig realistiske mål, og ikke udvælge alt for store problemstillinger i første projekt, selvom det er en stor udfordring. Det er vigtigt, at CSR-aktiviteten bliver et positivt og succesfuldt bidrag til jeres virksomhed. I denne fase kan I desuden opsætte succesmål for CSR-projektet – uanset om det er en lille aktivitet eller et større projekt.

Gode råd:

- Prioriter jeres udfordringer – og uddyb i prioriteringsfasen de udfordringer, der blev fundet i kortlægningen.
- Formulere målsætninger og mål til at udstikke kursen for og indholdet i CSR-projektet/aktiviteten.
- Inddrag medarbejdere – giver flere vigtige input – og forankrer projektet i alle kroge af virksomheden.
- Sørg for intern kommunikation om projektet for at understøtte forankring og viden om aktiviteterne.
- Undersøg, hvor mange timer og ressourcer ledelsen vil afsætte til aktiviteten/projektet.
- Vurder, hvilke aktiviteter der bidrager mest til at reducere omkostninger, øge omsætningen eller løse de udfordringer, I står overfor?

Planlæg

Det tredje trin handler om, hvem der skal løse hvilke problemer, hvordan og hvornår. Når I har besluttet, hvor der skal sættes ind, kan I udarbejde en handlingsplan for de kommende aktiviteter. Hvis det er et lille projekt, kan det være et enkelt stykke papir, hvor ledelsen og projektgruppen i samarbejde beskriver projektets indhold, mål, ansvarsfordeling og ressourcetildeling. I større projekter kan dette suppleres med delmål, tidsplaner, mere udførlig ansvarsfordeling og tildeling af ressourcer til delaktiviteter. Handlingsplanerne kan både være kort- og langsigtede.

I planlægningsfasen er den primære aktivitet at udarbejde en handlingsplan:

- Start med små projekter
- Opstil realistiske mål
- Lav en handlingsplan og udpeg ansvarlige
- Brug den eksisterende organisering og virksomhedens medarbejdere.

Udfør

I denne fase skal de konkrete arbejdsopgaver, som er angivet i handlingsplanen sættes i gang og implementeres. Det er vigtigt, at I tilrettelægger implementeringen af projektet, så den tager hensyn til jeres virksomheds kultur, dvs. arbejdsforhold, rutiner m.m.

Tjek

Den sidste fase er evalueringsprocessen, hvor I vurderer, om målene blev nået, eller om I skal foretage nogle justeringer eller supplerende projekter.

Det er en god ide løbende at følge op på, om handlingsplanen kører efter planen, eller der er behov for justeringer. Blev de fastsatte mål nået? Er der dele af systemet, der skal laves om, fordi det ikke fungerer? – Eller fordi myndigheder, kunder eller andre stiller nye krav.

Når I har gennemført jeres CSR-projekt, kan I desuden formidle jeres indsats til omverdenen. Det kan være via jeres hjemmeside, lokalaviser eller over for kunderne i salgssituationen.

Interessentaktiviteter



2. Interessentaktiviteter

2.1. Hvad er strategiske interessentaktiviteter?

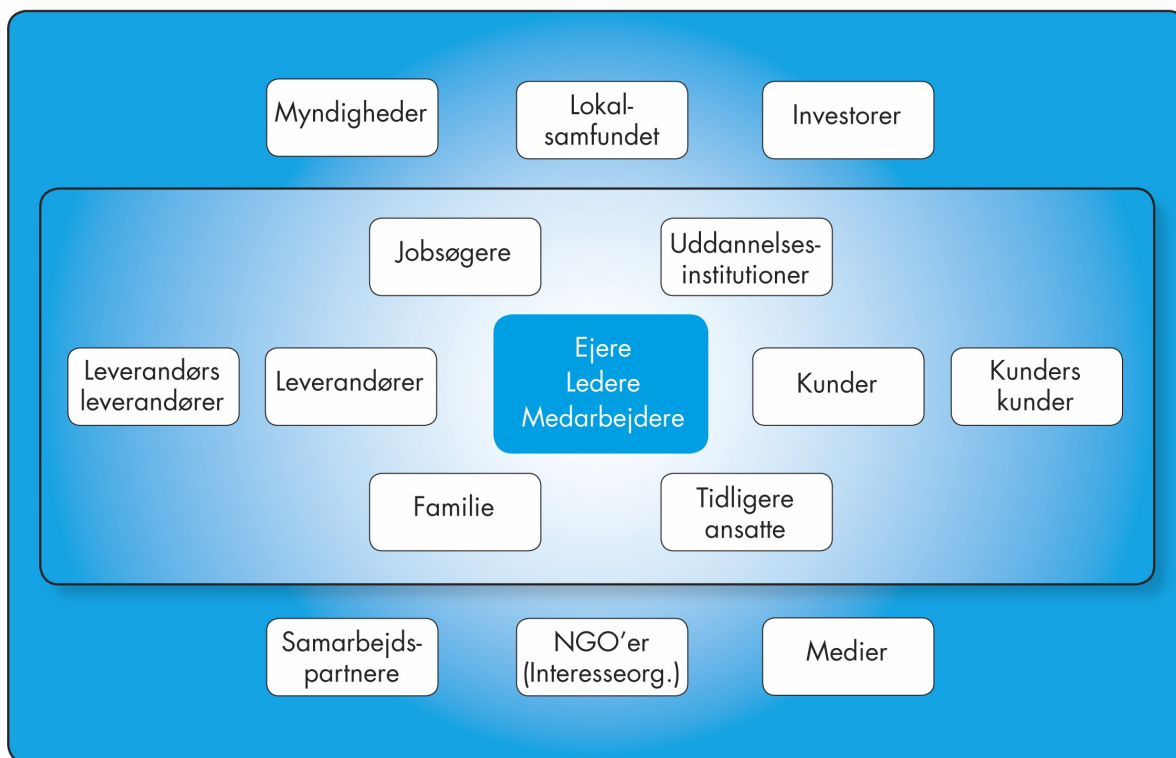
Interessenter er parter, der påvirker eller påvirkes af virksomhedens beslutninger og handlinger. Interessenter er grupper af mennesker, som fx kunder, medarbejdere og lokalsamfund, som påvirkes direkte af virksomhedens forretning. Det kan også være parter, der stiller krav på vegne af andre grupper eller miljøet, som ikke selv kan varetage sine interesser.

Dialog med nogle af jeres interessenter kan bidrage til at forebygge eller løse konflikter med interessenter. Det gælder både den interne dialog mellem ledelse og de forskellige medarbejdergrupper på virksomheder, men det gælder også relationen til jeres lokalsamfund. Større åbenhed kan skabe en forståelse af jeres virksomhed og forebygge konflikter.

Dialog med andre af jeres interessenter, eksempelvis jeres kunder og brugere, kan bruges til at forbedre jeres nuværende produkter eller ydelser. De kan også inddrages i udviklingen af nye mere konkurrencedygtige produkter.

Figuren nedenfor viser nogle af de mest almindelige interessenter, men listen er ikke udtømmende. Der kan skelnes mellem de interne interessenter, som er virksomhedens ledelse og medarbejdere, og de eksterne interessenter, som er mere eller mindre direkte forbundet med virksomheden. Det er selvfølgelig ikke alle interessenter, som er lige relevante for jeres virksomhed. Nogle interessenter er relevante for de fleste virksomheder, fx medarbejdere, myndigheder og kunder. Andre interessenter kan i nogle situationer få stor betydning, som fx massemedier og interesseorganisationer (NGO'er).

Mange små og mellemstore virksomheder har en tæt tilknytning til mange af deres interessenter. I en strategisk interessentdialog må I vurdere, hvilke interessenter der er mest betydningsfulde for jeres virksomheds fortsatte eksistens og prioritere dem højest.



CSR i et interessentperspektiv handler om, at virksomheden lytter til sine interessenter og er i dialog med dem. På den måde kan interessentdialog bruges strategisk til at imødekomme interessenternes forventninger og krav til jeres virksomhed. Behovet for dialog med jeres interessenter ændrer sig over tid og kan være situationsbestemt og unikt i forhold til et givent problem, som virksomheden – eller interessenten – støder på. Derfor er det nødvendigt jævnligt at vurdere, hvem der er jeres virksomheds vigtigste interessenter, og hvilke emner de lægger vægt på.

Her kan I få inspiration til at finde de interessenter, der er mest vigtige for jeres virksomhed, og giver jer en række forslag til, hvorledes I kan skabe dialog med dem. Fokus er på de eksterne interessenter. De interne – medarbejdere, ledelse og ejere – er der en lang række muligheder for dialog med, og en hel del er også krævet i henhold til love og regler som fx samarbejds- og sikkerhedsudvalg, bestyrelsesrepræsentation, arbejdspladsvurdering m.m.

2.2. Arbejd selv

Her kan I få inspiration til at finde de interessenter, der er mest vigtige for jeres virksomhed. Efter I har fundet dem er der en række forslag til hvordan I kan skabe dialog med dem. Fokus er på de eksterne interessenter. De interne – medarbejdere, ledelse og ejere – er der en lang række muligheder for dialog med, og en hel del er også krævet i henhold til love og regler som fx samarbejds- og sikkerhedsudvalg, bestyrelsesrepræsentation, arbejdspladsvurdering m.m.

Arbejd selv med interessentaktiviteter består af følgende afsnit:

1. Identificer jeres interessenter
2. Vurdér, hvor vigtige jeres interessenter er
3. Interessentdialog
4. Værktøj til dialog med interessenter

2.3. Arbejd selv 1: Identificer jeres interessenter

For at finde ud af, hvilke interessenter virksomheden har, kan I anvende nogle indledende spørgsmål om interessenters forhold til virksomheden.

IDENTIFICER JERES VIRKSOMHEDS INTERESSEENTER:

	Kommentarer
Hvilke personer, virksomheder og organisationer bliver påvirket af jeres virksomheds produkter eller ydelser?	
Hvilke personer, virksomheder og organisationer bliver påvirket af eller har betydning for jeres virksomheds drift?	
Hvilke personer, virksomheder, myndigheder eller organisationer – ud over ovenstående – kan have kritisk betydning for jeres virksomhed?	

HER NÆVNES EN RÆKKE TYPISKE EKSTERNE INTERESSETER – HVILKE INTERESSETER ER RELEVANTE FOR JER?

	Kommentarer
Kunder, klienter og andre produkt- eller ydelsesaftagere	
Kreditorer – finansielle interessenter – fx: • Banker – finansieringskilder • Finansielle institutioner – fx realkredit • Finansielle analytikere – herunder revisorer • Forsikringsselskaber	
Leverandører – fra kritiske til ordinære	
Myndigheder – samfund – fx: • Lokalsamfund • Lokale myndigheder og -politikere • Statslige myndigheder • Regulerende myndigheder	
Faglige organisationer – fx: • Brancheforeninger • Arbejdsgiverorganisationer • Arbejdstagerorganisationer • Forbrugerorganisationer	
Medier – fx: • Lokal og national presse • Tv • Elektroniske medier • Anden offentlig kontakt	
Servicevirksomheder – fx: • Samarbejdspartnere – herunder fx konsulenter • Forskere – herunder universiteter og andre udbydere af uddannelse	
Andre interessenter – fx: • Konkurrenter • Sociale bevægelser • Lobbyister • Diverse NGO'er – herunder miljøforkæmpere, dyreaktivist, menneskeretsforkæmpere osv.	

2.4. Arbejd selv 2: Vurdér, hvor vigtige jeres interesser er

Når de relevante interesser er udpeget, er næste trin at vurdere deres vigtighed for virksomheden. Spørgsmålene, som I kan stille, er fx:

Hvor afgørende er denne interessant for jeres virksomheds succes? – Fx omkring leveringssikkerhed.
Hvorledes kan denne interessant påvirke jeres virksomhed? – Positivt eller negativt? – Økonomisk konsekvens?
Hvad betyder det, hvis denne interessant ikke får opfyldt sine krav/ønsker/ forventninger? – Har det fx mindre eller ubetydelig konsekvens – eller kan det skade jeres image alvorligt?

Til at give et overblik over interessenternes vigtighed kan I bruge skemaet nedenunder. Her skal I med et tal fra 1 – 5 angive, hvor stor betydning hver enkelt interessant har for en specifik aktivitet eller situation i jeres virksomhed.

Her er først et eksempel på et skema, der er udfyldt. Derefter er der et skema, I selv kan udfylde for jeres virksomhed.

Interessent:	Kunder til Produkt P Q	Leveranderaf vare X	Banken	Kunder til produkt A A	Revisor	Markedsføring – konsulent/bureau	Lokal miljømyndighed	Leveranderaf vare Y	Branchen – Organisationer	Forsikring	Andre interessenter
Interessentens betydning for virksomheden:											
Betydning for salg/omsætning	3	4	5	4	1	4	2	3	2	2	1
Betydning for produkter	3	3	4	5	2	2	2	4	4	1	1
Betydning for arbejdsklima	4	4	2	2	2	1	5	2	3	1	1
Betydning for produktion/drift	4	4	3	3	3	3	1	1	2	1	1
Betydning for vores image	4	3	1	3	4	1	1	1	2	5	1
Anden specifik betydning ...	1	3	2	1	1	1	1	5	2	3	1

5 = meget stor/kritisk – måske eksistenstruende under særlige forhold;

4 = stor/meget vigtig;

3 = mellem/vigtig;

2 = lille/mindre vigtig;

1 = ingen.

I kan skrive de interessenter, I har identificeret ovenfor i de tomme felter øverst. I har også mulighed for at tilføje andre betydninger for virksomheder, end dem der nævnes her. Derefter kan I udfylde

skemaet med tal fra 5 – 1, hvor 5 viser, at interessenten har stor betydning for virksomheden, mens 1 viser, at interessenten ikke har betydning for området.

Interessent: Interessentens betydning for virksomheden:												
Betydning for salg/omsætning												
Betydning for produkter												
Betydning for arbejdsklima												
Betydning for produktion/drift												
Betydning for vores image												
Anden specifik betydning:												

2.5. Arbejd selv 3: Interessentdialog

I har nu fået et godt overblik over, hvilke interessenter I har, og hvor vigtige de er for jer på specifikke områder. Det er en fordel, at dialogen med interessenterne afspejler dette. I skal være opmærksomme på, at vigtigheden også afhænger af, hvilke forventninger interessenterne har til jer.

Nå vi taler om interessenterne 'kunder' og 'leverandører', så vil I typisk have en løbende kontakt – fx gennem faste møderækker. Men med andre interessenter findes disse fastlagte tiltag ikke, og nogle af disse interessenter kan måske have kritisk betydning for jer. Her kan I fx anvende følgende kontakt-former:

- Møder – mundtlig dialog
- Skriftlig dialog – fx spørgeskema
- Information – fx via brochurer og hjemmeside
- Pressemeddelelser
- "Beredskabsplan"
- Netværk
- Uformelle kontakter
- Andet.

A) Møder – mundtlig dialog

Det kan være en god idé, at der er en jævnlig mødekontakt med de interessenter, der er vigtige for virksomhedens omsætning, produktudvikling, vigtige leverancer osv., og at denne kontakt foregår med faste intervaller, også selvom det måske kun er nødvendigt med 1 – 2 gange om året. En dagsorden for disse møder kan fx indeholde disse punkter:

- Hvordan er status for vores samarbejde?
- Hvilke forventninger har I til hinanden? Og hvilke muligheder har I/de for at leve op til disse forventninger? Er der ændringer i forventningerne – fx nye krav/ønsker?
- Skal udveksling af informationer foregå på denne måde fremover? Eller skal der foretages ændringer?

B) Skriftlig dialog – fx spørgeskema

Specielt virksomheder, der har mange – og måske forskelligartede – kunder, kan have god effekt af denne fremgangsmåde. Hvis der imellem dem er kunder af typen beskrevet i punkt A, kan denne metode dog ikke erstatte en løbende mødekontakt.

Spørgeskemaet har den fordel, at man kan behandle mange forskellige emner i samme skema, fx både kvalitet, leveringsforhold, image, miljøforhold m.fl. Det er meget vigtigt, at udformningen af spørgsmål og svarmuligheder foretages på en måde, der sikrer, at virksomheden både får svar på de rigtige spørgsmål og samtidig får god mulighed for at behandle svarene, så de giver hensigtsmæssige oplysninger til jer.

I dag er det almindeligt at tilknytte spørgeskemaer til virksomhedens hjemmeside, således at en besøgende bliver spurgt, om man vil deltage i en spørgeskemaanalyse/forbrugerundersøgelse.

C) Information – fx via brochurer og hjemmeside

Denne form for information er typisk over for alle, der henvender sig til virksomheden – fx med spørgsmål om produkter, ydelser eller om virksomheden i almindelighed.

I dag har mange virksomheder en hjemmeside, der giver svar på disse generelle spørgsmål, og der er som regel mulighed for at udskrive produktinformation, datablade osv. – ligesom der ofte er en kontaktmulighed, hvor man kan sende en e-mail til virksomheden med en forespørgsel.

D) Pressemeddelelser

Interessentgruppen ”Medier” falder udenfor ovenstående kategorier, fordi de færreste virksomheder har behov/mulighed for løbende kontakt med pressen.

Typisk anvendes pressemeddelelser til at informere om nye produkter, nye – eller ændrede – samarbejdspartnere, ændringer i finansielle forhold – fx ejerskifte, personalia meddelelser osv. Afhængigt af virksomhedens behov målrettes denne information til fx lokal presse, landsdækkende medier osv.

Såfremt virksomheden udarbejder ”ikke-finansielle regnskaber”, som fx miljøredegørelser, etiske regnskaber el.lign., vil disse fx kunne udsendes sammen med en pressemeddelelse.

E) "Beredskabsplan"

For nogle interessenter af typen medier – fx i samarbejde med en interesseorganisation – er en pressemeddelelse ikke altid nok. Der kan derfor være behov for andre løsningsmodeller. Her kan det være en god idé at have en "beredskabsplan" for, hvad I gør, hvis der opstår uventede kriser eller sager:

- Hvordan tackles fx dårlig omtale af virksomhedens produkter, ydelser eller markedsføring i et forbrugerprogram på tv?
- Hvem skal stille op?
- Hvilke informationer skal den pågældende have med?
- Hvor langt skal I gå med hensyn til indrømmelse, kompensation, afvisning osv.?

F) Netværk

Der findes i dag utallige muligheder for at deltage i formelle netværk eller erfa-grupper, hvor man kan drøfte relevante problemstillinger med personer med samme ansvarsområder. Mange organisationer tilbyder denne form for service, og ligeledes findes mulighederne i lokale netværk – fx etableret af et kommunalt/regionalt erhvervscenter. En anden type netværk er deltagelse i logger, der kan have stor betydning for samarbejde i et lokalområde.

G) Andre kontaktformer

Der er selvfølgelig andre metoder til kontakt med interessenter. Nogle af disse kan måske være interessante:

- Uformelle kontakter – fx via sociale arrangementer – kan være en udmærket måde at få kontakt til personer eller grupper, der kan være interessante for virksomheden at tage nærmere kontakt til.
- Åbent hus-arrangementer – fx hvis virksomheden har behov for et godt forhold til sine fysiske naboer.
- Engagement i begivenheder i samfundet – virksomheden kan fx være arrangør af en regional fodboldturnering.
- Hotlines – er specielt interessante for virksomheder, der yder en service til afhjælpning af forsyningsproblemer, der yder hjemmeservice, rengøring osv. I denne sammenhæng er der ikke nødvendigvis tale om CSR-relaterede spørgsmål.
- Annoncer – kan også bruges i specifikke situationer, hvor fx et budskab skal ud til en særlig (faglig) målgruppe, en lokal befolkning el. lign.
- Websites og regelmæssige (valgfrie) nyhedsbreve kan også holde kunder og andre interesserede opdateret om virksomhedens arbejde med CSR.

2.6. Arbejd selv 4: Værktøj til dialog med interessenter

På de følgende sider finder I et eksempel på et dialogværktøj, som I kan bruge til at indgå i dialog med jeres interessenter. Formålet er at finde ud af, hvordan jeres interessenter vurderer, at jeres virksomhed håndterer forskellige problemstillinger i forhold til, hvordan I selv vurderer jeres egen indsats. Dette værktøj kan bruges til en dialog med jeres interessenter, hvor forventninger og indsatsområder vurderes og evalueres.

Værktøjet kan være udgangspunkt for enten mundtlig eller skriftlig dialog. I kan altid overveje, om jeres daglige kontakt til jeres interessenter bedst fungerer på en anden måde.

På næste side kan I se et eksempel på, hvordan I kan identificere forskellen på jeres egen og jeres interessenters vurdering af jeres indsats på forskellige områder. På sidste side finder I et blankt diagram, som kan tjene til inspiration, hvis I selv vil udvælge emner og arbejde videre.

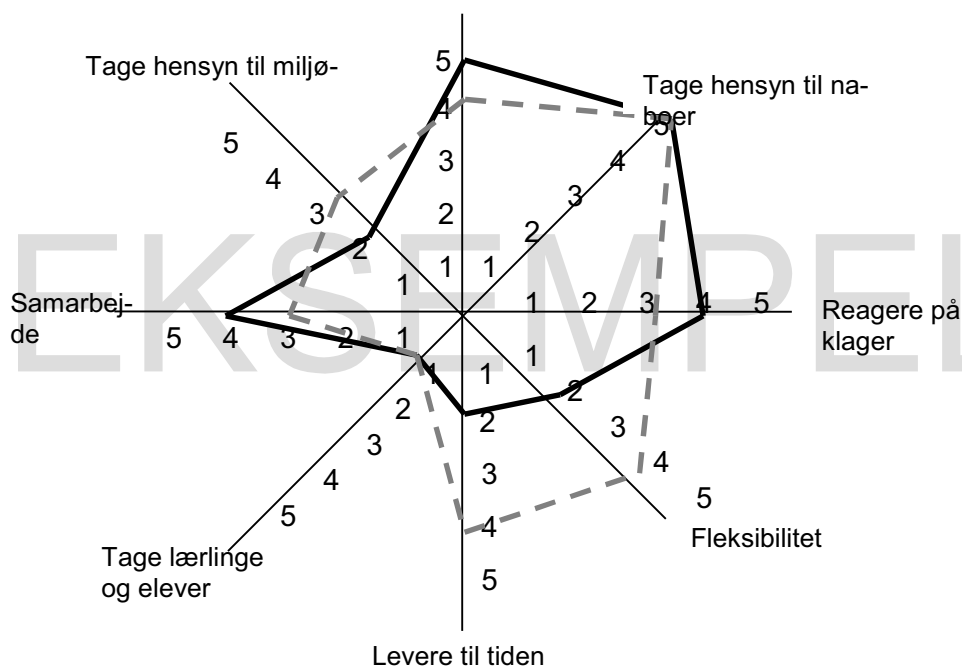
Vejledning og fremgangsmåde

1. I kan selv vælge, om I ønsker at have en dialog med flere interessenter på én gang, eller I vælger at have en dialog med hver enkelt interessent.
Det er jer selv, der vælger, hvilke interessenter I ønsker at have dialog med og hvordan.
2. Find ud af, hvilke emner I gerne vil have jeres interessenters kommentarer på. Det er jer selv, der vælger, hvilke emner I ønsker at spørge jeres interessenter om.
 - Hvis I ønsker at tage en dialog om de samme emner med en stor gruppe af interessenter, er det en fordel at spørge dem om nogle overordnede emner.
 - Hvis I ønsker at tage en dialog med hver af jeres interessenter for sig, kan I vælge at diskutere forskellige emner med forskellige interessenter.
3. Lav et diagram som vist i eksemplet med et antal akser, der svarer til de emner, I gerne vil have belyst. Jo flere emner I har, jo mere kompliceret bliver det.
4. I udfylder diagrammet med jeres egen vurdering. Når I har modtaget interessenternes besvarelser, kan I sammenligne resultaterne.
 - Fx på en flip-over, ved hjælp af en overheadprojektor, eller ved at tegne jeres og interessenternes bud ind i samme diagram.
 - I kan se, om resultatet af jeres selvevaluering afviger fra interessenternes.
5. Det er vigtigt, at I tager interessenternes kommentarer alvorligt, når I først har bedt dem om deres kommentarer. Værktøjet er derfor et udgangspunkt for dialog. Hvis I indgår i dialog om resultatet med jeres interessenter, tager I dem allerede alvorligt.
 - Hvis der, som i eksemplet, er forskel på resultatet af jeres vurdering og interessenternes vurdering af jeres indsats, er det et godt sted at starte.
 - Hvis I for eksempel er meget dygtige til det, som interessenterne prioriterer lavt (fx at reagere på klager), men knap så dygtige til det, som interessenterne prioriterer højt (fx at levere til tiden), kan I overveje at skifte fokus.
6. Når dialogen er afsluttet, vil der ofte være nogle opgaver, der skal løses. Da opfølgning på og evaluering af effekten af dialogen er vigtig, er det en fordel, at I aftaler, hvornår I vil gentage processen med interessenterne.

Hvor dygtige er vi til disse områder
(1 = ringe; 5 = meget dygtige)

Støtte op om aktiviteter i lokalsamfundet

— Jeres egen vurdering
- - - Jeres interessenters vurdering



Hvor vigtigt er det for jer?
(1 = Ikke vigtigt; 5 = Meget vigtigt)

Støtte op om aktiviteter i lokalsamfundet

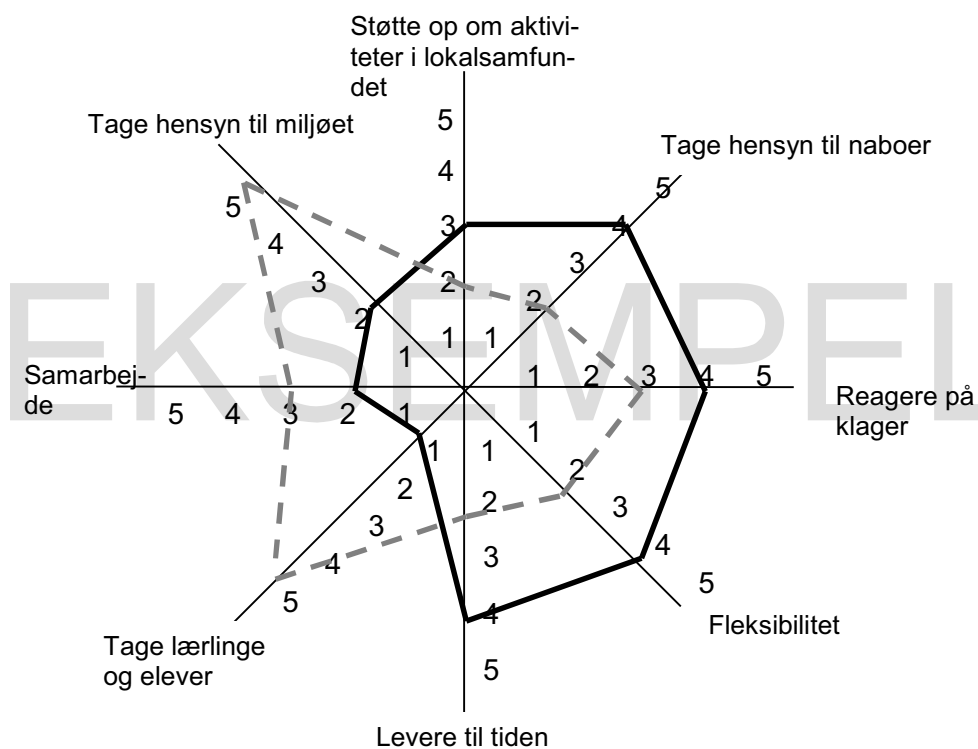
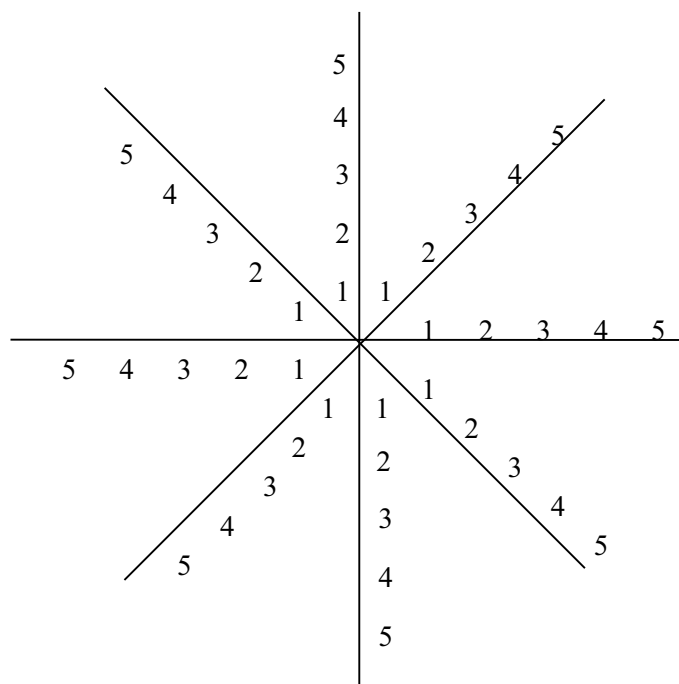
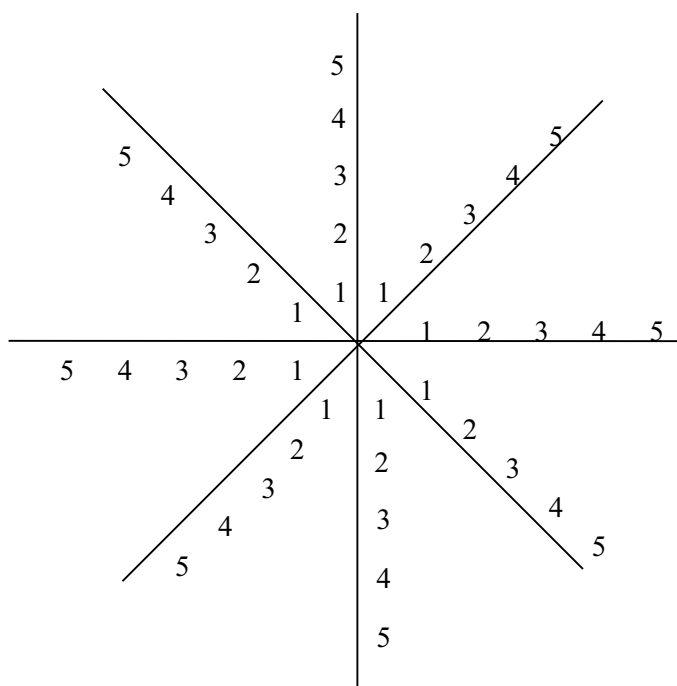


Diagram til brug for jeres interesser – og til jer selv



Hvor vigtigt er det?
(1 = Ikke vigtigt; 5 = meget vigtigt)



Medarbejderaktiviteter



3. Medarbejderaktiviteter

Denne del af håndbogen handler om CSR-aktiviteter for virksomhedens medarbejdere. Medarbejderaktiviteter er bl.a. aktiviteter om fysisk og psykisk arbejdsmiljø, trivselsanalyser, medarbejderudvikling og hele det område der betegnes 'det rummelige arbejdsmarked' – omhandlende aktiviteter vedrørende handicappede, seniorer, sygdom, sundhed og integration.

En meget stor del af aktiviteterne inden for dette område, falder ind under samarbejdsaftalen, og virksomheden skal derfor fremlægge alle forslag til CSR-medarbejderaktiviteter til drøftelse og beslutning i Samarbejdsudvalget (SU). Reglerne for hvordan SU oprettes, og hvilke aktiviteter udvalget arbejder med, er beskrevet i Samarbejdsaftalen imellem DA og LO.

Ifølge en undersøgelse fra TNS Gallup er medarbejderaktiviteter den mest udbredte måde at arbejde med CSR på blandt danske virksomheder. 54 % af de adspurgte virksomheder i undersøgelsen har aktiviteter på medarbejderområdet, og 3 ud af 4 af de virksomheder, der har aktiviteter på medarbejderområdet, arbejder med efteruddannelse, kompetenceudvikling og/eller omskoling af medarbejdere.

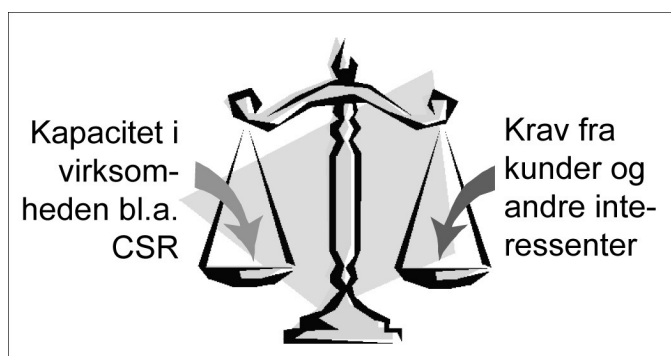
Kortlægning over CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder

Regler om SU og SiU

I virksomheder der har 35 ansatte og derover inden for samme geografiske enhed, oprettes et samarbejdsudvalg, hvor enten arbejdsgiveren eller et flertal blandt de ansatte foreslår det. Ved beregning af antal medarbejdere medregnes alle, der ikke har ledende funktioner, herunder lærlinge og ungarbejdere.

I virksomheder, der beskæftiger mindre end 35 ansatte, men som har 10 ansatte og derover skal der oprettes en sikkerhedsorganisation til at arbejde for sikkerhed og sundhed i virksomheden. Sikkerhedsarbejdet sker i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Sikkerhedsorganisationen skal:

- Foretage en arbejdspladsvurdering (APV)
- Kontrollere, at sikkerheds- og sundhedsbestemmelserne overholdes
- Anmelde og undersøge arbejdsulykker og arbejdsskader.



SU er med til at afballancere kravene til virksomheden med de kompetencer og muligheder, som medarbejderne besidder.

For hver afdeling eller arbejdsområde skal der dannes en sikkerhedsgruppe. I virksomheder med mere end 20 ansatte koordineres sikkerhedsarbejdet i et sikkerhedsudvalg.

I virksomheder med mindre end 10 ansatte er der således hverken krav om SU eller sikkerhedsorganisation, men reglerne om at der skal udarbejdes en APV gælder i alle virksomheder, hvor der er ansatte.

Anvend SU

I virksomheder hvor der er et SU, er dette forum det naturlige sted til behandling af strategiske spørgsmål – specielt for de områder, hvor CSR er involveret. Det skyldes også, at den personsammensætning, der er i SU, sikrer en stor grad af beslutningskompetence. Det er ikke altid tilfældet i sikkerhedsorganisationen. Ligeledes angiver samarbejdsaftalen klart en række områder, som SU skal beskæftige sig med.

Det er SU's overordnede opgave at udvikle samarbejdet overalt i virksomheden, således at det bliver til gavn for virksomheden og den enkelte medarbejder. Det sker i SU ved at:

- følge og udvikle det daglige samarbejde og engagere så mange som muligt i dette arbejde
- tilvejebringe og bevare gode og rolige arbejds- og beskæftigelsesforhold, øge de ansattes trivsel og tryk
- øge de ansattes forståelse for virksomhedens situation med hensyn til drift, økonomi og konkurrencedygtighed.

SU skal – i henhold til aftalen – inddrages i en række opgaver. En del af disse opgaver handler om forhold ved indførelse af ny teknologi, der var meget relevant tidligere, men der er en række principielle områder, der er meget relevante i CSR-sammenhæng. Det er fx følgende opgaver:

- Tilrettelæggelse af principper for de lokale arbejds- og velfærdsforhold samt principper for virksomhedens personalepolitik over for de personalegrupper, der er repræsenteret i samarbejdsudvalgets gruppe b.
- Udveksle synspunkter og behandle forslag vedrørende retningslinjer for produktions- og arbejdsrettelæggelse og gennemførelse af større omlægninger i virksomheden.
- Samling og koordinering af alle de samarbejds-mæssige aktiviteter. SU kan i den forbindelse være initiativtager til udarbejdelse af analyser og rapporter, der kan danne grundlag for udvalgets fremtidige arbejde.
- At nedsætte permanente eller ad hoc-underudvalg, fx afdelingsudvalg, teknologiudvalg, uddannelsesudvalg, kantineudvalg mv. og at sikre, at der inden igangsætning af et underudvalg udarbejdes en nærmere beskrivelse af dette udvalgs arbejdsopgaver.

APV – Arbejdspladsvurdering

Som nævnt skal alle virksomheder med ansatte lave arbejdspladsvurderinger. Det er fastsat i bekendtgørelse af lov om arbejdsmiljø under kapitel 4 om almindelige pligter, hvor der bl.a. også står, at APV skal foretages mindst hvert 3. år. Det er virksomhedens sikkerhedsorganisation, der står for APV.

En APV skal indeholde følgende elementer:

1. Identifikation og kortlægning af virksomhedens arbejdsmiljøforhold
2. Beskrivelse og vurdering af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer
3. Prioritering og opstilling af en handlingsplan til løsning af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer
4. Retningslinjer for opfølgning på handlingsplanen.

Det skal bemærkes, at APV primært er beregnet på at håndtere og beskrive det fysiske arbejdsmiljø. Området ”Psykisk arbejdsmiljø” i APV handler fx om arbejdstidens placering, da det er psykisk belastende at have aften-, nat- eller skiftende arbejdstider, om ensidigt gentaget arbejde og om vold samt mobning. Der er fx ingen krav om MUS, trivselsanalyser el.lign.

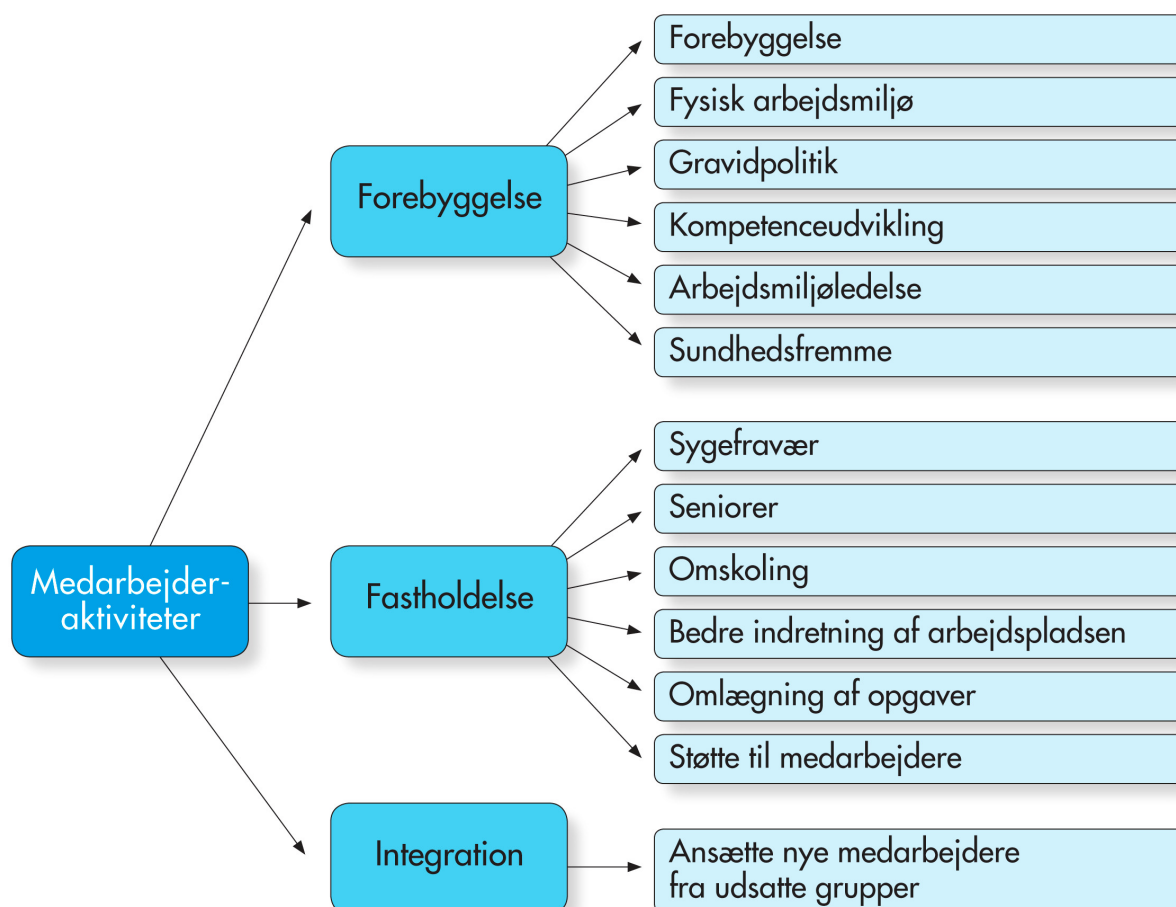
Hvordan kan man arbejde med medarbejderaktiviteter?

CSR-aktiviteter for medarbejdere er som udgangspunkt relevante for alle virksomheder. Medarbejderaktiviteter kan dog især være relevante i situationer som disse:

Problemstilling	Løsningsforslag (af flere mulige!)
• Vanskeligheder ved at tiltrække nye medarbejdere • Vanskeligheder ved at fastholde medarbejdere og/eller mange ældre medarbejdere • Et fysisk nedslidende arbejdsmiljø • Et stresset arbejdsmiljø • Meget stillesiddende arbejde • Problemer med højt sygefravær	• Alternative rekrutteringsstrategier • Aktiviteter til fastholdelse af medarbejdere – fx seniorpolitik • Arbejdsmiljøledelse • Kurser/undervisning i stresshåndtering • Variation i arbejdsopgaver – større fleksibilitet hos medarbejderne • Sundhedsstrategier, fraværssamtaler og strategier for psykiske arbejdsproblemer

3.1. Hvad er strategiske medarbejderaktiviteter?

Medarbejderaktiviteter kan deles op som vist i nedenstående figur:



Forebyggelse²

CSR på medarbejderområdet handler om at **forebygge** via arbejdsmiljøet, eksempelvis ved at reducere både kort- og langsigtet sygefravær samt styrke indsatsen mod ulykker og nedslidning. Ved at forebygge på arbejdspladserne sikres det, at flest mulige medarbejdere bevarer den fulde arbejdsevne hele livet. Forebyggelse vil også sige at forbedre det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Dette kan gøres ved at undgå ensidigt gentaget arbejde, fremme sundheden på arbejdspladsen eller bekæmpe mobning og chikane. Desuden kan I som virksomhed hjælpe medarbejderne til at balancere arbejdsliv, familieliv og fritid ved fx at tilbyde flekstid eller hjemmearbejdsplads til medarbejderne.

Roller ved forebyggelse

Alle i virksomheden bidrager til en tillidsfuld og konstruktiv dialog og samarbejde. Alt efter, om man er leder, tillidsvalgt, sikkerhedsrepræsentant eller medarbejder, er der dog specielle forhold, som det kan være hensigtsmæssigt at have fokus på.

Leders rolle

- ✓ Det er et ledelsesansvar at have øje for det fysiske og psykiske arbejdsmiljø og dermed forebyggelse af sygefravær.
- ✓ Det er væsentligt for en virksomheds virke, at lederen er engageret i medarbejdernes trivsel og vil være foregangsperson for at iværksætte en personalepolitik eller praksis, der understøtter dette.
- ✓ Lederen skal være tydelig omkring sine hensigter og holdninger, samt have vilje til at samarbejde og handle.
- ✓ Det er vigtigt, at lederen handler som politikken/praksisen foreskriver for lederen, men også at lederen handler og deltager, som det er ønsket.

Tillidsvalgte og sikkerhedsrepræsentants rolle

- ✓ Sikkerhedsrepræsentanten i virksomheden skal være med til at overvåge og kontrollere, at der sker en forebyggende indsats på arbejdsmiljøområdet.
- ✓ Sikkerhedsrepræsentanten skal, sammen med tillidsrepræsentanten, være bindeled mellem medarbejderne og ledelse i forbindelse med at udvikle, udføre og følge op på en personalepolitik/praksis og derigennem sikre forebyggelse af sygefravær.
- ✓ Sikkerhedsrepræsentant og tillidsvalgte skal være opmærksomme på, hvorvidt nye produktionsopgaver og/eller ændring af organisationen kan medføre nye problemstillinger af forebyggende karakter.

Medarbejderens rolle

- ✓ Medarbejderen skal medvirke i samarbejdet om at udarbejde en personalepolitik/praksis, der kan være forebyggende, da arbejdsmiljøet har stor betydning for dagligdagen.
- ✓ Det er vigtigt at inddrage medarbejdernes holdninger og værdier, da det især er medarbejderens handlinger, der viser, om politikken er praktisk mulig/relevant.
- ✓ Det er vigtigt, at medarbejderen, som alle andre, gør sit bedste for at handle efter hensigten både af hensyn til sig selv og af hensyn til sine kollegaer

² Kilde: www.via2000.dk og www.bm.dk

Fastholdelse³

CSR på medarbejderområdet handler også om at **fastholde** beskæftigede. Arbejdsfastholdelse vil sige, at en virksomhed og en medarbejder er blevet enige om, at medarbejderen kan bevare et arbejdsforhold, selvom medarbejderen akut eller langvarigt er belastet eller sygemeldt med nedsat arbejdsevne til følge. Fastholdelse er en central del af medarbejderaktiviteter, og meget relevant at beskæftige sig med i disse år med lav arbejdsløshed og udsigt til mindre jobårgange. Der er flere gode grunde til at arbejde med fastholdelse både for medarbejderen, virksomheden og for samfundet som helhed. Medarbejderen bevarer sin tilknytning til arbejdsmarkedet med fortsat faglig, personlig og økonomisk gevinst. Virksomheden bevarer en god medarbejder, fastholder kompetencer, skaber et godt arbejdsmiljø og har ofte en økonomisk gevinst herved. Samfundet fastholder arbejdsstyrken, undgår udstødelse, opnår et fleksibelt, sikkert og sundt arbejdsmarked og økonomisk gevinst.

Roller ved fastholdelse

Leders rolle

- ✓ Det er vigtigt, at det er udtryk for omsorg og et ønske om at drøfte situationen, når den daglige leder tager kontakt til en medarbejder, der er belastnings-/sygdomsramt.
- ✓ Det er et ledelsesansvar at tage de nødvendige initiativer og samtidig være opmærksom på behovet for forebyggende foranstaltninger, såfremt helbredsproblemer hos en medarbejder kan sættes i forbindelse med det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø.

Tillidsvalgtes rolle

- ✓ Tillidsrepræsentant og sikkerhedsrepræsentant i virksomheden medvirker til at aftale procedurer for, hvordan og hvornår virksomheden reagerer på sygdom og fravær.
- ✓ Den tillidsvalgte kan være med til at sikre kollegernes opbakning og forståelse, når det gælder de løsninger, man finder frem til for at fastholde en kollega i forbindelse med sygdom.
- ✓ Et tæt samarbejde med ledelsen kan sikre, at der findes den bedst mulige og mest holdbare løsning for den enkelte medarbejder til gavn for alle.

Medarbejderens rolle

- ✓ Det er vigtigt selv at være aktiv mht. at finde en løsning. At være opmærksom på at få snakket om sin situation, de muligheder man har og vide, hvor man kan hente vejledning.
- ✓ Det er væsentligt, at man som syg ved, hvem man kan henvende sig til i virksomheden for at drøfte vanskeligheder, og hvilke samarbejdsparter udefra man kan trække på. Endelig er det vigtigt at bruge dem, som man har tillid til, fx fagforening, egen læge eller andre.

Integration⁴

Integration handler om at få dem, som står udenfor, ind på arbejdsmarkedet. Den faldende ledighed gør det nødvendigt for virksomhederne at udnytte alle ressourcer, uanset køn, alder, kulturel baggrund, nedsat arbejdsevne, handicap eller andet. At integrere via ny beskæftigelse kan fx foregå ved at medvirke til integration af personer ved beskæftigelse på det danske arbejdsmarked, beskæftige handicap-

³ Kilde: www.via2000.dk og www.bm.dk

⁴ Kilde: www.via2000.dk og www.bm.dk

pede samt beskæftige personer, som har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet på grund af langvarig ledighed, nedsat arbejdsevne, kulturel baggrund mv.

3.2. Effekten af medarbejderaktiviteter⁵

Virksomheder, der har indført medarbejderaktiviteter, oplever generelt en positiv effekt på virksomhedens konkurrenceevne og bundlinje. Effekten er især stor hos virksomheder, der har efteruddannet, kompetenceudviklet og/eller omskølet deres medarbejdere samt forbedret det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

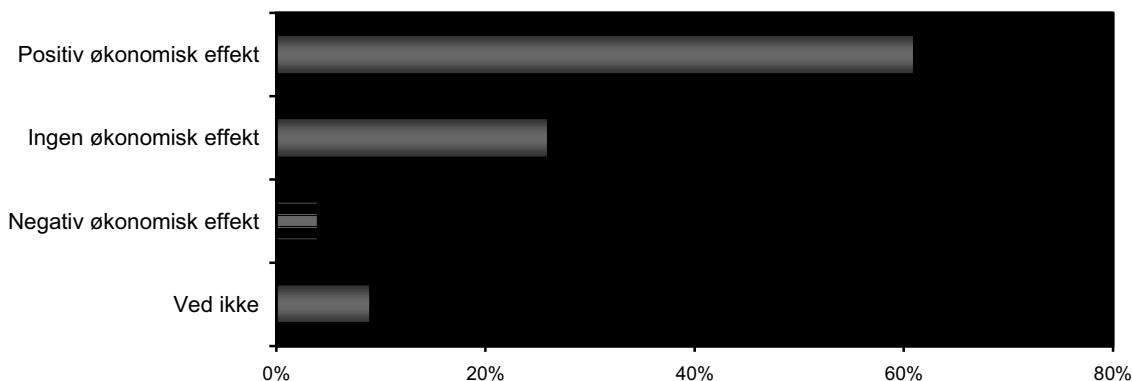
Virksomheders ydelser er afhængige af medarbejdernes præstationer.

- ✓ Et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø *giver*
- ✓ bedre trivsel for medarbejderne, *og dermed*
- ✓ bedre præstationer, der i sidste ende kan ses på *bundlinjen*.

Virksomheders kunnen er ofte skabt på baggrund af erfaringer. Derfor er det ofte en fordel at

- ✓ Fastholde seniorer med kernekompetencer, så virksomheden kan
- ✓ beholde denne erfaring i virksomheden længst muligt, og dermed
- ✓ skabe bedst mulige resultater, som i sidste ende kan ses på bundlinjen.

Økonomisk gevinst



Spørgsmålet lød: Hvis man sammenholder virksomhedens gevinster fra samfundsmæssigt engagement på medarbejderområdet med omkostningerne, vil De da vurdere, at aktiviteterne på medarbejderområdet samlet set har positiv eller negativ effekt på virksomhedens samlede økonomiske resultat (virksomhedens økonomiske bundlinje)? *Økonomisk effekt af CSR-aktiviteter på medarbejderområdet. Kilde: TNS Gallup: People & Profit fase 2: Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder, 2005.*

6 ud af 10 virksomheder, der arbejder med medarbejderaktiviteter, har oplevet en positiv effekt på virksomhedens samlede økonomiske resultat – fx færre sygedage hos personalet som følge af sundhedspolitik. Desuden kan tilfredshed blandt medarbejderne medføre lavere medarbejderomsætning og dermed lavere udgifter til rekruttering og annoncering. Medarbejderaktiviteter kan desuden reducere sygefraværet blandt medarbejdere, som kan medføre en direkte økonomisk gevinst.

