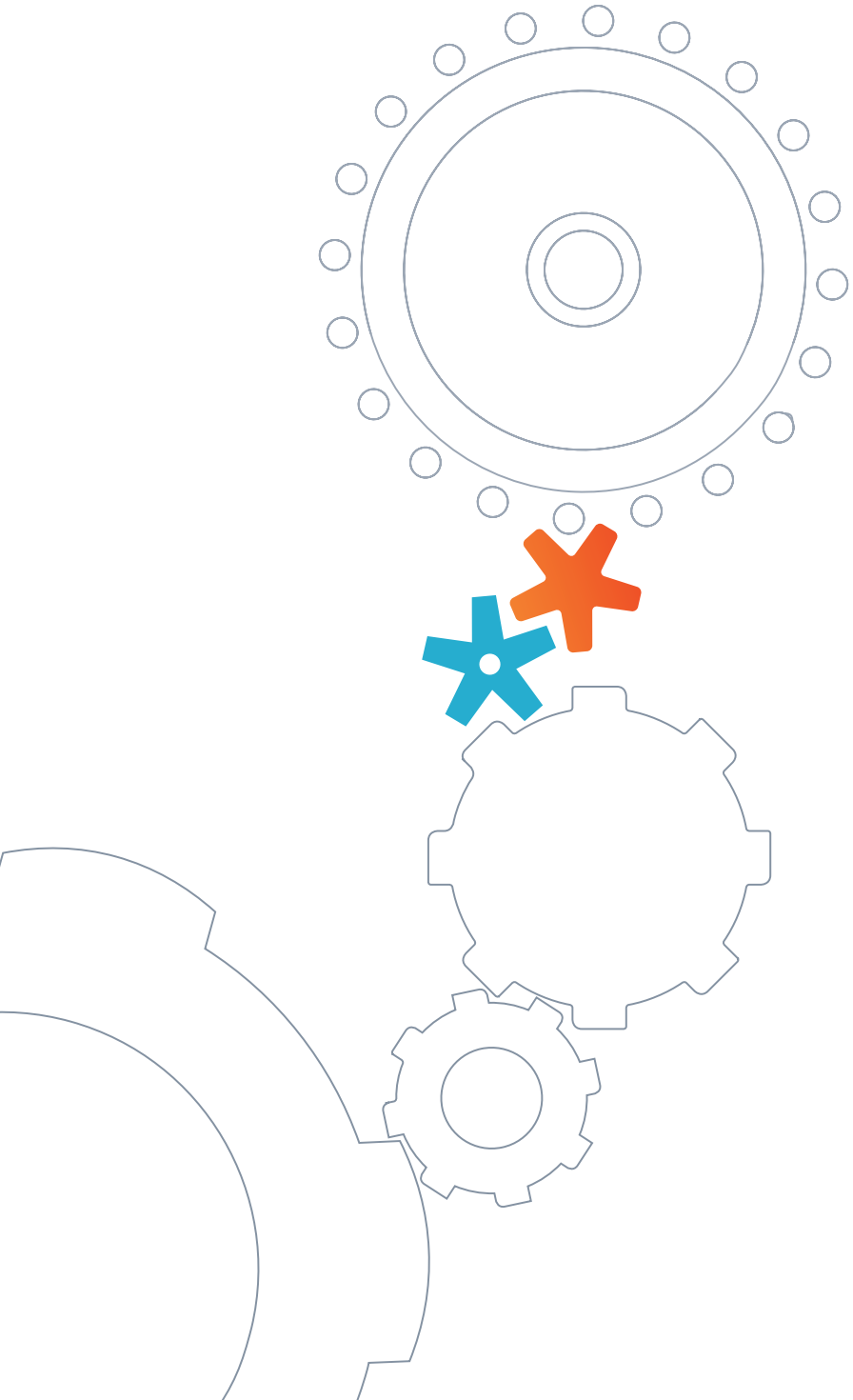




# CSR - Partnerskaber

En vej til større værdiskabelse

KOOPERATIONEN



# Indhold

|  |    |
|--|----|
| Indledning   | 4  |
| Hvad er socialøkonomiske virksomheder og CSR                   | 5  |
| Socialøkonomiske virksomheder                                  | 5  |
| CSR  | 6  |
| CSR- partnerskab   | 6  |
| CSR partnerskaber med socialøkonomisk virksomhed er en god idé | 8  |
| Værdikædemodellen  | 8  |
| Sådan kan værdikædemodellen bruges                             | 10 |
| Eksempler på CSR-partnerskaber og brug af værdikædemodellen    | 11 |
| Eksempel 1: Cykelven   | 11 |
| Eksempel 2: Huset Venture Nordjylland                          | 12 |
| Eksempel 3: Blindes Arbejde                                    | 13 |
| Eksempel 4: fødevareBanken                                     | 14 |
| Eksempel 5: Kontutto – verdens mest berejste pølsevogn         | 15 |
| Opsamling  | 16 |
| CSR-partnerskaber har mange muligheder                         | 17 |
| Gode råd til at komme i gang med CSR-partnerskabet             | 18 |
| Generelt   | 18 |
| Leverandørsamarbejde   | 19 |
| Strategisk filantropi  | 19 |
| CSR er ikke bare moral og etik, men en vej til...              | 20 |
| Seks trin til strategiske CSR-partnerskaber                    | 21 |

# Indledning

Dette er en kort sammenfatning af Center for Socialøkonomis rapport om CSR-partnerskaber mellem socialøkonomiske virksomheder og virksomheder. Nærmere definitioner af begge dele fremgår side 4.

