

# Sustainability Quarterly

Oktober 2009

Magasin om bæredygtighed og etik i et forretningsmæssigt perspektiv

Tema:  
Mangfoldigheds-  
ledelse skaber værdi

CEO-interview:  
Anette Eberhard,  
direktør, Eksport  
Kredit Fonden

## Kære læser

Dette nummer af SQ handler om mangfoldighed. Initiativer bliver søsat, og netværk bliver oprettet i ønsket om at fremme virksomheders arbejde med mangfoldighed og for at sikre, at alle talenter kommer i spil. Vi viser, hvordan virksomheder også ser arbejdet med mangfoldighed som et konkurrenceparameter, og en måde at skabe værdi er også gennem mangfoldighedsledelse. Mangfoldige arbejdspladser kan skabe dynamiske arbejdsmiljøer og i sidste ende innovative løsninger. Derfor sætter vi i dette nummer fokus på mangfoldighed til inspiration for de virksomheder, der allerede arbejder med mangfoldighed eller fremadrettet ønsker at få flere forskelligheder i spil.

God læselyst.  
Birgitte Mogensen



### 3 Tema: Mangfoldighed skaber værdi

Læs om, hvilken værdi arbejdet med mangfoldighed giver virksomheder, og hvordan Århus Universitet og TDC arbejder med mangfoldighed ud fra dels en køns- og etnicitetsvinkel. Læs også om, hvordan det står til med diversitet i topledelsen i 30 store danske virksomheder.

### 8 CEO-interview

Direktør for Eksport Kredit Fonden (EKF) Anette Eberhard fortæller om virksomhedens CSR-arbejde som en integreret del af EKF's forretningsstrategi samt om værdien af rapportering.



### 10 Kort nyt

Læs om FN Global Compact's nye regler og om det nye Råd for Samfundsansvar, som Mads Øvlisen står i spidsen for. Læs også om vinderne af dette års Climate Cup-priser – og hvem der vandt Hovedprisen, som blev overrakt af H.K.H. Kronprins Frederik. Og så inviterer PricewaterhouseCoopers og Danske Capital til konference om ansvarlige investeringer.



### 12 Gæsteskrivent

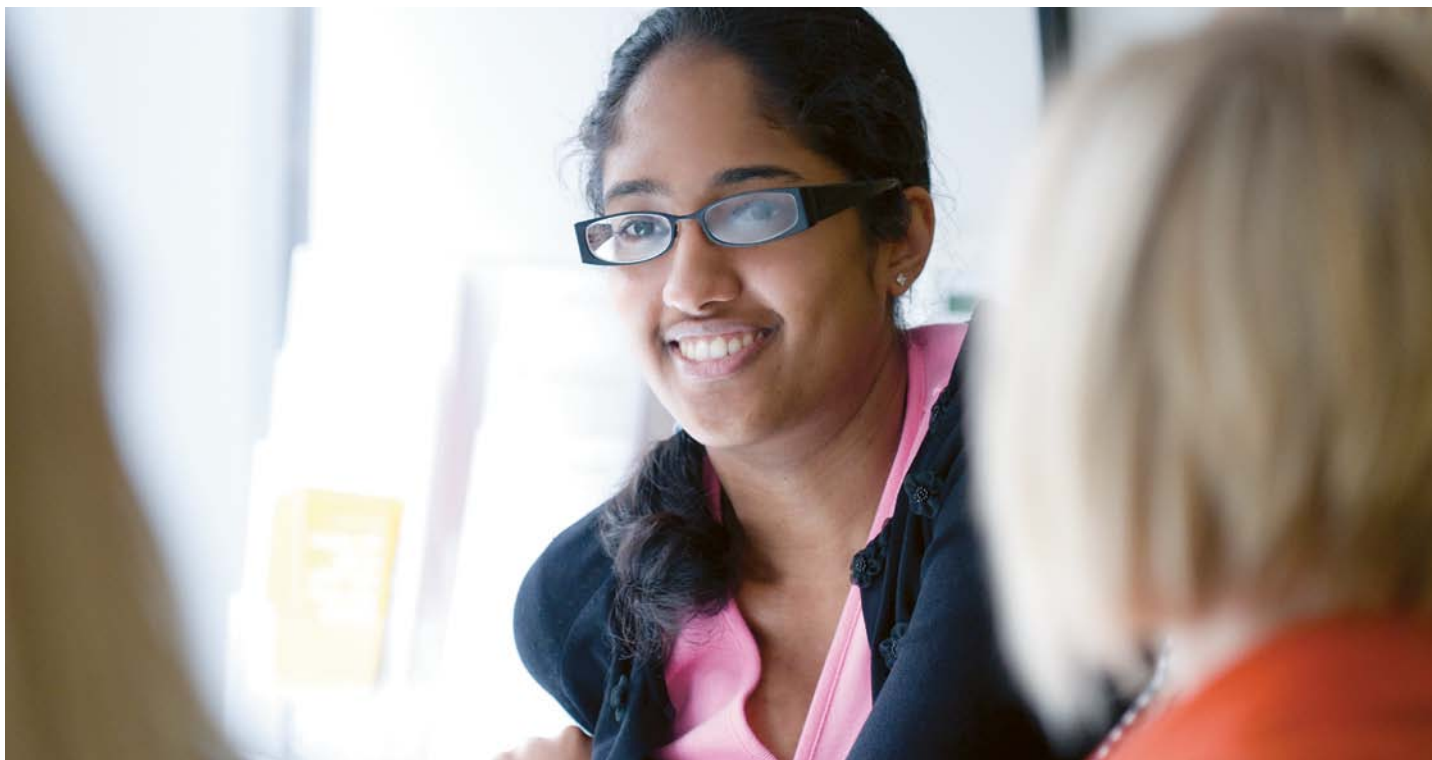
Bagsidens gæsteskrivent, Susanne Nour, giver sit bud på forskellige tilgange til arbejdet med mangfoldighed, og hvad det betyder for medarbejdere, at virksomheden arbejder med mangfoldighed.