⁵ EOGS samt People & Profit Fase 2-rapport: "Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder"

Mindre udskiftning i arbejdsstyrken/øget loyalitet fra medarbejderne

Mange virksomheder, der arbejder med medarbejderaktiviteter, har oplevet en positiv effekt på muligheden for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Det er især lettere for virksomheder, som har efteruddannet, kompetenceudviklet og/eller omskolet deres medarbejdere, gjort en indsats for at fastholde egne medarbejdere, forbedret det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, skabt balance mellem arbejdsliv, fritid og familieliv samt indført sociale aktiviteter for medarbejderne. Medarbejderaktiviteter kan også give et højere kompetence- og vidensniveau blandt medarbejderne.

Markedsføring af virksomheden

Mange virksomheder, der arbejder med medarbejderaktiviteter, har oplevet en positiv effekt på virksomhedens generelle omdømme – både blandt medarbejdere og uden for virksomheden.

3.3. Hvad gør de andre?

HOLM NIELSEN A/S

Holm Nielsen A/S er en virksomhed der tilbyder arbejde med forskellige grene inden for byggeriet. Virksomheden har ca. 40 medarbejdere. Holm Nielsen A/S arbejder aktivt for at forhindre social udstødelse igennem ansættelse af marginaliserede grupper og fører en blød personalepolitik, hvor hensynet til den enkelte medarbejder er i fokus.

"Hvis man giver folk en chance, er det noget, de husker. Så det sociale engagement giver sig udslag i dygtige og loyale medarbejdere. Og når medarbejderne er engagerede, giver det igen bedre resultater på bundlinjen", siger Kurt Holm Nielsen, der er indehaver af maler- og byggefirmaet.

I/S AMAGERFORBRÆNDING

I/S Amagerforbrænding har 142 medarbejdere. På I/S Amagerforbrænding er det lykkedes at gøre sundhedsfremme til en fast del af arbejdspladsens virksomhedskultur. Både ledelsen og medarbejderne er enige om, at man skal arbejde med sundhedsfremme.

Det er blevet nemmere at tale om sundhed og at gøre noget ved sundheden – både den enkeltes sundhed og arbejdspladsens. Medarbejderne har ejerskabsfølelse og har dermed taget sundhedsfremme til sig. Det skyldes blandt andet, at de selv har været med til at vælge, hvilke aktiviteter der skulle sættes i gang.

Medarbejderne kender i dag hinanden bedre, og både sammenhold og samarbejde er blevet styrket.

3.4. Gode råd

- ✓ Tænk på virksomheden som en helhed. I skal tænke over, hvad et konkret tiltag på fx arbejdsmiljøområdet har af konsekvenser for livsstil og CSR og omvendt.

- ✓ Tænk både på kort og på langt sigt: Hvilke problemstillinger står jeres virksomhed overfor nu, og vil det ændre sig i fremtiden? Ændring i produktion, arbejds gange m.m. kan eksempelvis have betydning for, hvilke problemstillinger der er relevante for jeres virksomhed.
- ✓ Hvordan passer aktiviteten ind i kulturen i jeres virksomhed? Hvis aktiviteten ændrer på kulturen i virksomheden, kan det være sværere at få alle i virksomheden til at støtte op om den.
- ✓ Start med konkrete – og gerne mindre/overskuelige projekter.

3.5. Arbejd selv

I det efterfølgende materiale er der udvalgt en række områder, der kan være interessante for jer at arbejde videre med. For hvert af disse områder er der udviklet materiale, der kan hjælpe jer i processen.

Vi har valgt følgende områder:

Arbejd selv med medarbejderaktiviteter har følgende afsnit:

1. Overordnet analyse – hvad gør I – og hvad er relevant? – der indeholder en lang række spørgsmål om medarbejderaktiviteter opdelt efter de tre delområder forebyggelse, fastholdelse og integration. (Skema 1).
2. Arbejde med medarbejderaktiviteter – forslag til en proces. (Skema 2).
3. Fokus på sundhedsfremme på arbejdspladsen
 - a. Sund kost
4. Fokus på fysisk og psykisk arbejdsmiljø
 - a. Sygefravær
 - b. Stress
5. Fokus på fastholdelse af seniorer
 - a. Fasthold seniorer i virksomheden
 - b. Eksempler fra virksomheder
 - c. Støtteordninger og information
6. Fokus på mangfoldighed i virksomheden
 - a. Mentorordning
 - b. Ansæt medarbejdere med anden kulturel baggrund
7. Arbejdsmiljøøkonomi i små og mellemstore virksomheder

For alle områder er indholdet generelt, at der er en form for analyse med henblik på at vurdere områdets omfang og eventuelle problemstillinger, ligeledes er der henvisninger til steder – fx hjemmesider – hvor der kan indhentes yderligere oplysninger. Enkelte steder er der eksempler fra virksomheder, der har erfaringer inden for det pågældende område.

Såfremt der er støtteordninger, dvs. mulighed for økonomisk hjælp til en aktivitet, er det også angivet, hvor man kan søge denne støtte og/eller få fat i ansøgningsmateriale.

3.6. Arbejd selv 1: Overordnet analyse

Formålet med denne analyse er at give jer mulighed for at skabe overblik over, hvilke medarbejderaktiviteter med CSR-relevans, som I allerede har i gang, samt at give jer mulighed for at markere en aktivitet som relevant for fremtidigt arbejde. Behovet for at arbejde med nogle af disse aktiviteter kunne fx også fremkomme som resultat af en APV eller en trivselsanalyse. Hvis det kun er et enkelt af de angivne eksempler, som I allerede laver eller som er relevant, så kan I fx markere eksemplet/eksemplerne.

FOREBYGGELSE

Gør i dag	Relevant fremover	
		Sundhedsfremme
☐	☐	Sund kost Eksempler på sund kost er: Sund kantinemad, frugtordning, slankeklub på arbejdspladsen
☐	☐	Motion på arbejdspladsen Eksempler på motion på arbejdspladsen er: Pausegymnastik, motionshold, etablering af motionsrum, tilskud til kontingent i sportsklub, deltagelse i firmasportsturneringer
☐	☐	Rygepolitik Eksempler på hvad en rygepolitik kan indeholde: Retningslinjer for hvor og hvornår man må ryge, rygeforbud, særlige faciliteter til rygere, hjælp til rygeafvænning
☐	☐	Alkoholpolitik Eksempler på hvad en alkoholpolitik kan indeholde: Retningslinjer for alkoholforbrug i arbejdstiden, rutiner for hvordan virksomheden håndterer en medarbejders alkoholproblem, tilbud om hjælp til afvænning
		Fysisk arbejdsmiljø
☐	☐	Undgå belastende arbejdstider – fx skæve og skiftende arbejdstider Eksempelvis ved at begrænse antallet af nattevagter og tidlige morgenvagter i træk eller ved at få indflydelse på planlægningen af din arbejdstid
☐	☐	Undgå ensidigt belastende arbejde, hvilket kan være at stå og sidde i den samme position i længere tid ad gangen
☐	☐	Undgå ensidigt gentaget arbejde, hvilket kan være at bruge det samme værktøj i længere tid ad gangen
☐	☐	Forbedret indeklima Eksempelvis ved at sørge for at lufte ud og undgå at skrue unødigt op for radiatorerne, undgå kulde og træk samt undgå passiv rygning
☐	☐	Forebyggelse af museskader Eksempelvis ved at bruge musen så lidt som muligt – brug genvejstaster i stedet
☐	☐	Reducering af støjgener Eksempelvis ved at skrue ned for telefonen eller sætte den på lydløs, sætte computeren på lydløs, betjene støjende maskiner tidligt eller sent på dagen, hvor der ikke er så mange på arbejde
		Psykisk arbejdsmiljø
☐	☐	Undgå stress Eksempler på tiltag for at undgå stress: Øge medarbejdernes indflydelse på deres arbejdssituation, give støtte fra ledelsen til den enkelte medarbejder, sørge for sammenhæng mellem krav i arbejdet og medarbejderens arbejdstempo
☐	☐	Motivation i arbejdet Eksempler på tiltag for at øge motivationen: Sikre udviklingsmuligheder for medarbejderne i arbejdet, sikre at medarbejderne er tilfede med deres arbejdssituation

Gør i dag	Relevant fremover	
☐	☐	Balance mellem arbejde og privatliv Eksempler på tiltag for at få bedre balance: Familievenlig arbejdsplads, fleksid, hjemmearbejdsplads, mulighed for deltid, mulighed for at tage børn med på arbejde, mulighed for familieomsorgsdage, fx børnebarns 1. sygedag
☐	☐	Undgå konflikter på arbejdspladsen Eksempler på, hvordan I undgår konflikter: Skabe klare roller blandt medarbejderne eller give medarbejderne redskaber til konfliktløsning
☐	☐	Undgå mobning og chikane Eksempelvis ved at uddanne personer til at håndtere situationer med mobning eller chikane eller ved at have en anti-mobningspolitik
☐	☐	Sociale arrangementer I kan fx lave sociale arrangementer ved at arrangere firmafester eller kulturelle arrangementer såsom teater, kunst, biograf
		Graviditetspolitik
☐	☐	Graviditetspolitik Eksempler på dette kan være: Mulighed for hvilepauser, fleksibel mødetid – ved fx morgenkvalme, fritagelse for u hensigtsmæssige arbejdsopgaver – tunge løft, lang tids stående/gående arbejde eller nedsat tid
		Kompetenceudvikling
☐	☐	Udvikling af faglige/generelle kompetencer Dette kan fx være gennem individuelle kurser, fælles kurser, udveksling til anden afdeling eller anden virksomhed, oplæringsprogram i virksomheden
☐	☐	Udvikling af faglige/specifikke kompetencer Dette kan fx være gennem efteruddannelse på AMU, VVU osv., eller gennem foredrag på virksomheden
☐	☐	Udvikling af personlige kompetencer Dette kan fx være individuelt gennem coaching eller fælles gennem teambuildingaktiviteter
		Arbejds miljøledelse
☐	☐	Udarbejdelse af arbejds miljøpolitik En arbejds miljøpolitik kan fx indeholde: De overordnede opgaver for ledelsen, medarbejderne og sikkerhedsorganisationen, værdier, etik, kultur og holdninger til arbejds miljøindsatsen samt mål, milepæle, strategier, succeskriterier og prioritering af indsatserne
☐	☐	Indføring af arbejds miljøledelsessystem Et arbejds miljøledelsessystem skal fx bruges til at sikre, at arbejds miljøproblemer bliver identificeret og løst
☐	☐	Udarbejdelse af arbejds miljøredegørelse En redegørelse kan fx indeholde virksomhedens arbejds miljøarbejde, væsentligste arbejds miljøforhold, eventuelle arbejds miljøproblemer og arbejdsulykker
☐	☐	Arbejds miljøcertificering Fx gennem Arbejdstilsynets arbejds miljøcertificering eller ud fra standarden DS/OHSAS 18001

FASTHOLDELSE

Gør i dag	Relevant fremover	
		Sygefraværspolitik
☐	☐	Sygefraværspolitik En sygefraværspolitik er eksempelvis retningslinjer for: hvornår virksomheden forlanger lægeerklæring, hvor ofte medarbejderen skal tage kontakt til virksomheden ved længere sygefravær, hvordan virksomheden holder kontakten til den sygemeldte medarbejder
☐	☐	Sygefraværssamtaler
☐	☐	Sygefraværssstatistik I en sygefraværssstatistik kan fx opgøres virksomhedens gennemsnitlige sygefravær eller den gennemsnitlige varighed af sygefravær
		Seniorer*
☐	☐	Fastholdelse af seniorer Eksempler på fastholdelse af seniorer er at afholde seniorsamtaler, målrette efteruddannelsen mod seniorer, nedsætte seniorernes arbejdstid fx ved deltidsansættelse, give senioren mulighed for at få mindre krævende arbejdsopgaver eller sikre, at seniormedarbejderens viden og erfaring videregives i virksomheden
		Omskoling af medarbejdere
☐	☐	Arbejdsprøvning i anden jobfunktion Eksempler på arbejdsprøvning kan være en lagermedarbejder, der flyttes fra tungt til let fysisk arbejde
☐	☐	Kurser og uddannelse Eksempelvis pc-kørekort eller oplæring af anden medarbejder i ny jobfunktion
		Omlægning af opgaver
☐	☐	Omstrukturering af arbejdsopgaver Eksempelvis fritagelse for belastende arbejdsopgaver, jobrotation og ændringer af arbejds gange, midlertidigt skift til anden arbejdsopgave
☐	☐	Ændring af arbejdstiden Eksempler på dette kan være kortere arbejdstid for medarbejderen (hele tiden eller i en periode) samt mulighed for at holde en fridag eller gå tidligt
☐	☐	Gradvis tilbagevenden til arbejdet efter en periode med sygdom Eksempler herpå kan være, at medarbejderen starter på 20 timer om ugen
		Bedre indretning af arbejdspladsen
☐	☐	Ændringer i indretningen af arbejdspladsen Eksempler herpå kan være anskaffelse af ergonomiske stole eller anskaffelse af bestemte hjælpemidler
☐	☐	Fleksibel arbejdstid Eksempler på dette kan være hjemmearbejdsplads eller mulighed for fx at møde tidligt og gå tidligt
		Støtte til medarbejderen
☐	☐	Hjælp i tilfælde af personlig krise Hjælpen kan fx være i form af orlov i en aftalt periode, mulighed for at gå på deltid eller tilbud om psykologhjælp til medarbejderen
☐	☐	Støtte til medarbejdere, der vender tilbage til arbejdspladsen efter længere tids fravær Eksempler herpå kan være jævnlige samtaler mellem medarbejderen og nærmeste leder eller en ordning, hvor medarbejderen som udgangspunkt arbejder fuld tid, men har mulighed for at gå tidligt hver dag.

* Både ”sygefravær” og ”seniorer” indeholder elementer af forebyggelse, men er placeret under fastholdelse, fordi begge aktiviteter i sidste ende handler om, at virksomheden gør en indsats for at fastholde sine medarbejdere på arbejdspladsen.

INTEGRATION

		Integration
☐	☐	Ansættelse af medarbejdere fra udsatte grupper Eksempler på dette er at ansætte: personer med nedsat arbejdsevne, personer med anden etnisk oprindelse, personer, som har været langtidsledige, personer med manglende sociale kompetencer

3.7. Arbejd selv 2: Proces for medarbejderaktiviteter

Dette skema giver jer et forslag til, hvilke ting I kan undersøge, og hvilke spørgsmål der kan være gode at få svar på, når I ønsker at arbejde med CSR-medarbejderaktiviteter. Spørgsmålene er listet efter vores bud på en logisk rækkefølge.

Rækkefølge i processen	Kommentarer
1. Hvad er jeres motivation for at arbejde med medarbejderaktiviteter? - Hvilke udfordringer står jeres virksomhed overfor? Vil I fx gerne tiltrække medarbejdere, øge den generelle trivsel i jeres virksomhed, sikre at alle resourcer i virksomheden kommer i spil etc. - Er der en bestemt del af kulturen i virksomheden, I gerne vil fremme?	
2. Hvilken aktivitet opfylder bedst jeres behov? Hvordan kan I bedst imødegå de udfordringer, jeres virksomhed står overfor? Hvis I fx har et højt sygefravær, og har en målsætning om at nedbringe det, kan I fokusere på at lave trivselssamtaler og have en procedure for, hvordan I bevarer kontakten til en medarbejder, der er langtidssygemeldt.	
3. Hvor kan I få det største udbytte af jeres indsats? - Når I vælger en aktivitet, er det vigtigt at vurdere indsatsen i forhold til udbyttet. - Det handler om at optimere arbejdsbetingelserne, så det gavner virksomheden som helhed. - Det er en god idé at vælge et område, hvor I bygger ovenpå noget, der allerede fungerer godt i virksomheden. Når I vælger, hvilken aktivitet I vil lave, er det godt at kigge på, hvilke tiltag I tidligere har indført med succes i virksomheden, og hvad I gjorde i den situation, for at det skulle lykkes.	
4. Hvilke barrierer er der i jeres virksomhed? Det er vigtigt at tage højde for, hvilken kultur der er i jeres virksomhed, når I vælger at lave en aktivitet rettet mod medarbejderne. Nogle medarbejdere kan opfatte det som om, virksomheden trænger ind på deres private område, hvis I fx laver sundhedsfremmende aktiviteter som sund kost eller rygeafvænning. - Hvordan er tonen i virksomheden? - Hvordan kommunikerer I i virksomheden? - Uformel mund til mund kommunikation - Skriftligt ved møder - Er der evt. forskelle i kommunikationsformen mellem afdelinger i virksomheden Vær opmærksom på evt. konflikter, der kan opstå som følge af, at I laver aktiviteter på medarbejderområdet – det er vigtigt, at I anerkender, at forandringer kan skabe konflikter, og at I er klar til at håndtere dem.	

Rækkefølge i processen	Kommentarer
5. Vær åbne over for medarbejderne om, hvad jeres intentioner er for at lave aktiviteten • Brug den eksisterende organisering – fx Samarbejdsudvalget. Hvis I har et samarbejdsudvalg, bør udvalget altid være med, når jeres virksomhed skal lave ændringer i personalepolitikken. • Der findes sikkert allerede procedurer på jeres arbejdsplads, som tager hånd om nogle af de ting, der findes under medarbejderaktiviteter. I kan eksempelvis tage udgangspunkt i den eksisterende arbejdspladsvurdering og udbygge den. • Det skaber større tillid fra medarbejdernes side, hvis de er involveret i projektet og kender ledelsens intentioner. Åbenhed har afgørende betydning for, at aktiviteten lykkes, og at medarbejderne bakker op om det. Åbenhed drejer sig også om: ○ At forklare, hvem der er målgruppen for aktiviteten ○ At være åbne om, hvilke aftaler der laves mellem ledelsen og de enkelte medarbejdere.	
6. Hvordan gør I rent praktisk? • Fastlæg, hvordan I vil håndtere situationer, når de opstår og lav faste procedurer. Fx: ○ Hvem skal medarbejdere melde sig syge til? ○ Skal der være en person, som er ansvarlig for at gribe ind, hvis en medarbejder viser tegn på stress, har et alkoholproblem eller andet? • Vil I uddanne mentorer, der kan hjælpe nye medarbejdere med at komme ind på arbejdspladsen, fx medarbejdere med anden kulturel baggrund, eller medarbejdere, der har været langtidsledige? • Hvis en medarbejder fx arbejder på nedsat tid i en periode, hvem skal så overtage hans eller hendes opgaver? Vil I bruge vikarbistand eller prioritere mellem opgaverne? • Sørg for kommunikation til kollegaerne ○ Hvis der laves aftaler mellem en medarbejder og ledelsen, er det vigtigt, at der også tages højde for, hvordan aftalen påvirker kollegaerne. Det er vigtigt, at kollegaerne inddrages, og at I fortæller dem, hvordan I har tænkt jer at løse ressourceproblemet.	
7. Evaluér aktiviteten Når I laver en aktivitet, er det vigtigt at overveje: • Hvordan vil I følge op på aktiviteten? ○ Det kan være en god idé at sætte målbare mål, som I vil nå ○ Det er vigtigt, at I udnævner en person i virksomheden, der er ansvarlig for, at der løbende bliver fulgt op på aktiviteten. Det er også en god idé at aftale en dato for, hvornår I vil evaluere aktiviteten. • Hvordan vil I videreføre aktiviteten? ○ Hvis aktiviteten har været en succes, kan I overveje at gøre den til en fast del af jeres virksomheds dagligdag. I kan også vurdere, om evalueringen har peget på områder, hvor aktiviteten kan ændres.	

3.8. Arbejd selv 3: Fokus på sundhedsfremme på arbejdspladsen

Sygefravær, arbejdsophør og tilbagevenden til arbejde påvirkes af mange faktorer inden for arbejdsmiljø, helbred, livsstil og sociodemografi (køn, alder, uddannelse og økonomi). Mens der for nogle af disse faktorer er enighed i forskningen om deres betydning, har forskerne ikke klarlagt sammenhængen i alle faktorer.

En sundhedsfremmende indsats⁶

Arbejdsmiljøet og virksomhedens CSR-indsats hører med, når man vil fremme sundheden på arbejdspladsen. Der er tre ben i den sundhedsfremmende indsats på arbejdspladsen:

SUNDHEDSFREMMENDE INDSATS		
Livsstil Fx rygning, kost og motion	Arbejdsmiljø Fx indretning af arbejdspladsen, støj og psykisk arbejdsmiljø. Et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø betyder meget for de ansattes sundhed og trivsel. Ensformigt og nedslidende arbejde og hårde fysiske belastninger er nedbrydende for sundheden. På samme måde er det også vigtigt, at der er en god omgangstone på arbejdspladsen, at ingen bliver mobbet, frosset ud osv.	Socialt engagement Fx fraværspolitik, integrationspolitik og fastholdelsespolitik. Det er vigtigt, hvordan virksomheden fx tackler sygefravær, om de ansatte har fleksible arbejdsvilkår, og om virksomheden kan rumme personer, som af den ene eller den anden grund har problemer med at passe et almindeligt fuldtidsjob.

Hvis sundhedsindsatsen skal give gevinst for både virksomheden og den enkelte medarbejder, skal indsatsen både påvirke medarbejderens holdninger samt virksomhedens miljø og kultur.

For at få en god og sund arbejdsplads er det nødvendigt at tænke helhedsorienteret og prioritere jeres indsatser. Det sikrer, at I sætter ind på de rigtige områder. At arbejde sammenhængende indebærer, at I tænker tingene sammen i både planlægningen, gennemførelsen og forankringen af aktiviteterne. I skal fx overveje, hvilke konsekvenser et tiltag på arbejdsmiljøområdet kan få for sundheden eller det samfundsmæssige engagement og omvendt.

⁶ Kilde: Nationalt Center for Sundhedsfremme på Arbejdspladsen (2005): En sundere arbejdsplads – idékatalog
http://www.ncsa.dk/fileadmin/template/ncsa/pdf_filer/en_sundere_arbejdsplads.pdf

Muligheder i jeres virksomhed

Her er inspiration til, hvordan I kan gribe det an, hvis I vil arbejde med sundhedsfremmende aktiviteter i jeres virksomhed:

1. Hvad er formålet med jeres sundhedsfremmeindsats?

Jeres sundhedspolitik skal hænge sammen med jeres virksomheds øvrige værdier (værdigrundlag). I kan også tænke på, hvilken retning I gerne vil have jeres virksomhed til at bevæge sig i, og hvordan jeres sundhedspolitik kan blive en del af dette. Formålet kan fx være:

- At fremme sundhed og trivsel blandt medarbejderne
- At blive arbejdsmiljøcertificeret.

2. Hvilke problemstillinger er relevante i jeres virksomhed?

I skemaet, der omhandler forebyggelse kan I få et overblik over, hvilke sundhedsfremmende aktiviteter I allerede laver, og hvilken effekt disse aktiviteter har. Derudover kan skemaet hjælpe jer til at overveje, om der er andre sundhedsfremmende aktiviteter, som I kan have gavn af at lave i jeres virksomhed. Det er vigtigt, at I tænker aktiviteterne i forhold til jeres virksomheds kerneforretning og de udfordringer og muligheder, som I står overfor. På den måde vælger I de aktiviteter, som vil gavne jeres virksomhed mest.

3. Hvor kan I få det største udbytte af jeres indsats?

Det er vigtigt at vurdere jeres indsats i forhold til udbyttet. Nogle aktiviteter kræver flere ressourcer end andre, og det kan være en god idé at vurdere, hvilken effekt en aktivitet vil have i jeres virksomhed i forhold til, hvor mange ressourcer det kræver at iværksætte den. Motivationen fra medarbejderne kan også være med i overvejelserne, eftersom opbakning fra medarbejderne er centralt for, at den sundhedsfremmende indsats lykkes.

4. Hvilke faldgruber og udfordringer kan der være i arbejdet?

Er der særlige forhold i jeres virksomhed, som kan påvirke jeres indsats og eventuelt medarbejdernes indsats? Når I taler om sundhedsfremme med jeres medarbejdere, kan det være nødvendigt at spørge ind til meget personlige ting, fx medarbejdernes alkoholforbrug, hvilket kan være medvirkende til, at nogle medarbejdere gør modstand mod sundhedsfremmeindsatsen. Kommunikér på forhånd, hvad I skal bruge de private spørgsmål til, om spørgsmålene kan besvares anonymt osv.

5. Få sundhedsfremme ind i jeres virksomheds dagligdag

Når I laver en sundhedspolitik, skal I altid sørge for at inddrage samarbejdsudvalget. Samarbejdsudvalget bør i øvrigt altid være med, når jeres virksomhed skal lave ændringer i personalepolitikken. Derudover er det en god idé at bruge den eksisterende organisering i virksomheden. Der findes sikkert allerede procedurer på jeres arbejdsplads, som tager hånd om nogle af de ting, der hører til under sundhedsfremme. I kan eksempelvis tage udgangspunkt i den eksisterende arbejdspladsvurdering og udbygge den til også at omfatte fx regler for rygning eller motion på arbejdspladsen. Det er vigtigt at involvere medarbejderne og være i dialog med dem om sundhedsfremmeindsatsen på jeres arbejdsplads. Sørg for, at medarbejderne er med i hele processen, så de ikke føler, at sundhedsfremme bliver trukket nedover hovedet på dem.

6. Lav konkrete mål og en handlingsplan

Nedskriv en handlingsplan med de indsatsområder, I vil arbejde med i jeres virksomhed. Det kan fx være sund kost, rygning eller motion. Lav også mål for jeres indsatsområder. Det kunne fx være, at 50 % af jeres medarbejdere skal være i gang med motion om et år.

7. Evaluér projektet

Det er vigtigt at I udnævner en person i virksomheden, der er ansvarlig for, at der løbende bliver fulgt op på de aktiviteter, I iværksætter. Det er også en god idé at aftale en dato for, hvornår I vil evaluere aktiviteterne. Når I evaluerer jeres aktiviteter kan I også overveje, hvordan I vil videreføre aktiviteten. Hvis aktiviteten har været en succes, kan I overveje at gøre den til en fast del af jeres virksomheds dagligdag. I kan også vurdere, om evalueringen har peget på områder, hvor aktiviteten kan ændres.

Vil I vide mere om sundhedsfremme?

- **Nationalt Center for Sundhedsfremme på Arbejdspladsen**

Her kan I finde information om, hvad I kan gøre, hvis I fx vil udarbejde en rygepolitik eller en alkoholpolitik. Der er også materiale om arbejdsmiljø m.m. på hjemmesiden. Se www.ncsa.dk

- **Arbejdspladsens Sundhedsprofil**

Et værktøj, som kan hjælpe jer til at gøre status over sundheden på jeres arbejdsplads. Her findes bl.a. oplysninger om det fysiske, psykiske og sociale arbejdsmiljø. Værktøjet kan findes på www.ncsa.dk

- **Virksomhedens sundhedspolitik – trin for trin**

Kan findes på www.ncsa.dk under *publikationer*

- **En sundere arbejdsplads – idékatalog**

Et idékatalog med konkrete aktiviteter, som kan mindske sygefravær og øge jeres medarbejderes sundhed – kan findes på www.ncsa.dk

- **Dansk Firmaidrætsforbund: www.dfif.dk**

Her kan I finde inspiration til motion og firmaidræt.

Sund kost – inspiration til processen

	Kommentarer
1. Hvad gør jeres virksomhed i dag? • Har I en særlig kantineordning? • Gratis frugt på arbejdspladsen? • Isvandsautomater? • Andet?	
2. Hvem skal tage initiativ til at fremme sund kost på jeres arbejdsplads?	
3. Hvad kan jeres virksomhed få ud at sætte fokus på sund kost? Fx kan sygefraværet mindskes ved at medarbejderne bliver sundere.	
4. Hvordan er det relevant for jeres virksomhed at arbejde med sund kost? Inspiration til aktiviteter • Foredrag om emnet • Kampanje med fokus på sund mad • Sundere retter i kantinen • Viden om sunde madpakker • Etablere fælles madordning/frokostklub • Sunde alternativer til kager og slik ved møder og arrangementer • Isvandsautomater i stedet for sodavandsautomater • Pjecer og opskrifter på sund mad	
5. Er der behov for hjælp udefra? Det kunne være konsulenthjælp eller kurser. Er det for eksempel en mulighed, at kantinepersonalet bliver uddannet i sund mad, eller er der tale om en ekstern person, der holder foredrag om sunde madpakker for alle medarbejdere i virksomheden?	
6. Skal der skaffes økonomiske midler og hvor kan de findes? • Vil virksomheden betale • Skal medarbejderne selv bidrage • Kan det finansieres via kantinens madordning (hvis der er sådan en i virksomheden) • Findes der alternative finansieringsmuligheder • Andet?	
7. Hvordan kan projektet formidles til alle medarbejdere? • Eksempelvis gennem personaleblad, personaleforening, konkurrencer etc. • Hvordan kan man inddrage medarbejdere aktivt og få deres forslag med? • Skal der eksempelvis være et kick-off-arrangement, som sætter fokus på sund kost? • Andet	

	Kommentarer
8. Hvem skal stå for den daglige opfølgning på aktiviteten? Er det den samme person, som tager initiativ til aktiviteten, eller skal der nedsættes en arbejdsgruppe – eksempelvis med repræsentanter for medarbejdere, ledere, kantinepersonale, sikkerhedsudvalg, tillidsmand, samarbejdsudvalg m.fl.?	
9. Hvordan og hvornår skal aktiviteten evalueres? Det kan være ved et medarbejdermøde eller lignende. Det er godt at have fastsat tidspunkter for evaluering på forhånd, så projektet ikke "bliver glemt" i den travle dagligdag.	

Kilder: Rambøll Management

NCSA: En sundere arbejdsplads – idékatalog, 2005 (www.ncsa.dk)

Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender og Fagligt Fælles Forbund, 3F: Idémappen Mad på Arbejde

Vi kan henvise til et eksempel på en handlingsplan om sund kost i en mindre virksomhed. Eksemplet er hentet fra "Idémappen Mad på arbejde", som er udgivet af Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender og Fagligt Fælles Forbund, 3F. I kan finde hele mappen på <http://www.foedevarestyrelsen.dk/FDir/Publications/2005901/Rapport1.asp>

3.9. Arbejd selv 4: Fysisk og psykisk arbejdsmiljø

Virksomhedens fysiske og psykiske arbejdsmiljø varetages af ledelse og medarbejdere i forening igennem en række foranstaltninger, der primært er baseret på lov om arbejdsmiljø og en række bekendtgørelser og anvisninger, der alle sammen kan findes på Arbejdstilsynets hjemmeside.

Minimum hvert tredje år skal virksomheden gennemføre en Arbejdspladsvurdering (APV), der indeholder en række spørgsmål om de fysiske og psykiske arbejdsforhold i virksomheden. På Arbejdstilsynets hjemmeside findes der et stort antal Arbejds miljøvejvisere, der kan hjælpe med at sammensætte en APV, der passer til virksomheden, og som dækker dens særlige behov og arbejdsforhold.

Arbejds miljøledelse

Virksomheder der har ønske om, og behov for at gøre noget særligt ud af arbejdsmiljøet, og/eller som i forvejen er miljøcertificeret i henhold til ISO 14001, kan have fordel af at få certificeret arbejdsmiljøet i henhold til standarden OHSAS 18001. Virksomheden skal dog samtidig opfylde følgende betingelser:

- Virksomheden eller produktionsenheden må ikke have væsentlige arbejdsmiljøproblemer, der vil kunne medføre et påbud i henhold til lov om arbejdsmiljø.
- Virksomheden eller produktionsenheden skal have udformet, gennemført og vedligeholdt procedurer samt udarbejdet handlingsplaner, der svarer til en korrekt gennemførelse af APV.

Når dette er opfyldt, bliver virksomheden ligestillet med virksomheder, der har erhvervet et arbejdsmiljøcertifikat efter lov nr. 442 af 7. juni 2001 om arbejdsmiljøcertifikat til virksomheder med hensyn til, at:

- a) være undtaget fra pligten til at oprette bedriftssundhedstjeneste,
- b) være undtaget fra screeningsbesøg, og

- c) have ret til at få tildelt og offentliggjort en grøn smiley, jf. bekendtgørelse om offentliggørelse af virksomhedernes arbejdsmiljø mv. (Smiley-ordningen).

Efterfølgende vil vi behandle hhv. sygefravær og stress på arbejdspladsen som særlige indsatsområder.

Her kan I få mere at vide om arbejdsmiljø

www.arbejdsmiljoviden.dk er Videnscenter for Arbejdsmiljø's hjemmeside. Her kan I læse om fx fysisk og psykisk arbejdsmiljø, samt mobning og stress. Der er også værktøjer til at teste dig selv og teste jeres viden om arbejdsmiljø.

Arbejdstilsynet: www.at.dk. Her kan I læse mere om fx regler og love for arbejdsmiljøet på jeres arbejdsplads.

Beskæftigelsesministeriet: www.bm.dk. Her kan I læse mere om arbejdsmiljø, fx love og regler inden for området.

På CSR Kompasset – www.csrkompasset.dk – er der en lettilgængelig oversigt over forskellige medarbejderaktiviteter, som virksomheden kan gå i gang med.

www.ncsa.dk – Nationalt Center for Sundhedsfremme på Arbejdspladsen. Her kan I finde information om, hvad I kan gøre, hvis I fx vil udarbejde en rygepolitik eller en alkoholpolitik. Der er også materiale om arbejdsmiljø m.m. på hjemmesiden.

Arbejdspladsens Sundhedsprofil er et værktøj, som kan hjælpe dig til at gøre status over sundheden på jeres arbejdsplads. Her findes bl.a. oplysninger om det fysiske, psykiske og sociale arbejdsmiljø. Værktøjet kan findes på www.ncsa.dk

Virksomhedens sundhedspolitik – trin for trin – kan findes på www.ncsa.dk under *publikationer*

En sundere arbejdsplads – idékatalog med konkrete aktiviteter, som kan mindske sygefravær og øge jeres medarbejderes sundhed – kan findes på www.ncsa.dk

Arbejdsmiljø Indekset. Bruges til at vurdere jeres virksomheds arbejdsmiljø. Det kan bl.a. bruges til at formulere mål for arbejdsmiljøet eller til at kommunikere jeres virksomheds forhold ud til jeres samarbejdspartnere. I kan finde værktøjet på www.kpmg.dk

Portalen www.godarbejdslyst.dk. Her kan I finde information, materialer og værktøjer om psykisk arbejdsmiljø, fx mobning og stress.

4 a: Sygefravær

Årsagerne til sygefravær⁷

Nedenstående er en kort gennemgang af den viden, der findes om årsagerne til sygefravær.

Indflydelse. Ansatte, som kun har begrænset indflydelse på deres arbejdssituation, har et forhøjet sygefravær.

Psykologiske krav. Høje psykologiske krav som fx stort ansvar og høj koncentration i arbejdet kan give højt sygefravær. Men det modsatte er også tilfældet, hvor ansatte med høje krav på arbejde har lavere sygefravær. En forklaring kan være, at nogle job med høje psykologiske krav samtidig er mere fleksible og giver mere indflydelse. Det gør det nemmere at håndtere høje krav.

Social støtte på arbejdet. Ansatte, som får god social støtte på arbejdet, har flere ressourcer til at klare krævende situationer. Derfor har de lavere sygefravær. En del undersøgelser støtter denne antagelse. Men andre tyder på, at sammenhængen mellem social støtte og sygefravær kan være mere kompleks.

Sikkerhed i ansættelsen og retfærdighed. Høj usikkerhed i ansættelsen, fx angst for at blive fyret, nedskæringer og oplevelse af uretfærdighed fører til forhøjet sygefravær.

Forudsigelighed. Hvis det er svært at forudsige, hvad der sker på jobbet, giver det højere sygefravær.

Udbrændthed. Ved arbejde med mennesker (fx sygeplejersker og fængselsbetjente) er det vigtigt ikke at tabe engagementet og blive udbrændt. Ellers fører det til sygefravær.

Fysisk arbejdsmiljø. Tungt fysisk arbejde kan give sygefravær.

Livsstilsfaktorer påvirker også sygefraværet. Dette er veldokumenteret for rygning, og der er også undersøgelser der tyder på højere fravær ved fysisk inaktivitet, overvægt og stort alkoholforbrug.

Socioøkonomiske forhold. Mennesker med lav social og økonomisk status har en forhøjet risiko for sygefravær.

Når årsagerne til sygefravær kortlægges, kan det også være relevant at overveje typen af sygefravær, fx om sygefraværet skyldes fysisk sygdom som influenza eller psykisk sygdom som udbrændthed. Desuden kan længden af sygefraværet tages med i overvejelserne, fx om fraværet er kortvarigt eller langvarigt, og hvor hyppigt det finder sted.

Så meget koster sygefravær jeres virksomhed

Ifølge DA og DHS er det gennemsnitlige sygefravær i danske virksomheder på 3,15 pct. Det svarer til ca. 7 fraværsdage for hver medarbejder årligt. Tallene er inklusive sygdom, børns sygedage og sygdom i forbindelse med arbejdsulykker.⁸

Hvad sygefravær koster er individuelt fra virksomhed til virksomhed, men der er penge at spare ved at arbejde med at nedbringe virksomhedens sygefravær.

En virksomhed, som beskæftiger 50 medarbejdere med en gennemsnitlig dagløn på 1000 kr. og gennemsnitligt sygefravær, har altså en årlig udgift til sygefravær på ca. 350.000 kr.⁹

⁷ Kilde: Arbejdsmiljøinstituttet's videncenter for arbejdsmiljø:

http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Arbejde_og_helbred/Sygefavaer_og_tilbagevenden_til_arbejdet/Aarsager.aspx

⁸ <http://www.dhs.dk/cgi-bin/dhs/frontend/browse.do?channelId=&contentOID=17717>

⁹ Kilde: DA anbefaler ovenstående udregningsmetode.

Det er naturligvis væsentligt at bemærke årsagen til sygefravær, hvis man vil reducere det. Man kan ikke forvente at udrydde sygefravær, men ofte kan det reduceres.

Da det stadig er meget forskelligt, hvordan man opgør sygefravær i forskellige brancheorganisationer, kan I kontakte jeres brancheorganisation for at tjekke, hvilken udregningsmetode de anbefaler/benytter.

Regn selv jeres virksomheds direkte udgifter til sygefravær ud via følgende formel:

$$\begin{aligned} &\text{Antal medarbejdere} \times 7 \text{ sygefraværsdage} \times \text{dagløn} \\ &= \text{Årlig udgift til sygefravær} \end{aligned}$$

Ved at arbejde med sundhedsfremme kan I reducere sygefraværet i jeres virksomhed, og dermed undgå nogle af de indirekte omkostninger, der er forbundet med sygefravær – bl.a.:

- Udgifter til vikarer
- Problemer med at levere, hvilket kan medføre tab af kunder eller ordrer
- Fald i produktivitet og kvalitet
- Omorganisering af arbejdet
- Mere arbejde til kollegerne og dermed risiko for stress
- Vanskeligheder ved at rekruttere og fastholde medarbejdere.

Det skal dog understreges, at det naturligvis er vigtigt at undersøge årsagerne til sygefraværet i jeres virksomhed for at kunne gøre noget ved det.

4 b: Stress

Dette materiale er udviklet til at hjælpe jer i arbejdet med at mindske stress blandt jeres medarbejdere.

I mange virksomheder er der en fælles holdning til stress, men den er ofte ikke blevet skrevet ned. Ved at arbejde med og nedskrive holdningen til stress i en politik, kommer holdningen nemmere til at fungere som et ledelsesværktøj.

Formålet med en stresspolitik er, at den skal forebygge og afhjælpe problemer med stress. Brug nedenstående skema til inspiration, når I skal lave en stresspolitik i jeres egen virksomhed.

INDLEDENDE OVERVEJELSER OM STRESS	KOMMENTARER
Hvad gør jeres virksomhed for at forbygge og håndtere stress i dag?	
Hvem skal tage initiativ til en stresspolitik? Kan I selv gøre noget eller skal I henvende jer til jeres leder, sikkerhedsorganisation, tillidsmand, samarbejdsudvalget, HR-afdeling eller andre?	
Kan stresspolitikken indgå i andre af virksomhedens politikker? Eksempelvis som del af personalepolitikken, sundhedspolitikken m.fl.	
Skal der nedsættes en arbejdsgruppe til at udarbejde stresspolitikken? Hvem skal være repræsenteret i arbejdsgruppen? Leder, sikkerhedsorganisation, tillidsmand, samarbejdsudvalget, HR-afdeling eller andre?	
Hvordan bliver hele virksomheden inddraget i udarbejdelsen af stresspolitikken? Skal der eksempelvis være et indledende debatmøde, en trivselsundersøgelse eller andet?	

UDARBEJDELSE AF STRESSPOLITIK	KOMMENTARER
Hvad er min virksomheds holdning til stress? Inspiration til forhold, der forebygger stress og som kan indtænkes i politikken: • Indflydelse på eget arbejde • Mening og sammenhæng i jobbet • Forudsigelighed • Støtte • Belønning	
Hvem har hvilket ansvar for at håndtere og forebygge stress? • Hvad kan jeres leder gøre? • Hvad kan jeres kollegaer gøre? • Hvad kan I selv gøre?	
Hvordan gribes der ind over for stress på jeres arbejdsplads? Skal der eksempelvis være faste procedurer for samtaler med medarbejdere, der virker stressede?	
Hvordan følger virksomheden op på medarbejdere, der er stressramte, når de vender tilbage til arbejdspladsen? Skal der eksempelvis være mulighed for, at de kan starte langsomt? Skal virksomheden sørge for at holde kontakt til medarbejdere, mens de er sygemeldte?	

KOMMUNIKATION, OPFØLGNING OG EVALUERING	KOMMENTARER
Hvordan skal stresspolitikken formidles til virksomhedens medarbejdere? Hvem skal formidle det og hvordan? Eksempelvis på møder, via intranet, personaleblad eller andet? Stresspolitikken skal sende et klart signal til alle i virksomheden. Derfor er det vigtigt at overveje, hvordan politikken skal formidles. Det skal gøres synligt for alle, at politikken er indført.	
Hvem skal sørge for, at der bliver fulgt op på de målsætninger, der er fastsat i stresspolitikken? Det er vigtigt at der bliver fulgt op på stresspolitikken, så den bliver handling og ikke kun ord, og derfor er det vigtigt, at der er en person/arbejdsgruppe som er ansvarlig for opfølgning. Når stresspolitikken har fungeret et stykke tid, er det også en god idé at synliggøre de resultater, politikken har ført til, fx større jobtilfredshed, faldende sygefravær og mindre gennemstrømning af medarbejdere.	
Hvordan skal stresspolitikken evalueres? Eksempelvis ved medarbejdermøde en gang årligt, via spørgeskemaundersøgelse, ved årlige trivselsundersøgelser eller andet?	

Kilder: DHS: Undgå stress – det betaler sig, 2003

NCSA: En sundere arbejdsplads – idékatalog, 2005

EKSEMPEL PÅ EN STRESSPOLITIK
Vores virksomhed skal være kendetegnet ved engagement, arbejdsglæde, få sygedage, effektivitet og gode resultater. For at nå vores mål vil vi derfor arbejde for at undgå negativ stress i virksomheden. Vi vil styrke de forhold, der fremmer medarbejdernes engagement og arbejdsglæde, så vi kan forebygge stress. Samtidig vil vi tage fat på de forhold, som påvirker trivslen negativt. Vi vil blandt andet sikre, at alle i virksomheden ved, hvad de skal gøre for at forebygge og afhjælpe stressproblemer. Både medarbejdere og ledere skal reagere, hvis de observerer tegn på stress som fx længerevarende ændringer i adfærd og fysisk tilstand. Den enkelte medarbejder bør være opmærksom på sin krops signaler og reagere, hvis der viser sig stresstegn. Medarbejderen bør gøre nærmeste leder opmærksom på problemet. Konstaterer en medarbejder, at en kollega over en længere periode har vist reaktioner, der kan signalere stress, er det en god idé at spørge kollegaen, om han/hun har det godt, og om han/hun har brug for hjælp. Har en leder oplevet, at en medarbejder over en længere periode har ændret adfærd eller fysisk tilstand, er det en god idé at tage en samtale med medarbejderen. Samtalen skal klarlægge, hvad problemet er – og hvad der kan gøres ved det. Bliver problemerne ikke taget i opløbet, kan det resultere i stress med langtidssygemelding til følge. Når en stressramt medarbejder eller kollega vender tilbage til arbejdet, har både lederen og kollegerne pligt til at hjælpe medarbejderen i gang igen.

Kilde: DHS: Undgå stress – det betaler sig, 2003

Andre værktøjer, som kan forebygge stress og supplere en stresspolitik

Gør i dag	Relevant fremover	
Aktiviteter		
☐	☐	Informationskanaler Det er vigtigt at bruge virksomhedens informationskanaler, fx personalemøder og -samtaler, personaleblade, e-mails, intranet eller andre kanaler, til at formidle virksomhedens vision, strategi, indsatsområder m.m., så det er klart for alle medarbejdere.
☐	☐	Medarbejderudviklingssamtaler En medarbejderudviklingssamtale er en samtale, hvor lederen og medarbejderen klarlægger gensidige ønsker og forventninger til arbejdet og hinanden. Medarbejderen og lederen evaluerer og planlægger også medarbejderens arbejde og faglige og personlige udvikling.
☐	☐	Tilfredshedsmålinger Med målinger af medarbejdernes tilfredshed kan der hurtigt sættes ind over for problemer, der er under opsejling
☐	☐	Sociale arrangementer Et godt socialt forhold fungerer som et skjold mod dårlig trivsel og stress. Sociale arrangementer kan være kunstklubber, firmafester, sportsarrangementer m.m.
☐	☐	Introduktion til nye medarbejdere En grundig introduktion til nye medarbejdere i virksomheden betyder, at de hurtigere finder sig til rette.

Kilder: DHS: *Undgå stress – det betaler sig*, 200 og, NCSA: *En sundere arbejdsplads – idékatalog*, 2005

3.10. Arbejd selv 5: Fokus på fastholdelse af seniorer

Seniorer besidder ofte kompetencer, som er vigtige for jeres virksomhed. Derfor kan der være god grund til at gøre en indsats for at fastholde de seniorer i jeres virksomhed, der eventuelt påtænker at trække sig tilbage tidligt. Når jeres virksomhed sætter fokus på seniorer, kan I være opmærksomme på, at ikke alle medarbejdere over en vis alder føler sig som seniorer, og at de måske ikke føler, at de har behov for, at der bliver taget særlige hensyn til dem. Det er også vigtigt at overveje, hvilken aldersgruppe I vil benævne seniorer.

En undersøgelse, som Rambøll Management og Jesper Wégens fra Gerontologisk Institut har lavet i samarbejde med Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd, Finansforbundet og Dansk Sygeplejeråd i 2005, viser, at seniorer besidder en række specifikke kompetencer, som kan være værdifulde for jeres virksomhed. Det drejer sig om:

- Ansvarlighed
- Kvalitetssans
- Faglighed
- Overblik
- Stor almen og baggrundsviden
- Er gode til at lytte og forstå
- Deres erfaring er værdifuld for arbejdspladsen.

Desuden har Rambøll Management lavet en undersøgelse for Nordisk Ministerråd om seniorers konkurrencekraft, hvor det ses, at seniorerne på en lang række områder i højere grad end deres yngre kollegaer har de kompetencer, som virksomhederne efterspørger, når de rekrutterer nye medarbejdere, såsom loyalitet, ansvar, kvalitetssans og faglighed. Undersøgelsen konkluderer, at en personalemæssig spredning af unge og ældre medarbejdere og en mangfoldighed af kompetencer på arbejdspladsen giver de bedste rammebetingelser for værdiskabelse i virksomheden.

Senioraftaler

En senioraftale er en helt individuel aftale mellem en arbejdsgiver og en senior om arbejdsvilkår, der er anderledes end standard. Det kan være alt lige fra en ugentlig fridag til andre opgaver og jobfunktioner. Præcis dét, der skal til, for at den enkelte lønmodtager vælger at blive et par år ekstra på arbejdsmarkedet.

Det er naturligvis meget forskelligt fra den ene arbejdsplads til den anden, hvilke senioraftaler det er muligt at indgå. Ligesom det er individuelt, hvilke krav og ønsker medarbejder og arbejdsgiver har til en senioraftale.

En senioraftale udarbejdes som regel af arbejdsgiveren/lederen og medarbejderen i fællesskab. Og senioraftalen vil oftest dreje sig om et eller flere af nedenstående punkter:

Deltid – nedsat tid:

- En eller flere fridage hver uge eller hver måned
- At møde en time senere eller en time tidligere fri end før
- Ret til længere ferie eller mulighed for at gå på orlov
- Arbejdstiden kan også nedsættes gradvist. Fx ved en aftale om, at medarbejderen har 35 timer om ugen i et halvt år for derefter at gå yderligere ned i tid.

Delejob

Det kan også være en mulighed at dele medarbejderens job med en kollega. Nogle virksomheder aftaler med to medarbejdere, at de deler et job, så begge arbejder på halv tid. De behøver ikke nødvendigvis at være seniorer begge to. Andre kollegaer kan fx have mindre børn eller af andre grunde ønske nedsat tid i en periode.

Fleksibel tid

En senioraftale kan også handle om, at medarbejderen får mere fleksible arbejdstider og fx ikke arbejder hver dag fra kl. 8-16. Selvom det kan kræve planlægning, at medarbejdere har fleksible arbejdstider eller hjemmearbejdspladser, så er det allerede praksis i mange virksomheder.

Økonomi

Nedsat arbejdstid vil i mange tilfælde betyde, at medarbejderen går tilsvarende ned i løn. Det kan også få betydning for pensionsindbetalingen. I nogle tilfælde er der dog åbnet mulighed for aftaler om fortsat fuld pensionsindbetaling. Det gælder både på private og offentlige arbejdspladser.

Nedsat arbejdstid har også betydning for, hvor meget medarbejderen får udbetalt i dagpenge, i tilfælde af ledighed. Derfor er det vigtigt, at medarbejderen spørger sin a-kasse og/eller sin fagforening til råds, inden en aftale om nedsat tid underskrives.

Arbejdsopgaver og indflydelse

Hvis medarbejderen får nedsat arbejdstid, men stadig har den samme mængde arbejdsopgaver, vil det betyde mere travlhed og måske også mere stress. Derfor er det i de fleste tilfælde en fordel, at medarbejderen får tilpasset sine arbejdsopgaver, så de passer til den nye arbejdstid.

Nedsat arbejdstid kan også betyde, at medarbejderen får mindre indflydelse og føling med udviklingen på arbejdspladsen, hvis fx møder ligger uden for den nye arbejdstid. Derfor er det godt at koordinere med arbejdspladsen, så medarbejderen bliver holdt orienteret om, hvad der foregår på arbejdspladsen uden for arbejdstid.

