



Samfundsansvar

Aktuel anvendelse i og fremtidig relevans for det danske forsvar af samfundsansvarsbegrebet

Casper Sakstrup
Johannes Kidmose
Jette Steen Knudsen

November 2015



Denne rapport er en del af Center for Militære Studiers forskningsbaserede myndighedsbetjening for Forsvarsministeriet. Formålet med rapporten er at skabe et oplyst grundlag for debat og beslutninger om samfundsansvar i det danske forsvar. Dette gøres ved at undersøge samfundsansvarsbegrebets betydning, begrebets aktuelle anvendelse i Forsvaret samt ved at diskutere omkostninger og gevinster ved en fremtidig opprioritering af samfundsansvar i Forsvaret.

Center for Militære Studier er et forskningscenter på Institut for Statskundskab på Københavns Universitet. På centret forskes der i sikkerheds- og forsvarspolitik samt militær strategi, og centrets arbejde danner grundlag for forskningsbaseret myndighedsbetjening af Forsvarsministeriet og de politiske partier bag forsvarsforliget.

Denne rapport er et analysearbejde baseret på forskningsmæssig metode. Rapportens konklusioner kan således ikke tolkes som udtryk for holdninger hos den danske regering, det danske forsvar eller andre myndigheder.

Læs mere om centret og dets aktiviteter på: <http://cms.polsci.ku.dk/>.

Forfattere:

Videnskabelig assistent, cand.scient.pol. Casper Sakstrup, Center for Militære Studier

Militæranalytiker Johannes Kidmose, Center for Militære Studier

Professor mso, ph.d. Jette Steen Knudsen, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

ISBN: 978-87-7393-766-2

This report is a part of the Centre for Military Studies' policy research service for the Ministry of Defence. The purpose of the report is to inform and qualify debates and decision making on corporate social responsibility in the Danish Armed Forces. This is done by examining the concept of corporate social responsibility, the current use of the concept in the Danish Armed Forces as well as by discussing the costs and benefits of a future greater prioritization of corporate social responsibility in the Danish Armed Forces.

The Centre for Military Studies is a research centre at the Department of Political Science at the University of Copenhagen. The centre undertakes research on security and defence issues as well as military strategy. This research constitutes the foundation for the policy research services that the centre provides for the Ministry of Defence and the political parties to the Defence Agreement.

This report is an analysis based on research methodology. Its conclusions should therefore not be understood as the reflection of the views and opinions of the Danish Government, the Danish Armed Forces or any other authority.

Read more about the centre and its activities at <http://cms.polsci.ku.dk/>.

Authors:

MA Casper Sakstrup, Research Assistant, Centre for Military Studies

Johannes Kidmose, Military Analyst, Centre for Military Studies

Dr. Jette Steen Knudsen, Professor with special responsibilities, Department of Political Science, University of Copenhagen

ISBN: 978-87-7393-766-2

Indholdsfortegnelse

1. ABSTRACT	5
1.1 Recommendations	7
2. RESUMÉ	8
2.1 Anbefalinger	10
3. INDLEDNING	11
 DEL I. HVAD ER SAMFUNDSANSVAR?	
4. TRE BETYDNINGER AF SAMFUNDSANSVAR	13
4.1 Deskriptiv samlebetegnelse	14
4.2 Normative principper	15
4.3 Konkrete praksisser	17
4.4 Diskussion	18
5. FN'S GLOBAL COMPACT	19
5.1 Ti principper inden for fire hovedområder	19
6. GEVINSTER OG OMKOSTNINGER.....	22
6.1 Gevinster	22
6.2 Omkostninger	24
7. SAMFUNDSANSVAR I DANMARK	25
7.1 Politisk	25
7.2 Private organisationer og virksomheder	27
7.3 Offentlige institutioner og virksomheder	27

DEL II. FORSVARET OG SAMFUNDSANSVAR

8. INDLEDNING	30
9. DESKRIPTIV SAMLEBETEGNELSE	31
10. NORMATIVE PRINCIPPER.....	32
10.1 Forsvaret som offentlig institution	33
10.2 Forsvaret som væbnet instrument	34
11. KONKRETE PRAKSISSE.....	37
11.1 Menneskerettigheder	38
11.2 Arbejde	40
11.3 Miljø	42
11.4 Korruption	43
12. GEVINSTER OG OMKOSTNINGER FOR FORSVARET	44
12.1 Gevinster	45
12.2 Omkostninger	48
12.3 Samlet set	49
13. KONKLUSION	49
13.1 anbefalinger	51
14. NOTER	53
15. LITTERATURLISTE.....	67

1. Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) has become an increasingly widespread concept around the world in both the private and public sectors. In Denmark, for example, it has become mandatory for large companies to report on CSR issues in their annual financial statements, and all state-owned companies in Sweden must use the comprehensive Global Reporting Initiative system for reporting on CSR. When it comes to national armed forces, however, use of the CSR concept remains very limited. This report examines various meanings of the CSR concept, how CSR is currently used in the Danish Armed Forces, and on this basis identifies and discusses the potential costs and benefits of more extensive use of CSR in the future.

The conceptual analysis in this report reveals how it is difficult to define CSR because the term is used in many different contexts with different meanings. First, CSR is used as a descriptive umbrella term for issues arising in the interaction between a company and its surroundings. Second, CSR is used to refer to theoretical discussions concerning the role companies should play in society and whether they should pursue this agenda independently of policy makers. Third, CSR is used to refer to a number of specific practices, including management and governance models and reporting systems. Thus, CSR is not an easy concept to grasp.

The empirical analysis in this report is structured around UN Global Impact, the CSR initiative developed by the United Nations, which represents one of the most pervasive understandings of CSR and touches on all three of the meanings of CSR identified in the conceptual analysis. Global Compact consists of ten principles in the areas of human rights, labour, the environment and anti-corruption that companies and organizations should follow to be socially responsible.

In the context of the military, CSR remains a relatively untried concept. To our knowledge, only the U.S. Army has developed and implemented a CSR concept comparable to concepts in larger companies and organizations, which typically include CSR policies, goals, initiatives and publicly available reporting of performance within the chosen area. The analysis in this report shows that transferring a CSR concept from a private business logic to the military context may provoke conceptual difficulties. First, one could argue that public institutions like the Danish Armed Forces are inherently socially responsible because their objectives and activities are determined by the parliament and, thus, ultimately by society. This contrasts

with private companies, where the owners ultimately determine the objectives and activities, typically in order to make a profit. Second, one of the fundamental objectives for armed forces – namely the ability to inflict damage on enemy soldiers, machinery and infrastructure – can seem contradictory to the principles of human and environmental protection underlying most CSR concepts.

The empirical analysis in this report reveals how the Danish Armed Forces do not currently employ an overarching CSR concept – they have no guiding CSR policy, CSR goals, public CSR reporting and so forth. However, the analysis also shows that within the four areas specified by UN Global Compact, the Danish Armed Forces have many sector-specific plans and initiatives that can be deemed socially responsible. For example, they work with employee issues such as gender equality and anti-discrimination, local partnerships and the protection of nature and the environment. A number of minimum CSR requirements are specified for procurement, however these are not core parameters considered in procurement decisions on the same level as, e.g., price, capability and quality. In sum, in many ways, the Danish Armed Forces are actually already practicing CSR, even though they are lacking a CSR concept.

If the Danish Armed Forces are to introduce an overarching CSR concept and prioritize its effort to be on par with the best private and public companies, it will require strong commitment from management at all levels and involve significant costs in employee training, reporting systems and not least the specific CSR initiatives to be chosen, such as the introduction of green technologies, improving work conditions and organizing charity projects. It is also likely, however, that prioritizing CSR would produce a number of concrete benefits for the Danish Armed Forces. The significant benefits discussed in this report include improved reputation and greater legitimacy among the general public, improved recruitment and employee retention, and increased resource efficiency. These areas are all important challenges for the Danish Armed Forces. Public support in particular is crucial for a state institution financed by tax revenues. Prioritizing CSR can help boost the legitimacy of the armed forces and their reputation as a modern, efficient and caring company; however, the conclusion here is that it is rather uncertain whether these benefits outweigh the considerable costs associated with developing and prioritizing a CSR concept.

1.1 Recommendations

On the basis of the analysis in this report, it is recommended that:

- Before introducing and prioritizing an overarching CSR concept in the Danish Armed Forces, a working group should be formed with the following four tasks:
 - Develop a CSR concept compatible with the military context, this also includes examining areas and practices that could conflict with the CSR concept as well as areas and practices of special interest. The U.S. Army has undergone a similar process and could serve as inspiration.
 - Uncover all existing CSR practices in the Danish Armed Forces.
 - Decide on a level of ambition for the CSR policies, including examining and discussing the demands and expectations of central stakeholders.
 - Carry out a thorough cost–benefit analysis of the concrete CSR concept that is ultimately chosen.

2. Resumé

Samfundsansvar er blevet et udbredt begreb i både den private og den offentlige sektor over det meste af verden. I Danmark er det eksempelvis lovpligtigt for alle større virksomheder at rapportere om samfundsansvar i deres årsregnskab, og i Sverige skal alle statsejede virksomheder anvende det omfattende Global Reporting Initiative-rapporteringssystem. På forsvarsområdet er samfundsansvarsbegrebet imidlertid endnu ikke blevet udbredt. Denne rapport undersøger aktuel anvendelse af samfundsansvarsbegrebet i det danske forsvar og diskuterer på denne baggrund, hvilke omkostninger og gevinster en fremtidig opprioritering af samfundsansvar vil indebære.

Rapporten viser i en konceptuel analyse, at samfundsansvarsbegrebet er svært at definere, fordi det anvendes i mange forskellige sammenhænge med forskellige betydninger. For det første kan samfundsansvar være en deskriptiv samlebetegnelse for alle de emner, der opstår i interaktionen mellem en virksomhed og det omkringliggende samfund. For det andet kan samfundsansvar referere til teoretiske diskussioner om, hvilken rolle virksomheder bør spille i samfundet, og hvorvidt de selv skal forfølge denne dagsorden uafhængigt af de politiske beslutningstagere. For det tredje kan samfundsansvarsbegrebet referere til en række konkrete praksisser, herunder en række management- og governancemodeller, rapporteringssystemer m.v. Samfundsansvarsbegrebet kan med andre ord være ganske svært at få hold om.

Denne rapportes empiriske analyse tager udgangspunkt i FN's samfundsansvarsinitiativ, Global Compact, der er en af de mest udbredte og anvendte opfattelser af samfundsansvar, og som desuden kan siges at referere til alle de tre betydninger af samfundsansvar, som blev nævnt ovenfor. Compacten beskriver ti konkrete principper inden for hovedområderne menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og korrupsion, som samfundsansvarlige virksomheder og organisationer skal følge og udvikle sig inden for.

I forsvarssammenhæng er samfundsansvar, som nævnt ovenfor, stadig et forholdsvis uprøvet begreb. Kun den amerikanske hær har, til disse forfatteres kendskab, arbejdet med et samlet samfundsansvarsbegreb, der er sammenligneligt med større private virksomheders, hvilket typisk inkluderer samfundsansvarspolitikker, -målsætninger, -initiativer samt en kontinuerlig offentligt tilgængelig rapportering om udviklingen på de valgte områder. Denne rapport viser, at der kan være konceptuelle problemer ved at overføre samfundsansvarsbegrebet fra en privat virksomhedslogik til en forsvarskontekst. For det første kan offentlige institutioner som Forsvaret betragtes som samfundsansvarlige af natur, eftersom Folketinget, og dermed sam-

fundet, i sidste ende fastlægger institutionens formål og virke. Det er en væsentlig forskel fra private virksomheder, hvis formål og virke i sidste ende bestemmes af virksomhedens ejere, ofte med et ønske om at forrente den investerede kapital. For det andet kan dele af Forsvarets grundlæggende formål, destruktion af fjendtlige soldater og fjendtligt materiel, virke modstridende med samfundsansvarsbegrebets fokus på hensyntagen og beskyttelse af mennesker og miljø.

Rapportens empiriske analyse viser, at det danske forsvar ikke for nuværende anvender et samlet samfundsansvarsbegreb. Forsvaret har med andre ord ikke en overordnet samfundsansvarspolitik, samfundsansvarlige målsætninger, offentlig rapportering af samfundsansvar etc. Analysen viser imidlertid også, at Forsvaret inden for de fire hovedområder, der er specificeret i Global Compact, har mange sektorspecifikke planer og initiativer, der må betegnes som samfundsansvarlige. Eksempelvis arbejder Forsvaret med medarbejderforhold, herunder ligestilling og antidiskrimination, lokale partnerskaber og beskyttelse af natur og miljø. Man anvender også en række minimumskrav om samfundsansvar i forbindelse med indkøb, dog uden at gøre samfundsansvar til et selvstændigt parameter i indkøbsprocessen på niveau med pris, kvalitet, kapabiliteter etc. Forsvaret har således mange samfundsansvarlige praksisser, selvom man ikke anvender selve samfundsansvarsbegrebet.

Hvis Forsvaret skal indføre et samlet samfundsansvarsbegreb og opprioritere sin indsats til at være på niveau med de bedste private og offentlige virksomheder, vil det kræve et stort engagement fra ledelsen på alle niveauer og indebære betydelige omkostninger til uddannelse og rapporteringssystemer samt ikke mindst til de konkrete samfundsansvarlige initiativer såsom omlægning til grøn teknologi, bedre medarbejderforhold, velgørenhedsprojekter etc. Der vil sandsynligvis også være en række konkrete gevinster for Forsvaret ved en sådan opprioritering. Det vurderes, at de væsentligste vil være muligheden for et forbedret omdømme og en større legitimitet i den brede befolkning, potentielt bedre rekruttering og fastholdelse af medarbejdere samt øget ressourceeffektivitet – alt sammen vigtige udfordringer for fremtidens forsvar. Særligt befolkningens opbakning er afgørende for Forsvaret, der, som statslig institution, er finansieret af skatteindtægter. Derfor er det en vigtig gevinst, hvis en højere grad af samfundsansvar kan styrke Forsvarets legitimitet og omdømme som en moderne og effektiv virksomhed, der udfører sine opgaver med omtanke. Analysens overordnede konklusion er dog, at det er ganske usikkert, om disse gevinster opvejer de betydelige omkostninger, der er forbundet med et samlet opprioriteret samfundsansvar.

2.1 anbefalinger

I forlængelse af rapportens analyser anbefales følgende:

- Der bør forud for en evt. værnsfælles beslutning om at indføre et samlet samfundsansvarsbegreb i det danske forsvar nedsættes en arbejdsgruppe, hvis opdrag som minimum bør omfatte følgende fire opgaver:
 - At udvikle et samfundsansvarsbegreb, der er kompatibelt med den militære kontekst, herunder at afdække områder og praksisser for samfundsansvar, som kan være i konflikt med Forsvarets kerneopgaver, samt områder og praksisser, der er særligt relevante for netop Forsvaret. Inspiration kan evt. hentes hos den amerikanske hær, der har gennemgået en lignende proces.
 - At afdække de allerede eksisterende samfundsansvarlige praksisser i alle dele af Forsvaret.
 - At afstemme ambitionsniveauet for samfundsansvaret, herunder at afdække og diskutere de centrale interessentgruppers krav og forventninger.
 - At gennemføre en grundig analyse af de konkrete omkostninger og gevinster ved den specifikke model for samfundsansvar.

3. Indledning

Corporate social responsibility¹, på dansk samfundsansvar, er et begreb, der har vundet indpas i både private virksomheder og offentlige institutioner i såvel den vestlige verden som i vækst- og udviklingsøkonomier.² I en survey gennemført af KPMG i 2013 i 41 lande oplyste hele 71 % af de 4.100 undersøgte virksomheder, at de rapporterer offentligt om deres samfundsansvarlige tiltag og udvikling i deres årsrapport eller i en separat rapport.³ I de fleste sektorer har samfundsansvar således bevæget sig fra at være *nice to have* til at være *need to have*.⁴ Der er samtidig kommet politisk fokus på samfundsansvar. I Danmark er der udarbejdet to omfattende politiske handleplaner⁵, der søger at fremme samfundsansvar gennem både frivillige partnerskaber, initiativer og lovgivning, som eksempelvis vedtagelse af regnskabslovens § 99.a, som pålægger alle større virksomheder at rapportere om samfundsansvar i deres årsrapport.⁶ De offentlige institutioner og myndigheder skal ifølge de danske handleplaner være med til at drive og understøtte den samfundsansvarlige dagsorden i dansk erhvervsliv, samtidig med at de også selv udvikler sig som samfundsansvarlige organisationer (se mere i kapitel 7).

Hvor stiller denne udvikling det danske forsvar, der med sine knap 19.000 ansatte⁷ er en af Danmarks største offentlige institutioner og ifølge sin egen vision skal være blandt de førende i udviklingen af den offentlige sektor?⁸ Bør Forsvaret udvikle en ny samfundsansvarlig forretningsmodel? Og i hvor høj grad kan Forsvaret allerede siges at være samfundsansvarligt? Er samfundsansvar som koncept overhovedet kompatibelt med de grundlæggende opgaver i en militær organisation? Og i så fald: Hvilke gevinster og omkostninger vil en opprioritering af samfundsansvar medføre? Det er nogle af de centrale spørgsmål, som denne rapport vil analysere og diskutere. Formålet med rapporten er at støbe et fundament for en oplyst debat om samfundsansvar i det danske forsvar, der kan danne grundlag for fremtidige beslutninger om samfundsansvar både på politisk niveau, i Forsvaret og i Forsvarsministeriet.

Rapporten består af 15 kapitler. Kapitel 1-3 rummer abstract, resumé og denne indledning. Herefter følger rapportens analyse struktureret i to overordnede dele. Formålet med analysens første del, kapitel 4-7, er at give et grundigt indblik i selve samfundsansvarsbegrebet, herunder hvorfor virksomheder og institutioner bruger begrebet, og hvilken rolle begrebet spiller i en dansk kontekst. Først undersøges i kapitel 4, hvad samfundsansvarsbegrebet egentlig dækker over. Herefter præsenteres i kapitel 5 FN's samfundsansvarsinitiativ, Global Compact. Kapitel 6 diskuterer, hvilke gevinster og omkostninger samfundsansvar ofte indebærer. Slut-

teligt gennemgås i kapitel 7 samfundsansvarsbegrebets indtog i Danmark med særligt fokus på de offentlige institutioners rolle. Formålet med anden del af analysen i kapitel 8-12 er at analysere samfundsansvarsbegrebets status og relevans for det danske forsvar. Med udgangspunkt i de tre betydninger af samfundsansvar, der blev præsenteret i rapportens første del, analyserer kapitlerne 9, 10 og 11 en række udvalgte empiriske eksempler på anvendelse af samfundsansvar i det danske forsvar. På grundlag af rapportens samlede analyser diskuteres det herefter i kapitel 12, hvilke potentielle gevinster og omkostninger en fremtidig prioritering af samfundsansvar vil indebære for Forsvaret. Rapporten afsluttes med en konklusion i kapitel 13. Noter og litteraturliste forefindes i hhv. kapitel 14 og 15.

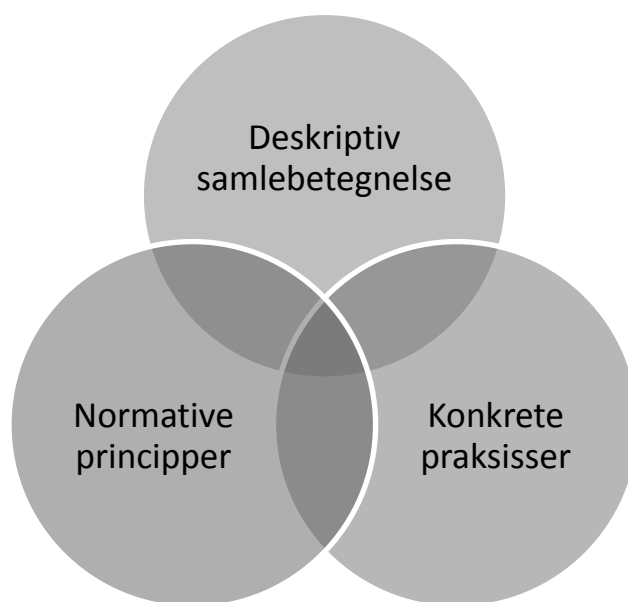
Del I. Hvad er samfundsansvar?

4. Tre betydninger af samfundsansvar

Samfundsansvar er et begreb, som kan være ganske svært at få hold om, fordi det kan referere til mange forskellige betydninger – lige fra abstrakte diskussioner om virksomheders rolle i samfundet til konkrete managementpraksisser, grønne teknologier og rapporteringssystemer. Allerede i 1973 påpegede professor Dow Votaw fra Berkeley Business School, at ”samfundsansvarsbegrebet er fantastisk, det betyder noget, men ikke altid det samme for alle”⁹, og på trods af begrebets store udbredelse de senere år, så er betydningen af samfundsansvar stadig grundlæggende omdiskuteret.¹⁰ Alligevel anvendes samfundsansvar ofte som et indforstået begreb både i offentlige debatter og i managementdiskussioner med dertilhørende fare for, at aktørerne taler forbi hinanden. Det er derfor særligt vigtigt mht. samfundsansvar at diskutere grundigt, hvad begrebet egentlig dækker over, inden det bringes i relation til andre emner. Det er netop formålet med dette kapitel.

Hvor den eksisterende litteratur om samfundsansvar ofte fokuserer på formelle definitioner¹¹, så vil vi i dette kapitel se bredere på forskellige anvendte betydninger af samfundsansvar. Med denne indgangsvinkel kan der efter vores opfattelse identificeres tre overordnede anvendte betydninger af samfundsansvar: for det første som en deskriptiv samlebetegnelse, for det andet som en betegnelse for normative principper og for det tredje som en betegnelse for konkrete praksisser. Det er væsentligt at holde sig for øje, at disse tre betydninger kan eksistere både selvstændigt og i kombination og ydermere kan være kompatible eller delvist modstridende i indhold.

Figur 1. Tre betydninger af samfundsansvar



4.1 Deskriptiv samlebetegnelse

For det første kan samfundsansvar anvendes som en simpel deskriptiv samlebetegnelse for forskellige emner, aktiviteter og problemstillinger, der på den ene eller anden måde relaterer sig til en virksomheds interaktion med det omkringliggende samfund. Eksempelvis omtaler forskerne Steen Vallentin og Mette Morsing samfundsansvar som ”paraplybetegnelsen for virksomheders frivillige aktiviteter på det sociale og miljømæssige område”.¹² De anvender således samfundsansvar som en deskriptiv samlebetegnelse, i dette tilfælde som overskrift for virksomheders frivillige sociale og miljømæssige aktiviteter.

