


Debatoplæg

udarbejdet af:
Rådet for Bæredygtig Erhvervsudvikling

A close-up photograph of water splashing over a dark, textured stone surface. The water is captured in motion, creating white foam and droplets. The background is dark, making the water stand out.

Bæredygtig erhvervsudvikling - fra risikostyring til markedsudvikling

Torsdag d. 14. december 2006
Industriens Hus, H.C. Andersens Boulevard 18, København V



Forord

Dette debatoplæg er udarbejdet af en arbejdsgruppe nedsat af Rådet for Bæredygtig Erhvervsudvikling.

Den primære målgruppe for oplægget er danske erhvervsvirksomheder og deres organisationer, politikere, myndigheder, arbejdstagerorganisationer samt andre NGO'er (forbrugerorganisationer, miljøbevægelser samt private hjælpeorganisationer)

Debatoplægget anvendes som grundlag for en konference arrangeret af Rådet for Bæredygtig Erhvervsudvikling d. 14. december 2006. Det er hensigten, at oplægget revideres på baggrund af konferencens oplæg og diskussioner og vil efterfølgende blive anvendt som et grundlag for Rådets fremtidige arbejde.

Arbejdsgruppen har følgende sammensætning:

Anders Krogenberg, Vicedirektør, ISS Management A/S

Anna Lise Mortensen Grandjean, Vicedirektør, Novozymes A/S (formand)

Birgit Holmboe, Videncenterchef, Videncenter for Affald, Rambøll

Claus Stig Pedersen, Bæredygtighedsdirektør, Brdr. Hartmann A/S

Henrik Engberg Johannsen, Informations- og miljøchef, MATAS A/S

Jesper Lund-Larsen, Miljø- og arbejdsmiljøkonsulent, 3F

Jette Steen Knudsen, Direktør, The Copenhagen Centre

Lene Raunkjær, Koncernmiljøchef, ECCO Sko A/S

Peter Neergaard, Professor, Copenhagen Business School

Søren Vogelsang, Bæredygtighedsdirektør, Danisco A/S

Preben Kristensen, prebenk Miljø & Produkter (sekretær for arbejdsgruppen)

Hanne Fast Nielsen, Kommunikationsrådgiver, The Copenhagen Centre, har bistået arbejdsgruppen med kommunikationsmæssige aspekter.

Fredericia

November 2006

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Vision	5
Indsatsen	6
1. Hvad er baggrunden?	7
2. Hvad er udfordringerne?	8
3. Hvordan skabes gode rammer for virksomhedernes CSR-arbejde?	9
4. CSR og det professionelle marked (B2B)	12
5. CSR og forbrugermarkedet: Hvordan skabes et marked for bæredygtige varer og serviceydelser?	16

Vision

Danske virksomheder - der vedkender sig sit samfundsmæssige ansvar - vil producere og markedsføre bæredygtige produkter og serviceydelser til den rigtige pris.

Danske virksomheder påtager sig dermed sit samfundsmæssige ansvar i tillid til, at andre aktører også påtager sig sine forpligtelser for en bæredygtig udvikling.

Danske virksomheder har lige nu en unik mulighed for at bringe ovenstående vision til virkelighed. Baggrunden herfor er mange års ledelsesmæssigt forankret arbejde med miljø- og arbejdsmiljøhensyn, der går videre end lovgivningens mindstekrav. Hertil en traditionel dansk virksomhedskultur, hvor der tages udstrakt hensyn til sociale og etiske aspekter, samt et i internationalt perspektiv unikt samarbejde mellem myndigheder og virksomheder, hvor en målrettet indsats på især miljø- og arbejdsmiljøområdet har bragt virksomhederne på forkant af den internationale lovgivning.

Der er brug for en fremadrettet og målrettet indsats fra både myndigheder og erhvervsliv, hvis potentialet skal udnyttes. Det er ikke nok at tænke defensivt på alene at opfylde kundernes mindstekrav til virksomhedens adfærd - der er brug for en proaktiv holdning og indsats, hvor virksomhedernes bæredygtighedsarbejde synliggøres i relation til virksomhedens produkter og serviceydelser.

Nærværende debatoplæg fokuserer på nogle af de væsentligste barrierer for denne vision og opstiller nogle forslag til, hvordan barriererne kan overvindes.

Indsatsen

Rådet vil tage initiativ til:

- at virksomhedernes arbejde med bæredygtig udvikling, herunder resourceoptimering og arbejdsmiljøbeskyttelse, bliver synliggjort mere aktivt i markedsføringen – og dermed anvende bæredygtig adfærd som en konkurrenceparameter
- at udvikle principper for, hvordan bæredygtighedsarbejdet kan omlægges til virksomhedens produkter og serviceydelser – gerne i et samarbejde med NGO'ere og myndigheder
- udvikling af et dansk værdisæt for høj-niveau bæredygtighedsarbejde
 - gerne i samarbejde med myndigheder og NGO'ere
- en dialog med myndigheder og NGO'ere om opstilling af rammer for virksomhedernes ansvar for leverandørkædens bæredygtighedsadfærd
- at virksomhederne anvender bæredygtighedshensyn i deres indkøb på tilsvarende måde og med samme formål som det offentlige

Rådet vil opfordre regering og myndigheder til:

- at udarbejde en sammenhængende og langsigtet politik for en bæredygtig samfundsudvikling og afsætte de fornødne midler til at gennemføre en sådan politik
- i et samarbejde med Rådet at etablere et grundlag for benchmarking af danske virksomheders bæredygtigheds-niveau i forhold til sammenlignelige udenlandske virksomheder
- et samarbejde om udformning af en forskningsindsats, der skal kunne fastholde og udbygge danske virksomheders styrke indenfor bæredygtig udvikling
- et langsigtet samarbejde om oplæring af leverandører i 3. verdenslande i de bæredygtighedskrav, som markedet i de udviklede lande kræver
- at anvende det offentliges indkøb som kickstarter af både det professionelle marked og forbrugermarkedet ved at stille krav til virksomhedernes bæredygtighedsadfærd
- at de nuværende miljømærker gradvist udvikles til egentlige bæredygtighedsmærker – hvor virksomhederne enten kan anvende mærket eller de bagvedliggende kriterier i markedsføringen

Rådet vil opfordre alle markedsaktører til:

- at medvirke til fremme af et forbrugermarked for bæredygtige produkter og serviceydelser

1. Hvad er baggrunden?

Det er 14 år siden en målrettet indsats for bæredygtig udvikling blev erkendt som en global nødvendighed. Det skete på FN's Rio-topmøde i 1992. Bæredygtighedsprincippet er siden indarbejdet i en række nationale, regionale og globale rammeloavgivninger, direktiver og konventioner.