Her er eksempler på seniormedarbejdere, der efter mange år med de samme opgaver og jobfunktioner, har fået nye opgaver og udfordringer:

- Sekretæren, der gerne vil opdatere virksomhedens hjemmeside
- Forsikringsagenten, der i kraft af sit overblik og menneskekenndskab kan fungere som 'brandslukker' ved konfliktfyldte forhandlinger
- Køkkenmedarbejderen, der gerne vil være med til at modtage børn om morgenen i vuggestuen
- Ingeniøren, der ønsker at blive udstationeret, fordi børnene nu er flyttet hjemmefra
- Rengøringsassistenten, der pga. sin erfaring kan kvalitetssikre kollegernes arbejde
- Håndværkeren, der pga. sin erfaring udarbejder tilbud til kunder
- Chaufføren, der med sit store kendskab til leverandørerne kan blive indkøbsassistent eller stå for reservedelslageret.

Nye arbejdsopgaver eller jobfunktioner

Måske har medarbejderen brug for at få mindre belastende arbejdsopgaver. Eller ønsker måske nye udfordringer ved at få andre opgaver eller funktioner.

Hvis medarbejderen får nye ansvarsområder, kan det også betyde nye opgaver, fx som mentor eller tutor for andre medarbejdere, måske for nye medarbejdere eller lærlinge.

En senioraftale kan også indebære, at medarbejderen trapper ned ved at blive fritaget for de mest krævende eller stressende arbejdsopgaver. Det kan også være, at medarbejderen ønsker at få færre typer af arbejdsopgaver, for i stedet at koncentrere sig om de arbejdsområder, som vedkommende er bedst til.

Måske vil det opleves som en degradering og som at blive kørt ud på et sidespor, hvis der sker ændringer i stillingsniveau eller ansvarsområde. Derfor er det vigtigt, at ændringen sker med respekt for medarbejderens egne ønsker. Hverken kolleger eller medarbejderen selv må opfatte en senioraftale som en degradering, men som et led i den gradvise tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling kan indgå i senioraftalen ved, at leder og medarbejder træffer aftale om, at medarbejderen:

- Får bevis eller certifikater på de kvalifikationer, der løbende erhverves via det daglige arbejde
- Deltager i undervisning på lige fod med andre kolleger internt i virksomheden eller på eksterne kurser
- Får efteruddannelse for at kunne løse nye opgaver som fx mentor eller tutor, betjene nyt værktøj o. lign.

Ansættelsesform

Det kan fx være:

- *Åremålsansættelse*
Medarbejder og leder aftaler hvert år – sikkert i en medarbejderudviklingssamtale (MUS), hvor længe ansættelsesforholdet skal fortsætte. Fx 1/2, 1, 2 eller 5 år.
- *Projektansættelse*
Tilknytning til arbejdspladsen i en tidsbegrænset periode og til at løse en bestemt opgave.
- *Fleksibel ansættelse*
Eksempelvis en aftale om tilknytning til virksomheden som konsulent til at løse specielle opgaver.
- *Jobbytte*
Her har medarbejderen ikke det samme job hele tiden, men får fx i perioder mere udfordrende eller mindre belastende opgaver.
- *Nedsat tid med hel, delvis eller ingen lønkompensation*
Hvis medarbejderen får nedsat arbejdstid, vil det som oftest betyde en tilsvarende lavere løn. Der er dog eksempler på individuelle senioraftaler med lønkompensation.
- *Nedsat tid med fuld eller delvis pensionsopsparing*
Rammeaftalen for seniorpolitik for kommuner og amter giver mulighed for, at medarbejdere som 60-årig og derover kan få tilbud om at arbejde på nedsat tid, men opretholde fuld eller delvis pension, hvis forholdene på arbejdsstedet mv. tillader det. På det private arbejdsmarked er der også eksempler på individuelle senioraftaler med fuld eller delvis pensionsopsparing.

Efterfølgende kan I få inspiration til at vurdere, om jeres virksomhed kan have gavn af at gøre en indsats for at fastholde seniorer, og hvad I konkret kan gøre, alt afhængig af hvilke udfordringer I står overfor.

5 a: Fasthold seniorer i virksomheden

1. Overvej hvilke udfordringer jeres virksomhed står overfor – fx: • Vanskeligheder ved at fastholde medarbejdere • Vanskeligheder ved at rekruttere nye medarbejdere • Hårdt og nedslidende arbejdsmiljø – eks. ensidigt gentaget arbejde • Stresset arbejdsmiljø – eks. krav om tempo og resultater • Andet	Kommentarer:
2. Identificér, hvordan det kan gavne jeres virksomhed at gøre en aktiv indsats for at fastholde seniorer – fx: • Fastholde kompetencer og viden i virksomheden • Undgå at skulle rekruttere nye medarbejdere • Undgå oplæring af nye medarbejdere • Imødegå nuværende eller fremtidige rekrutteringsvanskeligheder • Andet	
3. Find ud af, hvem der skal tage initiativet – fx: • Personalechefen • Nærmeste leder • I kan også overveje, om en af medarbejderne i jeres virksomhed skal fungere som ForandringsAgent. En ForandringsAgent er en medarbejder, der arbejder for at øge arbejdskvaliteten for seniormedarbejderne i virksomheden. Se eksempler på ForandringsAgentens opgaver nedenfor • Andre	
4. Involver samarbejdsudvalget Hvis jeres virksomhed har et samarbejdsudvalg, skal I altid inddrage det, når I laver ændringer, der berører medarbejderne.	
5. Definér, hvornår en medarbejder er senior i jeres virksomhed Nogle virksomheder kalder medarbejdere seniorer, når de er over en vis alder, fx 50 år. I kan være opmærksomme på, at nogle medarbejdere måske ikke føler sig som seniorer og føler, at de kan yde det samme som resten af firmaet, og måske bliver stødt over at få særbehandling. I kan her overveje, om seniorpolitikken eksempelvis skal være en fast del af medarbejdersamtalerne, hvor I kan vurdere/diskutere med medarbejderen, om det er på tide med en seniorpolitik. 6. Hvordan og hvornår skal I tage samtalen med seniormedarbejderen? En mulighed kan være at indarbejde seniorsamtalen i jeres medarbejderudviklingssamtale. Nedenfor kan I se eksempler på nogle overvejelser, som det er vigtigt at gøre sig med hensyn til seniorsamtalen. a) Seniorsamtalen I mange virksomheder gennemfører personaleansvarlige årlige medarbejdersamtaler for at afklare, hvilke gensidige forventninger og behov	

medarbejderen og virksomheden har. Ved at supplere de almindelige medarbejdersamtaler med spørgsmål, der er særligt relevante for seniorerne, sættes der fokus på de særlige forhold, der gælder planlægningen af seniorernes sidste år på arbejdsmarkedet.

b) Tidspunkt

Det rette tidspunkt for afholdelse af seniorsamtalen er individuelt, men virksomhederne vælger ofte at tage emnet op, når medarbejderen er mellem 55 og 57 år. Det giver god tid til planlægning, og det 'afmystificerer' samtalen, hvis det er fast praksis at afholde seniorsamtalen for alle medarbejdere, når de har en bestemt alder.

c) Form

Nogle virksomheder afholder medarbejderudviklingssamtaler for seniorer efter et samtalskema for at sikre, at alle relevante emner bliver taget op med alle medarbejdere. Andre har en mere uformel form, der minder om en almindelig samtale mellem leder og medarbejder. Det vigtigste er, at samtalen udmøntes i en aftale, helst skriftlig, så begge parter har mulighed for at følge op på aftalerne.

d) Indhold

Samtalen vil ofte tage udgangspunkt i den tid, der er gået siden sidste samtale, aftaler for det kommende år samt en mere langsigtet planlægning. Herunder også fratrædelse, nedtrapning eller ændringer, der forventes at ske inden for medarbejderens sidste år på arbejdsmarkedet. Indholdet i den enkelte samtale kan tilpasses den enkelte senior og virksomhedens kultur i øvrigt.

e) Forberedelse

Det er vigtigt, at virksomheden på forhånd gør alle medarbejdere opmærksom på, at samtalen ikke drejer sig om afvikling af seniormedarbejderne.

Det er en fordel, hvis medarbejderen får mulighed for at forberede samtalen, fx via en dagsorden, der indeholder de punkter, der vil blive taget op under samtalen. Eller får tilbud om at deltage i et seniorkursus for at afklare egne muligheder og ønsker inden samtalen.

Virksomheden kan vælge at spørge medarbejderne selv – evt. anonymt – hvornår de mener, de har behov for at tage seniorsamtalen.

7. Identificér, om der er afdelinger i virksomheden, som er velegnede til at gøre en aktiv indsats for at fastholde seniorer – fx:

- Afdelinger hvor der ikke er fysisk krævende arbejde – eks. tunge løft.
- Afdelinger hvor seniormedarbejderens erfaring kan udnyttes bedre end andre
- Andre

8. Identificér, hvilke tiltag I kan lave for at gøre en indsats for at fastholde seniorer i jeres virksomhed. Når I har identificeret, hvilke udfordringer jeres virksomhed står over for, kan I iværksætte tiltag, som imødegår disse udfordringer – eks.: • Ændrede arbejdsopgaver • Mindre arbejdsbyrde • Mindre pres og tempo på arbejdet • Mindre krav til omstilling og forandringer • Jobrotation • Særlige opgaver for ældre medarbejdere • Stor selvstændighed i arbejdet • Bedre muligheder for efter- og videreuddannelse • Nedsat arbejdstid • Fuld pensionsindbetaling fra arbejdsgiver ved nedsat tid • Tekniske hjælpemidler	
9. Find ud af, hvem der skal have ansvaret for virksomhedens videre arbejde med at fastholde seniorer – fx: • Personalechefen • Nærmeste leder • Forandringsagenten, hvis jeres virksomhed har én • Andre	
10. Evaluér jeres indsats for at fastholde seniorer Diskutér i ledelsen eller i samarbejdsudvalget, hvilket udbytte jeres virksomhed har fået ud af at gøre en indsats for at fastholde seniorer. Er der noget der kunne gøres bedre? I kan også lave en gruppe af virksomhedens medarbejdere (gerne et bredt udsnit af medarbejderne, dvs. ledere, unge, seniorer etc.) der sætter sig sammen en gang hvert ½ år og diskuterer, hvordan det går.	

Kilder:

Rambøll Management

SiD, HK, LH og AHTS: "Fastholdelse af seniorer i virksomheden"

www.forandringsagent.dk

AHTS, HK, LH, SiD og PwC: "Et ændret arbejdsliv"

www.senioraftale.dk

www.seniorpraksis.dk

Rambøll Management og Jesper Wégens fra Gerontologisk Institut i samarbejde med Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd, Finansforbundet og Dansk Sygeplejeråd. Finansieret af Arbejdsmarkedsstyrelsen: Attraktive arbejdspladser til attraktive seniorer, September, 2005

ForandringsAgent

Eksempler på opgaver en ForandringsAgent kan have i virksomheden:

- Sætte fokus på seniorers kompetencer
- Sætte seniorer på dagsordenen på arbejdspladsen
- Gennemføre tiltag på arbejdspladsen, som er rettet mod at fastholde seniorer i virksomheden.

Det koster 1.450 kr. at blive ForandringsAgent. Du kan læse mere om ordningen på www.forandringsagent.dk

Kilde: www.forandringsagent.dk

5 b: Eksempler fra virksomheder

Følgende eksempler stammer fra SiD, HK, LH og AHTS' rapport: "Fastholdelse af seniorer i virksomheden". Vi har udvalgt seks eksempler på, hvordan I kan fastholde SiD (nu 3F)-senior-medarbejdere. Derefter kommer to eksempler på, hvordan I kan fastholde HK-medarbejdere, og endelig to eksempler på, hvordan I kan fastholde ledende seniormedarbejdere.

EKSEMPLER PÅ OMPLACERING AF 3F-SENIORMEDARBEJDERE

Handelsvirksomheder

Lagermand flyttes fra tungt til let fysisk arbejde

I mange virksomheder har det i mange år været helt naturligt at flytte ældre medarbejdere fra de fysisk hårdeste job til mindre belastende. Det kan praktiseres endnu mere, fx ved at sammensætte jobbene på en anden måde end hidtil. Tag nogle af de lette opgaver fra fire job og saml dem i et fjerde. Belastningen på de tre andre behøver ikke blive væsentligt større. Anskaf eventuelt tekniske hjælpemidler.

Produktionsmand overføres til leverandørkontakt

Når virksomheder i mange år har anvendt leverandørernes produkter i egen produktion, ved den, hvilke leverandører virksomheden betjener sig af, og hvilke egenskaber osv. varerne skal have. Det kan være muligt at finde et job med en eller anden kontakt til leverandørerne og produkterne som omplaceringsjob.

TRANSPORTVIRKSOMHEDER

Chauffør overføres til kørselsplanlægning

En seniorchauffør med flere års erfaring med den praktiske udførelse af kørselsplanlægningen vil ofte kunne drage nytte af denne erfaring på et kørselsplanlægningskontor. Eventuelt ved en rotering af opgaverne på kørselsplanlægningskontoret, vil der kunne findes et job til en erfaren chauffør. Eventuelt vil en egentlig oplæring kunne komme på tale. Alene denne oplæring vil have en tendens til at få medarbejderen til at blive længere i virksomheden, der således får maksimalt udbytte af medarbejderen.

Chauffør får tildelt en tidsbegrænset projektopgave

I mange transportvirksomheder findes sikkert nogle "skuffeprojekter", som den daglige drift ikke giver mulighed for at få løst. Chaufførens viden og erfaring fra arbejdet i marken gør ham velegnet til at løse den slags opgaver. Ofte vil det være projekter af en tidsbegrænset varighed og derfor mest egnede som afslutning på et langt arbejdsliv.

SERVICEVIRKSOMHEDER

Rengøringsassistent til kantine

Når rengøringsjobbet bliver for hårdt, kan der være mulighed for at finde et job i en kantine, hvor medarbejderen eventuelt efter lidt træning og oplæring kan indgå.

Vaskerimedarbejder til fysisk mindre belastende områder

Ikke alle områder på et vaskeri er lige anstrengende at arbejde i. Selv om jobrotation er meget udbredt på vaskerier, er det muligt at finde permanent finde lettere områder til seniormedarbejdere, hvis det bliver for anstrengende at indgå i den normale rotation.

Kilde: SiD, HK, LH og AHTS' rapport: "Fastholdelse af seniorer i virksomheden".

EKSEMPLER PÅ OMPLACERING AF HK-SENIORMEDARBEJDERE

Salgsassistenter, engros/(detail) til mindre belastende opgaver

Salgsassistenter kan som seniorer trænge til aflastning enten på grund af arbejdsstress eller på grund af for store fysiske krav. Medarbejderne har en bred viden om virksomheden, kunder, leverandører, varer mv. og vil derfor kunne indgå i job, hvor rådgivning er fremherskende. Det kan enten være ved kunders og leverandørers besøg i virksomheden eller ved telefonrådgivning.

Shipping- og speditjonsmedarbejdere undervisning/oplæring

Der skal meget lang tids oplæring til at blive en god shipping – eller speditjonsmedarbejder. Den erfaring en ældre medarbejder har, vil det være nyttigt at få videregivet til nye og yngre medarbejdere. De ældre kan derfor overgå til at undervise og formidle eller indgå i en ordning, hvor to mand deler to job. Det bliver så en form for vejlederopgave for senioren.

Kilde: SiD, HK, LH og AHTS' rapport: "Fastholdelse af seniorer i virksomheden".

EKSEMPLER PÅ NYE JOB TIL LEDENDE SENIORMEDARBEJDERE

Driftsleder til planlægning

En driftsleders hverdag består for en stor del i at planlægge og organisere på pladsen. I større virksomheder findes ofte egentlige planlægningsafdelinger, hvorfra alle større projekter og aktiviteter planlægges, styres og følges op. Kvalifikationerne til disse opgaver vil en driftsleder typisk være i besiddelse af. I mindre virksomheder findes afdelingen måske ikke, men opgaverne findes spredt ud i forskellige afdelinger. I kan godt sætte en driftsleder til at planlægge og styre disse opgaver i afdelingerne.

Kilde: SiD, HK, LH og AHTS' rapport: "Fastholdelse af seniorer i virksomheden".

5 c: Støtteordninger og information

Hvor kan I få støtte?

ARBEJDSMARKEDSSTYRELSEN

Den seniorpolitiske konsulentordning

Den seniorpolitiske konsulentordning er et tilbud om fem timers gratis konsulentbistand til alle virksomheder, der ønsker råd og vejledning til at udvikle en seniorpraksis. Alle virksomheder, private såvel som offentlige, uanset størrelse, branchetilhørsforhold eller geografisk beliggenhed, kan benytte sig af ordningen. Ordningen finansieres af Arbejdsmarkedsstyrelsen og løber foreløbig frem til udgangen af 2006.

10 konsulentfirmaer, som har et indgående kendskab til relevante og afprøvede metoder til at udarbejde og gennemføre en seniorpraksis, er tilknyttet ordningen. Konsulenterne kommer rundt i hele landet og hjælper virksomhederne i gang med en seniorpraksis ved at introducere relevante processer, initiativer og værktøjer på området. Virksomhederne kan frit vælge, hvilken af de 10 konsulenter de vil benytte.

Rådgivningen tager udgangspunkt i vidensbanken www.seniorpraksis.dk, som Arbejdsmarkedsstyrelsen har udviklet. Vidensbanken er et supplement til de fem timers gratis konsulentrådgivning og er desuden henvendt til alle personaleansvarlige, tillidsrepræsentanter eller medarbejdere, der ønsker at udarbejde og gennemføre en seniorpraksis, der tager hensyn til virksomhedens specielle behov.

Kilde: www.ams.dk/senior

Hvis I vil vide mere om fastholdelse af seniorer

- På **Arbejdsmarkedsstyrelsens** hjemmeside www.ams.dk/senior kan I finde mere information om fastholdelse af seniorer og den seniorpolitiske konsulentordning
- På portalen www.seniorpraksis.dk kan I finde redskaber og gode råd om, hvordan I fastholder seniorer i jeres virksomhed
- SiD, HK, LH og AHTS' rapport: **Fastholdelse af seniorer i virksomheden**. Se http://ahts.hts.dk/hvad_kan_vi/ydelser_service/det_rummelige_arbejds/pdf/fastholdelse_af_seniorer.pdf
- På www.forandringsagent.dk kan I læse mere om forandringsagentens rolle
- Rapporten fra AHTS, HK, LH, SiD og PwC: **Et ændret arbejdsliv**. Se http://ahts.hts.dk/hvad_kan_vi/ydelser_service/det_rummelige_arbejds/pdf/ldekatalog.pdf
- www.senioraftale.dk giver inspiration til, hvordan I kan lave senioraftaler i jeres virksomhed
- www.teksam.dk der er DI's og CO-I's fælles side om Samarbejdsaftalen i Industrien giver også information om senioraftaler
- Rapporten **Attraktive arbejdspladser til attraktive seniorer**, som er udarbejdet af Rambøll Management og Jesper Wégens fra Gerontologisk Institut i samarbejde med Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd, Finansforbundet og Dansk Sygeplejeråd. Finansieret af Arbejdsmarkedsstyrelsen i 2005. Her kan I læse mere om gode grunde til at fastholde seniorer, og hvad seniorer efterspørger på arbejdspladsen. Se <http://www.upload.pls.ramboll.dk/dan/Publikationer/HRogArbejdsliv/AttraktiveSeniorer.pdf>

3.11. Arbejd selv 6: Fokus på mangfoldighed i virksomheden

Mennesker er forskellige – fx i forhold til køn, kulturel baggrund, alder, fysisk og psykisk handicap, uddannelsesniveau, religion eller seksuel orientering. At sætte fokus på mangfoldighed i jeres virksomhed handler om at se mulighederne i forskellighed, frem for udelukkende at se problemerne eller barriererne. I sidste ende kan mangfoldighed blandt jeres medarbejdere nemlig bidrage til udvikling i jeres virksomhed.

Mangfoldighed handler i princippet om alle grupper af mennesker, men i det følgende vil vi beskæftige os med, hvordan jeres virksomhed kan ansætte medarbejdere, som har en anden kulturel baggrund, og hvilken betydning det kan have for jeres virksomhed.

Hvorfor ansætte medarbejdere med anden kulturel baggrund end dansk?

DI's integrationsundersøgelse 2005 viser, at virksomhederne peger på følgende fordele ved at have medarbejdere med anden kulturel baggrund end dansk:

- Bidrager positivt til arbejdsindsatsen hos medarbejderne.
- Virksomheden får en loyal arbejdskraft.
- Virksomheden får flere forskellige kompetencer.
- Virksomheden får et bedre rekrutteringsgrundlag.

Vil I vide mere om mangfoldighed?

- **Dansk Industri**
På www.di.dk kan I finde publikationer om integration, eksempelvis "Styrk Integrationen – Kom godt i gang på din virksomhed".
- **HTS**
På www.hts.dk kan I finde publikationer med konkrete værktøjer, hvis I fx vil udforme en integrationspolitik, fastholde seniorer osv.
- **LO**
På www.lo.dk kan I finde publikationer om integration, eksempelvis "Nye kolleger er gode kolleger". Der findes også flere publikationer om beskæftigelse og arbejdsmarked samt socialpolitik på hjemmesiden.
- **Fagbevægelsens videnscenter for integration**
Videnscentret er oprettet for at styrke fagbevægelsens samlede indsats vedr. integration. Her finder I materiale og publikationer om integration. Se www.fvi.dk.
- **Beskæftigelsesministeriet**
Her kan I læse mere om akademikerkampagnen, integration af nydanskere på arbejdsmarkedet samt seniorpolitik. Se www.bm.dk
- **Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats (CABI)**
Her kan I finde materiale om det rummelige arbejdsmarked. Se www.cabiweb.dk CABI har også flere hjemmesider om jobskabelse, samt forebyggelse og fastholdelse på arbejdspladsen. Se www.ijobnu.dk, www.via2000.dk og www.fleksjob.dk
- **Det nationale og de regionale virksomhedsnetværk**
Det nationale og de regionale virksomhedsnetværk arbejder med samfundsmæssigt engagement. På hjemmeside www.socialtansvar.net kan I læse om det regionale virksomhedsnetværk i jeres område, og blive inspireret til at udvikle jeres samfundsmæssige engagement yderligere
- **Foreningen Nydansker**
Foreningen Nydansker arbejder for integration af nydanskere på arbejdsmarkedet. På foreningens hjemmeside www.foreningen-nydansker.dk kan I finde information om mangfoldighed, mentorer og meget mere. Foreningen har erfakredse og holder foredrag og oplæg.

6 a. Mentorordning¹⁰

Når jeres virksomhed har besluttet at ansætte en person med anden kulturel baggrund, er det en god idé at overveje, hvordan I vil sikre, at den nye medarbejder bliver en integreret del af jeres virksomhed. En måde at gøre det på kan være at etablere en mentorordning. En mentorordning går ud på, at en erfarne medarbejder får ansvaret for at oplære den nyansatte medarbejder – det gælder både den faglige oplæring og at give en god introduktion til arbejdspladsens kultur og det sociale liv.

En mentorordning kan bruges til at give jeres nye medarbejder en god start i jeres virksomhed. Kontakten til mentoren giver tryghed for den nye medarbejder – især hvis han eller hun ikke har været på en dansk arbejdsplads før. Mentorordningen er en vigtig genvej til at forstå omgangstonen og de uskrevne regler på arbejdspladsen og til at overvinde sproglige barrierer.

Mentorordningen er her præsenteret som et værktøj til brug ved introduktion af nye medarbejdere med anden kulturel baggrund end dansk i firmaet, men mentorordningen kan i princippet fungere til introduktion af enhver ny medarbejder i firmaet.

Succeskrav for mentorordningen

For at mentorordningen bliver en succes, er det vigtigt, at den eller de medarbejdere, der skal være mentorer i jeres virksomhed, bliver klædt ordentligt på til at udføre deres funktion. Det indebærer eksempelvis:

- Ledelsen skal melde klart ud, hvad formålet med mentorordningen er
- Ledelsen og kollegerne skal bakke op om den/de personer, der er mentorer
- Mentoren skal kende grænserne for sit ansvarsområde og kunne hente hjælp i tvivlstilfælde, fx hos ledelsen eller i et mentornetværk
- Der skal være en klar rollefordeling mellem mentoren og andre medarbejdere – eksempelvis mellemledere. I kan tydeliggøre rollefordelingen ved at opstille retningslinjer for mentorens funktion og offentliggøre dem i virksomheden
- Mentoren skal have kendskab til de kulturelle minoriteters behov på arbejdspladsen – er der nogle særlige udfordringer for personer med anden kulturel baggrund på jeres arbejdsplads?
- Det er vigtigt, at mentoren selv er bevidst om de uformelle spilleregler i jeres virksomhed, så han eller hun kan fortælle dem videre til den nye kollega.

¹⁰ Kilde: www.ams.dk/etnisk/vaerktoejskasse/vaerktoej-mentor.html

6 b. Ansæt en medarbejder med anden kulturel baggrund

AKTIVITET	KOMMENTARER
1. Hvad gør jeres virksomhed i dag? Har I ansat en medarbejder/medarbejdere med anden kulturel baggrund, eller overvejer I at gøre det?	
2. Hvad får jeres virksomhed ud af at ansætte en medarbejder med anden kulturel baggrund? Skriv argumenter for, hvorfor jeres virksomhed skal ansætte en medarbejder med anden kulturel baggrund.	
3. Hvem skal tage initiativet? • Personalechefen • Nærmeste leder • Chefen for en bestemt afdeling • Andre	
4. Hvilke afdelinger i virksomheden kan bedst bruge en medarbejder med anden kulturel baggrund? Det kan fx være, at jeres nye medarbejder ikke skriver eller taler dansk helt perfekt. Overvej her, om der er afdelinger, hvor flydende skriftligt og mundtligt dansk ikke er nødvendigt.	
5. Kan I give medarbejderen en mulighed for at udtrykke sig på andre måder end sprogligt i sin ansøgning? Hvis han eller hun ikke er helt flydende i dansk, kan det måske være en mulighed at lade ham eller hende komme til orde på en anden måde. Fx hvis han eller hun har en teknisk viden som kan tegnes.	
6. Hvilke minimumskrav er der til en medarbejder med anden kulturel baggrund i jeres virksomhed? Skal man fx kunne læse en sikkerhedsvejledning på dansk. Overvej her, om kravene kan løses på en anden måde – fx ved at den pågældende medarbejder i en periode bliver tilknyttet en kollega med samme modersmål.	
7. Hvordan får I bedst muligt jeres nye kollega til at blive en del af virksomheden? Det kan fx være gennem en mentorordning, hvor den nye medarbejder bliver introduceret til skrevne og uskrevne regler i virksomheden af en kollega (se ovenfor).	
8. Er der specielle hensyn, I kan og vil tage i jeres virksomhed? Generelt er der forskelle på kultur og normer for forskellige folkeslag, men i arbejdsmæssig sammenhæng vil der meget sjældent være problemstillinger, der ikke kan håndteres via en fornuftig snak. Denne samtale og forskelligheder, hensyn og muligheder kan passende starte ved ansættelsessamtalen. Der er forskellige muligheder for gode råd, fx i jeres organisationer, i Integrationsministeriet og hos Foreningen Nydansker.	

9. Hvilke spilleregler vil I have i virksomheden? Er der allerede medarbejdere med anden kulturel baggrund i virksomheden, vil det måske være en god idé at drøfte – og eventuelt fastlægge – nogle retningslinjer for samarbejde og omgang. Det kan fx være om at: • I taler dansk i virksomheden • I respekterer hinandens forskelligheder • I tager hensyn til hinandens religiøsitet • I respekterer hinandens tøjvalg • Andre	
10. Hvordan vil I følge op på ansættelsen? I kan fx holde et møde med den nye medarbejder og hans eller hendes nærmeste kollegaer for at snakke om, hvordan det går.	

Kilder: Rambøll Management

DI: "Når døre åbnes"

AHTS: "Udarbejdelse og implementering af en integrationspolitik"

Hvor kan I få rådgivning?

Hvis jeres virksomhed gerne vil ansætte en medarbejder med anden kulturel baggrund, kan det være en idé at skrive det i jeres jobopslag eller kontakte den lokale Arbejdsformidling. De kan hjælpe jer med at finde den rigtige medarbejder til jeres virksomhed. Fra 1. juli 2007 vil Arbejdsformidlingen blive omdannet til regionale jobcentre, hvor der etableres samarbejde mellem AF og kommunerne om fælles jobcentre i hele landet, så borgere og virksomheder får én indgang til beskæftigelsesindsatsen. Hos din lokale AF eller på Indenrigsministeriets hjemmeside www.im.dk kan I få mere information om de nye jobcentre.

Hos Arbejdsformidlingen kan I få rådgivning og vejledning – fx om andre kulturer, religioner osv. – og få økonomisk støtte fx til en længere oplæringsperiode.

AF har flere ordninger, som virksomhederne kan gøre brug af:

Ansættelse med løntilskud

Giver private og offentlige arbejdsgivere mulighed for at få støtte i forbindelse med ansættelse af en ledig. Når en privat arbejdsgiver ansætter en ledig med løntilskud, ydes der eksempelvis et tilskud på cirka 57 kr./time i maksimalt 12 måneder. Uddannelse kan indgå som led i tilbuddet om ansættelse med løntilskud.

Virksomhedspraktik

Giver arbejdsgivere mulighed for at få støtte til at have en ledig som praktikant. Herved kan arbejdsgiveren vurdere, om den ledige kan ansættes i et fast job eller med løntilskud. Som hovedregel kan arbejdsgiveren have den ledige i praktik i op til 4 uger.

Mentorordningen

Giver arbejdsgivere mulighed for at få støtte til at frikøbe en mentor, der kan være en af virksomhedens faste medarbejdere eller en ekstern konsulent. Mentorens opgave er at introducere, vejlede og oplære den nyansatte medarbejder, bl.a. om virksomhedens kultur, jargon osv.

3.12. Arbejd selv 7: Værktøj - Arbejdsmiljøøkonomi i små og mellemstore virksomheder

På Overskud med Omtankes e-learning modul ligger værktøjet ”Arbejdsmiljøøkonomi i små og mellemstore virksomheder”. Et værktøj, der er specielt udviklet til danske små og mellemstore virksomheder. Dette arbejdsmiljøøkonomiværktøj sætter virksomheden i stand til at kvantificere omkostninger og besparelser relateret til det generelle arbejdsmiljøarbejde og de tre arbejdsmiljøforhold: arbejdsulykker, ensidigt gentaget arbejde (EGA) og tunge løft.

Arbejdsmiljøøkonomiværktøjet er opdelt i modulerne: Start, Arbejdsulykker, Tunge løft, EGA samt Arbejdsmiljø generelt. Du kan vælge at anvende et eller flere moduler, dog skal Start-modulet udfyldes, inden der kan arbejdes med de øvrige moduler idet dette modul indeholder de virksomhedsspecifikke grunddata, der anvendes til beregningerne i de øvrige moduler.

Arbejdsulykker

Arbejdsulykker skaber unødvendige økonomiske omkostninger for virksomheden. De menneskelige omkostninger ved arbejdsulykker kan selvfølgelig ikke reduceres til økonomiske opgørelser. Men større fokus på de økonomiske omkostninger kan give et incitament for både ledere og medarbejdere til at arbejde målrettet mod færre arbejdsulykker. Værktøjet hjælper dig med at opgøre, hvad en arbejdsulykke koster, idet der også sættes fokus på de indirekte omkostninger. Omkostninger kan fx være udgifter til:

- Tabt arbejdstid/løn for skadeslidte
- Behandling
- Tabt arbejdstid i organisationen
- Tid forbrugt til kontakt med myndighederne
- Ændringer i administration af løn samt behandling af anmeldelse mv.
- Materielle skader
- Bemanning af skadeslidte opgaver
- Faldende produktivitet forårsaget af stop i arbejdet.

Tunge løft

Et løft er tungt, når det indebærer en risiko for helbredsskader. Tunge løft og håndtering af tunge byrder forbindes generelt med rygproblemer, såsom hold i ryggen, stivhed i muskler og led. Det kan også være smerter eller føleforstyrrelser, der kan gå ned i benene. Det kan være forstuvninger, knoglebrud og nerveskader. Virksomheden kan mærke påvirkninger fra tunge løft ved, at medarbejderne angiver gener eller smerter i forbindelse med løft af byrder eller anden håndtering, fx træk og skub af byrder. Det kan også være sygemeldinger af kortere eller længere varighed, der begrundes i arbejdet med løft eller anden håndtering af byrder. Sygefraværet kan også være begrundet i hold ryggen eller andre gener i ryggen og/eller ned i benene.

Modulet om tunge løft hjælper dig med at finde ud af hvilke omkostninger, der er forbundet med tunge løft i din virksomhed. Omkostninger kan fx være udgifter til:

- Sygefravær, der kan tilskrives Tunge løft
- Behandling af smerter, der relaterer sig til tunge løft, fx smerter i ryggen og smerter i knogler og led
- Adm. af sygefravær som følge af tunge løft
- Bemanning af arbejdsopgaver som følge af sygefravær, der tilskrives tunge løft
- Medarbejderomsætning, der tilskrives tunge løft.

EGA

EGA betegnes som arbejde, hvor den eller de samme bevægelser i arbejdsfunktionen udføres flere gange i løbet af kort tid med ringe mulighed for variation i bevægelsesmønsteret. Der er tale om EGA, når dette mønster ses i mere end ti procent af arbejdstiden. Virksomheden kan mærke påvirkninger ved EGA, fx ved at medarbejdere i arbejdsdagen er nødt til at tage pauser i kortere eller længere perioder eller ikke kan varetage forskellige arbejdsopgaver, som de begrundes i smerter eller træthed i muskler og led. Det kan også være sygemeldinger af kortere eller længere varighed, der begrundes med smerter fra muskler og led.

Modulet om EGA hjælper dig med at finde ud af hvilke omkostninger, der er forbundet med EGA i din virksomhed. Omkostninger kan fx være udgifter til:

- Sygefravær, der kan tilskrives EGA
- Behandling af EGA-relaterede smerter fx i nakke skuldre og arme
- Administration af sygefravær som følge af EGA
- Bemanding af arbejdsopgaver som følge af sygefravær, der tilskrives EGA
- Medarbejderomsætning der tilskrives EGA.

Arbejds miljøarbejdet generelt

Modulet hjælper virksomheden til at opgøre de omkostninger, der er forbundet med at udføre det generelle arbejds miljøarbejde. Omkostningerne relaterer sig til den tid, der benyttes på arbejds miljøarbejde. Herunder tid brugt af sikkerhedsorganisationen, fx ved afholdelse af møder, implementering og vedligeholdelse af systemer m.m.

Omkostninger kan fx være udgifter til:

- Drift af sikkerhedsorganisationen
- Udarbejdelse af APV'er
- Forsikringer
- Ressourcer forbrugt i forbindelse med tilsyn fra Arbejdstilsynet.
- Brug af arbejds miljørådgivere
- Eventuel drift arbejds miljøledelsessystem og certificering
- Sundhedsfremmende initiativer.

Anvendelse af denne metode giver dig mulighed for at kortlægge dine omkostninger til både det frivillige og lovpligtige arbejds miljøarbejde. Det vil for mange virksomheder være svært at spare på disse omkostninger, specielt omkostningerne til det lovpligtige arbejds miljøarbejde. Men det kan være en god ide alligevel at kende omkostningerne, fx i forhold til dialogen med myndigheder eller medarbejdere. Kender du derimod omkostninger forbundet med det frivillige arbejds miljøarbejde bliver det muligt at vurdere, om den indsats, der gøres på området, står i forhold til de omkostninger, der eksempelvis spares, fordi arbejdet medfører færre ulykker og fraværsdage.

I et tillæg til denne håndbog findes en vejledning, der kort beskriver, hvad arbejds miljøøkonomi er, hvilke arbejds miljøøkonomiomkostninger, der er de væsentligste, samt hvorledes værktøjet skal benyttes. Desuden behandles emnerne Hvorfor beskæftige sig med arbejds miljøøkonomi samt organisering af arbejdet kort. Det anbefales at læse *vejledningen* inden brug af værktøjet ”*Arbejds miljøøkonomi i små og mellemstore virksomheder*”.

Kundeaktiviteter



4. Kundeaktiviteter

Kunderne er ofte virksomhedens vigtigste interessenter, da kunderne aftager jeres varer/serviceydelser. Kundeaktiviteter inden for CSR retter sig derfor både mod private forbrugere og erhvervskunder. For nogle virksomheder er de private forbrugere de væsentligste, mens erhvervskunder er de vigtigste for andre virksomheder. Virksomhedens kundeaktiviteter skal selvfølgelig tage højde for, hvilken type kunder virksomheden har, og hvilke krav kunderne stiller til virksomhederne.

Kundeaktiviteterne handler derfor både om de krav, I som virksomhed bliver stillet overfor af jeres kunder – fx virksomheder I leverer til, og hvordan I evt. kan bruge jeres CSR-aktiviteter i en profilering- og markedsføringsammenhæng over for en bredere kreds af kunder – fx forbrugere af jeres produkter.

At arbejde med kundeaktiviteter handler således om, at:

- leve op til kunders krav om CSR
- have dialog og håndtering af krav og forventninger
- markedsføre og kommunikere jeres CSR-aktiviteter
- anvende produktmærkeordninger
- være opmærksom på produktansvar: eksempelvis oplyse om ansvarlig brug og bortskaffelse.

4.1. Hvad er strategiske kundeaktiviteter?

Virksomheder, som arbejder strategisk med CSR-aktiviteter rettet mod kunder, oplever typisk, at:

- deres store danske eller udenlandske erhvervskunder stiller krav om eller efterspørger CSR
- deres offentlige kunder stiller krav om eller efterspørger CSR
- deres slutbrugere vælger produkter/serviceydelser med ansvarlig profil
- de kan få adgang til nye kundegrupper ved at have en ansvarlig profil på produkter/services
- de kan få adgang til nye kundegrupper ved at udvikle nye produkter/services baseret på samfundsengagement.

I kommunikationen med jeres kunder bør der være sammenhæng mellem de CSR-aktiviteter, jeres virksomhed laver, og jeres virksomheds kerneområde. Hvis I fx er en miljøtung virksomhed, der forurener meget i produktionen, vil det ikke være troværdigt at kommunikere, at I sparer på strømmen. Kommunikerer I derimod de CSR-aktiviteter, der vedrører jeres kerneprodukter ud til jeres kunder, kan I bruge jeres CSR-indsats strategisk aktivt til at tiltrække kunder. Det gælder både i forhold til private kunder og erhvervskunder.

4.2. Effekten af kundeaktiviteter

- Mange store virksomheder har en synlig CSR-politik og stiller krav om CSR til deres leverandører. Der er samtidig et stigende fokus på, at også mindre virksomheder stiller krav til deres leverandører. Hvis I arbejder strategisk med kundeaktiviteter, kan I være på forkant med eller imødegå jeres kunders krav om samfundsmæssigt engagement. I kan dermed bruge jeres samfundsengagement til at fastholde jeres nuværende kunder.

- Jeres CSR-aktiviteter kan – hvis de kommunikeres ud til jeres kunder – styrke jeres omdømme og give jer en profil som en samfundsenfangeret virksomhed. I kan dermed bruge jeres samfundsmæssige engagement til at tiltrække nye kunder, som lægger vægt på CSR.
- Kundeaktiviteter kan skabe mere bevidste kunder, der muligvis fravælger jeres mindre CSR-orienterede konkurrenter.

4.3. Hvad gør de andre?

MERKUR BANK

Pengeinstituttet Merkur er organiseret som en andelskasse og er primært ejet af kunderne.

Merkur laver en økonomisk, samfundsmæssig, økologisk, social og kulturel vurdering, før der lånes penge ud. 75 % af lånene er til økologiske, sociale og kulturelle projekter, der lever op til Merkurs værdier om bæredygtig samfundsudvikling. 25 % er lån til private kunder. Merkur laver grønt regnskab for sit energiforbrug og indkøber produkter fra kunder som Årstiderne, Hanegal og Thise Mejeri. Merkur er desuden medlem af Københavns Miljønetværk.

"Især her i København støtter vi desuden forskellige kulturelle og sociale projekter som for eksempel friskoler og sociale opholdssteder. Og et kommende indsatsområde kan blive at finansiere arbejdspladser, der satser specielt på at ansætte indvandrere."

Kunderådgiver Claus Skytt, Merkur Bank

MALINGPRODUCENTEN BECK & JØRGENSEN A/S

Hos Beck & Jørgensen A/S er miljø mere end cirkulærer, bekendtgørelser og lovgivning. Som aktiv medspiller for danske malmestere er miljø, miljøstyring og miljøhensyn dagligdags begreber for alle – ledelse såvel som ansatte. At arbejde med maling er at arbejde med miljø. Derfor er det naturligt, at Beck & Jørgensen A/S har en nøje formuleret miljøpolitik og -målsætning. Virksomheden tilstræber åbenhed i alle miljøspørgsmål og udfører deres arbejde efter EU's kriterier for miljømærket Blomsten, hvor det er muligt under hensyntagen til kvalitets- og råvareforhold.

"Det er afgørende for os, at vi kan tilbyde vores kunder produkter, som med garanti er i orden, og som de kun kan være stolte af at sælge videre til slutbrugerne. Det øger troværdigheden i alle led, og det kan kun komme vores forretning til gode."

Jesper Hougesen, produktchef i Beck & Jørgensen A/S

Kilde: www.ecolabel.dk

GRENEN CAMPING

Grenen Camping har op til 750 gæster i højsæsonen og ligger midt i Skagens unikke natur. Virksomheden har 4 faste medarbejdere og har miljømærket Blomsten.

"På grund af vores beliggenhed midt i Grenen-fredningen har det altid været vores udgangspunkt, at vi skal drive pladsen i harmoni med miljø og natur. Et af målene for Grenen Camping er derfor at være med til at motivere gæsterne til miljøbevidsthed under opholdet samt at vejlede dem om de mange naturoplevelser."

Poul Langhave, indehaver af Grenen Camping

4.4. Gode råd

- Overvej, hvordan jeres CSR-aktiviteter påvirker de enkelte kundegrupper.
- Prioritér, hvilke kunder der har størst betydning for jeres fremtidige virksomhed.
- Indled en dialog med jeres kunder.
- Overvej om og hvordan I kan kommunikere jeres arbejde med CSR.

4.5. Arbejd selv

I det følgende afsnit kan I læse mere om, hvordan I kan håndtere krav fra erhvervskunder om dokumentation af samfundsmæssigt engagement. I kan også læse mere om de to produktmærkeordninger, ”Blomsten” og ”Svanen”, og hvordan I arbejder med disse.

Arbejd selv med kundeaktiviteter består af følgende afsnit:

1. Afklaringskema
2. Håndtering af krav om CSR fra erhvervskunder
3. Miljømærkerne Blomsten og Svanen
4. CSR-Sælgeværktøj til små og mellemstore virksomheder

4.6. Arbejd selv 1: Afklaringskema

Det følgende er en inspiration til ting, I kan overveje, når I skal arbejde med kundeaktiviteter i virksomheden. For at lave den mest strategiske indsats må I vurdere, hvilke kundeaktiviteter der er vigtige for jeres virksomhed. Da CSR omhandler flere emneområder, vil nogle områder formentlig være mere relevante for jeres virksomhed end andre, og I skal selvfølgelig tænke på, hvilke CSR-emner der er mest relevante i forhold til jeres kerneforretning.

I den sammenhæng kan I bruge skemaet nedenfor til at afklare, hvor jeres primære fokus skal ligge.

KUNDEAKTIVITETER OG KOMMUNIKATION AF CSR

Inspiration til mulige aktiviteter:

Gør i dag	Relevant fremover	
		Leve op til kunders krav
☐	☐	Gå i dialog med kunden og aftal, hvad I skal leve op til
☐	☐	Give skriftlig erklæring om at I lever op til krav
☐	☐	Hente erklæring på CSR Kompasset for at vise, at I gennem dansk lovgivning lever op til en række CSR-krav
		Blive certificeret på et eller flere områder:
☐	☐	Miljøledelse med ISO 14 001
☐	☐	Miljøledelse med EMAS (ikke ret udbredt i Danmark)
☐	☐	Arbejdsmiljø med OHSAS 18 001
☐	☐	Samfundengagement med SA 8000.
		Produktmærkeordninger
☐	☐	Produktmærkeordninger handler om, at jeres virksomhed udvikler og sælger eks. miljøvenlige produkter og økologiske fødevarer. Det omfatter fx produkter mærket med 'Blomsten', 'Svanen' og 'Ø-mærket'.
		Markedsfør produkter, der lægger særlig vægt på at respektere menneske- og arbejdstagerrettigheder, fx:
☐	☐	at undgå at bruge børnearbejde til fremstilling af produkter
☐	☐	produktmærkninger, som garanterer en fair pris til bønder og arbejdere i udviklingslande, fx fairtrade-mærket Max Havelaar.
		Produktansvar
		At gøre en ekstra indsats for at sikre, at jeres produkter og services er mindst muligt skadelige for mennesker og miljøet. Tænk hele vejen rundt:
☐	☐	Måden det bliver fremstillet, distribueret og bortskaffet på
☐	☐	Måden det bliver brugt på. At være på forkant med muligt misbrug af produkter og ydelser ved at informere forbrugerne om den rette brug og om potentielt skadelige bivirkninger
		Sikring af markedsadgang for alle
☐	☐	Handler om at jeres virksomhed gør en indsats for at sikre, at minoritetsgrupper har adgang til jeres produkter og ydelser. Et eksempel herpå er diskussionerne om hiv-smittedes adgang til medicin i Afrika.
		Dialog, markedsføring og kommunikation
☐	☐	Fremme dialogen med vores kunder
☐	☐	Lytte til og reagere på kundefeedback og klager og gøre det let at klage og komme med forslag
☐	☐	Markedsføre produkter på en ansvarlig og etisk måde. Det kan fx være ved ikke at associere et produkt for børn (fx slik) med et produkt for voksne (fx alkohol).
☐	☐	Profilere virksomhedens samfundsmæssige engagement. Kommunikere vores CSR-aktiviteter til udvalgte interessenter.

4.7. Arbejd selv 2: Håndtering af krav om CSR fra erhvervskunder

Flere og flere virksomheder stiller krav til deres leverandører. Således oplever 6 ud 10 danske virksomheder krav fra erhvervskunder om at kunne dokumentere deres miljømæssige, etiske eller sociale aktiviteter. Det betaler sig ofte at være på forkant med krav fra jeres kunder. Ud over at fastholde samarbejde med erhvervskunder kan håndtering af krav give jer konkurrencefordele over for potentielle nye kunder, der stiller krav om CSR. Det kan også give generel profilering af virksomheden.

Konkurrencen er hård på de fleste markeder, og hvis en kunde står mellem at skulle vælge mellem jeres virksomhed og en anden leverandør, der kan levere næsten den samme vare til den samme pris, så vil det måske være jeres virksomhed, der vinder i længden, hvis I har udarbejdet en erklæring om CSR eller lever op til bestemte standarder. Der kan således være konkurrencefordele forbundet med at være samfundsengageret. En certificering kan også bruges fremadrettet i jeres virksomheds markedsføring til at profilere virksomheden positivt direkte i kundedialogen eller indirekte i form af god omtale.

Det vil det tit være sådan, at mange af de aktiviteter, som kunderne stiller krav om, er aktiviteter, som jeres virksomhed laver i forvejen. Det er måske kun få ekstra aktiviteter, som jeres virksomhed skal sætte i gang eller ændre på for at imødekomme disse krav.

Det kan være en fordel at bruge CSR Kompasset til at udarbejde erklæringer i forhold til jeres kunder. I det følgende afsnit er der en introduktion til CSR Kompasset.

CSR Kompasset

CSR Kompasset er udviklet i et samarbejde mellem Økonomi- og Erhvervsministeriet, Dansk Industri og Institut for Menneskerettigheder.

På www.csrkompasset.dk kan I få hjælp, hvis I har modtaget CSR-krav fra jeres erhvervskunder. CSR Kompasset kan hjælpe jer til at sammensætte et skriftligt svar til jeres kunde på dansk og/eller engelsk – en såkaldt CSR-erklæring. Med en CSR-erklæring kan I fortælle jeres kunder, at jeres virksomhed overholder dansk lov og internationale konventioner. Under hvert område kan I finde:

- En standarderklæring, der fortæller, at jeres virksomhed overholder den danske lovgivning og internationale konventioner
- Information om den relevante lovgivning på området
- Links til mere information.


CSR KOMPASSET

[Forside](#) |
 [Corporate Social Responsibility](#) |
 [Om hjemmesiden](#) |
 [Udskriv](#)

[CSR Erklæring](#)

[CSR Kodeks](#)

Velkommen til CSR Kompas

CSR Kompas er et gratis tilbud til alle virksomheder.

Din virksomhed kan bruge Kompas, hvis I arbejder med de sociale- miljømæssige- og etiske krav, der stilles mellem virksomheder, kunder og samarbejdspartnere. Sådanne krav samles under fællesbetegnelsen CSR (Corporate Social Responsibility).

Hvis I har modtaget CSR krav, kan I bruge [CSR Erklæring](#).

Hvis I vil stille CSR krav, kan I bruge [CSR Kodeks](#).

"CSR Kompas er et meget brugervenligt arbejdsredskab. Erklæringerne om emballage eller miljøledelse kan vores sælgere f.eks. sende direkte til kunden. Vores ledelse har netop udarbejdet en code of conduct, og kompaset giver en god inspiration til både code of conducts samt spørgeskema på audits osv."

Marianne Fiirgaard Nielsen, Miljøchef hos SCA packaging Flamingo Denmark





[Vilkår for anvendelse](#) |
 [Kontakt](#) |
 [Ansvarsfraskrivelse](#)

Jeres virksomhed sammensætter selv erklæringen ud fra de krav, der bliver stillet til jer, og I kan nemt og hurtigt samle erklæringsteksterne i en CSR Erklæring og printe den ud til jeres kunder og samarbejdspartnere. I kan også vedlægge erklæringen ved tilbudsgivning og i kontrakter med kunder. Erklæringen fungerer på én gang som en erklæring og en tjekliste. Danske virksomheder lever ofte op til mange af de krav, som bliver stillet fra kunder, blot ved at efterleve den danske lovgivning. Det er en god idé at gennemgå erklæringen for at være sikker på, at jeres virksomheden udfører de pågældende aktiviteter og lever op til den gældende lovgivning. Samtidig kan I også tilføje de yderligere aktiviteter, I foretager jer inden for de områder, hvor jeres kunder stiller krav.

I skal også være opmærksomme på, at jeres virksomheds underleverandører måske ikke lever op til de samme standarder som jeres egen virksomhed, og at det kan være nødvendigt selv at stille krav til jeres leverandører.

Jeres virksomhed kan selv sammensætte erklæringen ud fra de krav, der bliver stillet til jer, så den endelige erklæring udtaler sig om flere forskellige aktiviteter – børnearbejde, sikkerhed på arbejdspladsen, arbejdsmiljø mv. På CSR Kompas kan I finde konkrete erklæringstekster vedrørende alle centrale CSR-krav:

• Affald og genanvendelse • Almen sundhedsfremme • Arbejdsforhold inkl. ulykker • Arbejds miljøledelses-system • Arbejdstid og hvile • Belysning • Bolig og sovefaciliteter • Brandsikkerhed • Børnearbejde • Diskrimination • Emballage	• Etablering og drift • Farlige stoffer • Foreningsfrihed • GMO • Kemikalier • Korruption • Livscyklusvurdering • Luftforurening • Lægehjælp og førstehjælp • Løn- og ansættelsesforhold • Miljøledelse • Miljømærker • Psykisk arbejdsmiljø	• Sikre bygninger • Spildevand • Spisefaciliteter og drikkevand • Temperatur • Toilet- og badeforhold • Tvangsarbejde • Uddannelse af medarbejdere • Udluftning og ventilation
--	--	---

4.8. Arbejd selv 3: Miljømærkerne Blomsten og Svanen

I kan også vælge at profilere jer bredere end kun over for jeres erhvervskunder – fx på miljøområdet. Til det formål er der blevet udviklet miljømærker, som viser, at der er tale om meget miljøvenlige produkter samt taget særlige hensyn til sundhed – samtidig med at kvaliteten er i orden.

