



# Socialt engagement på bundlinjen

LEDERNE   
*bringer dig videre*

**CABi**  
- plads til rummelighed

# Kan virksomheder tjene penge på at være gode?

I mange virksomheder begynder socialt engagement og CSR - Corporate Social Responsibility som en hjertesag hos en leder eller en anden ildsjæl. Det sociale engagement giver god mening på den personlige bundlinje hos den enkelte.

Men er det også en god investering på virksomhedens bundlinje? Kan socialt engagement og god forretning gå hånd i hånd, når virksomheden fx skåner miljøet, tager udsatte ledige i praktik eller nedbringer sygefraværet?

Svaret er ja. En række undersøgelser og erfaringer peger på, at investeringer i socialt engagement har positive effekter i virksomheden og dermed gavner forretningen. Ikke alt kan måles direkte på bundlinjen eller bevises forskningsmæssigt, men der er andre gevinster. Det er fx velkendt, at en virksomhed, der tager et socialt ansvar, ofte også er en virksomhed med høj trivsel blandt medarbejderne.

Det er vigtigt, at flere virksomheder arbejder systematisk med deres sociale engagement og CSR. Kun med virksomhedernes aktive medvirken kan vi håndtere de sociale og beskæftigelsesmæssige udfordringer i fremtidens velfærdssamfund.

Det kræver, at ledelsen går forrest og sætter virksomhedens sociale engagement på virksomhedens strategiske dagsorden. Der er stadig brug for ildsjælene, men det er også nødvendigt, at det sociale engagement i højere grad bliver en integreret del af god ledelse og det at drive en sund forretning.

I denne pjece præsenterer vi undersøgelser og giver eksempler på, hvordan socialt engagement faktisk betaler sig for virksomheden. Vi håber derigennem, at vi kan give dig, som er leder, inspiration til at sætte socialt engagement på dagsordenen i virksomheden.

Med venlig hilsen



Mette Rønnau  
Direktør CABI



Svend Askær  
Formand Lederne





## Fakta

- En undersøgelse viser, at hver euro, som virksomheder investerer i sundhedsfremme og sikkert arbejdsmiljø, reducerer omkostningerne ved fravær med 2,5 – 4,8 euro.  
*(Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur, 2010)*
- Social ansvarlighed er en talentmagnet. Langt de fleste medarbejdere foretrækker virksomheder, som har en tydelig profil på sociale områder, viser en undersøgelse blandt 100.000 mennesker i 34 lande.  
*(Kelly Services, 2009)*
- 61 procent af danske virksomheder siger, at socialt engagement har en positiv økonomisk effekt. Kun 4 procent siger, at det har en negativ økonomisk effekt, viser en spørgeskemaundersøgelse blandt små og mellemstore virksomheder.  
*(Gallup, 2005)*
- Arbejdsmiljøforsker Tage Søndergaard Kristensen har gennemgået 32 nationale og internationale bøger, rapporter og artikler og konstaterer, at det godt kan lade sig gøre at kombinere høj trivsel og godt arbejdsmiljø med høj produktivitet og gode tal på bundlinjen.  
*(HK, 2009)*
- To ud af tre virksomheder vurderer, at social ansvarlighed er et konkurrenceparameter i dag.  
*(Danske Erhverv, 2008)*
- "Does it pay to be good?" Ja, der er samlet set en positiv – om end beskeden – effekt på bundlinjen i de virksomheder, som udviser socialt engagement på en række parametre, viser en analyse fra tre amerikanske forskere.  
*(Margolis, Elfenbein og Walsh, 2007)*