Læs mere om PricewaterhouseCoopers' rådgivningsydelser på [www.pwc.dk/sustainability](http://www.pwc.dk/sustainability) og om dette magasin på [www.pwc.dk/sq](http://www.pwc.dk/sq)



**Redaktion:** Birgitte Mogensen, partner; Anne Mette Christiansen, senior manager (ansv. red.); Annika Rømer, consultant. **Kommentarer** til magasinet og forslag til temaer og artikler modtager vi meget gerne. Skriv eller ring til Annika Rømer: [air@pwc.dk](mailto:air@pwc.dk)/3945 9314. Hvis du ikke er interesseret i at modtage Sustainability Quarterly, bedes du også tage kontakt til Annika Rømer. **Udgiver:** PricewaterhouseCoopers, Strandvejen 44, 2900 Hellerup. Layout: PwC MACS (057109). Fotografer: Rie Neuchs, Lars Kruse/AU-foto, TDC, Lars Nybøll og Dennis Rosenfeldt. Tryk: Kailow Graphic. Oplag: 2.200 eksemplarer. ISSN: 1604-7265. Denne publikation udgør ikke og kan ikke erstatte professionel rådgivning. PricewaterhouseCoopers påtager sig intet ansvar for tab, nogen måtte lide som følge af handlinger eller undladelser, baseret på publikationens indhold, ligesom PricewaterhouseCoopers ikke påtager sig ansvar for indholdsmæssige fejl og mangler. © 2009 PricewaterhouseCoopers. PricewaterhouseCoopers betegner det netværk af medlemsfirmaer, der er omfattet af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt og uafhængig juridisk enhed.

# Mangfoldighedens pris



I dette nummer af Sustainability Quarterly sætter vi fokus på mangfoldighed – dels gennem et interview med TDC og Århus Universitet, dels med en gennemgang af forskningsresultater, der findes i Danmark og internationalt. Forskningen såvel som de cases, vi gennemgår, viser, at der kan skabes mere værdi i danske virksomheder ved systematisk og strategisk mangfoldighedsledelse.

Undersøgelser peger på, at virksomheder med høj grad af mangfoldighed konsekvent performer bedre. Kvinder på toppen giver højere bruttoavance, og mangfoldighed giver en højere grad af medarbejdertilfredshed og trivsel. Tallene viser, at mangfoldigheden i danske virksomheder er relativt lav, og at vi dermed går glip af udviklingsmuligheder. Især i ledelsesfunktioner er der for få kvinder og udlændinge, ligesom

gennemsnitsalderen i danske ledelser er for høj.<sup>1,2</sup>

Læs også om, at Århus Universitet mener, for få kvinder blandt professorerne giver for ensartet undervisning og forskning, og derfor har sat konkrete mål for andelen af kvinder i universitetets faste stillinger.

Selvom målet med mangfoldighedsledelse kan forekomme at være relativt simpelt – f.eks. at afspejle samfundets befolkningssammensætning, så kræver mangfoldighedsledelse i praksis en vedholdende og systematisk indsats. Det kræver dels fokus på både ledelsens og medarbejdernes holdninger og værdier i forhold til mangfoldighed. Men det kræver også, at ledelsen er i stand til at sætte mål og dokumentere resultater. Ofte bliver indsatsen med holdninger og værdier ikke i tilstrækkelig grad

sat i system. Derfor er det helt afgørende, at der også er fokus på at udvælge tilstrækkelige KPI'er, når virksomheden skal starte en mangfoldighedsindsats op, og at disse dokumenteres i professionelle ledelsessystemer. Der sker en markant udvikling af KPI'er på mangfoldighedsområdet. Det traditionelle fokus på demografiske indikatorer er udvidet, og mange virksomheder fokuserer også på kompetenceudvikling og læring for forskellige medarbejdergrupper.

Læs om, hvordan TDC både udarbejder månedlig ledelsesinformation om mangfoldighed og samtidig bruger holdninger og værdier som centralt styringsværktøj i virksomhedens arbejde med mangfoldighed.

Vi håber, at dette nummer af Sustainability Quarterly kan inspirere dit arbejde.

