

# Samfundsansvar bliver ledelsens license to operate

Af Pia Fuglsang Bech & Nicoline Olesen

- Danske ledere har sat samfundsansvar på dagsordenen, og de har al mulig grund til at fortsætte rejsen. Så kort kan anbefalingerne fra oplægsholderne på det seneste CfL-Klubhusmøde sammenfattes. Jesper Bubandt Toft, chefrådgiver i CfL, konkluderede, at samfundsansvar bliver virksomhedernes license to operate.



"Vi længes efter det gode selskab. Vi vil have verden til at blomstre, og det er derfor nødvendigt, at vi stiller os selv spørgsmålet: Hvorfor har jeg egentlig min forretning – hvad er det for et ansvar jeg ønsker at løfte?"

Husker du den politisk korrekte forbruger? Da udtrykket dukkede op i 1990'erne, var det mildt sagt lidet flatterende. Det var næsten et skældsord rettet mod en lille elitær gruppe, der nok sagde det korrekte, men ikke altid satte handling bag.

Den politisk korrekte forbruger blev genintroduceret på CfL-Klubhusmødet i begyndelsen af denne måned, der blev holdt i et samarbejde mellem CfL og konsulenthuset Märk. Temaet for dagen var virksomhedernes samfundsansvar, og det var Nicoline Olesen, partner i konsulenthuset Märk, der tog os en lille tur tilbage i tiden i sin fortælling om forbrugertrends.

I dag vil de fleste betragte udtrykket som lettere bedaget, og spørger man en på 18 år, vil den pågældende næppe ane, hvad vi taler om.

Bevidste forbrugere, der stiller krav til bæredygtighed og samfundsansvar, er en af de største markeds-mæssige trends. Den har gennem flere år været båret frem af Generation Y, den første digitale generation født før årtusindeskiftet. Generationen har været villig til at betale ekstra for samfundsvenlige varer og ydelser, og med den nye generation - Generation Z - vil udviklingen tage fart. Det er den mest bevidste forbrugergruppe nogensinde, og den stiller helt andre krav til samfundet, virksomheder og organisationer.

"Unge forbrugere tager det som givet, at de varer og ydelser, de køber, hviler på bæredygtige principper. De efterspørger holdninger og meninger, og måske mest af alt nogen der tager et ansvar. De vil gerne selv løfte en stor del af ansvaret for en bedre verden, men de ved også, at de ikke kan gøre det alene. Og det er ikke politikerne, de sætter deres lid til. Tværtimod peger meget på, at de har mistet tilliden til, at politikerne kan løse de store samfundsmæssige problemer," sagde Nicoline Olesen blandt andet med henvisning til en omfattende Deloitte Survey fra 2018. Her svarede 71 procent af de helt unge millennials, at politikerne har en negativ indflydelse på deres omgivelser.

"De kommende generationer forventer, at virksomhederne tager et samfundsansvar, og det er en udvikling, der er accelereret inden for de seneste fire til fem år," sagde Nicoline Olesen.

### **License to operate**

Trenden peger direkte ind i beslutningsprocesserne på de danske direktionsgange. Det indikerer den seneste CfL-Undersøgelse, der blev udsendt som optakt til CfL-Klubhusmødet om samfundsansvar. Undersøgelsen blev fremlagt af Jesper Bubandt Toft, chefrådgiver i CfL og vært på dagen. Han sammenfattede CfL-undersøgelsen i tre temaer:

- Samfundsansvar er en central del af virksomhedernes formål. Det er særligt i branding og design af produkt eller service, at der indgår overvejelser om samfundsansvar.

- Samfundsansvaret har fortrinsvis tre drivkræfter: Det er essensen af virksomheden. Der er fokus på bæredygtighed i samfundet, og det handler om krav og regulering.
- Samfundsansvar er svært at måle, og det er ledelsesmæssigt udfordrende at skabe en balance mellem økonomiske og samfundsmæssige overvejelser.

"Undersøgelsen giver os nogle pejlemærker af de ledelsesudfordringer, virksomheder og organisationer står over for. Vi kan se, at samfundsansvar er kommet på dagsordenen, men vi kan også se, at lederne har svært ved at få tingene til at ske, det vil sige at få samfundsansvar mere integreret i hele forretningen. Her ligger et stort potentiale," sagde Jesper Bubandt Toft og konkluderede:

"Samfundsansvar er nøglen til virksomhedernes license to operate og dermed også en kæmpe strategisk mulighed for branding og afsætning. Her kan man virkelig skille sig ud, hvis man er hurtig og tydelig nok."

### **Fra compliance til samfundsam ambition**

Nicoline Olesen, partner i Märk, tilføjede endnu en dimension ved at løfte begrebet samfundsansvar til samfundsam ambition.

Hun pegede på, at samfundsansvar har gennemløbet forskellige faser. Først handlede det om risikostyring eller compliance. Det handlede om at sikre forretningen og overholde lovgivningen.

Næste skridt var funderet i filantropien. Samfundsansvar handlede om at give tilbage, at brande virksomheden og involvere medarbejdere og kunder. I dag er niveauet løftet. Det er ikke nok bare at gøre noget godt.

"I dag skal du tage stilling til, om du og din virksomhed gør det rigtige eller forkerte. En samfundsambition er en klar definition af den forskel, I vil gøre for det samfund, I er en del af. Den er en del af jeres eksistensberettigelse og funderet i jeres kerneforretning. Den er en ambitiøs ledestjerne, der gør jer mere relevante og

styrker jeres konkurrencekraft," sagde Nicoline Olesen og tilføjede:

"Jeg tror, vi længes efter det gode selskab. Vi vil have verden til at blomstre, og det er derfor nødvendigt, at vi stiller os selv spørgsmålet: Hvorfor har jeg egentlig min forretning – hvad er det for et ansvar jeg ønsker at løfte?"

**Læs også:**

[Letz Sushi: Er det et ledelsesansvar at redde verdenshavene?](#)

## Fit for Fremtiden

Har din virksomhed eller organisation brug for hjælp til at tage et større samfundsansvar? Med konceptet Fit for Fremtiden tilbyder Cfl og Märk en faciliteret workshop, hvor vi i dialog med topledelsen kortlægger niveauet for jeres samfundsambition. Vi indleder med en temperaturmåling, der bliver omdrejningspunktet for den efterfølgende dialog. Vi trykprøver bl.a.:

- Hvor står I nu?
- Hvor gavner I, hvor skader I, og hvor er potentialet?
- Har I en samfundsambition, der er med til at løfte nogle af de mange problemer, verden står overfor? Store og små?
- Er jeres samfundsambition en del af jeres kerneforretning, og måler I på den?
- Bruger I jeres samfundsambition strategisk?

Er du interesseret i at høre mere om Fit for Fremtiden, så kontakt:

**Märk:** Nicoline Olesen, Corporate Activist, [nicoline@maerkcph.dk](mailto:nicoline@maerkcph.dk)

**Cfl:** Jesper Bubandt Toft, Chefrådgiver, [jbt@cfl.dk](mailto:jbt@cfl.dk)