En række multinationale virksomheder anerkendte på Rio-topmødet erhvervslivets medansvar for at sikre en bæredygtig udvikling. Den internationale erhvervsorganisation, der blev stiftet i denne forbindelse - World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)¹ - udviklede efterfølgende et koncept for virksomhedernes arbejde med bæredygtig udvikling: Corporate Social Responsibility (CSR), der overordnet set dækker hensyn til miljø og sundhed, sociale, etiske og økonomiske forhold.

CSR dækker primært aktiviteter, der går videre end lovgivningens bestemmelser. På grund af forskellige nationale lovgivninger og traditioner, er der ikke enighed om et internationalt koncept, idet forskellige lande fokuserer mere på nogle aspekter end andre. Der er derfor i årenes løb udviklet en lang række CSR-værktøjer.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har for nylig publiceret en rapport, der gennemgår knap 40 af de i dag mest anvendte værktøjer², samt udarbejdet en sammenfatning over de mange forskellige aktiviteter, som CSR-arbejdet kan omfatte³.

Den internationale standardiseringsorganisation ISO besluttede i 2005 at igangsætte et arbejde med udarbejdelse af en international vejledende standard for "samfundsmæssig ansvarlighed" (ISO 26.000).

Virksomhederne fokuserer hver især på de aspekter af CSR, der er centrale for virksomhedens markedssucces (indtjeningssevne) i bred betydning, herunder forhold som rekruttering og fastholdelse af kvalificerede medarbejdere, forventninger i virksomhedens værdikæde og i det lokale samfund, modvirke negativ omtale i medierne

(risikostyring), hensyn til virksomhedens interessenter i øvrigt (finansiering, aktionærer, forsikringsselskaber mv.).

Nogle af de internationalt fokuserede danske virksomheder er blandt trendsætterne på området. Rygraden for disse virksomheder er en mangeårig miljø- og arbejdsmiljøindsats, der er forankret i enten en EMAS eller ISO 14.000 certificeret miljø- (og arbejdsmiljø)-ledelsessystem. Hensyn til sociale og etiske forhold er efterfølgende bygget ind i disse ledelsessystemer i takt med omgivelsernes stigende krav hertil. Fokus på bæredygtighed - og dermed på de sociale/etiske forhold - kan for virksomhederne ses som en naturlig forlængelse af det hidtidige arbejde. Disse virksomheder oplever, at et stærkt CSR arbejde, der er ledelsesmæssigt forankret, er en gradvis stigende forudsætning for afsætningen på deres marked.

Til forskel fra erhvervslivets hidtidige miljøindsats, hvor fokus var på virksomhedens egen miljøbelastning "indenfor hegnet", er der med CSR også fokus på virksomhedens forsyningskæde. Kunderne (og medierne) forventer, at virksomheden kan garantere den samme CSR adfærd for virksomhedens forsyningskæde som for virksomheden selv. Men forsyningskæderne er flettet ind i hinanden (et forsyningsnet) og bliver gradvist mere og mere globale, og det er i praksis svært for den enkelte virksomhed at afgøre, hvor langt ned i kæden virksomheden med rimelighed kan drages til ansvar, bl.a. set i relation til virksomhedens ressourcer samt samfundets ansvar i øvrigt.

Der kan drages nogle paralleller til de seneste 10 års arbejde med miljøledelse. De virksomheder, der implementerede et miljøledelsessystem, oplevede en række fordele de første år i form af besparelser i relation til mindsket ressourceforbrug, mindre affaldsproduktion, bedre muligheder for at fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere samt et forbedret image i relation til det omgivende samfund, herunder myndighederne. Men de fleste virksomheder oplevede kun en forbigående positiv effekt på markedet. Da de umiddelbare fordele var høstet og ledelsesrutinerne implementeret, reducerede virksomhederne deres

fremadrettede indsats, fordi incitamentet til yderligere forbedringer ikke umiddelbart kunne argumenteres via tilsvarende besparelser, større markedsandele eller højere priser på varerne (ringe rentabilitet af investeringen). Arbejdet med bæredygtig udvikling (CSR) vil meget sandsynligt have det samme forløb, med mindre investeringen på kortere eller længere sigt er rentabel i form af øgede markedsandele. Mange af de trendsættende virksomheder ser denne risiko i horisonten.

De CSR krav der ses indenfor nogle værdikæder spredes i dag hastigt til andre kæder. Det er derfor væsentligt, at danske erhvervsvirksomheder – hvad enten de er en del af danske eller internationale værdikæder – tager udfordringen op og medvirker til, at denne udfordring kan opleves som en ny markedsmulighed – og ikke som en yderligere belastning i relation til indtjeningsevnen.

Formålet med nærværende oplæg er, at identificere de væsentligste barrierer for at danske virksomheder kan videreudvikle CSR til gavn for virksomhedens indtjeningsevne på et dansk og udenlandsk marked, samt at opstille forslag til hvordan barriererne kan overvindes.

¹ WBCSD er lokaliseret i Geneve, og har i dag mere end 180 virksomheder fra 30 lande som medlemmer. Rådet for Bæredygtig Erhvervsudvikling er associeret medlem fra 2006. (www.wbcd.com)

² Katalog over CSR-værktøjer. En rapport udarbejdet for Erhvervs- og Selskabsstyrelsen af Anna Roepstorff og Lene Bjørn Serpa, Juni 2005

³ Katalog over CSR-aktiviteter – et overblik. Rapport udarbejdet af Ashridge, UK, for Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, April 2005

2. Hvad er udfordringerne?

Der skal være synergi mellem den politiske og erhvervmæssige indsats

Det er de politisk fastsatte målsætninger, der har tilskyndet erhvervslivet til en bæredygtighedsindsats. Derfor skal lovgivere og myndigheder også medvirke til, at der skabes gode rammer for erhvervslivets arbejde. Erhvervslivet skal på den anden side forpligte sig til en indsats, der signifikant medvirker til opnåelse af de politisk opstillede mål. Der er brug for synergi mellem politiske initiativer og erhvervslivets indsats af hensyn til opnåelse af de politisk fastsatte mål og erhvervslivets muligheder for en rentabel omsætning på markeder, der stiller krav om CSR-kvalitet.