Den grundlæggende tanke, at virksomheder har et medansvar for det samfund, som de er en del af, går helt tilbage til industrialiseringen, som tog fart fra slutningen af 1700-tallet og frem. Socialfilantropiske aktiviteter, det vil sige uddeling af overskud til samfundsrelevante formål såsom støtte til hospitaler, skoler, infrastruktur, sport, etc. var en udbredt praksis blandt virksomheder i både USA og England, hvor centrale samfundsopgaver ofte har været baseret på frivillighed, men også i de øvrige europæiske lande som Danmark, hvor staten traditionelt har spillet en større rolle i organiseringen af velfærd.¹³ Selve betegnelsen samfundsansvar dukkede for første gang op i en række akademiske debatter i USA i 1920’erne og 1930’erne om netop virksomheders sociale aktiviteter og ansvar, og fra 1950’erne og frem blev betegnelsen mere og mere udbredt blandt både virksomhedsledere og forskere.¹⁴ Det deskriptive samfundsansvarsbegreb har udviklet sig ganske meget siden og er i dag væsentlig bredere end blot en samlebetegnelse for socialfilantropiske aktiviteter. Samfundsansvar anno

2015 kan således dække over mange forskellige sociale og miljømæssige aktiviteter og emner såsom forureningsbekæmpelse, arbejdstagerrettigheder, ressourceeffektivitet, dyrevelfærd m.v.¹⁵, og begrebet udvikler sig fortsat.¹⁶

4.2 Normative principper

Men samfundsansvar er mere end blot en deskriptiv samlebetegnelse. Begrebet kan også referere til teoretiske diskussioner om, hvilken rolle virksomheder ideelt set *bør* udfylde i samfundet. Sådanne normative principper for virksomheders interaktion med samfundet vil ofte være en del af samfundsansvarsbegrebets betydning, selvom denne betydning sjældent diskuteres eksplicit. Eksempelvis defineres samfundsansvar i Europa-Kommissionen ofte citerede Green Paper fra 2001 som:

“Et koncept hvorunder virksomheder frivilligt integrerer sociale og miljømæssige hensyn i deres drift og i deres interaktion med interessenter”¹⁷

Det er således ikke indeholdt i selve definitionen, hvilke normative principper de sociale og miljømæssige hensyn skal bygge på, og hvordan hensyn egentlig skal forstås. I den danske årsregnskabslovs definition af samfundsansvar ekspliciterer man dog, at virksomheder skal tage specifikt hensyn til menneskerettighederne og bekæmpe korrupsion, mens sociale og miljømæssige forhold ikke defineres nærmere:

”Ved virksomheders samfundsansvar forstås, at virksomheder frivilligt integrerer hensyn til blandt andet menneskerettigheder, sociale forhold, miljø- og klimamæssige forhold samt bekæmpelse af korrupsion i deres forretningsstrategi og forretningsaktiviteter.”¹⁸

Inden for økonomisk teori finder man imidlertid en mere eksplicit diskussion i form af to delvist modstridende syn på, hvilke idealer virksomheder og organisationer bør stræbe efter i deres interaktion med det øvrige samfund, hhv. shareholder- og stakeholderperspektivet¹⁹.

Shareholderperspektivet

Milton Friedman fremhæves ofte som fortaler for shareholderperspektivet. I hans optik er virksomhedernes eneste og væsentligste samfundsansvar at maksimere deres profit, det vil sige skabe maksimal værdi til deres ejere (shareholders).²⁰ Staten kan herefter bestemme, hvor stor en del af denne værdi der skal indkræves til fælles formål via skatter og afgifter.²¹ Hvis virksomhederne selv investerer i filantropiske projekter eller andre samfundsansvarlige aktiviteter, er det ikke kun tyveri af ejernes penge, det er også udemokratisk, fordi virksom-

hedsledelserne fordeler ressourcer i stedet for de folkevalgte politikere.²² Det er dog værd at bemærke, at Friedman primært fokuserer på filantropi i et nulsumsspil, forstået således at en virksomhedsledelses beslutning om at donere et beløb til en god sag (et børnehjem, et museum el.lign.) vil betyde, at virksomhedens ejere (shareholders) dermed tjener mindre, end de ellers ville gjort. Friedman vil sandsynligvis ikke være imod en konkret samfundsansvarsstrategi, hvis formålet var at påvirke bundlinjen positivt.

Stakeholderperspektivet

I stakeholderperspektivet ser man anderledes på sagen. R.E. Freeman argumenterer for, at ejerne blot er én gruppe blandt mange grupper af stakeholders, det vil sige interessenter bredt forstået som alle, der påvirkes af og påvirker virksomhedens målsætninger.²³ Kredsen af stakeholders er forskellig for hver virksomhed og organisation, men kan bl.a. inkludere ejere, lokalsamfund, kunder, medarbejdere, fagforeninger, banker, græsrodsorganisationer, politikere etc.²⁴ Ifølge stakeholderperspektivet er virksomheders grundlæggende formål at opfylde deres stakeholders' forventninger.²⁵ Virksomhederne må derfor nøje vurdere, hvem deres stakeholders er, hvad disse forventer af virksomheden, og herefter forsøge at opfylde disse forventninger på bedste vis.²⁶ Hvis lokalsamfundet eksempelvis er en central stakeholder for virksomheden, og lokalsamfundet forventer, at virksomheden er miljøvenlig, kan virksomheden ifølge stakeholderperspektivet kun opnå langsigtet succes ved at være miljøvenlig. Med andre ord: Hvis virksomheden fejlvurderer sit samfundsansvar, bliver virksomheden ifølge stakeholderperspektivet mindre succesfuld og skaber dermed mindre værdi for sine stakeholders, hvilket som oftest også inkluderer ejerne. I stakeholderperspektivet kan virksomheder således have ganske mange formål ud over kortsigtet profitmaksimering.²⁷

Mht. offentlige institutioner som Forsvaret kan man argumentere for, at hele befolkningen så at sige er ejere gennem deres skattebetaling og gennem deres folkevalgte repræsentanter, der netop fastlægger rammerne for de offentlige institutioners virke. At samfundet således i udgangspunktet er en væsentlig stakeholder i offentlige institutioner, diskuteres som en udfordring for samfundsansvarsbegrebet i afsnit 4.4 og som en specifik udfordring for en samfundsansvarsmodel i Forsvaret i afsnit 10.1.

Tiltagende konsensus

Ovenstående illustrerer tydeligt, at der eksisterer forskellige opfattelser af, hvilke idealer virksomheder bør stræbe efter, og dermed af, hvilke normative principper samfundsansvar bør bygge på. På trods af denne potentielle spænding i samfundsansvarsbegrebet er det væ-

sentligt at fremhæve, at der i de seneste år ifølge både forskere og praktikere ser ud til at være tiltagende konsensus om en slags internationalt minimumssamfundsansvar baseret på de ti principper i FN's Global Compact²⁸, det vil sige en tiltagende konsensus om, at virksomheders samfundsansvar tager udgangspunkt i beskyttelse af menneskerettighederne, de internationale konventioner om arbejdsforhold, miljømæssig hensyntagen og bekæmpelse af korrup-tion (se mere i kapitel 5). Med andre ord er der tegn på, at shareholderperspektivets opfattelse af samfundsansvar bliver mindre og mindre gangbart.

4.3 Konkrete praksisser

Den tredje, og ofte mest fremtrædende, betydning af samfundsansvar er konkrete praksisser. Det vil sige samfundsansvar forstået som konkrete aktiviteter og processer, eksempelvis ledelsespraksisser såsom bæredygtig ledelse, rapporteringssystemer såsom Global Reporting Initiative (GRI) og grønne teknologier såsom solceller, affaldsgenanvendelse, biobrændstof etc. Disse praksisser vil ofte være kompatible med principperne i FN's Global Compact og udspringer dermed af samme normative kerne; det gælder eksempelvis GRI og ISO 26000 (se mere nedenfor).²⁹ Det bør dog nævnes, at dette ikke er en selvfølgelighed. Man kan forestille sig praksisser, der kan være i konflikt med den normative kerne i Global Compact, eksempelvis en samfundsansvarlig ledelsespraksis, der prioriterer virksomhedens output højere end samfundets outcome.

GRI er den mest udbredte rapporteringspraksis blandt de 250 største virksomheder i verden ifølge den føromtalt KPMG survey fra 2013.³⁰ Det er et frivilligt rapporteringssystem, der beskriver, hvordan virksomheder bør dokumentere og rapportere om deres arbejde med samfundsansvar. GRI-systemet er som nævnt ovenfor kompatibelt med de ti overordnede principper i FN's Global Compact og bygger dermed på de samme normative principper. Hvis virksomheder vælger at følge GRI-systemet, så er der lagt op til omfattende monitorering og rapportering af deres samfundsansvar.³¹ GRI indeholder 43 indikator kategorier inden for økonomi og miljø samt 48 indikator kategorier inden for det sociale område, arbejdsmarked, menneskerettigheder, samfund og produktansvar, og under hver enkelt af disse i alt 91 indikator kategorier er der en række forslag til sektorspecifikke indikatorer.³²

ISO 26000-certificeringen og Triple Bottom Line-rapportering (TBL) indeholder ligeledes internationalt udbredte praksisser inden for styring og rapportering af samfundsansvar.³³ ISO 26000 er ganske omfattende og specifik i sine krav til virksomheders dokumentation og ledelse af arbejdet med samfundsansvar. Overholder virksomheden disse krav (hvilket vurderes

i forbindelse med en ekstern audit), så kan virksomheden opnå den officielle certificering, der tilpasset dansk kontekst benævnes DS 49001.³⁴ TBL, også kaldet den tredobbelte bundlinje, er en udbredt regnskabspraksis, der blev introduceret af John Elkington i 1994.³⁵ Grundtanken er at integrere både økonomiske, sociale og miljømæssige forhold i ét samlet regnskab modsat det traditionelle regnskabs isolerede fokus på økonomi.³⁶

Ud over de ovennævnte findes en lang række andre konkrete samfundsansvarspraksisser, særligt inden for ledelses- og miljøområdet. På ledelsesområdet tilbyder mange konsulenthusse og andre i managementindustrien konkrete modeller for, hvordan virksomheder arbejder succesfuldt med samfundsansvar. Bæredygtig ledelse er en udbredt fællesbetegnelse for en række beslægtede ledelsesmodeller.³⁷ Praksisser på miljøområdet er ofte en kombination af initiativer til mere miljørigtig adfærd blandt medarbejdere og forbrugere samt udvikling af og investering i ny grøn teknologi. Særligt sidstnævnte har været i fokus i militære organisationer i de seneste år (se mere i afsnit 11.3).

4.4 Diskussion

Ovenstående analyse af samfundsansvarsbegrebets tre betydninger giver anledning til kort at reflektere over potentielle spændinger i begrebet. Dette afsnit præsenterer to generelle konceptuelle problematikker mht. samfundsansvarsbegrebet (dette diskuteres mht. Forsvaret i kapitel 10).

For det første er graden af frivillighed i samfundsansvarsbegrebet omdiskuteret og potentielt problematisk. Spørgsmålet er, om der først er tale om samfundsansvarlige emner og aktiviteter, hvis en virksomhed går ud over de lovbestemte minimumskrav, det vil sige frivillig selvregulering. Dette implicerer, at samfundsansvarlig adfærd afhænger af det enkelte lands lovgivning, hvilket virker grundlæggende ulogisk. På den anden side: Uden et frivillighedsprincip kan alle virksomheder i Danmark vel karakteriseres som samfundsansvarlige, hvis blot de følger den danske lovgivning. Denne frivillighedsproblematik diskuteres i Europa-Kommissionens strategi for samfundsansvar fra 2011, hvor man valgte at fjerne ordet ”frivillig” fra den oprindelige definition (se definition i afsnit 4.2).³⁸ Uden at gå dybere ind i denne diskussion kan det dog konstateres, at der, uanset lovgivning, er høje forventninger fra både befolkning, medarbejdere og politikere til virksomhedernes samfundsansvar i udviklede lande som Danmark – forventninger, som også Forsvaret må forholde sig til.

For det andet er skellet mellem private og offentlige virksomheder og institutioner potentielt konceptuelt problematisk. Eftersom offentlige virksomheder og institutioner i sidste ende ejes

af samfundet, kan samfundet altså selv gennem den demokratiske proces fastlægge rammerne for det offentlige samfundsansvar. Det betyder, at offentlige institutioner kan havne i et dilemma om, hvorvidt de skal gå ud over det samfundsansvar, som samfundet har defineret for dem. En anden side af problematikken er, at de fleste offentlige institutioner er oprettet med et decideret og eksplicit samfundsansvarligt formål, eksempelvis at sikre sygepleje, bekæmpe kriminalitet, drive plejehjem eller i Forsvarets tilfælde beskytte landet mod fjender. Private virksomheders potentielle dilemmaer mellem samfundsansvarlige aktiviteter på den ene side og profit til ejerne på den anden side eksisterer således ikke på samme måde for offentlige institutioner (se også kapitel 10).

5. FN's Global Compact

FN's Global Compact er verdens mest udbredte retningslinjer for samfundsansvar med mere end 12.000 virksomheder og organisationer i over 145 lande³⁹ og anses som nævnt i afsnit 4.2 af flere som en slags international konsensusopfattelse af samfundsansvar. Global Compact berører alle de tre betydninger af samfundsansvar, som er præsenteret i det forgående kapitel; med andre ord beskriver compacten, både hvilke emner der er indbefattet af samfundsansvar (deskriptiv samlebetegnelse), hvilke normative idealer virksomheder skal stræbe efter, og forslag til hvilke konkrete praksisser virksomheder bør implementere.⁴⁰ Compacten består konkret af ti principper for samfundsansvarlig adfærd og hertil en række råd om, vejledninger til og modeller for implementering og udvikling på baggrund af disse. Tilslutning til Global Compact kræver blot, at virksomheden tilkendegiver at følge de ti principper og hvert år rapporterer sine fremskridt til FN's Global Compact-kontor, eksempelvis i form af en årlig samfundsansvarsrapport.

Det følgende afsnit præsenterer Global Compacts ti principper samt konkrete forslag til indikatorer til rapportering fra værktøjet Global Compact Self Assessment Tool (GCSAT), der er udviklet af Erhvervs- og Vækstministeriet m.fl.⁴¹

5.1 Ti principper inden for fire hovedområder

Menneskerettigheder

- Princip 1: "Virksomheden bør støtte og respektere beskyttelsen af internationalt erklærede menneskerettigheder"⁴²
- Princip 2: "Virksomheden bør sikre, at den ikke medvirker til krænkelser af menneskerettighederne"⁴³

Deltagere i Global Compact skal altså respektere menneskerettighederne og også sikre sig, at de ikke medvirker til overtrædelser via eksempelvis samarbejdspartnere eller leverandører.⁴⁴ FN's menneskerettighedserklæring fra 1948 består af en række umistelige rettigheder beskrevet i 30 artikler, eksempelvis retten til liv, frihed og personlig sikkerhed⁴⁵, retten til ikke at blive underkastet tortur⁴⁶, retten til at blive anerkendt som retssubjekt⁴⁷, retten til at eje ejendom m.v. Der er også en række rettigheder, der knytter sig direkte til arbejdsforhold, eksempelvis retten til lige løn for lige arbejde, retten til et retfærdigt og gunstigt vederlag for sit arbejde og retten til at være medlem af en fagforening.⁴⁸

Ifølge GCSAT-værktøjet inkluderer overholdelse af princip 1 og 2, at deltagervirksomhedens medarbejdere har sikre og passende arbejdsforhold, inklusive beskyttelsesudstyr og korrekt træning, maksimum 48 timers arbejdsuge, leveløn (ikke kun mindsteløn), internationale minimumsstandarder for syge- og barselskompensation samt beskyttelse mod chikane, mobning og overgreb.⁴⁹ Mht. påvirkning af lokalsamfund skal virksomheden sikre, at køb af land foregår efter de gældende internationale minimumsstandarder for kompensation, at virksomheden overholder gældende retningslinjer for brug af magt (sikkerhedsvagter el.lign.), samt at virksomheden indgår i en aktiv dialog om potentielle afledte konsekvenser af virksomhedsdriften, eksempelvis pres på vandforsyning, strømforsyning og andre ressourcer. Herudover skal virksomheden sikre, at dens produkter og ydelser, samt evt. fejl i disse, ikke kan være medvirkende til brud på menneskerettighederne.⁵⁰ Det gælder eksempelvis ved salg af produkter, der kan være til fare for liv og førlighed, gennem både korrekt og ukorrekt anvendelse.⁵¹

Arbejde

- Princip 3: ”Virksomheden bør opretholde foreningsfriheden og effektivt anerkende retten til kollektiv forhandling”⁵²
- Princip 4: ”Virksomheden bør støtte udryddelsen af alle former for tvangsarbejde;”⁵³
- Princip 5: ”Virksomheden bør støtte effektiv afskaffelse af børnearbejde; og”⁵⁴
- Princip 6: ”Virksomheden bør afskaffe diskrimination i relation til arbejds- og ansættelsesforhold.”⁵⁵

Deltagervirksomheder skal således ifølge princip 3-6 om arbejdskraft overholde en række minimumsstandarder for arbejdstagerrettigheder, herunder at medarbejdere skal kunne organisere sig, at tvangsarbejde og børnearbejde ikke finder sted, samt at beslutninger vedr. medarbejdere træffes på baggrund af objektive kriterier, det vil sige uden at diskriminere mht. køn, race, alder, politisk holdning etc.⁵⁶ Deltagervirksomheder skal altså både arbejde for

gode medarbejderforhold og aktivt forhindre diskrimination både internt og eksternt. Princip 3-6 stammer direkte fra Den Internationale Arbejdsorganisations (ILO's) deklARATION om fundamentale arbejdstagerrettigheder.⁵⁷ Som beskrevet ovenfor er nogle af disse rettigheder så grundlæggende, at de er en del af menneskerettighederne, mens principperne om diskrimination og børnearbejde udgør en udvidelse i forhold til menneskerettighederne.

Miljø

- Princip 7: ”Virksomheden bør støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer”⁵⁸
- Princip 8: ”Virksomheden bør tage initiativ til at fremme større miljømæssig ansvarlighed”⁵⁹
- Princip 9: ”Virksomheden bør opfordre til udvikling og spredning af miljøvenlige teknologier”⁶⁰

Deltagervirksomheder skal ifølge princip 7 anlægge en såkaldt forsigtighedstilgang over for miljøet.⁶¹ Konkret betyder det, at selvom der er usikkerhed om de præcise miljømæssige konsekvenser af virksomhedens arbejde, så skal tvivlen komme miljøet til gode, indtil mere præcis viden bliver tilgængelig.⁶² Herudover skal deltagervirksomheden have nødprocedurer for at stoppe ulykker, inden de får konsekvenser miljø og mennesker.⁶³

Deltagervirksomheder skal ifølge princip 8 og 9 arbejde for at reducere deres ressourceforbrug, herunder udledninger, affaldsproduktion, støj og andre gener og helt generelt arbejde hen imod en mere bæredygtig produktion.⁶⁴ Dette inkluderer både at skabe miljøbevidsthed i organisationen og at udvikle og dele miljøvenlige teknologier. Samlet set kan miljøprincipperne i Global Compact, alt efter virksomhedstype, kræve omfattende løbende investeringer.

Korruption

- Princip 10: ”Virksomheden bør modarbejde alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse”⁶⁵

Slutteligt skal deltagervirksomheder tage klart afstand fra og bekæmpe korruption, eksempelvis gennem træning og uddannelse af relevante medarbejdergrupper samt opbygning af procedurer og samarbejder med andre institutioner.⁶⁶

6. Gevinster og omkostninger: Hvorfor arbejde med samfundsansvar?

Som nævnt indledningsvist er samfundsansvar blevet et næsten uomgængeligt begreb i moderne forretningsførelse. Private virksomheder har nærmest stået på tærne af hinanden de seneste år for at berette om deres gode gerninger – en proces, der også er søgt understøttet fra politisk side gennem forskellige incitamentter samt et lovkrav om rapportering (se mere i kapitel 7). Hvorfor er samfundsansvar blevet så populært? Dette spørgsmål kan anskues fra to vinkler. På den ene side kan man analysere, hvilke samfundstendenser der presser virksomhederne til at blive mere ansvarlige, eksempelvis øget forbrugerbevidsthed, globale produktionskæder, hurtigere informationsdeling via internet og sociale medier etc. På den anden side kan man analysere samfundsansvar som et bevidst tilvalg med konkrete gevinster og omkostninger for den enkelte virksomhed – en såkaldt business case.⁶⁷ Formålet med dette kapitel er at opridse de oftest fremførte omkostninger og gevinster ved samfundsansvar som grundlag for rapportens afsluttende diskussion om opprioritering af samfundsansvar i Forsvaret.

Tabel 1. Gevinster og omkostninger ved samfundsansvar⁶⁸

Gevinster	Omkostninger
<ul style="list-style-type: none">- Gode interessentrelationer- Bedre beslutningsgrundlag- Lavere risiko og bedre risikostyring- Bedre omdømme og større legitimitet- Innovation og nye markeder- Ressourceudnyttelse, effektivitet, produktivitet- Fastholdelse af medarbejdere- Rekruttering af medarbejdere- Konkurrencefordele	<ul style="list-style-type: none">- Udvikling af strategi og handleplaner- Drift af rapporterings- og implementeringssystemer- Uddannelse af medarbejdere- Investeringer i:<ul style="list-style-type: none">○ Ny teknologi○ Nye produkter○ Sociale projekter○ Medarbejderforhold○ Sikkerhed○ Kommunikation med interessenter

6.1 Gevinster

Der har været stor interesse for at undersøge, om samfundsansvar forbedrer virksomheders økonomiske resultater.⁶⁹ Resultaterne af disse studier er imidlertid tvetydige.⁷⁰ En lille overvægt af studier finder, at samfundsansvar giver bedre økonomiske resultater, mens de resterende finder enten ingen eller i få tilfælde en negativ sammenhæng.⁷¹ Men ud over disse om-

diskuterede økonomiske effekter peges der i litteraturen på en lang række yderligere gevinster ved samfundsansvar.⁷²

For det første forventes samfundsansvar at give både tættere og bedre interessentrelationer pga. virksomhedens øgede fokus på inddragelse og hensyntagen til sine interessenter bredt forstået, det vil sige kunder, ejere og leverandører, men også græsrodsorganisationer, lokalsamfund m.v. (se også afsnit 4.2).⁷³ Disse tættere og bedre interessentrelationer vil bl.a. give virksomheden mere goodwill og større loyalitet blandt interessenterne, som den kan tære på i potentielle krisesituationer.⁷⁴

For det andet forventes samfundsansvar at give lavere risiko generelt og bedre risikostyring.⁷⁵ De tættere interessentrelationer nævnt ovenfor giver også virksomheden mere viden om, og fokus på, interessenternes krav og forventninger og dermed bedre beslutningsgrundlag og lavere risiko.⁷⁶ Samtidig får samfundsansvarlige virksomheder gennem deres arbejde med sociale og miljømæssige problemstillinger, og gennem øget transparens i både egen organisation og eksterne samarbejder, et bedre overblik over potentielle risici som miljøkatastrofer, arbejdsnedlæggelser, ulykker etc. og bedre mulighed for at forebygge og styre disse risici.⁷⁷

For det tredje forventes samfundsansvar at give virksomheder bedre omdømme og øget legitimitet både generelt i samfundet og blandt interessenterne som nævnt ovenfor, fordi samfundsansvarlige virksomheder tager hensyn og arbejder aktivt for et bedre samfund.⁷⁸ Samfundsansvar kan endda ifølge nogle forfattere blive virksomhedens *license to operate*.⁷⁹ Godt omdømme og legitimitet er afgørende for de fleste virksomheder, men det tager mange år at opbygge, og der er altid fare for, at det bliver nedbrudt på kort tid i forbindelse med alvorlige fejl, kriser el.lign.⁸⁰ Derfor er et forbedret omdømme og muligheder for kontinuerligt at understrege sin relevans i samfundet en vigtig gevinst for de fleste virksomheder.

