



1. oktober 2010

UNGC i praksis – når den skal skabe værdi for virksomheden

Af Birgitte Mogensen, Anders Holbech, Annika Rømer

I mange virksomheder har årsregnskabslovens nye rapporteringskrav skabt ledelsesmæssigt fokus på samfundsansvar og UNGC (UNGC). Det er i sig selv godt. Men samfundsansvar må ikke blot være en rapporteringsøvelse, forankret i virksomhedens kommunikationsafdeling eller i økonomifunktionen. Samfundsansvar skal være en strategiovelse, der inddrager hele virksomheden, hvis det skal give mening og værdi. Start med at stille jer selv de fire spørgsmål, som vi stiller i denne artikel. Hvis I kan svar klart ja til alle fire, så er I allerede godt på vej til at skabe værdi med UNGC.

Indhold

Hvad er de særlige fordele ved UNGC?	3
UNGC under huden	4
Hænger det sammen med forretningen?	4
Organisatorisk forankring	5
Ansvarlig drift	6
Ansvarlig rapportering og kommunikation	6
Tjeklisten	8
UNGC og Global Reporting Initiative (GRI G3)	8
Afslutning	9

Kontakt

Birgitte Mogensen
Telefon: 3945 9276
Mobil: 2141 6028
E-mail: bmo@pwc.dk

Kontakt

Anders Holbech
Telefon: 3945 9175
Mobil: 2965 8427
E-mail: aho@pwc.dk

Kontakt

Annika Rømer
Telefon: 3945 9314
Mobil: 3053 6157
E-mail: air@pwc.dk

PwC dialog

Nyhedsbreve
fra PwC dialog.
pwc.dk/tilmeld

Det er ti år siden, FN's daværende generalsekretær, Koffi Annan, tog initiativ til det, som nu er verdens største initiativ for virksomhedernes samfundsansvar – UNGC. UNGC indeholder ti principper for, hvordan virksomheder bør forholde sig til de mest centrale globale konventioner inden for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupition. Der er nu mere end 7000 virksomheder tilsluttet på verdensplan og mere end 200 i Danmark. UNGC har opnået stor succes, fordi de ti principper (se Tekstboks 1 – UNGC's ti principper) omformulerer tusindvis af sider af internationale konventioner til ti kortfattede principper, som virksomheder (og organisationer) kan forholde sig til i deres daglige virke. Årsregnskabslovens nye bestemmelse om redegørelse for samfundsansvar (§ 99 a) indeholder en direkte henvisning til UNGC. Virksomheder, som er tilsluttet UNGC og rapporterer i overensstemmelse med UNGC's regler, er fritaget fra at redegøre for deres politikker og arbejde med samfundsansvar i deres årsrapport. Hertil kommer, at regeringen direkte opfordrer danske virksomheder til at tilslutte sig UNGC. Hensigten er på den ene side, at danske virksomheder skal udvise større samfundsmæssigt ansvar og dermed bidrage til at løse globale problemer (klimaforandringer, faldende biodiversitet, sult, fattigdom, vandmangel, fødevaremangel mv.). Men samtidig lægger regeringen også stor vægt på, at Danmark og danske virksomheder skal bruge ansvarligheden strategisk og til at styrke konkurrencekraften.

Det nye krav i årsregnskabsloven og regeringens direkte opfordring til virksomheder om at tilslutte sig UNGC har haft stor effekt. I dag er mere en 200 danske virksomheder tilsluttet UNGC, og stadig flere tilslutter sig løbende.

I denne artikel ser vi nærmere på den sidste del af regeringens målsætning – nemlig hvordan virksomheder kan bruge samfundsansvar og UNGC til at styrke deres konkurrencekraft. Vi ser nærmere på, hvilke fordele danske virksomheder kan få ud af at tilslutte sig UNGC – ud over det åbenbart positive, at man tager medansvar for alvorlige globale problemer og udfordringer. Vores hovedbudskab er, at danske virksomheder kan få stor værdi af at arbejde med social ansvarlighed, hvis de succesfuldt kan få ansvarligheden ordentligt ind under huden og integreret i virksomheden, hvorimod arbejdet med social ansvarlighed og UNGC let risikerer at blive et slag i luften, hvis ikke ansvarligheden bliver ”vævet ind i det stof, som virksomheden er gjort af”.

PwC dialog

Nyhedsbreve
fra PwC dialog.
pwc.dk/tilmeld

Hvad er de særlige fordele ved UNGC?