Virksomhederne skal udnytte CSR profilen i markedsføringen

De væsentligste drivkræfter for virksomhedernes indsats i dag er (i ikke prioriteret rækkefølge):

- Personlig motivation hos ejere, bestyrelse, medarbejdere
- Fastholdelse/rekruttering af kvalificerede medarbejdere
- Konkrete krav fra professionelle kunder som forudsætning for ordreindgåelse.
- Reducering af omkostninger: Energiforbrug, vandforbrug, reduceret spild af ressourcer, herunder affald, reduceret sygefravær mv.
- Reducering af risiko for negativ omtale i medierne forårsaget af utilstrækkelige hensyn til miljø, sundhed og sociale/etiske forhold

Kun i ringe grad anvendes de opnåede resultater til åben profilering af virksomhederne eller deres ydelser. F.eks. har en betydelig del af danske virksomheder igennem de seneste 10 år markant reduceret ressourceforbruget (energi, vand m.v.) uden at have anvendt disse resultater i markedsføringen. I USA har man de seneste år taget hul på en sådan indsats bl.a. under begrebet "Natural Capitalism"⁴ – hvilket i udstrakt grad anvendes til

profilering af virksomhedernes CSR-indsats. Der er brug for en proaktiv indsats, hvor resultaterne af CSR-arbejdet synliggøres på markedet, for dermed at tiltrække større markedssegmenter på både B2B og B2C⁵ markedet.

Det er en udfordring for virksomhederne at tydeliggøre de relativt "bløde" CSR-værdier til budskaber, der på troværdig måde kan anvendes i markedsføringen.

Leverandørkæden skal kunne følge med

Virksomhederne bliver ikke alene målt på deres eget CSR-arbejde, men også på at leverandørerne lever op til en acceptabel bæredygtighedsadfærd. Det sidste giver til tider problemer for virksomhederne, ikke mindst med hensyn til leverandører i tredje verdens lande. Virksomhederne fokuserer især på de primære leverandører, men bliver i stigende grad også bedømt på leverandøradfærd længere tilbage i kæden.

I takt med denne udvikling øges virksomhedernes omkostninger til leverandørstyring. Der er behov for en åben dialog om virksomhedernes ansvar for leverandørernes adfærd. Der må findes en fornuftig balance mellem det ansvar, som samfundet forventer virksomhederne påtager sig overfor deres underleverandører og de lovgivningsmæssige rammer. De virksomheder, der går foran indenfor bæredygtig udvikling, kan af ressourcemæssige grunde ikke påtage sig ansvar for hele leverandørkædens adfærd ud i det yderste led.

Efterspørgslen på forbrugermarkedet er for ringe

Forbrugerne kan via deres indkøb aktivt medvirke til at forebygge børnearbejde, nedbrydning af tropiske skove mv. - hvis de får synliggjort, hvordan de indkøbte varer er produceret. Det samme gælder det offentlige og erhvervslivets indkøb af forbrugervarer.

Erfaringen med salg af miljøhensyn som en del af produkt/service-kvaliteten er ikke opløftende! Talrige forbrugerundersøgelser viser, at forbrugerne gerne vil

købe produkter og serviceydelser, hvor der er taget hensyn til miljøet, også selvom prisen på ydelsen er lidt højere end konventionelle ydelser. Erfaringen er imidlertid, at kun få forbrugere handler derefter i praksis, når de via miljømærker får muligheden.

Offentlige institutioner har i mange år været underlagt et cirkulære om at medtage miljøhensyn ved indkøb. I praksis har dette cirkulære haft relativt begrænset effekt.

Det er derfor en udfordring for både myndigheder og erhvervsliv at medvirke til, at produkters og serviceydelsers CSR-kvalitet opleves som en så væsentlig egenskab, at forbrugerne tilvælger sådanne ydelser, selvom prisen kan være lidt højere.

Miljø- og forbrugerorganisationer har en ikke uvæsentlig rolle i at motivere forbrugerne til at vælge produkter og serviceydelser, der lever op til en god bæredygtighedsstandard.

3. Hvordan skabes gode rammer for virksomhedernes CSR-arbejde?

Behov for en proaktiv politik

Der er behov for en sammenhængende og langsigtet politisk indsats, hvorunder relevante ministerier medvirker til at skabe rammer, der kan motivere danske virksomheder til at udnytte det markedspotentiale, der ligger i anvendelse af CSR.

Virksomhedernes indsats på dette område bakkes ikke tilstrækkeligt op af regeringen. Der mangler en klar politik, der kan medvirke til en tæt koordinering af de forskellige ministres rammeskabende indsats i relation til bæredygtig udvikling, herunder CSR. CSR samler hensyn til miljø, sundhed, sociale, etiske og økonomiske forhold - og kalder dermed på et tilsvarende tværsektorielt samarbejde mellem relevante ministerier.

⁴ Rocky Mountain Institute, USA (www.rmi.org)

⁵ B2B: Business-to-business; B2C: Business-to-consumer

På miljøområdet er myndighedernes indsats målrettet samarbejdet i EU og FN regi i forbindelse med opfølgning på Rio og Johannesburg konferencerne og senest en national satsning på miljøteknologi. Ud over et ikke ubetydeligt eksportpotentiale for miljøteknologiske løsninger, er miljøteknologisk innovation en meget væsentlig forudsætning for, at virksomhederne fortsat kan levere ydelser, der mindsker miljøbelastningen, herunder reducerer energiforbrug og udledning af drivhusgasser. Den nyligt udsendte miljøteknologiske handlingsplan sigter alene på førstnævnte eksportmuligheder – men medtager ikke sidst nævnte aspekt, der må siges at berøre en betydelig større del af den danske eksport.

Indenfor det sociale område, har myndighederne satset på "det rummelige arbejdsmarked" med en vis succes. Formålet er både integration og afhjælpning af den stigende mangel på kvalificerede medarbejdere. Indsatsen er ikke kædet sammen med en politik, der ser "det rummelige arbejdsmarked" som en del af virksomhedernes profilskabelse i relation til det danske og udenlandske marked.

Det er dokumenteret, at de fleste virksomheder oplever besparelser og dermed en økonomisk gevinst ved arbejdet med CSR i relation til reduceret brug af ressourcer og mindsket affaldsproduktion. Men det økonomiske incitament, der skal få virksomhederne til at gøre en mere målrettet satsning, er en sikker forventning om en tilstrækkelig stor efterspørgsel. Det offentlige kan hjælpe dette marked på vej, ved at anvende det offentlige indkøb meget mere målrettet på varer og tjenesteydelser, hvor de miljø- og sociale "belastninger" er reduceret i forhold til tilsvarende ydelser. Den statslige sektor har via et cirkulære været underlagt en "grøn" indkøbspolitik siden 1995, men implementeringen har ladet meget tilbage at ønske.