# CSR giver engagerede medarbejdere og plus på bundlinjen

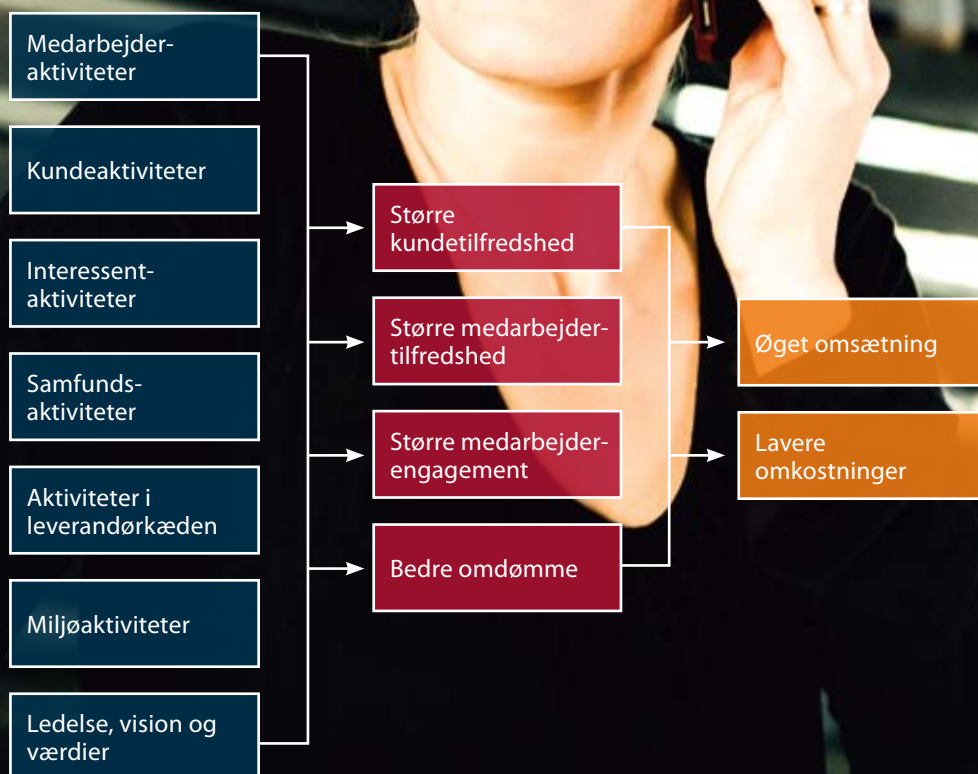
**Systematisk arbejde med CSR sætter gang i en fødekæde, der giver tilfredse medarbejdere og øget omsætning. CSR er godt for din virksomhed på flere planer.**

Danske virksomheder er gode til at tage samfundsansvar. Lederne lavede i 2009 en undersøgelse blandt sine medlemmer, og her viser det sig, at mere end hver tredje virksomhed arbejder systematisk med CSR – Corporate Social Responsibility.

I Danmark sker det traditionelt inden for den ramme, der kaldes det rummelige arbejdsmarked med fokus på at fastholde og indsluse udsatte grupper på arbejdsmarkedet.

Men gennem de senere år har CSR-begrebet udviklet sig til ikke kun at handle om virksomhedernes nærområde. Nu sætter flere virksomheder gang i CSR-tiltag med bredere fokus, som også omfatter miljø, leverandører, kunder og meget mere.

CSR kan betragtes som en måde at drive virksomhed på, og med en strategisk CSR-indsats kan virksomhederne forbedre deres indtjening. CSR-aktiviteter kan fx føre til større kundetilfredshed, større tilfredshed og engagement hos medarbejderne, hvilket fører til øget omsætning. Stiller man det op i en model, ser det ud som herunder:



Kilde: Overskud med omtanke. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen 2006

Undersøgelsen fra Lederne viser også, at virksomhederne generelt oplever gode effekter af CSR. Nedenstående tabel viser, i hvor høj grad lederne oplever forskellige positive effekter af virksomhedernes CSR-indsats.

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Større medarbejder-engagement	17 %	39 %	29 %	7 %	8 %
Større medarbejder-tilfredshed	20 %	39 %	25 %	6 %	10 %
Bedre omdømme	19 %	48 %	16 %	6 %	11 %
Større kunde-tilfredshed	13 %	29 %	21 %	15 %	21 %
Lavere omkostninger	4 %	20 %	28 %	25 %	24 %
Øget omsætning	4 %	16 %	23 %	25 %	33 %

Kilde: CSR – Hvordan arbejder virksomhedernes ledere med samfundsansvar, Lederne 2009

Mange virksomheder bruger desuden CSR i deres PR-strategi, hvor de viser, hvordan de arbejder med deres samfundsansvar. Det er en god måde at brande sig på over for kunder og andre interessenter.