<sup>1</sup> Kilde: Innovation og mangfoldighed – Ny viden og erfaringer med medarbejderreven innovation, Forsknings og Innovationsstyrelsen, oktober 2007

<sup>2</sup> Kilde: Justesen, S – "Dansk erhvervsliv mangler innovativitet i toppen", Ledelse i Dag, Nr. 61, 2005



Af Anders Holbech  
Cand.polit.  
3945 9175, aho@pwc.dk



Af Anna Patrizia Rogaczewska  
Cand.oecon.  
3945 3364, apr@pwc.dk

# Alle talenter i spil

Aarhus Universitet (AU) har en stor kvindelig talentmasse, som ikke udnyttes. Der er omtrent det samme antal kvindelige som mandlige ph.d.-studerende, mens kun hver tiende professor er kvinde. AU har nedsat en task force for ligestilling, der skal generere ideer til ligestillingsinitiativer. Målet er bedre og mere attraktive forskningsmiljøer for både mænd og kvinder.

Større diversitet i sammensætningen af forskerteams medfører mere diversitet i forskning og undervisning. Det viser erfaringen i følge professor Flemming Besenbacher, som er leder af Interdisciplinært Nanoscience Center (iNANO) på AU. Derfor er det et problem, at universitetet ikke udnytter de kvindelige talenter fuldt ud.

AU underskrev Charter for flere kvinder i ledelse i 2008 for at få alle talenter på universitetet i spil. "Tallene taler deres tydelige sprog. Vi har en stor kvindelig talentmasse, men ikke mange kvinder i toppen. Med underskrivelsen af charteret forpligtiger vi os til at sætte mål og udarbejde initiativer for at få flere kvinder i ledelsen i ønsket om et mere mangfoldigt forskningsmiljø – også på ledelsesniveau," fortæller Louise Gade, vicedirektør for HR på AU.

## Hårdt forskermiljø

AU's task force for ligestilling har udarbejdet et inspirationskatalog, som præsenterer ideer til, hvordan man kan arbejde med ligestilling på hovedområderne. Blandt ideerne er dialog mellem yngre forskere og ledere prioriteret højt. Et af de initiativer, som bliver iværksat, er et mentorprogram for kvindelige forskere, hvor de kan modtage råd, vejledning og inspiration fra en mere erfaren person i universitetsverdenen. "Vi har igangsat dette initiativ, fordi vi oplever, at vi mister kvindelig talentmasse tidligt. Vi har fået lavet en særlig kønsopdelt arbejdspladsvurdering, der viser, at flere kvinder end mænd føler sig ensomme i forskermiljøet og savner anerkendelse," siger Louise Gade. Mentorprogrammet skal ruste yngre kvindelige forskere til at håndtere de udfordringer, som de møder i forskningsverdenen, og på

sigt øge antallet af kvindelige ledere på øverste karrieretrin - og dermed skabe et mangfoldigt forskningsmiljø.

## Måltal med formål

I april 2009 besluttede AU's dekaner og rektorat, at hvert af de ni hovedområder inden udgangen af 2009 skal udarbejde en ligestillingshandlingsplan og fastsætte måltal for kønsbalancen på henholdsvis ph.d.-, adjunkt-/postdoc.-, lektor- og professorniveau. På iNANO er man foran og har tidligt sat et mål om, at der skal være 25% kvinder i de faste stillinger, hvilket er langt over gennemsnittet for det naturvidenskabelige område. "De 25% er ikke en kvote for kvotens skyld, men et udtryk for en ambition med et formål. Vi har som samfund ikke råd til at negligere den talentmasse, som kvindelige forskere udgør," siger Flemming Besenbacher og henviser til tab af mangfoldig undervisning og forskning som konsekvens af for få kvinder i faste stillinger i forskningsmiljøet.

"AU har endnu ikke set resultatet af deres initiativer, som er en proces, der tager tid, fordi ejerskabet med at få flere kvinder i ledelse forankres ude i de meget forskellige hovedområder og primært er dialogbaseret," siger Louise Gade. Charteret for flere kvinder i ledelse samt dekanerne og rektoratets opbakning til ligestillingsarbejdet er et vigtigt skridt mod AU's ønske om også at få kvindernes talent i spil.

Læs mere og download pjece om AU's initiativer på [www.au.dk/ligestilling](http://www.au.dk/ligestilling).



Af Linna Palmqvist  
Cand.merc. i økonomi  
3945 9515, [lip@pwc.dk](mailto:lip@pwc.dk)



## Charter for flere kvinder i ledelse

- Charteret blev udarbejdet af Minister for ligestilling i marts 2008 i samarbejde med ti deltagende organisationer fra den offentlige og private sektor. AU og en lang række private og offentlige organisationer har underskrevet charteret, senest også A.P. Møller-Mærsk
- I alt har 75 organisationer skrevet under, og målet er 100 organisationer inden udgangen af 2010
- Charteret har til formål at sikre flere kvinder i ledelse ved at opstille krav til de tilsluttede organisationer om at sætte mål og udarbejde initiativer til at fremme kvinder i ledelse.

Læs mere på  
[www.kvinderiledelse.dk](http://www.kvinderiledelse.dk).



Af Annika Romer  
Cand.soc.  
3945 9314, [air@pwc.dk](mailto:air@pwc.dk)

# Go shopping – de bedst kvalificerede findes ikke altid, der hvor du tror!

TDC er nået langt i sit arbejde med strategisk mangfoldighedsledelse og høster nu forretningsmæssige fordele. TDC har fokus på mangfoldighed og integration som en måde at styrke forretningen på, fordi mangfoldighed giver ny inspiration, talenter, ressourcer og mere viden om markedet.