Blomsten er EU's miljømærke, og Svanen er det nordiske miljømærke. Det er de eneste officielle miljømærker i Danmark. Den største forskel mellem Svanen og Blomsten er, at de udspringer af to forskellige instanser og dækker forskellige markeder. Mål og miljøkrav er stort set ens.

Blomsten blev etableret i 1992 af Europa-Kommissionen og anvendes i hele Europa. *Svanemærket* blev etableret af Nordisk Ministerråd i 1989, og Danmark tilsluttede sig i 1998. Svanen anvendes i alle nordiske lande, dvs. Danmark, Norge, Sverige, Finland og Island. Svanen og Blomsten er de eneste anerkendte produktmærkninger i Danmark.

Miljømærkerne Blomsten og Svanen tildeles af Miljømærkesekretariatet, der er en selvstændig enhed hos Dansk Standard. Miljømærkesekretariatet udvikler løbende krav til miljømærkning af specifikke produktgrupper, og er der udviklet krav til jeres produkt, kan I ansøge om licens. Findes der ikke krav til miljømærkning af jeres produkt, kan I foreslå Miljømærkesekretariatet at udvikle dem.

Hvilket mærke skal I vælge?

- Marked: Som hovedregel skal I vælge Svanen, hvis I primært sælger jeres produkter på det danske og nordiske marked. I Danmark er kendskabet til Svanen væsentlig større end til Blomsten. I 2004 genkendte 83 % af danskerne fra 15 år og opefter Svanen, mens 52 % genkendte Blomsten.¹¹ Hvis I primært sælger jeres produkt på det europæiske marked, skal I som hovedregel vælge Blomsten. I kan også vælge at mærke jeres produkter med begge mærker, hvis I sælger til begge områder. På den måde har I fordel af forbrugernes kendskab til både Blomsten og Svanen.

¹¹ Kilde: <http://www.ecolabel.dk/detailhandel/Miljømærker+i+sortimentet/>

Krav: Selvom man forsøger at harmonisere kravene for at opnå de to mærker, er der ikke fuld overensstemmelse mellem, hvad der kræves for at opnå Blomsten og Svanen for et bestemt produkt. Fx skal bomuldstekstiler være økologiske for at kunne blive mærket med Svanen, mens det ikke er et krav for at opnå Blomsten. Det afhænger af produktet, hvilket mærke der stiller de største krav. Hvis I vil vide mere om, hvilke krav de to mærker stiller, kan I kontakte Miljømærkesekretariatet.

- Produkter: Der er flere produktgrupper, der kan mærkes med Svanen end med Blomsten. Derfor kan jeres produkt være afgørende for, hvilket mærke I kan vælge.

Der findes ca. 2.300 produkter, som er mærket med Blomsten eller Svanen. I Danmark har der siden 2003 været en stigning i licenser til Blomsten på næsten 75 %. Det er især inden for tøj, maling og rengøringsmidler.¹²

Virksomheder, der ønsker licens til at miljømærke produkter med Svanen eller Blomsten, betaler dels et ansøgningsgebyr, dels et årligt gebyr for at anvende miljømærket. Miljømærkerne Blomsten og Svanen. Det årlige omsætningsgebyr udgør en procentdel af den samlede omsætning af Svane- eller Blomsten-mærkede produkter. Gebyrerne er eksklusive moms. Danske virksomheder skal ikke betale moms af gebyrerne.

Gebyrer for Svanen i Danmark	
Ansøgningsgebyr	3.500 DKR
Ændring af eksisterende licens	0 – 3.500 DKR
Fornyelse af licens ved revidering	3.500 DKR
Gebyr af årlig omsætning	0,4 %
Max. gebyr	250.000 DKR
Gebyrer for Blomsten i Danmark	
Ansøgningsgebyr	3.500 DKR
Gebyr af årlig omsætning	0,15 %
Min. gebyr pr. standardkontrakt (pr. licens)	500 EURO
Max. gebyr	25.000 EURO

Rabat på Blomsten

Der ydes rabat bl.a. for små og mellemstore virksomheder på 25 % på ansøgningsgebyr og omsætningsgebyr.

Derudover ydes rabat på 15 % for virksomheder med et certificeret miljøledelsessystem efter EMAS eller ISO 14 000.

¹² Kilder:

www.ecolabel.dk/svanenblomsten/omsvanenblomsten/

www.ecolabel.dk/detailhandel/Miljømærker+i+sortimentet/

www.ds-stakeholderregnskab.dk/da/forside/miljoe/miljoemaerker/

I tjeklisterne nedenfor kan I finde ud af, om jeres virksomhed fremstiller, tilbyder eller bruger produkter eller serviceydelser, der kan mærkes med enten Blomsten eller Svanen. Kig listen igennem og se, om mærkning med Blomsten er relevant for jer.

SERVICEYDELSER ELLER PRODUKTER, DER KAN MÆRKES MED BLOMSTEN:	
• Bærbare computere • Campingpladser • Elektriske pærer • Håndopvask • Hårde gulvbelægninger • Jordforbedringsmidler • Kølemøbler • Kopi- og trykpapir • Madrasser • Maling og lak • Maskinopvask • Opvaskemaskiner	• Overnatning (hotel, kro, vandrerhjem m.m.) • Personlige computere • Sko – fodtøj • Smøremidler • Støvsugere • Tekstiler • Papirprodukter, såsom lommeværktøjsklæder, toiletpapir etc. • Tv-apparater • Universal rengøring og sanitetsrengøring • Vaskemaskiner • Vaskemidler

Hvis jeres virksomhed fremstiller eller tilbyder nedenstående serviceydelser eller produkter, kan mærkning med Svanen være relevant for jeres virksomhed. Kig listen igennem og se, om mærkning med Svanen kan være relevant for jer.

SERVICEYDELSER ELLER PRODUKTER, DER KAN MÆRKES MED SVANEN:		
• Accelerationsrådgivere • Afløbsfrie toiletter • Arbejdsmaskiner • Av-apparater • Bådmotorer • Batterier, engangs • Batterier, genopladelige • Bil- og bådplejeprodukter • Bildæk • Bilvaskehaller • Brændeovne og lignende • Byggeplader • Dagligvarebutikker • Elpærer og lysstofrør • Emballagepapir • Fedttæt papir • Fotofremkaldelse • Gulve • Gulvplejemiddel • Håndklæderuller	• Hygiejneprodukter (bleer, bind m.m.) • Industrielle rengørings- og affedtningsmidler • Kaffefiltre • Kedler og brændere til gas og flydende brændsel • Kedler til fast biobrændsel • Køkkenmaskiner og -udstyr • Køl og frys • Kompostbeholdere • Kompressorer • Kopi- og trykpapir • Kopimaskiner • Kosmetik • Kuverter • Lim • Maskinopvask til professionel brug • Maskinopvaskemiddel (opvaskemiddel)	• Printkort • Rengøringsmidler (universal og sanitet) • Rengøringsmidler til levnedsmiddelindustrien • Rengøringstjenester • Sanitetsrengøringsmidler • Shampoo og sæbe • Skriveredskaber • Små varmepumper • Smøreolier • Tapet • Tekstiler • Tekstilvaskemiddel og pletfjerner (vaskemiddel) • Tømidler • Tonerkassetter • Tryksager • Udemøbler • Vaskemaskiner

SERVICEYDELSER ELLER PRODUKTER, DER KAN MÆRKES MED SVANEN:

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Håndopvaskemidler• Holdbart træ• Hotel og vandrehjem• Huse (småhuse)• Husholdningspapir (køkkenrulle, toiletpapir o.l.) | <ul style="list-style-type: none">• Mikrofiberklude• Møbler og inventar• Pc'er• Træpiller (pellets)• Plæneklippere | <ul style="list-style-type: none">• Vaskerier• Vinduer |
|---|--|---|

Kriterier for at få Blomsten og Svanen

Der gælder forskellige kriterier for hvert produkt eller facilitet, så det er ikke muligt at komme ind på dem alle samme her. Ovenfor har I identificeret hvilke produkter det er muligt at mærke med enten Blomsten eller Svanen. I kan få flere informationer om, hvilke kriterier der stilles til jeres produkter for, at de kan blive mærket med enten Blomsten eller Svanen på miljømærkesekretariatets hjemmeside.

Nedenfor er eksempler på kriterier, der skal være opfyldt for, at et produkt kan blive miljøcertificeret.

BLOMSTEN



Bærbare computere

En blomstmærket bærbart computer sikrer et mindre energiforbrug. Det vil sige, at der er sat hårde krav til forbruget af strøm, når pc'en anvendes, og også når den står på standby. Derudover er pc'en designet, så den er let at skille ad og derved let at genanvende. Det er forbudt at tilsætte flere problematiske kemikalier (fx bromerede flammehæmmere). For at forlænge levetiden af produktet garanterer producenten, at reservedele kan købes i minimum 3 år efter, at pc'en er købt.



Overnatning (hotel, kro, vandrerhjem m.m.)

Blomsten stiller krav til overnatningssteders forbrug af energi og vand, krav om at mængden af affald begrænses og krav til anvendelse af vedvarende ressourcer. Foruden de obligatoriske krav til driften af overnatningsstedet stiller Blomsten en række ekstra såkaldt pointgivende krav fx om brug af miljømærkede rengøringsmidler, økologiske fødevarer eller pasning af hotellets park uden brug af pesticider. Det enkelte hotel eller overnatningssted kan vælge, hvilke krav det ønsker at opfylde for at opnå et fastsat antal point. Se endvidere kriterier for campingpladser.

Kilde: www.ecolabel.dk

SVANEN



Tekstiler

I kriterierne for Svanemærkede tekstiler er der blandt andet taget hensyn til følgende: Der er krav til mange forskellige typer fibre, således at kun de mest miljøvenlige kan bruges. Naturfibre som hør eller bomuld skal være økologiske. Der er strenge krav til samtlige kemikalier, som anvendes i produktionen. Der er krav til spildevandet fra bl.a. farverier. Der er krav til kvaliteten af det færdige produkt, således at det er mindst lige så godt som andre produkter.



Rengøringstjenester

Svanemærket rengøring er defineret som en rengøringsservice, der udføres af eksterne eller egne ansatte. Svanemærket rengøring garanterer:

Et lavt forbrug af rengørings- og vaskemidler.

- Lav miljøbelastning fra transport
- Minimal affaldsmængde
- Høj grad af brug af miljømærkede rengørings- og vaskemidler
- Rengøringsmidler må bl.a. ikke være klassificerede som miljøfarlige
- Rengøringskvaliteten skal være i orden, og personalet skal uddannes.

Kilde: www.ecolabel.dk

Sådan arbejder I med miljømærkning af produkter og serviceydelser

Hvis I går i gang med guiden nedenfor, vil I være i gang med at blive miljømærkecertificeret. Aktiviteterne afhænger selvfølgelig af, hvad jeres virksomhed allerede gør. I kan bruge listen som inspiration, når I selv laver en huskeliste for, hvad I kan gøre i jeres virksomhed:

AKTIVITET	KOMMENTARER
1. Find ud af, hvorfor jeres virksomhed gerne vil have mulighed for at få tildelt et miljømærke – eks.: a) For at have en fordel i forhold til konkurrenter b) For at sikre miljørigtige produkter c) For at komme ud til nye kundegrupper d) For at være en miljørigtig virksomhed og kunne kommunikere det e) Andet?	
2. Find ud af, om jeres virksomhed har med produkter at gøre, der kan mærkes med Svanen eller Blomsten Se listen ovenfor.	
3. Identificer, hvad jeres virksomhed gør i dag for at være miljøvenlig a) Miljøvenlig emballage b) Undgår skadelige stoffer i produktet c) Opmærksom på ressourceforbrug d) Andet?	
4. Identificer, hvem der skal have ansvaret for at ansøge om et miljømærke a) Direktøren b) Produktionschef c) Medarbejder	
5. Find ud af, hvilke krav der stilles, hvis I vil tildeles et miljømærke Der gælder forskellige kriterier for hvert produkt eller facilitet, så det er ikke muligt at komme ind på dem alle samme her. I kan få information om, hvilke krav der stilles til jeres produkter på miljømærkestyrelsens hjemmeside www.ecolabel.dk	
6. Identificer, hvilke ændringer I skal foretage for at leve op til kravene	
7. Lav en handlingsplan for indføring af evt. ændringer	
8. Indsaml dokumentation for ændringer	
9. Indsend ansøgning til Miljømærkesekretariatet Ansøgningsproceduren er den samme, uanset om I ønsker licens til Svanen eller Blomsten. Kun de formularer, der skal udfyldes, er forskellige. I kan downloade ansøgningsskemaet på www.ecolabel.dk/producenter/saadanfaaslicens/ansoegning/	
10. Vær opmærksom på at licensen skal fornyes, når kriterier udbygges, erstattes eller revideres.	

Markedsføring med Svanen og Blomsten

Når I har fået licens med enten Svanen eller Blomsten, kan I også anvende miljømærkerne i jeres markedsføring. En af Miljømærkesekretariatets opgaver er at markedsføre og informere om Svanen og Blomsten – både over for forbrugere og indkøbere. Men hvis I som producenter vil have størst muligt udbytte af jeres licens, er det essentielt, at I selv aktivt anvender mærkerne som en markedsføringsparameter over for jeres kunder.

En af styrkerne ved Svanen og Blomsten er, at de kan tildeles en række forskellige produkter. Det betyder, at kunden/forbrugeren har mulighed for at ”møde” mærkerne i mange købsituationer og ikke blot inden for en enkelt produktgruppe eller branche. På den måde har andre licenshavere også glæde af jeres markedsføring af mærkerne, ligesom I også får glæde af deres. Der er således mulighed for at skabe en stor synergieffekt og dermed et stort løft til kendskabet og udviklingen af de to mærker.

Svanen eller Blomsten overholder kravene i Forbrugerombudsmandens vejledning om etiske og miljørelaterede påstande i markedsføringen. Vejledningen indeholder flere punkter, men de vigtigste kan sammenfattes i nedenstående tre punkter, som både Svanen og Blomsten opfylder:

- Det skal *dokumenteres*, at produktet er mere miljøvenligt end andre tilsvarende produkter: *For både Svanen og Blomsten gælder det, at kravene er sat så kun de miljømæssigt bedste produkter kan opfylde dem.*
- Dokumentation skal være baseret på en livscyklusvurdering: *Livscyklus-analysen er den grundlæggende metode for kravene for Svanen og Blomsten.*
- Miljøargumenterne i markedsføringen må ikke være vildledende for kunden/forbrugeren: *Svanen og Blomsten er netop til for at gøre det nemt for modtageren: de garanterer via en uvildig tredje-part at ovenstående krav er opfyldt.*

I kan kontakte Miljømærkesekretariatet for gode råd om markedsføring med Blomsten og Svanen.

4.9. Arbejd selv 4: CSR-Sælgerværktøj til små og mellemstore virksomheder

På Overskud med Omtankes e-learning modul ligger værktøjet ”CSR-Sælgerværktøj til små og mellemstore virksomheder”. Værktøjet er specielt udviklet til små og mellemstore danske virksomheder. CSR-sælgerværktøjet hjælper sælgeren til at integrere virksomhedens CSR-indsats i kommunikationen med kunden.

CSR-Sælgerværktøjet er opdelt i 2 trin: CSR-screening og Argumenter der sælger.

I trin 1 kortlægger sælgeren sin egen og kundens CSR-profil inden for følgende syv kategorier: Markedskendskab, Certificerbare Ledelsessystemer, Arbejdsmiljø, Miljø, Samfundsengagement, Det Rummelige Arbejdsmarked og Produktmærker. Hver af de syv kategorier indeholder en række spørgsmål, der afdækker virksomhedens CSR-indsats på området. Til sidst får sælgeren en rapport, der giver et klart overblik over virksomhedens præstation i forhold til den pågældende kunde. Derved får sælgeren synliggjort de områder, hvor hans virksomhed kan tilføre ekstra værdi til kunden gennem sin CSR-indsats.

Trin 2 bygger videre på CSR-screeningen samt det kendskab, sælgeren har til markedet og til branchen. Ved hjælp af argument-træet kan sælgeren omsætte sin viden til stærke argumenter, der sælger. Argument-træet har en fleksibel struktur, der gør, at argumenterne skræddersyes til lige netop den pågældende kunde og sikrer, at sælgerens CSR-argumenter har sammenhæng til produktet.

Da CSR handler om meget mere end pris, kvalitet og levering, er det sjældent, at virksomheden kan bruge CSR-argumenter som det bærende element i et salg. CSR-argumenter kan derimod skabe en følelse af overblik, overskud, redelighed og fremsynethed hos kunden. CSR-argumenter synliggør således, at kunden får en added value med i købet af produktet - helt gratis. Virksomheden har jo allerede gjort arbejdet!

Når pris, kvalitet og levering er på linje med det, som konkurrenterne tilbyder, kan CSR-indsatsen være lige det, der adskiller virksomheden fra konkurrenterne. Ved at bruge CSR-argumenter får virksomheden knyttet en positiv historie til produktet og præsenteret virksomhedens værdier på en forretningsorienteret måde.

Når virksomheden præsenterer CSR-argumenterne for kunden, vil de indgå i dennes beslutningsgrundlag. Hvis virksomheden ikke præsenterer CSR-argumenterne, kan de ikke indgå i kundens beslutningsgrundlag!

I et tillæg til denne arbejdshåndbog findes en vejledning, der kort beskriver hvad CSR-sælgerværktøjet er og hvordan det bruges. Det anbefales derfor at læse *vejledningen* inden brugen af værktøjet ”CSR-Sælgerværktøj til små og mellemstore virksomheder”.

Sælgerværktøjet er udarbejdet af PricewaterhouseCoopers i 2006.

4.10. Links

Nedenfor kan du finde information om andre værktøjer og steder, hvor der kan findes mere information.

CSR Kompasset – et værktøj udviklet i samarbejde mellem Økonomi- og Erhvervsministeriet, Dansk Industri og Institut for Menneskerettigheder. Her kan I få hjælp, hvis I har modtaget CSR-krav fra jeres erhvervskunder: www.csrkompasset.dk		
Ecolabel – Miljømærkesekretariatets hjemmeside. Her kan du læse mere om miljømærkerne Svanen og Blomsten. Sekretariatet varetager den daglige administration af miljømærkerne Svanen og Blomsten i Danmark, www.ecolabel.dk		
Her kan I få mere information og vejledning om miljømærkning		
Miljømærkesekretariatet Kollegievej 6 2920 Charlottenlund Tlf.: 72 30 04 50 www.ecolabel.dk	Miljøministeriet Højbro Plads 4 1200 København K Tlf.: 33 92 76 00 www.mim.dk	Miljøstyrelsen Strandgade 29 1401 København K Tlf.: 32 66 01 00 www.mst.dk
EU's officielle hjemmeside om Blomsten www.europa.eu.int/comm/environment/ecolabel	EU's hjemmeside med oplysninger om licenshavere www.eco-label.com	

Aktiviteter i leverandørkæden



5. Aktiviteter i leverandørkæden

Aktiviteter i leverandørkæden vil sige, at virksomheden samarbejder med sine leverandører for at sikre, at de lever op til en bestemt standard. I en globaliseret verden kan mange virksomheder ikke længere nøjes med at bekymre sig om, hvordan deres egen virksomhed opfører sig. Det kan gå ud over virksomheden, hvis det viser sig, at samarbejdspartnere ikke opfører sig etisk forsvarligt eller måske direkte ulovligt. Flere og flere danske virksomheder oplever at blive associeret med deres leverandørkæde, og det kan give anledning til problemer, hvis underleverandørerne ikke opfører sig på en måde, der tåler offentlighedens opmærksomhed. Af samme årsag er flere virksomheder begyndt at kræve dokumentation for, at deres leverandører overholder lovgivningen, opfører sig forsvarligt og lever op til visse standarder, eksempelvis internationale konventioner.

Mange mindre danske virksomheder bliver også mødt med krav fra deres kunder om at dokumentere, at de overholder lovgivningen og internationale konventioner. Dette betyder, at virksomheder skal til at tænke på at holde mere styr på sine egne underleverandører.

For jeres virksomhed kan aktiviteter i leverandørkæden fx betyde, at I formulerer krav om miljø- og arbejdsmiljøforhold, at I kommunikerer disse krav til jeres leverandører, og at I arbejder sammen med dem med henblik på at få opfyldt kravene. I forhold til jeres leverandører vil samarbejde ofte være nøgleordet, når CSR-aktiviteterne skal indarbejdes i jeres produktions- og forsyningskæde. Det kan fx være et samarbejde om i fællesskab at efterleve en politik om menneskerettigheder eller erfaringsudveksling og fælles opkvalificering af viden om CSR.

5.1. Hvad er strategiske leverandøraktiviteter?

Strategiske leverandøraktiviteter indebærer, at jeres virksomhed gør sig overvejelser om, hvorvidt det er relevant at arbejde med leverandøraktiviteter og på hvilke områder I skal sætte ind. I den sammenhæng kan I overveje følgende spørgsmål:

- Har I leverandører i risikolande, dvs. lande, hvor national regulering og internationale standarder om fx menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder ikke bliver overholdt?
- Stiller jeres kunder og samarbejdspartnere krav om CSR?
- Kan jeres virksomheds omdømme lide skade, hvis jeres leverandører ikke lever op til miljømæssige og sociale standarder?
- Er der særlige forhold, der gør, at I eller jeres branche er særligt udsatte for kritik fra presse, aktivister, forbrugere eller andre, hvorfor I bør være opmærksomme på jeres leverandører også?
- Lægger jeres virksomhed vægt på at leve op til internationale CSR-standarder?
- Kan I tiltrække investorer, der lægger vægt på sociale og miljømæssige forhold?
- Kan I opnå en konkurrencemæssig fordel ved at sørge for, at jeres leverandører arbejder med CSR?
- Kan I få en økonomisk gevinst ved at sørge for, at jeres leverandører arbejder med CSR?

Når I har gennemgået disse spørgsmål, har I fået et indtryk af, om det er relevant for jeres virksomhed at arbejde videre med leverandøraktiviteter, og hvilke indsatser I evt. skal prioritere. Overvej derefter, hvilke fremgangsmåder der egner sig bedst for jeres virksomhed, afhængigt af jeres produkt/ytelser, jeres virksomheds størrelse og position i markedet.

Nogle små og mellemstore virksomheder vil måske umiddelbart finde det vanskeligt at stille krav til eller indgå i et specifikt samarbejde med deres leverandører, hvis disse er store – evt. multinationale. I en sådan situation, kan det være værd at overveje alternative muligheder, såsom at engagere sig på brancheniveau eller lægge sig op ad den store leverandørs egne CSR-standarder, hvis leverandøren allerede har disse. Som mindre virksomhed kan I også vælge at følge andre kunders CSR-krav til en fælles leverandør. Hvis jeres leverandør også leverer til en multinationalvirksomhed, der bedre er i stand til at sætte krav til leverandøren, kan I kontakte denne kunde og bruge deres standard.

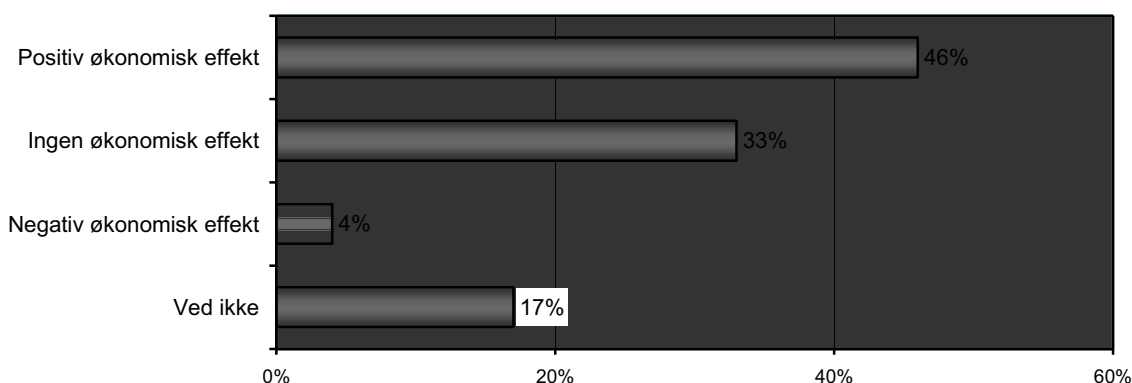
Ambitionsniveau

Som et led i jeres prioritering kan I overveje jeres ambitionsniveau i forhold til leverandøraktiviteterne. Jeres ambitionsniveau kan udvikles over tid, men det er vigtigt, at I beslutter, hvor meget I vil sætte i gang og gennemføre. Det skal kommunikeres til jeres leverandører, så de har forståelse af processen og kravenes omfang.

Når I udarbejder krav og retningslinjer for jeres leverandører, er det en gode idé, at I også sørge for, at jeres egen virksomhed implementerer disse. I kan også overveje, hvorvidt og i hvilket omfang I kan tjekke og dokumentere jeres egen og leverandørernes indsats, og hvilken løbende opfølgning I vil gennemføre.

5.2. Effekten af leverandøraktiviteter

I 2005 foretog Gallup en omfattende kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder i Danmark. En af kortlægningens konklusioner var, at det rent faktisk har en positiv effekt på bundlinjen, når virksomheder arbejder med aktiviteter i leverandørkæden. Som det fremgår af figuren nedenfor, svarede næsten halvdelen af alle adspurgte virksomheder, at de oplevede en positiv økonomisk effekt ved at arbejde med CSR eller samfundsmæssigt engagement på leverandørområdet.



Spørgsmålet lød: Hvis man sammenholder virksomhedens gevinster fra samfundsmæssigt engagement på leverandørområdet med omkostningerne, vil De da vurdere, at aktiviteterne samlet set har positiv eller negativ effekt på virksomhedens samlede økonomiske resultat (virksomhedens økonomiske bundlinje)?

Gallup-kortlægningen viste desuden, at:

- 6 ud af 10 virksomheder får *bedre samarbejde* med samarbejdspartnere.
- 6 ud af 10 virksomheder forbedrer evnen til at *tiltrække og fastholde kunder*.
- 7 ud af 10 virksomheder får et *bedre omdømme*.

5.3. Hvad gør de andre?

Rice A/S designer forskellige forbrugsvarer i Danmark, men får produceret varerne i forskellige udviklingslande. Virksomheden ligger i Odense og har ca. 20 danske medarbejdere. Rice har valgt at lade sig SA 8000 certificere for at sikre de sociale medarbejderforhold på deres fabrik i Thailand og hos deres leverandører bl.a. Asien og Afrika.

"Vi har udarbejdet en lille brochure, som fortæller forbrugerne om vores holdninger. Produktet, som de står med i hånden, er fremstillet moralsk, menneskeligt og socialt ansvarligt. En garanti, som forbrugerne i især England og Tyskland har modtaget meget positivt."

Citat direktør Philippe Guéniau

5.4. Gode råd

En måde at komme i gang med at lave leverandøraktiviteter:

- Del processen op i flere trin. På den måde får I styr på processen og kan bedre gøre status under vejs.
- Start med de leverandører, som er særligt betydningsfulde for jeres kerneforretning.
- Start med enkle tiltag og krav, som I og jeres kunder prioriterer særligt højt.
- Husk at evaluere resultaterne af jeres leverandøraktiviteter, og at overveje de fremtidige muligheder for samarbejdet.

5.5. Arbejd selv

I det følgende afsnit er der forslag til fire forskellige leverandøraktiviteter, som I kan arbejde videre med i virksomheden.

Arbejd selv med leverandøraktiviteter består af følgende afsnit:

1. Afklaringsskema
2. Stil CSR-krav til jeres leverandører: CSR Kompasset
3. FN's Global Compact
4. Overholder jeres leverandører menneskerettighederne: HRCA Quick Check.

5.6. Arbejd selv med leverandøraktiviteter 1: Afklaringsskema

For at påbegynde en strategisk indsats må I vurdere, hvilke leverandøraktiviteter der er vigtige for jeres virksomhed. Da CSR omhandler flere emneområder, vil nogle områder formentlig være mere relevante for jeres virksomhed end andre, og I skal tænke på, hvilke CSR-emner der er mest relevante i forhold til jeres kerneforretning.

I kan bruge skemaet nedenfor til at afklare, hvor jeres primære fokus skal ligge.

STIL KRAV TIL DINE LEVERANDØRER

Gør i dag	Relevant fremover	
		Tvangsarbejde
		Jeres virksomhed kan fx sikre, at:
☐	☐	At jeres leverandører ikke anvender tvang, trusler eller disciplinære midler for at tvinge folk til at arbejde
☐	☐	At jeres leverandører ikke anvender gældsslaveri eller transport af mennesker for at tvinge dem til at arbejde
☐	☐	Samarbejde med andre virksomheder, der anvender tvangsarbejde eller tilbageholder identifikationspapirer eller løn for at tvinge de ansatte til at arbejde
☐	☐	Forhindrer de ansatte i frit at kunne forlade arbejdspladsen
		Børnearbejde
		Jeres virksomhed kan fx sikre, at følgende forhold gælder hos jeres leverandører:
☐	☐	Alle ansatte er over 13 år
☐	☐	Ansatte mellem 13 og 15 år kun udfører let arbejde
☐	☐	Ansatte mellem 13 og 15 år maksimalt arbejder to timer dagligt
☐	☐	Forældre til ansatte mellem 13 og 15 år oplyses om arbejdet og de forhold, som arbejdet udføres under
☐	☐	Ansatte under 18 år ikke udfører farligt arbejde eller arbejder om natten
☐	☐	Alle lærlinge på virksomheden er over 14 år og arbejder som led i deres uddannelse
		Ikke-diskrimination
		Jeres virksomhed kan fx sikre, at:
☐	☐	Jeres leverandører ikke udøver diskrimination som følge af køn, hudfarve, religion, politisk anskuelse, seksuel orientering, national oprindelse, social oprindelse, etnisk oprindelse, alder eller handicap
☐	☐	Jeres leverandører ikke udøver diskrimination i forbindelse med ansættelse, afskedigelse, forflyttelse, forfremmelse, fastsættelse af løn, fastsættelse af arbejdsvilkår eller ved kompetenceudvikling
☐	☐	Alle beslutninger vedrørende ansættelse, forfremmelse, afskedigelse, løn og andre arbejdsvilkår baseres på relevante og objektive kriterier
		Foreningsfrihed
		Jeres virksomhed kan fx sikre, at:
☐	☐	Der ikke diskrimineres eller på anden måde træffes beslutninger, der er påvirket af den ansattes tilhørsforhold til en fagforening eller en anden forening
☐	☐	Jeres leverandører ikke forsøger at påvirke de ansatte til at være medlem af en bestemt fagforening
☐	☐	Tillidsrepræsentanter gives særlig beskyttelse i varetagelsen af deres hverv
☐	☐	Leverandørerne ikke blander sig i, hvilke fagforeninger eller andre foreninger der bliver dannet på arbejdspladsen
☐	☐	Ansatte ikke bliver afskediget på grund af deres tilhørsforhold til en fagforening
☐	☐	En bestemt fagforening ikke bliver favoriseret
☐	☐	Retten til kollektiv forhandling bliver respekteret
☐	☐	Valgte tillidsrepræsentanter for de ansatte gives særlig beskyttelse mod afskedigelse
		Arbejds miljø
☐	☐	Arbejds miljøledelsessystem
☐	☐	Brandsikkerheden er i orden, fx flugtveje og brandbekæmpelse
☐	☐	Belysning
☐	☐	Psykisk arbejds miljø
☐	☐	Temperaturer

STIL KRAV TIL DINE LEVERANDØRER

Gør i dag	Relevant fremover	
☐	☐	Udluftning og ventilation
☐	☐	Korrekt sikkerheds- og beskyttelsesværn
		Ansættelsesvilkår
		Jeres virksomhed kan fx sikre:
☐	☐	Rimelige forhold i forhold til arbejdstid og ferie
☐	☐	Rimelige løn- og ansættelsesforhold, fx minimumsløn i overensstemmelse med internationale standarder
☐	☐	Adgang til spisefaciliteter og drikkevand
		Ulykker og Sundhed – fx:
☐	☐	Almen sundhedsfremme
☐	☐	Arbejdsforhold – inkl. ulykker
☐	☐	Adgang til lægehjælp og oplæringer i førstehjælp
☐	☐	Sikre bygninger
☐	☐	Adgang til toilet- og badeforhold
☐	☐	Uddannelse af medarbejdere i almen sundhed og sikkerhed
		Virksomhedens produkter
		Jeres virksomhed kan fx sikre, at:
☐	☐	Produkterne ikke indeholder GMO (Genetisk Modificerede Organismer) eller at indholdet af GMO løbende bliver kontrolleret
		Korruption og bestikkelse
		Jeres virksomhed kan fx sikre, at:
☐	☐	Ingen af virksomhedens medarbejdere giver eller modtager uberettigede fordele af danske eller udenlandske embedsmænd eller ansatte i det private.
		Miljø
☐	☐	Affald og genanvendelse, fx forsvarlig bortskaffelse af farligt affald
☐	☐	Emballage, fx minimere forbruget af emballage
☐	☐	Farlige stoffer, fx at fremstilling, opbevaring, anvendelse og håndtering af farlige stoffer sker på en sundhedsmæssig forsvarlig og sikker måde
☐	☐	Etablering og drift, fx at leverandøren løbende vurderer, om evt. udledninger til miljøet kan reduceres.
☐	☐	Kemikalier, fx at leverandøren ikke anvender kemiske stoffer, der er forbudt i internationale konventioner om farlige kemiske stoffer
☐	☐	Livscyklusvurdering af produkter
☐	☐	Aktivt forsøge at nedbringe luftforurening
☐	☐	Spildevand, fx rensning og udledning
☐	☐	Miljøledelsessystem

Kilde: www.csr-kompasset.dk

5.7. Arbejd selv med leverandøraktiviteter 2: Stil krav med CSR-kompasset

CSR Kompasset er et internetværktøj, der hjælper virksomheder med at stille krav til deres leverandører.

The screenshot shows the CSR Kompasset website. At the top is a dark header with a logo and the text 'CSR KOMPASSET'. Below this is a navigation bar with links: 'Forside', 'Corporate Social Responsibility', 'Om hjemmesiden', and 'Udskriv'. The main content area is divided into three columns. The left column is a sidebar with a 'Start' link and a list of topics: 'Behovsvurdering', 'Ledelsessystem', 'Code of Conduct', 'Guide til audit', and 'Dokumentliste'. The middle column is titled 'GUIDE TIL ANSVARLIG LEVERANDØRSTYRING' and features a 'NÆSTE' button with a play icon. The text in this column explains the purpose of the guide, lists the contents (Behovsvurdering, Ledelsessystem, Code of Conduct, Guide til audit), and lists the attachments (Procesbeskrivelse, Risikovurderingsmatrice, Supplier Code of Conduct, Supplier Self-Assessment, Checklist for Supplier Code of Conduct, Pre-audit Information to the Supplier, and Corrective Action Request). It also mentions that the full guide can be downloaded and that the following pages contain a series of attachments for each step. The right column is titled 'DOKUMENTER & DOWNLOADS' and contains a link to 'Ansvarlig leverandørstyring - en guide'. At the bottom of the page is a footer with logos for 'ØKONOMI- OG ERHVERVS-MINISTERIET', 'DANSK INDUSTRI', and 'INSTITUT FOR MÆNNEKERETTIGHEDER', along with links for 'Vilkår for anvendelse', 'Kontakt', and 'Ansvarsfraskrivelse'.

CSR KOMPASSET

Forside | Corporate Social Responsibility | Om hjemmesiden | Udskriv

GUIDE TIL ANSVARLIG LEVERANDØRSTYRING

Start

Behovsvurdering

Ledelsessystem

Code of Conduct

Guide til audit

Dokumentliste

NÆSTE

Formålet med ansvarlig leverandørstyring er at identificere overtrædelser af menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, dårlige miljøforhold og korruption i forsyningskæden og tage konkret handling til at forbedre forholdene.

Dokumentet "Ansvarlig leverandørstyring - en guide" hjælper din virksomhed gennem de vigtigste faser i at arbejde med ansvarlig leverandørstyring.

Indhold

1. Behovsvurdering (kapitel 1)
2. Ledelsessystem (kapitel 2)
3. Code of Conduct (kapitel 3 og 4)
4. Guide til audit (kapitel 5)

Bilag:

- Procesbeskrivelse
- Risikovurderingsmatrice
- Supplier Code of Conduct
- Supplier Self-Assessment
- Checklist for Supplier Code of Conduct
- Pre-audit Information to the Supplier
- Corrective Action Request

Du kan downloade hele guiden til højre. På de følgende sider, er der en række bilag, som hører til de enkelte skridt.

God fornøjelse!

DOKUMENTER & DOWNLOADS

[Ansvarlig leverandørstyring - en guide](#)

ØKONOMI- OG ERHVERVS-MINISTERIET | DANSK INDUSTRI | INSTITUT FOR MÆNNEKERETTIGHEDER

Vilkår for anvendelse | Kontakt | Ansvarsfraskrivelse

Der kan være mange fordele ved at arbejde målrettet sammen med jeres leverandører omkring efterlevelse af specifikke CSR-standarder. Helt overordnet giver det jer og jeres leverandører mulighed for at styrke virksomhedens profil og forbedre konkurrenceevnen. Erfaringen fra andre virksomheder viser, at en målrettet indsats i forhold til leverandører kan være med til at:

- beskytte virksomhedens omdømme
- skabe sammenhæng mellem værdier
- give mulighed for at tiltrække institutionelle investorer
- undgå at kunder og forbrugere fravælger jeres virksomheds produkter eller serviceydelser
- leve op til krav fra virksomhedens egne kunder
- forbedre jeres risikostyring.

Når I går i gang med at udarbejde krav til jeres leverandører – fx i form af retningslinjer eller en ”Supplier Code of Conduct”, kan I følge de fem trin beskrevet herunder:

- a) Vurdér behovet for aktiviteter i leverandørkæden.
- b) Lav retningslinjer for jeres leverandører.
- c) Implementér retningslinjer i jeres egen virksomhed og understøt implementeringen hos jeres leverandører.
- d) Foretag inspektioner hos leverandører.
- e) Løbende opfølgning.

a) Vurdér behovet for aktiviteter i leverandørkæden

Som udgangspunkt kan I først og fremmest vurdere, i hvilket omfang der er behov for CSR aktiviteter i jeres leverandørkæde. I kan fx vurdere, om jeres virksomhed har produktion i lande, hvor:

- Der ikke er arbejdstagerrettigheder
- Der er risiko for korruption
- Der mangler lovgivning på miljøområdet
- Der ikke er lokal eller national håndhævelse af lokal og national regulering
- Menneskerettighederne ikke overholdes.

Møder jeres virksomhed krav fra kunder og samarbejdspartnere om CSR – fx:

- Dokumentation for at virksomheden overholder miljømæssige og sociale standarder – også hos leverandørerne?

Disse overvejelser kan indgå i en bredere **risikovurdering**, hvor I også ser på, om jeres virksomheds omdømme evt. vil kunne lide skade, hvis jeres leverandører ikke overholder sociale, miljømæssige eller menneskeretlige standarder.

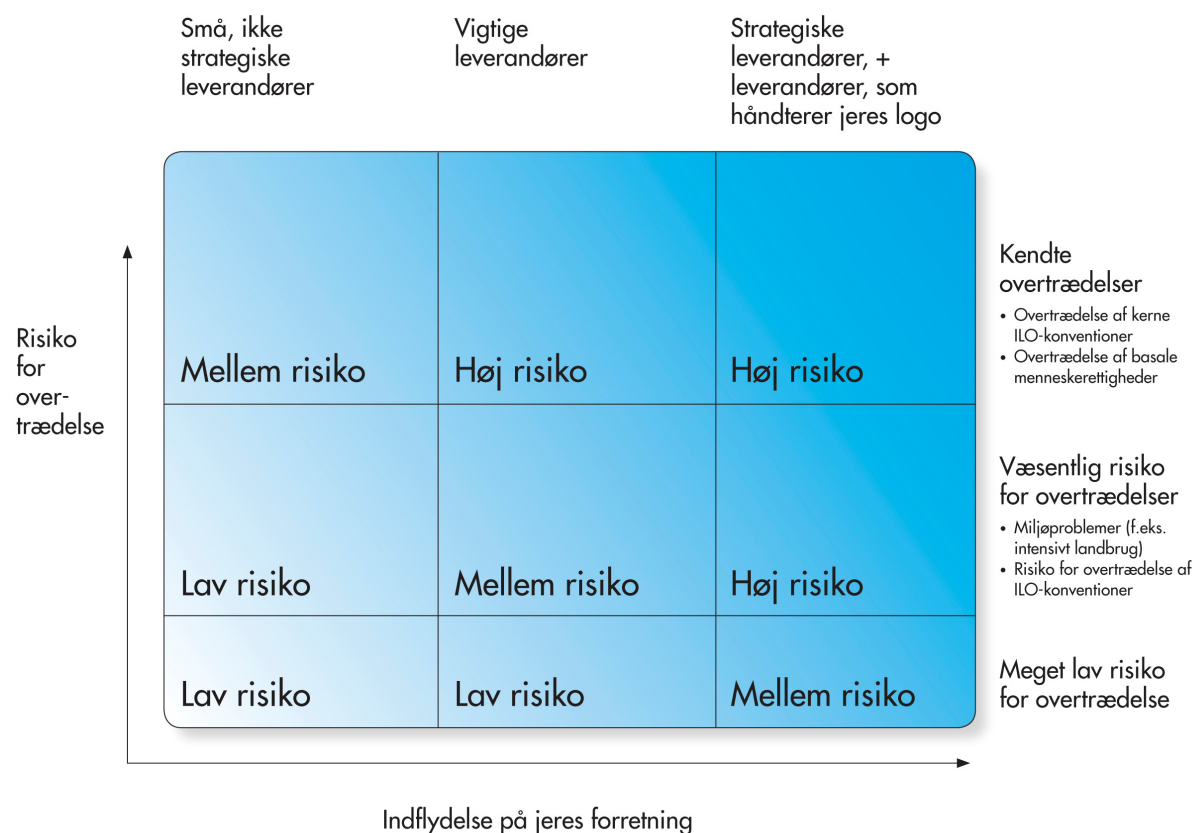
Når behovsvurderingen på den måde leder videre til en egentlig risikovurdering, vil det typisk være for at målrette virksomhedens indsats mod de leverandører, der udgør den *største risiko*. Målet med at stille krav til jeres leverandører er *ikke* at afbryde samarbejdet, men at I sammen med leverandørerne kan hjælpe dem med at forbedre forholdene.

Risikovurderingen kan inddeles i 4 kategorier:

- Lav eller ingen risiko
- Mellem risiko
- Høj risiko
- Uacceptabel risiko.

Risikovurderingsmatrice

Ved selve risikovurderingen, kan I evt. benytte nedenstående vurderingsmatrice:



Herudover er der også et afsnit om risikovurdering på www.csrkompasset.dk, hvor I kan finde yderligere inspiration til at arbejde med risikovurdering.

CSR KOMPASSET – WWW.CSRKOMPASSET.DK

CSR Kompasset er udviklet i et samarbejde mellem Økonomi- og Erhvervsministeriet, Dansk Industri og Institut for Menneskerettigheder. Hjemmesiden indeholder:

- En guide til ansvarlig leverandørstyring
- En procesbeskrivelse
- En risikovurderingsmatrice
- Retningslinjer for leverandører (Supplier Code of Conduct)
- En selvevaluering til leverandører (Supplier Self-Assessment)
- En tjekliste om retningslinjer for leverandører (Tjekliste for Supplier Code of Conduct)
- Information til leverandøren før inspektionsbesøg (Pre-audit Information to the Supplier)
- Anmodning om forbedringer af forhold hos leverandøren (Corrective Action Request).

Få mere information på www.csrkompasset.dk.

b) Lav retningslinjer for jeres leverandører

Som nævnt ovenfor er det en god idé at beskrive de standarder, I kræver, jeres leverandører lever op til. Dette kan fx være i form af retningslinjer for leverandørerne – også kaldt Supplier Code of Conduct. Afhængig af jeres virksomheds marked og jeres leverandørers geografiske placering kan retningslinjerne dække emner som:

- Tvangsarbejde
- Børnearbejde
- Diskrimination
- Foreningsfrihed
- Ansættelses- og arbejdsforhold
- Arbejdsmiljø
- Brug af sikkerhedsstyrker
- Forvaltning af jord
- Ulykker og sundhed
- Virksomhedens produkter
- Korruption og bestikkelse
- Beskyttelse af miljøet.

Nogle områder vil ikke være relevante for jeres virksomhed, mens andre er meget vigtige. Jeres virksomhed skal selvfølgelig udarbejde retningslinjer, der passer til lige præcis jeres forretning. På www.csrkompasset.dk kan I finde et sæt standardretningslinjer, som kan hjælpe jer til at lave retningslinjer for jeres virksomhed. Standardretningslinjerne dækker de forhold, som oftest er med i virksomheders retningslinjer for deres leverandører.

c) Implementér retningslinjerne i jeres virksomhed og understøt implementeringen hos jeres leverandører

Det er vigtigt at gøre leverandørkravene til en del af jeres virksomheds normale praksis. Det kan derfor være en god ide at indarbejde kravene i virksomhedens almindelige rutiner. Ofte vil det være en fordel at stille kravene som et standardbilag til leverandørkontrakter. Opfølgningen kan ske på den samme måde, som I normalt arbejder med evaluering og opfølgning på leverandørernes performance inden for fx kvalitetsstyring.

På www.csrkompasset.dk kan I få inspiration til, hvordan jeres retningslinjer kan implementeres hos jeres leverandører. I kan bl.a. bede leverandøren om at:

- Stille dokumentation til rådighed, som kan vise, at leverandøren lever op til jeres krav
- Give jeres virksomhed adgang til leverandørens faciliteter
- Udpege personer, som er ansvarlige for, at retningslinjerne bliver overholdt
- Dokumentere, at medarbejderne er informeret om jeres retningslinjer
- Kunne svare på, hvordan leverandøren arbejder med CSR-krav i forhold til sine leverandører
- Sikre at retningslinjerne også gælder for mindre landbrug og hjemmearbejdere.

d) Foretag inspektioner hos leverandører

En inspektion eller et kontrolbesøg (audit) kan være krævende for en lille eller mellemstor virksomhed. I kan i stedet undersøge, om andre virksomheder har foretaget inspektioner hos leverandørerne eller anbefale leverandørerne at få lavet en certificering, der viser, at de overholder internationale standarder. Herudover kan I:

- Afholde et åbningsmøde med ledelsen
- Lave interviews med leverandørens medarbejdere

- Foretage en rundtur på virksomheden
- Konkludere på den viden, I har fået under inspektionsbesøget
- Holde et afslutningsmøde med ledelsen, hvor I beskriver de væsentlige observationer og konklusioner samt den nødvendige opfølgning.

e) Løbende opfølgning

Bed jeres leverandører om at foretage forbedringer, så de lever op til jeres retningslinjer. På www.csrkompasset.dk kan I finde en standardformular, som I kan bruge, når I skal bede jeres leverandører om at foretage en forbedring. Tilbyd eventuelt jeres leverandører at hjælpe dem med at leve op til jeres retningslinjer. Det er ikke målet at afbryde samarbejdet med jeres leverandører, men i fællesskab at hjælpe jeres leverandører til at forbedre forholdene.

Støttemuligheder til udviklingsprojekter hos jeres leverandører

Danida giver tilskud og assistance til små og mellemstore virksomheder, der ønsker at arbejde med CSR i samarbejde med virksomheder i udviklingslande. Danidas programmer dækker 60% af jeres omkostninger, hvis I arbejder med samfundsengagerede projekter i lande som fx Kina, Indien og Sydafrika. Danida kan hjælpe med at udvikle projekter, finde samarbejdspartnere og information om indsatsområder. Via bistandsprogrammet Offentlige Private Partnerskaber (OPP) ønsker Udenrigsministeriet at gøre det nemmere for danske virksomheder at bidrage til økonomisk og social vækst i udviklingslande. Læs mere om OPP programmet på:

www.um.dk/da/menu/udviklingspolitik/erhvervssamarbejde/offentligtprivatpartnerskab

En anden mulighed er at I kontakter fx Investeringsfonden for Central- og Østeuropæiske lande (IØ) og Industrialiseringsfonden for Udviklingslande (IFU), se www.ifu.dk. De støtter også virksomheders arbejde med samfundsengagement hos deres leverandører. Denne støtte vil dog typisk være behæftet med nogle krav, som I og jeres leverandører skal opfylde:

- Udviklingsprojektet skal delvist finansieres af en dansk partner.
- Projektet skal være kommercielt levedygtigt.
- Projektet skal være privat kontrolleret, dvs. at statsejede virksomheder kan deltage som investorer, men kun med en minoritetsandel.
- Projektet skal være socialt og miljømæssigt forsvarligt og leve op til IØ/IFU's sociale og miljømæssige standarder, såvel som det pågældende lands standarder.

5.8. Arbejd selv med leverandøraktiviteter 3: FN Global Compact

Global Compact er et internationalt initiativ startet af FN, der har som formål at fremme virksomheders samfundsmæssige engagement. FN ønsker med initiativet at inddrage private virksomheder i løsningen af nogle af de store sociale og miljømæssige udfordringer, som følger med globaliseringen. Global Compact gør det muligt for virksomheder over hele verden at tage aktivt del i løsningen af disse udfordringer.



FN's Global Compact omfatter 10 principper, som er grundlaget for CSR-tankegangen. Principperne er opstillet af FN. De handler om, hvordan jeres virksomhed kan tackle sociale og miljømæssige udfordringer. Virksomheder opfordres til inden for deres indflydelsessfære at støtte et sæt af grundlæggende værdier inden for:

- Menneskerettigheder
- Arbejdstagerrettigheder
- Miljø
- Anti-korruption.

Selvom mange af Global Compact-principperne er en del af dansk lovgivning, er det ikke sikkert, at jeres leverandører i udlandet overholder principperne. Som en lille eller mellemstor virksomhed kan I bruge principperne til at sørge for, at også jeres leverandører i udlandet tilslutter sig principperne og kommunikere egne værdier til kunder og interessenter

Global Compact har to målsætninger:

- ✓ Gøre Global Compact og de 10 principper til en del af virksomhedsstrategi og -praksis;
- ✓ Understøtte samarbejde mellem nøgleinteressenter ved at promovere partnerskaber der støtter FN-mål.

De ti principper i Global Compact er:

Menneskerettigheder

Virksomheder bør

1. støtte og respektere beskyttelsen af internationalt erklærede menneskerettigheder
2. ikke medvirke til krænkelse af menneskerettighederne.