For det fjerde, og typisk mest målbart, medfører samfundsansvar bedre ressourceudnyttelse og større effektivitet og produktivitet og bibringer således ofte virksomhederne en omkostningsreduktion.⁸¹ Der kan peges på en række faktorer, herunder forbedring af medarbejdernes sundhed og trivsel, der giver mindre sygefravær og større motivation, investeringer i bæredygtig teknologi og miljøhensyn såsom energivenlige maskiner, genanvendelse af affald, optimering af logistik samt fokus på miljørigtig adfærd og produktudvikling, hvilket alt sammen medfører bedre ressourceudnyttelse, mindre forbrug og dermed færre omkostninger.⁸²

For det femte forventes samfundsansvar at give innovationsmuligheder og adgang til nye markeder, fordi virksomhedens fokus udvides fra udelukkende økonomiske betragtninger til at inkludere sociale og miljømæssige betragtninger i forbindelse med både produktudvikling, salg, drift etc., fordi medarbejderne bliver mere motiverede til at tænke frit, og fordi virksomhedens udvidede interessentrelationer skaber kontakt til nye potentielle kundegrupper, samarbejdspartnere og investorer.⁸³ Samfundsansvar kan således fx resultere i nye miljøvenlige produkter, produkter, der løser sociale problemer, nye, hensynsfulde produktionsmetoder etc.

For det sjette peges der ofte på, at samfundsansvar forbedrer virksomhedernes evne til at rekruttere og fastholde de bedste medarbejdere.⁸⁴ Samfundsansvar gør virksomheder til mere attraktive arbejdspladser, fordi der er fokus på medarbejdertrivsel, arbejdsmiljø etc., og fordi mange, særligt unge, medarbejdere prioriterer at arbejde for en ansvarlig virksomhed med et godt omdømme, hvilket samfundsansvar netop bidrager til (se ovenfor).⁸⁵

Samfundsansvar gavner således ikke kun samfundet, men giver også konkrete gevinster for den enkelte virksomhed. Der er imidlertid også væsentlige omkostninger forbundet med at være en samfundsansvarlig virksomhed, selvom disse omkostninger sjældnere diskuteres i litteraturen.⁸⁶

6.2 Omkostninger

For det første vil der være omkostninger forbundet med udvikling af strategi, handleplaner og koncepter for samfundsansvar både overordnet for hele virksomheden og i de enkelte afdelinger samt i den forbindelse evt. omkostninger til eksterne rådgivere og konsulenter.⁸⁷

For det andet vil der være omkostninger forbundet med udvikling og implementering af de ofte omfattende rapporteringssystemer, således at virksomheden bliver i stand til at indsamle de relevante informationer om sit samfundsvidenskabelige arbejde til både ledelsen og offentligheden.⁸⁸ Disse omkostninger vil naturligvis variere alt efter virksomhedens ambitionsniveau, men de må forventes at blive betragtelige, hvis virksomheden vælger at indføre internationale praksisser såsom ISO 26000 eller GRI.⁸⁹ Hertil kommer omkostninger til den egentlige interne og eksterne kommunikation om virksomhedens samfundsansvarlige initiativer eksempelvis i forbindelse med årsrapporter.⁹⁰

For det tredje vil der være omkostninger både til uddannelse af medarbejdere på alle niveauer og til udvikling af nye incitamentsstrukturer og procedurer, så den samfundsansvarlige tankegang bliver udbredt og ikke mindst accepteret i hele organisationen.⁹¹ Maon, Lindgreen og

Swaen beskriver i deres fasemodell for samfundsansvar, at virksomheder først må igennem den såkaldte modviljekultur-fase, hvor samfundsansvar blot opfattes som en ekstra byrde, inden samfundsansvar indlejres som en integreret del af virksomhedens organisationskultur.⁹² Derfor må der beregnes væsentlige omkostninger til at bryde gamle vaner og adfærdsmønstre, hvilket ifølge andre forfattere kræver et stort og kontinuerligt engagement fra ledelsens side.⁹³

For det fjerde er der alle de egentlige omkostninger ved de konkrete samfundsansvarlige initiativer, som virksomheden løbende vælger at investere i⁹⁴, eksempelvis udvikling af nye, samfundsansvarlige produkter, bedre medarbejderforhold, sociale projekter i lokalsamfundet, nye, samfundsansvarlige indkøbsprocedurer, ny, miljøvenlig teknologi – kun virksomhedens ambitionsniveau og økonomi sætter grænsen.

Opsummerende er det værd at bemærke, at det er fælles for de nævnte omkostninger, at de er både økonomisk målbare og indtræffer på forholdsvis kort sigt, mens de fleste af gevinsterne er sværere at måle økonomisk og indtræffer på mellemlangt til langt sigt.⁹⁵ Der er med andre ord tale om forskudte tidshorisonter for hhv. omkostninger og gevinster ved samfundsansvar.⁹⁶

7. Samfundsansvar i Danmark

I dette kapitel vendes blikket mod samfundsansvarsbegrebets indtog og udvikling i dansk kontekst, både politisk og i den private og den offentlige sektor.

7.1 Politisk

Danske politikere anvendte for første gang samfundsansvarsbegrebet aktivt i politik i 1990'erne, hvor daværende socialminister Karen Jespersen startede kampagnen ”Det angår os alle” for at få virksomheder til at tage medansvar for skabelsen af et mere rummeligt arbejdsmarked.⁹⁷ Samfundsansvar i Danmark var således initialt fokuseret på arbejdsmarkedsrelaterede emner.

Den moderne, brede samfundsansvarsagenda gjorde sit indtog i dansk politik i maj 2008, hvor Anders Fogh Rasmussen-regeringen lancerede *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar 2008-2012*. Denne handlingsplan indbefattede ikke kun arbejdsmarkedsansvar, men hele paletten af samfundsansvar, herunder miljø, korruption, menneskerettigheder etc. Handlingsplanen skulle ifølge regeringen understøtte regeringens økonomiske politik, der blev lanceret i 2007 under titlen *Mod nye mål – Danmark 2015: Holdbar velfærd og vækst*,

handlingsplanen for global markedsføring af Danmark, den handelspolitiske strategi samt oplægget til en bæredygtighedsstrategi (*Grønt Ansvar*).⁹⁸ Samfundsansvar blev således fra 2008 en integreret del af regeringens økonomiske politik og ovenikøbet udpeget som et væsentligt element i at sikre Danmarks fremtidige vækst og konkurrenceevne.⁹⁹

Formålet med handlingsplanen fra 2008 var at tilskynde virksomheder til samfundsansvar gennem forskellige incitamentter og samarbejder. På rapporteringsområdet valgte man imidlertid at gå endnu videre og kræve ved lov, at alle større virksomheder¹⁰⁰ skulle redegøre for deres samfundsansvar enten i årsregnskabs ledelsesberetning eller i en separat rapport.¹⁰¹ Ifølge loven skal virksomhederne beskrive, om de har politikker for samfundsansvar, hvilke principper disse følger, hvordan politikkerne omsættes til praksis, og hvad man har opnået på området i indeværende regnskabsår.¹⁰² Fra 2013 er lovkravet udvidet, således at virksomhedernes redegørelse for samfundsansvar som minimum skal omfatte emnerne menneskerettigheder og klima.¹⁰³ Hvis virksomheden ikke har politikker for disse to emner, skal det fremgå af ledelsesberetningen.¹⁰⁴

Mht. offentlige virksomheder beskriver handlingsplanen fra 2008 specifikt: ”Det er regeringens mål, at de statslige aktieselskaber gennem deres arbejde med samfundsansvar lever op til internationale principper for samfundsansvar”.¹⁰⁵ Regeringen pålagde i den forbindelse Danske Spil, DSB, Post Danmark og Sund & Bælt at gå foran med et godt eksempel og tilslutte sig FN’s Global Compact.¹⁰⁶ Herudover blev det besluttet, at alle statslige aktieselskaber ligesom de større private virksomheder skulle underlægges lovkravet om redegørelse for samfundsansvar i årsregnskabet.¹⁰⁷

Helle Thorning Schmidt-regeringen opretholdt det politiske fokus på samfundsansvar med lanceringen af en ny handlingsplan i marts 2012, *Ansvarlig vækst – Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar 2012-2015*. Mht. staten og de offentlige institutioners rolle ekpliceres det i handlingsplanens indledning, at ”det offentlige skal være en drivkraft ved at skabe gode rammer for indsatsen for samfundsansvar og fremme ansvarlig vækst”.¹⁰⁸ Hvorvidt de offentlige institutioner også selv skal blive mere samfundsansvarlige, er imidlertid mere uklart. Under initiativer beskrives det, at: ”De offentlige myndigheder bør tage et samfundsansvar i forhold til miljømæssige, sociale og økonomiske forhold samt menneskerettigheder gennem deres aktiviteter”.¹⁰⁹ Det understreges også flere steder i handlingsplanen, at: ”Regeringen ønsker at gå forrest, når det gælder samfundsansvar”.¹¹⁰ De eneste konkrete

initiativer i planen for de offentlige institutioners egen drift er dog et øget fokus på og fælles retningslinjer for ansvarlige indkøb.¹¹¹

7.2 Private organisationer og virksomheder

Mange danske virksomheder havde allerede omfattende politikker og indsatser inden for miljø, medarbejderforhold, filantropi etc., før den globale samfundsansvarsbølge ramte Danmark omkring årtusindeskiftet, men samfundsansvarsagendaen foranledigede virksomhederne til at samle deres forskellige indsatser og politikker inden for én ramme, som de således kunne arbejde målrettet og forretningsstrategisk med.¹¹² Samfundsansvar blev hurtigt populært, og allerede inden lovkravet om rapportering af samfundsansvar trådte i kraft i 2009, var mange danske virksomheder i gang med at arbejde med samfundsansvar. Også blandt de små og mellemstore virksomheder, de såkaldte SMV'er, som ikke er omfattet af lovkravet om rapportering, er samfundsansvar blevet normen. Ifølge en undersøgelse fra 2013 bestilt af Erhvervsstyrelsen arbejdede 79 % af de 349 adspurgte SMV'er med samfundsansvar, mens tallet for SMV'er med over 50 medarbejdere var hele 90 %.¹¹³ I skrivende stund er i alt 312 danske virksomheder, NGO'er, institutioner og foreninger tilsluttet FN's Global Compact.¹¹⁴ Internationalt set overgås Danmark kun af Frankrig, målt på hvor mange større virksomheder der rapporterer om samfundsansvar.¹¹⁵ En undersøgelse fra Deloitte i 2011 viste dog, at langt fra alle virksomheder har formået at forankre deres samfundsansvarsstrategi i deres overordnede forretningsstrategi.¹¹⁶

7.3 Offentlige institutioner og virksomheder

Staten og de offentlige institutioner i Danmark fokuserer primært på at fremme og understøtte private virksomheders arbejde med samfundsansvar. Dette fokus på det offentlige som motivator, rådgiver og rammesætter for samfundsansvar fremgår tydeligt af begge de politiske handlingsplaner, som er blevet præsenteret ovenfor. Planerne beskriver således en række forskellige aktiviteter, hvorigennem staten og de offentlige myndigheder kan fremme samfundsansvar, herunder regional erhvervsrådgivning om samfundsansvar¹¹⁷, seminarer og workshops om samfundsansvar¹¹⁸, partnerskaber inden for udvalgte områder såsom bæredygtigt landbrug og klimavenlig søfart¹¹⁹, oplysningskampagner om eksempelvis samfundsansvarlig forbrugeradfærd og gevinster ved samfundsansvar i virksomheder¹²⁰, udvikling af webværktøjer, der understøtter virksomhedernes arbejde med samfundsansvar, såsom Klimakompasset og GCSAT¹²¹, støtte til udvikling af grønne forretningsmodeller i små og mellemstore virksomheder¹²², oprettelse af fora for videndeling som eksempelvis Rådet for Samfundsansvar

og samfundsansvar.dk¹²³ og afholdelse af internationale konferencer om ansvarlig vækst, samfundsansvar i udviklingslande, internationale standarder etc.¹²⁴

Der har kun i begrænset omfang været fokus på statens og de offentlige institutioners eget samfundsansvar, det vil sige i deres egen drift og virksomhed.¹²⁵ Der er ikke fra politisk side fastlagt overordnede målsætninger eller en samlet plan for de offentlige institutioners samfundsansvar, og samfundsansvarsstrategier og rapporter fra de enkelte offentlige institutioner ses sjældent.¹²⁶ Der er imidlertid to områder, hvor det offentliges eget samfundsansvar har været i fokus. For det første de statslige aktieselskaber, som i 2008-handlingsplanen blev underlagt at rapportere om samfundsansvar i deres årsrapport og i udvalgte selskabers tilfælde også at arbejde efter internationale retningslinjer for samfundsansvar i form af FN's Global Compact (se afsnit 7.1). For det andet samfundsansvar i offentlige indkøb, hvor både 2008-handlingsplanen og 2012-handlingsplanen lancerede initiativer til fælles retningslinjer og prioritering af samfundsansvar i forbindelse med offentlige indkøb.¹²⁷ Der er udviklet en webportal med gode råd, vejledning om og retningslinjer for samfundsansvarlige offentlige indkøb, og der er generelt i den offentlige sektor et betydeligt fokus på området.¹²⁸

Samlet set er den danske offentlige sektor i øjeblikket fokuseret på at fremme samfundsansvar i private virksomheder og organisationer, mens der er mindre fokus på samfundsansvar i det offentliges egen virksomhed. Det er derfor bestemt muligt, at vi i fremtiden vil se flere målsætninger eller krav om samfundsansvar i den danske offentlige sektor.¹²⁹

Eksempel: Samfundsansvar i DSB

DSB er et af de fire offentligt ejede selskaber, som regeringen i 2008 pålagde at følge internationale retningslinjer for samfundsansvar, specifikt FN's Global Compact. DSB havde allerede ved lanceringen af regeringens handlingsplan i 2008 en række politikker og aktiviteter inden for det samfundsansvarlige område, men først i forbindelse med tilslutningen til FN's Global Compact samlede DSB alle sine samfundsansvarlige initiativer og politikker og skabte dermed en struktur og en ledelsesmæssig forankring for sit arbejde med samfundsansvar.¹³⁰ Fra 2009 har DSB således haft én samlet strategi for samfundsansvar, og selskabet udgiver årligt en samfundsansvarsrapport i forbindelse med sin årsrapport.¹³¹

Miljø og klima er et centralt fokusområde i DSB's arbejde med samfundsansvar. Selskabet har bl.a. et ambitiøst mål om at blive CO₂-neutralt i 2030 og arbejder derfor kontinuerligt på at nedbringe forbruget af fossile brændstoffer.¹³² Af miljøinitiativer kan bl.a. nævnes anvendelse af svovlfattig diesel og katalysatorer, mere energieffektiv kørsel med GPS-system

(Green Speed), energirenovering af bygninger, genanvendelse af vaskevand, forebyggelse af jordforurening, genanvendelse af bremseenergi på S-tog og prioritering af miljøegenskaber i forbindelse med indkøb og renovering af togsæt.¹³³ DSB's miljøfokus går imidlertid længere tilbage end tilslutningen til Global Compact. Allerede i 1992 fik DSB sin første officielle miljøstrategi, og siden 1996 har selskabet hvert år udgivet separate miljørapporter.¹³⁴ Man kan derfor argumentere for, at DSB's miljøindsats efter 2008 blot er fortsat, nu under et samlet samfundsansvarlighedsbegreb.

Ud over miljøindsatsen har DSB i sit arbejde med samfundsansvar taget en række sociale og lokale hensyn og initiativer. Eksempelvis har DSB udviklet og implementeret en samfundsansvarlig *code of conduct* for leverandører, samarbejdet med Københavns Kommune om bycykler, gennemført arbejdsmiljøcertificeringen OHSAS 18001, iværksat en række initiativer om mangfoldighed i medarbejdersammensætningen, samarbejdet med DANIDA om at sprede "verdens bedste nyheder", indsat designerede tog til fodboldfans og festivaldeltagere og indgået et samarbejde med Natteravnene for at sikre ro og tryghed om natten.¹³⁵

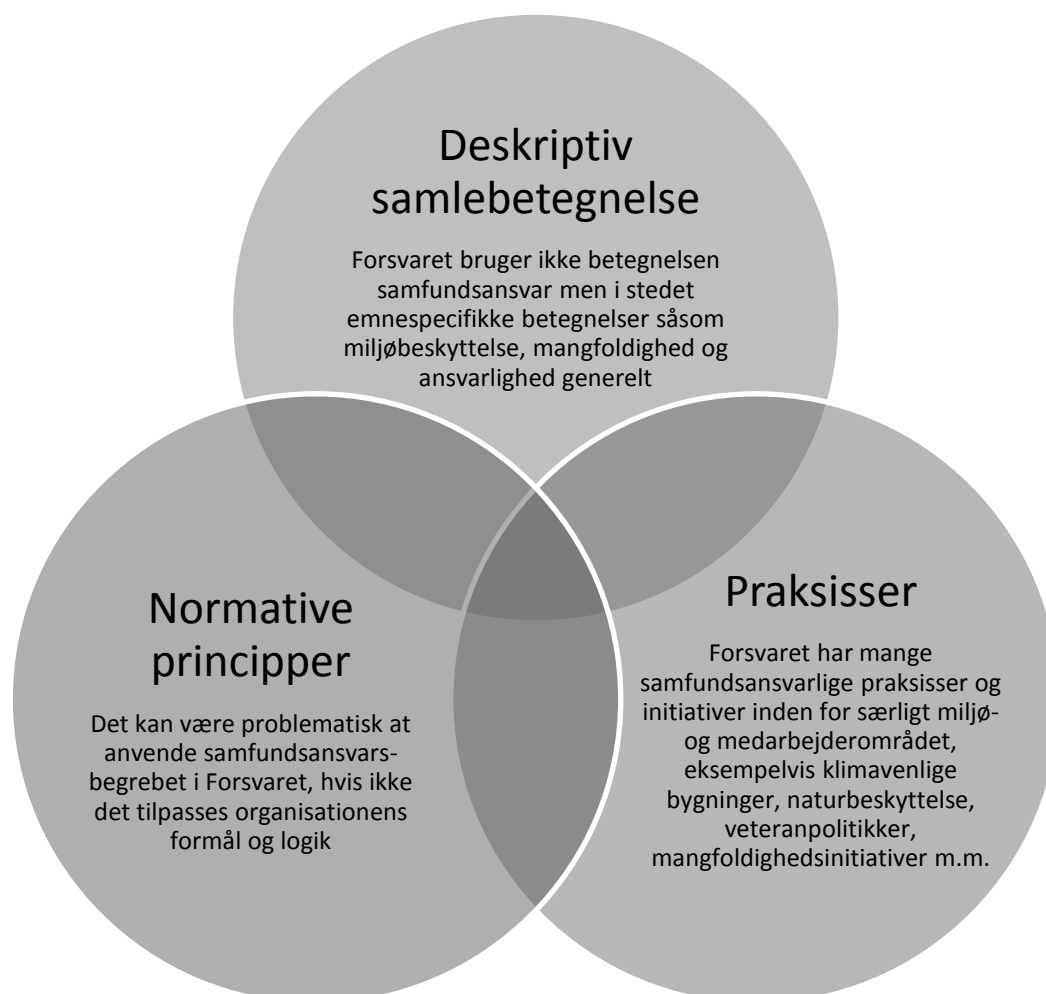
Del II. Forsvaret og samfundsansvar

8. Indledning

Ved første øjekast kan der synes at være et grundlæggende dilemma mellem opgaverne i en militær organisation som Forsvaret, der i yderste instans skal kunne ødelægge en fjende med alle midler, og den samfundsansvarlige tankegang om at tage hensyn og beskytte mennesker og miljø. Man kan imidlertid også hævde, at Forsvaret altid vil være samfundsansvarligt, da Forsvaret opererer på mandat fra netop samfundet selv (gennem Folketinget) og samtidig tjener et generelt samfundsansvarligt formål, nemlig at sørge for samfundets sikkerhed. En helt tredje betragtning er, at alle organisationer, uanset om de er private eller offentlige, militære eller civile, må opføre sig samfundsansvarligt i deres daglige virksomhed og dermed på bedste vis søge at minimere deres negative eksternaliteter såsom forurening, affald etc. og på den måde tage et medansvar for en positiv social og miljømæssig udvikling. Denne indledende diskussion viser, at også når det gælder Forsvaret, er det vigtigt at være opmærksom på de forskellige betydninger af samfundsansvar. De følgende kapitlers analyse af samfundsansvar i Forsvaret viser, at selvom Forsvaret ikke anvender samfundsansvar som en deskriptiv samlebetegnelse, og samfundsansvarsbegrebet ydermere kan give anledning til konceptuelle problematikker, så har Forsvaret mange gængse samfundsansvarlige praksisser på flere af de centrale fokusområder beskrevet i FN's Global Compact.

Analysen af samfundsansvar i Forsvaret er struktureret efter de tre betydninger af samfundsansvar, der er præsenteret i rapportens første del: en deskriptiv samlebetegnelse, en betegnelse for normative principper og en betegnelse for konkrete praksisser. De to første kapitler afdækker og diskuterer, hvad samfundsansvar betyder for en militær organisation som Forsvaret, mens det tredje kapitel analyserer og diskuterer Forsvarets konkrete samfundsansvarlige praksisser via en række empiriske eksempler, der er struktureret efter hovedområderne i FN's Global Compact. Analysen afsluttes med en diskussion af potentielle omkostninger og gevinster ved at indføre et samlet samfundsansvarsbegreb i Forsvaret.

Figur 2. Samfundsansvar i Forsvaret



9. Deskriptiv samlebetegnelse

Det danske Forsvar anvender ikke samfundsansvar som en deskriptiv samlebetegnelse.¹³⁶ Med andre ord findes betegnelsen samfundsansvar eller ækvivalente engelske udtryk ikke i Forsvarets overordnede politikker og målsætninger, og Forsvaret rapporterer ikke om samfundsansvar i årsrapporter eller i andre beretninger.¹³⁷ På alle de områder, hvor Forsvaret har samfundsansvarlige praksisser, det vil sige særligt inden for miljø og medarbejderforhold, bruger man en række mere emnespecifikke betegnelser som overskrift for sine politikker og aktiviteter, eksempelvis mangfoldighed, energi og grønne etableringer, der netop i skrivende stund fremhævet som centrale temaer på Forsvarets hjemmeside.¹³⁸ Dette gælder også i Forsvarets overordnede vision, som det er fremhævet med understregning i nedenstående tabel 2. Målsætninger som eksempelvis at anvende ressourcer ansvarligt og tage hånd om medarbejderne kan kobles direkte til Forsvarets mange samfundsansvarlige praksisser på mil-

jø- og medarbejderområdet. Det vil sige, at man, selvom Forsvaret ikke bruger et samlet samfundsansvarsbegreb, kan finde flere eksempler på emnespecifikke betegnelser, også på øverste niveau i Forsvarets vision, der relaterer sig direkte til samfundsansvarlige praksisser.