”Mangfoldighed er helt centralt for os,” siger underdirektør i TDC HR Camilla Brehm Suhr. Hun fortæller, at en af visionerne for TDC er, at virksomhedens medarbejdersammensætning som minimum afspejler den etniske sammensætning i Danmark. ”Vores kunder har meget forskellige behov og forventninger til os, og for at kunne konkurrere på markedet fokuserer vi på den individuelle medarbejders kvaliteter og unikke kompetencer. Vi er meget bevidste om ikke at have diskriminerende kvalifikationskrav og ser tværtimod nye og anderledes kvalifikationer som værdiskabende. TDC’s evne til at benytte den mangfoldighed, der er i virksomheden, omsættes dermed direkte til forretningsmæssige fordele,” fortæller Camilla Brehm Suhr.

## Hos TDC tales der arabisk og tyrkisk

Et af TDC’s initiativer er at tilbyde kundeservice på tyrkisk og arabisk. Det giver flere dansk-tyrkisk- og arabisktalende kunder og er samtidig med til at sikre plads på arbejdsmarkedet til danskere med tyrkisk og arabisk baggrund. Camilla Brehm Suhr ser positivt på udviklingen, der viser en markant stigning på ti procent i antallet af nyansatte medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk: ”Stigningen er et udtryk for, at vi gør brug af den forskellighed og dermed de ressourcer, der ligger i at have en medarbejderstab med en anden kulturel baggrund end dansk. Integration af nydanskere på arbejdspladsen er et eksempel på, at vi tager vores samfundsansvar alvorligt, og samtidig har det vist sig at styrke vores brand og forretning.”

## Mangfoldighedsledelse kræver forankring

At arbejde med mangfoldighed kræver, at hele virksomheden er involveret, og at der er et stærkt ledelsesfokus. TDC valgte at indgå i det store mangfoldighedsprojekt ”Equal-projektet”, hvor virksomheden var med til at udvikle et dansk koncept for mangfoldighedsledelse. ”Projektet sparkede en kulturændring og en opmærksomhed i gang hos TDC, som i den grad er blevet forankret i virksomheden. Derfor kan vi i dag arbejde meget konkret og driftsorienteret med mangfoldighedsledelse via initiativer, der bliver fulgt til dørs i virksomheden,” fortæller Camilla Brehm Suhr. ”Vores medarbejdere indtænker mangfoldighed kontinuerligt i deres daglige arbejde – eksempelvis ved rekrutteringsprocesser, introduktion til nye ledere, i udviklingsprocesser, i kommunikationen etc.”

## Styring med værdier

Selv om TDC udarbejder månedlige statistikker for mangfoldighed, og virksomhedens ligestillingsudvalg løbende drøfter, om der er områder, som kræver en særlig indsats, så er det værdier og holdninger, der skal drive arbejdet – og ikke KPI’erne. ”Generelt går vi mere ind for en holdningsbearbejdning i forhold til at styrke mangfoldigheden, end vi bruger diktat og KPI’er som middel til at fremme forskellighed blandt de ansatte. Vi vil gerne stimulere vores ansatte til selv at kunne se fordelene ved at arbejde med mangfoldighed. Denne tilgang fungerer rigtig godt hos TDC,” siger Camilla Brehm Suhr, som samtidig opfordrer andre virksomheder til at kaste sig ud i det givende arbejde med strategisk mangfoldighedsledelse.



Foreningen Nydansker er en forkortelse for det noget længere navn: ”Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet.” Og det er det, der er foreningens mission: At nedbryde barriererne mellem nydanskerne og arbejdsmarkedet.

Derfor arbejder Foreningen Nydansker for og med at inspirere og vejlede danske virksomheder, arbejdspladser og øvrige aktører til at ansætte nydanskere i et omfang, der er bæredygtigt for de forskellige virksomheder og organisationer.

Omdrejningspunktet for foreningens indsats er mangfoldighedsledelse. Foreningen arbejder for at gøre mangfoldighedsledelse til et naturligt og værdsat element i ledelse og udvikling af dansk erhvervsliv.



Af Charlotte Trap-Kinberg  
Cand.scient.soc  
3945 9992, ctk@pwc.dk

# Mangfoldighed som strategisk mulighed

Mangfoldighed kan udvikle arbejdspladsen. Den store undersøgelse Mangfoldighedsindekset dokumenterer, at mangfoldige virksomheder har mere engagerede medarbejdere, at virksomheder med en kvindelig administrerende direktør har højere bruttoavance, og at ingeniørledere oplever, at udenlandske videnmedarbejdere giver ny viden og innovation<sup>1</sup>.

Ovenstående eksempler understreger, hvad den bredere forskning påpeger – nemlig at mangfoldighed på arbejdspladsen er en god ide – for både medarbejdertilfredshed, trivsel og bundlinje.