Arbejdstagerrettigheder

Virksomheder bør

3. opretholde organisationsfrihed og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling
4. støtte udryddelse af alle former for tvangsarbejde,
5. støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde
6. eliminere diskrimination i arbejds- og ansættelsesforhold.

Miljø

Virksomheder bør

7. støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer
8. tage initiativer til at fremme en større miljømæssig ansvarlighed,
9. tilskynde udvikling og spredning af miljøvenlige teknologier.

Antikorruption

Virksomheder bør

10. modarbejde alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse.

Fordele for virksomheden ved tilslutning til Global Compact

- **Opnå konkurrencefordele ved at anvende Global Compact som ramme**
Virksomheden kan opnå fordele som leverandør til store virksomheder, der i stigende grad stiller krav om sociale og miljømæssige hensyn i hele værdikæden for deres produkter. Global Compact er verdens største frivillige netværk for samfundsmæssigt engagement. Antallet af tilsluttede virksomheder stiger dag for dag og initiativet nyder en fortsat stigende grad af genkendelse i erhvervslivet og samfundet i øvrigt, så deltagelse i Global Compact sender et klart signal til kunderne om, at virksomheden er fremsynet, og tager sit samfundsmæssige engagement alvorligt.
- **Synliggøre indsatsen i forhold til at håndtere øgede krav og nye forventninger**
En synliggørelse og styrkelse af virksomhedens indsatser kan også være en fordel i forhold til øgede krav fra lokalsamfund, lovgivere, banker, långivere, investorer og forsikringsselskaber, som i stigende grad også vurderer virksomheden ud fra dens samfundsmæssige engagement. Tilsvarende har et godt renommé en positiv indvirkning på virksomhedens mulighed for at fastholde og tiltrække nye medarbejdere.
- **Sikre en fælles forståelse på tværs af kulturer**
Global Compact udtrykker nogle universelle værdier, der er baseret på internationale normer og konventioner. Den udgør derfor en god fælles referenceramme og et fælles værdigrundlag, som virksomheden kan bruge som basis for samarbejdet med leverandører og andre forretningspartnere, uanset hvor i verden disse befinder sig, og uanset hvilken kulturbaggrund de har.
- **Mulighed for at lære af andres erfaringer og dele ud af sine egne**
Global Compact er et erfaringsudvekslingsnetværk med mere end 2.400 store og små virksomheder, der inspirerer og motiverer hinanden til det videre arbejde med Global Compact.
- **At kunne arbejde med Global Compact på sin helt egen måde**
Global Compact er meget fleksibel i praksis og kan tilpasses den enkelte virksomheds situation og virkelighed. Virksomheden bestemmer selv, hvordan og hvor hurtigt den vil implementere Global Compact. Det betyder, at virksomheden selv vurderer, hvordan den vil prioritere sine indsatser, og hvilke metoder den vil benytte.

Hvorfor er FN Global Compact relevant for danske små og mellemstore virksomheder?

40% af de deltagende virksomheder i Global Compact-initiativet er mindre eller mellemstore. Global Compact kan være relevant for jeres virksomhed, hvis:

- I som underleverandør oplever CSR-krav fra kunder.
- I ønsker at stille CSR-krav til jeres underleverandører.
- I ønsker at lære af andres erfaringer med CSR – Global Compact er verdens største erfaringsudvekslingsnetværk, hvor små og store virksomheder deler ideer og viden om CSR.
- I ønsker at engagere jer i CSR på en enkel, håndterlig måde samt på en måde, der ikke er alt for ressourcekrævende.

Hvordan kan I arbejde videre med Global Compact i jeres virksomhed?

For at deltage i Global Compact skal jeres virksomhed gøre følgende: Send et brev fra den administrerende direktør til FN's generalsekretær Kofi Annan, hvori jeres virksomhed udtrykker støtte til Global Compact og dets principper. Hvis det er muligt, skal brevet gerne godkendes af virksomhedens bestyrelse.

Derefter bør I påbegynde ændringer i jeres forretningsgange, således at Global Compact og dets principper bliver en del af virksomhedens strategi, kultur og daglige processer. Desuden forventes virksomheden offentligt at give udtryk for støtte til Global Compact og dets principper. Dette kan ske gennem kommunikationsorganer, såsom pressemeddelelser, taler osv. Virksomheden skal desuden offentliggøre, hvordan I støtter Global Compact og deres 10 principper. Dette kunne fx være i årsrapporten, på hjemmesiden, i informationsmateriale fra jeres virksomhed eller lignende.

FN Global Compact

I kan se mere på hjemmesiden: www.unglobalcompact.org

5.9. Arbejd selv med leverandøraktiviteter 4: HRCA Quick Check

HRCA Quick Check er et værktøj, der kan hjælpe jeres virksomhed til at afgøre, om I selv eller jeres leverandører lever op til grundlæggende menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder. Det introducerer de mest fundamentale menneskerettighedsspørgsmål, som jeres virksomhed skal være opmærksom på i forbindelse med jeres aktiviteter. HRCA Quick Check er en mindre omfattende udgave af det samlede HRCA-redskab, der er udviklet af Institut for Menneskerettigheder med støtte fra Industrialiseringsfonden for Udviklingslandene, Dansk Industri og Danida.

HRCA Quick Check refererer til internationalt anerkendte standarder for menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder, og er først og fremmest rettet mod virksomheder, der ønsker at afgøre, om de selv og deres *datterselskaber* overholder menneskerettighederne. Redskabet kan dog også bruges til at vurdere, om virksomhedens *leverandører* overholder menneskerettighederne.

Når I anvender HRCA Quick Check på jeres leverandører, kan værktøjet fx bruges som spørgeskema til leverandører eller som tjekliste for virksomhedens repræsentanter ved inspektionsbesøg hos leverandører.

HRCA Quick Check findes som et hæfte, der kan fås hos Institut for Menneskerettigheder, men også som elektronisk værktøj, hvor spørgsmålene i testen kan udfyldes online. Værktøjet er dog på engelsk. I kan gratis oprette en konto til jer selv og jeres underleverandører på: www.humanrightsbusiness.org

HRCA Quick Check arbejder med krænkelse af menneskerettighederne inden for følgende tre områder:

- Arbejdsvilkår – vedrører de rettigheder virksomhedens ansatte eller jobsøgende har.
- Påvirkning af samfundet – vedrører rettigheder for medlemmer af lokalsamfundet som påvirkes af virksomhedens aktiviteter eller produkter.
- Styringen af leverandører – vedrører rettighederne for de mennesker der påvirkes af virksomhedens samarbejdspartneres aktiviteter – enten som ansatte, lokalbefolkning eller som andre interessenter.

Der er 28 hovedspørgsmål og 240 indikatorer, hvor hovedspørgsmål består af:

- Spørgsmål
- Svarmuligheder:

JA	☐	NEJ	☐	OBS!	☐	IRRELEVANT	☐	INGEN INFO	☐
----	--------------------------	-----	--------------------------	------	--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------

OBS! = yderligere opmærksomhed påkrævet.

- Beskrivelse af spørgsmålet
- Referencer til international lovgivning
- Liste med indikatorer.

Indikatorerne skal bruges som en hjælp til at afgøre, om jeres virksomhed overholder hovedspørgsmålet. De kan enten handle om politik, procedurer eller praksis. Det er en god ide at overveje politik-, procedure- og praksisindikatorerne, før I forsøger at besvare hovedspørgsmålet.

Det er vigtigt at huske, at HRCA Quick Check ikke er en *garanti* for, at jeres leverandører eller I selv overholder menneskerettighederne fuldt ud. Det dækker mange væsentlige menneskeretsemner, men det kan ikke fuldt ud erstatte det samlede HRCA-redskab eller en ekstern undersøgelse. For at forbedre resultaterne kan I inddrage lokale interessenter i en dialog om de problemområder, HRCA Quick Check har påvist.

HRCA Quick Check

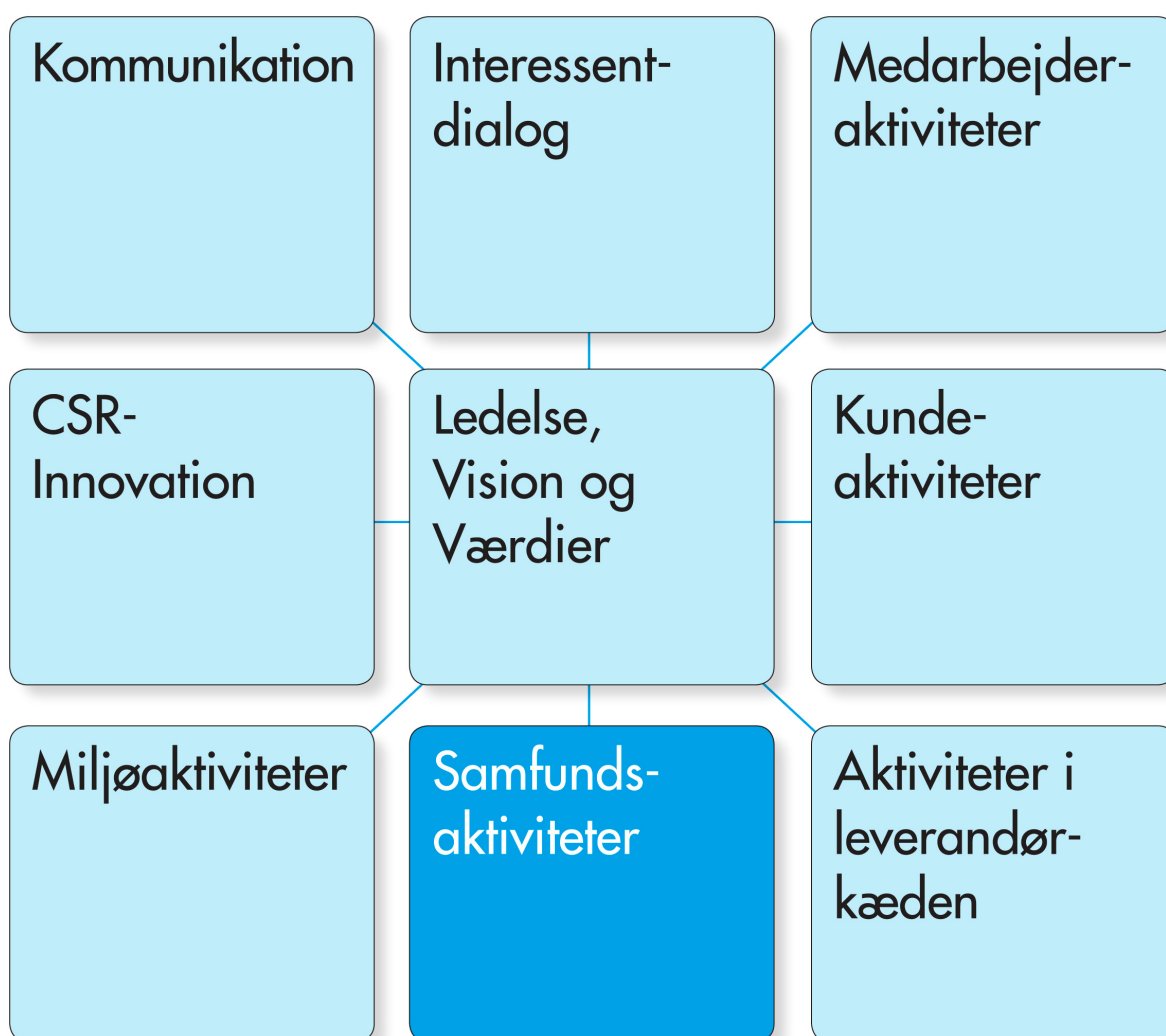
www.humanrightsbusiness.org findes HRCA Quick Check i en elektronisk version

5.10. Værktøjer og Links

Nedenfor kan du finde information om værktøjer og steder, hvor der kan findes mere information.

- CSR Kompasset: www.csrkompasset.dk
- Danida's OPP program:
www.um.dk/da/menu/udviklingspolitik/erhvervssamarbejde/offentligtprivatpartnerskab
- IFU - Investeringsfonden for udviklingslande – www.ifu.dk
- FN Global compact: www.unglobalcompact.org
- HRCA Quick Check: www.humanrightsbusiness.org
- ILO – den internationale arbejdstagerorganisations konventioner om arbejdsmiljø og ansættelsesforhold: www.ilo.org

Samfundsaktiviteter



6. Samfundsaktiviteter

Samfundsaktiviteter handler om virksomhedens involvering i samfundet lokalt, nationalt eller internationalt. I kan arbejde med samfundsaktiviteter på mange forskellige måder.

I dette kapitel findes bl.a. en inspirationsliste med aktiviteter, som I kan se nærmere på. Inden I sætter aktiviteter i gang, skal I vurdere, hvilke der er relevante for jeres virksomhed. Det kan fx være relevant at give pengegaver og andre former for assistance som reaktion på opfordringer fra velgørende organisationer. Virksomheden kan også vælge at stille lokaler til rådighed ved fx at give en velgørende organisation mulighed for at afholde møde i virksomhedens lokaler.

Det følgende kapitel vil fokusere på aktiviteterne inden for samfundsstøtte og -investeringer, samt samarbejde med uddannelsesinstitutioner.

Mange virksomheder arbejder med samfundsstøtte i form af sponsorering, dvs. at virksomheden donerer penge til velgørende formål, begivenheder, kultur eller sportsklubber. Sponsorering sker ofte med den hensigt at opnå mediedækning og fremme virksomhedens omdømme. Nogle virksomheder engagerer medarbejderne ved at matche medarbejderdonationer til udvalgte formål.

Virksomheder kan også bidrage til samfundet ved at muliggøre frivilligt arbejde og lade medarbejderne bruge tid på at arbejde for velgørende formål, eksempelvis som bestyrelsesmedlem på skoler, i sportsklubber eller i fonde.

Herudover kan I opfordre til deltids-projektopgaver, fx ved at frigøre medarbejdere i betalt arbejdstid for at de kan udføre et specifikt velgørende projekt. Det kan fx være rundvisning af skolebørn eller vejledning til andre ansatte med behov for støtte (se også mentorordningen, som er beskrevet under medarbejderaktiviteter).

En anden måde I kan arbejde med samfundsaktiviteter på er at samarbejde med uddannelsesinstitutioner, dvs. tilbyde lærlinge-, elev- og praktikpladser eller lave projektsamarbejder med studerende fra universiteter og handelshøjskoler. Virksomheden kan også afholde skolebesøg på virksomheden, eller tage ud på skoler og fortælle om udvalgte emner. Overvejelser omkring samarbejde med uddannelsesinstitutioner vil blive behandlet sidst i dette kapitel.

6.1. Hvad er strategiske samfundsaktiviteter?

At arbejde strategisk med samfundsaktiviteter betyder, at I skal vurdere, hvad jeres virksomhed kan få ud af at arbejde med samfundsaktiviteter. Umiddelbart er der en række relevante ting, I kan overveje. Eksempelvis kan I overveje at arbejde med samfundsaktiviteter, hvis jeres virksomhed har stor betydning for lokalsamfundet, eller hvis I sælger jeres produkter i lokalsamfundet. Samfundsaktiviteter kan give jeres virksomhed et godt omdømme i lokalsamfundet, og dermed gøre det nemmere at rekruttere og fastholde medarbejdere. I kan også udvikle medarbejdernes kompetencer gennem velgørende projekter.

6.2. Effekten af strategiske samfundsaktiviteter

Der kan være mange forskellige grunde til, at virksomheder ønsker at arbejde med samfundsaktiviteter, og det er en fordel på forhånd at afklare, hvad I kan få ud af de aktiviteter, som I vælger at lave. Følgende er eksempler på årsager til at arbejde med samfundsaktiviteter:

- Gøre virksomheden til en attraktiv arbejdsplads for medarbejderne, og gøre de nuværende medarbejdere stolte af deres arbejdsplads
- Bidrage til nye erfaringer og læring i virksomheden ved at arbejde med organisationer og områder, som virksomheden ikke har arbejdet med før. Dette kan i mange tilfælde bruges fremadrettet i virksomhedens udvikling
- Sikre tilstedeværelsen af ressourcer, som I har brug for, i jeres lokalsamfund – kvalificeret arbejdskraft eller udviklingsmuligheder for samarbejdsvirksomheder.

6.3. Hvad gør de andre?

CASE: FRØS HERREDS SPAREKASSE

Frøs Herreds Sparekasse er et lokalt pengeinstitut i Syd- og Sønderjylland med otte filialer og 105 ansatte. De er et godt eksempel på, hvordan engagement i lokalsamfundet kan betale sig, hvis det integreres med virksomhedens øvrige strategi.

Sparekassen har en klar holdning til at de penge, de tjener, skal arbejde i lokalområdet. Derfor laver de en lang række arrangementer, som er ganske utraditionelle for et pengeinstitut: i 2005 arrangerede de en globaliseringskonference med statsminister Anders Fogh Rasmussen som hovedtaler, der satte fokus på, hvordan den nye, globale virkelighed påvirker regionens erhvervsliv. Der kom ikke mindre end 1429 tilhørere. Et foredrag om et mere sundt liv i balance trak 800 lokale tilhørere. Sparekassen sponsorerer desuden 157 lokale sports og kulturforeninger, eksempelvis Haderslev Idræts Forening, Team Esbjerg og Ribe Skak Klub.

Men kan det betale sig? *"Vi kan mærke, at kunderne har en form for sympati for os som bank, fordi vi engagerer os. Vi giver lidt igen, vi tager ikke bare. Og det giver en samhørighed og en loyalitet, der går begge veje",* siger pengeinstitutets udviklingschef Flemming Simested. Det kan måles på en kundetilfredshed på hele 96 procent.

Samfundsengagementet giver således loyale kunder og et godt ry. Men det giver også et lidt sjovere hverdag for de ansatte, hvilket var medvirkende til at Frøs i 2005 blev kåret til årets 2. bedste arbejdsplads.

6.4. Gode råd

Mange små og mellemstore virksomheder er allerede engageret i samfundsaktiviteter. Der kan være mange forskellige årsager til engagementet. De gode råd og arbejd selv-aktiviteterne kan anvendes, når I overvejer strategiske samfundsaktiviteter.

Motivation

Overvej, hvad jeres motivation er for at lave aktiviteter i lokalsamfundet. Hvilke områder har I særligt behov for at forbedre jeres virksomheds vilkår i lokalsamfundet, og hvad vil I gerne opnå med jeres aktivitet? Fx:

- Et bedre omdømme

- Et supplement til markedsføring og tiltrækning af nye kunder
- En attraktiv arbejdsplads for nuværende og fremtidige medarbejdere
- Andet.

Involvering

Involvér medarbejderne. Vær i dialog med medarbejderne og få deres mening i forhold til aktiviteter i lokalsamfundet. De har ofte en god viden om forhold i lokalsamfundet, og hvis der er opbakning blandt medarbejderne sikrer det en forankring i lokalsamfundet, som giver et godt udgangspunkt for virksomheden.

Identifikation

Identificér hvilke aktiviteter i jeres lokalsamfund, I med fordel kan involvere jer i.

- Find ud af, hvilke problemstillinger, der er i jeres lokalsamfund.. I kan gå i dialog med jeres medarbejdere, kunder, leverandører, de lokale erhvervsforeninger, eller de lokale myndigheder og få deres bud på, hvor jeres virksomhed kan gøre en indsats i jeres lokalsamfund.
- Kontakt lokale organisationer. Få et indblik i, hvad de beskæftiger sig med og hvordan I evt. kan have fordel af at indgå i et partnerskab sammen.
- Overvej, hvordan jeres virksomhed kan bidrage til lokalsamfundet, så det også skaber en fordel for jeres virksomhed. I kan overveje følgende:
 - Hvilke ressourcer/kompetencer kan I bidrage med?
 - Hvilket udbytte kan I få af aktiviteter i lokalsamfundet?
 - Hvilke aktiviteter understøtter bedst jeres kerneforretning?

6.5. Arbejd selv

I det følgende afsnit er der forslag til flere forskellige samfundsaktiviteter, som I kan arbejde videre med i virksomheden.

Arbejd selv med samfundsaktiviteter består af følgende afsnit:

1. Afklaringsskema til at støtte lokalsamfundet
2. Hvilke samfundsaktiviteter kan I arbejde med?
3. Evalueringsmodel for samfundsaktiviteter
4. Samarbejde med uddannelsesinstitutioner

6.6. Arbejd selv 1: Afklaringsskema til at støtte lokalsamfundet

Samfundsaktiviteter går bl.a. ud på, at jeres virksomheden er en engageret medspiller i lokalmiljøet. Ved at støtte jeres lokalsamfund kan jeres virksomhed opnå et positivt omdømme, og I kan skabe gode kontakter til foreningsliv, borgere og myndigheder. Det er vigtigt at udvælge aktiviteter, der passer til jeres kerneforretning og jeres værdier, når I støtter lokalmiljøet. På den måde bruger I jeres ressourcer mest effektivt, og derved får både lokalmiljøet og I som virksomhed mest ud af indsatsen,

Skemaet kan bruges til at komme i gang, og det indeholder de vigtigste ting, I med fordel kan tage stilling til. Det kan selvfølgelig tænkes, at jeres virksomhed står over for andre udfordringer, som I også må tage hensyn til.

	Kommentarer
1. Overvej formålet med at støtte lokalsamfundet – fx: a) Give virksomheden et bedre omdømme i lokalsamfundet b) Afhjælpe specifikke problemer i lokalsamfundet c) Øge kendskabet til virksomheden i lokalsamfundet d) Indflydelse på lokalsamfundet e) Skabe et netværk i lokalsamfundet f) Andet	
2. Afklar, om I allerede støtter lokalsamfundet og hvordan	
3. Find ud af, hvem der skal tage initiativet til at støtte lokalsamfundet – fx: g) Leder h) Specifik medarbejder i) Andre	
4. Identificér, hvilke muligheder I har for at støtte jeres lokalsamfund fx:	
j) Specifikke problemer i lokalsamfundet som jeres virksomhed har mulighed for at afhjælpe	
k) Samarbejde med kulturelle foreninger, eksempelvis teater- eller kunstforeninger	
l) Erhvervspraktikanter fra lokale folkeskoler	
m) Samarbejde med kommunen, eksempelvis om at tage imod og hjælpe unge, der har problemer	
n) Støtte lokale sports- eller idrætsklubber	
o) Samarbejde med lokale skoler, eksempelvis foredrag på folkeskoler	
p) Andet	
5. Vurdér og prioritér, hvor jeres virksomhed har størst mulighed for at støtte jeres lokalsamfund i forhold til det mål, I ønsker at opnå	
6. Opstil konkrete mål for den støtte jeres virksomhed vil yde	
7. Evaluér, om virksomheden igennem støtten til lokalsamfundet har opnået de udvalgte mål	

Inspirationskilde: Community Mark

I det følgende afsnit kan I finde hjælp til at afklare hvilke aktiviteter, der er relevante at arbejde med.

6.7. Arbejd selv 2: Hvilke samfundsaktiviteter kan I arbejde med?

For at lave den mest strategiske indsats må I vurdere, hvilke samfundsaktiviteter der er vigtige for jeres virksomhed. Da samfundsaktiviteter dækker over mange typer af aktiviteter, vil nogle områder formentlig være mere relevante for jeres virksomhed end andre. I skal overveje, hvilke CSR-emner der er mest relevante i forhold til jeres kerneforretning.

I kan bruge skemaet nedenfor til at afklare, hvor jeres primære fokus skal ligge.

Samfundsstøtte og -investeringer – fx:		
Gør i dag	Relevant fremover	
☐	☐	Partnerskab med velgørende organisationer
☐	☐	Indgå i faglige netværk for virksomheder i lokalområdet
☐	☐	Stille lokaler til rådighed – fx give en velgørende organisation mulighed for at afholde møde i virksomhedens lokaler
☐	☐	Udlåne udstyr – fx at tillade, at en lokal organisation bruger internt udstyr til at producere markedsføringsmateriale eller at udlåne firmabiler
☐	☐	Give brugte ting til foreninger eller andre – fx gammelt pc-udstyr eller møbler
☐	☐	Andet _____
Bidrag og sponsorering – fx:		
☐	☐	Donere/forære penge til velgørende formål
☐	☐	Pengegaver og andre former for assistance som reaktion på opfordringer fra velgørende organisationer
☐	☐	Sponsorere begivenheder i lokalsamfundet
☐	☐	Støtte lokale sports- eller idrætsklubber
☐	☐	Samarbejde med kulturelle foreninger, eksempelvis teater- eller kunstforeninger
☐	☐	Andet _____
Frigive medarbejdertid til involvering i velgørende arbejde – fx:		
☐	☐	Muliggøre frivilligt arbejde og lade medarbejderne bruge tid på at arbejde for velgørende formål – fx som bestyrelsesmedlem på skoler i sportsklubber eller i fonde
☐	☐	Opfordre til deltids-projektopgaver – fx ved at frigøre medarbejdere i betalt arbejdstid, for at de kan udføre et specifikt velgørende projekt. Det kan fx være rundvisning af skolebørn
☐	☐	Andet _____
Samarbejde med uddannelsesinstitutioner – fx:		
☐	☐	Erhvervspraktikanter fra lokale folkeskoler
☐	☐	Tilbyde lærlinge-, elev- og praktikpladser
☐	☐	Projektsamarbejder med studerende fra universiteter og handelshøjskoler
☐	☐	Skolebesøg på virksomheden
☐	☐	Samarbejde med lokale skoler, eksempelvis foredrag på folkeskoler
☐	☐	Andet _____

6.8. Arbejd selv 3: Evalueringsmodel for samfundsaktiviteter

For at arbejde strategisk med samfundsaktiviteter er det vigtigt at evaluere udbyttet af disse aktiviteter. Modellen nedenfor kan I bruge til at evaluere jeres samfundsaktiviteter. I kan både bruge modellen til at vise jeres interessenter resultatet af jeres samfundsaktiviteter, og til at vurdere effektiviteten af jeres samfundsaktiviteter internt i virksomheden.

Under *input* noteres, hvor mange ressourcer I har brugt på en bestemt aktivitet, mens der under *output* noteres, hvilke resultater virksomheden har opnået ved aktiviteten. Herunder også hvilke ressourcer, der er kommet ind til aktiviteten fra andre kilder end jeres egen virksomhed.

Det kan naturligvis være svært at sætte præcise tal på den slags, men modellen giver et overblik, der er godt til at få en fornemmelse for resultatet af aktiviteten.

På hjemmeside www.lbg-online.net, kan I læse mere om modellen og se eksempler på, hvordan andre virksomheder har brugt modellen.

	INPUT	OUTPUT		
	Ressourcer (ydelse, tid eller penge)	Ressourcer fra andre kilder end jeres egen virksomhed	Nytten for lokalsamfundet (fx antal mennesker som opnår fordele gennem programmet)	Nytten for jeres virksomhed
Velgørenhed				
Investeringer i lokalsamfundet				
Initiativer i lokalsamfundet som direkte støtter jeres forretning				

6.9. Arbejd selv 4: Samarbejde med uddannelsesinstitutioner

Der er mange muligheder, hvis I ønsker at samarbejde med forskellige uddannelsesinstitutioner såsom folkeskoler, gymnasier, handelsskoler, tekniske skoler, universiteter og mange andre. Dette afsnit fokuserer på udvalgte måder, som I konkret kan samarbejde med studerende fra højere læreanstalter på, men mange virksomheder har også fået meget ud af at arbejde med folkeskoler og handelsskoler i lokalsamfundet.

PRAKTIKANTER FRA ERHVERVS- OG TEKNISKE SKOLER

Ønsker jeres virksomhed en praktikant fra handelsskoler eller tekniske skoler, kan I tilbyde praktikplads i en af de obligatoriske praktikperioder under uddannelsen. Der gælder specifikke regler for sådanne praktikperioder. I kan finde yderligere informationer under erhvervsuddannelser på Undervisningsministeriets hjemmeside: www.uvm.dk.

I kan også se nærmere på www.praktikpladsen.dk, hvor det er muligt at finde elever og praktikanter fra erhvervsuddannelserne. Her er det også muligt at tilmelde sin virksomhed, så praktikanter og elever kan finde frem til jeres virksomhed i deres søgen efter pladser. På hjemmesiden er der også en række links til andre steder, hvor det er muligt at finde elever eller praktikanter fra mange forskellige slags uddannelser.

Der findes mange muligheder for at få praktikanter eller elever for alle typer af virksomheder. Erhvervsskolerne og de tekniske skoler står ofte med et stort behov for virksomheder, der kan tilbyde pladser til deres elever. Næsten alle uddannelsesretninger på disse institutioner har obligatorisk praktikforløb for deres elever. Hvis I vil samarbejde med lokale skoler, vil det medvirke til, at I bliver synliggjort.

At tage praktikanter eller elever kan også være en måde at lette rekrutteringen af nye medarbejdere på. Ofte vil der i løbet af en praktikperiode være god mulighed for, at praktikanten og virksomheden kan se hinanden an. Hvis det har været en god oplevelse for begge parter, kan I som virksomhed jo vælge at tilbyde ansættelse til eleven/praktikanten.

Fokus på samarbejde med universiteter, tekniske universiteter og handelshøjskoler

Der er flere måder jeres virksomhed kan samarbejde med de højere læreanstalter på – vi har valgt at sætte fokus på disse to:

- **Praktikpladser** til studerende ved landets universiteter, tekniske universiteter og handelshøjskoler
- **Projektsamarbejde** med studerende ved landets universiteter, tekniske universiteter og handelshøjskoler.

Som skrevet tidligere, så skal det overvejes, hvad I ønsker at få ud af aktiviteten, hvis I vælger at sætte noget i gang. Ved at samarbejde med universiteter og handelshøjskoler kan jeres virksomhed opnå en række fordele, heriblandt kontakt til studerende, allerede inden de er færdiguddannede, hvilket er med til at sikre stabil rekruttering af medarbejdere til virksomheden. Herudover får I nye øjne på jeres virksomhed. Det kan føre til, at I begynder at sætte spørgsmålstejn ved gamle vaner og rutiner og bliver i stand til at organisere virksomheden på en ny og bedre måde. Uddannelsesaktiviteter er på sigt en god investering i samfundet, da det øger det generelle kompetenceniveau.

Praktikanter

Der er mange muligheder for at få en studerende fra en af landets højere læreanstalter i praktik i jeres virksomhed. Mange studerende på de videregående uddannelser vil gerne i praktik i en virksomhed under deres uddannelse. Det skyldes ofte, at de derved får mulighed for at bruge nogle af de kompe-

tencer, de har opnået på studiet. Ved at tilbyde praktikpladser kan jeres virksomhed både være med til at øge de studerendes kompetencer og samtidig få ekstra arbejdskraft i en periode. Praktikanten er en ekstra ressource, der kan bidrage med nye vinkler og understøtte de daglige arbejdsopgaver. Praktikanten kan fx assistere ved planlægning og implementering af projekter.

Som praktiksted skal jeres virksomhed give praktikanten arbejdsopgaver der svarer til, hvad en nyuddannet kandidat forventes at kunne løse. Der er dog den forskel, at I som praktiksted skal kunne give den nødvendige rådgivning og vejledning undervejs.

Via praktikanten får virksomheden adgang til kvalificeret arbejdskraft og adgang til den nyeste viden inden for jeres forretningsområde. Derudover får I mulighed for at profilere jeres virksomhed som en attraktiv arbejdsplads over for de næsten færdiguddannede kandidater.

Skemaet beskriver de skridt I kan tage for at finde en egnet praktikant til virksomheden.

Skema 4: Ansæt en praktikant

Aktivitet	Kommentarer
1. Identificér formålet med at ansætte en praktikant – eks.:	
a) Gøre opmærksom på virksomheden blandt nyuddannede b) Skabe et bredere netværk blandt visse faggrupper c) Afprøve medarbejdere med en anden profil eller andre kompetencer, end I normalt har ansat d) Som redskab til at rekruttere medarbejdere e) Andet	
2. Find ud af, hvilke slags opgaver, I ønsker praktikanten skal være med til at løse – eks.:	
a) Specifik opgave, der skal løses b) Indgå i en afdeling på lige fod med andre medarbejdere c) Være ansat på et specifikt projekt d) Andet	
3. Find ud af, hvem der skal have ansvaret for rekrutteringen af en praktikant i jeres virksomhed – fx:	
a) Personalechef b) Nærmeste leder c) Projektleder d) Andre	
4. Find ud af, hvor I kan finde en praktikant med den profil I søger – eks:	
København og Sjælland: a) Københavns Universitet, Erhvervskontakten b) Roskilde Universitetscenters Centrale Praktikordning c) Handelshøjskolen i København, Career Center Fyn og Sønderjylland: a) Syddansk Universitet, Karriere Centret Jylland: a) Ålborg Universitet, Erhvervsforum b) Århus Universitet og Århus Handelshøjskole, Projektzonen	

Aktivitet	Kommentarer
5. Overvej, hvem der skal være kontaktperson for praktikanten under forløbet – fx: Det er vigtigt, at praktikanten har en fast kontaktperson under hele forløbet. Kontaktpersonen skal introducere praktikanten til virksomheden, yde vejledning og hjælp under forløbet og sørge for at evaluere forløbet sammen med praktikanten	
a) Afdelingsleder b) Personalechef c) Medarbejder d) Projektleder e) Andre	
6. Overvej, hvilke rammer praktikken skal foregå under – eks.:	
a) Praktiksteder er ikke forpligtede til at betale praktikanter løn under praktikopholdet. Men en mindre løn kan dog være med til at vise praktikanten, at I sætter pris på hans/hendes arbejde b) Hvilke fysiske rammer har I mulighed for at stille til rådighed? Skrivebord, kontor, pc etc.? c) Andet?	
7. Lav et praktikantopslag på baggrund af de overvejelser, I har gjort jer Se inspirationsliste nedenfor til udarbejdelse af et praktikopslag	
8. Overvej, hvordan praktikforløbet skal evalueres Det er en god idé at evaluere forløbet løbende sammen med praktikanten. Det kan hjælpe til, at både jeres virksomhed og praktikanten får mere ud af forløbet	

Inspirationskilder: www.praktik.aau.dk, www.praktik.ruc.dk, www.erhverv.hum.ku.dk

Projektsamarbejder

Mange virksomheder har projekter liggende i skuffen, som ingen har tid til at arbejde med. Eksempelvis kan mange virksomheder have fordel af at undersøge, om deres produkter matcher målgruppens forventninger, eller at undersøge om kommunikationen i virksomheden kan forbedres eller noget helt tredje.

Hvis I har sådanne projekter, kan det være en god idé at kontakte en gruppe studerende fra et af landets universiteter og tilbyde dem at lave et projekt i samarbejde med jeres virksomhed. På den måde får I både løst en opgave, I ellers ikke havde tid til, og de studerende får en værdifuld erfaring i deres uddannelse. I kan enten selv definere et projekt, som I gerne vil have, at de studerende laver, eller I kan lade de studerende inspirere jer til en problemstilling.

Projekter med studerende kan fx handle om:

- Kommunikation og pr-virksomhed
- Økonomiske problemstillinger
- Organisationsanalyse
- Produktudvikling
- Logistik og optimering
- Teknologiske og miljømæssige undersøgelser
- Segmentanalyse og markedsstrategi.

Nedenstående skema kan bruges som en arbejdsplan til at sætte et projektsamarbejde i gang.

Skema 5: Projektsamarbejde med studerende

	Kommentarer
1. Identificér formålet med at etablere et projektsamarbejde – fx: a) Få løst et projekt, ingen af jeres medarbejdere har tid til b) Synliggør virksomheden i forhold til universiteterne c) Få nye øjne på virksomheden d) Andet	
2. Find ud af, hvilke slags opgaver, I ønsker samarbejdet skal være med til at løse – fx: a) Specifik opgave, der skal løses b) Udarbejde et nyt projekt, hvor I gerne vil have indflydelse på projektets emne c) Andet	
3. Find ud af, hvem der skal have ansvaret for samarbejdet i jeres virksomhed – fx a) Personalechef b) Nærmeste leder c) Projektleder d) Andre	
4. Overvej, hvilken profil de studerende skal have – fx: a) Naturvidenskabelig baggrund b) Humanistisk baggrund c) Samfundsvidenskabelig baggrund d) Merkantil baggrund e) Teknisk videnskabelig baggrund f) Blandet baggrund g) Andet	
5. Find ud af, hvor I kan finde en projektgruppe med den profil, I søger Søg yderligere kontaktoplysninger hos regionale uddannelsesinstitutioner	
6. Overvej hvem skal være kontaktperson for gruppen under forløbet? Fx: a) Afdelingsleder b) Personalechef c) Medarbejder d) Projektleder e) Andre	
7. Overvej, hvilke rammer samarbejdet skal foregå under – eks.: a) Tidsplan b) Hvad vil I stille til rådighed af materiale? c) Er der fortrolighedshensyn, der skal tages? d) Budget e) Andet	
8. Opstil en række mål for samarbejdet	
9. Evaluér forløbet i samarbejde med de studerende	

Kilde: www.projektporten.dk, <http://www.samf.ku.dk/vb/>

Miljøaktiviteter



7. Miljøaktiviteter

Dette kapitel handler om CSR-aktiviteter rettet mod jeres virksomheds miljø. Miljøaktiviteter indebærer, at jeres virksomhed tager hensyn til, hvordan jeres produktion, produkter og serviceydelser påvirker miljøet.

Kapitlet er bygget som et ”hjælp til selvhjælp”-værktøj i miljøstyring, der viser, hvordan ledelse og medarbejdere i fællesskab kan vælge ambitionsniveau for arbejdet med miljøstyring. På baggrund af jeres valg kan I prioritere, hvor der ud fra tid og penge kan gøres en indsats til gavn for virksomheden og for miljøet.

Begreberne miljøstyring og miljøledelse er to ord for det samme.

”Hjælp til selvhjælp”-værktøjet er primært bygget op omkring Håndværksrådets interaktive miljøstyringshjemmeside Miljøstyring i praksis (<http://www.miljostyring.dk>), som er gratis. Den kan bruges af virksomheder, som ikke før har arbejdet med miljøstyring som et strategisk værktøj, og I kan derfor efter kurset selv at gå hjem og arbejde videre med værktøjet i jeres egen virksomhed.

Hvis jeres virksomhed i forvejen har indført miljøstyring, kan I have gavn af at se, hvor langt I er kommet ved at teste jeres virksomhed på Miljøstyrelsens hjemmeside <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/produkt/evaluering/>

Til slut er tegnet et miljøverdenskort, for at I bedre kan se sammenhængen mellem denne håndbog og de tiltag og diskussioner, I hører i dagligdagen via pressen og myndighederne. Verdenskortet giver ikke svaret på alt, men giver et overblik over vigtige tiltag på det strategiske miljøområde på globalt, EU og dansk plan. Alle tiltagene har betydning for virksomheder i dag og vil stadig have det i lang tid fremover. Verdenskortet indeholder en række links, som I kan kigge nærmere på, hvis I ønsker mere viden om emnet.

7.1. Hvad er strategiske miljøaktiviteter?

Strategiske miljøaktiviteter på CSR-området er løbende ændringer i virksomhedens arbejdsprocesser og sammensætning af produkter og serviceydelser, som fører til et reduceret ressourceforbrug og/eller mindre udledninger til miljøet og en styrket konkurrenceevne.

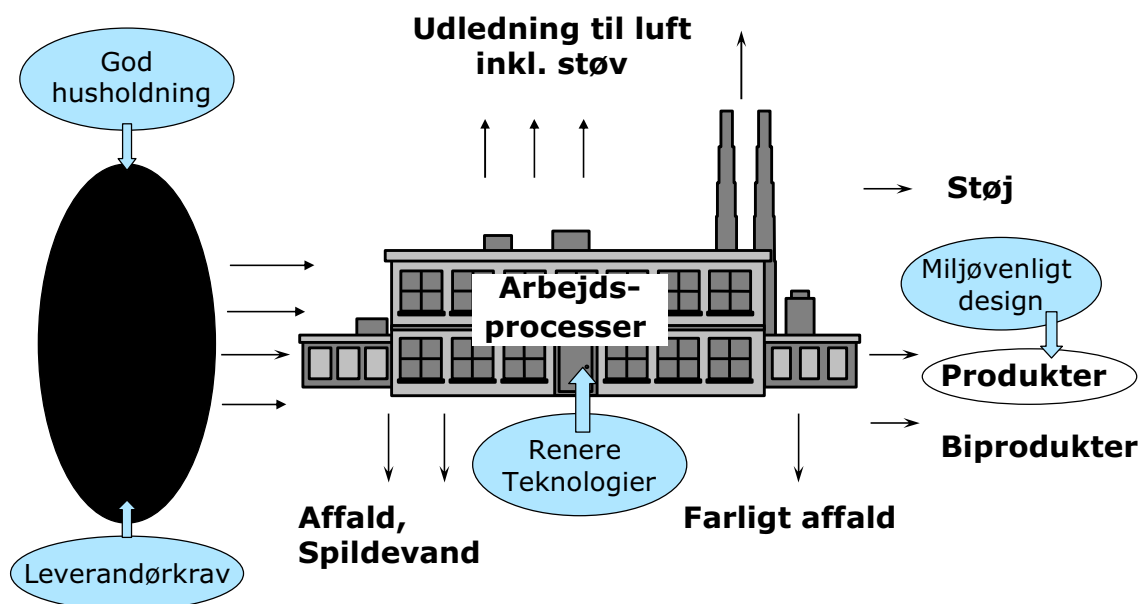
Det er især strategiske miljøaktiviteter, som er rettet mod jeres virksomheds ressourceforbrug, der kan reducere jeres omkostninger.

Strategiske miljøaktiviteter kan fx være:

- At indføre **god husholdning** (fx at spare på energi- og vandforbruget)
- At stille krav til **leverandørkæden** (fx miljøkrav til råvarer og hjælpestoffer)
- At indføre **renere teknologier** (mindst forurenende teknologier)
- At lave ændringer i produktdesignet (**Eco-design** og minimering af emballage).

Nedenstående figur viser, hvilke strategiske miljøaktiviteter vedr. ressourceforbrug, udledning og virksomhedens produkter, I kan gøre noget ved.

Figur 7.1: En virksomheds ressourceforbrug, udledninger og produkter



Inspiration: Green Network

Miljøstyring er værktøjet

Miljøstyring er et ledelsesværktøj, som I kan bruge til at arbejde med strategiske miljøaktiviteter. Miljøstyring indebærer en systematisk og organiseret indsats med deltagelse af såvel ledere som medarbejdere. Al erfaring viser, at sådanne ændringer kun kan gennemføres med succes, hvis det sker i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Det handler derfor om i fællesskab at prioritere den miljøindsats, der ligger ud over at overholde miljølovkrav. I denne håndbog forudsættes, at gældende miljøregulering er overholdt, og fokus er derfor på de områder, hvor der kan ske løbende forbedringer i forhold til bundlinjen, miljøet og konkurrenceevnen.

Valg af ambitionsniveau

Miljøstyring kan indføres på mange ambitionsniveauer. Det handler om at vælge, hvilket ambitionsniveau I vil have eller kan blive tvunget til skulle have. Valget skal overvejes i forhold til fx jeres leverandører, kunder, bank eller forsikringsselskab.

Det kan dog altid betale sig at indføre **god husholdning** af ressourceforbruget og løbende synliggøre og realisere besparelsesmuligheder, der samtidig gavner miljøet. God husholdning kan fx være elektricitet, vand, reduktion af spild og øget genanvendelse.

Næste trin er at gå over til en mere systematisk, men **enkel form for miljøstyring**, som ud over at sikre god husholdning, også ser på, hvordan I kan forbygge og reducere udledninger til fx luft og vand og reducere mængden af miljøfarligt affald. Det kræver ofte en mere omfattende kortlægning, hvor fokus oftest vil være på brug af kemi i virksomheden, da miljø og sundhed ofte er knyttet til effekten af brugen af kemiske stoffer eller produkter i fast eller flydende form.

Det er erfaringen, at hvis virksomhederne indfører god husholdning, kan I så at sige ”spare op” til de lidt mere tunge miljøforbedringer, som fx at skifte en bestemt teknologi ud med en mindre forurenende.

Et yderligere trin op ad stigen er at indføre et **ISO 14 001-miljøledelsessystem**. Der findes i dag simple softwareværktøjer, der gør det lettere at komme igennem alle krav i standarden. Ønsker I jeres system **certificeret**, eller er det et kundekrav, betyder det førstegangsudgifter til certificeringen og årlige udgifter til at vedligeholde certifikatet.

ISO 14 001 indeholder ikke krav om en ekstern miljøredegørelse, med det gør **EMAS** (EU-ordning for miljøstyring og miljørevision), som ud over ISO 14 001-krav også stiller andre krav. I kan blive registreret i ordningen, hvis I laver en miljøredegørelse og lader den verificere. EMAS er fx meget udbredt på det tyske marked og inden for den grafiske branche i Danmark. En EMAS-registrering er dog også omkostningskrævende.

Nedenstående figur viser tre forskellige ambitionsniveauer, hvor jeres virksomhed kan starte sit miljøarbejde.

Figur 7.2: Ambitionsniveau



God husholdning

At spare på ressourcerne handler om god husholdning. God husholdning er tiltag, der umiddelbart kan gennemføres uden de store økonomiske eller organisatoriske omkostninger eller ændringer i jeres virksomhed. God husholdning kan fx være:

- at reducere råvarespildet
- at ændre arbejdsgangene
- at øge genanvendelse af emballager og andre materialer
- at erstatte miljøbelastende stoffer med mindre miljøbelastende. Dette kan I gøre, når de mindre miljøbelastende stoffer umiddelbart kan anvendes, uden at det påvirker jeres produktionsprocesser negativt.

Det handler ofte også om at ændre dårlige vaner til gode vaner, ved fx at slukke for lys og pc, når I går hjem. God husholdning kan dog også dreje sig om videregående tiltag, som kræver mere omfattende og investeringstunge ændringer typisk i form af nye processer, råvarer eller produkter (nyt design).

Krav til jeres leverandører

I kan også vælge at stille krav til jeres leverandører. Krav til leverandører vil blive gennemgået mere grundigt under ”Leverandøraktiviteter”, men en vigtig del af det at stille krav til jeres leverandører er at stille krav på miljøområdet.

Jeres leverandører er nøglen til viden om og reduktion af alle de miljøpåvirkninger, der ligger forud for virksomhedens egen produktion. Desuden kan viden om indholdsstoffer af bl.a. kemikalier og halvfabrikata, som kan have stor indflydelse på jeres produkters samlede miljøbelastning, skaffes fra leverandørerne.

Det kan føles som en stor overvindelse for jeres virksomhed at skulle stille krav om miljødokumentation eller miljøforbedringer oven i de krav, der allerede stilles til pris, kvalitet og leveringssikkerhed m.m. Erfaringerne viser dog, at så længe kravene er gennemtænkte, og I er åbne for dialog, vil samarbejdet med leverandørerne ofte udvikle sig positivt.

Se mere i kapitlet om Leverandøraktiviteter eller brug CSR Kompasset www.csrkompasset.dk, hvis det er relevant for jeres virksomhed at stille krav til jeres leverandører – enten på miljøområdet eller på andre områder.

EKSEMPLER PÅ GOD HUSHOLDNING, RENERE TEKNOLOGI OG PRODUKTER

Energi & vand

- Sluk for el/pc – standby kontakter (Elsparerådet)
- Tætné haner og vandbesparende toiletter.

Råvarer/hjælpstoffer

- Minimere spild – øget genanvendelse
- Erstatte farlige stoffer med mindre farlige
- Køb produkter med Svanen eller Blomsten
- Leverandørkrav

Renere teknologi

- Ny teknologi som er energieffektiv og bruger mindre vand.

Produkter

- Minimere forbruget af emballage
- Eco-design – mere miljøvenlige og genanvendelige produkter
- Livscyklusvurdering

7.2. Effekter af miljøaktiviteter

- Sparet energi og vandforbrug giver kontant afregning, og ikke mindst nu er der mange penge at hente på energibesparelser og energieffektiviseringer, fordi olieprisen forventes at forblive på det høje niveau.
- Øget genanvendelse og mindre farligt affald sparer også mange grønne afgiftskroner.
- Renere teknologier er ud over at være mindst forurenende ofte også energieffektive.
- Miljøstyring kan i konkrete tilfælde give lavere forsikringspræmier.
- Miljøstyring vil kunne gøre det lettere at dokumentere ens miljøpræstationer i forbindelse med udbud og derved øge chancerne for at vinde udbuddet.
- Som underleverandør til store koncerner er det oftere nødvendigt at have miljøstyring.

7.3. Hvad gør de andre?

Københavns Zoo er en af de ældste zoologiske haver i Europa. Københavns Zoo har ca. 130 ansatte.

Haven har bl.a. sat elmålere op i alle bygninger og installeret energibesparende pærer i alle administrative bygninger. Desuden genanvender haven dyrenes efterladenskaber til at dyrke jorden med. I øjeblikket overvejer haven, om der er mulighed for at bruge biogasser til energiproduktion.

Miljøarbejdet har givet økonomiske gevinster:

- Vandforbruget er blevet reduceret med op til 23 %
- Elforbruget er reduceret med 3 %
- Varmeforbruget er reduceret med 12 %.

Københavns Zoo er gået hele vejen med deres miljøarbejde og er blevet certificeret med EMAS. Københavns Zoo er den første EMAS-registrerede Zoo.

7.4. Gode råd

- Brug tid på at vurdere, hvilke områder det er relevant for jeres virksomhed at lave miljøaktiviteter
- Vælg et område, hvor I kan gøre en forskel
- Inddrag alle i virksomheden – både ledere og medarbejdere.

7.5. Arbejd selv

I det følgende afsnit kan I først og fremmest afklare, hvor langt jeres virksomhed er i miljøarbejdet. Desuden kan I læse mere om miljøstyring, miljøledelse efter ISO 14 001 og EMAS, samt miljøredegørelser og grønne regnskaber.

Arbejd selv med miljøaktiviteter består af følgende afsnit:

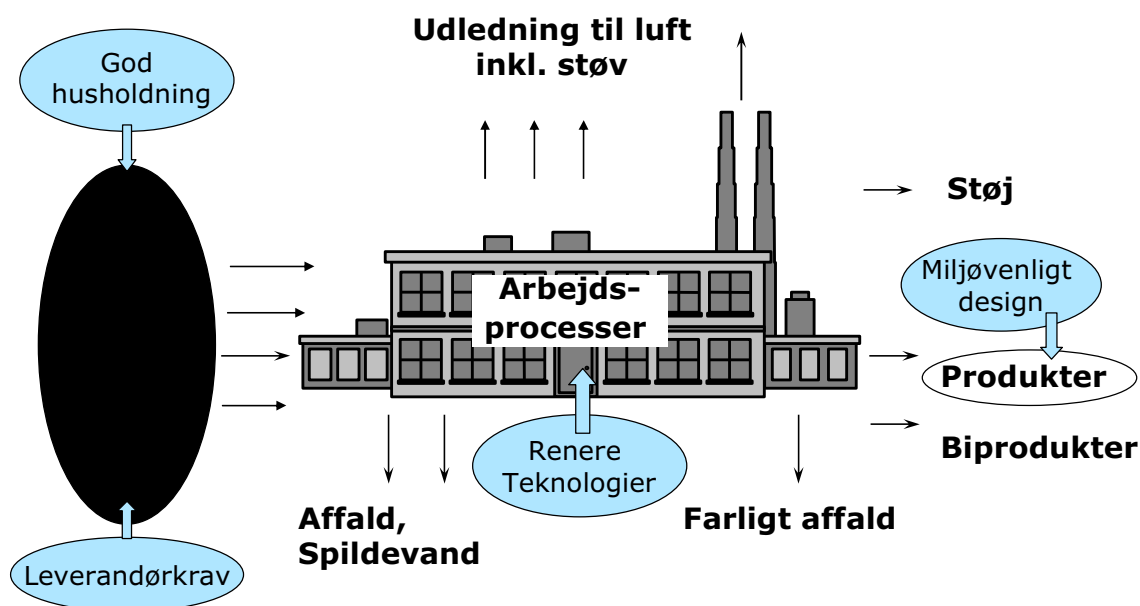
1. Afklaringsskema
2. Miljøstyring
3. Miljøledelse efter ISO 14001:2004 og EMAS
4. Miljøøkonomi i små og mellemstore virksomheder

7.6. Arbejd selv 1: Afklaringsskema

Brug skemaet nedenfor til at se, hvor jeres virksomhed er henne i miljøarbejdet. Skemaet bygger på et spørgeskema, som en større dansk koncern sender ud til sine leverandører.