Tabel 2. Forsvarets vision¹³⁹

Forsvarets operative virke	<ul style="list-style-type: none"> • Vi skal være rigtig gode til det, vi gør. • Forsvaret skal være et relevant og fleksibelt militært redskab for Danmark. • Forsvaret skal være en efterspurgt samarbejdspartner for de prioriterede alliance- og koalitions partnere. • Forsvaret skal være en synlig og integreret del af Danmarks samlede beredskab.
Forsvarets virksomhed	<ul style="list-style-type: none"> • Forsvaret skal med den operative opgave i fokus anvende ressourcerne ansvarligt og i helhedsperspektiv. • Forsvaret skal være en åben og innovativ virksomhed i stadig udvikling. • Forsvaret skal være blandt de førende i udviklingen af den offentlige sektor.
Forsvarets medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> • Forsvarets medarbejdere skal udvise initiativ, tage ansvar og handle i rammen af helheden. • Enhver med ledelsesansvar skal i særlig grad udvise fornøden dristighed, gå forrest i forandringer, kommunikere og skabe løsninger. • Forsvaret skal være en udfordrende og attraktiv arbejdsplads, der tiltrækker, inspirerer og udvikler dygtige medarbejdere. • Forsvaret skal være en socialt ansvarlig arbejdsplads, der tager hånd om sine medarbejdere.

10. Normative principper

Forsvaret anvender, som diskuteret ovenfor, ikke et samlet samfundsansvarsbegreb, men hvis man i fremtiden skulle ønske at indføre et samlet samfundsansvarsbegreb, hvilke normative principper skulle dette begreb så bygge på? En mulighed er blot at overføre en allerede vel-etableret opfattelse af samfundsansvar, eksempelvis med udgangspunkt i FN's Global Compact. Nedenstående diskussion viser imidlertid, at der kan opstå spændinger i samfundsansvarsbegrebet i forhold til Forsvarets opgaver og kontekst, hvorfor denne rapport anbefaler, at Forsvaret udvikler sit eget samfundsansvarsbegreb. Forsvaret må med andre ord selv definere, hvad samfundsansvar egentlig betyder i en militær kontekst, herunder hvilke normative

idealer Forsvaret skal stræbe efter i sit samfundsansvar. Det er ikke denne rapportes formål at udvikle et sådant samlet samfundsansvarsbegreb for Forsvaret; til gengæld vil vi kort præsentere og diskutere to konceptuelle problemstillinger, som Forsvaret med al sandsynlighed vil skulle tage stilling til i forbindelse med udvikling af et samlet samfundsansvarsbegreb.

10.1 Forsvaret som offentlig institution

Den første problemstilling knytter sig til Forsvaret som offentlig institution. Som nævnt i afsnit 4.4 kan offentlige institutioner siges at være samfundsansvarlig per definition, fordi samfundet (Folketinget) definerer deres virke, og fordi de ofte er sat i verden med et direkte samfundsnyttigt formål. Begge dele er i høj grad tilfældet for Forsvaret. Folketingets partier styrer Forsvarets udvikling og indretning gennem de typisk femårige forsvarsforlig og andre politiske aftaler¹⁴⁰, og dermed fastlægger samfundet altså selv rammerne for, hvilket og hvor meget samfundsansvar Forsvaret skal tage. Man kan derfor sætte spørgsmålstegn ved, om Forsvaret overhovedet skal tage et samfundsansvar, der ligger ud over det, som af samfundet definerede. Derudover kan både Forsvarets grundlæggende formål, at sikre det danske samfunds sikkerhed, og mange af Forsvarets daglige opgaver som eksempelvis farvandsovervågning, redningsopgaver, internationale fredsbevarende missioner og kapacitetsopbygning i høj grad siges at tjene samfundsnyttige formål. Med andre ord kan man betragte Forsvarets grundlæggende ”produkt” som samfundsansvarligt på samme måde som hospitaler, vejbæsn etc. Det betyder, at nogle af de grundlæggende normative diskussioner om private virksomheders rolle og ansvar i samfundet, som blev præsenteret i afsnit 4.2, virker mindre relevante for Forsvaret. Eksempelvis står Forsvaret ikke over for det grundlæggende dilemma mellem profitmaksimering for ejerne og samfundsansvarlige aktiviteter som beskrevet i forbindelse med shareholderperspektivet i afsnit 4.2.

Denne konceptuelle problemstilling kan udvides og underbygges ved at betragte samfundsansvar fra stakeholderperspektivet. Som nævnt ovenfor kan man argumentere for, at samfundet i sidste ende fastlægger rammerne for Forsvaret. Det vil sige, at samfundet, eller måske nærmere flertallet af den danske befolkning, er en permanent og vigtig stakeholder, hvis krav og forventninger Forsvaret altid må forholde sig til. Forsvaret må imidlertid også, som alle andre virksomheder og organisationer, balancere krav og forventninger fra andre indflydelsesrige stakeholders. I Forsvarets tilfælde kunne man pege på regeringen, NATO, internationale partnere, lokalsamfund, Finansministeriet m.fl. I forbindelse med udviklingen af en samlet samfundsansvarsmodel for Forsvaret er det derfor vigtigt at analysere, diskutere og prioritere mellem disse stakeholders krav og forventninger til Forsvarets samfundsansvar. En sådan

analyse er vigtig, fordi der sandsynligvis vil være tale om forskellige samfundsansvarsmodeller, med forskellige ambitionsniveauer og fokus afhængigt af om efterspørgslen efter samfundsansvar udspringer af et nyt rapporteringsregime i Finansministeriet, et regeringsinitiativ om offentlige institutioners samfundsansvar eller måske fra en generel forventning om samfundsansvar i samfundet. Hvis samfundsansvarets ambitionsniveau og fokus er uklart, vil Forsvarets medarbejdere kunne havne i u hensigtsmæssige individuelle afvejsninger. Hvordan afvejes eksempelvis miljømæssige og operationelle egenskaber i forbindelse med indkøb af køretøjer, og hvordan afvejes en svækkelse af en fjendes kampkraft kontra en potentiel alvorlig forurening af naturen ved eksempelvis destruktion af kraftværker, olieledninger, el.lign. – blot for at nævne nogle tænkte eksempler.

10.2 Forsvaret som væbnet instrument

Den anden konceptuelle problemstilling knytter sig direkte til Forsvarets særlige opgaver og status som statens væbnede instrument. Som nævnt ovenfor er Forsvarets grundlæggende formål at tilvejebringe sikkerhed. Det betyder imidlertid, at en af Forsvarets mest grundlæggende kompetencer er at kunne afskrække og nedkæmpe fjender, herunder bl.a. at påføre så stor og effektiv skade på fjendtligt materiel og fjendtlige soldater som muligt. Sådanne destruktive aktiviteter kan ses som modstridende med nogle af de normative principper, som de udbredte betydninger af samfundsansvar bygger på, eksempelvis FN's Global Compact, der grundlæggende handler om at tage hensyn og beskytte mennesker og miljø mest muligt. Med andre ord: Når Forsvaret skal leve op til sit formål, der er defineret af samfundet, kan det stride mod nogle af grundprincipperne i samfundsansvarsbegrebet. Sådanne diskussioner om humanitære hensyn og regler i krig er imidlertid ikke noget nyt. Der kan spores bestræbelser på at regulere selve krigsførelsen, *jus in bello*, og dermed mindske den menneskelige lidelse i krig, helt tilbage til antikken.¹⁴¹ Den moderne humanitære folkeret er beskrevet i Haag- og Genevekonventionerne, herunder bl.a. hvilke våbentyper der må anvendes, hvem der anses for hhv. kombattanter og civile, etc.¹⁴² De fleste lande er således i dag enige om at tage en række humanitære hensyn i krig. Disse hensyn ændrer imidlertid ikke ved, at krig grundlæggende involverer destruktion og derfor strider mod den grundlæggende tankegang i samfundsansvarsbegrebet.

Begge ovennævnte konceptuelle problematikker udspringer af det grundlæggende spørgsmål: Hvilke normative principper skal en offentlig militær institution bygge sit samfundsansvar på? Dermed understreger dette kapitel vigtigheden af, at der udvikles et selvstændigt samfundsansvarsbegreb i Forsvaret, som både inkluderer en afvejning af stakeholdernes krav og

forventninger, herunder fastlæggelse af fokus og ambitionsniveau for samfundsansvaret, og som samtidig sikrer, at det valgte samfundsansvar understøtter Forsvarets kerneopgaver, eller blot som minimum ikke er i modstrid med disse.

Det skal i forlængelse af denne diskussion understreges, at ovennævnte konceptuelle problematikker ikke nødvendigvis påvirker, hvorvidt en militær organisation som Forsvaret kan have samfundsansvarlige praksisser. Som nævnt i kapitel 4 og 6 kan mange af de eksisterende samfundsansvarlige praksisser såsom ledelsesmodeller eller rapporteringsregimer anses for at være konkrete redskaber, der både giver bedre miljø, bedre sociale forhold etc., men også konkrete gevinster for brugeren selv som eksempelvis bedre omdømme og rekruttering. Den ovenstående konceptuelle diskussion påpeger altså blot, at hvis man skal indføre et meningsfyldt samlet samfundsansvarsbegreb i en offentlig militær institution som Forsvaret, vil der, i forhold til de almindeligt udbredte opfattelser af samfundsansvar, være en række problematikker, som bør diskuteres og håndteres på forhånd.

I det følgende eksempel diskuteres det, hvordan den amerikanske hær har valgt at håndtere de konceptuelle udfordringer ved at indføre et samfundsansvarsbegreb i en militær organisation.

Eksempel: Den amerikanske hær

Som nævnt indledningsvist i rapporten er samfundsansvarsbegrebet endnu ikke udbredt blandt militære organisationer. Så vidt vides, er den amerikanske hær den eneste militære organisation, der har indført et samlet samfundsansvarsbegreb på niveau med større private og offentlige virksomheder. Den amerikanske hærs sustainability-begreb udgør således et unikt eksempel på konceptualisering af samfundsansvar i militær sammenhæng.

Det amerikanske militær har haft et betydeligt fokus på at reducere sin klima- og miljøpåvirkning gennem en række initiativer, herunder særligt initiativer til at forbedre energieffektiviteten og dermed mindske afhængigheden af fossile brændstoffer i internationale operationer.¹⁴³ Eksempelvis eksperimenterer hæren med alternativ energi fra solceller både på kaserne og i teltlejr¹⁴⁴, mens flåden eksperimenterer med alternativt brændstof til drift af både skibe og fly.¹⁴⁵ Hæren har imidlertid valgt at gå længere end de to andre værn mod et decideret samlet samfundsansvarsfokus under begrebet sustainability, der inkluderer både klima- og miljøinitiativer såsom ovennævnte solcelleanlæg men også sociale tiltag som veteranpolitik, arbejdsforhold, herunder sundheds- og familiepolitikker, samt lokalsamfundsinitiativer. Siden 2008 har den amerikanske hær ydermere rapporteret samlet om sine initiativer inden for

sustainability i den offentligt tilgængelige *Army Sustainability Report*, som udkommer hvert andet år.

Alle sustainability-rapporterne fra den amerikanske hær tager udgangspunkt i det omfattende og populære GRI-system, som blev diskuteret i afsnit 4.3. Den amerikanske hær anvender dermed samme rapporteringspraksis, og dermed samfundsansvarsindikatorer fra samme pulje, som anvendes i mange private og offentlige virksomheder, men selve valget af indikatorer er foretaget på baggrund af hærens egen definition og konceptualisering af samfundsansvar. Sustainability-begrebet blev for første gang defineret i 2004 i hærens miljøstrategi, *The Army Strategy for the Environment*:

“Sustainability er en omfattende system-tilgang til planlægning og beslutningstagen med det formål, at opretholde den naturlige infrastruktur - land, vand, luft og energiresourcer – nødvendige til at udføre vores mission”¹⁴⁶

Oprindeligt var det primære fokus således, at hæren skulle agere bæredygtigt overfor natur og miljø, den såkaldte naturlige infrastruktur – men værd at bemærke kun den nødvendige naturlige infrastruktur for hærens udførelse af sin mission. Dette tydelige fokus på hærens mission genfindes i den første samlede samfundsansvarsrapport kaldet *The Army Sustainability 2001-2008*:

“Sustainability er en kritisk missions-løftestang, som sikrer at hæren simultant både møder nuværende og fremtidige globale missionskrav, vogter over menneskers sundhed, forbedrer livskvaliteten, naturen og miljøet”¹⁴⁷

Sustainability er med andre ord et instrument, som sikrer, at hæren kan håndtere både nuværende og fremtidige missionskrav, samtidig med at hæren beskytter mennesker og miljø. I begge ovenstående definitioner er det således tydeligt, at sustainability i den amerikanske hær opfattes som et værktøj, der understøtter og muliggør, at hæren kan udføre sin grundlæggende mission; At beskytte USA's befolkning, land og arv.¹⁴⁸ Dette missionsfokus skinner også tydeligt igennem i det overordnede slogan for samfundsansvarsrapporterne: ”Sustain the Mission. Secure the Future.”¹⁴⁹

Hæren beskriver sit sustainability-begreb med udgangspunkt i en til formålet udviklet udgave af TBL-rapportering, den tredobbelte bundlinje (se afsnit 4.3). I hærens version er de tre bundlinjeelementer *mission, environment og community*¹⁵⁰ i stedet for økonomi, miljø og sociale forhold, der ofte anvendes i private virksomheder.¹⁵¹ *Mission* dækker over sustainabi-

lity-begrebet som redskab til at håndtere hærens nuværende og fremtidige missionskrav¹⁵², som diskuteret ovenfor. *Environment* dækker over hærens ansvar for natur og miljø, hvilket både inkluderer hærens ansvar for at overholde og imødekomme nuværende lovgivning og forventninger, men også hærens ansvar for proaktivt at identificere og håndtere fremtidige udfordringer.¹⁵³ Slutteligt dækker *community* bl.a. over hærens ansvar for at inddrage og imødekomme sine interessenter bredt forstået, fra den enkelte soldat til de politiske beslutningstagere, pårørende og lokalsamfund.¹⁵⁴

På den ene side er den amerikanske hærs sustainability-begreb således rent instrumentelt – et redskab, der skal sikre bedst mulig opgaveløsning nu og i fremtiden – men på den anden side omfatter begrebet også hærens moralske ansvar for beskyttelse af mennesker og natur. Det er tydeligt, at hæren lægger vægt på begge dele i sine konkrete samfundsansvarsinitiativer. Eksempelvis på miljøområdet, hvor hæren særligt har fokuseret på at forbedre sin energieffektivitet, hvilket på den ene side kan løse nogle af hærens store udfordring med lange og sårbare forsyningslinjer, tydeliggjort i forbindelse med missionerne i Irak og Afghanistan, men på den anden side også bidrager til at nedbringe hærens klimapåvirkning og dermed opfylde hærens moralske ansvar. Et andet eksempel er medarbejderområdet, hvor hæren har et ganske holistisk syn på soldaternes sundhed og velfærd, som både inkluderer initiativer med henblik på fysisk, psykisk og spirituelt velvære, herunder også en række initiativer for medarbejdernes familier og for tidligere medarbejdere i form af veteranprogrammer. Disse initiativer kan ligesom ovenstående ses både som redskaber, der forbedrer medarbejdernes effektivitet og opgaveløsning, fordi de styrker soldaternes fysiske og psykiske form, og som en opfyldelse af hærens moralske ansvar for sine medarbejders velvære og fremtid.

Konkluderende har den amerikanske hær således udviklet og indført sit eget samlede samfundsansvarsbegreb, der både tager udgangspunkt i hærens formål og kontekst, men som også omfatter kendte samfundsansvarlige fokusområder som eksempelvis miljø og medarbejdere og kendte samfundsansvarlige praksisser som eksempelvis GRI-systemet.

11. Konkrete praksisser

Selvom det danske forsvar ikke anvender et samlet samfundsansvarsbegreb, ikke har overordnede politikker for samfundsansvar og ej heller deltager i kendte samfundsansvarsinitiativer såsom Global Compact, så har Forsvaret mange samfundsansvarlige praksisser. På flere af de typiske fokusområder kan Forsvaret således siges at arbejde samfundsansvarligt. Formålet med dette kapitel er gennem en række udvalgte empiriske eksempler at analysere,

hvordan og i hvor høj grad Forsvaret arbejder med samfundsansvarlige praksisser.¹⁵⁵ Analysen er struktureret efter de fire hovedområder i FN's Global Compact: menneskerettigheder, arbejde, miljø og korrupsion. Hovedområderne fra Global Compact er valgt som ramme, fordi compacten som tidligere nævnt er verdens mest udbredte samfundsansvarsinitiativ og dermed repræsenterer en bredt accepteret opfattelse af samfundsansvar (se afsnit 4.2 og kapitel 5).

11.1 Menneskerettigheder

Når det danske forsvar deltager i konflikter eller krige, er det underlagt folkeretten, som er en overordnet betegnelse for en række internationale regler og aftaler, der inkluderer både den humanitære folkeret og menneskerettighederne.¹⁵⁶ Den humanitære folkeret, populært kaldet krigens love, består af en række konventioner, der regulerer selve krigsførelsen (se også kapitel 10).¹⁵⁷ Haagkonventionerne beskriver, hvilke metoder og våben der må anvendes under væbnet konflikt, mens Genevekonventionerne beskriver behandlingen af krigens ofre, herunder beskyttelse af civile.¹⁵⁸ Menneskerettighederne beskriver som nævnt i afsnit 5.1 en række umistelige individuelle rettigheder, herunder retten til liv, frihed, personlig sikkerhed, religionsfrihed, ikke at blive underkastet tortur, lige løn for lige arbejde m.v.¹⁵⁹ Både den humanitære folkeret og menneskerettighederne sigter altså mod at beskytte menneskers liv, integritet og værdighed, men fra to ganske forskellige vinkler.¹⁶⁰ Hvor den humanitære folkeret regulerer de stridende parter i væbnet konflikt, retter menneskerettighederne sig mod beskyttelse af individet mod overgreb fra staten til alle tider.¹⁶¹ Det danske forsvar skal som nævnt overholde både menneskerettighederne og den humanitære folkeret, men eftersom menneskerettighederne primært er udviklet til brug i fredstid, er det tilladt at fravige en del af menneskerettighederne i krigssituationer, bl.a. retten til frihed og personlig sikkerhed, ytringsfriheden, bevægelsesfriheden, forsamlingsfriheden og retten til privatliv.¹⁶²

Forsvaret har dermed et anderledes forhold til folkeretten end de fleste private virksomheder, hvis samfundsansvarlige praksisser typisk fokuserer på at sikre, at virksomheden selv respekterer menneskerettighederne i forbindelse med sin egen drift, samt at virksomheden arbejder for at fremme respekten for menneskerettigheder eksempelvis hos sine eksterne samarbejdspartnere, leverandører etc. Forsvaret fokuserer derimod oftest primært på den humanitære folkeret, det vil sige krigens love. Forsvaret har således en række praksisser, der sikrer, at den humanitære folkeret overholdes, herunder undervisning i den humanitære folkeret på både konstabel-, sergent- og officersniveau, målrettet undervisning i forbindelse med missionsforberedende uddannelse samt plastikkort med de vigtigste regler til brug i konkrete operationer, de såkaldte soldatens kort og førerens kort.¹⁶³ Menneskerettighederne, som altså kun gælder

delvist i væbnet konflikt, har derimod mindre fokus i Forsvaret. Eksempelvis undervises der kun i mindre omfang i menneskerettighederne, og menneskerettighederne omtales slet ikke på Forsvarsministeriets hjemmeside.¹⁶⁴ Institut for Menneskerettigheder udgav i 2013 en statusanalyse af dansk deltagelse i væbnede konflikter og beskyttelse af menneskerettigheder, som indeholdt en række kritikpunkter og anbefalinger til, hvordan Forsvaret fremadrettet kunne forholde sig til både egne ansatte og lokalt ansatte (fx tolke) før, under og efter krig.¹⁶⁵ Forsvaret er desuden ved at færdiggøre en samlet militærmanual, specificeret i forsvarsaftalen 2010-14, der fremover vil kunne anvendes i forbindelse med undervisning i alle internationale regler.¹⁶⁶

På indkøbsområdet har Forsvaret dog en samfundsansvarlig praksis, der er sammenlignelig med private virksomheders, i form af en række faste minimumskrav for samfundsansvar til leverandører, heriblandt overholdelse af menneskerettighederne.¹⁶⁷ Forsvarets kontrakter har fra 2012 indeholdt krav om, at leverandører skal overholde menneskerettighederne; ellers kan Forsvaret opsige samarbejdet uden varsel.¹⁶⁸ Forsvaret har dog ikke, som nogle private virksomheder, gjort menneskerettigheder til et selvstændigt parameter i forbindelse med valg af leverandører og samarbejdspartnere.¹⁶⁹

Ovenstående empiriske eksempler viser, at Forsvaret umiddelbart kun har få samfundsansvarlige praksisser, der sigter mod overholdelse og fremme af menneskerettigheder, selvom flere tiltag ser ud til at være på vej, eksempelvis den samlede militærmanual. Dette begrænsede fokus på menneskerettigheder kan som nævnt skyldes, at menneskerettighederne kun gælder delvist i krig, der til gengæld er reguleret af den humanitære folkeret. Derudover er overholdelse af menneskerettighederne under væbnet konflikt et emne, som stadig diskuteres intenst, særligt i forbindelse med væbnede konflikter uden for eget territorium.¹⁷⁰ Eksempelvis foreslog den daværende britiske forsvarsminister Philip Hammond i marts 2014, at britiske styrker skulle fritages for ansvaret for menneskerettigheder i krig, da de var direkte ødelæggende for gennemførelsen af deres operationer.¹⁷¹ Denne udtalelse kom efter en omfattende debat i Storbritannien i oktober 2013, hvor en mængde sager om britiske styrkers større eller mindre brud på menneskerettigheder ifølge forsvarsministeren havde skabt et uforholdsmæssigt fokus på denne del af krigen og lammet de britiske styrkers muligheder for at operere efter gældende doktriner.¹⁷²

Slutteligt skal det nævnes, at selve formålet med Forsvarets missioner ofte er at beskytte netop menneskerettighederne. Det vil sige, at selve formålet med de militære operationer kan

siges at være samfundsansvarligt (se også afsnit 10.1). Her giver det imidlertid ikke mening at tale om en samfundsansvarlig praksis for valg af operationer i Forsvaret, eftersom Folketinget beslutter, hvilke missioner Forsvaret udsendes i.

11.2 Arbejde

Forsvaret har et tydeligt fokus på at agere samfundsansvarligt over for sine medarbejdere. I Forsvarets overordnede vision udgør medarbejderne således deres eget selvstændige fokusområde, hvor Forsvarets målsætning er at være en socialt ansvarlig arbejdsplads, der både tager hånd om sine medarbejdere, men som også stiller krav om, at medarbejderne er initiativrige og ansvarlige og på ledelsesniveau handler med den fornødne dristighed og går forrest mht. at skabe løsninger.¹⁷³ Det klare fokus på medarbejdernes trivsel og velfærd afspejles også i Forsvarets overordnede personelpolitik, som i sin seneste samlede version stammer fra 2005.¹⁷⁴ Personelpolitikken indeholder både konkrete initiativer, målsætninger og politikker som eksempelvis strategisk og systematisk kompetenceudvikling, tiltag til familievenlige arbejdspladser, børneorlov, seniorordninger, Forsvarets ansvar ved psykiske eller fysiske skader og målsætninger for sygefravær, sundhed og trivsel.¹⁷⁵ Personelpolitikken søger også at tage højde for de særlige vilkår, der er gældende for soldater mht. beordringsforhold og pligten til udsendelse i internationale missioner.