En virksomhed kan få stor værdi af at tilslutte sig UNGC, hvis den aktivt søger at udnytte den unikke CSR-plattform, som UNGC tilbyder. Vi mener, at der er fem særlige fordele ved UNGC, der udspringer af, at UNGC er globalt, frivilligt og baseret på internationale konventioner, som nyder (næsten) universel global opbakning. Der findes ikke andre CSR-initiativer, som har samme moralske patos som UNGC. Derfor er der helt specifikke fordele, som virksomheder kan få ved at tilslutte sig UNGC:

Global fællesnævner

UNGC tilbyder et globalt framework baseret på ti universelle principper, som tager afsæt i internationale konventioner. UNGC virker derved som en fællesnævner i forhold til, hvad bæredygtighed internationalt handler om. UNGC bryder derfor også med nationale fortolkninger af bæredygtighed. Dette har stor værdi i internationale virksomheder, hvor der er behov for at etablere en værdimæssig platform, som kan nyde respekt og opbakning på tværs af landegrænser.

Risikominimering

UNGC kan bruges som værktøj til identificering og minimering af risici. Ved at gennemgå de ti principper, får virksomheder et billede af, hvilke risici de står over for i forhold til menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupition – og et framework for at arbejde videre med at minimere disse. Der er udviklet en lang række værktøjer til dette formål, som kan hentes gratis på internettet.

Corporate branding

UNGC kan bruges i virksomhedens internationale corporate branding.

Rapportering

UNGC skaber et framework for rapportering. UNGC stiller krav om, at tilsluttede virksomheder rapporterer på deres arbejde med principperne. Det har den fordel for de tilsluttede virksomheder – for at sikre egen compliance med UNGC's principper og rapporteringskrav – at de bliver tvunget til at følge op på deres resultater, opnået som følge af arbejdet med UNGC.



Det nytter ikke, at man giver en masse penge til velgørende formål, hvis man ikke har tjent pengene anstændigt. Man kan ikke købe aflad.

PwC dialog

Nyhedsbreve
fra PwC dialog.
pwc.dk/tilmeld

Netværk og læring

UNGC tilbyder netværk og læring. UNGC har som mål at fremme udveksling af viden mellem de tilsluttede virksomheder. UNGC organiserer netværk, som virksomheder kan blive medlem af, hvor de får adgang til at diskutere deres bæredygtighedsarbejde med ligestillede.

UNGC under huden

En ting er de teoretiske fordele, som findes ved UNGC. En anden ting er at integrere UNGC i virksomheden og dermed sikre, at virksomheden rent faktisk bidrager til at skabe større respekt for menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupcion, og sikre, at virksomheden opnår de fordele, som vi har skitseret ovenfor.

Derfor er det væsentligt – både for verdenssamfundet og for virksomheden – at UNGC kommer ind under huden – ikke bare i CSR-afdelingen – men i hele virksomheden – på direktionsgangen, i linjeorganisationen og hos dem, som er ansvarlige for udarbejdelse af årsrapporten.

Der er fire centrale spørgsmål, som kan afsløre, om en virksomhed har UNGC under huden. Kan man klart og tydeligt redegøre for de fire områder, som vi oplister nedenfor, så kan man med god samvittighed sige, at man har ledelsesmæssigt styr på CSR. Det er imidlertid vores erfaring, at de færreste danske virksomheder kan svare positivt og overbevisende på alle fire spørgsmål.

Hænger det sammen med forretningen?

Det første spørgsmål er, om virksomheden kan redegøre for, hvordan dens arbejde med ansvarlighed og UNGC's ti principper hænger sammen med den forretningsmæssige strategi? Der er forskellige underspørgsmål, som kan afgøre, om dette er tilfældet: Har virksomheden f.eks. defineret, hvilke CSR-forhold, som er væsentlige/ikke væsentlige, eller er det mere eller mindre tilfældigt, hvilke temaer virksomheden beskæftiger sig med? Synes der at være fokus på de forretningsmæssige fordele ved at beskæftige sig med bæredygtighed? F.eks. reduktion af risici, corporate branding mv.

Menneskerettigheder

1. Virksomheder bør støtte og respektere beskyttelsen af internationalt erklærede menneskerettigheder og
2. sikre sig, at de ikke medvirker til krænkelse af menneskerettighederne.

Arbejdstagerrettigheder

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

Miljø

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

Anti-korrupcion

10. Virksomheder bør modarbejde alle former for korrupcion, herunder afpresning og bestikkelse.

PwC dialog

Nyhedsbreve
fra PwC dialog.
pwc.dk/tilmeld

Et af principperne i UNGC handler bl.a. om børnearbejde. Derfor bør virksomheder, der tilslutter sig UNGC, foretage en vurdering af, hvilke dele af deres aktiviteter der aktuelt eller potentielt kan involvere børnearbejde. Det kan f.eks. være relevant, hvis virksomheden køber forarbejdede varer fra udviklingslande, hvor fattigdom gør, at det ofte er nødvendigt for børn at arbejde – eller at tage med mor og far på arbejde.