**“ De virksomheder, der integrerer CSR-arbejdet i deres forretningsstrategi, oplever bedre effekter end de virksomheder, der ikke kobler CSR-indsatsen til virksomhedens strategi, værdier og vision.”**

**Niels Aagaard**  
Arbejdsmarkedschef hos Lederne



### Vanskeligt at bevise i forskning

Trods flere undersøgelser, som dokumenterer, at virksomheder oplever et positivt økonomisk afkast på investeringer i CSR, er det ifølge professor Peter Neergaard, CBS, meget vanskeligt forskningsmæssigt at bevise bundlinjeeffekten. Det skriver han i bogen Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip.

Det er næsten umuligt at påvise kausaliteten mellem socialt engagement og god økonomi: Skaber socialt engagement god økonomi, eller får det økonomiske overskud virksomhederne til at engagere sig socialt?

# CSR

## Corporate Social Responsibility

CSR bruges som betegnelse for virksomheders frivillige arbejde med sociale, etiske og miljømæssige hensyn. Lovpligtige aktiviteter, som virksomhederne foretager sig, falder uden for denne definition.





Lise Kingo er koncerndirektør i Novo Nordisk med ansvar for mennesker, kvalitet, assurance, omdømme og relationer. Hun har været i virksomheden siden 1988.

Lise Kingo er arkitekten bag den tredobbelte bundlinje i Novo Nordisk, hvor økonomisk vækst, effektiv miljøledelse og social ansvarlighed indgår i alle forretningsmæssige beslutninger.

# “Vi er overbeviste om, at det betaler sig”

## Fem spørgsmål om socialt ansvar og forretning til koncerndirektør Lise Kingo, Novo Nordisk.

### *Er Novo Nordisk kun socialt ansvarlig, når det kan betale sig på bundlinjen?*

Nej. Vores ledelsesprincip er den tredobbelte bundlinje. Vi forsøger altid at finde den rigtige balance mellem forretning og social ansvarlighed. På nogle områder gør vi rigtig meget ud af at dokumentere, at der er en fornuftig sammenhæng. Andre gange tager vi et ansvar, fordi det er det rigtige at gøre. Det er ikke alt, der kan regnes ud ned til sidste decimal.

### *Kan du give eksempler?*

Vi har et mål om at reducere vores CO2-udledning med ti procent over ti år. Derfor indgik vi en aftale med DONG-Energy om at aftage energi de næste 20 år fra den nye vindmøllepark, Horns Rev II. Dermed har vi været med til at udvikle en ny forretningsmodel for grøn energi. Vi investerede 100 millioner de første fem år. Til gengæld fik vi 120 millioner tilbage i besparelser, og vi regner med yderligere besparelser på 40 millioner om året. Her kan vi dokumentere, at ansvar betaler sig.

Et andet eksempel er, at vi har været i kontakt med ca. 20 unge indvandrere, hvor nogle har en let kriminel baggrund. De har været i snusepraktik hos os, og vi ansætter otte af dem i et læreforløb, inden de begynder på teknisk skole. Vi har ingen beregninger på, om det kan betale sig i snæver forretningsmæssig forstand.

### *Vil det sige, at en del af jeres sociale ansvarlighed er forretningsdrevet, mens en anden del handler om filantropi og ansvar over for lokalsamfundet?*

Sådan skelner vi slet ikke. Selv om vi ikke laver detaljerede regnestykker for alle sociale initiativer, er der ikke tale om løsrevne filantropiske handlinger. Vi taler grundigt med alle vores interessenter om alt, hvad vi gør.

Vi bruger mange ressourcer på at diskutere med lokalsamfundet, hvad der er rigtigt at gøre. Det er en form for risikostyring, hvor vi opfanger nye trends og måder at tænke på. Samtidig er det godt for forretningen Novo Nordisk, at vi også på det sociale område laver innovation i samarbejde med interessenterne.

I vores klimaprojekt var det dialogen med Verdensnaturfonden, der pressede os til at sætte et ambitiøst mål, som krævede, at vi måtte opfinde et nyt koncept for energi for at reducere CO2-udslippet. Og derigennem endte vi med at styrke vores indtjening.

Det er ikke sikkert, at vi på samme måde tjener penge på at tage i mod unge indvandrere. Men det ligger fuldstændig i tråd med vores principper om forretningsdrevet socialt ansvar.