Forsvarets indsats for at skabe en mangfoldig medarbejdermasse er et godt eksempel på Forsvarets arbejde med samfundsansvarlige praksisser på arbejdsområdet. Forsvarsministeriet udgav i 2011 mangfoldighedspolitikken *Vejen til bedre opgaveløsning*, der indeholdt en række konkrete initiativer til at øge rekrutteringen af kvinder, særligt på lederniveau, til at forhindre og forebygge krænkende adfærd over for minoriteter og til at rekruttere unge med anden etnisk baggrund, bl.a. igennem målrettede praktikprogrammer.¹⁷⁶ Center for Militære Studier gennemførte i 2012 en analyse af diversitet i Forsvaret¹⁷⁷, som ligeledes viste, at Forsvaret havde et betydeligt og vedholdende engagement mht. mangfoldighed. Analysen viste dog også, at Forsvaret på nogle områder endnu ikke var på niveau med de bedste alliancepartnere.¹⁷⁸ Arbejdet med mangfoldighed er også blevet bemærket og anerkendt uden for Forsvaret, eksempelvis i 2011, hvor Institut for Menneskerettigheder uddelte MIAPRISEN til Forsvaret for mangfoldighedsledelse og integration af etniske minoriteter og kvinder.¹⁷⁹

Man kan argumentere for, at Forsvaret i nogle jobkategorier har unikke udfordringer mht. arbejdsforhold, som ikke findes i almindelige private virksomheder, fordi medarbejderne i disse funktioner ultimativt sætter deres eget liv på spil. I nogle henseender må opgaven

komme først, også før medarbejdernes sikkerhed, eksempelvis i forbindelse med internationale missioner eller søredning. Der er en risiko ved at være medarbejder i Forsvaret, som ikke findes i de fleste private virksomheder, men også derfor har Forsvaret et særligt ansvar for både at minimere risikoen for skader mest muligt og at tage hånd om de medarbejdere, der har pådraget sig fysiske eller psykiske skader. Forsvaret har derfor en række særlige samfundsansvarlige praksisser. I Forsvarets personelpolitik beskrives det eksempelvis, at Forsvaret skal yde størst mulig hjælp og støtte til både den tilskadekomne og de pårørende; bl.a. skal den tilskadekomne tilbydes et nyt job, som vedkommende er i stand til at varetage.¹⁸⁰ På veteranområdet har Forsvaret i de seneste år intensiveret sin indsats med forskellige tilbud til veteraner med særlige behov, forskning på området, støtte til familier og anerkendelse i form af medaljer og præmier.¹⁸¹ Forsvaret driver også et veterancenter, som støtter soldater, veteraner og pårørende før, under og efter udsendelse i missioner.¹⁸² Dette center er i kontakt med kommuner og regioner og kan bidrage med støtte, når veteraner skal tilbage til det civile arbejdsmarked.¹⁸³ Endelig støtter Forsvaret og Forsvarsministeriet en række frivillige veteranforeninger, der tilbyder socialt samvær og kammeratstøtte, eksempelvis De Blå Baretter og de danske veteranhjem i København, Fredericia og Aalborg.¹⁸⁴

Mht. at fremme gode arbejdsforhold udadtil stiller Forsvaret ligesom på menneskerettighedsområdet en række minimumskrav til sine leverandørers arbejdsforhold.¹⁸⁵ Der er tale om et sæt basale krav beskrevet i ILO's konventioner om arbejdsmarkedsforhold, herunder forbud mod brug af børnearbejde og tvangsarbejde og anerkendelse af medarbejdernes rettigheder mht. forsamlingsfrihed, kollektive forhandlinger, fair lønninger, fair arbejdstid og tilstrækkelige sundheds- og sikkerhedsforanstaltninger.¹⁸⁶ Der er dog stadig, ligesom på menneskerettighedsområdet, rum for at udvide de samfundsansvarlige praksisser, eksempelvis ved at gøre arbejdsforhold til et selvstændigt parameter i forbindelse med valg af leverandører og produkter.

Samlet set viser ovenstående analyse, at der findes mange samfundsansvarlige praksisser på arbejdsområdet i Forsvaret. Analysen viser imidlertid også, hvordan nogle af disse praksisser er direkte relateret til Forsvarets særlige og til tider risikofyldte opgaver, og dermed, at Forsvaret også på dette område inden for samfundsansvar har særlige udfordringer og særlige hensyn at tage.

11.3 Miljø

Også på miljøområdet har Forsvaret mange og i flere tilfælde ganske omfattende samfundsansvarlige praksisser. Miljøpolitikker, handleplaner, konkrete investeringer m.m. omtales ofte samlet under overskriften grønt forsvar – et koncept, som Center for Militære Studier i øjeblikket gennemfører en selvstændig analyse af.¹⁸⁷ Vi henviser derfor til den kommende rapport, *Unfolding Green Defense – Linking green technologies and strategies to current security challenges in NATO and the NATO member states*, for en bredere analyse af grønt forsvarskonceptet, herunder en diskussion af konceptets militære relevans nationalt og internationalt.¹⁸⁸

Der kan som nævnt indledningsvist identificeres ganske mange empiriske eksempler på samfundsansvarlige praksisser på miljøområdet i Forsvaret. Der findes eksempelvis to omfattende handleplaner for miljø og klima, hhv. *Forsvarsministeriets miljø- og naturstrategi 2013-2015*¹⁸⁹ og *Forsvarsministeriets klima- og energistrategi 2012-2015*.¹⁹⁰ Disse indeholder en række målsætninger og initiativer, bl.a. at Forsvaret skal reducere sit energiforbrug med minimum 20 % i 2020, øge andelen af vedvarende energi til 60 % og indføre miljø- og klimaledelsessystemer (ISO 14001 og ISO 50001).¹⁹¹ Der udgives fra og med 2012 både en årlig statusrapport¹⁹², hvor man kan følge Forsvarets udvikling mht. miljømålsætningerne, og et separat klimaregnskab, der viser Forsvarets klimapåvirkning.¹⁹³

Der foretages også en række miljø- og klimavenlige investeringer. Ved udgangen af 2013 havde Forsvaret bl.a. investeret i energirenovering af bygninger og miljø- og klimavenlige administrative køretøjer og partikelfiltre til skibe, opstillet syv solcelleanlæg, gennemført kampagner for at øge medarbejdernes miljøbevidsthed og indført forskellige tiltag til naturbeskyttelse. Et nyligt eksempel er forsvarsministerens krav om, at alle fremtidige forpagtere af Forsvarets landbrugsarealer skal drive økologisk landbrug.¹⁹⁴

I tillæg til ovenstående samfundsansvarlige praksisser på værnssfælles niveau har mange af Forsvarets underliggende organisatoriske enheder såsom kaserner, eskadrer, skibe, skoler etc. også deres egne selvstændige miljøinitiativer og -politikker.

Mht. indkøb stiller Forsvaret, ligesom på de øvrige samfundsansvarlige områder, en række minimumskrav om miljøvenlighed til sine leverandører, bl.a. at leverandørerne efter bedste evne beskytter miljøet mod jord-, luft- og vandforurening, arbejder for at nedbringe ressourceforbrug, arbejder for at genbruge affald etc.¹⁹⁵ Modsat de øvrige samfundsansvarsområder har Forsvaret imidlertid også gjort miljø til et selvstændigt parameter i den koncernfælles

indkøbspolitik, det vil sige, at miljø- og energiforhold skal vurderes som et kriterie på lige fod med pris, kvalitet og operationalitet.¹⁹⁶

11.4 Korruption

Korrupsionsbekæmpelse lader ikke i øjeblikket til at være et fokusområde i Forsvaret. Man har eksempelvis hverken overordnede politikker, handleplaner eller andre store initiativer på området. Det er dog ikke ensbetydende med, at Forsvaret slet ikke har praksisser, der retter sig mod korrupsionsbekæmpelse. I forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport er der således blevet identificeret tre samfundsansvarlige praksisser, som på den ene eller anden måde kan siges at inkludere korrupsionsbekæmpelse.

For det første har Forsvaret, ligesom de øvrige offentlige institutioner i Danmark, en restriktiv gavepolitik, der skal sikre, at medarbejdere ikke fristes til at tage imod bestikkelse.¹⁹⁷ De ansatte i Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse er desuden underlagt særligt stramme regler¹⁹⁸, eftersom styrelsen ofte har beslutningskompetencen i forbindelse med store indkøb af kostbart militært isenkram, hvor leverandørerne typisk lægger store ressourcer i lobbyarbejde.

For det andet indgår Forsvaret ved flere lejligheder i internationale bestræbelser for at bekæmpe korruption i forbindelse med internationale missioner og kapacitetsopbygning. Eksempelvis i NATO's nuværende Resolute Support Mission i Afghanistan, hvor god regeringsførelse og bekæmpelse af korruption er blandt hovedprioriteterne, og hvor Danmark bidrager med 170 soldater.¹⁹⁹ Det skal dog også nævnes, at Forsvaret netop i internationale missioner også kan være tvunget til at samarbejde med korrupte ledere, eksempelvis lokale krigsherrer, og dermed indirekte støtte korruption. En politik om nultolerance over for korruption, som eksempelvis findes i mange private virksomheder, kan derfor blive en u hensigtsmæssig praksis, der vil vanskeliggøre Forsvarets opgaveløsning.

For det tredje har Forsvaret også på korrupsionsområdet indført en række minimumskrav i sine leverandørkontrakter.²⁰⁰ Leverandører til Forsvaret skal således skrive under på, at de ikke deltager i bestikkelse og magtmisbrug.²⁰¹ Ligesom på menneskerettigheds- og arbejdsområdet er korrupsionsbekæmpelse dog ikke et selvstændigt parameter i forbindelse med Forsvarets valg af produkter og leverandører.²⁰²

Samlet set er der altså kun et begrænset fokus på korrupsionsbekæmpelse i Forsvaret. Det er imidlertid ikke så overraskende, når man tager den danske kontekst i betragtning. Ifølge

Transparency International er Danmark det land i verden, hvor befolkningen oplever mindst korruption i offentligt betroede erhverv.²⁰³ Bestikkelse, underslæb, bedrageri, afpresning m.m. er med andre ord ganske unormalt i Danmark, og derfor har Forsvaret sandsynligvis ikke oplevet et behov for at tage store overordnede initiativer til korruptionsbekæmpelse, i hvert fald ikke rettet internt mod egen organisation.

12. Gevinster og omkostninger for Forsvaret

Som diskuteret i kapitel 8 og 9 anvender Forsvaret ikke for nuværende et samlet samfundsansvarsbegreb. Forsvaret bruger ikke betegnelsen samfundsansvar²⁰⁴ og har ej heller overordnede politikker for eller afrapportering om samfundsansvar. Den ovenstående empiriske analyse i kapitel 11 viser imidlertid, at der særligt på arbejds- og miljøområdet, og også i mindre grad på menneskerettigheds- og korruptionsområdet, er mange eksempler på samfundsansvarlige praksisser i Forsvaret. Forsvaret kan således på mange områder siges at arbejde samfundsansvarligt, selvom de forskellige praksisser ikke opfattes og omtales som en del af et samlet samfundsansvar.

Hvis Forsvaret skulle vælge, eller blive pålagt, at indføre et samlet samfundsansvarsbegreb på niveau med andre store private og offentlige virksomheder som eksempelvis DSB (se afsnit 7.3), anbefaler denne rapport som diskuteret i kapitel 10, at der udvikles et selvstændigt samfundsansvarsbegreb for Forsvaret, at ambitionsniveauet for samfundsansvaret afstemmes bl.a. gennem en interessentanalyse, samt at der skabes et overblik over eksisterende samfundsansvarlige praksisser i Forsvaret. Som det fjerde og sidste punkt anbefaler rapporten, at der gennemføres en grundig analyse af omkostninger og gevinster ved de konkrete samfundsansvarsmodeller, der overvejes, så der så vidt muligt skabes overblik over modellernes sandsynlige positive og negative konsekvenser. Formålet med dette kapitel er gennem en række udvalgte eksempler på gevinster og omkostninger at give inspiration til, hvad en sådan fremtidig analyse kunne omfatte, samt hvilke udfordringer den sandsynligvis vil møde.

Diskussionen tager udgangspunkt i fire gevinster og tre omkostninger, der er udvalgt fra den samlede liste over omkostninger og gevinster, der blev identificeret i den eksisterende forskning i kapitel 6 (de udvalgte gevinster og omkostninger er understreget i tabel 3 nedenfor). De fire gevinster er udvalgt, fordi de modsvarer nogle af de udfordringer, som Forsvaret i øjeblikket står over for. De kunne derfor tænkes at være vigtige, hvis der i dag skulle udvikles en konkret samfundsansvarsmodel i Forsvaret. De tre omkostninger er udvalgt, fordi de med stor sandsynlighed vil indtræffe, uafhængigt af hvilken type og hvilket omfang af samfunds-

ansvar Forsvaret vælger at indføre. Eftersom omkostningerne generelt vil afhænge af ambitionsniveauet for samfundsansvaret (se afsnit 6.2), er det særligt interessant i denne diskussion at fokusere på netop de omkostninger, som vil være til stede uanset ambitionsniveauet.

Tabel 3. Gevinster og omkostninger ved samfundsansvar; udvalgte fokusområder er understreget²⁰⁵

Gevinster	Omkostninger
<ul style="list-style-type: none"> - Gode interessentrelationer - Bedre beslutningsgrundlag - Lavere risiko og bedre risikostyring - <u>Bedre omdømme og større legitimitet</u> - Innovation og nye markeder - <u>Ressourceudnyttelse, effektivitet, produktivitet</u> - <u>Fastholdelse af medarbejdere</u> - <u>Rekruttering af medarbejdere</u> - Konkurrencefordele 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Udvikling af strategi og handleplaner</u> - <u>Drift af rapporterings- og implementeringssystemer</u> - <u>Uddannelse af medarbejdere</u> - Investeringer i: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ny teknologi ○ Nye produkter ○ Sociale projekter ○ Medarbejderforhold ○ Sikkerhed ○ Kommunikation med interessenter

12.1 Gevinster

Ud over den mest grundlæggende gevinst, at bidrage til et bedre samfund for både nuværende og fremtidige generationer, blev der i kapitel 6 på baggrund af business case-logikken identificeret en række konkrete individuelle gevinster ved at være en samfundsansvarlig virksomhed. I dette afsnit diskuteres, hvorvidt og hvordan Forsvaret kan få gavn af følgende fire udvalgte gevinster: omdømme og legitimitet, ressourceudnyttelse, rekruttering af medarbejdere og fastholdelse af medarbejdere.

Det er vigtigt for Forsvaret, at den brede befolkning opfatter institutionen Forsvaret som værende relevant, moderne og effektiv, fordi det i sidste ende er flertallet i befolkningen, der bestemmer, om Forsvaret skal bestå, og ikke mindst i hvilken størrelse. Det er med andre ord mindst lige så vigtigt for Forsvaret som for private virksomheder at have et godt omdømme

og blive opfattet som værende legitim. Et eksempel på samfundsansvarets samspil med omdømme illustreres af den såkaldte tolkesag, hvor Forsvaret og Forsvarsministeriet er blevet udsat for kraftig kritik, bl.a. fra nuværende og tidligere medarbejdere, for ikke at tage hånd om de tolke, der har sat livet på spil sammen med danske soldater i Irak og Afghanistan.²⁰⁶ Selvom sagen primært er politisk, viser den tydeligt, at mangel på samfundsansvar kan tære på både omdømme og troværdighed. Hvis et samlet samfundsansvar kan give forbedret omdømme og større legitimitet, vil det derfor være en væsentlig gevinst for Forsvaret.

Det er imidlertid langt fra en selvfølge, at et samlet samfundsansvar i sig selv vil forbedre Forsvarets omdømme. Det vil afhænge af, hvorvidt Forsvaret kan formidle samfundsansvaret på en troværdig måde, der tydeliggør og understøtter Forsvarets berettigelse. Flere forskere peger på, at samfundsansvar også kan få deciderede negative konsekvenser for både omdømme, legitimitet og bundlinje, hvis samfundsansvaret af de relevante interessentgrupper opfattes som utroværdigt, eksempelvis uden reel handling bag ordene eller som en form for aflad - på miljøområdet kendt under betegnelsen *greenwashing*.²⁰⁷ Det vil med andre ord blive en væsentlig udfordring i forbindelse med en evt. fremtidig analyse af omkostninger og gevinster ved samfundsansvar i Forsvaret at estimere effekten af samfundsansvar mht. omdømme og legitimitet. En mulig estimeringsmetode er simpelthen at spørge de centrale interessentgrupper i surveys og interviews, om deres opfattelse af Forsvaret vil ændre sig, hvis Forsvaret bliver mere samfundsansvarligt. Men også denne metode vil naturligvis være behæftet med usikkerhed.

En anden central gevinst ved et samlet samfundsansvar i Forsvaret vil være en forbedret evne til at rekruttere gode medarbejdere – et område, hvor Forsvaret i øjeblikket er i hård konkurrence med både private og offentlige virksomheder. En del af denne gevinst går igennem et potentielt forbedret omdømme som en moderne, relevant og ansvarlig institution, som det er beskrevet ovenfor. Undersøgelser viser nemlig, at særligt unge vægter ansvarlighed og mening med jobbet højt.²⁰⁸ Fremtidens medarbejdere vil således blive tiltrukket af virksomheder, der tager hensyn til samfundet.²⁰⁹ En anden del af gevinsten skyldes, at samfundsansvar ofte betyder forbedrede medarbejderforhold pga. konkrete initiativer for eksempelvis work/life-balance, sikkerhed på arbejdspladsen, tolerance blandt medarbejdere etc. Det fremgår af afsnit 11.2, at Forsvaret allerede har mange samfundsansvarlige praksisser på arbejdsområdet, men der er naturligvis altid plads til forbedring. Desuden må Forsvaret kontinuerligt pleje dette område, fordi man i mindre grad end private virksomheder kan konkurrere på forhold som løn og bonusser.

Bedre omdømme og medarbejderforhold leder også til en tredje væsentlig gevinst for Forsvaret: bedre fastholdelse af gode medarbejdere. Også på dette område er Forsvaret stærkt udfordret i øjeblikket. De seneste tal fra Hovedorganisationen af Officerer i Danmark viser, at 125 officerer har forladt Forsvaret alene i første halvår af 2015, hvilket er næsten lige så mange som i hele 2014.²¹⁰ Samme undersøgelse viser desuden, at 88 % af kadetterne og løjtnanterne samt 73 % af premierløjtnanterne overvejer en civil fremtid.²¹¹ Derfor vil en forbedret evne til at fastholde medarbejdere være en ganske væsentlig gevinst for Forsvaret.

Såvel forbedret rekruttering som fastholdelse af gode medarbejdere vil således være kærkomne gevinster for Forsvaret. Men begge gevinster er imidlertid også behæftet med ganske stor usikkerhed, ligesom det gælder for omdømme og legitimitet, som blev beskrevet ovenfor. Hvis de relevante medarbejdergrupper eksempelvis ikke motiveres af, om Forsvaret har et samfundsansvarligt omdømme eller ej, vil dele af rekrutterings- og medarbejdergevinsten naturligvis forsvinde. Det virker plausibelt, at nogle medarbejdergrupper i Forsvaret kan have en særlig motivationsstruktur, eksempelvis drevet af de unikke opgaver, som kun findes i en militær organisation. For disse medarbejdergrupper vil samfundsansvar i yderste konsekvens kunne have en negativ effekt på både rekruttering og fastholdelse, hvis de opfatter samfundsansvar som et forstyrrende element, der fjerner fokus fra netop de kerneopgaver, som er deres væsentligste motivation for at arbejde i Forsvaret. Man vil i så fald stå i det paradoks, at samfundsansvar kan give forbedret omdømme og legitimitet i den brede befolkning samt forbedrede medarbejderforhold, men samtidig dårligere rekruttering og fastholdelse af de relevante medarbejdergrupper.

Forbedret ressourceeffektivitet er den fjerde centrale potentielle gevinst ved samfundsansvar i Forsvaret. Det er en af de oftest fremhævede og måske også lettest målbare gevinster ved samfundsansvar generelt (se kapitel 6). Gevinsten opnås typisk gennem en kombination af adfærdsændringer og investeringer i forskellige former for klimavenlig og grøn teknologi. Forbedret ressourceeffektivitet vil være en væsentlig gevinst for de fleste virksomheder og i særdeleshed for Forsvaret, som i de seneste år har været under stort pres for netop at forbedre sin effektivitet og ressourceudnyttelse i forbindelse med store omorganiseringer og nedskæringer.²¹² I modsætning til de øvrige tre gevinster, der er skitseret ovenfor, er ressourceeffektivitet desuden direkte økonomisk målbart, hvilket gør denne gevinst både lettere at estimere på forhånd, eksempelvis på baggrund af andres erfaringer med konkrete initiativer, men også lettere at evaluere efterfølgende.

12.2 Omkostninger

Som nævnt i afsnit 6.2 vil en væsentlig del af omkostningerne ved samfundsansvar være direkte forbundet med de konkrete samfundsansvarlige initiativer, som den samfundsansvarlige virksomhed vælger at igangsætte, eksempelvis investeringer i ny grøn teknologi, bedre sikkerhedsforanstaltninger, uddeling af sponsorater, nye produkter, velgørenhed etc. For Forsvaret vil omfanget af disse omkostninger således afhænge af, hvordan den konkrete samfundsansvarsmodel udformes, herunder hvilke samfundsansvarsområder Forsvaret vælger at fokusere på, samt hvilket ambitionsniveau og hvilken tidshorizont man vælger. Afsnit 6.2 viser imidlertid også, at der er en række andre omkostninger, som er stort set uafhængige af de konkrete samfundsansvarlige initiativer og således vil indtræffe, uanset hvilken samfundsansvarsmodel Forsvaret vælger at indføre. I dette afsnit diskuteres følgende tre omkostninger: omkostninger til udvikling af strategi og handleplaner, omkostninger til uddannelse og omkostninger til rapporterings- og implementeringssystemer.

For det første vil der være omkostninger forbundet med at udvikle selve samfundsansvars-konceptet i Forsvaret, primært i form af arbejdstimer og evt. konsulentydelse. Som tidligere nævnt anbefaler denne rapport, at Forsvaret udvikler sit eget samfundsansvarsbegreb, der er kompatibelt med den militære kontekst og understøtter Forsvarets opgaver (se kapitel 10). Men uanset om Forsvaret udvikler sit helt eget koncept eller blot overfører kendte definitioner og modeller, eksempelvis fra det private erhvervsliv, vil der ligge et betydeligt arbejde i at definere en konkret samfundsansvarsmodel, herunder udvikling af overordnede politikker og målsætninger for samfundsansvar, valg af fokusområder, udvikling af handleplaner, økonomiske dispositioner, organisering, implementering etc. Herefter vil de fleste led i organisationen sandsynligvis gå igennem en lignende proces, hvor de inden for rammerne af ledelsens overordnede politikker og planer udvikler værns-, afdelings- eller enhedsspecifikke politikker og planer med egne fokusområder, ansvarsfordelinger etc. Der vil sandsynligvis også allerede i denne opstartsproces være omkostninger til forskellige former for uddannelse, i hvert fald af de medarbejdere, der skal udvikle politikkerne og planerne.