Virksomheder bør også forholde sig til samt redegøre for, hvordan arbejdet med principperne i UNGC styrker den økonomiske forretning – det vil sige styrker indtjeningen, reducerer omkostningerne eller virksomhedens risici. Det kan synes umiddelbart kynisk at kræve, at arbejdet med bæredygtighed skal have økonomiske fordele. Men det er det ikke. Det handler nemlig om at identificere mere bæredygtige forretningsmodeller. Dette vil kun være holdbart, hvis der er en sammenhæng mellem den økonomiske bæredygtighed og den miljømæssige og sociale bæredygtighed.

UNGC er ikke en compliance-standard – men et sæt af principper, og forventningen til virksomheder, der tilslutter sig UNGC, er ikke, at de skal være i compliance, men at de løbende skal arbejde med at styrke respekten for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder mv. UNGC fokuserer derfor meget mere på, at virksomheder bevæger sig i den rigtige retning, end den fokuserer på compliance. Derfor handler arbejdet med UNGC om at gøre sin forretningsmodel mere bæredygtig, end den var i går.

Organisatorisk forankring

Det andet spørgsmål er, om virksomheden kan redegøre for, hvordan dens arbejde med ansvarlighed og UNGC's ti principper er indarbejdet i virksomhedens organisation – både den øverste og centrale ledelse (bestyrelse, direktion, tilsynsråd). Arbejdet med bæredygtighed skal først og fremmest være forankret (solidt) i virksomhedens øverste ledelseslag. Mange virksomheder begår den fejl, at den CSR-ansvarlige i virksomheden ikke udstyres med tilstrækkelig beslutningskraft til reelt at ændre på den måde, som virksomheden drives på. Denne fejl kan man undgå, hvis man søger for, at CSR-strategien er solidt forankret i virksomhedens top.

Der skal være en tydelig opbakning fra den øverste ledelse, og der skal være aktiv deltagelse og kommunikation fra den centrale ledelse. Flere og flere virksomheder indarbejder CSR-KPI'er i deres incitamentssystemer, hvilket også er med til at sikre forankringen af arbejdet med UNGC.

PwC dialog

Nyhedsbreve
fra PwC dialog.
pwc.dk/tilmeld

Ansvarlig drift

Det tredje spørgsmål er, om virksomheden kan redegøre for, hvordan dens arbejde med ansvarlighed og UNGC's ti principper er indarbejdet i de centrale forretningsprocesser – f.eks. indkøb, HR, produktion, logistik mv. The Economist skrev, at samfundsansvar ikke handler om, hvordan man bruger sine penge, men om, hvordan man tjener dem. The Economist henviser her til, at der især i USA er tradition for, at CSR sidestilles med filantropi og ”corporate giving”. Denne holdning til ansvarlighed holder ikke længere – simpelthen fordi det ikke nytter, at man giver en masse penge til velgørende formål, hvis man ikke har tjent pengene anstændigt. Man kan ikke købe aflad.

Derfor skal samfundsansvar være dybt integreret i forretningen. Det betyder i praksis, at samfundsansvar skal være en integreret del af virksomhedens forretningsprocesser – f.eks. at indkøbsafdelingen har procedurer, som sikrer, at nye leverandører bliver screenet for overtrædelse af menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og miljø, f.eks. at HR-afdelingen har procedurer, som sikrer, at man i praksis fokuserer på mangfoldighed i forbindelse med ansættelser og forfremmelse, f.eks. at udviklingsafdelingen har formaliserede redskaber til understøttelse af, at produktansvar og miljø bliver tænkt ind i udviklingen af produkterne, f.eks. at økonomifunktionen har implementeret et whistleblower-system med tilhørende regelsæt for håndtering af ”facility payments”, f.eks. at logistikfunktionen har konteringsregler for opgørelse af virksomhedens CO₂-emissioner mv. Disse eksempler er ikke udtømmende, men skal i omfang og indhold tilpasses hvert enkelt virksomhed.

I praksis betyder dette, at ansvaret for virksomhedens samfundsansvar godt kan være placeret i en CSR-afdeling, men denne afdeling kan kun have en udviklingsfunktion og en controllingfunktion. Når virksomhedens CSR-politikker er udviklet og skal implementeres i virksomhedens drift, så må ansvaret overdrages til linjen. Arbejdet med at kontrollere, om virksomheden og linjefunktionerne herefter i praksis efterlever CSR-politikkerne og egne procedurer effektivt og forsvarligt, kan være forankret i CSR-afdelingen, eller CSR-afdelingen kan bidrage dertil, hvor virksomhedens controlling-arbejde er placeret i interne revisionsafdelinger.