Endelig er der behov for en nærmere analyse af afgiftssystemet på varer og tjenesteydelser, som i en række tilfælde ikke tilgodeser det, der vel var intentionen "at forurenere betaler", og dermed at afgifterne alt andet lige er lavere på mindre belastende varer. Set i lyset af paradigmeskiftet fra et snævert miljøhensyn til et meget bredere bæredygtighedshensyn, kunne en

sådan analyse samle hensynet til både miljø, sundhed, sociale og økonomiske forhold – dvs. et afgiftssystem baseret på hensyn til bæredygtighed.

Gode rammer er ikke synonymt med mere lovgivning. Proaktive virksomheder har behov for incitamenter. Men egentlig lovgivning kan have til formål at tvinge de virksomheder fremad, som ikke ønsker at medvirke til en bæredygtig udvikling.

Økonomi- og Erhvervsministeriet v/ Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har i 2005 søsat et projekt, der har til formål at aktivere danske små og mellemstore virksomheder indenfor CSR. Projektet støttes finansielt af Den Europæiske Socialfond samt af Arbejdsmarkedsstyrelsen. Projektet slutter med udgangen af 2006 og der er så vidt vides ikke umiddelbare planer om en fortsættelse.

De værktøjer der er udviklet, er baseret på en gennemgang af både den internationale viden på området samt på de danske (SMV) virksomheders hidtidige erfaringer (en stikprøveundersøgelse)⁶. Det synes som om, at dette initiativ ikke er koordineret med andre relevante ministeriers aktiviteter indenfor området. Projektet synes heller ikke at være en del af en større politisk indsats. Uden midler til fortsættelse og forankring i en institution, der kan holde værktøjerne ved lige, kan det frygtes, at indsatsen relativt hurtigt mister fremdrift til skade for danske virksomheders muligheder for markedsfølsomt at udnytte resultaterne af projektet.

Regeringen bør sikre et integreret samarbejde mellem Erhvervs- og Selskabsstyrelsen ("Overskud med omtanke"), Miljøministeriet ("fremme af miljøeffektive teknologier") og Beskæftigelsesministeriets ("Det rummelige arbejdsmarked") for derigennem at tage den udfordring op, der ligger i den tværfaglighed, der er indbygget i CSR.

Er der en dansk styrkeposition, som kan udnyttes på det internationale marked?

Danske erhvervsvirksomheder har formodentlig en række styrkepositioner i forhold til flertallet af internationale konkurrenter.

⁶ Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (2005): Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små- og mellemstore virksomheder. En arbejdsrapport udarbejdet af People & Profil (fase 2).

Der foreligger imidlertid ikke danske eller internationale undersøgelser, der via indikatorer eller lignende dokumenterer danske virksomheders styrker i relation til sammenlignelige udenlandske virksomheder og sektorer.

Der er behov for et sådant grundlag 1) til brug for en international synliggørelse af danske erhvervsvirksomheders styrkepositioner, 2) for at virksomheder kan basere den specifikke markedsføring og videreudvikling af produkter og serviceydelser på sikker viden om styrkepositionerne og 3) til brug for skitsering af fremtidige mål der sikrer, at styrkepositionen bevares og udbygges.

Danmark har haft en markant international position med hensyn til miljø- og sundhedsbeskyttelse. OECD's analyser af dansk lovgivning og implementering heraf dokumenterer den danske position på dette område. EU har på en række områder anvendt dansk lovgivning som et væsentligt grundlag for fællesskabslovgivning, bl.a. indenfor arbejdsmiljø, ydre miljø samt på sundhedsområdet. Der er i dag en meget større ensartethed på lovgivningsområdet, end da OECD gennemførte sine analyser i og med, at EU har vedtaget fælles regler, der ligger på eller over niveauet for det, der på daværende tidspunkt var dansk lovgivning.

Der foreligger ikke en tilsvarende analyse af danske virksomheders internationale niveau.

Der rapporteres jævnligt om tilslutningen af danske virksomheder til miljøledelsessystemerne EMAS og ISO 14.000 samt virksomhedernes anvendelse af miljømærkerne blomsten og Svanen. Danske virksomheder ligger i den europæiske elite (top 3) mht. miljømærkerne og EMAS (sidstnævnte målt på basis af befolkningstallet) og noget lavere mht. ISO 14.000. EMAS adskiller sig fra ISO ved at kræve udarbejdet en årlig miljøredegørelse som skal offentliggøres. Der er en udbredt tradition for at danske virksomheder, der anvender ISO 14.000 serien, også udarbejder offentligt tilgængelige miljøredegørelser.

Ressourceoptimering er et andet eksempel på en dansk styrkeposition. Et flertal af danske virksomheder har gennem de seneste 10 år via et mix af renere teknologier og forbedret husholdning nedbragt forbruget af energi, vand og andre ressourcer betydeligt - en indsats som mange andre lande, herunder USA, først har taget hul på de senere år.

Det er den generelle erfaring, at danske virksomheder har været gode til at efterkomme skiftende regeringers henstillinger om en frivillig indsats, der går længere end lovgivningen foreskriver. Det gælder specielt indenfor miljø og arbejdsmiljøområdet. En række kemiske stoffer er i stor udstrækning udfaset i Danmark baseret på frivillige aftaler (klorerede organiske forbindelser, en række tungmetaller, m.v.).

Forskellig politisk fokus på miljøområdet har ikke medført tilsvarende ændringer i virksomhedernes indsats. En væsentlig årsag er formentlig, at virksomhedernes indsats nok er initieret af myndighederne, men i væsentlig omfang bæres oppe af hensyn til virksomhedens image i lokalsamfundet, risikostyring, rekrutteringsmuligheder, samt af en stigende fokus på miljø og sociale aspekter på især B2B markedet.

Mange virksomheder anerkender den positive betydning en relativ skrap dansk politik i sammenhæng med frivillige aftaler med rimelige implementeringsfrister, har haft på virksomhedernes produktudvikling samt internationale anseelse. Energi- og kemikalieområdet kan fremdrages som klare eksempler. De samme virksomheder ser gerne, at EU tilsvarende implementerer lovgivning, der er på forkant af lovgivningen i andre verdensdele.

Der er behov for at få dokumenteret, på hvilke områder og indenfor hvilke brancher danske virksomheder i dag har en styrkeposition i relation til relevante CSR-aspekter. En dokumentation er nødvendig, hvis disse styrkepositioner skal kunne anvendes aktivt i den internationale markedsføring. Men denne viden er også vigtig for virksomhedernes målretning af produktudviklingen for at sikre, at styrkepositionen bevares og evt. udbygges.

Kan der defineres et dansk værdisæt for bæredygtig erhvervsudvikling?