Når samfundsansvarskonceptet er blevet udviklet på alle niveauer, vil der komme en række omkostninger til drift af projektet – stadig uafhængigt af de konkrete samfundsansvarlige investeringer. Der vil bl.a. være omkostninger til de medarbejdere, der skal være ansvarlige for implementering af samfundsansvarskonceptet, og omkostninger til at udbrede kendskabet til samfundsansvarskonceptet i hele organisationen, evt. igennem uddannelse af alle medarbejdere. Som diskuteret i afsnit 6.2 peger nogle forskere på, at netop et bredt kendskab og en

bred opbakning til samfundsansvarsprojektet er afgørende, hvis samfundsansvaret ikke skal opfattes som en hindring eller en ekstra byrde for medarbejderne.

Slutteligt må der beregnes væsentlige omkostninger til udvikling og drift af et rapporteringssystem, således at alle både i og uden for Forsvaret kan følge og evaluere Forsvarets udvikling inden for de valgte samfundsansvarsområder, evt. via et internationalt anerkendt rapporteringssystem som eksempelvis GRI-systemet. Det er et kerneelement i de fleste opfattelser af samfundsansvar, at virksomheder skal rapportere om deres udvikling og gøre deres data offentligt tilgængelige (se eksempelvis Global Compact kapitel 5). Det vil sige, at Forsvaret uanset ambitionsniveau og antallet af samfundsansvarlige initiativer må regne med omkostninger til udvikling eller indkøb af et rapporteringssystem samt omkostninger til både indlevering af data, administration, analyse og offentlig rapportering af de relevante data.

12.3 Samlet set

Som den ovenstående diskussion illustrerer, kan der være stor usikkerhed mht. omkostninger og særligt gevinster ved at indføre et samlet samfundsansvarsbegreb i Forsvaret. Analysen viser tydeligt, at der kan være tale både om væsentlige gevinster såsom øget legitimitet og rekrutteringsevne og om væsentlige omkostninger i form af særligt mandetimer, der er uafhængige af ambitionsniveauet for og typen af samfundsansvar. Om gevinsterne ved et samlet samfundsansvarsbegreb i Forsvaret overstiger omkostningerne, vil afhænge af den konkrete samfundsansvarsmodel, herunder valg af både fokusområder, initiativer og ambitionsniveau, men også af, i hvor høj grad det lykkes Forsvaret at realisere gevinsterne, eksempelvis vil en omdømmegevinst sandsynligvis kræve målrettet og troværdig kommunikation.

En ting står dog klart på baggrund af diskussionen i dette kapitel: Omkostningerne vil være tydelige og målbare i kroner og øre, også på kort sigt, mens gevinsterne vil være sværere at måle og først indfinde sig på længere sigt. I en tid, hvor Forsvaret er under stort økonomisk pres, kan et samlet samfundsansvarsprojekt derfor blive ganske svært at finde klangbund for.

13. Konklusion

Samfundsansvar er i de seneste år blevet et uundgåeligt begreb i både den private og den offentlige sektor. Formålet med denne rapport har været at afdække, hvad samfundsansvar egentlig betyder, og på denne baggrund diskutere, hvilken rolle samfundsansvar kan og bør spille i det danske forsvar.

Rapportens første del viser, at samfundsansvar kan have (minimum) tre betydninger: en deskriptiv samlebetegnelse, en betegnelse for normative principper og en betegnelse for konkrete praksisser, samt at FN's Global Compact repræsenterer en af de mest udbredte kombinationer af disse betydninger. Compacten beskriver ti principper for samfundsansvarlig adfærd på områderne menneskerettigheder, arbejde, miljø og korruption samt krav om åbenhed og rapportering. Helt grundlæggende handler samfundsansvar i de mest udbredte betydninger om at tage vare på samfundet, det være sig både det lokale miljø, klimaet generelt, medarbejderne, forbrugerne, andre berørte interessenter etc. Nogle virksomheder har inkorporeret samfundsansvar i kernen af deres forretningsmodel, mens andre blot søger at minimere deres negative påvirkninger på samfundet. Rapportens analyse viser desuden, at samfundsansvarsløikken også har spredt sig til den offentlige sektor i Danmark, som dog primært fokuserer på at understøtte udbredelsen af samfundsansvar i den private sektor.

I forsvarssammenhæng er samfundsansvarsbegrebet endnu forholdsvis uprøvet. Så vidt denne rapport forfattere ved, er den amerikanske hær den eneste nationale militære organisation, der har samlet initiativer og politikker inden for de typiske samfundsansvarsområder under ét begreb, i hærens tilfælde benævnt sustainability. Rapportens analyse af det danske forsvar viser dog, at selvom man ikke anvender et samlet samfundsansvarsbegreb, så har det danske forsvar mange samfundsansvarlige praksisser, særligt på miljø- og medarbejderområdet. Det danske forsvar har således fokus på klassiske samfundsansvarlige temaer såsom miljøbeskyttelse, energieffektivitet, medarbejdertrivsel, mangfoldighed og også i mindre grad fremme af menneskerettigheder og korruptionsbekæmpelse. Men rapportens analyse viser også, at flere af disse praksisser er særligt tilpasset Forsvarets unikke opgaver, der i nogle tilfælde vil indebærer uafvendelige risici for både medarbejdere og omgivelser.

Hvis Forsvaret vælger eller bliver pålagt at indføre et samlet samfundsansvarsbegreb i stil med andre store virksomheder, er det denne rapport klare anbefaling, at Forsvaret udvikler sit eget samfundsansvarsbegreb. Som offentlig institution står Forsvaret ikke i samme dilemma som private virksomheder, hvor profit til ejerne kan være i konflikt med samfundsansvarlig adfærd. Til gengæld kan en af Forsvarets kernekompetencer, nemlig at kunne opsøge og ødelægge en potentiel fjende så effektivt som muligt, måske komme i modstrid med udbredte samfundsansvarlige principper om beskyttelse af mennesker og miljø. Det er med andre ord vigtigt, at Forsvaret beslutter sig for, hvilke principper et samlet samfundsansvarsbegreb skal bygge på, herunder hvilke samfundsansvarsområder der skal prioriteres, hvad ambitionsniveauet skal være på disse områder, hvilke interessentgruppers krav og forventninger der skal

imødekommes, etc. Den amerikanske hærs kombination af kendte samfundsansvarsprincipper og et forholdsvis snævert missionsfokus er ét eksempel på, hvordan et sådant militært samfundsansvarsbegreb kan konstrueres.

Dernæst anbefaler rapporten, at der gennemføres en grundig analyse af både kort- og langsigtede omkostninger og gevinster ved de specifikke samfundsansvarlige modeller, der overvejes, også selvom en sådan analyse vil være behæftet med betydelig usikkerhed, herunder at omkostningerne sandsynligvis vil være mere målbare end gevinsterne. I rapportens diskussion af omkostninger og gevinster udvalgte hhv. omdømme og legitimitet, fastholdelse og rekruttering af medarbejdere samt ressourceeffektivitet som særligt interessante gevinster ved samfundsansvar i Forsvaret i øjeblikket, mens omkostninger til konceptudvikling, uddannelse og drift af rapporterings- og implementeringssystemer blev fremhævet som væsentlige og uafhængig af Forsvarets ambitionsniveau for og fokus i samfundsansvaret.

Forsvarets omdømme og legitimitet i den danske befolkning og blandt dennes folkevalgte repræsentanter er afgørende. Det er i sidste ende befolkningen, gennem politikerne, der afgør, om der overhovedet skal være et forsvar og i hvilken størrelse. At anvende et samlet samfundsansvarsbegreb til at tænke og ikke mindst kommunikere om Forsvarets indsatser på områder som miljø og medarbejdere, kan være ét instrument til at fastholde og forbedre Forsvarets omdømme, men det er ikke det eneste, og det er bestemt hverken omkostnings- eller risikofrit.

13.1 Anbefalinger

I forlængelse af rapportens analyser anbefales følgende:

- Der bør forud for en evt. værnsfælles beslutning om at indføre et samlet samfundsansvarsbegreb i det danske forsvar nedsættes en arbejdsgruppe, hvis opdrag som minimum bør omfatte følgende fire opgaver:
 - At udvikle et samfundsansvarsbegreb, der er kompatibelt med den militære kontekst, herunder at afdække områder og praksisser for samfundsansvar, som kan være i konflikt med Forsvarets kerneopgaver, samt områder og praksisser, der er særligt relevante for netop Forsvaret. Inspiration kan evt. hentes hos den amerikanske hær, der har gennemgået en lignende proces.
 - At afdække de allerede eksisterende samfundsansvarlige praksisser i alle dele af Forsvaret.

- At afstemme ambitionsniveauet for samfundsansvaret, herunder at afdække og diskutere de centrale interessentgruppers krav og forventninger.
- At gennemføre en grundig analyse af de konkrete omkostninger og gevinster ved den specifikke model for samfundsansvar.

14. Noter

¹ Der findes en række beslægtede begreber, herunder sustainability, corporate citizenship, social entrepreneurship, corporate responsibility og corporate governance. I denne rapport betragtes samfundsansvar som det mest udbredte og centrale begreb, hvilket illustreres af, at samfundsansvar ofte anvendes som samlebetegnelse for hele det samfundsansvarlige emnefelt. Læs mere i *SAGE Brief Guide to Corporate Social Responsibility* (Thousand Oaks, Californien: SAGE Publications), side 1-61.

² Se eksempelvis KPMG International, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013* (Holland: KPMG International, 2013); Europa-Kommissionen, *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union* (Bruxelles: Europa-Kommissionen, 2011); Gabriel Eweje, "Introduction: Trends in Corporate Social Responsibility and Sustainability in Emerging Economies" i Gabriel Eweje (red.), *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies* (UK: Emerald Group Publishing, 2014), side 3-17.

³ KPMG International, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013* (Holland: KPMG International, 2013), side 6, 10-11.

⁴ Birgitte Mogensen, Anne Mette Christiansen, Martin Lunow Hylsenberg Pedersen og Anders Holbech, *Corporate Social Responsibility – en praktisk guide* (København: Thomsen Reuters Professional, 2011), side 27.

⁵ Seneste overblik over EU-medlemslandes offentlige politikker om samfundsansvar findes i Europa-Kommissionen, *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union* (Bruxelles: Europa-Kommissionen, 2011). Se også Reinhard Steurer, "The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe", *Policy Sciences* 43 1 (2010), side 49-72; Laura Albareda, Josep M. Lozano, Antonio Tencati, Atle Midttun og Francesco Perrini, "The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses", *Business Ethics* 17 4 (2008), side 347-363.

De danske regeringers handleplaner diskuteres i afsnit 7.1.

⁶ Årsregnskabsloven, LBK nr. 1253, § 99.a.

⁷ "Antal ansatte", tilgængelig d. 22. april 2015 på <http://forpers.dk/hr/Pages/Antalansatte.aspx>.

⁸ Forsvarskommandoen, *Forsvarets Strategier: en del af Forsvarets mission, vision og strategier* (København: Forsvarskommandoen, 2007), side 7, tilgængelig d. 14. maj 2015 på <http://www2.forsvaret.dk/omos/publikationer/Publications/Attachments/12/Forsvarets%20strategier.pdf>.

⁹ Dow Votaw, "Genius becomes rare" i Dow Votaw og Suresh P. Sethi, *The corporate dilemma* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1973), side 11, citeret i Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct", *Business & Society* 38 3 (1999), side 288. Forfatterens egen oversættelse til dansk.

¹⁰ Se eksempelvis Adaeze Okoye, "Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?", *Journal of Business Ethics* 89 (2009), side 613-627.

¹¹ Alexander Dahlsrud, "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 1 (2008), side 1-13; Marcel van Marrewijk, "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", *Journal of Business Ethics* 44 2-3 (2003), side 95-105; Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society* 38 3 (1999), side 268-295.

Alle tre fokuserer på formelle definitionsdiskussioner, men inddrager dog også, i begrænset omfang, bredere betragtninger.

¹² Steen Vallentin og Mette Morsing, "Introduktion: Socialt ansvar i små og mellemstore virksomheder" i Mette Morsing, Steen Vallentin og Steen Hildebrandt, *Forretning eller ansvar? Social ansvarlighed i små og mellemstore virksomheder* (København: Børsens Forlag, 2008), side 8.

¹³ Peter Neergaard, "Virksomheders sociale ansvar – Corporate Social Responsibility: En introduktion", i Helene Tølbøll Djursø og Peter Neergaard, *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* (Aarhus: Academia, 2006), side 29-30; Birgitte Mogensen, Anne Mette Christiansen, Martin Lunow Hylsenberg Pedersen og Anders Holbech, *Corporate Social Responsibility – en praktisk guide* (København: Thomsen Reuters Professional, 2011), side 27.

¹⁴ Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society* 38 3 (1999), side 268-273; Adaeze Okoye, "Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?", *Journal of Business Ethics* 89 (2009), side 613-614.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Det er således stadig relevant i dag at diskutere, hvilke emner og aktiviteter i interaktionen mellem virksomhed og samfund der egentlig kan kategoriseres som samfundsansvar – både i den enkelte virksomhed og rent konceptuelt. Bliver begrebet for bredt, så nærmest alle emner i relationen mellem virksomhed og samfund kan anskues som samfundsansvar, bliver begrebet reelt tomt, fordi der ikke eksisterer en negativ afgrænsning. Det er imidlertid ikke denne rapports formål at gå dybere ind i denne diskussion.

¹⁷ Europa-Kommissionen, *GREEN PAPER – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* (Bruxelles: EU, 2001). Forfatterens egen oversættelse til dansk. Bemærk, at EU efterfølgende har revideret denne definition, hvilket blot har gjort den bredere.

¹⁸ Årsregnskabsloven, LBK nr. 1253, § 99.a.

¹⁹ For præsentation, se Annabeth Aagaard, *CSR med succes: fra teori til praksis* (København: Gyldendal Business, 2012), side 57-58; Gerry Johnson, Richard Whittington og Kevan Scholes, *Exploring Strategy*, 9th edition (Essex: Pearson Education Limited, 2011), side 129-13; Adrian Cadbury, "Corporate social responsibility", *Twenty-First Century Society* 1, 1 (juni 2006), side 7-9.

Der findes flere indflydelsesrige teoretikere inden for feltet, men shareholder- og stakeholderperspektiverne er gode til at illustrere, hvor forskelligt man kan opfatte samfundsansvar.

To nyere, og ofte citerede, teoretikere er M.E. Porter og M.R. Kramer, der bygger deres berømte shared value-begreb på den antagelse, at det er muligt at forene virksomheders ønske om at tjene penge med et ønske om at bidrage positivt til samfundets sociale og miljømæssige profit. Se bl.a. M.E. Porter og M.R. Kramer, "Creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, januar-februar (2011), side 63-77.

²⁰ Milton Friedman, "The Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 13. september 1970; Elaine Sternberg, *Just Business: Business Ethics in Action* (London: Little, Brown & Co, 1994), side 41; Adrian Cadbury, "Corporate social responsibility", *Twenty-First Century Society: Journal of the Academy of Social Sciences* 1 1 (2006), side 7-9.

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984), side 46.

²⁴ Aagaard et al., *CSR med succes ...*, side 57-58; Johnson et al., *Exploring Strategy*, side 130; Peter Neergaard, "Virksomheders sociale ansvar – Corporate Social Responsibility: En introduktion" i Helene Tølbøll Djursø og Peter Neergaard, *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* (Aarhus: Academica, 2006), side 26.

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

²⁸ Se eksempelvis Aagaard et al., *CSR med succes ...*, side 19-20; Birgitte Mogensen, Anne Mette Christiansen, Martin Lunow Hylsenberg Pedersen og Anders Holbech, *Corporate Social Responsibility – en praktisk guide* (København: Thomsen Reuters Professional, 2011), side 59. Begge beskriver, at Global Compact har udviklet sig til en slags international standard for samfundsansvar.

Det skal dog understreges, at en sådan tiltagende normativ konsensus ikke, så vidt forfatterne til denne rapport ved, er undersøgt i større kvantitative studier.

²⁹ Erhvervsstyrelsen, *Sammenligning af 4 internationale retningslinjer for CSR* (København: Erhvervsstyrelsen, 2014), side 5.

³⁰ KPMG International, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013* (Holland: KPMG International, 2013), side 31. Af verdens 250 største virksomheder bruger 82 % GRI-systemet.

³¹ Virksomheder kan dog vælge mellem core-rapportering eller den mere omfattende comprehensive-rapportering, men begge kræver en væsentlig informationsindsamlingsindsats.

Global Reporting Initiative, "What is GRI?", tilgængelig d. 3. marts 2015 på <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>.

Global Reporting Initiative, *G4 Sustainability Reporting Guidelines: Reporting Principles and Standard Disclosures* (Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2013), side 11.

³² Global Reporting Initiative, *G4 Sustainability Reporting Guidelines: Reporting Principles and Standard Disclosures* (Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2013), side 47-83.

³³ Et tredje sæt af internationalt kendte praksisser er OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder, som af pladshensyn ikke beskrives her. Læs mere i Erhvervsstyrelsen, *Sammenligning af 4 internationale retningslinjer for CSR* (København: Erhvervsstyrelsen, 2014).

³⁴ Erhvervsstyrelsen, *Sammenligning af 4 internationale retningslinjer for CSR* (København: Erhvervsstyrelsen, 2014), side 5.

³⁵ John Elkington, *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business* (Capstone, 1997).

"Triple Bottom Line", *The Economist*, 17. november 2009, tilgængelig d. 30. marts 2015 på <http://www.economist.com/node/14301663>.

Der eksisterer ikke ét formelt administreret paradigme bag TBL, som tilfældet er med både GRI og ISO 26000. Der er flere forskellige bud på, hvordan ideen kan implementeres.

³⁶ Ibid.

³⁷ Erhvervsstyrelsen m.fl., *Bæredygtig Ledelse – et navigationsværktøj* (København: Erhvervsstyrelsen m.fl., 2010), tilgængelig d. 24. april 2015 på http://www.danskerhverv.dk/Nyheder/Documents/baeredygtigt_ledelse_skaerm.pdf.

³⁸ Europa-Kommissionen, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility* (Bruxelles: Europa-Kommissionen, 2011), side 6.

³⁹ FN Global Compact, "About us", tilgængelig d. 24. april 2015 på <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>; Mogensen et al., *Corporate Social Responsibility ...*, side 59.

⁴⁰ Mht. konkrete praksisser har Global Compact egne vejledninger, men som nævnt i afsnit 4.3 er mange andre praksisser også kompatible med Global Compact, eksempelvis GRI-systemet og ISO 26000.

⁴¹ Global Compact Self Assessment Tool (GCSAT) er udviklet af Institut for Menneskerettigheder, Dansk Industri, FN og Investment Fund for Developing Countries, tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/>.

⁴² "FN's Global Compact", *samfundsansvar.dk*, tilgængelig d. 16. september 2015 på http://samfundsansvar.dk/fn_global_compact.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ FN Global Compact, "Global Compact Principle One", tilgængelig d. 30. marts 2015 på <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle1.html>.

⁴⁵ FN, *Verdenserklæringen om menneskerettighederne* (New York: FN, 1948), artikel 3.

⁴⁶ FN, *Verdenserklæringen ...*, artikel 5.

⁴⁷ FN, *Verdenserklæringen ...*, artikel 6.

⁴⁸ FN, *Verdenserklæringen ...*, artikel 25.

⁴⁹ GCSAT, "Human Rights", tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/humanrights>.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² "FN's Global Compact", *samfundsansvar.dk*, tilgængelig d. 16. september 2015 på http://samfundsansvar.dk/fn_global_compact.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ FN, *Global Compact: Corporate Sustainability in The World Economy* (New York: UN Global Compact Office, 2014), side 5.

⁵⁷ International Labour Organisation, "ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work", tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm>.

⁵⁸ "FN's Global Compact", *samfundsansvar.dk*, tilgængelig d. 16. september 2015 på http://samfundsansvar.dk/fn_global_compact.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid. Se også FN, *Global Compact: Corporate Sustainability in The World Economy* (New York: UN Global Compact Office, 2014), side 5.

⁶² GCSAT, "Environment: Precautionary Approach (Principle 7)", tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/environment>.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ GCSAT, "Environment: Responsibility and Performance (Principle 8)", tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/environment>.

GCSAT, "Environmentally Friendly Technologies (Principle 9)", tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/environment>.

⁶⁵ "FN's Global Compact", *samfundsansvar.dk*, tilgængelig d. 16. september 2015 på http://samfundsansvar.dk/fn_global_compact.

⁶⁶ FN, *Global Compact: Corporate Sustainability in The World Economy* (New York: UN Global Compact Office, 2014), side 5.; GCSAT, "Anti-Corruption", tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/anticorruption>.

⁶⁷ Se eksempelvis Archie B. Carroll og Kareem M. Shabana, "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Reviews* 12 1 (2010), side 85-105.

Samfundsansvar betragtes således i dette kapitel som et instrument til at skabe forretningsmæssig succes. Der kan argumenteres både for og imod denne tilgang, se eksempelvis Peter Neergaard, "Social ansvarlighed og økonomiske resultater. Er spørgsmålet relevant?" i Helene Tølbøll Djursø og Peter Neergaard, *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* (Aarhus: Academica, 2006), side 149-151, og Donna J. Wood, "Measuring Corporate Social Performance: A Review", *International Journal of Management Reviews* 12 1 (2010), side 59. Nogle forfattere argumenterer for, at samfundsansvar giver synergieffekter for samfundet uanset virksomhedernes intentioner, se eksempelvis M.E. Porter og M.R. Kramer, "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, december 2002, side 60; Synergieffekterne omtales som win-win-outcomes af Carroll og Shabana, "The Business Case ...", side 100.

⁶⁸ Baseret på de overordnede pointer i afsnit 6.1 og 6.2.

⁶⁹ Se oversigt over relevante studier i Donna J. Wood, "Measuring Corporate Social Performance: A Review", *International Journal of Management Reviews* 12 1 (2010), side 50-84.

⁷⁰ Wood, "Measuring Corporate ...", side 59-62; Carroll og Shabana, "The Business Case ...", side 93-94; Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 155-159.

⁷¹ Ibid.

⁷² De fleste gevinster vil imidlertid kunne siges at give en indirekte økonomisk gevinst, fordi de giver virksomheden konkurrencefordele, det vil sige mulighed for at differentiere sig mht. pris, kvalitet eller omdømme og herigennem opnå økonomiske gevinster. Se eksempelvis Carroll og Shabana, "The Business Case ...", side 97-99; Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 153; Michael E. Porter og Mark R. Kramer, "Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, december (2006), side 78-92.

⁷³ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 152; Carroll og Shabana, "The Business Case ...", side 97-100; Aagaard, *CSR med succes ...*, side 44-45; Bryan W. Husted, "Risk Management, Real Options, and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics* 60 2 (2005), side 178-179; Wood, "Measuring Corporate ...", side 60.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Carroll og Shabana, "The Business Case ...", side 97-100; Aagaard, *CSR med succes ...*, side 44-45; Marc Orlitzky og John D. Benjamin, "Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review", *Business & Society* 40 4 (2001), side 372-373; Husted, "Risk Management ...", side 175-183.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 152; Carroll og Shabana, "The Business Case ...", side 99-100; Pasi Heikkurinen, "Image Differentiation with Corporate Environmental Responsibility", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17 3 (2010), side 142-152.