## Hvor langt er danske virksomheder nået med mangfoldighed?

En stor dansk undersøgelse har anvendt et "Mangfoldighedsindeks"<sup>1</sup> til at kortlægge, hvordan et repræsentativt udsnit af dansk erhvervsliv forholder sig til mangfoldighed, og hvilke erfaringer de har gjort sig. Mangfoldighedsindekset måler, hvordan danske virksomheder performer i forhold til aldersfordeling, uddannelse og ligestilling mellem køn og etnicitet. Indekset viser tydeligt, at danske virksomheder ikke udnytter potentialet i at arbejde med mangfoldighed. For eksempel havde danske børsnoterede virksomheder i 2007 cirka

22% kvinder i bestyrelserne, og en undersøgelse<sup>2</sup> viser, at i topledelsen hos de 30 største danske virksomheder bestod af knap 8% kvinder, flere end 70% af lederne var over 46 år og færre end 10% var udlændinge.

Men hvorfor udnytter danske virksomheder ikke potentialet i mangfoldighed? Det kan der være flere forklaringer på. En kan være manglende anerkendelse fra ledelsen, som ikke har tilstrækkelig viden og ikke selv har oplevet, at mangfoldighed kan skabe værdier. For at få skabt et fornødent vidensgrundlag for videre beslutninger om indsatsområder inden for mangfoldighed, kan det være en god ide at få gang i en dialog mellem ledelse og medarbejdere, som kortlægger og synliggør forskelligheden mellem medarbejderne og lederens behov.

## Hvad får virksomheden ud af at arbejde med mangfoldighed?

Praktiske erfaringer fra danske virksomheder viser, at mangfoldighed kan give adgang til nye markeder, øge niveauet af service samt innovation og fastholde og tiltrække arbejdskraft. I et område med mangel på kvalificeret arbejdskraft kan integrationsprojekter i samarbejde med lokalmiljøet øge tilgangen af god og loyal arbejdskraft, og gode ansættelsesforhold for seniorer kan skabe et incitament til at blive i virksomheden.

Mangfoldighed i forhold til køn, alder, etnicitet eller uddannelsesniveau har en positiv indvirkning på fastholdelse, rekruttering, motivation, innovation og sygefravær. Dermed påvirkes tilpasnings- og konkurrenceevnen på markedet samt økonomien.

## Fire gode råd til at komme i gang med mangfoldighed

1. Skab overblik over mangfoldigheden blandt medarbejderne, f.eks. fordelingen på køn, alder, kompetencer mv.
2. Gennemfør dialog på tværs af organisationen for at skabe sammenhæng mellem mangfoldighed, trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Dialogen er vigtig for at opsamle medarbejdernes holdninger og forslag samt for at skabe konsensus og ejerskab.
3. Foretag ledelsesevaluering af dialogens resultater samt prioriter og indsæt i forretningsplanen.
4. Udarbejd handlingsplan, der også muliggør løbende vurderinger af indsatsen og justering.





### Kom i gang med mangfoldighed

En virksomhed bør indledningsvist vurdere, i hvilken retning man ønsker, at mangfoldighed skal udvikle forretningen, og være indstillet på, at dette kan være en langvarig proces. Undersøg, på hvilket niveau og hvordan interesserne ser virksomhedens samfundsansvar – også i relation til lokalsamfundet. Skab et grundlag, hvor der er fuld ledelsesopbakning til projektet, og integrer mangfoldighed i forretningsstrategien og personalepolitikken.

Det er vigtigt at skabe en åben dialogkultur, og at medarbejdere inddrages aktivt, når indsatsområderne skal be-

skrives, og handlingsplanen udarbejdes og gennemføres. Hermed opnås ejerskab, motivation og fremdrift for projektet.

Mangfoldighed trives bedst i en fleksibel og dialogbaseret virksomhed med fokus på sammenhæng mellem mangfoldighed, trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Denne kombination har erfaringsmæssigt en positiv indvirkning på mennesker og arbejdsmiljø. Manglende strategier i en konkurrencepræget virksomhed med fokus på individet eller for stor forskel i medarbejderskaren har typisk en negativ indvirkning.

### Eksempler på forretningsmæssige fordele ved at arbejde med mangfoldighed

- Forbedret kundetilfredshed og øget serviceniveau
- Styrket markedsføring over for en bredere kundebase
- Øget økonomisk effektivitet og profitabilitet
- Større konkurrencemæssige fordele
- Styrket motivation og effektivitet
- Mere innovation og øget kreativitet
- Understøttelse af virksomhedens værdier
- Forbedret image for virksomheden.

1 Kilde: Innovation og mangfoldighed – Ny viden og erfaringer med medarbejderdrevet innovation, Forsknings- og Innovationsstyrelsen, oktober 2007

2 Kilde: Justesen, S – "Dansk erhvervsliv mangler innoversitet i toppen", Ledelse i Dag, Nr. 61, 2005



Af Jakob Lamm Zeuthen  
Cand.scient. ph.d.  
3945 9507, jlz@pwc.dk

# Troværdighed er essensen



Anette Eberhard er stolt. Ikke på egne vegne, men på sin organisations vegne. Det første, hun gør, er at overrække en kopi af et brev, Eksport Kredit Fonden (EKF) har modtaget fra FN's Global Compact i New York. Brevet fremhæver EKF's CSR-rapport som "notable" eller bemærkelsesværdig – ikke mindst på grund af balancen mellem, hvad organisationen gør godt – og hvad der stadig mangler.