Arkivfoto

**Hvordan hænger det sammen med jeres princip om altid at ansætte den bedste til jobbet?**

Vi går altid efter kompetencer, men vi har også blikket rettet mod gevinsten på den lange bane. Ifølge vores diversitetsstrategi skal Novo Nordisk afspejle det omgivende samfund, og vi skal tage ansvar for sociale udfordringer. Måske giver nogle af vores initiativer ikke gevinst fra dag ét, men vi er overbeviste om, at det betaler sig i det samlede regnestykke. Branding, stolthed, omdømme, loyalitet, engagement – alt sammen hænger det sammen. Socialt ansvar skaber stolte og engagerede medarbejdere. Og de går gerne en ekstra mil for virksomheden.

**Tror du, at socialt ansvarlige virksomheder tjener flere penge end andre?**

Det afhænger meget af, hvordan man definerer det sociale ansvar. Hos Novo Nordisk er vi ikke i tvivl om fornuften i at integrere det sociale ansvar i forretningsgrundlaget. Men vi trækker ikke altid lommeregneren frem. Hvis fx mangeårige, loyale medarbejdere bliver syge, gør vi alt for at fastholde dem i jobbet. Uanset økonomien. Men der er ingen tvivl i mit sind om, at det også er det forretningsmæssigt fornuftige at gøre.



Arkivfoto

**“Branding, stolthed, omdømme, loyalitet, engagement - alt sammen hænger det sammen.”**



Arkivfoto

## Nedbring sygefraværet og spar penge

**Der er god økonomi i at bekæmpe sygefraværet i din virksomhed. Lavt sygefravær giver bedre trivsel på arbejdspladsen, og raske medarbejdere skal ikke have sygedagpenge.**

Hver dag sygemelder 150.000 danskere sig fra arbejde. Det svarer til godt fem procent af arbejdsstyrken, og alene omkostningerne til sygedagpenge og løn under sygdom løber op i 37 milliarder kr. om året.

Og regningen betales ikke kun i kroner og øre. Al erfaring viser, at jo længere tid man er væk fra jobbet, jo større er risikoen for helt at glide ud af arbejdsmarkedet.

## Om sygefravær

- Hvis man kan reducere sygefraværet med en enkelt dag på landsplan, sparer samfundet tre milliarder kroner.
- Et fald i sygefravær på én procent på arbejdspladserne i en mellemstor kommune giver besparelser på 20 millioner kroner.

## Sygefraværet koster dyrt

– tag fx Hanne...

- Hanne er regnskabsassistent med en månedsløn på 32.760 kr.
- Hanne bliver sygemeldt i et halvt år med stress.
- Hun får løn under sygdom i hele perioden. Efter de første 21 sygedage (kalenderdage) modtager virksomheden dagpengerefusion i resten af perioden. Refusionen er på 766 kr. pr arbejdsdag, svarende til 16.597 kr. om måneden.
- Når dagpengerefusionen er trukket fra udgiften til løn, er virksomhedens samlede udgift til Hannes løn i det halve års sygeperiode 108.596 kr.
- Udgifterne til Hannes vikar Benny – som ansættes via et vikarbureau på timebasis – er 39.923 kr. om måneden.
- Hannes sygemelding koster i det halve år virksomheden 348.134 kr. i ren lønudgift. Det er 58.023 kr. om måneden.
- I dette regnestykke er der ikke taget højde for den tid, virksomheden bruger på at oplære Benny i Hannes job. Desuden kommer virksomhedens sociale omkostninger oven i. (Arbejdsgiver-atp, pension, feriepenge)



**”Styrtdykket i sygefraværet smitter direkte af på vores bundlinje. Og bundlinje hos os handler om gode, effektive og billige ydelser til vores kunder. Så der er sammenhæng mellem vores lave sygefravær og de priser, virksomhederne betaler for at komme af med affald”**

**Ole Morten Petersen**  
Direktør for BOFA



## Lavt sygefravær betyder lave priser hos affaldsselskab

**Når en erhvervsvirksomhed skal af med affald til Bornholms Affaldssortering, er prisen i dag mindre, end den var for otte år siden. De lave priser hænger sammen med affaldsselskabets indsats mod sygefravær.**

Bornholms Affaldsbehandling (BOFA) har arbejdet intenst med at få sygefraværet ned, og det betyder, at prisen for at komme af med affald falder. BOFA er det eneste affaldsselskab i Danmark, der gennem de seneste mange år har sænket priserne på sine ydelser i absolutte kroner.

”Styrtdykket i sygefraværet smitter direkte af på vores bundlinje. Og bundlinje hos os handler om gode, effektive og billige ydelser til vores kunder. Så der er sammenhæng mellem vores lave sygefravær og de priser, virksomhederne betaler for at komme af med affald,” siger Ole Morten Petersen, direktør for BOFA.