⁷⁹ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 150.

⁸⁰ Cadbury, "Corporate Social Responsibility", side 17.

⁸¹ Aagaard, *CSR med succes ...*, side 45; Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 153; Carroll og Shabana, "The Business Case ...", side 97.

⁸² Ibid.

⁸³ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 152-153; Carroll og Shabana, "The Business Case ...", side 97-99; Aagaard, *CSR med succes ...*, side 45; Porter og Kramer, "Strategy & Society ...", side 88-89.

⁸⁴ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 152; Carroll og Shabana, "The Business Case ...", side 97-99; Aagaard, *CSR med succes ...*, side 46, 183-204.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 153.

⁸⁷ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 154; Eksempelvis Aagaards model for opstart af forretningsdrevet samfundsansvar i Aagaard, *CSR med succes ...*, side 60, 90-129.

⁸⁸ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 153-154; se eksempelvis Aagaard, *CSR med succes ...*, side 60-63, 166-175.

⁸⁹ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 154, nævner specifikt studier af omkostningerne ved ISO 14001 og EMAS-certificering.

⁹⁰ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 154; se eksempelvis Aagaard, *CSR med succes ...*, side 60-63, 166-175.

⁹¹ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 154; se også Aagaard, *CSR med succes ...*, side 60-64.

⁹² François Maon, Adam Lindgreen og Valérie Swaen, "Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development", *International Journal of Management Reviews* 12, 1 (2010), side 29-34.

⁹³ Aagaard, *CSR med succes ...*, side 60-62.

⁹⁴ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 153-154.

⁹⁵ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 153, 159.

⁹⁶ Neergaard, "Social ansvarlighed og ...", side 159.

⁹⁷ Mogensen et al., *Corporate Social Responsibility*, side 30.

⁹⁸ Regeringen, *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar* (København: Regeringen, maj 2008), side 3.

⁹⁹ Samfundsansvarsagendaen passede også umiddelbart godt sammen med regeringens opfattelse af fremtidens Danmark som et vidensamfund, hvor man skulle konkurrere på kvalitet og innovation frem for omkostninger.

¹⁰⁰ Alle virksomheder i regnskabsklasse C og D. Ifølge handlingsplanen 2012 berører lovkravet 1.100 virksomheder, Regeringen, *Ansvarlig vækst – Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar 2012-2015*, (København: Regeringen, marts 2012), side 5.

Se også "Hvem skal redegøre?", samfundsansvar.dk, tilgængelig d. 4. maj 2015 på http://samfundsansvar.dk/hvem_skal_redegore.

¹⁰¹ Årsregnskabsloven, LBK nr. 1253, § 99.a; Se også "Lovkrav", samfundsansvar.dk, tilgængelig d. 4. maj 2015 på <http://samfundsansvar.dk/lovkrav>.

¹⁰² Årsregnskabsloven, LBK nr. 1253, § 99.a; Se også "Hvad skal der redegøres om?", samfundsansvar.dk, tilgængelig d. 4. maj 2015 på http://samfundsansvar.dk/hvad_skal_der_redegøres_om.

¹⁰³ Årsregnskabsloven, LBK nr. 1253, § 99.a stk. 2.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Regeringen, *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar* (København: Regeringen, maj 2008), side 31.

- ¹⁰⁶ Regeringen, *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar*, side 32. DONG Energy havde allerede på dette tidspunkt tilsluttet sig på eget initiativ.
- ¹⁰⁷ Regeringen, *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar*, side 31-32. Det havde været almen praksis for statslige aktieselskaber siden 2004 at redegøre for samfundsansvar i deres ledelsesberetning. Der var således tale om en lovfæstning af en eksisterende praksis.
- ¹⁰⁸ Regeringen, *Ansvarlig vækst – Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar 2012-2015*, (København: Regeringen, marts 2012), side 5.
- ¹⁰⁹ Regeringen, *Ansvarlig vækst ...*, side 13.
- ¹¹⁰ Regeringen, *Ansvarlig vækst ...*, side 6.
- ¹¹¹ Regeringen, *Ansvarlig vækst ...*, side 12-13.
- ¹¹² Aagaard, *CSR med succes ...*, side 42-44; Mogensen et al., *Corporate Social Responsibility*, side 30.
- ¹¹³ Erhvervsstyrelsen, *Rapport: Muligheder og barrierer for samfundsansvar i små og mellemstore virksomheder* (København: Erhvervsstyrelsen og Epinion, 2013), side 11.
- ¹¹⁴ FN Global Compact, "Participants Search: Denmark", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <https://www.unglobalcompact.org/participants/search>.
- ¹¹⁵ KPMG International, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013* (Holland: KPMG International, 2013), side 23.
- ¹¹⁶ Lars Konggaard, *CSR-forankring i danske virksomheder. Resultater fra Deloitte's CSR-undersøgelse 2011*, Udenrigsudvalget – høring d. 27. april 2011, tilgængelig d. 16. januar 2015 på http://www.ft.dk/Folketinget/udvalg_delegationer_kommissioner/Udvalg/Udenrigsudvalget/URU_hoeringer/~media/Udvalg/URU/Udenrigsudvalget/Hoering_om_CSR/Oplæg%20v%20%20Lars%20Konggaard%20%20%20Deloitte%20pdf.ashx. Kun 26 % af de adspurgte 250 virksomheder havde i høj grad forankret deres samfundsansvarsstrategi i deres overordnede forretningsstrategi, mens 70 % kun i nogen eller i lav grad havde forankret den.
- ¹¹⁷ Regeringen, *Ansvarlig vækst ...*, side 9; Regeringen, *Handlingsplan for ...*, side 23, 28.
- ¹¹⁸ Regeringen, *Ansvarlig vækst ...*, side 7, 9.
- ¹¹⁹ Regeringen, *Ansvarlig vækst ...*, side 9, 11; Regeringen, *Handlingsplan for ...*, side 37.
- ¹²⁰ Regeringen, *Ansvarlig vækst ...*, side 11; Regeringen, *Handlingsplan for ...*, side 22.
- ¹²¹ Regeringen, *Handlingsplan for ...*, side 37; Se også "The Corporate Climate Portal", tilgængelig d. 19. oktober 2015 på <http://www.climatecompass.dk>.
- ¹²² Regeringen, *Ansvarlig vækst ...*, side 9.
- ¹²³ Regeringen, *Handlingsplan for ...*, side 19.
- ¹²⁴ Regeringen, *Ansvarlig vækst ...*, side 7; Regeringen, *Handlingsplan for ...*, side 30, 40.

¹²⁵ Se eksempelvis Rådet for Samfundsansvar, *Anbefalinger til statusanalyse af arbejdet med samfundsansvar i det offentlige* (København: 2010), side 1, tilgængelig d. 6. maj 2015 på http://raadetsforsamfundsansvar.dk/file/375446/raadets_anbefalinger.pdf. I denne redegørelse anbefaler Rådet for Samfundsansvar, at der gennemføres en analyse af den offentlige sektors arbejde med samfundsansvar med fokus på, hvordan det offentlige selv driver virksomhed. Se også Aagaard, *CSR med succes ...*, side 251-254, for en kort diskussion om fraværet af samfundsansvar i den offentlige sektor.

¹²⁶ Ibid. Nogle få kommuner har udviklet deres egne samfundsansvarsstrategier; se eksempelvis "CSR i Holstebro Kommune", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.holstebro.dk/CSR-i-Holstebro-Kommune-som-organisation-9194.aspx>.

¹²⁷ Regeringen, *Handlingsplanen for ...*, side 25-27; Regeringen, *Ansvarlig vækst ...*, side 13; Dette fokus er også delvist drevet af pres fra EU's udbudsdirektiver, Aagaard, *CSR med succes ...*, side 253.

¹²⁸ Værktøjet er udarbejdet af Erhvervs- og Vækstministeriet v. Erhvervsstyrelsen, KL, Danske Regioner, Miljøministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Finansministeriet, Statens og Kommunernes Indkøbs Service og Cabi i 2013. Se værktøjet her: "Udbudsportalen – Den ansvarlige indkøber", tilgængelig d. 6. maj 2015 på <http://csr-indkob.dk/>. Se også Miljøministeriet, "Nyt web-værktøj baner vejen for ansvarlige indkøb i det offentlige", tilgængelig d. 4. februar 2015 på <http://mim.dk/nyheder/2013/nov/nyt-web-vaerktoej-baner-vejen-for-ansvarlige-indkoeb-i-det-offentlige/>; Aagaard, *CSR med succes ...*, side 253.

¹²⁹ Flere lande har allerede mere omfattende krav end Danmark; eksempelvis har alle statslige aktieselskaber i Sverige siden 2008 skullet anvende det omfattende GRI-system. Se Jutta Knopf, Walter Kahlenborn, Thomas Hajduk, Daniel Weiss, Moira Feil, Romy Fiedler og Johanna Klein, *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union* (Bruxelles: Europa-Kommissionen, 2010), side 28-29.

¹³⁰ DSB, "Samfundsansvar – en naturlig del af DSB", tilgængelig d. 4. februar 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/>.

¹³¹ DSB, "Samfundsansvar – en naturlig del af DSB", tilgængelig d. 4. februar 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/>; DSB, "Årsrapporter, miljørapporter og samfundsansvar i DSB", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/virksomheden/rapporter-og-regnskab/aarsrapporter/tabs/dsb-s-tog/>.

¹³² DSB, "Hvad gør DSB", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/miljo/hvad-gor-dsb/>; DSB, "DSB midt i miljøet", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/miljo/>.

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Center for Militære Studier-mailkorrespondance med DSB d. 13. maj 2015; DSB, "Hvad gør DSB", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/miljo/hvad-gor-dsb/>; DSB, "Årsrapporter, miljørapporter og samfundsansvar i DSB", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/virksomheden/rapporter-og-regnskab/aarsrapporter/tabs/dsb-s-tog/>. Miljørapporterne svarer til det, andre virksomheder kalder grønne regnskaber.

¹³⁵ DSB, "Samarbejdspartnere", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/samarbejdspartnere/>; DSB, "Leverandører", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/leverandorer/>; DSB, *Årsrapport 2014* (København: DSB, 2015), side 93-99.

¹³⁶ Se eksempelvis Forsvaret, "Om os: Mission, vision og værdier", tilgængelig d. 14. maj 2015 på http://www2.forsvaret.dk/omos/mission_vision/Pages/mission.aspx; Forsvaret, "Publikationer", tilgængelig d.

14. maj 2015 på <http://www2.forsvaret.dk/omos/publikationer/Pages/publikationer.aspx>; Forsvarskommandoen, *2013 Årsrapport* (København: Forsvaret, 2014).

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ Se eksempelvis Forsvaret, "Temaer", tilgængelig d. 14. maj 2015 på <http://www2.forsvaret.dk/temaer/Pages/default.aspx>.

¹³⁹ Forsvarskommandoen, *Forsvarets Strategier: en del af Forsvarets mission, vision og strategier* (København: Forsvarskommandoen, 2007), side 7, tilgængelig d. 14. maj 2015 på <http://www2.forsvaret.dk/omos/publikationer/Publications/Attachments/12/Forsvarets%20strategier.pdf>.

¹⁴⁰ Forsvarsministeriet, "Forsvarsforlig", tilgængelig d. 14. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/videnom/Pages/Forsvarsforlig.aspx>.

¹⁴¹ Heidi Güntelberg, "Folkerettens udvikling, struktur og aktører" i Heidi Güntelberg (red.), *Introduktion til Folkeret* (København: Forsvarsakademiet, 2014), side 18-20.

¹⁴² Se en grundig gennemgang i Jes Rynkeby Knudsen, "Humanitær folkeret – jus in bello" i Heidi Güntelberg (red.), *Introduktion til Folkeret* (København: Forsvarsakademiet, 2014), side 83-138.

¹⁴³ Læs mere i Kristian Knus Larsen, *Unfolding Green Defense – Linking green technologies and strategies to current security challenges in NATO and the NATO member states* (København: Center for Militære Studier, under udgivelse).

¹⁴⁴ White Sands Missile Range Public Affairs, "White Sands home to Army's largest solar power system" d. 17. januar 2013, tilgængelig d. 18. maj 2015 på http://www.army.mil/article/94412/White_Sands_home_to_Army_s_largest_solar_power_system; Kris Osborn, "Army evaluating transportable solar-powered tents" d. 8. december 2010, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.army.mil/article/49138/army-evaluating-transportable-solar-powered-tents/>.

¹⁴⁵ U.S. Navy, "Biofuel Testing Timeline", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://greenfleet.dodlive.mil/energy/biofuel-testing-timeline/>.

¹⁴⁶ *The Army Strategy for the Environment: Addendum K*, tilgængelig d. 9. april 2015 på http://www.army.mil/aps/07/addendum_print/k.html; Forfatterens egen oversættelse til dansk. Se mere i Colonel Timothy E. Hill, "Focus on the Future – Institutionalizing Sustainability Into The Army", *Engineer*, juli-december 2008, side 44-47.

¹⁴⁷ *The Army Sustainability 2001-2008*, side 4, tilgængelig d. 9. april 2015 på http://www.aepi.army.mil/docs/timeline_brochure_FINAL.pdf. Forfatterens egen oversættelse til dansk.

¹⁴⁸ *US Army Sustainability Report 2007*, side 11, tilgængelig d. 9. april 2015 på <http://www.aepi.army.mil/docs/FINALArmySustainabilityReport2007.pdf>.

¹⁴⁹ Findes på forsiden af alle udgaver af hærens *The Army Sustainability Report*.

¹⁵⁰ *US Army Sustainability Report 2007*, side 11-12, tilgængelig d. 9. april 2015 på <http://www.aepi.army.mil/docs/FINALArmySustainabilityReport2007.pdf>.

¹⁵¹ Se beskrivelse af TBL i afsnit 4.3.

¹⁵² *US Army Sustainability Report 2007*, side 11-12, tilgængelig d. 9. april 2015 på <http://www.aepi.army.mil/docs/FINALArmySustainabilityReport2007.pdf>.

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ Det er ikke kapitlets formål at foretage en empirisk kortlægning af alle områder i Forsvaret, hvor man har samfundsansvarlige praksisser, men i stedet at skabe grundlag for en oplyst diskussion om, hvordan Forsvaret anvender samfundsansvarlige praksisser i dag, for på denne baggrund at diskutere, hvad en fremtidig prioritering af samfundsansvar vil indebære (se kapitel 12).

Det skal desuden nævnes, at der i denne analyse ikke skelnes imellem de forskellige værn og niveauer i Forsvaret.

¹⁵⁶ Institut for Menneskerettigheder, "Væbnet konflikt: Status 2013" i Institut for Menneskerettigheder, *Menneskerettigheder i Danmark: Status 2013* (København: Institut for Menneskerettigheder, 2013), side 11-13; Regeringens Røde Kors-udvalg, *Humanitær Folkeret* (København: Regeringens Røde Kors-udvalg, 2004), side 5-6, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://um.dk/da/~media/UM/Danish-site/Documents/Udenrigspolitik/Udenrigspolitik-ny/Folkeretten%20og%20menneskerettigheder/Folkeretten/Magtanvendelse/Tekstsamling%20om%20humanitaer%20folkeret%20under%20vaebnede%20konflikter.pdf>; Forsvarsministeriet, "Humanitær folkeret", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/videnom/Pages/Humanitaerfolkeret.aspx>.

¹⁵⁷ Regeringens Røde Kors-udvalg, *Humanitær Folkeret*, side 5-6; Forsvarsministeriet, "Humanitær folkeret".

¹⁵⁸ Ibid.

¹⁵⁹ FN, *Verdenserklæringen om menneskerettighederne* (New York: FN, 1948).

¹⁶⁰ Dansk Røde Kors, *Den Humanitære Folkeret og Danmark* (København: Dansk Røde Kors, 2009), side 41, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <https://www.rodekors.dk/media/104172/Den-humanitaere-folkeret-og-Danmark-2009.pdf>; International Committee of the Red Cross, "What is the difference between humanitarian law and human rights law?", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <https://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/5kzmuy.htm>.

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² Ibid.

¹⁶³ Dansk Røde Kors, *Den Humanitære Folkeret og Danmark*, side 242, 245-250; Institut for Menneskerettigheder, "Væbnet konflikt: Status 2013", side 35-36; Forsvarsministeriet, "Humanitær folkeret".

¹⁶⁴ Se eksempelvis Institut for Menneskerettigheder, "Væbnet konflikt: Status 2013", side 35-36; Dansk Røde Kors, *Den Humanitære Folkeret og Danmark*, side 245-250; Forsvarsministeriet, "Viden om Forsvarsministeriets område", tilgængelig d. 18. maj 2015 på http://www.fmn.dk/VIDENOM/Pages/VidenOm_nyforside.aspx. På hjemmesiden omtales kun den humanitære folkeret, ikke menneskerettighederne.

¹⁶⁵ Institut for Menneskerettigheder, "Væbnet konflikt: Status 2013".

¹⁶⁶ Forsvaret, "Danmarks Militærmanual – folkeret i internationale operationer", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www2.forsvaret.dk/viden-om/udland/militaermanual/Pages/Militaermanual.aspx>.

¹⁶⁷ Center for Militære Studier-interview med Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse d. 29. april 2015.

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ Ibid.

Her kan man desuden indvende, at Forsvarets valg af samarbejdspartnere oftest er en politisk beslutning, i hvert fald i forbindelse med internationale operationer, men til dels også i forbindelse med store indkøb som eksempelvis nye kampfly.

¹⁷⁰ Se eksempelvis Institut for Menneskerettigheder, "Væbnet Konflikt: Status 2013", side 9-10.

¹⁷¹ Steven Swinford, "Armed forces could be given immunity from human rights laws", *The Telegraph*, d. 17. marts 2014, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/defence/10704073/Armed-forces-could-be-given-immunity-from-human-rights-laws.html>.

¹⁷² Theo Merz, "European human rights laws could 'paralyse' the army", *The Telegraph*, d. 18. oktober 2013, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/defence/10389075/Civilian-lawyers-have-put-Britain-and-its-Armed-Forces-in-danger.html>.

¹⁷³ Forsvaret, "Forsvarets mission og vision", tilgængelig d. 5. marts 2015 på <http://forsvaret.dk/FKO/Om%20Forsvaret/Mission%20Vision%20Strategier/Pages/default.aspx>.

¹⁷⁴ Forsvarskommandoen, *Forsvarets Personelpolitik – FKOPUB 401-1* (Vedbæk: Forsvarskommandoen, 2005).

¹⁷⁵ Forsvarskommandoen, *Forsvarets Personelpolitik ...*, side 10-26.

¹⁷⁶ Forsvarsministeriet, *Forsvarsministeriets mangfoldighedspolitik: Vejen til bedre opgaveløsning* (København: Forsvarsministeriet, 2011), side 20-23.

¹⁷⁷ Gary Schaub Jr., Flemming Pradhan-Blach, Esben Salling Larsen og Josefine Kühnel Larsen, *Diversity in the Danish Armed Forces* (København: Center for Militære Studier, 2012).

¹⁷⁸ Eksempelvis Storbritannien, USA og Canada, se *ibid*.

¹⁷⁹ "Vinderne af MIA-prisen 2011", tilgængelig d. 19. oktober 2015 på <http://hr.modst.dk/Service%20Menu/News/2011%201%20halvr/Vinderne%20af%20MIA-prisen%202011.aspx?page=20>.

¹⁸⁰ Forsvarskommandoen, *Forsvarets Personelpolitik ...*, side 22-23.

¹⁸¹ Se eksempelvis Forsvarsministeriet, "Wammen: Vi styrker veteranindsatsen", d. 3. september 2014, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/nyheder/Pages/Wammen-Vi-styrker-veteranindsatsen.aspx>. Ved Forsvarsforliget 2013-17 blev der afsat 25 mio. kr. årligt til veteranområdet og i 2014 yderligere 30 mio. kr.

¹⁸² Veterancentret, "Om os: Opgaver og Ydelser", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://veteran.forsvaret.dk/omos/ydelser/Pages/ogaverogydelser.aspx>.

¹⁸³ Ibid.

¹⁸⁴ Danske Veteranhjem, "Om hjemmene", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.veteranhjem.dk/om-fonden/baggrunden.html>; Forsvarsministeriet, "Bilag 4 – Centrale aktører og samarbejdsfora" i Forsvarsministeriet, *Veteranrapport* (København: Forsvarsministeriet, 2010), side 1, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/temaer/veteraner/veteranpolitik/Documents/Bilag4veteranrapport.pdf>; Veterancentret, "Veteranforeninger – til støtte og samvær", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://veteran.forsvaret.dk/tidligereansat/veteranforeninger/Pages/veteranforeninger.aspx>.

¹⁸⁵ Interview med Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse d. 29. april 2015.

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ Kristian Knus Larsen, *Unfolding Green Defense – Linking green technologies and strategies to current security challenges in NATO and the NATO member states* (København: Center for Militære Studier, under udgivelse).

¹⁸⁸ Ibid.

¹⁸⁹ Forsvarsministeriet, *Forsvarsministeriets miljø- og naturstrategi* (København: Forsvarsministeriet, 2012).

¹⁹⁰ Forsvarsministeriet, *Forsvarsministeriets klima- og energistrategi* (København: Forsvarsministeriet, 2012).

¹⁹¹ Forsvarsministeriet, *2013: Rapport for opfyldelse af mål i Forsvarsministeriets klima- og energistrategi samt miljø- og naturstrategi* (København: Forsvarsministeriet, 2014), side 4-7.

¹⁹² Forsvarsministeriet, "Temaer: Klima og miljø: Statusrapporter", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/temaer/klimaogmiljoe/Pages/Klimaogmiljoe.aspx>.

¹⁹³ Forsvaret, "Klimaregnskab", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www2.forsvaret.dk/temaer/energi/Pages/Klimaregnskab.aspx>.

¹⁹⁴ Forsvarsministeriet, "Wammen: Vil styrke økologi i Forsvaret markant", d. 24. maj 2014, tilgængelig d. 26. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/nyheder/Pages/Wammen-Vil-styrke-økologi-i-Forsvaret-markant.aspx>.

¹⁹⁵ Interview med Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse d. 29. april 2015.

¹⁹⁶ Forsvarsministeriet, *2013: Rapport for opfyldelse af mål ...*, side 27.

¹⁹⁷ Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, "Om FMI: FMI Policies", tilgængelig d. 18. maj 2015 på http://forsvaret.dk/FMI/OM_FMI/POLICIES/Pages/default.aspx.

¹⁹⁸ Ibid.

¹⁹⁹ Søren Lindhardt, "Afghanerne skal levere nu", *Forsvarsavisen* februar 2015, tilgængelig d. 18. maj 2015 på http://www2.forsvaret.dk/omos/publikationer/forsvarsavisen/Documents/Forsvarsavisen_01_2015.pdf.

²⁰⁰ Interview med Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse d. 29. april 2015.

²⁰¹ Ibid.

²⁰² Ibid.

²⁰³ Transparency International Danmark, "Korruption i Danmark", tilgængelig d. 18. maj 2015 på http://transparency.dk/?page_id=111.

²⁰⁴ Inklusive ækvivalente udtryk som corporate social responsibility eller corporate responsibility.

²⁰⁵ Baseret på tabel 1 i kapitel 6 tilføjet understregning af de udvalgte gevinster for Forsvaret.