Et dansk værdisæt for højniveau CSR adfærd kan styrke muligheden for generel markedsføring af danske produkter og serviceydelser internationalt, f.eks. i forbindelse med handelsfremstød mv. Værdisættet skulle i givet fald udvikles i samarbejde med væsentlige interessenter og indebære en troværdig verifikation af efterlevelse for de virksomheder, der ønsker at anvende værdisættet.

Ud over danske virksomheders generelle hensynstagen til miljø- og sundhedsmæssige samt sociale forhold, vil der evt. kunne tegne sig et billede af et niveau i CSR arbejdet, som "førende" danske virksomheder indenfor en række brancher er på. Dette niveau kunne tydeliggøres i et værdisæt og dermed bl.a. anvendes som en markør for andre virksomheder, der ønsker at leve op til god praksis på området.

Et eksempel er virksomhedernes tilslutning til ISO 14.000 eller EMAS. Højt profilerede danske virksomheder er tilsluttet en af disse ordninger, der sikrer et vist niveau i miljøarbejdet samt at der løbende sker forbedringer.

Et andet eksempel er virksomhedernes krav til leverandørerne vedrørende fravær af en række farlige kemiske stoffer, der går videre end EU-lovgivningen foreskriver. Her kunne en "højprofil" fællesnævner dels omfatte de områder, hvor dansk lovgivning går videre end EU, en række af de stoffer, som er optaget på Miljøstyrelsens Liste over uønskede stoffer (LUS) herunder de POP-stoffer (bl.a. klorerede kemiske forbindelser), som danske virksomheder over en årrække har udfaset baseret på bl.a. frivillige aftaler.

Også danske virksomheders energibesparende foranstaltninger, håndtering af affald og spildevand samt ressourcer kunne medtages.

Et værdisæt vil kun være en delmængde af de mere virksomhedsspecifikke CSR aktiviteter, som bestemmes af virksomhedens etiske og sociale målsætninger samt traditioner indenfor forskellige brancher.

Rådet for bæredygtig Erhvervsudvikling kunne stå som garant for kvaliteten af et dansk værdisæt - i et samarbejde med relevante myndigheder eller/og i samarbejde med relevante interesse- og arbejdstagerorganisationer.

Et dansk initiativ på dette område vil af gode grunde have begrænset effekt i forbindelse med den enkelte virksomheds internationale markedsføring, med mindre værdisættet markedsføres af regeringen i det internationale politiske arbejde samt i forbindelse med handelsfremstød i andre lande. Internationalt er der initiativer på vej, der går i samme retning (minimumkriterier for CSR). Danske virksomheder kunne opnå en international opmærksomhed som trend-sættere på området

4. CSR og det professionelle marked (B2B)

En række især internationalt fokuserede virksomheder har de senere år taget udfordringen op mht. bæredygtig udvikling. En væsentlig grund hertil er, at det professionelle marked i stigende grad stiller kritiske spørgsmål til virksomhedens især sociale/etiske adfærd, og at sporene skræmmer fra andre virksomheder, der har lidt store økonomiske tab ved negativ omtale i medierne, på grund af utilstrækkelig hensyn til miljø eller sociale/etiske forhold. En tredje medvirkende årsag er den stadigt hårdere konkurrence om kvalificerede medarbejdere.

Ifølge Global Reporters var der i 2004 mere end 1500 virksomheder globalt set, der årligt udsender redegørelser vedr. virksomhedens (og værdikædens) miljømæssige og sociale adfærd. Global Reporters fokuserer alene på store multinationale virksomheder. De mindre, primært nationalt og regionalt fokuserede virksomheder, er ikke medregnet. Det interessante er, at det i en stigende globaliseret samhandel er de store virksomheder, der er trendsætterne på markedet - virksomheder der har meget stor betydning for de krav, der spredes sig i de internationale værdikæder og dermed også til lokale SMV'ere.

For at kunne målrette en dansk indsats er det derfor vigtigt at måle temperaturen hos de store virksomheder. Hvad er drivkræfterne for disse virksomheders indsats på området? Hvordan udvikler CSR sig i de kommende år på den internationale scene?

Det er karakteristisk, at WBCSD især har målrettet sine aktiviteter på aspekter, som virksomhederne kan anvende på de indre linier og ikke på en egentlig progressiv markedsadfærd. Dette viser, at internationalt fokuserede virksomheder generelt anvender CSR-arbejdet på 3 niveauer:

- Håndtering af aspekter i produktets værdikæde, som kan give anledning til grove lovovertrædelser eller kritik i medier mv. for mangelfuld adfærd (risk management)
- Fremtræden som en ansvarlig og attraktiv virksomhed for dermed at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere
- Beredskab til håndtering af kundehenvendelser og dermed fastholdelse af et marked, hvor der kræves dokumentation for efterlevelse af mere eller mindre omfattende CSR hensyn.

Virksomhedernes markedsføring heraf er primært knyttet til virksomhedens profil og ikke aktivt relateret til de markedsførte produkter.

Et flertal af danske virksomheder, der især ser sig som en del af forsyningskæden til store internationalt fokuserede virksomheder, vil formentlig alene - i det mindste i en årrække fremover - have behov for at styrke virksomhedens profil på CSR-området og kun i mindre grad behov for at knytte denne profil til de solgte produkter. Det gælder formentlig også de virksomheder, hvor der ikke i branchen er tradition for at profilere sig på miljø og sociale standarder, f.eks. elektronik, radio og TV branchen, telefoni.

Der vil dog på B2B området indenfor en række brancher være behov for at få omlagt de resultater, som virksomhedens CSR arbejde resulterer i, til en produkt/service dimension.

En velfungerende B2B værdikæde er en forudsætning for de virksomheder, der (også) opererer på B2C området. Et af de tilbagevendende "suk" fra licenshavere af blomsten og Svanen er problemer med at skaffe fornøden dokumentation fra forsyningskæden vedr. efterlevelse af kriteriernes miljøkrav til produktionen, f.eks. fravær af en række særligt farlige stoffer i produktets livscyklus, krav til energiforbrug mv.

CSR som en international markedsforudsætning?

De internationalt fokuserede danske virksomheders erfaring er, at dokumenterede hensyn til sociale, etiske og miljømæssige forhold i stigende grad vil være en forudsætning for adgang til det kvalificerede internationale marked.

I takt med stigende krav på området, vil der være behov for en målrettet dansk FoU indsats indenfor bl.a. miljø- og energiteknologi, der kan støtte op om virksomhedernes produktinnovation, hvor bæredygtighed vil være en væsentlig dimension.

De forskellige CSR-værktøjer opstiller ikke definitive mål, men er værktøjer til en gradvis reduktion af miljø- og sundhedsbelastning samt øget hensyn til sociale og etiske forhold. De virksomheder, der kan frembringe nye teknologier, produkter og serviceydelser, der kan medvirke til afhjælpning af de globale problemstillinger, vil have en betydelig markedsfordel.

