

## FRA CSR TIL SDG

### – NÅR VERDENSMÅLENE FLYTTER IND I DIREKTIONSLOKALET

af Nille Skalts, Partner i Märk

Overvejer du at udforske, hvordan FNs Verdensmål kan styrke din forretning? Så er det værd at dvæle ved, hvad den beslutning kan betyde for din virksomhed. For den har potentiale til markant at udfordre hele din virksomheds formål og grundkernen i din virksomhed, din forretningsmodel.

Denne artikel udfolder de 5 væsentligste overvejelser, som du som virksomhedsleder skal gøre dig, når du vælger at udforske FNs Verdensmål i relation til forretningen og skærpe virksomhedens samfundsengagement.

#### 1. Hvor kommer ønsket om at arbejde med FNs Verdensmål fra?

Arnestedet for ønsket om at arbejde med FNs Verdensmål viser sig ofte at være afgørende for ambitionen med og tilgangen til arbejdet. Vi ser primært 5 centrale drivkræfter:

**Lovgivningen** er den første. Både den aktuelle lovgivning og forventningen om, at der kommer lovgivningsmæssige stramninger i forhold til, hvordan virksomheder indvirker positivt og negativt på Verdensmålene. §99a trækker en del spor for de større SMV'er, der nu også rapporteringsmæssigt skal forholde sig til bæredygtighed.

**Risikostyring** er en anden væsentlig kraft. For mange virksomheder kan det betale sig at fokusere på adgang til råvarer, produktionsform, energiforbrug, leverandørkæder etc., og det kan være både risikabelt og dyrt at lade være.

**Tiltrækning af talent** driver også handling. Talent kalder på samfundsengagement og ansvar, nye generationer vil arbejde for en større sag, og virksomhedens engagement i FNs Verdensmål bliver i stigende grad en måde at være relevante for fremtidens medarbejdere.

**Markedskræfterne** bliver i stigende grad en bevæggrund. Her er det både investorerne og i stigende grad også kunderne, specielt i B2B-forretning, der kræver, at de virksomheder, de handler med eller investerer i, ikke bare lever op til lovgivning og gør deres 'fair share', men rent faktisk aktivt bruger forretningen til at løfte samfundsudfordringer.

Endelig kan ambitionen udspringe af **lederens eget ønske** om at bruge virksomheden som løftestang for værdiskabelse for verden. En stadigt voksende skare af værdibaserede, ambitiøse og modige ledere med den grundtro, at virksomheder kun har lov til at eksistere, hvis de bidrager til, at verden blomstrer, animerer i stigende grad debatten også i danske medier.

Hvad er din primære bevæggrund? Er der flere?

## 2. Hvilken værdi skal FNs Verdensmål skabe, og hvor radikal forretningsudvikling er du klar til?

Den værdi, arbejdet med FNs Verdensmål skal skabe, kan anskues fra forskellige vinkler; er fokus på, hvilken værdi verdensmålene kan skabe for din virksomhed, eller hvilken værdi din virksomhed kan skabe for verden? Er det en spiseseddel for forretningsudvikling, eller er det det samfundsansvar, som din virksomhed vælger at tage for verden?

Verdensmålene kan anskues i **det begrænsede interne perspektiv**, i virksomhedens egen sfære og råderum, hvor FNs Verdensmål bliver en rettesnor for, hvordan virksomheden selv opfører sig som ansvarlig virksomhed, som 'godt selskab'. Her indskrives fokus på FNs Verdensmål fx i sundhedspolitik, ligestillingstiltag, fokus på ordentlige jobs etc. Verdensmålene spiller her primært en rolle for, hvordan driften designes – med udgangspunkt i, hvad virksomheden allerede gør.

Verdensmålene kan også **anskues i et bredere værdikædeperspektiv**, både tilbage- og fremadrettet, og have fokus på, hvordan din virksomhed gennem leverandører eller kunder kan bidrage til at løfte FNs Verdensmål. Her kan Verdensmålene være en anledning til at arbejdet målrettet med innovation i hele værdikæden.