Svarer I ja til alle spørgsmålene, er det sandsynligvis, fordi I har et formelt ISO 14 001-miljøledelsessystem. Der hvor I svarer nej, kan I tænke over, om der ikke ville være en strategisk gevinst ved at gøre noget ved det.

Brug gerne nedenstående figur til inspiration, når I arbejder med skemaet på næste side.



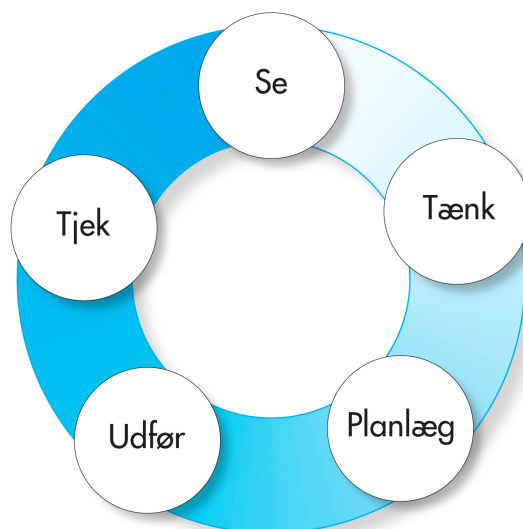
	Ja	Nej	Ikke relevant
Ledelsens engagement			
Har I en miljøpolitik?			
Har samtlige ansatte kendskab til miljøpolitikken?			
Kommunikation			
Kommunikerer I jeres miljøpolitik? Fx på jeres hjemmeside, til jeres kunder.			
Kommunikerer I jeres miljøaktiviteter? Fx på jeres hjemmeside, til jeres kunder.			
Miljømål			
Har I miljømål for ressourceforbrug?			
Har I mål for jeres genanvendelse?			
Har I miljømål for udledninger?			
Undersøger I kundernes behov?			
Internt miljøarbejde			
Laver I livscyklusanalyser af jeres produkter?			
Laver I årlige handlingsplaner?			
Har I udpeget en miljøansvarlig?			
Har I taget initiativ til at forankre miljø blandt medarbejderne?			
Er der det sidste år gennemført miljøprojekter?			
Er miljø et fast punkt på fx ledelsesmødet eller i samarbejdsudvalget?			
Produktion og produkter			
<i>Råvarer og hjælpstoffer</i>			
Registrerer I ressourceforbruget?			
Søger I systematisk at reducere spild af råvarer?			
Stiller I krav til leverandørers brug af farlige kemiske stoffer?			
Erstatter I miljøfarlige kemiske stoffer med mindre miljøfarlige, hvor det er muligt?			
Stiller I miljøkrav til jeres (nøgle-) leverandører? – Fx om miljøcertificeringer.			
Køber I miljøvenlige eller miljømærkede produkter, hvor det er muligt?			
<i>Energi og vand</i>			
Fremmer I energibesparende vaner?			
Fremmer I vandbesparende vaner?			
<i>Udledninger</i>			
Registrerer I udledninger til miljøet?			
<i>Processer og udstyr</i>			
Køber I den mindst forurenende teknologi og/eller udstyr (BAT)?			
<i>Produkter</i>			
Sælger I affaldsprodukter til genanvendelse?			
<i>Rapportering</i>			
Laver I en årlig miljørapportering?			
Andet, skriv			

7.7. Arbejd selv 2: Miljøstyring

Forløbet i en miljøstyringsproces

Denne del af arbejdshæftet vil gå dybere ind i det strategiske miljøarbejde ved at vise, hvordan I systematisk kan bruge cirklen ovenfor. Det vil blive vist, hvordan jeres virksomhed kan bruge miljøstyringscirkelns enkelte trin. Hvis I vælger at indføre miljøstyring, vil det være optimalt at gå igennem cirklen ovenfor én gang om året.

Desuden kan I læse om, hvad en miljøredegørelse er, og hvordan et grønt regnskab om jeres virksomhed kan udformes, hvis I ønsker at fortælle omgivelserne, kunder, banken, forsikringsselskaber, naboer med flere om jeres miljøarbejde.



Håndværksrådet, www.miljostyring.dk

Introduktion til miljøstyringscirklen

Miljøstyring giver de bedste resultater, hvis det sker i samarbejde mellem ledere og medarbejdere. En af ledelsens første opgaver er derfor at overveje, hvordan medarbejderne kan inddrages i opgaverne. Medarbejdere er både gode kilder, hvor I fx forbedre virksomhedens husholdning, og det er dem, der i praksis skal sikre, at gevinsterne hentes hjem.

1. Se – Kortlægning

Når I har besluttet at indføre miljøstyring, kan der som det første foretages en kortlægning af virksomhedens miljø. Kortlægningen giver overblik og er hele grundlaget for det videre miljøarbejde. Kortlægningen indeholder:

- Registrering af arbejdsprocesser – er det nødvendige grundlag for overhovedet at kunne lave miljøstyring
- Kortlægning af miljøforhold – skaber overblikket over virksomhedens miljøforhold
- Kortlægning af ressourceforbrug – skaber overblik over forbruget af råvarer og hjælpestoffer
- Kortlægning af affald – gør det muligt at lægge hele affaldshåndteringen i faste rammer
- Kortlægning af maskiner og udstyr – giver overblik over behovet for vedligeholdelse og udskiftning
- Overblik over lovkrav – sikrer kendskab til den relevante miljølovgivning.

2. Tænk – vurdering og prioritering af problemer og løsningsmuligheder

Efter kortlægningen kan I vurdere og prioritere de konstaterede miljøproblemer, så der kan tages fat på de væsentligste forhold først. Det er vigtigt at sætte sig realistiske mål og ikke tage fat på alle problemstillinger med det samme. Det er også i denne fase, I kan udforme mål for miljøarbejdet. I kan som virksomhed:

- Prioritere jeres miljøproblemer** – uddyber prioriteringerne af problemer, der blev fundet i kortlægningerne
- Formulere en miljøpolitik, -målsætninger og mål** – udstikker kursen for og indholdet i miljøstyringsarbejdet

- **Inddrage medarbejdere** – giver flere vigtige input – og forankrer miljøarbejdet i alle kroge af virksomheden
- **Sørge for intern kommunikation** – sikrer den løbende udveksling af informationer om miljøstyringsarbejdet.

3. Planlæg: Hvem løser hvilke problemer, hvordan og hvornår

Når I har besluttet, hvor der skal sættes ind, kan I udarbejde handlingsplaner for de kommende aktiviteter – med delmål, tidsplaner, ansvarsfordeling og tildeling af ressourcer til de enkelte aktiviteter. Handlingsplaner kan både være kort- og langsigtede. I kan løbende sikre jer, at målene bliver opfyldt, og at virksomheden lever op til jeres erklærede miljøpolitik. I planlægningsfasen er aktiviteterne:

- **Udarbejdelse af handlingsplaner** – sker for at sikre en fornuftig tilrettelæggelse af det konkrete miljøarbejde
- **Udarbejdelse af oversigt over handlingsplaner** – sker for at skabe overblik over de forestående miljøopgaver.

4. Udfør – handlingsplanen føres ud i livet – problemerne løses

I denne fase skal de konkrete arbejdsopgaver, som er angivet i handlingsplanerne sættes i gang og gennemføres.

Det er derfor også i denne fase, at de fleste vil begynde at fastlægge deres eksterne kommunikation om virksomhedens miljøindsats. I kan fortælle om jeres miljøindsats til jeres interessenter.

Det kan I gøre på jeres hjemmeside, i nyhedsbreve, i tilbudsgivning; ekstern kommunikation med naboer eller i forbindelse med dialogen med medarbejderne om miljøstyringsarbejdet eller andre aktiviteter.

I kan også på frivillig basis udarbejde en miljøredegørelse eller et grønt regnskab, som redegør for jeres miljøpåvirkninger og jeres indsats.

5. Tjek – evaluering – nåede vi vores mål?

Det er en god ide løbende at følge op på, om handlingsplanen kører efter planen, eller der er behov for justeringer. Det anbefales mindst én gang om året at lave en samlet vurdering af, om handlingsplanen har haft den tilsigtede effekt.

Det er også nødvendigt med mellemrum at tjekke miljøstyringssystemet for at sikre, at der er sammenhæng mellem miljøpolitikken, miljømålsætningerne, miljømålene og det faktiske arbejde. Bliver de fastsatte mål nået? Er der dele af systemet, der skal laves om, fordi det ikke fungerer? Eller fordi myndigheder, kunder eller andre stiller nye krav.

Se: Miljøkortlægning¹³

1. Hvad skal kortlægges?

Eksempler på, hvad I kan kortlægge i jeres virksomhed:

Ressourcer (input)

- Energi
- Vand
- Råvarer
- Hjelpestoffer

Udledninger (output)

- Affald
- Farligt affald
- Spildevand
- Udledninger til luft

Støj

- Produkternes indhold (output)
- Fokus på særligt indhold, fx kemiske stoffer
- Krav til leverandører
- Produktets livscyklus – fra vugge til grav
- Genanvendelses- og bortskaffelsesmuligheder
- Miljømærker: Svanen, Blomsten.

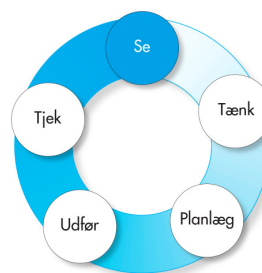
Kortlægning er udgangspunktet for at kunne lave miljøstyring. Uden kortlægningen har I ikke grundlag for at kunne mindske ressourceforbruget og mindske miljøbelastningerne fra udledninger og få et miljøvenligt produkt. Det kan derfor betale sig at bruge god tid på denne opgave. Kortlægningen kan gennemføres mere eller mindre detaljeret.

Kortlæg ikke alt. I behøver fx ikke kortlægge antallet af clips på kontoret eller postomdeling i virksomheden. Kortlæg for at gennemføre ressourcebesparelser og miljøforbedringer.

Overvej, om eventuelle kundekrav kan få indflydelse på miljøstyringssystemet. Der kan også opnås miljøforbedringer ved at stille krav til virksomhedens leverandører.

Kortlægningen omfatter:

Registrering af arbejdsprocesser	Kortlægning af ressourceforbrug	Kortlægning af miljøforhold	Kortlægning af affald	Kortlægning af maskiner og udstyr	Produkt-Sammen-sætning
----------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-----------------------	-----------------------------------	------------------------



¹³ Med inspiration fra Håndværksrådet: www.miljostyring.dk

Registrering af arbejdsprocesser

Særligt for produktionsvirksomheder kan det være nyttigt at udarbejde et diagram over flowet i produktionen – fra modtagelse af råvarer gennem forarbejdning til færdigt produkt. For at kunne sætte ind der, hvor problemerne er, kan det være en fordel at identificere den enkelte kilde til udledning eller affaldsdannelse. Til flowet registreres de tilknyttede arbejdsprocesser. En sådan registrering sikrer, at I ”kommer rundt i alle hjørner” af virksomheden.

En arbejdsproces kan for en anlægsgartner fx være ”stenbelægning”. For en jern- og metalvirksomhed kan det fx være ”udskæring af metalplader”. For en slagter kan det fx være ”rengøring af maskiner”.

Udpeg en ansvarlig til at lave listen over arbejdsprocesser. Det kan fx være en medarbejder, der sidder i virksomhedens miljø- (og sikkerheds-) udvalg. Lav ellers et udkast til listen. Tag den op på et medarbejdermøde, så I fanger eventuelle forglemmelser.

Kortlægning af ressourceforbrug

Det er nyttigt med et overblik over de mest anvendte ressourcer. For nogle små servicevirksomheder kan forbruget af råvarer og hjælpestoffer være så lille, at kortlægningen af ressourceforbruget helt kan undværes. I skal ikke kortlægge for kortlægningens skyld, men for at kunne lave ressourcebesparelser og miljøforbedringer. Gør dig derfor først klart, hvilke vigtige ressourcer (dvs. råvarer og hjælpestoffer) der indgår i produktionen.

Tips

- Vurder, om forbruget af vand og energi skal kortlægges
- Mange af de materialer og stoffer mv. I bruger til daglig, kan I få oplysninger om forbruget af i jeres bogholderi.

Kortlægning af miljøforhold

Tips

- Skriv i første omgang i punktform, hvad det handler om. Detaljerne kan komme senere.
- Inddrag medarbejderne og etabler en arbejdsgruppe til kortlægningsarbejdet. Udpeg i denne arbejdsgruppe en ansvarlig for arbejdet.
- Kortlægningen skal gentages regelmæssigt, fx hvert 3. år. Tag næste gang udgangspunkt i den tidligere kortlægning.
- Ved nye eller væsentligt ændrede arbejdsprocesser og miljøpåvirkninger skal kortlægningen naturligvis ajourføres.

Bag i håndbogen findes eksempler på skemaer til registrering af arbejdsprocesser.

Kortlægning af affald

Ved langt de fleste arbejdsprocesser i en virksomhed dannes der affald. Der kan ofte være penge at spare ved en ordentlig sortering af affaldet. Og ikke mindst er der god miljømæssig fornuft i at nyttiggøre affaldet i den udstrækning, det kan genanvendes eller genbruges.

Tips

- Affaldsmængderne fremgår typisk af kvitteringer for bortskaffelsen.

Kortlægning af maskiner og udstyr

Maskiner og udstyr skal efterses løbende. Ved at registrere hvornår sidste eftersyn blev gennemført og fastsætte terminer for vedligeholdelse, er der basis for en løbende indsats. Dette kan være med til at sikre, at udstyrets levetid forlænges – og at eventuel udskiftning sættes i system.

- Almindeligt værktøj tjekkes fx hver anden måned.
- Angiv eventuelt de enkelte maskiners energiforbrug ud fra disses datablade.

Produktsammensætning

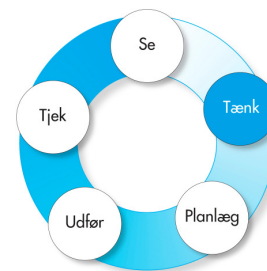
Her kan I vurdere produktets livscyklus fra ”vugge til grav”. Det produkt I sælger, skal gerne være sammensat sådan, at summen af miljøpåvirkninger er så lille som mulig. Det gælder både valget af råvarer og hjælpestoffer, de arbejdsprocesser I bruger, brugen af produktet i dets levetid samt den miljøpåvirkning der kommer, når produktet ender sit liv i et affaldsbehandlingsanlæg. Det er især indholdet af kemiske stoffer eller produkter, som I skal være opmærksomme på. I kan løbende overveje, om I kan erstatte de kemiske stoffer eller produkter I bruger i dag med nogle, der er mindre miljøbelastende.

Der findes på Miljøstyrelsens hjemmeside en liste over uønskede stoffer, som ikke er forbudte, men som man af miljø- og sundhedsgrunde gerne vil reducere brugen af – se www.mst.dk.

Tips

- Køb miljømærkede produkter, hvor det er muligt – de skal helst være mærket med EU- Blomsten eller den Nordisk Svane
- Sikr dig, at dine leverandører dokumenterer, hvad der er af kemi i deres produkter
- Tænk hele tiden, om du kan minimere emballageforbruget til de produkter, du fremstiller
- Lad være at bruge mange forskellige kemiske produkter til samme formål.

2. Tænk – prioritering



På basis af kortlægningen udpeges de miljøforhold, som jeres virksomhed vil arbejde med. I kortlægningsskemaerne har I allerede foretaget en vurdering af miljøproblemernes vigtighed. Men har I brug for et samlet overblik over – og en nærmere prioritering af – de miljøproblemer, der blev fundet i de forskellige kortlægninger, kan I bruge nedenstående skema.

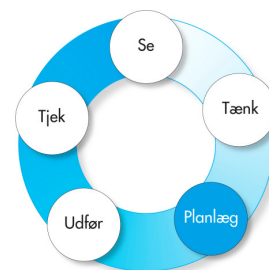
Eksempel på et simpelt prioriteringsskema:

- Miljø
 - 3 point: Sundhedsmæssigt og miljømæssigt meget stort problem
 - 2 point: Sundhedsmæssigt og miljømæssigt problem
 - 1 point: Sundhedsmæssigt og miljømæssigt p.t. intet problem.
- Økonomi
 - 3 point: Ingen eller få udgifter
 - 2 point: Acceptable udgifter, mindre likviditetsbelastning
 - 1 point: Stor udgift, stor likviditetsbelastning.
- Teknisk/organisatorisk
 - 3 point: Nemt at gå til
 - 2 point: En del tekniske/organisatoriske ændringer
 - 1 point: Store tekniske/organisatoriske ændringer.

Tips

- Saml de væsentligste miljøforhold fra kortlægningerne
- Inddrag omfanget, farligheden og varigheden af miljøproblemet
- Hvis virksomheden på sigt vil certificeres, skal den – fx ved hjælp af et prioriteringsskema – kunne gøre rede for, hvorfor den har valgt at arbejde med netop de pågældende områder.

3. Planlæg



Handlingsplaner laves for at sikre, at opgaverne rent faktisk bliver udført, og at I ikke tager fat på flere opgaver ad gangen, end I kan klare.

Handlingsplanerne udformes for at nå miljømålene. Der skal være sammenhæng mellem miljøpolitik, miljømålsætninger, miljømål og handlingsplaner.

Det kan være, at I allerede har kigget på kortlægningsskemaerne og foretaget en vurdering af miljøproblemernes vigtighed. De vigtigste miljøproblemer har I markeret med NU og de næstvigtigste med 1. I har eventuelt også prioriteret miljøproblemerne nærmere ved hjælp af skemaet til prioritering af miljøproblemer.

Nu skal der udarbejdes en handlingsplan for hvert indsatsområde, dvs. for hvert miljøproblem, der har fået prioriteringen NU eller 1 (De problemer, I har givet prioriteringen 2 gemmes til en senere opdatering af systemet).

For nogle virksomheder udgør kortlægning, miljøpolitik og handlingsplaner et første miljøstyringssystem.

Tips

- Handlingsplaner kan være kort- eller langsigtede med tidshorisonter fra få måneder til flere år.
- Udarbejd handlingsplanerne sådan, at aktiviteterne fordeler sig hensigtsmæssigt hen over året – og under hensyntagen til fx sæsonbetingede variationer i ordretilgang eller mandskabsstyrke.
- En del af handlingsplanerne vil involvere løbende kontrol, fx registrering af energi- eller vandforbruget - eller forbruget af kemiske stoffer.

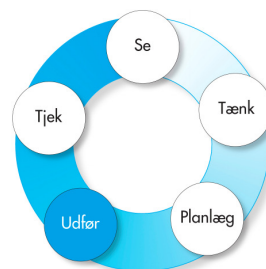
Nedsæt arbejdsgrupper til at arbejde med de vigtigste problemstillinger. Outputtet er:

- Mere detaljerede kortlægninger
- Forslag til at nedbringe miljøpåvirkningen
- Konkrete og målbare mål for miljøpåvirkningen
- Motiverede medarbejdere.

Overvej desuden:

- Hvordan opnås resultatet?
- Hvem er ansvarlig?
- Hvem skal inddrages?
- Hvornår skal det gøres?
- Hvad koster det?
 - Tid
 - Omkostninger/indtægter.

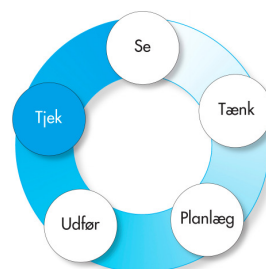
4. Udfør



Før handlingsplanerne ud i livet. Her skal beskrives:

- Delopgaver
- Ansvar
- Tidsfrister
- Kontrolmetoder
- Forankring.

5. Tjek



Når aktiviteten har været udført et stykke tid, er det en god idé at evaluere, om I har nået de mål, I ville, og om I eventuelt skal ændre på aktiviteten. Processerne i denne aktivitet er:

- Evaluering
- Følg jævnlgt op den handlingsplan, der er lavet i planlægningsfasen
 - Har I nået jeres mål?
 - Er der andre af de prioriterede indsatser, hvor der bør sættes ind?

Når I har arbejdet med de første fem trin i processen, kan I vælge at udarbejde en miljøredegørelse. En miljøredegørelse kan anvendes direkte som det grønne regnskab.

7.8. Arbejd selv 3: Miljøledelse efter ISO 14001:2004 og EMAS

Miljøledelse er en systematisk indsats for at sikre løbende miljøforbedringer i jeres virksomhed.

Miljøledelse er de organisatoriske rammer, der er om miljøarbejdet på jeres virksomhed – fx struktur, planlægningsaktiviteter, ansvarsfordeling, sædvaner, fremgangsmåder, metoder og ressourcer til at udvikle miljøpolitikken i jeres virksomhed. Se også Miljøstyrelsens EMA-guide, som indeholder en forklaring på forskellige begreber inden for miljøaktiviteter¹⁴

Miljøledelse kan indføres i jeres virksomhed på flere forskellige måder. I kan vælge at udvikle jeres eget miljøledelsessystem. På den måde kan I selv fastsætte kravene til systemet. Hvis I som virksomhed gerne vil kunne dokumentere jeres miljøarbejde, er det muligt at blive registreret under den europæiske miljøledelsesordning EMAS eller certificeret efter den internationale standard ISO 14 001. Vær opmærksom på, at EMAS indeholder krav om, at virksomheden udarbejder en miljøredegørelse. I kan læse mere om certificeringer af miljøledelse på Miljøstyrelsens hjemmeside <http://www.mst.dk/produkt/01050000.htm>.

Hvad får I ud af at indføre miljøledelse?

Miljøledelse betaler sig for de fleste¹⁵:

- Tre ud af fire virksomheder med miljøledelse har over en fireårig periode et pænt overskud af miljøledelsen.
- Den direkte økonomiske gevinst over en fireårig periode er i gennemsnit 2 % af det seneste års omsætning.
- De fleste virksomheder finder økonomiske besparelser ved minimeret energi- og vandforbrug og bortskaffelse af affald.
- Både danske og internationale undersøgelser viser, at tilbagebetalingstiden af den samlede investering i miljøledelse typisk er 2-3 år og ofte mindre.

Mulighed for øget indtjening, da miljøledelse har en positiv effekt på virksomhedens omdømme.

Miljøredegørelser

Miljøredegørelsen beskriver virksomhedens væsentligste miljøforhold og virksomhedens indsats for at reducere miljøpåvirkningerne. Det er frivilligt at lave en miljøredegørelse.

Redegørelsen udarbejdes efter en manual, som er udarbejdet i samarbejde mellem virksomheder og myndigheder i et regionalt eller lokalt område. Manualen er et hjælpeværktøj for virksomheden i processen og opbygningen af miljøredegørelsen.

¹⁴ <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/produkt/04000000.htm>

¹⁵ Miljøstyrelsen, www.mst.dk

SKEMA: INDHOLD I MILJØREDEGØRELSEN

Eksempler på, hvad en miljøredegørelse kan indeholde:	Kommentarer
Stamoplysninger om virksomheden	
Nøgletal fra kortlægningen bestående af data om prioriterede væsentlige miljøforhold angivet som absolutte eller relative tal. Nøgletallene og udviklingen i disse skal vurderes og kommenteres	
Evt. ændringer i omfanget af nøgletal i forhold til forrige miljøredegørelse og baggrund herfor	
Opfyldelse af mål og handlingsplan fra sidste redegørelse	
Miljøpolitik, miljømål og handlingsplaner, herunder en beskrivelse af den valgte prioriteringsmetode	
Beskrivelse af, hvilke miljøkrav I stiller til jeres underleverandører	
Beskrivelse af, hvordan medarbejderne inddrages i miljøarbejdet generelt	

Kilde: Inspiration fra Green Network

Selvom det er en medarbejderaktivitet og ikke en miljøaktivitet, skal det her nævnes, at I kan vælge at præsentere arbejdsmiljøet i miljøredegørelsen. Uanset om I vælger det eller ej, skal materialet i forbindelse med arbejdspladsvurderingen (APV) være tilgængeligt for Arbejdstilsynet, jf. Arbejdsmiljøloven.

Grønne regnskaber

Virksomheder, som ikke er regnskabspligtige, men godkendelsespligtige, kan vælge at lave et frivilligt grønt regnskab og få det offentliggjort hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

I sådanne tilfælde er frivillige grønne regnskaber underlagt samme krav til indhold og samme administrative procedure, herunder udtalelse fra tilsynsmyndigheden. Ved at have samme regler sikres det, at troværdigheden af de frivillige regnskaber er på samme niveau som de lovpligtige grønne regnskaber.

I kan også vælge at lave jeres eget grønne regnskab og lade jer inspirere af Miljøstyrelsens vejledning for, hvordan grønne regnskaber kan laves – se: <http://www.mst.dk/produkt/01040100.htm>.

Skema til kortlægning af miljøforhold

KORTLÆGNING AF MILJØFORHOLD FOR PROCESSEN: _____

	Miljøområde	Problemstilling	Årsag	Idé til løsning	Vurdering/prioritering
Ydre miljø	Emissioner til luft				
	Spildevand				
	Affald				
	Farligt affald				
	Støj				
	Energi				

Hjælp til at udfylde skemaet:

De 5 kolonner

Miljøområde: Ydre miljøproblemer er opdelt i forhold til typen af udledning samt energiforbrug.

Arbejdsmiljøproblemer er opdelt efter reglerne for ArbejdsPladsVurdering (APV).

Problemstilling: Beskriv problemet i form af den effekt, der fremkommer (fx hovedpine).

Årsag: Beskriv årsagen til problemet (fx kan indånding af udstødningsgasser være årsag til hovedpine).

Idé til løsning: Skriv ideer til løsning af problemet (skift fx til anvendelse af ”miljøvenlig” benzin).

Vurdering og prioritering: Udfyld først denne kolonne, når miljøproblemer i alle arbejdsprocesserne er kortlagt. Hvert miljøproblem kan prioriteres i kategorierne

Skriv **NU** ved problemer, der straks kan gøres noget ved, fx fordi det er let og ikke særligt dyrt at løse. Løsningen og tidsplanen indføres i ”Udarbejdelse af oversigt over handlingsplaner”.

Skriv **1** ved problemer, der skal gøres noget ved, men hvor der fx er tale om en mere indviklet eller tidskrævende løsning. Her laves der en egentlig handlingsplan som vist i ”Udarbejdelse af handlingsplaner”, og siden indføres løsningen og tidsplan i ”Udarbejdelse af oversigt over handlingsplaner”.

Skriv **2** ved problemer, der ikke gøres noget ved, fx fordi problemet bedømmes som mindre væsentligt. Miljøproblemet skal stadig optræde i kortlægningen og indgår således i næste gennemgang af systemet (1-3 år efter starten). I ”Prioritering af miljøproblemer” kan I eventuelt vurdere problemerne nøjere.

Kortlægningsskemaet indeholder 15 rækker

I processen indgår materialerne: Fx vand, råvarer, maskiner eller værktøj. Fokusér på det væsentligste. Eventuel yderligere kortlægning af ressourceforbruget kan ske i ”Kortlægning af ressourceforbrug”.

Ydre miljø – de 6 rækker

Udledninger til luften: Skriv, hvilke typer af stoffer der udledes til luften.

Spildevand: Skriv, hvilke typer af stoffer der udledes med spildevandet.

Affald: Skriv, hvilke typer af affald der fremkommer ved arbejdsprocessen.

Farligt affald: Skriv, hvilke typer af farligt affald der fremkommer ved arbejdsprocessen.

Støj: Skriv, hvilke væsentlige støjpåvirkninger der er i forhold til virksomhedens omgivelser.

Energi: Skriv, hvilke former for energi der bruges i arbejdsprocessen.

Før arbejdsprocessen: Beskriv de miljøforhold, der ligger før den konkrete arbejdsproces – typisk vedrørende råvarer, hjælpestoffer mv., som indgår i produktionen.

Efter arbejdsprocessen: Beskriv de miljøforhold, der ligger efter arbejdsprocessen – typisk ude hos kunden/aftageren i forbindelse med brug, vedligehold eller bortskaffelse af produktet.

Registrering af ressourceforbrug

RESSOURCEFORBRUG

Ressource:							
Dato	Bilag nr.	Mængde	Mængde total	Beløb	Beløb total	Kr./enhed	Forhandler

Ressource: Den anførte ressource er overført automatisk fra oversigten over ressource typer.

Dato: Anfør dato for kortlægningen.

Bilag nr.: Anfør bilagsnummer eller anden kilde, der kortlægges ud fra.

Mængde: Angiv forbrugsmængden.

Mængde total: Den opgjorte mængde adderes til den forrige saldo.

Beløb: Overfør beløbet fra bilaget.

Beløb total: Beløbet adderes til den forrige saldo.

Kr./enhed: Angiv prisen pr. stk., kg, liter eller anden enhed.

Forhandler: Angiv navn på forhandleren/leverandøren.

Skema til prioritering

Projektnavn – CSR

PRIORITERING AF MILJØPROBLEMER

Miljøforhold	Vurdering				Prioritet
	Miljø	Økonomi	Teknik	Andet	
Luft					

Udarbejdet af:

Godkendt af:

Dato:

Miljøproblemer: Indføj alle de miljøproblemer, der er fundet i kortlægningen.

Miljø: Beskriv de miljømæssige gevinster, der opnås ved at gøre noget ved problemet.

Økonomi: Beskriv de økonomiske aspekter af at gøre noget ved problemet – eller undlade at gøre noget.

Teknik: Beskriv de tekniske muligheder, der er for at gøre noget ved problemet.

Andet: Skriv, hvilke andre kriterier der spiller ind på vurderingen.

Prioritet: Sammenfat jeres vurdering og bestem, hvilke opgaver der skal arbejdes med i år.

UDARBEJDELSE AF HANDLINGSPLAN

Handlingsplan for: Affald			
Årsag til problemet			
Beskrivelse af opgaven			
Målet for opgaven			
Opnåelse af målet			
Opgavens løsning	Ansvarlig	Start	Slut
Samlet tidsplan			
Hovedansvarlig for aktiviteten			
Forventet timeforbrug			
Omkostninger ved opgaven			
Pris			
Evt. driftsbesparelse, evt. opfyldelse af fremtidige krav			
Beregnet tilbagebetalingstid			
Inddragelse af andre			
Information om løsningen af opgaven			

Udarbejdet af:

Godkendt af:

Dato:

Hjælp til at udfylde skemaet_

Handlingsplan for.....: Det anførte indsatsområde er hentet automatisk fra oversigten over indsatsområder.

Årsagen til problemet: Beskriv årsagen til problemet eller årsagen til, at indsatsområdet søges styrket.

Beskrivelse af opgaven: Beskriv, hvordan den givne miljøbelastning reduceres.

Målet for opgaven: Beskriv, hvordan situationen skal være, når opgaven er løst (fx ”20 % reduktion i forbruget af en given råvare” eller ”at alle medarbejdere ved, hvordan en given opgave skal løses”).

Opnåelse af målet: Beskriv, hvordan det registreres, at målet er nået – fx ved hjælp af målinger eller interviews.

Forventet timeforbrug: Anfør skønnet timeforbrug for alle involverede medarbejdere.

Omkostninger ved opgaven: Anfør skønnede omkostninger ved løsning af opgaven.

Opgavens løsning: Beskriv, hvordan opgaven skal løses. Del evt. opgaven i flere dele. Uddel ansvar og fastsæt termin for hver af delopgaverne.

Den samlede tidsplan overføres til ”Oversigt over handlingsplaner”.

Hovedansvarlig for opgaven: Skriv, hvem der har ansvaret for at opgaven løses.

Inddragelse af andre: Anfør, hvem der i øvrigt (medarbejdere eller samarbejdspartnere, fx underentreprenører eller leverandører) kunne deltage i løsningen af opgaven.

Information om løsningen af opgaven: Anfør, hvem der skal informeres om opgaven – af hvem og hvordan.

7.9. Arbejd selv 5: Miljøøkonomi i små og mellemstore virksomheder

På Overskud med Omtankes e-learning-modul ligger værktøjet ”Miljøøkonomi i små og mellemstore virksomheder”. Et værktøj, der er specielt udviklet til danske små og mellemstore virksomheder. Dette miljøøkonomiværktøj sætter virksomheden i stand til at kvantificere omkostninger og besparelser relateret til det generelle miljøarbejde og de tre miljøforhold: ressourceforbrug, affald og udledninger.

Miljøøkonomiværktøjet er opdelt i modulerne: Produktion, Lager og Detailhandel samt Administration og Kontor. Du kan enten vælge at anvende det modul, der bedst beskriver din virksomhed, fx produktion, hvis virksomheden er en produktionsvirksomhed, alternativt kan du anvende de relevante moduler svarende til de forskellige afdelinger/aktiviteter, I har i virksomheden.

I hvert modul er der igen flere muligheder for anvendelse af værktøjet. I produktionsmodul kan du vælge enten at finde ud af, hvad miljøarbejdet koster, du kan sætte økonomi på miljøregnskabet eller følge affaldet, for at se hvad det koster.

I lager og detailhandels- samt administrationsmodul kan du vælge enten at finde ud af, hvad miljøarbejdet koster, eller du kan sætte økonomi på miljøregnskabet.

Disse forskellige muligheder er opbygget om 3 forskellige metoder. I det følgende kan du læse om de forskellige metoder:

Følg affaldet

Hjælper dig med at finde ud af, hvor meget affald koster, og hvilket potentiale der er for besparelse i produktionsprocessen. Metoden bygger på princippet om, at spild fra produktionen koster virksomheden mere og mere, jo tættere produktet er på at være færdigproduceret. Metoden hjælper dig således til både at beregne de direkte og indirekte omkostninger til affald gennem produktionsprocessen, og giver dig derigennem en viden om, hvor det bedst kan betale sig at sætte ind inden for affaldsminimering.

De direkte omkostninger til affald igennem produktionsprocessen omfatter:

- Bortskaffelsesomkostninger
- Indtægter fra salg af affald
- Straf for forkert sortering
- Materialeomkostninger.

De indirekte omkostninger til produktion af affald omfatter:

- Energi
- Vand
- Løn
- Maskintid
- Omkostninger til relaterede emissioner (fx røggasrensning, spildevandsrensning /afledningsafgift).

Sæt økonomi på miljøregnskabet

Denne funktion giver dig mulighed for at kortlægge de miljøomkostninger, der knytter sig til aktiviteterne eller produkterne i virksomheden. Efterfølgende får du mulighed for at vurdere besparelspotentialet, fx i forhold til bundlinjen. Det kan endvidere være en idé at opdele kortlægningen i afdelinger for at finde de største forbrugere af ressourcerne.

Miljøomkostninger kan være omkostninger til:

- Materialer

- Energi
- Vand
- Affald
- Emissioner (rensning, afgifter).

Besparelser kan opnås gennem investering i renere teknologi, adfærdsændring, substitution eller ændringer i design. Dette modul i værktøjet kan bruges til at vurdere besparelspotentialet, idet den mulige ændring kan sættes i forhold til virksomhedens bundlinje og produktets kostpris.

Hvad koster miljøarbejdet

Det lovpligtige miljøarbejde kan indbefatte miljøgodkendelse, egenkontrol, grønt regnskab og fx udarbejdelse af energiplaner. Mens det frivillige miljøarbejde kan omfatte områder som miljøledelse, energiledelse og miljømarkedsføring. Anvendelse af denne metode giver dig mulighed for at kortlægge dine omkostninger til både det frivillige og lovpligtige miljøarbejde. Det vil for mange virksomheder være svært at spare på disse omkostninger, specielt omkostningerne til det lovpligtige miljøarbejde. Men det kan være en god idé alligevel at kende omkostningerne, fx i forhold til dialogen med miljømyndighederne. Kender du derimod omkostningerne forbundet med det frivillige miljøarbejde, bliver det muligt at vurdere, om den indsats, der gøres på området, står i forhold til de indtjeningsmuligheder, det giver virksomheden.

I et tillæg til denne håndbog arbejdshæfte findes en vejledning, der kort beskriver, hvad miljøøkonomi er, hvilke miljøøkonomiomkostninger der er de væsentligste, samt hvorledes værktøjet skal benyttes. Desuden behandles emnerne ”Hvorfor beskæftige sig med miljøøkonomi” samt ”Organisering af arbejdet” kort.

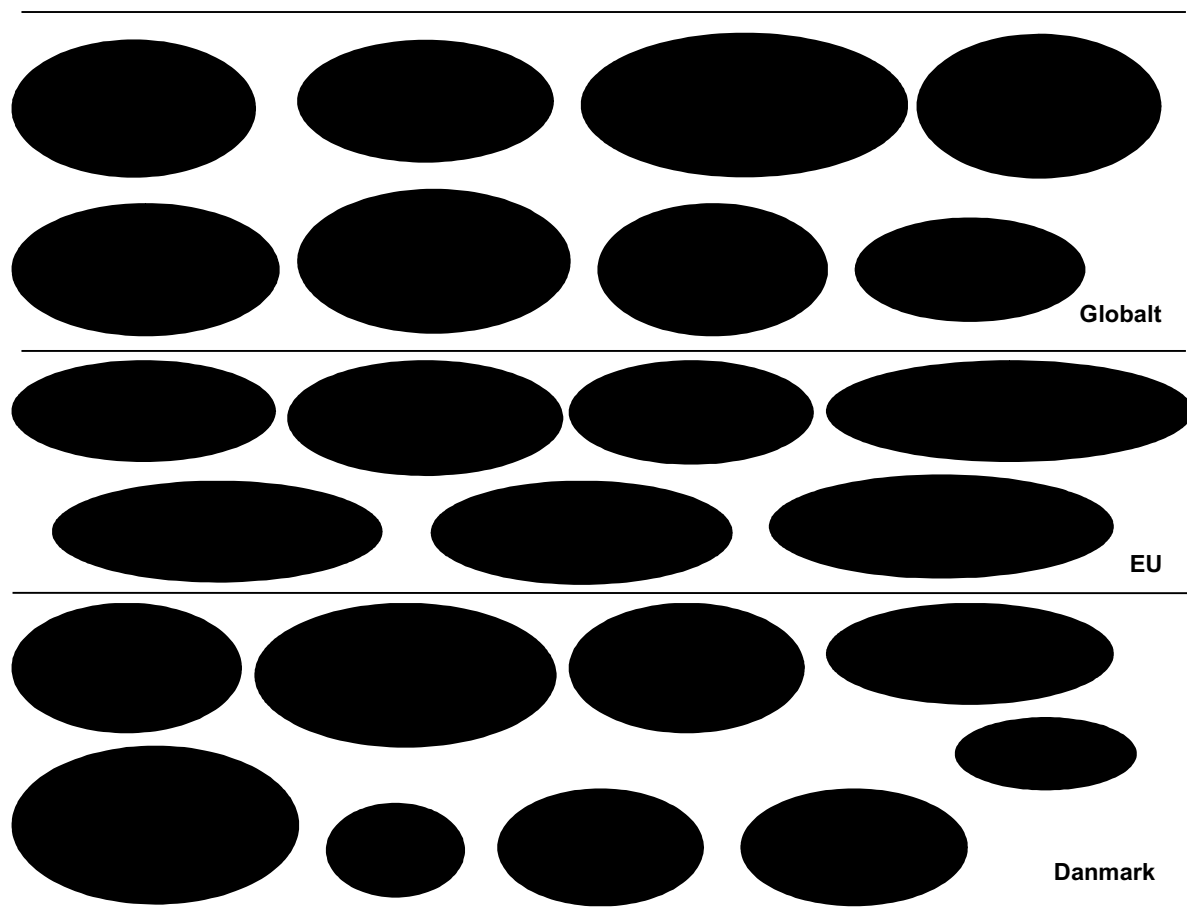
Det anbefales at læse vejledningen inden brug af værktøjet ”*Miljøøkonomi i små og mellemstore virksomheder*”.

Værktøjet er udarbejdet af PricewaterhouseCoopers i 2006.

7.10. Miljøverdenskort

Figuren nedenfor viser et miljøverdenskort. Tiltagene er opdelt i globale tiltag, EU-tiltag og danske tiltag. Alle de danske viste tiltag dækker over de miljøaktiviteter, som jeres virksomhed har mulighed for at gøre noget ved direkte, fx ved at spare på ressourcerne og reducere udledninger, og indirekte ved fx at købe miljømærkede produkter.

Figur 7.3: Miljøverdenskort



Globalt

Brundtlandrapporten og Rio Deklarationen

Bæredygtig udvikling blev sat på den internationale dagsorden, da Brundtlandkommissionen i 1987 udgav rapporten "Vor Fælles Fremtid" – også kaldt Brundtlandrapporten.

Brundtlandrapporten definerer bæredygtig udvikling på følgende måde:

"Menneskeheden har muligheden for at gøre udviklingen bæredygtig – til at sikre at den imødekommer de øjeblikkelige behov uden at gå på kompromis med de fremtidige generationers mulighed for at sikre deres behov."

Bæredygtighed betyder, at de tre elementer miljø og ressourcer, økonomi og sociale og kulturelle hele tiden skal afbalanceres i forhold til hver beslutning, der tages på alle niveauer i samfundet. Danmark har lavet nogle nøgleindikatorer, der skal vise, om vi i Danmark går i den rigtige retning, se mere herom på: www.mst.dk

Brundtlandrapporten blev fulgt op af Rio Deklarationen, som blev vedtaget på FN's konference om miljø og udvikling i Rio de Janeiro i juni 1992. Den indeholder 27 principper, som på den ene side definerer menneskers ret til udvikling, og på den anden side definerer det fælles ansvar for at beskytte miljøet og blev grundlaget for miljørettighederne i FN's Global Compact fra 2004.

Internationale Handelskammer (ICC)

ICC's miljøcharter er erhvervslivets første erklæring for bæredygtig udvikling. Erklæringen blev udviklet i 1990, men er stadig anvendelig. Erklæringen indeholder 16 principper, som sammen kan udgøre skelettet for en virksomheds miljøpolitik. Den danske udgave af erklæringen, og hvilke danske virksomheder der har tilsluttet sig, kan ses på: www.iccdanmark.dk/miljoecharter.htm

ISO 14 000-standarden (International Standardisering Organisation)

ISO fulgte trop i begyndelsen af 1990'erne og startede arbejdet med at udvikle miljøledelsesstandarden ISO 14 001, som sidst er revideret i 2004.

ISO 14 000-serien omfatter en række standarder udover ISO 14 001. Den sidste udgave er om hvorledes I kan lave god miljøkommunikation såvel internt som eksternt – ISO 14 063.

Det findes en standard for, hvordan I kan opgøre og følge jeres miljøpræstationer – ISO 1431. ISO 14 040 serien er standarder for, hvordan I inddrager miljøhensyn, når I designer et produkt, og hvordan I kan lave en livscyklusvurdering af jeres produkt, dvs. miljøeffekten af produktet fra "vugge til grav".

ISO 14 001 har samme struktur som kvalitetsledelsesstandarden ISO 9001. De to standarder er indført i mere en 760 000 organisationer i 154 lande og verdens mest udbredte standarder.

I kan se en oversigt over alle ISO 14 000-standarden hos Dansk Standard: <http://www.ds.dk/973>.

Baselkonventionen

Baselkonventionen om kontrol med grænseoverskridende transport af farligt affald og bortskaffelse heraf blev vedtaget i 1989 og trådte i kraft den 5. maj 1992. Konventionen retter sig mod at lave spille-regler for bortskaffelse og håndtering af mere end 400 mio. tons miljøfarligt affald årligt. Fx har det siden 1. januar 1998 været forbudt at eksportere farligt affald fra OECD-lande til ikke-OECD-lande. Eksportforbuddet er en gennemførelse af et forbud vedtaget i regi af Baselkonventionen. Dumping af kemikalier i Nordsøen og ophugning af gamle skibe på indiske strande er eksempler på den problemstilling. Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/affald/01020100.htm>.

Kyotoaftalen og Klimakonventionen

Det er nok de aftaler, der får størst betydning for vores energiforbrug for fremtiden. Klimakonventionen retter sig mod at stabilisere mængden af drivhusgasser i atmosfæren, og Kyotoaftalen opstiller mål for, hvor meget CO₂ der må udledes. En stor del af EU-udviklingsmidler går til at udvikle teknologier, der kan være med til at opfylde EU's mål.

I 1992 underskrev 155 lande en rammeaftale, der sigtede mod at stabilisere atmosfærens indhold af drivhusgasser. Aftalen blev startskuddet til den såkaldte Kyotoprotokol, der blev udformet i 1997 ved en FN-konference i Kyoto i Japan. Danmark tiltrådte, sammen med resten af EU, aftalen i 2002, som trådte i kraft d. 16. februar 2005. Protokollen er tiltrådt af 144 lande. Industrilandene skal nedbringe deres udslip med i gennemsnit 5,2 procent for perioden 2008-2012 i forhold til udslippet i 1990. EU-landene har aftalt en intern fordelingsnøgle kaldt "byrdefordeling", hvorefter Danmark skal reducere sine udledninger med 21 %. Det danske reduktionsmål er blandt de højeste i verden.

Klimakonventionen blev skrevet under på FN's Konference om Miljø og Udvikling i Rio de Janeiro i 1992 og trådte i kraft i 1994. Den er i dag tiltrådt af 189 lande, hvilket i praksis vil sige alle verdens lande.

Se mere om den danske klimapolitik på Energistyrelsens hjemmeside: <http://www.ens.dk/sw19971.asp>.

Århuskonventionen

I juni 1998 underskrev 34 lande en konvention om borgernes miljørettigheder, i daglig tale Århuskonventionen. Konventionen trådte i kraft i oktober 2001. Udgangspunktet i konventionen er, at myndighederne skal udlevere alle miljøoplysninger. Tre områder er i fokus: Adgangen til oplysninger, til at deltage i beslutninger og til at klage. De enkelte lande er nu ved at omsætte konventionen til national lov. Den danske "Århuslov" blev vedtaget i maj 2000. Se mere om borgernes miljørettigheder på <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/tvær/01010000.htm>.

FN Global Compact

FN har opstillet 10 principper på baggrund af universelt anerkendte værdier og formål. Formålet er, at virksomhederne skal gennemføre principperne i deres politik og praksis. Principperne omfatter:

- Menneskerettigheder
- Arbejdstagerrettigheder
- Miljø
- Antikorruption.

De tre Global Compact-principper på miljøområdet er:

1. Virksomheden bør støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer

2. Virksomheden bør tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed
3. Virksomheden bør opfordre til udvikling og spredning af miljøvenlige teknologier.

Læs mere om Global Compact i kapitlet om leverandøraktiviteter.

Se mere på:

<http://w3.di.dk/handeloeksport/page2.asp?page=DOC&objno=271776> (Dansk)

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> (Engelsk)

ISO 26 000

En ny standard, der skal hjælpe organisationer og virksomheder med at begå sig samfundsmæssigt engageret, er ved at tage form som følge af et omfattende internationalt samarbejde. ISO 26 000-standarden om samfundsmæssig engagement (SR) ventes klar i 2008.

Efter en skeptisk start er der nu bred opbakning til standarden, og dette afspejles også i det internationale samarbejde, som foregår med deltagelse af mere end 400 interessenter, der repræsenterer en række interessentgrupper som fx industri, myndigheder, græsrodsorganisationer osv.

Dansk Standard har nedsat en komite S-397, med deltagelse af bl.a. Novo Nordisk (formand), Dansk Industri, Forbrugerrådet og Mellemfolkeligt Samvirke, som følger og deltager i ISO-arbejdsgrupperne, der forbereder standarden.

Se mere hos Dansk Standard: <http://www.ds.dk/2612>.

EU

Lissabon Strategi og Gøteborgdeklarationen

Den 2. februar 2005 fremlagde Europa-Kommissionen en strategi om at skabe ny dynamik i den såkaldte EU's økonomiske reformprogram fra 2000. Intentionen er fx gennem øget forskning og innovation at kunne matche udviklingen i fx Kina og Indien og dermed skabe og fastholde job i EU.

Gøteborgdeklarationen skal sikre, at de tiltag som besluttet skal være bæredygtige, dvs. tage udfordringen på sig og skille økonomisk vækst fra miljø på den måde, at vi skaber vækst med uændret miljøbelastning.

De første nationale reformprogrammer blev udarbejdet i efteråret 2005. Kommissionen offentliggjorde den 25. januar 2006 sin første "Fremskridtsrapport", der lover handlingsforslag inden for fire politikområder inden udgangen af 2007. De fire politikområder er:

- Forskning, udvikling og universiteter
- Erhvervslivets rammevilkår – især for små og mellemstore virksomheder
- Globalisering og demografisk aldring
- Energi.

Se mere på: <http://www.um.dk/da/menu/EU/EUsLissabonstrategi>.

6. Miljøhandlingsprogram

EU miljøindsats styres overordnet af 6. Miljøhandlingsprogram som gælder frem til 2010. Det 6. miljøhandlingsprogram blev lanceret i 2001 under titlen: "Miljø 2010: Vores fremtid, vores ansvar", og beskriver EU's miljøpolitik. Programmet fokuserer på fire områder: klimaændringer, sundhed og miljø, natur og biodiversitet og forvaltning af naturressourcerne. Hvert af de fire emner er beskrevet, og der er opstillet målsætninger for dem og de tiltag, det kræver for at opfylde målsætningerne. I kan følge med på EU's hjemmeside (engelsk) <http://europa.eu.int/comm/environment/newprg/index.htm>.

EU og Industrivirksomheder

EU tiltag i forhold til virksomheders udledninger til miljøet er gennemført gennem direktiver, der er omsat i dansk lovgivning, hvor henvisninger til mere viden derfor findes under de danske overskrifter. EU's miljøgodkendelsessystem **IPPC** (som står for: Integrated Pollution Prevention and Control) bygger på et vigtigt princip, nemlig BAT (Best Available Techniques)– princippet om at bruge den bedst tilgængelige teknik.

EU har oprettet etagentur, hvor I for stort alle fremstillingsprocesser kan finde et BREF (BAT-referencedokument) om, hvilke udslip til luft og vand m.m. de forskellige teknologier giver anledning til, se <http://eippcb.jrc.es/> (engelsk). Danske IPPC-virksomheder skal dokumentere, at de anvender BAT-teknologier.