Hele rapporten kan hentes her:

<http://kooperationen.dk/socialoekonomi>

**Målgruppe:** primært socialøkonomiske virksomheder, som ønsker at styrke deres samarbejde med virksomheder. NGO'er (non governmental organisations) og virksomheder kan også hente inspiration.

**Formål:** pjecen kan give socialøkonomiske virksomheder (og NGO'er) bedre muligheder for at arbejde strategisk med CSR-partnerskaber ved at analysere, hvor i virksomheden man kan byde ind med spidskompetencer og partnerskab. Til det formål introduceres **værdikædemodellen**.

Omvendt kan pjecen også inspirere almindelige virksomheder til at realisere deres CSR-vision ved at arbejde sammen med socialøkonomiske virksomheder.

Der er udvalgt **fem cases** til at beskrive forskellige aspekter og muligheder for CSR-samarbejde. De vil blive sat ind og beskrevet ud fra **værdikædemodellen**.

Afslutningsvis kommer der nogle gode råd til at komme i gang med CSR.

# Hvad er socialøkonomiske virksomheder og CSR

## Socialøkonomiske virksomheder

Socialøkonomiske virksomheder kombinerer det økonomiske og sociale, så der etableres en virksomhed, der er bæredygtig på begge parametre. Socialøkonomiske virksomheder er ligesom andre sociale organisationer drevet af at skabe social forandring, men de adskiller sig andre sociale organisationer ved, at de bruger indtjening til at opnå deres sociale formål.

Socialøkonomiske virksomheder er not-for-profit, hvilket gør dem velegnet som partnere i CSR-partnerskaber, da de ofte vil være i besiddelse af specialiseret viden om social forandring samtidig med, at der ikke bliver givet profit til en ejerkreds. Mange socialøkonomiske virksomheder arbejder for at inkludere mennesker på kanten af arbejdsmarkedet, og bruger CSR-partnerskaber til at opnå dette formål.

Den officielle definition af socialøkonomisk virksomhed er en, der har

1. **Socialt formål** – virksomhedens primære formål har samfundsgavnlig karakter; det vil sige, at formålet har et socialt, beskæftigelses-, sundheds-, miljømæssigt eller kulturelt sigte, som desuden fremmer aktivt medborgerskab.
2. **Væsentlig erhvervsdrift** – virksomheden har et væsentligt element af erhvervsdrift ved salg af serviceydelser eller produkter, som udgør en betydelig del af dens omsætning.
3. **Uafhængighed af det offentlige** – virksomheden har eget CVR-nummer og fungerer uden væsentlig offentlig indflydelse på ledelsen og driften af virksomheden.
4. **Social overskudshåndtering** – virksomheden anvender hele sit overskud til primært at fremme sociale formål, reinvestere i egen eller andre socialøkonomiske virksomheder og sekundært til begrænset udbetaling af udbytte til investorer.
5. **Ansvarlig og inddragende virksomhedsledelse** – virksomheden er transparent i sit virke og har en værdiskabende og etisk forsvarlig ledelse.

## CSR

- står for "**corporate social responsibility**". Grundlæggende handler CSR om at virksomheder handler globalt og samfundsmæssigt ansvarligt, for eksempel ved at tage hensyn til menneskerettigheder, sociale vilkår, arbejdsforhold, miljø, klima etc. I den danske regerings handlingsplan på området fra maj 2008 og i forbindelse med ændring af årsregnskabsloven i december 2008 anvendes begrebet **virksomheders samfundsansvar**.

### FAKTABOX

Fra 1. Januar 2009 kræver Årsregnskabsloven (§99a), at alle store danske, børsnoterede selskaber skal rapportere om deres CSR-aktiviteter i årsregnskabet. Rapporten skal beskrive, om virksomheden laver CSR, hvad virksomheden CSR-politik er, hvad man rent faktisk har gjort, og hvad man har fået ud af det.

CSR ses i herværende sammenhæng som målrettet tre hovedområder: sociale udfordringer i det omliggende samfund, miljømæssige udfordringer og medarbejder udfordringer.

CSR kan foregå på mange måder fx ved, at virksomheden opfører sig som en god samfundsborger tager hensyn til miljøet eller støtter en god sag. Men CSR kan også være **strategisk**, hvor CSR mere drejer sig om at forbedre konkurrenceevnen ved at skabe fælles værdi for virksomhed og samfund.