Endelig kan verdensmålene udgøre **kerne i virksomhedens intention**, grundlaget for, hvorfor den er sat i verden. Her er virksomhedens formål at løfte samfundsudfordringer, alene eller i samspil med andre aktører, og forretningsmodellen kendetegnes ved at skabe samfundsimpact – fx adgang til sundhed for de, der ikke har adgang, alt godt til havet, at skabe en verden der udelukkende kører på grøn energi eller at sætte en stopper for børne-slaveri. Her bliver Verdensmålene styrende for din forretningsudvikling og for, hvordan du måler din virksomheds succes.

Vælger du at arbejde med Verdensmålene som udgangspunkt for forretningsudvikling, kan du vælge både at arbejde indefra og ud, i et ressourcaperspektiv og udefra og ind, i et behovsperspektiv.

Et **ressourcaperspektiv** har fokus på, hvad din virksomhed allerede kan, og hvordan det kan skabe værdi for verden.

Et **behovsperspektiv** spotter det, som verden kalder på, og dermed afdækker nye muligheder for, hvad I som virksomhed kan begynde at gøre eller skal kunne i fremtiden.

Hvilket strategiperspektiv arbejder du i? Hvor innovationslysten er du? og hvor radikal forretningsudvikling er du klar til?

## STRATEGIPERSPEKTIV

**Værdiperspektiv**  
Indefra ud

Vores virksomhed kan det her, kan verden bruge det til noget?



**Behovsperspektiv**  
Udefra ind

Verden kalder på det her, hvad skal vores virksomhed så kunne?

### 3. Hvor stor en mundfuld vil din virksomhed gabe over?

Arbejdet med Verdensmålene åbner forskellige niveauer af forandring, hvor du kan vurdere arbejdet med FNs Verdensmål fra både fra et legalitets- og fra et moralitetsperspektiv.

Er arbejdet begrænset til det, I **skal gøre**, compliance og risikostyring, hvor det primært handler om at gøre det, virksomheden ikke kan komme uden om? Er ønsket om at arbejde med FNs Verdensmål drevet af lovgivning og risikostyring vil virksomhedens tilgang til Verdensmålene oftest primært fokusere på undgå risiko. Faren her er, at dit blik på Verdensmålene alene retter sig mod, hvad du skal adressere for at være compliant i dag og i den forudsigelige fremtid.

Er fokus primært på at italesætte det, I **al-lerede gør**? Er ønsket markedsdrevet vil fokus oftest rette sig mod tiltag, som kan bidrage til at bygge positivt image. FNs Verdensmål får en kommunikativ rolle i virksomheden, bliver et væsentligt element i den eksterne storytelling, hvor virksomheden binder aktuelle tiltag ind i den verdensdiskurs, som Verdensmålene tilbyder.

Eller handler det om at begrænse den negative impact, det man **bør gøre**? Hvor I bestræber jer på at begrænse den negative påvirkning af samfundet og ultimativt på at nå det 'break even', der sikrer, at I ikke har en negativ indvirkning på samfundets mulighed for at opfylde 2030-kontrakten.

Eller er der appetit på grundlæggende at redefinere forretningsmodellen og tage livtag med virksomhedens formål? Er drivkraften topledelsens kan FNs Verdensmål blive en anledning til spotte nye forretningsmuligheder og sågar radikalt at redefinere den rolle, virksomheden spiller i samfundet og cementere en ny samfund-sambition.

Her er FNs Verdensmål en anledning til at udforske yderligere muligheder for at bidrage positivt, såkaldte 'positive pursuits', som I **kan gøre**, hvis I fx vælger at udvikle nye produkter, services og partnerskaber, hvor I kan løfte Verdensmål, eller tilbyde eksisterende produkter og services til underserved populations.

Spørg dig selv, hvad er din ambition? Er det at dokumentere handling og undgå risiko, og dermed primært et afrapporterings- og certificeringsfokus? Et det at bygge positivt image, og dermed et kommunikations- og markedsføringsfokus?



- Bevæggrunde og værdiskabelse**
- Sikre forretningen
  - Overholde lovgivningen
  - Do less harm
  - Operationel innovation



- Bevæggrunde og værdiskabelse**
- Give tilbage
  - Branding
  - Medarbejder- og kundeinvolvering
  - Stolthed



- Bevæggrunde og værdiskabelse**
- Mere vedkommende ved at bruge forretningen til at løfte samfundsudfordringer
  - Skabe følgeskab og tilhørsforhold internt og eksternt
  - Meningsfuld ledestjerne, der guider alle interessenter i nuet
  - Løfter innovationskraften

---

# Märk

---

Er det at udforske nye forretningsområder og markeder, hvor indsatsen bor i forretningsudvikling? Eller er det at udleve en samfundsambition, hvor hele virksomhedens formål bliver at adressere det, som I mener er galt i verden, og I ønsker at gøre noget ved? Er det det sidste, er det afgørende at notere sig, at det er en topledelsesbeslutning, som kræver ejerskab i direktion- og bestyrelseslokalet.