Danske virksomheder har formentlig endnu fordel af en mangeårig indsats indenfor miljø- og arbejdsmiljøområdet - både mht. til teknologi og ledelsesmæssig forståelse for og accept af de globale udfordringer. I takt med udviklingen er det væsentligt, at virksomhederne anvender deres CSR arbejde som en dimension i udviklingen af nye løsninger, der kan reducere miljø- og sundhedsbelastningen samt medvirke til forbedrede sociale forhold.

Hvis Danmark kan holde sig i front på dette område, vil der være meget store markedsmuligheder internationalt. Det kræver imidlertid en stærk dansk udviklingsindsats ikke alene indenfor miljøteknologi, men også i udvikling

af værktøjer indenfor det sociale område, samt medvirken til fastlæggelse af internationale minimumsstandarder. En sådan indsats kan virksomhederne ikke løfte alene. Der er behov for offentlige forskningsmidler, der kan sikre en målrettet udviklingsindsats – en indsats, der skal omfatte relevante CSR-områder og dermed være meget bredere end regeringens påtænkte satsning på energiområdet.

Kan leverandørkæden følge med?

Kvalificering af leverandørerne

Ressourcesvage virksomheder har behov for viden om, hvordan bæredygtig udvikling kan implementeres i virksomhedens forskellige aktiviteter. Det gælder både danske virksomheder og virksomheder i udviklingslandene.

Danske virksomheder vil i stigende grad benytte sig af leverandører i udviklingslandene. I takt med stigende krav til leverandørernes CSR-adfærd, vil virksomhederne skulle anvende store ressourcer på at oplære leverandørerne og kontrollere efterlevelsen. Danske bistandsmidler bør i stigende grad anvendes til at sikre, at udviklingslandenes leverandører har forståelse for og kan efterleve markedskravene i de rige lande.

Leverandøransvar

Der er behov for en afklaring af det ansvar, man med rimelighed kan tillægge virksomhederne i relation til deres leverandørkæde. En sådan afklaring bør ske i en åben dialog med både politikere og interesseorganisationer.

En enkelt virksomhed er en del af mange værdikæder. Det vil være umuligt for virksomhederne at kontrollere, at alle led i forsyningskæden efterlever selv almindelige standarder for god adfærd indenfor miljø, sundhed og sociale aspekter.

Virksomhederne oplever en stigende begrænsning i leverandørkædens muligheder (og motivation?) til at kunne leve op til de øgede krav til håndtering af miljømæssige og sociale/etiske forhold.

Der har været tradition for, at leverandører i udviklingslande kontrolleres i det primære led, men at disses underleverandører ikke medtages i denne kontrol. I andre tilfælde har leverandøren underskrevet en erklæring om at efterleve en række leverandørkrav, men en egentlig kontrol heraf har enten ikke været muligt på grund af lokale forhold, eller der har ikke været ressourcer hertil.

For at sikre at især leverandører i tredje verdens lande er i stand til at efterleve kundens krav, vil virksomheden ofte arrangere træning af leverandørens medarbejdere og i et kortere eller længere forløb arbejde tæt sammen med leverandøren. Det er ressourcetungt og kun muligt for virksomheden mht. de primære råvareleverandører.

Industrialiseringsfonden for Udviklingslande (IFU) medvirker til at fremme erhvervsudviklingen i udviklingslande gennem investeringer i disse lande sammen med danske erhvervsvirksomheder. Danida's Miljø- og Træningsfond yder tilskud til træning og uddannelse af lokalt ansat personale i virksomheder, der indgår i IFU's investeringsprogram. Endelig er der mulighed for tilskud til langsigtede samarbejdsprojekter i de 15 lande, som indgår i Danida's PS-program. Der er behov for at afdække de nærmere muligheder for at ovennævnte problemstilling kan tilgodeses i Danida's forskellige tilskudsprogrammer.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsens 2-årige projekt "Over-skud med omtanke" har som nævnt ovenfor resulteret i et IT baseret værktøj "CSR-Kompasset". Værktøjet er målrettet danske små og mellemstore virksomheder. Det er nærliggende at anvende dette værktøj som udgangspunkt for en nærmere dialog mellem virksomheder og deres danske leverandørkæde og at opstille kravene således, at værktøjet kan anvendes af SMV'erne så direkte som muligt.

Hvordan kan CSR udvikle sig til en økonomisk fordel for virksomhederne?

Hvis momentet i virksomhedernes CSR-arbejde skal fastholdes, er der behov for at overføre CSR fra en kvalitet hos virksomheden til en kvalitet i virksomh-

edernes produkter og serviceydelser. Det offentlige indkøb kan være en vigtig kickstarter også af det professionelle marked – i første omgang ved at stille krav til virksomhedernes CSR-niveau og på sigt også til de indkøbte serviceydelser og produkter.

For at vise det gode eksempel bør offentlige institutioner anvende de samme principper for CSR, som i stigende grad bliver standarden for erhvervs-virksomheder – og dermed stå til ansvar også for leverandørernes efterlevelse af god adfærd.

De forberedende analyser bag udvikling af Erhvervs- og Selskabsstyrelsens ”CSR-kompasset” omfattede også en stikprøve undersøgelse af danske SMV’eres økonomiske udbytte af deres hidtidige CSR-aktiviteter⁷. Undersøgelsen – der er baseret på i alt 1.071 virksomheder dækkende et bredt udsnit af danske SMV’ere -viste, at 3 ud af 4 virksomheder har iværksat CSR-aktiviteter under en eller anden form, og at 36% mener, at disse aktiviteter har haft en positiv økonomisk effekt. Under CSR aktiviteter er medtaget alle ikke-lovbundne aktiviteter indenfor miljø, sundhed og sociale/beskæftigelsesmæssige aspekter, dvs. også aktiviteter, der tidligere ville karakteriseres som en del af virksomhedens miljøledelse. Der er primært fokuseret på virksomhedens besparelser og på muligheder for at fastholde medarbejdere og kunder – ikke på en mulig økonomisk gevinst ved en udvidelse af markedet.

Undersøgelsen viser, at motivationen hos SMV’erne generelt er tilstede, men at de mangler operationel viden på området, herunder vel også viden til at bedømme markedsmulighederne på kort og mellemlang sigt.