²⁰⁶ Se eksempelvis Rasmus Dam Nielsen, "Afghanistan-veteraner skammer sig over Danmarks behandling af tolke", *Politiken* d. 18. maj 2015, tilgængelig d. 22. maj 2015 på <http://politiken.dk/indland/politik/ECE2673632/afghanistan-veteraner-skammer-sig-over-danmarks-behandling-af-tolke/>; Jakob Ellemann-Jensen, "Tolkesagen: Er det soldaterne eller embedsmændene, der tager fejl?", *Jyllands-Posten* debat d. 18. maj 2015, tilgængelig d. 22. maj 2015 på <http://jyllands-posten.dk/debat/breve/ECE7714706/Tolkesagen-Er-det-soldaterne-eller-embedsm%C3%A6ndene-der-tager-fejl/?ref=lokalavisen>.

²⁰⁷ Se eksempelvis Kent Walker og Fang Wan, "The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications", *Journal of Business Ethics* 109 2 (2012), side 227-242; Yu-Shan Chen og Ching-Hsun Chang, "Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk", *Journal of Business Ethics* 114 3 (2013), side 489-500; Nancy Furlow, "Greenwashing in the New Millennium", *Journal of Applied Business and Economics* 10 6 (2009), side 22-25; Aagaard, *CSR med succes ...*, side 77-79.

²⁰⁸ Aagaard, *CSR med succes ...*, side 46.

²⁰⁹ Ibid.

²¹⁰ Anders Buch-Larsen og Esben Vest Jensen, "Forsvarets ledertalenter strømmer til erhvervslivet", *Berlingske Business* d. 11. august 2015, tilgængelig d. 17. august 2015 på <http://www.business.dk/ledelse/forsvarets-ledertalenter-stroemmer-til-erhvervslivet>; Hovedorganisationen af Officerer i Danmark, "Hvordan stopper vi afgang fra Forsvaret?", Facebook-nyhed d. 9. juli 2015, tilgængelig d. 17. august 2015 på <https://www.facebook.com/HOD.officiel>.

²¹¹ Ibid.

²¹² Se eksempelvis Nils Wang, "Forsvaret er presset til udvikling", *Berlingske debat* d. 4. september 2013, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.b.dk/kronikker/forsvaret-er-preset-til-udvikling>; Mette Mayli Albæk, "Spareøvelse: Her kan Forsvaret finde millioner", *DR Politik* d. 8. oktober 2012, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.dr.dk/Nyheder/Politik/2012/10/08/153324.htm>; Christian Brøndum, "Forsvaret er tæt på brudgrænsen", *Berlingske* d. 24. oktober 2014, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.b.dk/nationalt/forsvaret-taet-paa-brudgraensen>.

15. Litteraturliste

Aagaard, Annabeth. *CSR med succes: fra teori til praksis* (København: Gyldendal Business, 2012).

Albareda, Laura, Josep M. Lozano, Antonio Tencati, Atle Midttun og Francesco Perrini. "The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses", *Business Ethics* 17 4 (2008).

Albæk, Mette Mayli. "Spareøvelse: Her kan Forsvaret finde millioner", *DR Politik* d. 8. oktober 2012, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.dr.dk/Nyheder/Politik/2012/10/08/153324.htm>.

"Antal ansatte", tilgængelig d. 22. april 2015 på <http://forpers.dk/hr/Pages/Antalansatte.aspx>.

Brøndum, Christian "Forsvaret er tæt på brudgrænsen", *Berlingske* d. 24. oktober 2014, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.b.dk/nationalt/forsvaret-taet-paa-brudgraensen>.

Buch-Larsen, Anders og Esben Vest Jensen, "Forsvarets ledertalenter strømmer til erhvervslivet", *Berlingske Business* d. 11. august 2015, tilgængelig d. 17. august 2015 på <http://www.business.dk/ledelse/forsvarets-ledertalenter-stroemmer-til-erhvervslivet>.

Cadbury, Adrian. "Corporate social responsibility", *Twenty-First Century Society: Journal of the Academy of Social Sciences* 1 1 (2006).

Carroll, Archie B. og Kareem M. Shabana. "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Reviews* 12 1 (2010).

Carroll, Archie B.. "Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society* 38 3 (1999).

Center for Militære Studier-interview med Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse d. 29. april 2015.

Center for Militære Studier-mailkorrespondance med DSB d. 13. maj 2015.

Chen, Yu-Shan og Ching-Hsun Chang. "Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk", *Journal of Business Ethics* 114 3 (2013).

"CSR i Holstebro Kommune", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.holstebro.dk/CSR-i-Holstebro-Kommune-som-organisation-9194.aspx>.

Dahlsrud, Alexander. "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 1 (2008).

Dansk Røde Kors, *Den Humanitære Folkeret og Danmark* (København: Dansk Røde Kors, 2009), tilgængelig d. 18. maj 2015 på <https://www.rodekors.dk/media/104172/Den-humanitaere-folkeret-og-Danmark-2009.pdf>.

Danske Veteranhjem, "Om hjemmene", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.veteranhjem.dk/om-fonden/baggrunden.html>.

DSB, "Årsrapporter, miljørapporter og samfundsansvar i DSB", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/virksomheden/rapporter-og-regnskab/aarsrapporter/tabs/dsb-s-tog/>.

DSB, "DSB midt i miljøet", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/miljo/>.

DSB, "Hvad gør DSB", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/miljo/hvad-gor-dsb/>.

DSB, "Leverandører", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/leverandorer/>.

DSB, "Samarbejdspartnere", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/samarbejdspartnere/>.

DSB, "Samfundsansvar – en naturlig del af DSB", tilgængelig d. 4. februar 2015 på <http://www.dsb.dk/om-dsb/dsbs-csr-politik/>.

DSB, *Årsrapport 2014* (København: DSB, 2015).

Elkington, John. *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business* (Capstone, 1997).

Ellemann-Jensen, Jakob "Tolkesagen: Er det soldaterne eller embedsmændene, der tager fejl?", *Jyllands-Posten* debat d. 18. maj 2015, tilgængelig d. 22. maj 2015 på <http://jyllands-posten.dk/debat/breve/ECE7714706/Tolkesagen-Er-det-soldaterne-eller-embedsm%C3%A6ndene-der-tager-fejl/?ref=lokalavisen>.

Erhvervsstyrelsen m.fl., *Bæredygtig Ledelse – et navigationsværktøj* (København: Erhvervsstyrelsen m.fl., 2010), tilgængelig d. 24. april 2015 på http://www.danskerhverv.dk/Nyheder/Documents/baeredygtigt_ledelse_skaerm.pdf.

Erhvervsstyrelsen, *Rapport: Muligheder og barrierer for samfundsansvar i små og mellemstore virksomheder* (København: Erhvervsstyrelsen og Epinion, 2013).

Erhvervsstyrelsen, *Sammenligning af 4 internationale retningslinjer for CSR* (København: Erhvervsstyrelsen, 2014).

Europa-Kommissionen, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility* (Bruxelles: Europa-Kommissionen, 2011).

Europa-Kommissionen, *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union* (Bruxelles: Europa-Kommissionen, 2011).

Europa-Kommissionen, *GREEN PAPER – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* (Bruxelles: EU, 2001).

Eweje, Gabriel. "Introduction: Trends in Corporate Social Responsibility and Sustainability in Emerging Economies" i Gabriel Eweje (red.), *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies* (UK: Emerald Group Publishing, 2014).

FN Global Compact, "About us", tilgængelig d. 24. april 2015 på <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>.

FN Global Compact, "Global Compact Principle One", tilgængelig d. 30. marts 2015 på <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle1.html>.

FN Global Compact, "Participants Search: Denmark", tilgængelig d. 12. maj 2015 på <https://www.unglobalcompact.org/participants/search>.

FN, *Global Compact: Corporate Sustainability in The World Economy* (New York: UN Global Compact Office, 2014).

FN, *Verdenserklæringen om menneskerettighederne* (New York: FN, 1948), artikel 3.

FN's Global Compact", *samfundsansvar.dk*, tilgængelig d. 16. september 2015 på http://samfundsansvar.dk/fn_global_compact.

Forsvaret, "Danmarks Militærmanual – folkeret i internationale operationer", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www2.forsvaret.dk/viden-om/udland/militaermanual/Pages/Militaermanual.aspx>.

Forsvaret, "Forsvarets mission og vision", tilgængelig d. 5. marts 2015 på <http://forsvaret.dk/FKO/Om%20Forsvaret/Mission%20Vision%20Strategier/Pages/default.aspx>.

Forsvaret, "Klimaregnskab", tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www2.forsvaret.dk/temaer/energi/Pages/Klimaregnskab.aspx>.

Forsvaret, "Om os: Mission, vision og værdier", tilgængelig d. 14. maj 2015 på http://www2.forsvaret.dk/omos/mission_vision/Pages/mission.aspx.

Forsvaret, "Publikationer", tilgængelig d. 14. maj 2015 på <http://www2.forsvaret.dk/omos/publikationer/Pages/publikationer.aspx>.

Forsvaret, "Temaer", tilgængelig d. 14. maj 2015 på <http://www2.forsvaret.dk/temaer/Pages/default.aspx>.

Forsvarskommandoen, *2013 Årsrapport* (København: Forsvaret, 2014).

Forsvarskommandoen, *Forsvarets Personelpolitik – FKOPUB 401-1* (Vedbæk: Forsvarskommandoen, 2005).

Forsvarskommandoen, *Forsvarets Strategier: en del af Forsvarets mission, vision og strategier* (København: Forsvarskommandoen, 2007), tilgængelig d. 14. maj 2015 på <http://www2.forsvaret.dk/omos/publikationer/Publications/Attachments/12/Forsvarets%20strategier.pdf>.

Forsvarsministeriet, ”Bilag 4 – Centrale aktører og samarbejdsfora” i Forsvarsministeriet, *Veteranrapport* (København: Forsvarsministeriet, 2010), tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/temaer/veteraner/veteranpolitik/Documents/Bilag4veteranrapport.pdf>.

Forsvarsministeriet, ”Forsvarsforlig”, tilgængelig d. 14. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/videnom/Pages/Forsvarsforlig.aspx>.

Forsvarsministeriet, ”Humanitær folkeret”, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/videnom/Pages/Humanitaerfolkeret.aspx>.

Forsvarsministeriet, ”Temaer: Klima og miljø: Statusrapporter”, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/temaer/klimaogmiljoe/Pages/Klimaogmiljoe.aspx>.

Forsvarsministeriet, ”Viden om Forsvarsministeriets område”, tilgængelig d. 18. maj 2015 på http://www.fmn.dk/VIDENOM/Pages/VidenOm_nyforside.aspx.

Forsvarsministeriet, ”Wammen: Vi styrker veteranindsatsen”, d. 3. september 2014, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/nyheder/Pages/Wammen-Vi-styrker-veteranindsatsen.aspx>.

Forsvarsministeriet, ”Wammen: Vil styrke økologi i Forsvaret markant”, d. 24. maj 2014, tilgængelig d. 26. maj 2015 på <http://www.fmn.dk/nyheder/Pages/Wammen-Vil-styrke-okologi-i-Forsvaret-markant.aspx>.

Forsvarsministeriet, *2013: Rapport for opfyldelse af mål i Forsvarsministeriets klima- og energistrategi samt miljø- og naturstrategi* (København: Forsvarsministeriet, 2014).

Forsvarsministeriet, *Forsvarsministeriets klima- og energistrategi* (København: Forsvarsministeriet, 2012).

Forsvarsministeriet, *Forsvarsministeriets mangfoldighedspolitik: Vejen til bedre opgaveløsning* (København: Forsvarsministeriet, 2011).

Forsvarsministeriet, *Forsvarsministeriets miljø- og naturstrategi* (København: Forsvarsministeriet, 2012).

Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, ”Om FMI: FMI Policies”, tilgængelig d. 18. maj 2015 på http://forsvaret.dk/FMI/OM_FMI/POLICIES/Pages/default.aspx.

Freeman, R.E.. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984).

Friedman, Milton. "The Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 13. september 1970.

Furlow, Nancy. "Greenwashing in the New Millennium", *Journal of Applied Business and Economics* 10 6 (2009)

GCSAT, "Anti-Corruption", tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/anticorruption>.

GCSAT, "Environment: Precautionary Approach (Principle 7)", tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/environment>.

GCSAT, "Environment: Responsibility and Performance (Principle 8)", tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/environment>.

GCSAT, "Environmentally Friendly Technologies (Principle 9)", tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/environment>.

GCSAT, "Human Rights", tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/humanrights>.

"Global Compact Self Assessment Tool", tilgængelig d. 19. oktober 2015 på www.globalcompactselfassessment.org.

Global Compact Self Assessment Tool (GCSAT) er udviklet af Institut for Menneskerettigheder, Dansk Industri, FN og Investment Fund for Developing Countries, tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.globalcompactselfassessment.org/>.

Global Reporting Initiative, "What is GRI?", tilgængelig d. 3. marts 2015 på <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>.

Global Reporting Initiative, *G4 Sustainability Reporting Guidelines: Reporting Principles and Standard Disclosures* (Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2013).

Güntelberg, Heidi. "Folkerettens udvikling, struktur og aktører" i Heidi Güntelberg (red.), *Introduktion til Folkeret* (København: Forsvarsakademiet, 2014).

Heikkurinen, Pasi. "Image Differentiation with Corporate Environmental Responsibility", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17 3 (2010).

Hill, Colonel Timothy E.. "Focus on the Future – Institutionalizing Sustainability Into The Army", *Engineer*, juli-december 2008.

Hovedorganisationen af Officerer i Danmark, "Hvordan stopper vi afgangene fra Forsvaret?", Facebook-nyhed d. 9. juli 2015, tilgængelig d. 17. august 2015 på <https://www.facebook.com/HOD.officiel>.

"Hvad skal der redegøres om?", samfundsansvar.dk, tilgængelig d. 4. maj 2015 på http://samfundsansvar.dk/hvad_skal_der_redegøres_om.

”Hvem skal redegøre?”, samfundsansvar.dk, tilgængelig d. 4. maj 2015 på http://samfundsansvar.dk/hvem_skal_redegore.

Husted, Bryan W.. ”Risk Management, Real Options, and Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics* 60 2 (2005).

Institut for Menneskerettigheder, ”Væbnet konflikt: Status 2013” i Institut for Menneskerettigheder, *Menneskerettigheder i Danmark: Status 2013* (København: Institut for Menneskerettigheder, 2013).

International Committee of the Red Cross, ”What is the difference between humanitarian law and human rights law?”, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <https://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/5kzmuy.htm>.

International Labour Organisation, ”ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work”, tilgængelig d. 24. april 2015 på <http://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm>.

Johnson, Gerry, Richard Whittington og Kevan Scholes. *Exploring Strategy*, 9th edition (Essex: Pearson Education Limited, 2011).

Knopf, Jutta, Walter Kahlenborn, Thomas Hajduk, Daniel Weiss, Moira Feil, Romy Fiedler og Johanna Klein. *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union* (Bruxelles: Europa-Kommissionen, 2010).

Knudsen, Jes Rynkeby. ”Humanitær folkeret – jus in bello” i Heidi Güntelberg (red.), *Introduktion til Folkeret* (København: Forsvarsakademiet, 2014).

Konggaard, Lars. *CSR-forankring i danske virksomheder. Resultater fra Deloitte's CSR-undersøgelse 2011*, Udenrigsudvalget – høring d. 27. april 2011, tilgængelig d. 16. januar 2015 på http://www.ft.dk/Folketinget/udvalg_delegationer_kommissioner/Udvalg/Udenrigsudvalget/URU_hoeringer/~/_media/Udvalg/URU/Udenrigsudvalget/Hoering_om_CSR/Oplæg%20v%20%20Lars%20Konggaard%20%20Deloitte%20pdf.ashx.

KPMG International, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013* (Holland: KPMG International, 2013); Europa-Kommissionen, *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union* (Bruxelles: Europa-Kommissionen, 2011).

Larsen, Kristian Knus. *Unfolding Green Defense – Linking green technologies and strategies to current security challenges in NATO and the NATO member states* (København: Center for Militære Studier, under udgivelse).

”Lovkrav”, samfundsansvar.dk, tilgængelig d. 4. maj 2015 på <http://samfundsansvar.dk/lovkrav>.

Maon, François, Adam Lindgreen og Valérie Swaen. ”Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development”, *International Journal of Management Reviews* 12, 1 (2010).

Merz, Theo. "European human rights laws could 'paralyse' the army", *The Telegraph*, d. 18. oktober 2013, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/defence/10389075/Civilian-lawyers-have-put-Britain-and-its-Armed-Forces-in-danger.html>.

Miljøministeriet, "Nyt web-værktøj baner vejen for ansvarlige indkøb i det offentlige", tilgængelig d. 4. februar 2015 på <http://mim.dk/nyheder/2013/nov/nyt-web-vaerktoej-baner-vejen-for-ansvarlige-indkoeb-i-det-offentlige/>.

Mogensen, Birgitte, Anne Mette Christiansen, Martin Lunow Hylsenberg Pedersen og Anders Holbech. *Corporate Social Responsibility – en praktisk guide* (København: Thomsen Reuters Professional, 2011).

Neergaard, Peter. "Social ansvarlighed og økonomiske resultater. Er spørgsmålet relevant?" i Helene Tølbøll Djursø og Peter Neergaard, *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* (Aarhus: Academica, 2006).

Neergaard, Peter. "Virksomheders sociale ansvar – Corporate Social Responsibility: En introduktion", i Helene Tølbøll Djursø og Peter Neergaard, *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* (Aarhus: Academica, 2006).

Nielsen, Rasmus Dam. "Afghanistan-veteraner skammer sig over Danmarks behandling af tolke", *Politiken* d. 18. maj 2015, tilgængelig d. 22. maj 2015 på <http://politiken.dk/indland/politik/ECE2673632/afghanistan-veteraner-skammer-sig-over-danmarks-behandling-af-tolke/>.

Okoye, Adaeze. "Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?", *Journal of Business Ethics* 89 (2009).

Orlitzky, Marc og John D. Benjamin. "Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review", *Business & Society* 40 4 (2001).

Osborn, Kris "Army evaluating transportable solar-powered tents" d. 8. december 2010, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.army.mil/article/49138/army-evaluating-transportable-solar-powered-tents/>.

Porter, M.E. og M.R. Kramer. "Creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, januar-februar (2011).

Porter, M.E. og M.R. Kramer. "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, december (2002).

Porter, Michael E. og Mark R. Kramer. "Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, december (2006).

Rådet for Samfundsansvar, *Anbefalinger til statusanalyse af arbejdet med samfundsansvar i det offentlige* (København: 2010), tilgængelig d. 6. maj 2015 på http://raadetforsamfundsansvar.dk/file/375446/raadets_anbefalinger.pdf.

Regeringen, *Ansvarlig vækst – Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar 2012-2015*, (København: Regeringen, marts 2012).

Regeringen, *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar* (København: Regeringen, maj 2008).

Regeringens Røde Kors-udvalg, *Humanitær Folkeret* (København: Regeringens Røde Kors-udvalg, 2004), tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://um.dk/da/~media/UM/Danish-site/Documents/Udenrigspolitik/Udenrigspolitik-ny/Folkeretten%20og%20menneskerettigheder/Folkeretten/Magtanvendelse/Tekstsamling%20om%20humanitaer%20folkeret%20under%20vaebnede%20konflikter.pdf>.

SAGE Brief Guide to Corporate Social Responsibility (Thousand Oaks, Californien: SAGE Publications).

Schaub, Gary Jr., Flemming Pradhan-Blach, Esben Salling Larsen og Josefine Kühnel Larsen. *Diversity in the Danish Armed Forces* (København: Center for Militære Studier, 2012).

Sternberg, Elaine. *Just Business: Business Ethics in Action* (London: Little, Brown & Co, 1994).

Steurer, Reinhard. "The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe", *Policy Sciences* 43 1 (2010).

Swinford, Steven. "Armed forces could be given immunity from human rights laws", *The Telegraph*, d. 17. marts 2014, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/defence/10704073/Armed-forces-could-be-given-immunity-from-human-rights-laws.html>.

The Army Strategy for the Environment: Addendum K, tilgængelig d. 9. april 2015 på http://www.army.mil/aps/07/addendum_print/k.html.

The Army Sustainability 2001-2008, tilgængelig d. 9. april 2015 på http://www.aepi.army.mil/docs/timeline_brochure_FINAL.pdf.

"The Corporate Climate Portal", tilgængelig d. 19. oktober 2015 på <http://www.climatecompass.dk>.

Transparency International Danmark, "Korruption i Danmark", tilgængelig d. 18. maj 2015 på http://transparency.dk/?page_id=111.

"Triple Bottom Line", *The Economist*, 17. november 2009, tilgængelig d. 30. marts 2015 på <http://www.economist.com/node/14301663>.

”Udbudsportalen – Den ansvarlige indkøber”, tilgængelig d. 6. maj 2015 på <http://csr-indkob.dk/>.

U.S. Navy, ”Biofuel Testing Timeline”, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://greenfleet.dodlive.mil/energy/biofuel-testing-timeline/>.

US Army Sustainability Report 2007, tilgængelig d. 9. april 2015 på <http://www.aepi.army.mil/docs/FINALArmySustainabilityReport2007.pdf>.

Vallentin, Steen og Mette Morsing. ”Introduktion: Socialt ansvar i små og mellemstore virksomheder” i Mette Morsing, Steen Vallentin og Steen Hildebrandt, *Forretning eller ansvar? Social ansvarlighed i små og mellemstore virksomheder* (København: Børsens Forlag, 2008).

van Marrewijk, Marcel. ”Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion”, *Journal of Business Ethics* 44 2-3 (2003).

Veterancentret, ”Om os: Opgaver og Ydelser”, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://veteran.forsvaret.dk/omos/ydelser/Pages/opgaverogydelser.aspx>.

Veterancentret, ”Veteranforeninger – til støtte og samvær”, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://veteran.forsvaret.dk/tidligereansat/veteranforeninger/Pages/veteranforeninger.aspx>.

”Vinderne af MIA-prisen 2011”, tilgængelig d. 19. oktober 2015 på <http://hr.modst.dk/Service%20Menu/News/2011%201%20halvr/Vinderne%20af%20MIA-prisen%202011.aspx?page=20>.

Votaw, Dow. ”Genius becomes rare” i Dow Votaw og Suresh P. Sethi, *The corporate dilemma* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1973), citeret i Archie B. Carroll, ”Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct”, *Business & Society* 38 3 (1999).

Walker, Kent og Fang Wan. ”The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications”, *Journal of Business Ethics* 109 2 (2012).

Wang, Nils. ”Forsvaret er presset til udvikling”, *Berlingske debat* d. 4. september 2013, tilgængelig d. 18. maj 2015 på <http://www.b.dk/kronikker/forsvaret-er-presset-til-udvikling>.

White Sands Missile Range Public Affairs, ”White Sands home to Army’s largest solar power system” d. 17. januar 2013, tilgængelig d. 18. maj 2015 på http://www.army.mil/article/94412/White_Sands_home_to_Army_s_largest_solar_power_system.

Wood, Donna J. ”Measuring Corporate Social Performance: A Review”, *International Journal of Management Reviews* 12 1 (2010).

Årsregnskabsloven, LBK nr. 1253, § 99.a.