#### 4. Hvad er dit tidsmæssige perspektiv – og må det koste på den korte bane?

Dit tidsmæssige perspektiv på værdiskabelse er væsentligt, og du skal overveje, hvordan du vil håndtere potentielle trade offs og prioriteringer mellem forskellige former for værdiskabelse på kort og lang sigte.

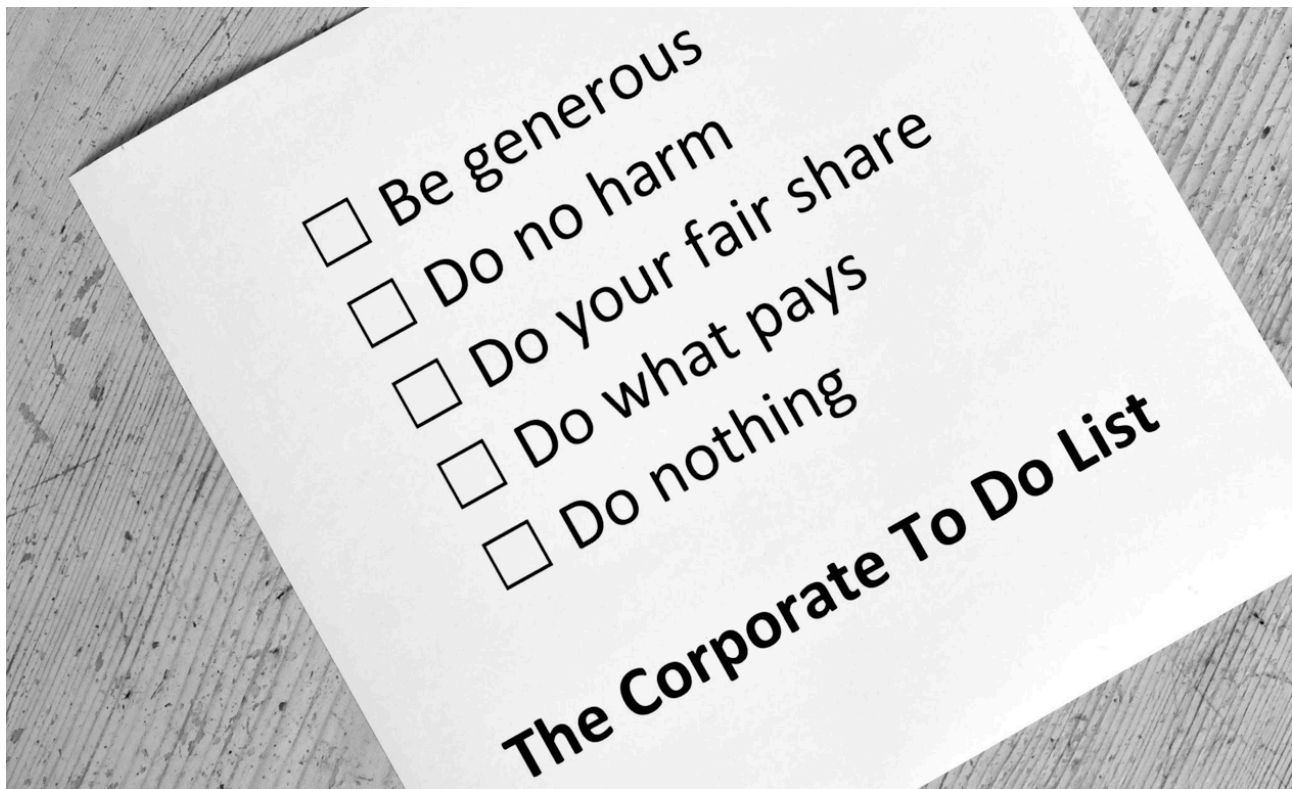
Valget at bidrage til at løfte Verdensmålene kan have omkostninger, for virksomhedens profit vil ikke altid flygte med samfundets interesser på den korte bane.