Ansvarlig rapportering og kommunikation

Det fjerde spørgsmål er, om bæredygtighed er integreret i virksomhedens rapportering og kommunikation.

PwC dialog

Nyhedsbreve
fra PwC dialog.
pwc.dk/tilmeld

Ligesom markedets tillid til virksomheden afhænger af, om der offentliggøres transparent og troværdig information om den økonomiske performance, så er samfundets tillid til en virksomhed afhængig af adgang til transparent og troværdig information om virksomhedens ikke-finansielle performance. Specifikt i forhold til UNGC gælder, at virksomheden skal kunne dokumentere fremskridt i forhold til menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrruption.

Derfor er en del af lakmustesten, om virksomheden offentliggør en balanceret og fyldestgørende rapportering om virksomhedens arbejde med samfundsansvar. Det er ikke tilstrækkeligt med brochurer i fire farver med billeder af glade børn. Rapporteringen skal give et tydeligt billede af virksomhedens politikker for samfundsansvar, den praktiske implementering og resultaterne af arbejdet. For at kommunikationen skal være balanceret, skal virksomheden også beskrive de områder, hvor mål ikke er nået, og de dilemmaer, som virksomheden står over for.

Figur 1 - CSR I PRAKSIS - FUNDAMENTSFORUDSÆTNINGER



PwC dialog

Nyhedsbreve
fra PwC dialog.
pwc.dk/tilmeld

Tæt knyttet til rapporteringen er den løbende dialog med virksomhedens interessenter (kunder, medarbejdere, leverandører, ngo'er mv.). Denne dialog er helt afgørende for, at man i en virksomhed har mulighed for at vurdere, hvilke krav og forventninger der stilles til virksomheden, og dermed hvilke CSR-forhold der er væsentlige og ikke-væsentlige. Virksomhedens rapportering bør også dokumentere, hvilken dialog virksomheden har med sine centrale interessenter.

Tjeklisten

De fire spørgsmål om strategi, organisering, drift og kommunikation kan bruges som en tjekliste, når man skal vurdere, om virksomheder har samfundsansvar og UNGC under huden. De kan også bruges som inspiration til, hvor der er behov for en ekstra indsats, i forhold til at samfundsansvar reelt set skal blive forretningsdrevent, værdiskabende og strategisk. Det er de færreste virksomheder, der kan give et klart og tydeligt svar på alle fire spørgsmål, og det betyder, at danske (og udenlandske for den sags skyld) virksomheder har en del at lære i forhold til at få samfundssvar integreret i praksis i forretningen – både strategisk, organisatorisk, operationelt og i kommunikationen.

UNGC og Global Reporting Initiative (GRI G3)

Virksomheder, som er tilsluttet UNGC, skal rapportere om deres arbejde med UNGC's ti principper. I mange tilfælde ser man, at virksomheder oplister alle ti principper og deres arbejde med hvert af principperne, uden en prioritering af hvilke af principperne der har størst betydning for virksomhedens interessenter og dens forretning. Denne type af rapportering kan ikke bruges til meget – hverken af interessenterne eller af virksomheden selv, fordi den giver meget lidt indikation af, hvor skoen virkelig trykker.

Rapporteringsstandarden GRI G3 fra Global Reporting Initiative er specifikt indrettet til at underbygge rapportering om samfundsansvar og arbejdet med UNGC-principperne. GRI G3 giver ikke blot forslag til en lang række ikke-finansielle indikatorer, som virksomheder kan betjene sig af, den giver også en rigtig god beskrivelse af, hvordan virksomheder sikrer, at væsentlige (strategiske) begreber som væsentlighed og dialog med interessenter adresseres i kommunikationen.

PwC dialog

Nyhedsbreve
fra PwC dialog.
pwc.dk/tilmeld

Afslutning

Det kan give stor værdi at tilslutte sig UNGC, hvis man formår at bruge dens principper til at styrke det strategiske arbejde med CSR til at integrere ansvarlighed i organisationen og driften samt i virksomhedens kommunikation og rapportering. Men det kræver, at ansvarlighed bliver mere og andet, end en rapporteringsøvelse. Rapporteringskravet har vist sig at være det, som skaber fokus på samfundsansvar i ”direktionen og bestyrelsen” – og dermed giver mulighed for, at temaet får den opmærksomhed, som det fortjener. Udnyt muligheden og skab en bedre forretning.

PwC dialog

Nyhedsbreve
fra PwC dialog.
pwc.dk/tilmeld