Sammenlignes med andre undersøgelser af effekten af indførelse af certificeret miljøledelse, er det karakteristisk, at der i de første år opleves gode økonomiske besparelser, primært via en reducere af vand- og energiforbrug samt reduceret affaldsproduktion. Herefter oplever virksomhederne en afmatning, med mindre man er i stand til at produktorientere miljøarbejdet og dermed tiltrække nye kundesegmenter, f.eks. offentlige kunder, der stiller krav i medfør af den offentlige grønne indkøbspolitik. Men der er relativt få virksomheder, der

har en sådan positiv oplevelse, og nogle virksomheder opgiver derfor deres miljøledelsescertifikater om end de fortsætter med at holde styr på ressourcerne.

For CSR kan man med lidt god vilje formentlig se den samme effekt som med miljøledelse. Når virksomhederne har gjort ”deres hjemmearbejde”, og høstet de økonomiske fordele ved en god fastholdelse/rekruttering af medarbejdere, fastholdt de nuværende kundesegmenter, sikret sig mod uheldig omtale i pressen og fået CSR-aktiviteterne forankret i ledelsen – så går aktivitetsniveauet ned. En omlægning af CSR indsatsen til virksomhedernes produkter og serviceydelser og dermed til en del af varernes kvalitet og salgbarhed synes at være nødvendigt, for at kunne fastholde momentum i arbejdet.

Om end relativt begrænset, er der en række aktiviteter i gang, der vil medføre at CSR defineres på produktniveau.

Under WBCSD er en række af de store europæiske cementindustrier gået i gang med at definere, hvad der skal til for at kunne definere betonkonstruktioner som bæredygtige. Arbejdet vil formentlig også omfatte leverandører til cementindustrien.

En række internationale fødevarer-virksomheder har etableret et samarbejdsforum: SAI-Platform (Sustainable Agriculture Initiative), der har til formål at støtte op om udvikling af praksis for bæredygtig landbrug. Under platformen er der en række arbejdsgrupper, der tager udgangspunkt i konkrete afgrøder samt de færdigvarer, afgrøderne anvendes til. Deltagelse af interessenter fra fødevarereproducenten til slutbrugeren sikrer et stærkt fokus på udvikling af bæredygtige produkter.

Der er behov for, at førende danske virksomheder indenfor CSR-arbejdet går i gang med at analysere, hvordan CSR-arbejdet kan omlægges til virksomhedens produkter.

For hotel- og restaurantdrift er der formuleret miljømærkekriterier, der næsten er på et niveau, hvor man kan tale om bæredygtighedskriterier, idet der også er indeholdt kriterier for sociale aspekter. Hoteldrift er en

⁷TNS Gallup: Udbredelse og økonomisk effekt af CSR-aktiviteter blandt SMV. Oktober 2005

serviceydelse, der ikke adskiller sig så meget for andre serviceydelser, som f.eks. bankvirksomhed (hoteldrift minus overnatning plus ...). Denne serviceydelse kunne anvendes som grundlag for opstilling af et forslag til "god praksis for CSR serviceydelser".

Der er behov for en kickstarter af det professionelle marked. Det offentlige indkøb kan være en sådan kickstarter - både via krav til niveauet af virksomhedernes CSR-arbejde og på sigt til produkternes CSR-niveau.

Det eksisterende cirkulære for "offentlig grøn indkøbspolitik" bør på sigt revideres således, at det offentlige anvender CSR baserede krav ved indkøb og ikke miljøhensyn alene.

5. CSR og forbrugermarkedet: Hvordan skabes et marked for bæredygtige varer og serviceydelser?

Både EU-kommissionens initiativer og WBCSD's arbejde tyder på et større fokus på bæredygtige produkter i de nærmeste år. For virksomheder der har "ryddet op" ved brug af principperne for CSR, offentliggjort indsatsen via indikatorer og rapporteringsprincipper udviklet af Global Reporting Initiative (GRI) og som gerne vil i gang med at fokusere mere målrettet på forbrugermarkedet, vil en kombination af kriterierne bag miljømærkerne, GRI og CSR evt. være en mulig vej. For virksomheder, der enten direkte eller via værdikæden leverer til forbrugermarkedet, må der forventes et stigende fokus på varerne og serviceydelserne og ikke alene på virksomhedens adfærd.

At mediernes og NGO'ernes indflydelse er markant, viser en interview-undersøgelse foretaget i 2001 af Weber Shandwick. Af 8000 forbrugere med en videregående uddannelse og en god økonomi siger 80% i USA, at de overvejede at skifte mærke, når virksomhedens sociale adfærd blev beskrevet negativt i pressen. De tilsvarende tal for Tyskland var 75% og 66% for England. Italien

scorede lavest med 42%. Et pres på de store internationale firmaer afstedkommer et tilsvarende pres på disse virksomheders underleverandører - og dermed spredes ringene i vandet!

Der vil være virksomheder, der kan opnå en markedsfordel ved en progressiv markedsføring af produkternes og serviceydelsernes bæredygtighed. Dette kræver imidlertid knæsatte minimumskrav til sådanne varer og serviceydelser samt en meget bredere forankring i virksomheden, idet både indkøb og marketing skal involveres.

Kan der udvikles bæredygtighedskriterier for forbrugerprodukter baseret på virksomhedernes/værdikædens CSR-profil?

Forordningen bag EU's miljømærke bør revideres således, at der kan udvikles egentlige bæredygtighedskriterier. Virksomhederne kan anvende det tilhørende mærke eller kriterierne alene som bench-markers for eget CSR-arbejde og via EMAS/ISO certificeringen opnå tredjeparts verifikation af efterlevelse af kriterierne hvis markedet kræver det.

Virksomheder indenfor en konkret værdikæde kan også udvikle sine egne bæredygtighedskriterier evt. ved Rådets mellemkomst og i samarbejde med myndigheder og/eller NGO'er - og dermed opnå en first-mover effekt på det danske og internationale marked.

Forbrugerne har behov for gennemskuelige og troværdige budskaber, der knytter sig til produktet, og har i de fleste tilfælde ikke tilstrækkeligt tillid til virksomheden, til alene at tilkøbe varer ud fra virksomhedens profil på CSR-området.

Til brug for forbrugermarkedet er der i dag internationalt EU's miljømærke blomsten, samt det nordiske miljømærke Svanen. Begge mærker er baseret på livscyklusbetragtninger for produktets og serviceydelsers miljøbelastning. Begge mærker medtager en del sundhedsaspekter, selvom det metodiske grundlag

herfor ikke er særligt veludviklet set i en livscyklus-sammenhæng. Begge mærker er baseret på kriterier som fastlægges af myndighederne i samarbejde med erhvervsliv og interesseorganisationer med en opdatering hvert 3-6 år. Mærkerne er målrettet til at kunne opnås af den miljømæssigt set bedste tredjedel af markedets produkter indenfor kriteriernes dækningsområde.