Her er det særligt væsentligt at udfordre 'the tragedy of the horizon' og vurdere, hvordan værdiskabelse ser ud i et længere tidsperspektiv.

Arbejdet med FNs Verdensmål er ikke nødvendigvis 1:1 værdiskabelse, men det skal også ansues i et intergenerational equity perspektiv - altså den verden vores børn og børnebørn skal leve i.

Hvis 'business casen' er for kortsigtet, så er værdiskabelsen måske for lille. Så vil din virksomhed virkelig arbejde med FNs Verdensmål, er I er også nødt til at kigge på, hvordan I kan være med til at flytte på tidsperspektivet – og tænke ud over det kommende kvartalsregnskab.

Spørg dig selv, i hvor høj grad virksomhedens samfundsansvar er noget, der starter, når der er råd til det og stopper, så snart det koster noget?



Kilde: Raworth, Kate (2017): *The Doughnut Economy*.

## 5. Hvad er dit verdenssyn og din virksomheds primære formål og ansvar?

Når du har svaret på de fire foregående spørgsmål, er du klar til det allervigtigste spørgsmål, som er af mere udfordrende og markant karakter, nemlig hvordan du anskuer din virksomheds rolle og ansvar i samfundet.

Vælger du at definere en 2030-ambition med udgangspunkt i FNs Verdensmål er det en betydelig beslutning. Arbejdet med FNs Verdensmål handler nemlig ikke kun om jer eller om Verdensmålene, men om den værdi I vil skabe for verden. Det bliver en cementering af den impact, I ønsker at have og et klokkeklart svar på, hvorfor I er sat i verden, hvilken forskel I vil gøre for verden, hvad det er for et ansvar I vil løfte, hvor langt I vil gå.

Stil dig selv spørgsmålet – hvorfor har du din virksomhed? Hvor ambitiøs er du med din samfundskontrakt? Hvor langt er du udviklingsmæssigt på skalaen fra 1) intet at gøre, over 2) at gøre det, der kan betale sig, 3) at gøre det, der er virksomhedens 'fair share', til 4) ikke at volde skade og helt til at 5) være sat i verden for generøst at bruge forretning til at skabe samfundsforandring?

Det mentale skifte mellem 'hvor lidt negativ impact kan min virksomhed have' til 'hvor meget værdiskabelse for verden kan vi bygge ind i forretningsmodellen' er væsentligt.

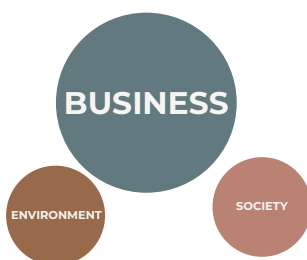
Det er skiftet fra at fokusere på, hvor meget værdi din virksomhed kan trække ud som resultat til, hvor meget værdi for verden, din virksomhed kan bygge ind i forretningsmodellen. Et skift fra en ekstraktiv til en regenerativ logik.

Det er et skridt videre i værdiskabelse for verden, definitivt væk fra 'aktionær-værdi', men også videre en 'shared value' og mod systemværdi, hvor virksomheder adresserer samfundsmæssige udfordringer, uden at hindre mulighederne for en blomstrende fremtid. Det handler altså ikke kun om at løfte barren eller løfte bunden, det handler om begge dele.

Din virksomhed skal være redde til både at arbejde mod break even, og dermed sikre at den ikke har negativ indvirken på samfundet, og arbejde med at udforske den potentielle værdiskabelse, som den kan have.

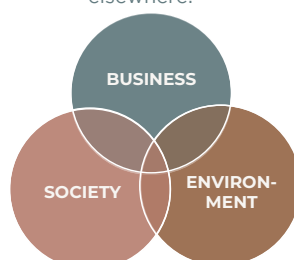
### SHAREHOLDER VALUE

Financial returns are all that matters: companies privatize gains and externalize losses.



### SHARED VALUE

Business comes first: negative impacts are often not sufficiently internalized – or are justified – by doing good elsewhere.



### SYSTEM VALUE

Business addresses societal challenges in a holistic way while not hindering progress toward a flourishing future.