Integreret Produkt Politik (IPP)

Den 18. juni 2003 offentliggjorde Europa-Kommissionen en strategi for EU's integrerede produkt politik i de kommende år med overskriften *Miljøpåvirkninger set i et livscyklusperspektiv*. Der indgår en række markedsorienterede virkemidler som **EMAS** (miljømærkning af virksomheder) og miljømærkning af produkter (**EU-Blomsten**), og der er også initiativer på vej vedr. miljøvaredeklARATIONER, fx har Kommissionen begyndt at udforme standarder, så byggeprodukter kan miljødeklareres fra 2009. Strategien har også altid haft fokus på grønt indkøb hos det offentlige. IPP skal revideres i 2007.

Danmark har oprettet et LCA Center (se mere på <http://www.lca-center.dk/cms/site.asp?p=360>), hvor I under "mere viden" kan finde link til IPP and andre kilder, der beskæftiger sig med produkters miljøpåvirkninger.

EMAS

EMAS står for "Eco-Management and Audit Scheme" og er EU's miljøledelsesordning, som er frivillig og henvender sig til alle typer virksomheder. Industrivirksomheder såvel som servicevirksomheder og offentlige virksomheder kan EMAS-registreres.

Se mere på: <http://www.mst.dk/produkt/01050200.htm>.

Danmark

Bæredygtig strategi

Den danske vision om bæredygtig udvikling udkom i 2002 og er baseret på otte mål og principper. Velfærdssamfundet skal udvikles, og der skal ske en afkobling af sammenhængen mellem vækst og miljøpåvirkning. De otte mål og principper er:

1. Velfærdssamfundet skal udvikles, og der skal ske en afkobling af sammenhængen mellem vækst og miljøpåvirkning
2. Der skal være et sikkert og sundt miljø for alle, og vi skal opretholde et højt beskyttelsesniveau
3. Vi skal sikre en høj biologisk mangfoldighed og beskytte økosystemerne
4. Ressourcerne skal udnyttes bedre
5. Vi skal yde en aktiv international indsats
6. Miljøhensyn skal indgå i alle sektorer
7. Markedet skal understøtte bæredygtig udvikling
8. Bæredygtig udvikling er et fælles ansvar, og vi skal måle fremskridt.

Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/tvær/07000000.htm>.

Lokal Agenda 21

En af de fundamentale forudsætninger for at opnå en bæredygtig udvikling er en bred offentlig deltagelse i beslutningsprocesserne. Ydermere har det i miljø- og udviklingssammenhænge vist sig at være nødvendigt at skabe nye former for deltagelse.

Amterne og kommunerne i Danmark er med Lokal Agenda 21 givet en afgørende rolle i at indlede et samarbejde med borgerne for at indfri løfterne fra Rio.

Se mere på: http://www.lpa.dk/Agenda21/Agenda21_startside.htm.

Energi

Energistrategi 2025 blev præsenteret i 2005 og udgør en sammenhængende formulering af regeringens politik for håndteringen af de langsigtede udfordringer med urolige energimarkeder, stigende internationale klimakrav og behov for øget konkurrence.

Energibesparelser

Effektiv anvendelse af energi og energibesparelser er vigtige metoder til at reducere omkostninger. Når jeres virksomhed reducerer energiforbruget, har I mulighed for at spare på den samlede energiudgift, inkl. bidrag til afgifter, moms mv. De fleste virksomheder kan typisk spare væsentligt mere på energiregningen ved energibesparelser end ved at handle på et liberaliseret energimarked. Et mindre energiforbrug nedsætter samtidig sårbarheden over for stigende energipriser og øger forsyningssikkerheden.

Se mere på: <http://www.ens.dk/sw11628.asp>.

Miljø og sundhed

Miljøet påvirker i høj grad jeres sundhed – både positivt og negativt. For eksempel kan farlige kemikalier, sygdomsfremkaldende bakterier, støj og luftforurening gøre jer syge, hvilket går ud over livskvaliteten.

Regeringens strategi fra 2003 – at miljø og sundhed hænger sammen – sætter mål og initiativer for at forebygge og begrænse de negative miljøpåvirkninger af vores sundhed. Målene er:

- Negative påvirkninger fra kemikalier skal reduceres, og farlige stoffer skal hurtigere erstattes med mindre farlige
- Forekomsten af allergi og luftvejslidelser skal reduceres
- Indsatsen over for hormonforstyrrende stoffer skal styrkes

- Støjgenerne skal reduceres
- Den negative sundhedspåvirkning fra indeklimaet skal reduceres
- Fødevarerne skal være sikre og fri for forurening
- Grundvandet og drikkevandet skal beskyttes
- Der skal forskes mere i miljøfaktorerens betydning for sundheden
- Samarbejdet mellem myndighederne skal styrkes
- Der skal fokus på miljøfaktorer og sundhed i det internationale samarbejde.

Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/tvær/08000000.htm>.

Industri

Miljøstyrelsens opgaver på industriområdet har til formål at forebygge og bekæmpe miljøbelastningen som følge af industriens eksterne miljøforhold. Indsatsen på området omfatter godkendelsesordningen for særligt forurenende virksomheder og i tilknytning hertil oplysninger om den bedst tilgængelige teknik (BAT). Endelig er det målsætningen at fremme virksomhedernes frivillige miljøindsats bl.a. på baggrund af miljøledelse og miljøøkonomistyring.

Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/produkt/01000000.htm>.

BAT

Det er et grundlæggende krav i Miljøbeskyttelsesloven, at forurenende virksomheder skal begrænse forureningen mest muligt ved at anvende den bedst tilgængelige teknik.

Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/produkt/01010100.htm>.

Test din virksomhed

Her kan du teste din virksomhed og derved få mere ud af miljø-, energi- og kvalitetsledelsen. Testen kan bruges af jeres virksomhed både hvis I overvejer at indføre miljøledelse, eller hvis I allerede arbejder med miljøledelse, men ønsker at blive bedre til miljøarbejdet.

Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/produkt/evaluering/>.

Renere Produkter

Indsatsen for renere produkter er en del af Miljøstyrelsens overordnede arbejde i forhold til industrien og en del af arbejdet med fremme af miljøeffektiv teknologi. Målsætningen for området vedrørende renere produkter er at forebygge miljøbelastning ved at fremme udvikling og afsætning af renere produkter. Dette gøres bl.a. gennem fremme af offentlige og professionelle grønne indkøb, tilvejebringelse af information til forbrugerne, fremme af virksomhedernes egen indsats samt fremme af substitution af miljøskadelige stoffer.

Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/produkt/06000000.htm>.

Videnbank

Projekter om renere produkter, affald, genanvendelse og renere teknologi.

Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/renereprodukter/soeg.asp>.

Svanen og Blomsten

Den europæiske Blomst og den nordiske Svane er de to eneste miljømærker, der er officielt anerkendte i Danmark. I dag er der cirka 2.300 produkter, der er mærket med enten Blomsten eller Svanen, og der kommer løbende nye til. På portalen www.ecolabel.dk under ”Produkter” kan du finde en oversigt over alle miljømærkede produkter.

MiljøvaredeklARATIONER

Industrien er med støtte fra Miljøstyrelsen i færd med at etablere en frivillig ordning for miljøvaredeklARATIONER. Ordningen ventes at starte ved udgangen af 2007.

Se mere om ordningen på www.mvd.dk

Affald

Den danske affaldspolitik er bygget op omkring tre vigtige grundelementer:

- Vi skal forebygge tab af ressourcer og miljøbelastning fra affald.
- Vi skal sikre, at væksten i affaldsmængderne ikke stiger i takt med den økonomiske vækst.
- Vi skal sikre mere miljø for pengene gennem øget kvalitet i affaldsbehandlingen og en effektiv affaldssektor.

Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/affald/01000000.htm>.

Spildevand

Spildevandet kommer fra husholdninger, industrier, erhvervsvirksomheder og institutioner. Spildevandet renses i rensesanlæg, så forurenende stoffer nedbrydes og fjernes i en grad, så de ikke kan skade omgivelserne. Det rensede spildevand udledes enten til vandløb, søer, havet eller nedsives i jorden.

Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/vand/05000000.htm>.

Luft

Miljøstyrelsens arbejde med regulering af udledninger til luft og luftkvaliteten bygger på viden om de miljø- og sundhedsmæssige effekter ved luftforurening og på viden om de væsentligste kilder til de forskellige former for luftforurening. Også den internationale regulering har afgørende betydning for tilrettelæggelsen af den danske indsats.

Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/transport/05000000.htm>

Støj

Støj er uønsket lyd. Mange mennesker i Danmark er udsat for generende støj, som for eksempel kan stamme fra vejtrafik, flytrafik, jernbaner, virksomheder, støjende fritidsaktiviteter eller naboer. Miljøloven har blandt andet til formål at forebygge og bekæmpe støjgener.

Se mere på: <http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/transport/03000000.htm>.

7.11. Links

Tal med jeres **brancheorganisation**, om de har materiale om miljøstyring i jeres branche.

Håndværksrådet: Se mere på <http://www.miljostyring.dk>, hvor du kan arbejde med miljøstyring i din egen virksomhed. Det er Håndværksrådet interaktive miljøstyringshjemmeside, og hvis I vil arbejde med miljøstyring som et strategisk værktøj, kan I arbejde videre her.

Energistyrelsen: Brug energiguiden på www.ens.dk, hvor du kan finde gode ideer til energibesparelser.

Miljøstyrelsen: I kan på Miljøstyrelsens hjemmeside www.mst.dk under Produkter & Industri:

- Teste jeres virksomhed
- Hente vejledning om grønne regnskaber
- Lære mere om miljøledelse og EMAS
- Bruge videnbanken om renere produkter, affald, genanvendelse og renere teknologi.

Key2Green: Se mere om miljøredegørelser på Key2Greens hjemmeside www.key2green.dk. Brug ekspertisen hos de lokale myndigheder, og meld dig ind i det lokale grønne netværk – du kan på Key2Greens hjemmeside se, om der er et netværk i dit område.

Green Network er et regionalt netværk mellem Fredericia, Horsens, Kolding, Middelfart og Vejle kommuner samt Vejle Amt. På hjemmesiden www.greennetwork.dk kan du læse mere om bl.a. miljøredegørelser.

CSR Kompasset: Hvis I ønsker at stille krav til jeres leverandører på miljøområdet, eller hvis I har modtaget krav fra jeres kunder på miljøområdet, kan I læse mere om, hvordan I håndterer dette på www.csrkompasset.dk.

Links fra Miljøverdenskortet

Globalt:

Brundtlandrapporten

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/tvaer/07000000.htm>

Internationale Handelskammer (ICC)

<http://www.iccdanmark.dk/miljoecharter%20-%20miljoecharter%20dk.htm>

ISO 14 000-standarderne (International Standardisering Organisation)

<http://www.ds.dk/973>

Baselkonventionen

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/affald/01020100.htm>

Kyotoaftalen og Klimakonventionen

<http://www.ens.dk/sw19971.asp>

Århuskonventionen

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/tvaer/01010000.htm>

FN Global Compact

<http://w3.di.dk/handelopeksport/page2.asp?page=DOC&objno=271776> (dansk)

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> (engelsk)

ISO 26 000

<http://www.ds.dk/2612>

EU:

Lissabon Strategi og Gøteborgdeklarationen

<http://www.um.dk/da/menu/EU/EUsLissabonstrategi>

6. Miljøhandlingsprogram

<http://europa.eu.int/comm/environment/newprg/index.htm> (engelsk)

EU og Industrivirksomheder

<http://eippcb.jrc.es/> (engelsk)

Integreret Produkt Politik (IPP)

<http://www.lca-center.dk/cms/site.asp?p=360>

EMAS

<http://www.mst.dk/produkt/01050200.htm>

Danmark:

Bæredygtig strategi

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/tvaer/07000000.htm>

Lokal Agenda 21

http://www.lpa.dk/Agenda21/Agenda21_startside.htm

Energi

<http://www.ens.dk/sw11628.asp>

Miljø og Sundhed

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/tvaer/08000000.htm>

Industri

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/produkt/01000000.htm>

BAT

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/produkt/01010100.htm>

Test din virksomhed

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/produkt/evaluering/>

Renere Produkter

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/produkt/06000000.htm>

Videnbank

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/renereprodukter/soeg.asp>

Svanen og Blomsten

www.ecolabel.dk

Miljøvaredeklarationer

www.mvd.dk

Affald

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/affald/01000000.htm>

Spildevand

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/vand/05000000.htm>

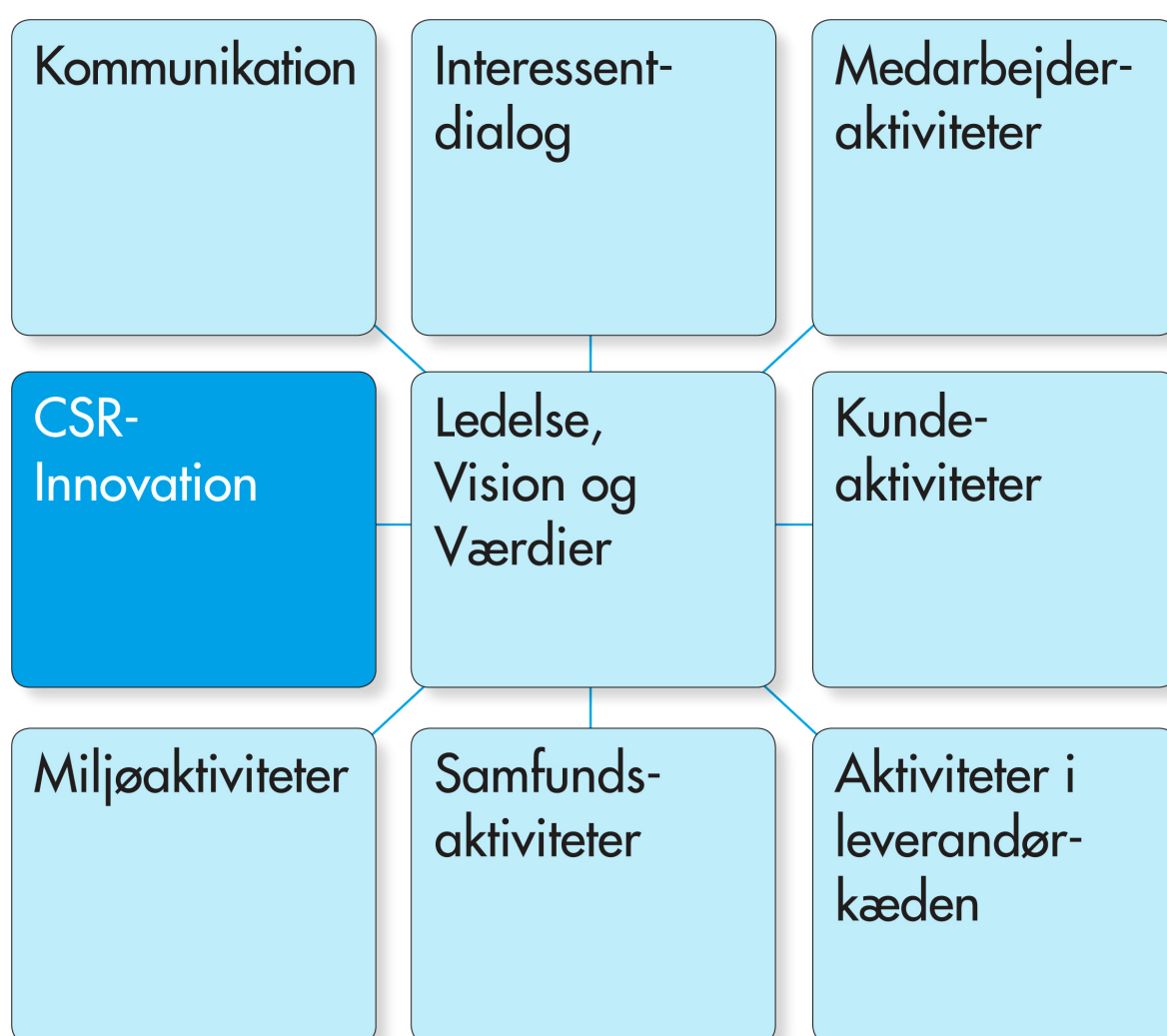
Luft

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/transport/05000000.htm>

Støj

<http://www.mst.dk/default.asp?Sub=http://www.mst.dk/transport/03000000.htm>

CSR-Innovation



8. CSR-innovation

Der er brug for innovative løsninger på verdens problemer som sult, sygdom, social marginalisering, fattigdom og forurening. Som virksomhed kan I bidrage med løsninger og samtidig skabe en god forretning og koble CSR med innovation. Indledningsvist i dette kapitel vil begrebet innovation blive forklaret, og herefter vil strategisk CSR innovation blive uddybet.

Hvad er innovation?

Der er mange måder at definere innovation. Der er brede forståelser som indeholder alle typer af forandringer i jeres virksomhed og mere snævre definitioner som fokuserer på produktudvikling.

I dette kapitel er innovation defineret som **en styret udviklingsproces**. Det betyder at der ikke er tale om tilfældige hændelser og forandringer i virksomheden, men bevidste forandringsprocesser.

Definitionen af innovation kan sættes på formel på denne måde:

$$\text{Innovation} = \text{Invention (noget nyt)} + \text{Kommercialisering (nyttiggørelse)}$$

Innovation er ikke kun at skabe nye produkter, men også nye forretningskoncepter og nye organisations- og ledelsesformer på virksomhederne. Innovation er ikke kun for store virksomheder. Ifølge en undersøgelse foretaget af Rambøll Management i 2006, har ¾ dele af de danske små og mellemstore virksomheder med op til 250 ansatte udviklet nye produkter, services og processer fra 2002 til 2004¹⁶.

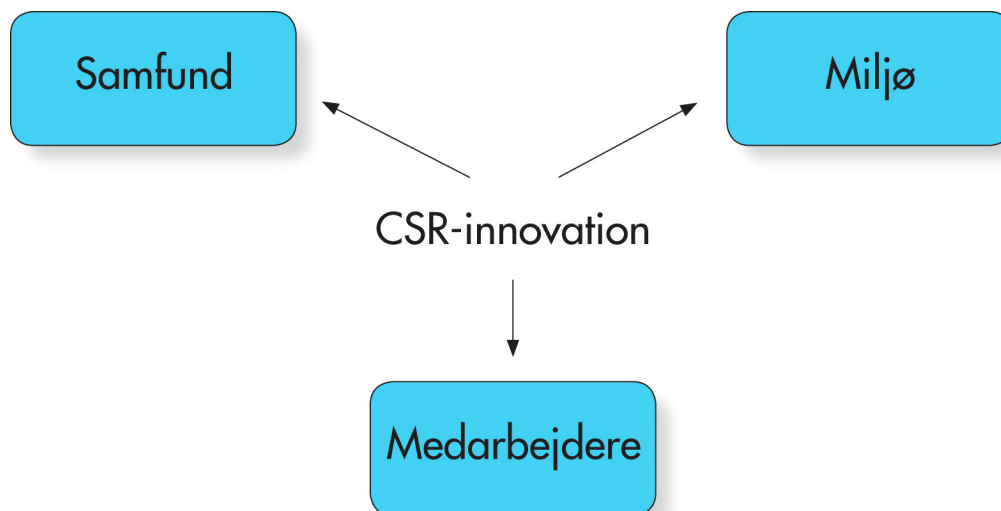
8.1. Hvad er strategisk CSR-innovation?

CSR-innovation er en innovationsproces, som tager sit udgangspunkt i sociale eller miljømæssige hensyn, ved fx at inddrage relevante interessenter i processen, og hvor slutproduktet er et forretningskoncept, som er økonomisk rentabelt, samtidigt med at det gavner medarbejdere, miljø eller samfund på nye måder.

CSR-innovation er samlet set et nyt koncept, men eksempelvis er miljø- og sundhedsinnovationer ikke nyt (se tallene i afsnittet: Hvad gør de andre?). Indenfor miljøinnovationer har den danske vindmølleindustri i mange år været førende indenfor udviklingen af teknologier til vedvarende energi. Et andet eksempel er B&O, der har forskellige miljøparametre i deres innovationsproces, og inddrager nogle af deres interessenters viden i processen. B&O bruger i deres produktudvikling eksempelvis viden om miljøvenlig genanvendelse af elektronikaffald fra virksomheder der håndterer elektronikaffald. Indenfor sundhedsområdet involveres brugergrupper til at gøre produkterne endnu bedre. Som eksempel herpå kan nævnes, at Coloplast inddrager stomipatienter i produktudviklingen, ligesom Novo Nordisk inddrager sukkersygepatienter i sin produktudvikling.

¹⁶ Undersøgelse foretaget af Rambøll Management i 2005 for Akademikernes Centralorganisation, Center for Ledelse og Dagbladet Børsen om innovationen i små og mellemstore virksomheder med op til 250 ansatte.

Genstandsfeltet for CSR-innovation kan illustreres med følgende figur:



I en strategisk CSR-innovationsproces bruger virksomheden sin kompetence indenfor sin nuværende kerneforretning til at udvikle nye koncepter, produkter mv. der løser samfundsmæssige behov. CSR-innovation betyder desuden, at virksomheden involverer sine interessenter i innovationsprocessen – både de interne og eksterne – da de besidder en viden, der er unik i forhold til at forbedre eller forny virksomheder forretningsaktiviteter.

Drivkraften for en styret innovationsproces kan inddeles i tre kategorier¹⁷:

Prisdreven innovation er fornyelse af produkter eller processer, der sigter på, at jeres virksomheds tilbud bliver billigere eller opleves som billigere end konkurrenterne i kundernes afvejning af pris og kvalitet. Kilden til prisdreven innovation er derfor en stadig søgen efter lavere omkostninger. Ved prisdreven innovation konkurrerer jeres virksomhed især på processer, organisation, logistik, ”købmandskab”, salg og markedsføring.

Forskningsdreven innovation er nyskabelser baseret på forskning eller ny teknologi. Det vil sige, at I forsøger at få et teknologisk forspring i forhold til konkurrenterne, fx produktion til lavere omkostninger eller udvikling af produkter, der i form eller funktion adskiller sig fra konkurrenternes. Forskningsdreven innovation er baseret på forskning, men handler især om at omsætte forskning til teknologier, der kan frembringe nye kommercielle produkter.

Brugerdreven innovation er nyskabelser, der tager udgangspunkt i viden om kunders og slutbrugeres ønsker og behov. Det handler om at forstå jeres kunders/slutbrugeres behov gennem dialog med kunderne/slutbrugerne (fx kundeanalyser). Derved kan I udvikle nye produkter, services eller forretningskoncepter, som er nærmere jeres kunders/slutbrugeres behov end dem jeres konkurrenter udvikler. I udviklingsprocessen kan I også undersøge brugernes ikke-erkendte behov ved at iagttage jeres (potentielle) kunders hverdag. Brugerdreven innovation handler om at opnå konkurrencefordele ved at være de bedste til at tilfredsstille kunder og slutbrugers ønsker og behov.

¹⁷ J. Rosted: ”Brugerdreven innovation – resultater og anbefalinger”, FORA, nr. 13, 2005.

Interessentdreven innovation

Interessentdreven innovation er en proces, hvor I samarbejder med nøgleinteressenter om innovationsprocessen. I kan læse mere om interessentidentifikation og -samarbejde i introduktionskapitlet.

Når I har en idé om, hvilke typer innovation I ønsker, kan I spørge jer selv: Hvem af vores interessenter kan give os inspiration eller viden i forhold til at skabe den forretningsidé vi ønsker. I kan også starte med at spørge interessenterne om, hvilke områder I skal udvikle jeres produkter og ydelser indenfor. En fordel ved at samarbejde med interessenter om innovation er derudover, at jeres virksomhed kan få adgang til specialistviden hos kunder, slutbrugere eller andre interessenter - viden, som ellers kan være svær eller dyr at få adgang til. Interessenterne kan på den måde både pege på behov og muligheder for innovation og hjælpe med den konkrete udvikling af innovation.

Forskellige interessentgrupper kan bidrage med særlige kompetencer, eksempelvis:

- Virksomhedens medarbejdere og deres viden og ideer kan være en vigtig kilde til innovation, da de har et unikt kendskab til virksomhedens produkter og ydelser. Salgsmedarbejderes indsigt i kundernes behov kan eksempelvis bruges i en innovationsdreven udviklingsproces. Indkøbere og produktionsmedarbejdere kan gennem deres kendskab til leverandørerne og deres produkter bidrage til innovationer i produktkæden. Endelig kan I vælge at styrke jeres virksomheds samlede kompetencer ved at ansætte medarbejdere med nye kompetencer. Det kan være en medarbejder med en anden uddannelsesbaggrund, erhvervserfaring eller anden kulturel baggrund end dem, der allerede er tilstede i jeres virksomhed på nuværende tidspunkt. Ny viden og andre måder at tænke på kan være en inspiration og drivkraft i en innovationsproces.
- I kan vælge at indgå i et partnerskab med eksempelvis brugergrupper, miljøorganisationer eller andre typer af interesseorganisationer for at drage nytte af deres kompetencer indenfor et givent område. Interessenterne får mulighed for at omsætte deres viden til praksis, og dermed bedre tilpassede produkter. I kan udvikle de bedst mulige produkter eller serviceydelser set med interessenternes øjne – og det kan give styrket omsætning i form af kundeloyalitet, adgang til flere kunder eller mulighed for at tage højere priser.

Som et eksempel på interessentdreven CSR-innovation kan til inspiration nævnes følgende områder, hvor der kan være økonomisk potentiale i at lave CSR-orienterede forretningsideer, produkter, processer og serviceydelser i samarbejde med interessenterne:

- Udvikling af fremtidens handicapudstyr i samarbejde med handicappede, plejepersonale, producenter af handicapudstyr, mv.
- Udvikling af fremtidens bæredygtige energi i samarbejde med forskere, naboer til vindmølleparker, mv.
- Fremtidens udvikling af ulande og ulandsbistand i samarbejde med aktører fra ulande, FN og donororganisationer som Danida mv.
- Udvikling af fremtidens sundhedsfremme i samarbejde med patienter, plejepersonale, læger og producenter af sundhedsudstyr/medicin
- Udvikling af fremtidens affaldshåndtering i samarbejde med myndigheder, affaldsbehandlere, produktudviklere og NGO'er/interesseorganisationer på miljø- og energiområdet.

Danmark er allerede stærk indenfor vindenergi, handicaphjælpemidler og medicinsk udstyr. Nogle typer interessentdreven CSR-innovation vil resultere i meget specialiserede produkter og ydelser, der kun har et lille marked. Hvor en nicheproduktion/-ydelse kan være uinteressant for en stor virksomhed, kan den være interessant for mindre virksomheder.

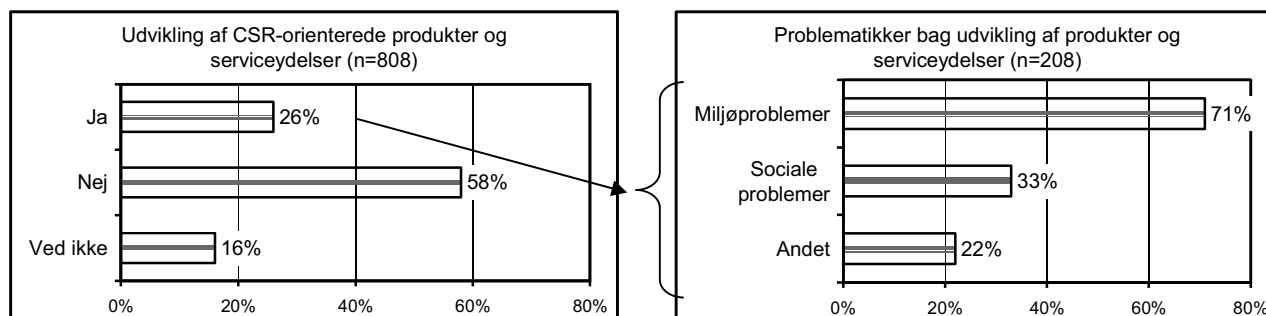
Der er forskel på, hvilke samfundsproblematikker de små og mellemstore virksomheder forsøger at løse med deres CSR-orienterede produkter og serviceydelser. Gallup-undersøgelsen blandt 1000 danske virksomheder med 10-250 ansatte viser, at større virksomheder med mellem 50-250 ansatte i højere grad udvikler produkter og serviceydelser med henblik på at løse miljøproblemer, mens små virksomheder med 10-19 ansatte i højere grad udvikler produkter og serviceydelser for at løse samfundsmæssige problemer.

Mange små og mellemstore virksomheder arbejder allerede med CSR-innovationer. Det er med andre ord ikke et ukendt område for virksomhederne, eller noget der er forbeholdt store virksomheder.

8.2. Effekten af CSR-innovation

Der kan være mange grunde for jeres virksomhed til at igangsætte CSR-innovation. Det kan være ønsker om, at gøre en forskel i samfundet, at skabe en forretning baseret på at løse samfundsudfordringer eller at følge med kunders, medarbejderes eller andre interessenters krav eller ønsker om nye løsninger. CSR-orienteret produktudvikling eller anden CSR-innovation kan også give jer kontakt til flere typer af kunder og nye markeder, eller I kan få mulighed for at være den første på markedet indenfor jeres område. Endelig kan CSR-orienteret produktudvikling give jeres virksomhed en konkurrencemæssig fordel og dermed en mulighed for at adskille jer fra jeres konkurrenter.

Ifølge Gallup-undersøgelsen har 26 % af de adspurgte små og mellemstore virksomheder udviklet produkter og serviceydelser, der bidrager til at afhjælpe eller forbedre en eller flere samfundsproblematikker. Blandt denne fjerdedel har 71 % innoveret gennem produkterne eller serviceydelser, der sigter på at løse miljøproblemer og 33 % har udviklet produkter eller serviceydelser, der stiler mod at løse samfundsmæssige problemer, som vist i figuren neden for¹⁸.

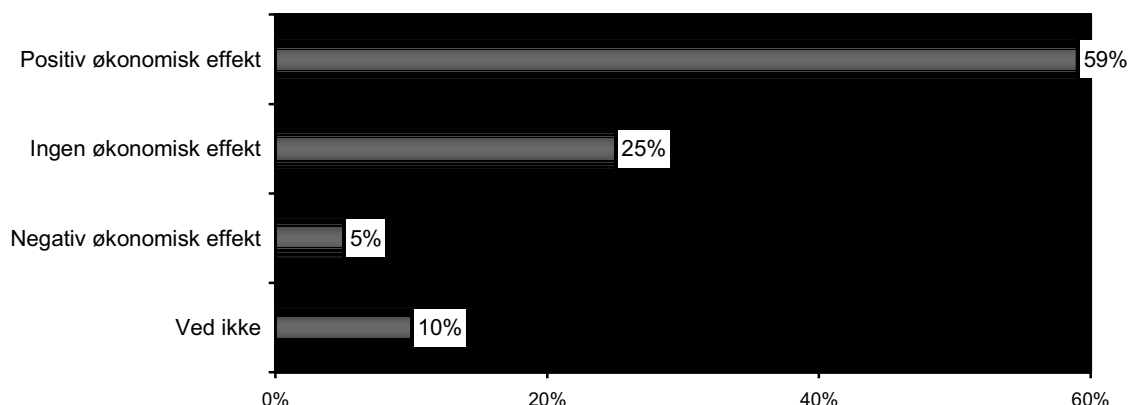


Spørgsmålet lød: Hvilke samfundsproblematikker bidrager de udviklede produkter/serviceydelser til at løse? Tallene summerer til mere end 100%, fordi det er muligt at give mere end et svar på spørgsmålet

I undersøgelsen ses det, at størstedelen af de adspurgte virksomheder vurderer, at CSR-orienterede produkter eller serviceydelser har en positiv økonomisk effekt og, at ganske få oplever, at det samlet set koster penge at gennemføre CSR-produktudvikling.

¹⁸ Undersøgelse foretaget af TNS Gallup for projekt Overskud med Omtanke (People & Profit) Fase 2: Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder

ØKONOMISK EFFEKT AF UDVIKLING AF PRODUKTER/SERVICEYDELSE (N=208)



Spørgsmålet lød: Hvis man sammenholder virksomhedens gevinster ved udviklingen af disse produkter/serviceydelser med omkostningerne, vil De da vurdere, at produkterne/serviceydelserne samlet set har positiv eller negativ effekt på virksomhedens samlede økonomiske resultat (virksomhedens økonomiske bundlinje)

Undersøgelsen viser yderligere en tendens til, at de virksomheder, som udvikler produkter eller serviceydelser i relation til *miljøproblemer*, er mere tilbøjelige til at mene, at produkterne har en positiv økonomisk effekt.

Flertallet af de adspurgte oplever en positiv økonomisk effekt ved CSR-innovationer. Der er med andre ord et økonomisk incitament for at iværksætte CSR-innovationer. I forlængelse heraf det danske Innovationsråd, der er nedsat af tænketanken Mandag Morgen, peger på, at fremtidens danske milliardindustrier blandt andet drejer sig om sunde fødevarer, seniorboliger, sundhedssystem, vand- og sanitetsløsninger¹⁹. Det er forretningsområder, der handler om samfundsudfordringer og dermed kan siges at lægge op til CSR-innovation – om end på forskellig måde og i forskellig grad.

8.3. Hvad gør de andre?

CASE: DCR MILJØ A/S



Det stigende forbrug af tv, computere, mobiltelefoner og anden elektronik udgør trussel for miljøet, når forbrugerne smider det ud. Men også en mulighed for at starte en virksomhed. Det er forretningskonceptet i DCR Miljø a/s, der er førende indenfor genindvinding af affald af elektriske og elektroniske produkter. Virksomheden er dermed et eksempel på CSR-innovation, med fokus på innovation indenfor forretningsmodeller.

En bekymring for miljøet kan være starten på et nyt forretningskoncept – hvis man tænker innovativt. Det gjorde tre kammerater, da de en dag besøgte et jernværk. De så, at det voksende forbrug af elektronik skabte en stor mængde farligt affald, som renovationsbranchen i Danmark på daværende tidspunkt ikke håndterede på den mest miljøbevidste måde. De tre venner identificerede med andre ord et nyt marked med et betydeligt vækstpotentiale, og startede på den baggrund DCR Miljø a/s. Virksomhe-

¹⁹ Se mere på Innovationsrådets hjemmeside: <http://www.innovationsraadet.dk/indhold.asp?menu=milliardindustrier&id=212>

den har i dag har 24 ansatte og genvindingspladser i Roskilde og Stubbekøbing. Derudover er virksomheden i dag 14001 certificeret.

Problemet ved elektronik, som både private og virksomheder kasserer, er, at det kan indeholde farlige stoffer som bly, kviksølv og PCB, der kan skade miljø og sundhed, hvis det ikke behandles korrekt. I DCR Miljø indsamler man denne type affald, demonterer det og sorterer delene i op til 50 forskellige fraktioner, således at mest muligt kan oparbejdes og indgå i nye produkter. Virksomhedens grønne miljøregnskab for 2003 viste, at genvindingsprocenten for modtaget affald lå på hele 88 procent.

Brian Clemmensen råder andre, der gerne vil udvikle forretningsideer på affaldsområdet, til at skaffe så meget viden som muligt inden de går i gang. Derudover er det vigtigt at skabe en god kontakt til myndigheder og forskere på området. Det er en forudsætning for at kunne tænke innovativt, mener han.

8.4. Gode råd

Grundlæggende gælder det om at spørge sig selv: Hvad kan vi gøre anderledes og hvordan kan vi udvikle vores forretningskoncept, så vi tjener penge, samtidig med at vi gavner medarbejdere, miljø eller samfund på nye måder?

Strategisk innovation kan beskrives med tre HV-ord:

Hvor meget: Innovationen kan være mere eller mindre ambitiøs i forhold til jeres virksomheds nuværende måde at gøre tingene på. Strategisk innovation er den måde I vælger omfang og tempo for nyskabelse på, så innovationen passer til jeres forretning – herunder økonomi, marked og organisation.

Hvad: Innovation kan ske inden for alle de områder og opgaver, der findes i virksomheden – fra den overordnede forretningsidé over processer og produkter til kundekontakten. Det handler om at vælge de områder, hvor I har størst brug for og mest gavn af nytænkning. I kan få inspiration til denne afklaringsproces i ”Arbejd selv”-afsnittet.

Hvordan: Inspirationen til innovation kan komme fra flere steder: Fra forskningen, fra kunder, brugere eller andre interessenter og medarbejdere. Strategisk innovation er dermed også, at I vælger, hvor og hvordan I vil søge de nye ideer. I kan få inspiration til dette i ”Arbejd selv”-afsnittet og i denne bogs kapitel om interessentdialog.

Det er vigtigt at overveje, hvor ambitiøse et projekt I vil kaste jer over inden I starter. Der skelnes normalt mellem mere eller mindre vidtgående innovationsprocesser; såkaldte radikale eller inkrementelle innovationer.

8.5. Arbejd selv

I dette afsnit vil I blive introduceret til nogle metoder til at afklare, hvilke typer af innovationer der kunne være interessante at arbejde videre med I jeres virksomhed. Der er også nogle ideer til at sætte innovationsprocessen i gang.

Arbejd selv med CSR-innovation består af følgende afsnit:

1. Afklaring: 12 innovationstyper
2. Metoder til Innovationsprocesser

8.6. Arbejd selv 1: Afklaring gennem 12 innovationstyper

Hvis I vil arbejde med CSR-innovation, kan I således tænke i både små og store ændringer. Det kan stilles op i en model med 12 former for innovation²⁰, der også kan bruges som udgangspunkt for at tænke CSR-innovation. Modellen forsøger at indfange alle former for innovation og at ordne de forskellige innovationstyper i fire hovedgrupper (første kolonne fra venstre). Alle fire innovationsområder er yderligere inddelt i 3 innovationstyper (anden kolonne fra venstre), som er uddybet i tredje kolonne og eksemplificeret i fjerde kolonne, som vist neden for:

²⁰ Firedelingen er inspireret af blandt andre Doblin Groups 10 innovationsformer

Innovations- område	Innovations- type	Forklaring	CSR-eksempel
Forretning	Forretningsmodel	Indtægtsgrundlag – det man tjener pengene på	Finde nye forretninger baseret på CSR. Fx Årstiderne. Merkur (ansvarlig udlån)
	Alliancer	Partnere, leverandører, netværk	Danida. Rødekors Erhvervspartner
	Organisation	Opbygning og incitamenter – hvem gør hvad og belønnes for hvad	Ansvarlig outsourcing. Belønning af ansvarlige medarb.
Proces	Kerneprocesser	Centrale værdiskabende processer – de vigtigste ting, der skaber værdi	Forretningsetik. Hjælpemidler til ansatte, der har brug for det
	Støtteprocesser	Administration m.v. – alt det vi også gør for at kunne drive virksomheden	fx økonomi, personaleledelse, indkøb – fx ansvarlige indkøb
	Teknologi	Anvendte teknologier – it, produktionssystemer, transport mv.	IT eller teknologi kan hjælpe medarbejdere eller miljøet
Produkt	Produktegenskaber	Funktionalitet og kvalitet – hvad pro- duktet kan og gør i forhold til andres	Nye produktegenskaber med tanke på ansvarlighed
	Produktsystem	Hvordan bruger kunderne produkterne, hvordan passer de til andres	Ansvar for slutbrugerens anvendelse og samspil med andres produkter
	Service	Støtte og tillæg til kunders brug af vores kerne produkter/ydelser	Ansvar som service oven på produktet
Kunde- kontakt	Salgskanaler	Hvor og hvordan produkt leveres	Mindske forurening ved levering og emballage
	Markedsføring/branding	Kommunikation af produkt og service	Markedsføre sig offensivt som ansvarlig
	Kundeoplevelse	Oplevelse i og omkring produkt	Give kunderne oplevelse af ansvarlighed

I kan bruge modellen som redskab til at tænke over CSR-innovation – eller innovation mere generelt - i forhold til jeres virksomhed. De enkelte innovationsområder og -typer vil blive uddybet i det følgende.

Forretning

Inden for området *forretning* kan jeres virksomhed lave CSR-innovationer både i forhold til forretningsmodel, alliancer og organisation:

- **Forretningsmodellen** er den centrale og overordnede idé om, hvad og hvordan, virksomheden tjener sine penge. Innovation kan her fx være udvikle løsninger på samfundsmæssige udfordringer – både store og små. Eksempelvis har DCR Miljø en innovative forretningsmodel baseret på CSR. DCR Miljø demonterer elektronikaffald på en miljømæssig forsvarlig måde og tjener penge på at håndtere samfundets problemer med farligt affald.
- **Alliancer** er særlige samarbejder med virksomhedens centrale partnere, leverandører og netværk. I kan vælge at indgå CSR-alliancer for at kunne realisere nye forretningsideer baseret på CSR. Alliancepartneren kan både være andre virksomheder eller interesseorganisationer, hvor den første type alliance udelukkende er af kommerciel karakter, kan den anden være både i kommerciel eller en type af sponsorering. Eksempler på alliancer kan være at samarbejde med organisationer, der

direkte arbejder med CSR-aktiviteter, fx Danida eller Røde Kors der lige som en andre række hjælpe- og sagsorganisationer tilbyder virksomheder at blive erhvervspartnerne. For at disse alliancer kan betegnes som innovative, skal de give adgang til fordele, fx nye kundergrupper, teknologi eller viden. Det kan også være at vælge sine samarbejdspartnerne ud fra CSR-hensyn, fx ved at stille krav i leverandørkæden (se kapitlet herom).

- **Organisation** er virksomhedens opbygning og ledelse, hvilket betyder virksomhedens interne struktur og den eksterne i leverandørkæden, samt styringen af dette. CSR-innovation på organisationsområdet kan være at udvikle nye arbejdsformer, der løser etiske, miljømæssige eller sociale problemer på virksomheden eller i produktionskæden. Det kan også være virksomhedens ledelsesform som I kan arbejde med.

Proces

Inden for området **proces** kan jeres virksomhed innovere både i forhold til kerneprocesser, støtteprocesser og teknologi:

- **Kerneprocesser** er de centrale værdiskabende processer, der gør jer i stand til at skabe værdi for jeres kunder. CSR-innovation i forhold kerneprocesser er at tilrettelægge processerne på en måde, så de i højere grad tager hensyn til interessenter, herunder medarbejdere, eller til samfundsudfordringer, fx miljøbeskyttelse. CSR-innovation kan også være at gøre en indsats for, at jeres virksomheds forretningsetik og værdier altid overholdes i de centrale processer – såvel som i støtteprocesserne.
- **Støtteprocesserne** er alt det I også gør, for at have en velfungerende virksomhed, fx administration, ledelse og indkøb. CSR-innovation i forhold støtteprocesserne er at tænke samfundsengagement ind i støtteprocesser på samme måde, som i kerneprocesserne. Det kan fx være ved at indkøbsfunktionen medtager CSR-hensyn i valget af leverandører eller at transport tilrettelægges med hensyn til miljøbelastning.
- **Teknologi** kan effektivisere eller øge kvaliteten i virksomhedens processer. CSR-innovation bliver dermed at understøtte kerneprocesser eller støtteprocesser med teknologi, der fx mindsker nedslidning eller stress hos medarbejdere, eller reducerer miljøbelastningen ved produkter eller processer.

Produkt

Inden for området **produkt** kan jeres virksomhed innovere både i forhold til produktegenskaber, produktsystemet og service:

- **Produktegenskaber** er produktet eller serviceydelsens funktionalitet og kvalitet, herunder pris. CSR-innovation vil her sige at give produktet nye egenskaber, eksempelvis: CSR-innovation i forhold produkter er at udvikle produkter med tanke på samfundsengagement. Det kan være ved at tilføje produktegenskaber, som øger produktets anvendelighed for en eller flere af interessenterne. I produktudviklingen kan I tænke CSR ind i forhold til hele produktets livscyklus: Kan I gøre produktet bedre i samfundet ved at gøre noget nyt inden for udvikling, produktion, transport, forhandling, anvendelse eller bortskaffelse/genanvendelse af produktet?
- **Produktsystemet** er den sammenhæng produktet indgår i både i forhold til jeres øvrige produkter, i forhold til andre virksomheders produkter, herunder forhandlere og leverandører, og i forhold til

slutbrugerens anvendelse. CSR-innovation med produktsystemer kan være at gøre produktet bedre for medarbejdere, kunder eller interessenter. En virksomhed, der sælger professionelle rengøringsmidler, kan tilbyde sine kunder/brugere instruktion. Dermed kan virksomheden være med til, at forebygge overdosering af kemikalier, hvilket er dårligt for miljøet, og forebygge arbejdsskader i forbindelse med rengøringsarbejdet, hvilket er til gavn for kundens medarbejdere. Det kan også være andre måder I engagerer jer i, hvordan kunder, slutbrugere eller andre virksomheder anvender jeres produkt eller service – fx ved at sætte målsætninger for, at fejl eller misbrug skal nedbringes. Eller fx ved at vejlede i hvordan brugeren anvender produktet på den mest energibesparende måde.

- **Service** er at lægge noget oven i kerneproduktet, fx viden eller støtte. Her er CSR-innovation at udvikle nye servicetyper. CSR-innovation i forhold til service kan være at tilbyde ansvarlighed som en service, I tager betaling for – fx viden om bedre anvendelse af jeres produkter i produktsystemet (som beskrevet oven for). CSR-service-innovation kan også være at ændre jeres service, så den bedre passer til interessenternes behov.

Kundekontakt

Inden for området **kundekontakt** kan jeres virksomhed lave CSR-innovation i forhold til salgskanaler, markedsføring/ branding og kundeoplevelse:

- Salgskanaler er hvor og hvordan I leverer produkter eller serviceydelser til kunden. CSR-innovation i forhold til salgskanaler kan eksempelvis være at tilbyde produkter til nye kundegrupper på andre vilkår – fx at sælge varer i ulande til en lavere pris. Det kan være måden, produktet bliver leveret i form af minimering miljøbelastningen ved transport eller nye former for miljøvenlige emballage.
- Markedsføring er, hvordan I kommunikerer jeres virksomhed, produkter, service eller tilbud til kunder og interessenter. Her er CSR-innovation for det første handle om at indarbejde samfundsengagement- og ansvar i markedsføringen. For det andet ved at markedsføre jeres virksomhed på jeres samfundsengagement og CSR-aktiviteter. Se mere herom i kapitlet om CSR-kommunikation.
- Kundeoplevelse er, hvordan kunden, slutbrugeren eller andre interessenter oplever jeres produkter, serviceydelser eller virksomhed, hvilken fortælling der bundet til historien. Her kan CSR-innovation være at tilknytte nye eller anderledes oplevelser til kundens eller interessenteres oplevelse af jeres tilbud – både før, under og efter anvendelsen af jeres produkt eller service. CSR-innovation i forhold kundeoplevelser er - lige som markedsføring - dobbelt. I kan tænke nyt ved at gøre jeres oplevelse mere ansvarlig. Men I kan også tænke nyt ved at give interessenterne en oplevelse af jeres ansvarlighed og CSR-aktiviteter.

Alle 12 typer af CSR-innovation er næppe lige relevante for jeres virksomhed. Den strategiske opgave bliver derfor at finde de innovationsområder og -typer, der giver størst værdi i jeres virksomhed i forhold til indsatsen.

Et eksempel

En måde at komme i gang på, kan være at lave brain storm over, hvilke forskellige typer CSR-innovationer, der er relevante inden for de 12 former. Her er et eksempel på, hvordan et rejsebureau kan lave CSR-innovation med alle 12 innovationstyper. Eksemplet er opfundet til lejligheden – men nogle af innovationsformer ses allerede hos rejsebureauer i dag.

Forretning	Forretningsmodel	Rejs for at hjælpe i den tredje verden: Byg en skole, et hospital etc.
	Alliancer	Krav til hoteller, fx om forhold for ansatte, miljøpolitik eller engagement i lokalsamfundet
	Organisation	Jobrotation mellem kontoret i DK og rejsemål giver indsigt og forståelse. Ansættelse af lokale på rejsemålene giver udvikling på destinationen
Proces	Kerneprocesser	Ansvarlig omgang med mennesker og miljø i kerneforretningen. God forretningsetik i salg af rejser, fx ærlighed om indhold og kvalitet
	Støtteprocesser	Kun indkøb hos ansvarlige leverandører
	Teknologi	Hjemmeside, der hjælper kunden med at afklare holdninger og på den baggrund vælge rejsemål og aktiviteter og adfærd på rejsen
Produkt	Produktegenskaber	Økologiske og bæredygtige hoteller i regnskoven. Rejser med lavt energiforbrug eller betaling til CO2-pulje ved flyrejser
	Produktsystem	Ansvarlige rejser – hvor alle elementer er valgt med hensyn til ansvarlighed, herunder rejsemål, transportform, overnatning, oplevelser og mad
	Service	Vejledning af, hvordan den rejsende kan opføre sig og bidrage til udvikling af destinationslandet
Kundekontakt	Salgskanaler	Samarbejde med hjælpe- og sagsorganisationer om salg af rejser
	Markedsføring/branding	Markedsføre sig offensivt som ansvarligt rejsebureau
	Kundeoplevelse	De rejsende møder hjælpeorganisationer og lokale udviklingsfolk på destinationen eller oplever destinationslandets udfordringer på tæt hold

Modellen med de tolv typer af innovation kan i sig selv være et input til, hvordan I kan søge at skabe nye sider af jeres forretning gennem CSR.

Inspiration til selvaflaring

I kan starte med at bruge nedenstående skema til at overveje, hvilke CSR-innovationer jeres virksomhed kan lave. Lav en hurtig brain storm og skriv stikord ned! I kan skrive stikord i den tomme kolonne. Stikordene kan handle om miljø-, medarbejder- og samfundsforhold. I skal naturligvis kun udfylde de felter, I finder relevante for jeres virksomhed. Vurder hvilke aktiviteter der kan betale sig og passer ind i jeres virksomhedsstrategi og udvælg tre.

Forretning	Forretningsmodel	
	Alliancer	
	Organisation	
Proces	Kerneprocesser	
	Støtteprocesser	
	Teknologi	
Produkt	Produktegenskaber	
	Produktsystem	
	Service	
Kundekontakt	Salgskanaler	
	Markedsføring	
	Kundeoplevelse	

8.7. Arbejd selv 2: Metoder til Innovationsprocesser

Kan I finde eksempler, hvor jeres virksomhed kan bidrage til at løse fremtidens samfundsudfordringer og -behov?

Kan I finde nye måder at inddrage jeres interessenter i udvikling af eksempelvis nye forretninger, eller produkter indenfor CSR?