Der er god grund til at være stolt. EKF har flyttet sig langt i sit CSR-arbejde og har undervejs sikret input fra eksterne interessenter, integration af CSR i forretningsstrategien og forankring internt. Og oveni har EKF nu også FN's ord for, at organisationen har lavet en rapport ud over det sædvanlige. Ikke dårligt for en organisation, der godt nok har arbejdet med miljø i årevis, men som først for alvor tog hul på CSR i 2007.

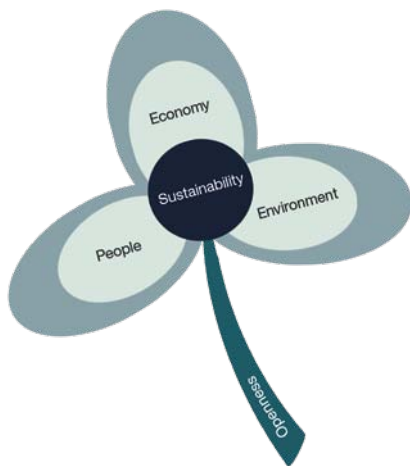
## CSR er en del af forretningen

Anette Eberhard blev direktør for EKF i 2007, og med den nye direktion var det

også tid til en ny strategi for organisationen. For at undgå at CSR skulle blive et vedhæng til forretningen snarere end en integreret del af dagligdagen, blev beslutningen, at forretnings- og CSR-strategi skulle udarbejdes sideløbende. "For mig handler CSR ganske simpelt om forretning. Det giver god mening at tænke over miljømæssige, sociale og etiske risici som finansiel virksomhed. Så der er ikke en adskillelse af, at "nu taler vi forretning, og så kan vi tale CSR bagefter," siger Anette Eberhard. Undervejs i strategiudviklingen var der tæt dialog for at sikre sammenhæng og in-

tegration mellem forretningen og CSR og skabe samspil.

EKF vedtog sin endelige CSR-politik i slutningen af 2008, efter en omfattende intern høringsproces hvor medarbejdere, bestyrelse og direktion kunne sætte deres fingeraftryk på politikken. Efterfølgende afholdt organisationen en høring, hvor de væsentligste eksterne interessenter, som kunder, ministerier og ngo'er, var inviteret til at give deres besyv med. Der har således været et betydeligt fokus på at være lyd-



”Når man er ejet af den danske stat og har en kongekrone i sit logo, så går det ikke med en sag om børnearbejde eller miljøsvineri”



hør over for interessenternes ønsker og forventninger.

#### Et trekløver som billede på CSR-arbejdet

EKF's største fodaftryk er uden sammenligning i forhold til de eksportkreditgarantier, de stiller til rådighed for dansk erhvervsliv, og den forhandlingsposition, organisationen har til at få kunderne til at tænke miljø, sociale forhold og økonomi ind i deres investeringer. Derfor har det eksterne fokus stor vægt i organisationens CSR-arbejde. Men de samme emner er vigtige internt – bare med en anden vinkel. For selv om EKF's cirka 70 ansatte ikke er en betydelig miljøpåvirkning, er det alligevel vigtigt at få det interne med. Anette Eberhard forklarer, at det interne CSR-arbejde i høj grad er med til at drive motivationen for medarbejderne og gøre fokusområderne meget konkrete – også selv om det måske handler om menneskerettigheder og foreningsfrihed ude i verden og mere om medarbejdersundhed og medarbejderudvikling på kontoret i København.

Den interne motivation er væsentlig. Derfor har EKF's CSR-rapport 2008 også været meget brugbar. ”Man kan

sige, at rapporten først og fremmest har haft en intern effekt ved at gøre medarbejderne bevidste om alle de ting, vi arbejder med – og forhåbentlig også lidt stolte,” siger Anette Eberhard.

#### En kongekrone i logoet stiller krav

CSR – ikke mindst set ud fra et risikoperspektiv – er vigtigt for EKF. Derfor har organisationen formelle krav, som kunderne skal leve op til på CSR-området – og ikke mindst har EKF et system til at sikre overholdelse af kravene. ”Når man er ejet af den danske stat og har en kongekrone i sit logo, så går det ikke med en sag om børnearbejde eller miljøsvineri,” siger Anette Eberhard. Og det er en udfordring med forretninger i nogle af de lande, hvor EKF har projekter. Derfor har EKF opstillet et omfattende risikoscreeningsprogram, der evaluerer de enkelte projekter. Er det et særligt risikofyldt projekt, gennemføres audits som opfølgning. Men Anette Eberhard understreger, at en løbende dialog med kunderne og de udenlandske købere er mindst lige så vigtig: ”Hvis der skulle være et eller andet – også selv om det ikke er noget særligt – bliver vi i langt de fleste tilfælde kontak- tet af virksomheden, som kan briefe os på sagen, og også fortælle, hvad de gør

for at rette op. Det ser jeg som et tegn på, at vores kunder ved, at det her er noget, vi har fokus på.”

Ud over de formelle krav og kontrolsystemer er der et andet væsentligt element i Anette Eberhards måde at udbrede organisationens CSR-krav på. Det handler om dialog og om at tale med kunderne, en efter en, samt om at skabe en forståelse for, hvorfor det er vigtigt – også forretningsmæssigt – at tage CSR alvorligt. Og netop den dialog er også med til at flytte grænser og skabe erkendelse på den anden side af bordet.