For otte år siden var sygefraværet hos BOFA ikke noget at prale med. Men så etablerede man et velfærdsudvalg i den 38 mand store virksomhed. Velfærdsudvalgets fornemste opgave er at forankre virksomhedens værdier i alle kroge af BOFA.

### Alle arbejder for trivsel

Det betyder, at medarbejderne har fuldt ansvar for deres arbejdsopgaver, og at de får mulighed for at bruge alle deres kompetencer. Eksempelvis startede en mand i virksomhedspraktik hos BOFA efter en lang personlig nedtur. Nu sidder han med ansvaret for en væsentlig funktion i virksomheden.

**BOFA er det eneste affaldsselskab i Danmark, der gennem de seneste mange år har sænket priserne på sine ydelser i absolutte kroner.**

”Sygefraværet hos os er i dag på 1,5 procent. Det er 3-4 dage pr. medarbejder om året. Hvis vi regner langtids-sygefravær og barns første sygedag med, kommer vi op på tre procent. Det er meget lavt i vores branche,” siger Ole Morten Petersen.

”Hemmeligheden er først og fremmest, at medarbejderne føler, at de er

nødvendige for virksomheden, og at alle er ansvarlige for trivsel og arbejdsglæde,” fortsætter han.

En genvej til et lavt sygefravær kan være at skille sig af med de medarbejdere, som har risiko for et højt sygefravær, og som regnes for at være en ustabil arbejdskraft. Sådan tænker man ikke hos BOFA.

”Vi har seks medarbejdere ansat på særlige vilkår, i fleksjob og andre ordninger, og deres sygefravær er lidt mindre end gennemsnittet. De er generelt ekstremt loyale over for virksomheden. Vi prøver at betale tilbage ved at investere i kompetenceudvikling af de medarbejdere, som ellers har svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet,” slutter Ole Morten Petersen.

Ole Morten Petersen,  
direktør for BOFA.



**Få hjælp til at nedbringe sygefraværet på [www.cabiweb.dk/sygefravær](http://www.cabiweb.dk/sygefravær)**

# Mangfoldighed skaber innovation og rekrutteringsgevinster

**Mange danske virksomheder oplever, at mangfoldigheden er en god investering, som styrker deres organisation på flere forskellige måder.**

Danske og internationale undersøgelser bekræfter, at mangfoldighed i mange tilfælde er en god investering. Forsknings- og Innovationsstyrelsen har bedt forskere fra Aalborg Universitet sætte tal på innovationsgevinsterne, og tallene taler deres eget tydelige sprog.

Mangfoldighed inden for køn, etnicitet og uddannelse øger virksomhedernes innovationskraft markant. I undersøgelsen viser tal fra 1.700 danske virksomheder, at virksomheder, der er etnisk mangfoldige øger deres sandsynlighed for at være innovative med 30 procent.

Nedenstående figur illustrerer, hvordan mangfoldighed har betydning for alle tre faser af innovation.

## Mangfoldighed

– måles i undersøgelsen med kategorierne køn, uddannelse, alder og etnicitet.

## Innovation

**Innovation** defineres i Forsknings- og Innovationsstyrelsens undersøgelse som introduktion af nye produkter/serviceydelser i en given periode.

- Mangfoldighed styrker evnen til at tilegne sig viden og udnytte den. Eksempelvis vil en arbejdsgruppe med begge køn alt andet lige være bedre i stand til at forstå både mandlige og kvindelige kunders behov - altså en øget markedsintelligens.
- Mangfoldighed styrker evnen til at bruge viden og kompetencer på tværs. En mangfoldig medarbejdersammensætning vil eksempelvis under de rette betingelser have større mulighed for synergiløsninger, når forskellige erfaringer viden og kompetencer bringes i spil over for hinanden.
- Mangfoldighed styrker evnen til at tiltrække kompetencer. Meget rekruttering sker via netværk, og mangfoldige virksomheder har større netværk. Samtidig virker mangfoldighed attraktivt for mange potentielle medarbejdere.

## Faser i innovation



### Mangfoldigheden tilfører:

Kilde: Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007.