Der er ingen klare opskrifter på CSR-innovation, da området stadig er nyt. Det behøver ikke være en ulempe for jeres virksomhed, hvis I ønsker at kaste jer over CSR innovationer. Derved kan I komme foran jeres konkurrenter og udvikle nye forretningsideer – og blive forbilleder for andre virksomheder. Dette kapitel har dog introduceret forskellige perspektiver på begrebet innovation i forhold til CSR. Hvis I vil arbejde med CSR-innovation, kan I bruge kapitlet til at hente inspiration og lede jer gennem processen. En måde at komme i gang med arbejdet med CSR-innovation er at arbejde jer igennem følgende seks trin:

1. Identificer jeres samfundsvision (eksempelvis fremtiden sundhedssystem), dvs. jeres idé om hvor, hvordan og i forhold til hvem jeres virksomhed skal gøre en forskel i samfundet med afsæt i jeres virksomheds kompetencer. Brug visionen som inspiration til at tænke nyt inden for – som en ramme eller tema for innovation.
2. Sammensæt en innovationsgruppe og inddrag en bred vifte af relevante interessenter og tværfaglige kompetencer. Mødet mellem de mange forskellige kompetencer kan hjælpe til at udvikle nye banebrydende ideer, da de forskellige grupper og fagligheder repræsenterer forskellige tilgange til problemet.
3. Innovation handler om inspiration og ideer. Start med at tænke åbent og i muligheder, fx ved at lave brainstorm, hvor det er forbudt at kritisere og skyde ideer ned. I kan evt. anvende en af de 2 metoder i boxene nedenfor. Det kan også være en fordel at holde brainstormen uden for de lokaler, hvor I færdes til dagligt. Det kan inspirere jer til at tænke nyt. I kan også lave kreative øvelser ved fx at tegne eller bevæge jer for at få ideerne til at strømme mere frit. Siden kan I så forfine ideerne, belyse dem kritisk og udvælge de bedste.
4. Gennemfør en systematisk idéudvikling indenfor samfundsvision ved at bruge kapitlet forslag til at inspirere og lede jer gennem processen. Brug rammen med de 12 innovationstyper. Beslut hvor vidtgående skal innovationen være – Inkrementel eller radikal - og vedtag et budget for innovationsprocessen.
5. Vælg de bedste ideer og formuler dem som projekter eller handlingsplaner. Hold projekterne op mod jeres forretningsstrategi: Skaber CSR-innovationen værdi for jeres virksomhed? Hænger CSR-innovation sammen med jeres forretningsidé og jeres kerneprocesser? Vurder effekter og omkostninger i forhold til jeres samfundsvision og virksomhedsstrategi. Skal CSR-innovationen kunne betale sig? Kan den betale sig?
6. Gennemfør projekter og handlingsplaner.
7. Evaluer og vurder om jeres virksomheds CSR-innovation havde den ønskede samfundsmæssige effekt.

IDÉFASE/BRAINSTORM

Hvad man kan bruge idefasen til:

- Idefase kan bruges til at lave brainstorm over CSR-innovationer. Her gælder det om at få så mange ideer som muligt på bordet. Først derefter kan I være kritiske, og herefter skal I udvælge de ideer som er mest realistiske at arbejde videre med.

Formen:

- I kan enten køre idefasen i runder, hvor alle får ordet. Det er tilladt at passe sin tur, hvis I ikke helt ved, hvad I vil sige. I kan også gøre det mere uformelt/ustyret og bare lade alle som har ideer ytre sig, når de har noget på hjerte. Alle deltageres ideer og forslag bliver skrevet op på plancher.

Regler:

Tovholderen skal gøre deltagerne opmærksomme at det ikke er tilladt:

- At kommentere, nedgøre eller på andre måder være negativ over for et indlæg fra en anden deltager
- At udtrykke problemer, frustrationer, kritik, brok – kun ideer og forslag er velkomne
- Fremkomme med lange udredninger – formulér kort udsagn

Derudover gælder at.....

- Intet er for vildt og vanvittigt.
- Intet er for småt og ydmygt til at være relevant

DE TRE RUM

"De tre rum" er en metode, I kan bruge til at overveje, hvilke af ideerne fra brainstormen I ønsker at gå videre med. Formålet med metoden er at kvalificere diskussioner og beslutninger. Metoden giver rum til, at en ide bliver vurderet grundigt inden I vælger at gå videre med den.

Hvad kan I bruge 'De tre rum' til:

Øvelsen kan bruges til at nuancere diskussioner, hvor det ellers ofte er den part med de bedste og hurtigste argumenter, der vinder. Ved denne øvelse er der lejlighed til at se en idé fra flere sider, og det bliver hermed nemmere for deltagerne at træffe en beslutning på et udvidet grundlag. Metoden giver mulighed for at udnytte alles ressourcer. Nogle mennesker er gode til at se det positive i ideer, andre er bedre til at kritisere og fokusere på eventuelle barrierer. Andre mennesker er bedst til at tænke i løsninger.

Hvordan fungerer det?

I skal forestille jer tre rum, som I skal vurdere og diskutere en idé ud fra. Det positive rum, det negative rum og det realistiske rum.

Det positive rum

Her er alle ideer gode, og det handler kun om at finde ud af hvorfor. Tænk evt. i fordele og fordeles fordele (Fx: En bil har en stor motor (=egenskab). Det betyder, at den kører hurtigere (=fordel). Det betyder igen, at man har mere tid sammen med familien om morgenen (=fordelens fordel).

Det negative rum

Her er alle ideer dårlige. "Det her kan aldrig fungere, og nu skal jeg sige dig hvorfor...". Vær negativ, men ikke urealistisk negativ. Bring alle mulige hindringer på banen.

Det realistiske rum

Lav et reality check:

- Hvordan kan I tjene penge på ideen?
- Hvad kræver det for at ideen kan blive til virkelighed? (Ressourcer, tid mv.)
- Kan ideen "sælges" til andre? Hvordan?
- Er der interessenter som kan hjælpe med at realisere ideen?

Giv eventuelt ideen en karakter på 13-skalaen (6 og opefter betyder, at ideen bør gennemføres).

Formen:

Øvelsen udføres konkret ved at to tovholdere står for øvelsen. Tovholderne hænger tre vægaviser op forskellige steder i et lokale og skriver overskifter ud fra hvert af de tre rum. Derefter spørger en af tovholderne deltagerne, mens den anden tovholder skriver deltagerens udsagn ned på vægavisen.

Øvelsen foregår ved at tovholderne kører runder af ca. 5-10 minutters varighed ved hvert rum.

Det er en god idé at starte i det positive rum, gå videre til de negative rum og dernæst det realistiske rum.

CSR-Kommunikation



9. CSR-Kommunikation

9.1. Hvad er strategiske CSR-kommunikationsaktiviteter?

Når din virksomhed skal kommunikere om jeres CSR-aktiviteter, handler det ikke nødvendigvis om at lave en stor forkromet kommunikationsplan og gå ud med annoncer og pressemeddelelser. Det handler snarere om at indarbejde CSR-profilen i de kommunikationsaktiviteter, I allerede laver. Det kan for eksempel være jobannoncer, på hjemmesiden, i produktkataloger og lignende. Det kan også være at sørge for at fortælle om det i mere uformelle sammenhænge: Til kundemøder, messer, møder med samarbejdspartnere og andre sammenhænge, hvor I har lejlighed til at fortælle om jeres virksomhed. Kommunikationen kan variere fra en halv sides tekst på hjemmesiden til decideret afrapportering af CSR-aktiviteter i ”ikke-finansielle regnskaber”. Det handler om at finde det rette ambitionsniveau.

EKSEMPLER PÅ MULIGE KOMMUNIKATIONSKANALER

Skriftlige	Personlige og uformelle
Hjemmeside	Kundemøder
Produktkatalog	Messer
Jobannoncer	Salgsmøder
Annoncer	Foredrag
Visitkort	Kurser
Skilte	Foreninger
Årsrapporter	Virksomhedsnetværk
Regnskaber	Skolebesøg
Brevpapir	Jobsamtaler
Fakturaer	
Presseomtale/artikler	

Ring i vandet

Når I kommunikerer om jeres CSR-aktiviteter, er det mest effektive at få andre til at fortælle om, hvad I gør. Det virker mere troværdigt. Det betyder ikke, at I ikke selv skal fortælle om det på jeres hjemmeside, i annoncer og i andre sammenhænge. Det betyder blot, at det giver bedre effekt, hvis I ser det som en langsigtet indsats, hvor budskabet spredes som ringe i vandet fra person til person. Det kan I blandt andet sætte gang i ved at sørge for, at alle medarbejdere i virksomheden kender til CSR-aktiviteterne og fortæller om dem til deres omgangskreds. Desuden kan I benytte alle tænkelige sammenhænge til at fortælle om CSR-aktiviteterne.

Hvorfor kommunikation?

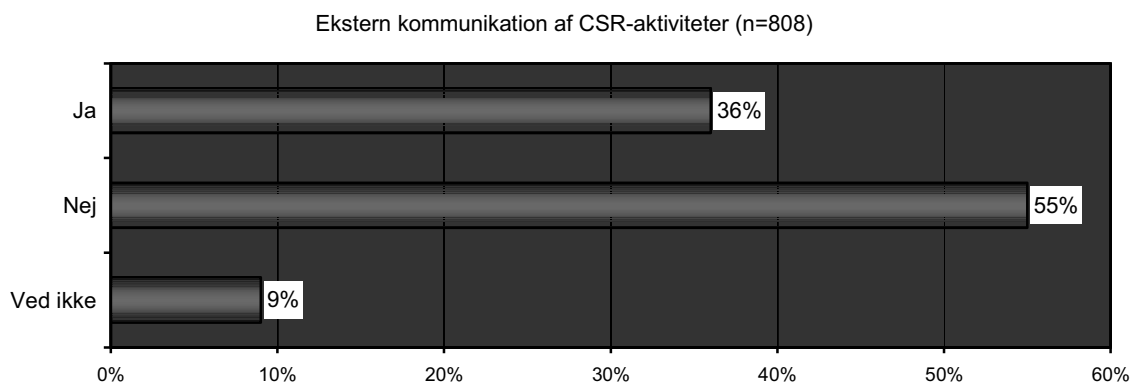
Der ligger et stort potentiale i at kommunikere de CSR-aktiviteter, I laver, til kunder, samarbejdspartnere, potentielle medarbejdere og omverdenen i øvrigt. Der kan være flere grunde til at kommunikere om CSR:

1. Det kan forbedre virksomhedens generelle omdømme og gøre den mere kendt. Det kan gøre det nemmere at skaffe den rigtige arbejdskraft og profilere sig over for kunder, samarbejdspartnere, investorer og andre interessenter.

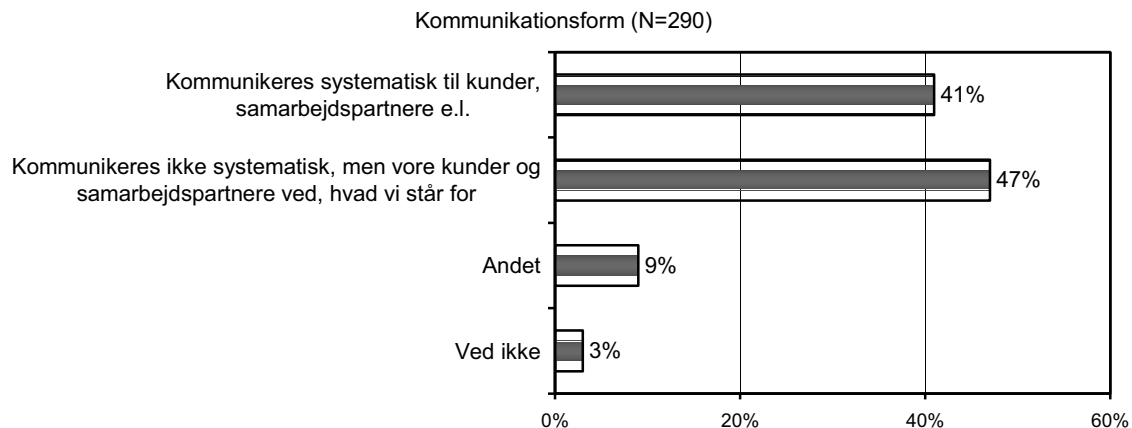
2. Det er en mulighed for at tillægge sine produkter nogle særlige værdier. Det kan skabe merværdi for kunderne og være med til at differentiere produkterne fra konkurrenternes.
3. Det kan imødekomme konkrete krav fra kunderne. Mange store virksomheder har selv en samfundsengageret profil og stiller derfor krav til deres underleverandører. Mange private forbrugere lægger også vægt på, at produkter er produceret under ansvarlige forhold.
4. Det kan medvirke til en langsigtet opbygning af legitimitet for virksomheden. Hvis din virksomhed er i en branche, der er særligt udsat for kritik af miljø- og arbejdsforhold eller lignende, kan der være en god idé i løbende at "sætte noget goodwill i banken".
5. Det kan give en stolthed hos medarbejderne over at arbejde i virksomheden, hvis de oplever, at den bliver omtalt positivt i medier, i branchen og måske blandt deres egen familie, venner og bekendte.

9.2. Effekter af kommunikation

En Gallupundersøgelse blandt tusind små og mellemstore danske virksomheder viser, at det kun er en tredjedel af de virksomheder, der laver CSR-aktiviteter, der rent faktisk gør noget ud af at kommunikere om det.



Ud af denne tredjedel er det kun 41 procent, der kommunikerer systematisk. Resten tror på, at deres kunder og samarbejdspartnere nok ved, hvad de står for.



Det er altså de færreste virksomheder, der sørger for systematisk at kommunikere om deres CSR-aktiviteter. Der er således for mange virksomheder et stort potentiale i at bruge CSR som løftestang for deres profilering og til at adskille sig positivt fra konkurrenterne.

9.3. Hvad gør de andre?

Case

Middelfart Sparekasse har 10 filialer i Trekantområdet, og ønsker at signalere overskud – både i forhold til kunder og lokalsamfund. Sparekassen kommunikerer overskud til deres interessenter ved at engagere sig som sponsorer, investorer og partnere i lokale projekter. Investeringer i en børnehave, en fritidsordning, kollegier i København og Århus og et nyt erhvervscenter i Middelfarts tidligere psykiatriske hospital er eksempler på ting, der giver god omtale af sparekassen.

De er blevet så gode til at kommunikere deres engagement, at det er blevet en ny kompetence som sparekassen ønsker at tilbyde til deres erhvervskunder. Derfor har de startet kommunikations- og eventbureauet The Show med den tidligere marketingchef som direktør. Kommunikationen af, at de er en arbejdsplads, der engagerer sig, er også nået ud til interessenter uden for lokalområdet. I 2005 blev de kåret til Danmarks bedste arbejdsplads, hvilket bidrog positivt til sparekassens omdømme og position i markedet.

9.4. Gode råd

Kommunikér strategisk

Det skal "rime" på produktet

I skal ikke nødvendigvis kommunikere om alle de CSR-aktiviteter, I laver. Tænk over, hvad der passer bedst til jeres produkt og i øvrigt til, hvilke værdier jeres virksomhed gerne vil udstråle.

Et eksempel: Hvis en virksomhed producerer kontorudstyr, vil det give rigtig god mening for dem at beskæftige sig med arbejdsmiljø i forhold til deres egne medarbejdere og desuden sørge for at kommunikere om det til kunder mv. Kunderne vil opleve en klar kobling mellem produktet og CSR-aktiviteten, og virksomheden vil selv fremstå som et eksempel på de værdier, den gerne vil tillægge sine produkter: At de giver et godt arbejdsmiljø.

Det kan være, at virksomheden samtidig laver flere andre CSR-aktiviteter. Det behøver den ikke nødvendigvis at kommunikere til kunderne, for de er længere væk fra produktet.

Tænk i forskellige målgrupper

Forskellige ting er relevante for forskellige målgrupper. For kunderne kan det være vigtigt, at virksomheden gør noget ekstra for miljøet, mens det for potentielle medarbejdere er vigtigere, at virksomheden gør noget ekstra i forhold til arbejdsmiljø og sundhed på arbejdspladsen. Tænk derfor over, hvilke sammenhænge I kommunikerer i – og til hvem. Budskaberne kan godt variere fra produktkataloget til jobannoncen.

Hvad gør konkurrenterne?

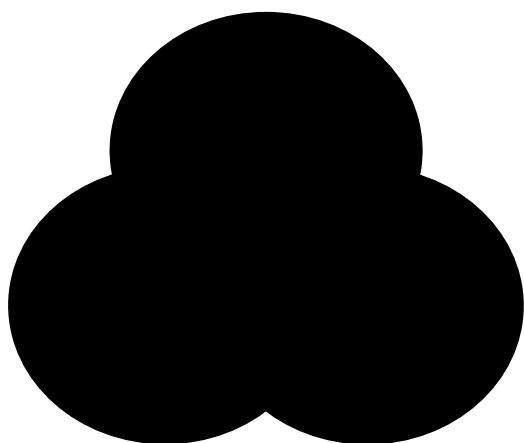
CSR-aktiviteter kan være en glimrende måde at adskille sig fra sine konkurrenter. Derfor er det væsentligt at holde øje med, hvad konkurrenterne gør i forhold til at kommunikere om CSR. Hvis de fleste i jeres branche gør noget ud af at signalere, at de gør noget for miljøet, kan der måske være en mulighed for at adskille sig ved at være dem, der vælger en anden profil.

Hvad forventer kunderne?

Det er naturligvis også vigtigt, hvilke forventninger kunderne har. Prøv at tale med nogle af kunderne om, hvilke forventninger de har til din virksomheds samfundsengagement – og hvad det betyder for dem. Hvis du har store virksomheder eller offentlige institutioner som kunder, kan der være en god signalværdi i at inddrage dem aktivt i forhold til, hvilke CSR-aktiviteter virksomheden bør satse på.

Brug eventuelt ikke-finansielle regnskaber

Et ikke-finansielt regnskab giver jeres virksomhed mulighed for at rapportere om virksomhedens tre-dobbelte bundlinje – mennesker, miljø og økonomi:



Et ikke-finansielt regnskab behøver ikke handle om både økonomi, mennesker og miljø, men kan handle om de områder, der er de væsentligste for jeres virksomhed. Der findes forskellige slags ikke-finansielle regnskaber, der dækker hvert sit område, fx:

- Sociale og etiske regnskaber
- Videnregnskaber
- Holistiske regnskaber
- Grønne regnskaber
- Andre.

Et ikke-finansielt regnskab er en proces, hvor jeres virksomhed arbejder med at systematisere og synliggøre jeres CSR-indsats inden for et bestemt område. Selve regnskabet eller rapporten er kun en del af processen med at arbejde med ikke-finansielle regnskaber. I kan derfor overveje, om I vil lave hele processen og offentliggøre en egentlig rapport, eller I vil nøjes med en del af processen.

Et ikke-finansielt regnskab kan:

- Dokumentere, hvordan jeres virksomhed arbejder med CSR
- Skabe dialog mellem jeres virksomhed og jeres interessenter
- Sætte fokus på interessenternes krav til jeres virksomhed
- Sammen med et miljø- og arbejdsmiljøledelsessystem være med til at sætte jeres virksomheds CSR-indsats i system.

Sådan kommer I i gang

God kommunikation starter indefra

Medarbejderne skal være med fra starten, og CSR-aktiviteterne skal være en naturlig del af virksomhedens aktiviteter, før I går ud og kommunikerer om det. Hvis ikke medarbejderne er med på budskaberne, kan kommunikationen give bagslag. Desuden er medarbejderne en af de vigtigste kommunikationskanaler, når I skal fortælle om jeres CSR-aktiviteter til samarbejdspartnere, kunder mv.

Husk, at kommunikation ikke kun er massekommunikation

Den mest troværdige og effektive kommunikation er den, der foregår direkte mellem mennesker. Kommunikation af CSR-aktiviteter handler ikke kun om at skrive om dem, men også om at fortælle den gode historie, hvor virksomheden kan komme til det. Gør CSR til en naturlig del af historien om virksomheden, som I alligevel fortæller på kundemøder, til messer, til jobsamtaler, på rundvisninger, i branchesammenhænge mv.

Brug eksempler og historier

Det er nemmere at kommunikere med eksempler og historier end med politikker, principper og strategier. Når I skal fortælle om jeres CSR-aktiviteter, så brug en historie "fra det virkelige liv". Hvis I eksempelvis arbejder med integration, så fortæl om den ene person, som I havde en rigtig positiv oplevelse med. Brug detaljerne og den konkrete situation til at gøre jeres mere overordnede politikker, principper og strategier mere konkrete.

Fortæl om resultater snarere end projekter

Det er altid nemmere at huske og desuden mere troværdigt, hvis man hører om konkrete resultater end om projekter. Gør noget ud af at fortælle, hvad CSR-aktiviteterne har betydet (færre sygedage, færre klager fra naboer, bedre omdømme osv.).

Vær (helt) sikker på, at det holder vand

Det kan lyde banalt, men særligt når det gælder kommunikation af CSR-aktiviteter, gælder det om at sikre sig, at det virksomheden siger, stemmer overens med det, den gør. Hvis virksomheden stiller sig frem og siger, at den er samfundsmæssigt engageret, forpligter det.

Overhold markedsføringsloven

Når I kommunikerer om jeres CSR-indsats, skal I være opmærksomme på at leve op til markedsføringslovens regler – fx:

- Markedsføringen må ikke være urigtig, vildledende eller urimeligt mangelfuld.
- I skal kunne dokumentere alle påstande.
- Undlad at bruge egne miljømærker eller lignende.
- I kan ikke benytte forhold eller krav, der er lovbeftet selvstændigt i jeres markedsføring. Fx vil det være vildledende at angive, at en deodorantspray er "CFC-fri", da dette er et krav til alle tilsvarende produkter.
- Kommunikation om aktiviteter skal I supplere med klare og tydelige oplysninger.

Markedsføringsloven findes på www.forbrug.dk.

De nordiske forbrugerombudsmands vejledning om "Brug af etiske og miljømæssige påstande i markedsføringen" kan ses på www.hvadergodskik.dk

9.5. Arbejd selv

Brug de følgende sider til at afgøre, hvorfor, hvad, til hvem og hvordan I vil kommunikere jeres CSR-aktiviteter. Overvej også, hvordan I kan gøre jeres budskab troværdigt og interessant– fx

- Vær ærlige, når I fortæller om jeres virksomheds CSR-indsats.
- Vær åbne, selv når det ikke gælder de gode nyheder. Det øger troværdigheden.
- Fremhæv særlige personer, initiativer, priser eller begivenheder.
- Vis, at jeres virksomhed brænder for sagen.
- Gør jeres budskab simpelt og specifikt.

Sæt jeres CSR-aktiviteter ind i en bredere samfundsmæssig sammenhæng, så modtageren kan se, at jeres initiativ er relevant – eks. ved at fremhæve de samfundsmæssige udfordringer ved at mange seniorer trækker sig tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet. Det giver tab af viden på arbejdspladserne, fremtidig mangel på arbejdskraft og en større forsørgerbyrde for samfundet. Ved at gøre en aktiv indsats for at fastholde seniorer på jeres arbejdsplads, kan I beholde værdifuld viden og kompetencer i virksomheden, samtidig med at I bidrager til afhjælpe samfundsmæssige problemer.

Involver forskellige dele af organisationen. Det skaber den største sammenhæng mellem de enkelte CSR-aktiviteter og kommunikationen af dem. Det vil ofte være en fordel at involvere forskellige mennesker i jeres virksomhed. Hvis hele virksomheden er med i processen, giver det bedre sammenhæng, og ledelsen kan gå forrest og vise vejen for medarbejderne. Ledelsen bør bakke op om kommunikationen og kunne videreformidle budskabet til medarbejderne. Alle medarbejdere bør kende virksomhedens CSR-aktiviteter og støtte op om dem.

Arbejd selv med CSR-kommunikation består af følgende afsnit:

1. Afklaring af CSR-kommunikation
2. Ikke-finansielt regnskab

9.6. Arbejd selv 1: Afklaring af CSR-kommunikation

Brug nedenstående skema som inspiration til at komme i gang med jeres kommunikationsaktiviteter.

KOMMUNIKER JERES VIRKSOMHEDS CSR-AKTIVITETER

Der er mange måder, I kan fortælle jeres interessenter om jeres virksomheds CSR-aktiviteter – og på den måde profilere jeres virksomhed.

Hvordan kommer vi i gang?

En kommunikationsplan for CSR skal svare på de fem centrale hv-spørgsmål:

1. Hvorfor – er det relevant, hvad vil vi opnå, og er der faldgruber?
2. Hvad – hvilke CSR-aktiviteter skal vi kommunikere?
3. Hvem – hvilke interessenter skal vi kommunikere med?
4. Hvornår – hvilke anledninger?
5. Hvordan – stil og tone?
6. Hvor – i hvilke medier?

Hvorfor:

Er det relevant?

Det er relevant at kommunikere om CSR, hvis din virksomhed:

- ☐ Gerne vil i dialog med interessenter for at undgå problemer eller løse udfordringer i forhold til interessenter
- ☐ Vil bruge CSR til at komme i dialog om andre ting – fx samarbejde eller salg
- ☐ Vil bruge CSR som led i markedsføring over for kunder eller potentielle medarbejdere.

Det er især relevant, hvis I gør noget, som kunderne eller jobkandidaterne osv. synes om.

Hvad vil vi opnå?

- ☐ Give information og viden – undgå misforståelser
- ☐ Skabe generel interesse, forståelse og sympati
- ☐ Dokumentere eller fortælle, at vi lever op til krav
- ☐ Skabe handlinger – fx køb, samarbejde, jobansøgninger, finansiering
- ☐ Andet

Faldgruber – kan det give problemer?:

Inden I kommunikerer, kan I overveje, om det kan give uønskede sideeffekter:

- ☐ Skaber vi forventninger, vi ikke kan leve op til?
- ☐ Giver vi konkurrenter adgang til følsomme oplysninger?
- ☐ Støder vi andre interessenter ved at melde holdninger ud?
- ☐ Får vi flere henvendelser udefra, end vi kan håndtere?
- ☐ Andet

Hvad og hvem: Hvilke CSR-aktiviteter skal vi kommunikere – og til hvem?

I kan kommunikere til den direkte berørte interessent, men også til andre interessenter. Fx vælger nogle virksomheder at fortælle kunder og jobsøgende om, hvad de gør for miljøet, medarbejdere og lokalsamfundet.

	Har vi gjort noget for denne interessent, som vi skal kommunikere til denne eller andre interessenter?	Skal vi kommunikere vores CSR-aktiviteter til/med denne interessent?
Kunder		
Kunders kunder/slutbrugere		
Leverandører		
Leverandørers leverandører		
Samarbejdspartnere (uddannelse, rådgivere mv.)		
Medarbejdere		
Medarbejderes familier		
Jobsøgende		
Ejere		
Finansielle interessenter (bank, real-kredit, forsikring etc.)		
Lokalsamfund		
Faglige organisationer (arbejdsgiver, branche, fagforening)		
Interesseorganisationer, kultur, velgørenhed		
Medier		
Myndigheder		
Miljø		
Andet/andre		

Hvornår – hvilke anledninger:

- ☐ Når vi kommunikerer i anden sammenhæng
- ☐ Invitation til dialog med interessenter: møder, telefonsnak, spørgeskemaer
- ☐ Når vi sætter noget i gang – beslutter noget eller gør noget
- ☐ Når vi gør status og evaluerer på interessentaktiviteten
- ☐ Når vi har opnået resultater
- ☐ Når vi holder op med at gøre noget eller ændrer en beslutning

Vælg en vinkel på historien – Tænk på, hvad der interesserer jeres modtager:

- ☐ Hvad får interessenten ud af det, I gør?
- ☐ Hvordan påvirker handlingen interessenten?
- ☐ Hvad får I ud af det, I gør?
- ☐ Hvad får andre interessenter ud af det, I gør? Hvordan påvirker handlingen andre interessenter?

Vælg en stil – Hvad skal kendetegne jeres fortællinger om CSR:

- ☐ Sjov, underholdende
- ☐ Menneskelig, rørende, værdibaseret
- ☐ Forretningsorienteret, alvorlig
- ☐ Informativ, kort, let
- ☐ Faglig, præcis, fyldig.

Hvilke kommunikationskanaler skal vi vælge?

Det kan være gratis eller billigt at fortælle om jeres CSR-aktiviteter i de kommunikationskanaler, I allerede bruger. Det kan være følgende:

- ☐ Produktet selv – fx emballage ved fysiske produkter eller beskrivelser ved serviceydelser
- ☐ Hjemmeside
- ☐ Tilbud, brochurer eller andet markedsføringsmateriale
- ☐ Møder med kunder og andre interessenter
- ☐ Årsregnskab
- ☐ Nyhedsbreve
- ☐ E-mails
- ☐ Fakturaer
- ☐ Julekort
- ☐ Hæng beviser, holdninger eller andet op på vægge, som besøgende ser
- ☐ Jobannoncer
- ☐ Medarbejderblad eller andre interne medier
- ☐ Andet

I kan også kommunikere jeres CSR-aktiviteter for sig. Her kan flere medier være relevante, fx:

- ☐ Fagtidsskrifter, branchemedier
- ☐ Nyhedsmedier: lokalavis, avis, radio, tv
- ☐ Annoncer, reklame
- ☐ Foredrag eller møder
- ☐ Mund til mund
- ☐ Andet

Hvad må det koste?

Det er en god ide at have gjort sig klart, hvad en kommunikationsstrategi må koste jeres virksomhed. Prisen har også betydning, når I skal vurdere, hvilke kommunikationsaktiviteter der skal tages i brug.

9.7. Arbejd selv 2: Ikke-finansielt regnskab

Trin for trin-guiden er en inspiration til, hvordan jeres virksomhed kan arbejde med ikke-finansielle regnskaber, og hvilken proces det indebærer. I kan skrive kommentarer i højre kolonne til, hvordan det kan være relevant at lave et ikke-finansielt regnskab i jeres virksomhed.

Aktiviteter	Kommentarer
1. Identificer formålet med at lave et ikke-finansielt regnskab – eks.:	
Internt: a) Supplere et ledelsessystem, eks. miljøledelse, med et ikke-finansielt regnskab for at systematisere jeres arbejde med CSR. b) Gøre alle medarbejdere og ledere bevidste om virksomhedens CSR-indsats. c) Forbedre dialogen mellem ledelse og medarbejdere. d) Andet?	
Eksternt: a) Dokumentere jeres CSR-indsats over for interessenter, der stiller krav om, at jeres virksomhed gør en CSR-indsats. b) Forbedre virksomhedens omdømme over for fremtidige medarbejdere, kunder, leverandører, lokalsamfund m.fl. c) Forbedre kendskabet til virksomhedens interessenter og deres behov. d) Kommunikere virksomhedens CSR-indsats til andre eksterne interessenter. e) Andet?	
2. Find ud af, hvem der skal tage initiativet til at lave et ikke-finansielt regnskab i jeres virksomhed:	
3. Afklar, hvordan I arbejder med CSR i jeres virksomhed i dag – eks.:	
a) Aktiviteter rettet mod jeres medarbejdere, der går videre end hvad loven, aftaler og overenskomster kræver. b) Aktiviteter i forhold til jeres kunder. c) Aktiviteter i jeres leverandørkæde. d) Aktiviteter rettet mod jeres forskellige interessenter. e) Aktiviteter i jeres lokalsamfund. f) Aktiviteter i forhold til miljøet. g) CSR er en del af jeres værdier, strategi og målsætning. h) Andet?	
4. Opstil mål for jeres arbejde med CSR:	
a) Opstil overordnede mål for, hvad jeres virksomhed ønsker at opnå med jeres CSR-indsats – eks. "vi ønsker at øge velværet blandt medarbejderne". b) Identificer, hvilke konkrete aktiviteter jeres virksomheder skal lave for at nå jeres overordnede mål – fx: • Reducere sygefravær • Mindske stress • Tilbyde sund kost - Osv.	

Aktiviteter	Kommentarer
5. Læg en strategi for, hvordan I vil opnå de opstillede mål: Overvej, hvilke ressourcer I har til rådighed	
6. Læg en handlingsplan: a) Overvej, hvilke konkrete aktiviteter I skal iværksætte b) Identificer, hvem der skal være ansvarlig for, at aktiviteten bliver gennemført og målene opfyldt. c) Læg en tidsplan for aktiviteten. d) Identificer, hvem jeres virksomhed skal inddrage i processen – både internt i virksomheden og eksternt.	
7. Fastlæg, hvilke indikatorer I vil bruge for at vise, at I har opfyldt jeres målsætning – fx: • Antal beskæftigede medarbejdere med nedsat arbejdsevne • Antal sygedage • Antal arbejdsskader/ulykker • Osv. Det er vigtigt at vælge indikatorer, der siger noget om de mål, I har fastsat. Indikatorerne skal også være konkrete og tilstrækkeligt målbare. Fx kan udviklingen i antallet af timer, jeres medarbejdere bruger på at deltage i kurser, være en god indikator, hvis jeres virksomhed har en målsætning om at opkvalificere jeres medarbejdere.	
8. Rapporter om jeres CSR indsats: a) Identificer, hvilket behov jeres virksomhed har for at rapportere om jeres CSR-indsats. b) Identificer formålet med at rapportere om jeres CSR-indsats. c) Identificer, hvilke interessenter I vil henvende jer til – eks. medarbejdere, kunder, lokalsamfund, leverandører, kommunen, samarbejdspartnere eller andre. d) Overvej, hvad der skal stå i jeres ikke-finansielle regnskab. e) Overvej, om det skal være en intern eller ekstern rapport. f) Overvej, hvilken form, omfang og struktur rapporten skal have. g) Overvej, om jeres ikke-finansielle regnskab skal bygges sammen med jeres økonomiske regnskab.	
9. Evaluér processen med at udarbejde jeres ikke-finansielle regnskab: a) Nåede I jeres mål? b) Blev processen gennemført tilfredsstillende? c) Hvor kan I sætte ind for at forbedre processen? d) Andet?	

9.8. Links

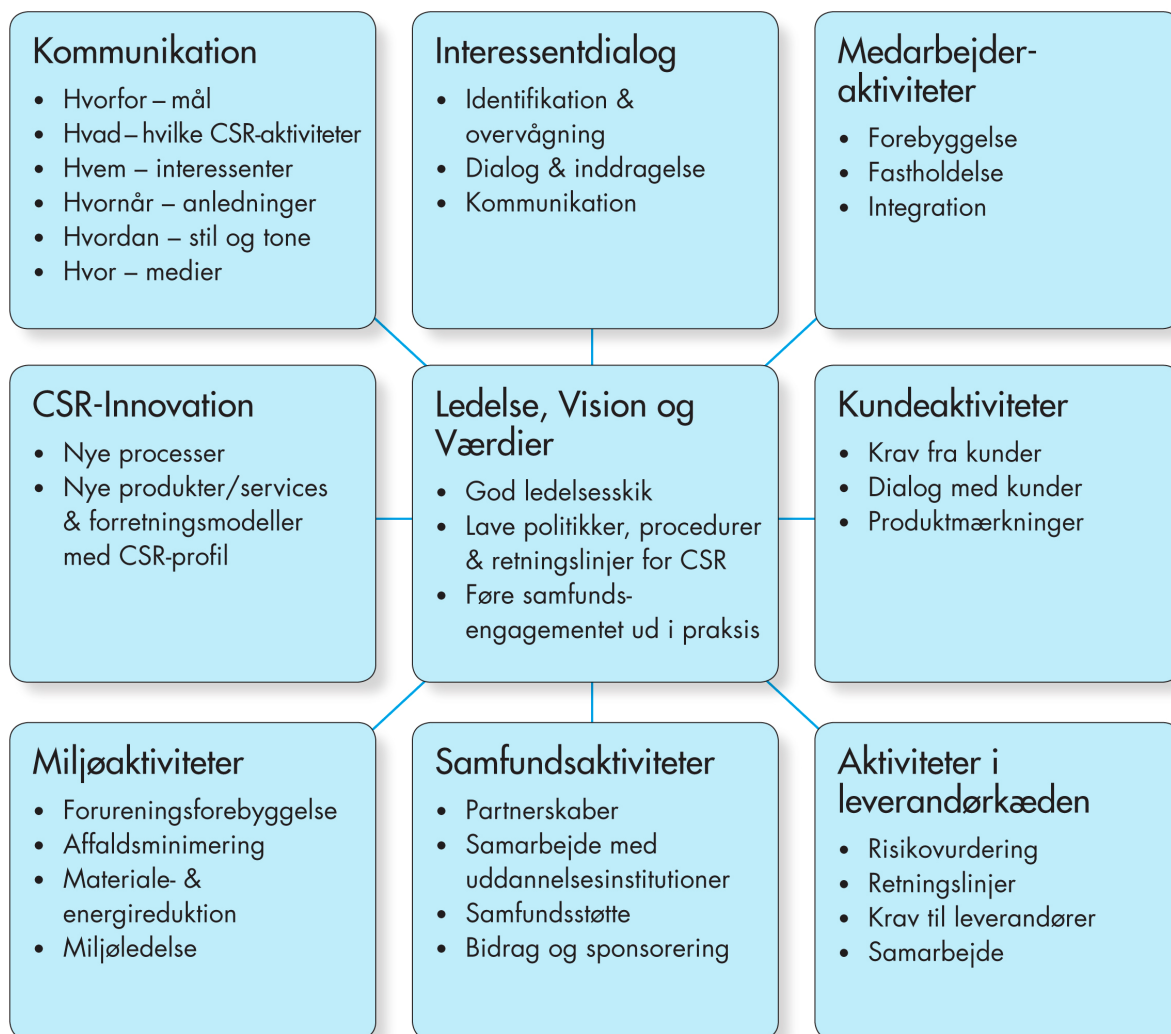
- Markedsføringsloven: www.forbrug.dk & www.hvadergodskik.dk
- Erklæring, der kan sendes med du til kunder kan printes fra: www.csrkompasset.dk

Opsamling



10. Opsamling

Denne bog har præsenteret en række CSR-aktiviteter inden for ni områder og har givet inspiration til, hvad I kan gøre enden i praksis inden for hvert område, og hvordan I kan komme i gang. Aktiviteterne kan opsummeres i oversigtsfiguren som har været gennemgående for bogen:



10.1. Strategisk CSR

Det er nu op til jer at overveje, hvilke CSR-aktiviteter I vil gå i gang med eller arbejde videre med. Som tidligere nævnt vil CSR formentlig skabe størst værdi for jeres virksomhed, når samfundsengagementet forstærker jeres virksomheds kerneforretning og indgår som en indbygget del af jeres centrale forretningsprocesser i stedet for at være et vedhæng uden sammenhæng med jeres organisation eller forretningsmodel.

Når I skal tage stilling til, hvilke CSR-aktiviteter I vil gå i gang med eller arbejde videre med, handler det derfor om at vælge de CSR-aktiviteter, der passer til jeres virksomhed, og som er i overensstemmelse med jeres værdier og udfordringer. Det er centralt at overveje, hvordan aktiviteterne kan reduce-

re jeres omkostninger, øge omsætningen eller udvikle nye forretningsområder – og samtidig bidrage til samfundet.

For at få det fulde udbytte af jeres virksomheds CSR-indsats, er det væsentligt, at jeres virksomhed ikke blot arbejder spredt med forskellige aktiviteter, men at I tænker mere systematisk over, hvilke aktiviteter der er relevante for jeres virksomhed, og tænker over, hvordan CSR kan bidrage til at forbedre jeres virksomheds muligheder.

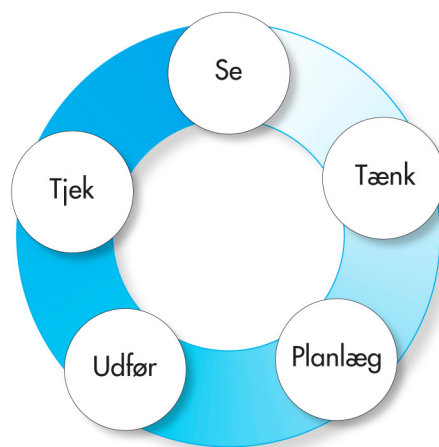
Det kan I gøre ved at tænke CSR sammen med de værdier, der kendetegner jeres virksomhed. Det kaldes også strategisk CSR.

Denne bog giver i hvert kapitel inspiration til, hvordan I kan komme i gang med det CSR-område, der er beskrevet i det enkelte kapitel. På den måde kan I dykke den i et enkelt CSR-område gennem et udvalgt kapitel i bogen. Hvis I vil gå mere strategisk til værks, kan I følge en strategisk CSR-proces, som beskrevet i dette kapitel.

10.2. Eksempel på en strategisk CSR-proces

I kan vælge at bruge CSR-cirklen som model, når I skal arbejde strategisk med CSR. Cirklen hjælper både ledelse og medarbejdere til at bevare overblikket over processen, selvom der er forskellige medarbejdere og ledere, der arbejder med forskellige dele af processen.

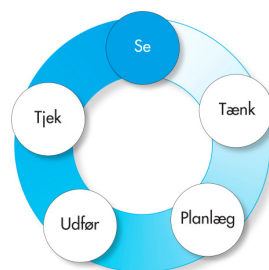
Cirklen kan selvfølgelig tilpasses og udvikles til jeres virksomhed og CSR-arbejde, men vi foreslår, at I tager udgangspunkt i denne model²¹.



²¹ Cirklen stammer fra Håndværksrådets forslag til proces for miljøstyring – se mere på www.miljostyring.dk

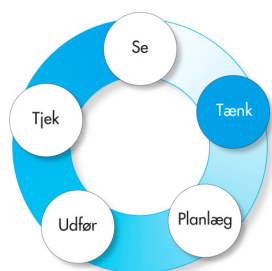
Se... en kortlægningsproces:

Start med at se på, hvad I kan gøre ved at kortlægge mulighederne. Kortlægningen er første skridt i den strategiske CSR-proces. I kortlægningen er det meningen, at I skal diskutere, hvilke CSR-aktiviteter der kan være med til at håndtere de problemer eller udfordringer, som jeres virksomhed står overfor. Brug de mange eksempler i bogens enkelte kapitlers afsnit der hedder "Arbejd selv med...". I kan også inddrage interessenterne i kortlægningen af jeres muligheder på CSR-området – og i den forbindelse hente inspiration i kapitlet om interessentdialog.



I kan bruge følgende spørgsmål til at styre processen:

- Hvilke generelle udfordringer har jeres virksomhed – og hvilke CSR-aktiviteter kan bidrage positivt til denne udvikling?
- Hvilke CSR-aktiviteter passer ind i jeres værdier, målsætning og strategi?
- Hvilke ledere og medarbejdere – og interessenter – skal inddrages i processen



Tænk... en vurderings- og prioriteringsproces:

Det andet trin er vurdering og prioritering. Her skal I vurdere og prioritere de udfordringer, I har konstateret i første trin, samt de CSR-aktiviteter, som I mener kan være med til at håndtere udfordringerne.

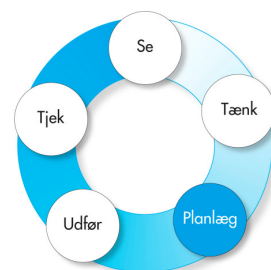
Det er en god idé at tage fat på de væsentligste forhold først. Samtidig er vigtigt at sætte sig realistiske mål helt fra starten. I kan altid sætte ambitionsniveauet op senere. Det er også en god idé at opstille succesmål for projektet, så I løbende kan følge med i fremskridtene og vurdere, om I har nået, hvad I vil.

Nogle ting, som er relevante at få afklaret i processen, er:

- Hvor mange ressourcer vil ledelsen afsætte til processen/projektet?
- Hvilke aktiviteter bidrager mest til at reducere omkostninger, øge omsætningen eller løse de udfordringer I står overfor?

Planlæg... en handlingsplan:

Det tredje trin handler om, hvem der skal løse hvilke opgaver, hvordan og hvornår. Når I har besluttet, hvilke former for CSR I vil arbejde med, kan I udarbejde en handlingsplan for de kommende aktiviteter. Handlingsplanen



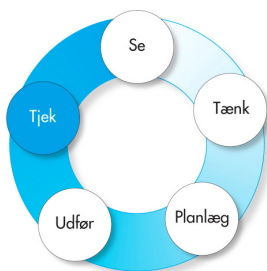
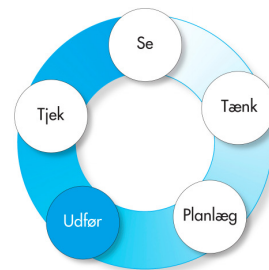
kan være mere eller mindre udførlig, afhængigt af projektets omfang. Handlingsplanen kan både være kort- og/eller langsigtet.

I planlægningsfasen er den primære aktivitet at få opstillet en handlingsplan. Nogle gode råd til fasen er:

- Opstil realistiske mål
- Lav en handlingsplan og udpeg ansvarlige
- Brug den organisation I har i dag – men nedsæt gerne en projektgruppe med de ledere og medarbejdere, der er mest relevante for opgaverne. I kan vælge medarbejderne ud fra viden eller evner, som er vigtige for arbejdet – men også ud fra, hvem der brænder for sagen.

Udfør... en implementeringsproces:

I denne fase udfører I arbejdet. Det kan involvere projektgruppen, men også andre i virksomheden eller interessenter uden for virksomheden. Her handler det om at følge handlingsplanen – og eventuelt justere den undervejs.



Tjek... en evalueringsproces:

Den sidste fase er evalueringsprocessen, hvor I vurderer, om målene blev nået, eller om I skal lave nogle justeringer eller supplerende projekter. Det er som nævnt en god idé løbende at følge op på, om der er behov for justeringer i handlingsplanen.

Når I har gennemført jeres CSR-projekt, kan I ofte med fordel formidle jeres indsats til omverdenen. I kapitlet om CSR-kommunikation kan I finde inspiration til, hvordan I bedst formidler jeres resultater eller selve processen med CSR-arbejdet.

10.3. Hvordan kommer I videre?

Denne bog indgår som nævnt i indledningen i projektet Overskud med Omtanke.

Projektet har sin egen hjemmeside, hvor meget af denne bog findes, og hvor der er interaktive værktøjer og links til andre interessante hjemmesider og værktøjer om CSR.

I kan arbejde videre med CSR på hjemmesiden: www.overskudmedomtanke.dk

På hjemmesiden kan I få mere inspiration til arbejdet med CSR på flere måder:

- Meld jer gratis til et kursus i CSR i hele landet (gælder i 2006)
- Brug en interaktiv guide til at finde frem til, hvilke CSR-aktiviteter der er relevante for jeres virksomhed
- Se videoklip med virksomheder, der fortæller om deres erfaringer med CSR
- Find inspiration i tekster og arbejdsskemaer som også indgår i denne bog. Fx kan I printe afsnit fra denne bog og dele ud til relevante medarbejdere eller interessenter
- Find links til andre hjemmesider og værktøjer om CSR
- Brug værktøjer, der ligger på hjemmesiden, som I kan bruge til at beregne den forventede gevinst ved at gå i gang med en bestemt CSR-aktivitet.

11. Om projekt Overskud med Omtanke

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har med støtte fra Den Europæiske Socialfond og arbejdsmarkedsstyrelsen igangsat projektet People & Profit, der på dansk er kommet til at hedde Overskud med Omtanke.

Projektets officielle navn, People & Profit, indikerer, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen med projektet ønsker at fokusere både på mennesker og på profit. Således er det målet, at kurserne både kan gavne virksomhedens ledere, medarbejdere og øvrige interessenter og dens økonomiske resultater.

Målgruppen for projekt People & Profit er små og mellemstore virksomheder (SMV) i Danmark. Projektets formål er at give et stort antal SMV et mærkbart og konkret kompetenceløft indenfor CSR for at øge de danske virksomheders konkurrenceevne og optimere deres CSR indsats.

CSR defineres som virksomhedernes frivillige arbejde med at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter i interaktion med deres interessenter.

Projektets indhold

Projektet indeholder fem faser:

1. Forstudie
2. Kortlægning
3. Udvikling af undervisningsmodulet
4. Pilotforløb
5. Implementering og forankring

Fase 1 og 2 indeholdt den primære forskning i projektet, og de har resulteret i:

- Et katalog over CSR-aktiviteter udarbejdet af Ashridge Centre for Business and Society
- En rapport om sammenhængen mellem CSR og virksomhedernes økonomiske resultat udarbejdet af Foundation Strategy Group og Centre for Business and Government, John F. Kennedy School of Government, Harvard University
- Et katalog over allerede eksisterende konkrete og relevante CSR-værktøjer udarbejdet af Anne Roepstorff og Lene Bjørn Serpa
- En spørgeskemaundersøgelse udarbejdet af TNS Gallup, der blandt godt 1000 danske virksomheder med 10-250 ansatte kortlagde, hvilke CSR-aktiviteter danske SMV arbejder med, og hvilke CSR-aktiviteter der har den største positive effekt på bundlinjen.

Rapporterne er tilgængelige både på projektets hjemmeside www.people-and-profit.socialfonden.net, og på Erhvervs- og Selskabsstyrelsens hjemmeside www.eogs.dk/csr, der også omhandler de andre CSR aktiviteter, som styrelsen arbejder med.

I fase 3, 4 og 5 har Erhvervs- og Selskabsstyrelsen sammen med Rambøll Management:

- udviklet undervisningsmateriale til et CSR kursus, herunder nærværende arbejdsbog
- udviklet et elæringsmateriale til brug i forbindelse med kurset – se www.overskudmedomtanke.dk
- gennemført et pilotprojekt med 50 virksomheder
- uddannet undervisere fra en lang række voksenuddannelsescentre i Danmark.

Styrelsen og Rambøll Management står nu for at gennemføre et CSR kursus for 12.000 ledere og medarbejdere i danske små og mellemstore virksomheder i samarbejde med en række netværkspartnere.

Baggrund for projektet

For at fremtiden også kan være præget af velstand og velfærd, er det nødvendigt at dansk erhvervsliv er rustet til at klare sig godt i den internationale konkurrence og være med i forreste linje på de globale markeder. Det er også en forudsætning at den potentielle arbejdsstyrke anvendes fuldt ud og gøres mere effektiv. Det sker bl.a. ved at ledelsen i virksomhederne har fokus på et rummeligt arbejdsmarked, gode og attraktive medarbejderforhold, effektive miljø- og energiforanstaltninger m.m.

Det er i den danske indsats for at indfri Lissabon-målet (som det bl.a. også fremgår af Regeringens strategi Vækst, Velfærd - Fornyelse II) at dette projekt finder sit ståsted.

Formål med projektet

Projektets overordnede formål er, at medvirke til at fastholde og forbedre danske små og mellemstore virksomheders konkurrencevilkår blandt andet igennem et rummeligt arbejdsmarked og hvor der er et godt grundlag for, at bruge CSR aktiviteter som en reel konkurrenceparameter.

Der er to primære formål, som uddannelsen skal søge at opfylde:

- at ledere og medarbejdere i små og mellemstore virksomheder får mere viden om, hvordan CSR-aktiviteter kan anvendes som en samlet aktivitet med fælles mål og strategier og i overensstemmelse med virksomhedens øvrige mål og strategier
- at ledere og medarbejdere i små og mellemstore virksomheder får mere viden om, hvordan CSR-aktiviteter kan medvirke til at forbedre virksomhedens økonomiske resultat.

Projektets formål opfyldes gennem følgende produkter:

- skabe ny dokumentation for CSR som et redskab til økonomisk vækst i små og mellemstore virksomheder i forhold til en global konkurrencesituation
- give et stort antal danske virksomheder i danske virksomheder 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
- yde et synligt og effektivt bidrag til at løfte den danske og europæiske CSR dagsorden: Projektet vil understøtte Lissabon målene og Regeringens 2010 mål på beskæftigelsesområdet gennem fastholdelse og integration af de udsatte grupper på arbejdsmarkedet.

Projektet afsluttes i december 2006.

Det kan betale sig for små og mellemstore virksomheder at investere lidt omtanke i medarbejdernes trivsel, miljøet eller lokalsamfundet.

Det giver arbejdsglæde, bedre konkurrenceevne og et godt omdømme.

Denne bog indeholder information, vejledning og konkrete redskaber, så jeres virksomhed kan arbejde strategisk med virksomhedens samfundsmæssige engagement.