Selv det bedste system er selvfølgelig ikke en garanti for, at det ikke kan gå galt. ”Det kan godt holde mig vågen, at en af vores kunder måske laver noget, som ikke er ansvarligt,” siger Anette Eberhard. Og det kan jo ske – også selv om politikker, krav og kontrolsystemer er tænkt med.



Af Anne Mette Christiansen  
Cand.merc.int.  
3945 9191, aec@pwc.dk

## Nyt råd skal gøre Danmark kendt for samfundsansvar

I juni 2009 etablerede regeringen "Rådet for Samfundsansvar" som led i regeringens handlingsplan for CSR. Rådets formål er at gøre Danmark og danske virksomheder internationalt kendt for ansvarlig vækst.

Rådet skal identificere best practice blandt danske virksomheder og bruge

disse erfaringer til at udarbejde anbefalinger om, hvordan regeringen, virksomheder og investorer kan styrke deres arbejde med samfundsansvar.

Hvert andet år vil rådet udarbejde en rapport med status over danske virksomheders arbejde med FN's principper for samfundsansvar (FN Global

Compact) samt om virksomhedernes rapportering om deres arbejde med samfundsansvar.

Læs mere på [www.samfundsansvar.dk](http://www.samfundsansvar.dk)

## FN's Global Compact strammer kravene

I april 2009 introducerede FN's Global Compact nye retningslinjer for de Communication on Progress (COP)-rapporter, som tilsluttede virksomheder skal indsende. Formålet er først og fremmest at simplificere COP-procesen samt at fastlægge nye minimumskrav. De virksomheder, der har underskrevet Global Compact, skal fremover besvare et spørgeskema for at gøre det

nemmere at søge rapporterne på internettet og dermed skabe større transparens og videndeling, således at virksomheder i højere grad kan lade sig inspirere af deres peers.

Global Compacts nye retningslinjer kan læses her:  
[www.unglobalcompact.org/COP/](http://www.unglobalcompact.org/COP/)



## Novozymes på 30 grader

Årets Roskilde Festival bød på en interessant nyhed for festivaldeltagerne, nemlig muligheden for at få vasket det beskidte festivaltøj ganske gratis – og ikke mindst muligheden for at bytte sine varme øl til kolde øl. Disse to konkrete fordele fik festivalens deltagere til at valfarte til Novozymes' stand på festivalens Climate Community-område. Men hvad laver en international business to business-virksomhed på Roskilde Festivalen?

Novozymes har igangsat en stor kampagne under overskriften "I do 30", som sætter fokus på, at få folk til at skrue ned for vasketemperaturen fra 40 grader til 30 grader. Tøjet bliver lige så rent – hvis man benytter vaskemiddel tilsat

enzymer. "Vi har et ønske om at skabe forbrugeropmærksomhed omkring muligheden for at gøre noget godt for klimaet – og vel at mærke at gøre noget, som både er enkelt og nemt," siger Novozymes projektleder Mette Johnsen.

At stille op på Roskilde Festivalen er en måde for Novozymes at nå en målgruppe, der ellers er svær at få i tale – nemlig de helt unge. Ønsket om at nå bredt ud med budskabet, om hvordan man nemt gør en forskel for klimaet i sin hverdag, er også tydeligt i resten af I do 30-kampagnen – den forsætter på YouTube, Facebook og andre sociale medier og i samarbejde med nye, interessante partnere som for eksempel Danish Fashion Week.



Du kan se mere om kampagnen her:  
[www.ido30.org](http://www.ido30.org) og  
[www.facebook.com/ido30](http://www.facebook.com/ido30)

# Udvid dit personlige CSR-netværk

CSR Forum giver mulighed for at mødes med andre, der arbejder med CSR og socialt ansvarlige investeringer på professionelt plan, og for at deltage i en række forskellige faglige og sociale arrangementer.

Foreningen har en række arbejdsgrupper som for eksempel CSR-rapportering, Corporate Governance, CSR i undervisning samt Business & Human Rights.

Arbejdsgrupperne afholder løbende møder og events om deres specifikke områder, hvor der er mulighed for at komme i dybden og få diskuteret med andre, der er interesseret i samme konkrete problemstillinger. Der er ligeledes mulighed for at foreslå og etablere nye arbejdsgrupper under foreningen, hvis man har et emne, som man brænder særligt for.

Foreningen optager løbende nye medlemmer. På [www.csrforum.dk](http://www.csrforum.dk) kan du læse mere om foreningen og efterårets aktiviteter samt tilmelde dig.

Læs mere på [www.csrforum.dk](http://www.csrforum.dk)

Nyt fra PwC

## Kronprins Frederik uddeler Climate Cup-prisen



Den 9. september 2009 kulminerede årets Climate Cup, da dommerpanelet med Lise Kingo fra Novo Nordisk i spidsen kårede årets vindere på Nordic Climate Solutions-konferencen i Bella Centret.

H.K.H. Kronprins Frederik overrakte Hovedprisen til Stirling DK. De vandt prisen, fordi deres klimainnovation kan producere CO<sub>2</sub>-neutral elektricitet og varme og dermed har potentialet til at gavne klimaet, deres egen organisation og samfundet.