Forsknings- og Innovationsstyrelsen har gennemgået en række danske og internationale undersøgelser om mangfoldighed og innovation. Tabellen her viser, hvor mange af undersøgelseerne der påviser en økonomisk effekt af mangfoldighed. Blandt anden viser tabellen, at syv undersøgelser påviser en positiv økonomisk effekt af mangfoldighed på kønsområdet og tilsvarende ved etnicitet. Til gengæld var der kun én undersøgelse, som viste en positiv økonomisk effekt ved mangfoldighed med hensyn til alder.

Mangfoldighedsdimension	ANTAL UNDERSØGELSER		
	Negativ økonomisk effekt	Ingen økonomisk effekt	Positiv økonomisk effekt
Uddannelse og adgang til viden	1	2	4
Køn	2	3	7
Alder	1	2	1
Etnicitet	1	2	7
Tværgående/ledelse	3	5	7
I alt	8	14	26

Kilde: Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007.

# Mangfoldighed er en god investering for ISS

Integrationsministeriet har i september 2010 udgivet inspirationshæftet "Når mangfoldighed skaber værdi." Her kan man bl.a. læse, at der er en økonomisk gevinst ved mangfoldig rekruttering hos servicevirksomheden ISS.

"Vi gør en aktiv indsats for at tiltrække nydanske medarbejdere og for at gøre dem til ledere, fordi det ganske enkelt betaler sig på bundlinjen. Jeg kunne remse rigtig mange fordele op. Rekruttering af nydanskere foregår i høj grad via netværk, og det er en nem og effektiv måde at rekruttere på. Nydanskere er en attraktiv og meget loyal medarbejdergruppe. Mange kan flere forskellige sprog og har tværkulturelle kompetencer, hvilket er en fordel, når de er ledere for en mangfoldig medarbejdergruppe," siger adm. direktør Maarten van Engeland.

"Tallene taler også deres tydelige sprog. I 2009 var personaleomsætningen blandt danske arbejdsledere 15 procent, mens den kun var 7 procent blandt nydanskere. Den lavere personaleomsætning svarer ifølge virksomhedens beregninger til en besparelse på ca. 1.350.000 kroner pr. år. Hertil kommer gevinsten ved netværksrekruttering," siger Maarten van Engeland.

## Størst udbytte af mangfoldighed, når ledelsen går forrest

Undersøgelsen fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen viser, at virksomheden får størst udbytte, når arbejdet med mangfoldighed er en integreret del af virksomhedens ledelse, strategi og vision.



Arkivfoto

## Tryg tænker forretning og samfundsansvar sammen

Forsikrings-selskabet Tryg har en strategi om, at virksomheden skal afspejle den etniske sammensætning af befolkningen. Hvorfor det?

"I vores kundekontakt er det en klar fordel, at vi har medarbejdere, som mestrer forskellige sprog, og vi er i gang med at finde ud af, hvordan vi kan bruge mangfoldigheden endnu mere til at forbedre vores services," siger CSR-chef Birgitte Kofod Olsen.

"Mangfoldighed i innovationen er med til at sikre, at vores produkter kan appellere til flere grupper i samfundet, så på den måde tænker vi forretning og samfundsansvar sammen. Men innovationen kommer ikke af sig selv, der skal skabes nogle gode rammer for den, og den skal styrkes gennem vores lederuddannelser," siger Birgitte Kofod Olsen.



Arkivfoto

## En god investering

Stadig flere virksomheder udviser et socialt engagement. Det sker under forskellige overskrifter som CSR, rummelighed, mangfoldighed eller sygefravær.

Formålet med denne pjece er, at se nærmere på om socialt engagement blot er en god sag, eller om det også er godt for forretningen.

Og det sociale ansvar viser sig ofte at være en god investering. Især for de virksomheder, der sætter det på den strategiske dagsorden og gør det til en værdi, som efterleves i hverdagen.

Det er ikke nogen hemmelighed, at der er udgifter forbundet med at engagere virksomheden socialt, men de kroner, der er givet ud, kommer ind igen i form af tilfredse medarbejdere og lavere omkostninger til sygefravær.

I denne pjece belyser vi med tal og eksempler, hvad virksomheder får ud af CSR, mangfoldighed og bekæmpelse af sygefravær.

### **CABI**

Center for Aktiv BeskæftigelsesIndsats  
Åboulevarden 70, 3  
8000 Århus C  
Tlf: 86 12 88 55  
[www.cabiweb.dk](http://www.cabiweb.dk)