FSC-mærket fokuserer på bæredygtigt træ og styres af en række miljøorganisationer i samarbejde med en del af de relevante dele af erhvervslivet. Mærket tager hensyn til både miljømæssige og sociale forhold. Max Havelaar mærket må også betegnes som et bæredygtighedsmærke, især fokuseret på varer fra tredje verdens lande. Mærket varetages af private organisationer.

Selvom anvendelsen af Svanen og blomsten er steget signifikant de senere år, især på grund af en omfattende offentlig finansieret markedsføring via kampagner m.v., afviser store dele af erhvervslivet anvendelse af mærkerne. Den væsentligste årsag er formodentlig, at kriterieudvikling og vedtagelse styres af myndighederne og at erhvervslivet ser mærkerne som en offentlig indblanding i det, der sædvanligvis er virksomhedernes suveræne rettighed: Håndtering af virksomhed-kunde-forhold indenfor de lovbestemte rammer. Til gengæld har de bagved liggende kriterier for mærkerne haft stor indflydelse som bench-markers for de relevante værdikæder. I denne sammenhæng kan kriterierne betragtes som internationale standarder.

Forordningen bag blomsten anfører, at mærket skal ses som et virkemiddel i forbindelse med bestræbelserne for fremme af en bæredygtig udvikling. Det bør derfor overvejes at revidere forordningen således, at mærket over nogle år ændres fra et miljømærke til et egentlig bæredygtighedsmærke, hvor sundhed, arbejdsmiljø og sociale aspekter set i en livscyklussammenhæng indgår.

Virksomhederne kan så vælge, om de vil anvende mærket via den tilknyttede certificering eller alene anvende kriterierne som bench-markers for deres produktrettede CSR-arbejde.

Danske virksomheder har i samarbejde med Rådet for Bæredygtig Erhvervsudvikling også mulighed for – sammen med myndigheder og/eller NGO'ere – at udvikle sine egne kriterier indenfor konkrete velegnede produkt-/serviceområder. Produkter, der lever op til sådanne kriterier, kunne aktivt markedsføres internationalt, være en trend-sætter på markedet og give virksomhederne en first-mover fordel.

Virksomhedens omkostninger ved udvikling og fremstilling af et bæredygtigt produkt vil skulle bæres af markedet, og vil i det mindste i starten kunne medføre en merpris, som markedet/forbrugerne skal være villige til at betale. Man kunne forestille sig en graduering af bæredygtighedskvalitet i f.eks 3 niveauer (stjerner), hvor prisen vil afhænge af den bæredygtighedskvalitet, der efterspørges.

Kan der skabes en markant efterspørgsel efter varer og serviceydelser, der lever op til en høj bæredygtighedsprofil?

Forudsætningen for skabelse af en markant efterspørgsel efter bæredygtige produkter og serviceydelser er et offentligt-privat partnerskab, der forpligter markedets parter og interessenter til en aktivt indsats:

Politikerne skal prioritere området i den politiske proces.

Myndighederne skal anvende det offentliges indkøb meget mere aktivt end tilfældet er i dag.

Interesseorganisationer skal støtte op om virksomheder, der udbyder bæredygtige varer på et troværdigt grundlag.

Erhvervslivet skal stille krav til indkøb af varer og serviceydelser på linie med det offentliges indkøbspolitik.

Virksomhederne, der udbyder bæredygtige varer og serviceydelser, skal aktivere en betydelig markedsføringsressource.

Medierne skal definere egne principper for bæredygtig udvikling – en "etisk standard for samfundsmæssig ansvar"

Den hidtidige erfaring viser, at det store flertal af forbrugere ikke "af sig selv" tillægger forholdsvis diffuse kvaliteter som miljøhensyn tilstrækkeligt vægt, til at ville tilvælge varerne. Det er stadig pris, traditionel kvalitet og mode, der er de væsentligste bestemmende faktorer for forbrugernes indkøb. Der er lavet mange undersøgelser der viser, at forbrugere tillægger miljøhensyn vægt ved indkøb - det sker bare sjældent i praksis! De mere nære aspekter som sundhed, hensyn til børnenes velfærd, dyrebeskyttelse mv. har en anden status, og produkter, der tager hensyn til sådanne kvaliteter kan flytte markedsandele.

Bæredygtighed må karakteriseres på niveau med miljøhensyn, som en relativ diffus kvalitet ved varen, og der er derfor behov for en meget stærk markedsføring, for at formå forbrugere til at købe bæredygtige produkter og serviceydelser - på trods af en evt. lidt højere pris.

Man kunne forestille sig følgende idealiserede proces i forbindelse med markedsintroduktion af bæredygtige varer og serviceydelser:

1. Producenten/serviceleverandøren definerer eller foranlediger definering af CSR-kvalitet for produktet/serviceydelseren., evt. i 3 niveauer (jf. ovenfor).
NGO'ere og myndigheder inddrages og det sikres, at disse parter accepterer det kvalitative niveau.
2. B2B: Kvalitetskrav til underleverancere forklares for leverandørkæden.
Den tidsmæssige implementering af kvalitetskravene justeres i forhold til de praktiske muligheder (både teknologiske og økonomiske). Målene fastholdes imidlertid til brug for virksomhedernes fremadrettede innovation
3. B2C: Kvaliteten forklares for forbrugere og der redegøres for prisforskelle i relation til CSR-kvaliteten. Virksomhedens marketingsekspertise inddrages. Gennemskueligheden og troværdigheden sikres via uvildig revision.

Ovennævnte proces kunne evt. afprøves i et demonstrationsprojekt med deltagelse af den relevante del af værdikæden, NGO'ere og myndigheder.

Der vil under alle omstændigheder være brug for, at alle gode kræfter går sammen om at skabe et marked for bæredygtige produkter og serviceydelser: Det offentlige indkøb skal aktiveres, borgernes holdninger til bæredygtighed skal bearbejdes, NGO'erne skal aktivt støtte op om de virksomheder, der udbyder bæredygtige produkter, medierne skal aktiveres og virksomhederne skal afsætte tilstrækkelige midler til markedsføringen.

Stiftere

Arla Foods amba, Bang & Olufsen a/s, Brdr. Hartmann A/S, Coop Danmark A/S, Danfoss A/S, Danisco A/S, Datagraf, ECCO Sko A/S, Grundfos Management A/S, Hilton Scandic, ISS Management A/S, Jysk A/S, Key2Green, Louis Poulsen El-teknik A/S, MATAS A/S, NORDEA Bank Denmark A/S, Novozymes A/S, Post Danmark, Tanaco Danmark A/S, Tryg Vesta A/S