Årets andre vindere blev:

- Reduktionsprisen: Odense Havn og Scandic Hotels
- Strategiprisen: Henning Larsen Architects og DSB
- Innovationsprisen: Stirling DK
- Partnerskabsprisen: Nødstrøm.

Læs mere om vinderne og deres spændende tiltag på [www.climatecup.dk](http://www.climatecup.dk) – her kan du også følge med i optakten til Climate Cup 2010.

## Konference om ansvarlige investeringer i november

Med regeringens krav om at danske institutionelle investorer skal tilslutte sig FN's principper for ansvarlige investeringer (UNPRI), og om at finansielle virksomheder skal redegøre for deres samfundsansvar, er der for alvor kommet gang i environmental social governance (ESG)-agendaen i Danmark. For hvordan håndterer man som investor helt konkret interessenternes krav om ansvarlige investeringer midt i en finanskrisen? Hvad kan danske investorer – og virksomheder – lære fra udlandet? Dette er blandt de spørgsmål, der er til diskussion, når PricewaterhouseCoopers sammen med Danske Capital slår dørene op for konferencen "Socially responsible investment – responding to changing stakeholder demands and expectations" i november måned.

Blandt dagens mange spændende talere finder du UNPRI, Ethix, AP7 og en række andre danske og udenlandske investorer. Konferencen er åben for alle interesserede investorer, analytikere og virksomheder.

Konferencen afholdes hos PricewaterhouseCoopers i samarbejde med Danske Capital den 24. november 2009 kl. 8.30-16.15. Se mere om programmet og tilmelding på [www.pwc.dk/arrangementer](http://www.pwc.dk/arrangementer).

## Gæsteskrivent

# Mangfoldighedsledelse i Danmark – To forskellige tilgange

Af Susanne Nour

Mangfoldighedsledelse er at arbejde målrettet med at flytte organisationer fra en homogenitetskultur til en diversitetskultur. Det handler om at anerkende og anvende diversiteten i medarbejderes kompetencer, perspektiver og livserfaringer. Og det handler om at fjerne, hvad der måtte være af skjulte barrierer, modstand og vanetænkning, som forhindrer, at alle får lige muligheder for at gøre karriere i organisationen.

Kritikere af virksomheders arbejde med mangfoldighed vil måske hævde, at mangfoldighed kun er noget, virksomheder bekymrer sig om, når der er mangel på arbejdskraft, når der skal skaffes så mange nye hænder, at man bliver nødt til at tænke ud af boksen. Jeg vil gerne med dette lille indlæg pege på, hvorfor mangfoldighed er værdifuldt for alle typer virksomheder til alle tider.

Der kan overordnet set skelnes mellem to forskellige tilgange til mangfoldighed blandt danske virksomheder. Den ene tilgang karakteriserer de fleste produktions- og servicevirksomheders ar-

bejde med mangfoldighed, den anden tilgang finder man oftest i videntunge virksomheder.

Den første tilgang – man kunne kalde den repræsentationstilgangen – har som mål at øge rekrutteringsbasen ved at tiltrække de største talenter blandt alle befolkningsgrupper. Den ny viden og indsigt, de bringer ind i virksomheden, kan bidrage til at forbedre service og image samt adgangen til nye markeder og kundesegmenter.

Den anden tilgang – vi kunne kalde den innovationstilgangen – fokuserer på mulighederne for innovation og udvikling gennem arbejdet med diversitet. Ved at sammensætte mangfoldige teams og arbejde bevidst med at bringe forskellige videnområder og kompetencer sammen kan virksomheden udvide sit innovationspotentiale og skabe flere ideer og konkurrencedygtige løsninger end tidligere.

Uanset hvilken af de ovennævnte tilgange til mangfoldighed, virksomheder læner sig op ad, og uanset om vi taler produktionsvirksomheder eller viden-

virksomheder, så medfører selve anerkendelsen af mangfoldigheden og det unikke hos den enkelte medarbejder bedre trivsel og øget arbejdsglæde. Det er i hvert fald den klare melding fra de mange virksomheder, vi i Institut for Menneskerettigheder har arbejdet sammen med gennem årene. Og medarbejderne – især dem fra underrepræsenterede grupper – understreger betydningen af det at kunne gå på arbejde som hele mennesker uden at skulle bruge ressourcer på at skjule eller nedtone dele af sin identitet.

Institut for Menneskerettigheder kombinerer en rettighedsbaseret tilgang med en ressourceorienteret forståelse af mangfoldighed. Vi tager virksomheder med ud på en rejse i Mangfoldighedshjulet, og hvert år hylder vi frontløberne blandt danske virksomheder – store som små, offentlige såvel som private – med MIAPRISEN for mangfoldighed i arbejdslivet. Ved at fremme de gode eksempler og erfaringer ønsker vi at benchmarke frontløbervirksomheder og inspirere de danske virksomheder, der endnu ikke har fået øjnene op for mulighederne i mangfoldighed.



Sustainability Quarterly giver på bagsiden ordet til en gæsteskrivent.

Denne gang er det Susanne Nour, antropolog og afdelingsleder for Ligebehandlings- og Mangfoldighedsafdelingen hos Institut for Menneskerettigheder, som har sagt ja tak til at forholde sig til, hvorfor mangfoldighed er værdifuldt for alle typer virksomheder til alle tider.