Baggrunden for strategisk CSR er, at samfund og virksomheder er gensidigt afhængige, og at der er mulighed for at skabe fælles værdi for virksomheder og samfund. Virksomheden bruger således social ansvarlighed til at opnå en unik – eller i hvert fald bedre – position i forhold til konkurrenter på en måde, som mindsker omkostninger, styrker kvaliteten eller forbedrer virksomhedens position til bestemte kundebehov

## CSR-partnerskab

CSR-partnerskaber udspringer af samarbejde mellem virksomheder og sociale organisationer, dvs. frivillige organisationer, NGO'er og Socialøkonomiske virksomheder. Her fokuseres på sidstnævnte.

Et CSR partnerskab anses i denne folder som et struktureret, forpligtende, gensidigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem socialøkonomiske virksomheder og virksomheder. De to parter kombinerer deres ressourcer og kompetencer for sammen at løse konkrete problemer, sigte mod processer eller udvikle (nye) aktiviteter.

CSR-partnerskaber kan være baseret på mere eller mindre integration (samarbejde) mellem partnernes målsætninger og organisation.

Man kan opstille fire forskellige typer af CSR- partnerskaber, opdelt efter graden af samarbejde og gensidig påvirkning mellem parterne. Se tabellen nedenfor.

Jfr. tabellen kan CSR-partnerskaber være baseret på mere eller mindre integration (samarbejde) mellem partnernes målsætninger og organisation.

| Filantropi  | Gensidig udveksling  | Uafhængig værdiskabelse   | Symbiotisk værdiskabelse   |
|---|--|---|--|
| <p>En part overfører ressourcer (typisk penge) til den anden.</p> <p>Der er ingen fælles udnyttelse af individuelle ressourcer.</p> <p>Egentligt samarbejde mellem parterne er meget begrænset.</p> <p>Fx: Pengedonationer til velgørende aktiviteter.</p> <p>Klassisk filantropi. Vil kun blive gennemgået kort hér.</p> | <p>Fælles udnyttelse af ressourcer, men ingen fælles målsætning i partnerskabet.</p> <p>Partnerskabet minder således om et klassisk leverandør samarbejde.</p> <p>Fx: Fælles markedsføringsaktiviteter via brug af logo, mv.</p> | <p>Parterne arbejder sammen om at opnå begge parter målsætninger på en gang.</p> <p>Ikke nødvendigvis ens målsætning for parterne, men heller ikke modsætninger.</p> <p>Semistrategiske partnerskaber med en del interaktion.</p> <p>Fx: Corporate volunteering*, interesse varetæelse/lobby arbejde.</p> | <p>Strategiske partnerskaber</p> <p>Parterne har en fælles målsætning, som de samarbejder om.</p> <p>Succeskriterier vil være overlappende, og der er en meget høj grad af interaktion.</p> <p>Fx: Udvikling af nye produkter eller ydelser.</p> |

Jo længere mod højre man bevæger sig i tabellen, jo højere grad af samarbejde/ gensidig påvirkning.

I det **filantropiske partnerskab**, hvor en virksomhed fx donerer penge til en socialøkonomisk virksomhed, er der en meget begrænset interaktion mellem parterne. Rene donationer er ikke CSR-partnerskab, men eksemplet er taget med, da det kan være et godt udgangspunkt for kontakt mellem parterne, som senere kan udvikles til mere avancerede (CSR) partnerskaber. Case eksemplet Kontutto illustrerer dette.

**Gensidig udveksling** er typisk et klassisk køber/sælger forhold, hvor en socialøkonomisk virksomhed sælger et produkt, der passer ind i den alm. virksomheds CSR- strategi. Dvs. virksomheden entrerer om noget, der ville have købt alligevel, men får som "sidegevinst" at de støtter et godt formål via den socialøkonomiske virksomhed, de køber af.

**Uafhængig værdiskabelse:** CSR-samarbejdet hjælper begge parter til at opnå deres respektive målsætninger. Også kaldet semistrategiske partnerskaber.

CSR-partnerskaber med **gensidig værdiskabelse** har en høj grad af samskabelse: parterne samarbejder om at finde nye løsninger, der både løser samfundsproblemer og skaber økonomisk værdi. Denne form for partnerskab kaldes også Corporate Social Innovation (CSI)

## CSR partnerskaber med socialøkonomiske virksomheder er en god idé

Partnerskaber mellem socialøkonomiske virksomheder og traditionelle virksomheder kan skabe vækst og forbedre parternes langsigtede konkurrenceevne samtidig med, at der skabes værdi for samfundet som helhed. For begge parter kan fordelene omfatte:

- Ressourcedeling
- Branding / gensidig markedsføring
- Nye markeder/nye kunder
- Produktudvikling

## Værdikædemodellen

Virksomhedens værdikæde består af den række af aktiviteter, der tilsammen skaber værdi for kunden (fx ved at omdanne råvarer, komponenter og serviceydelser til produkter), og som dermed giver virksomheden konkurrencemæssige fordele.

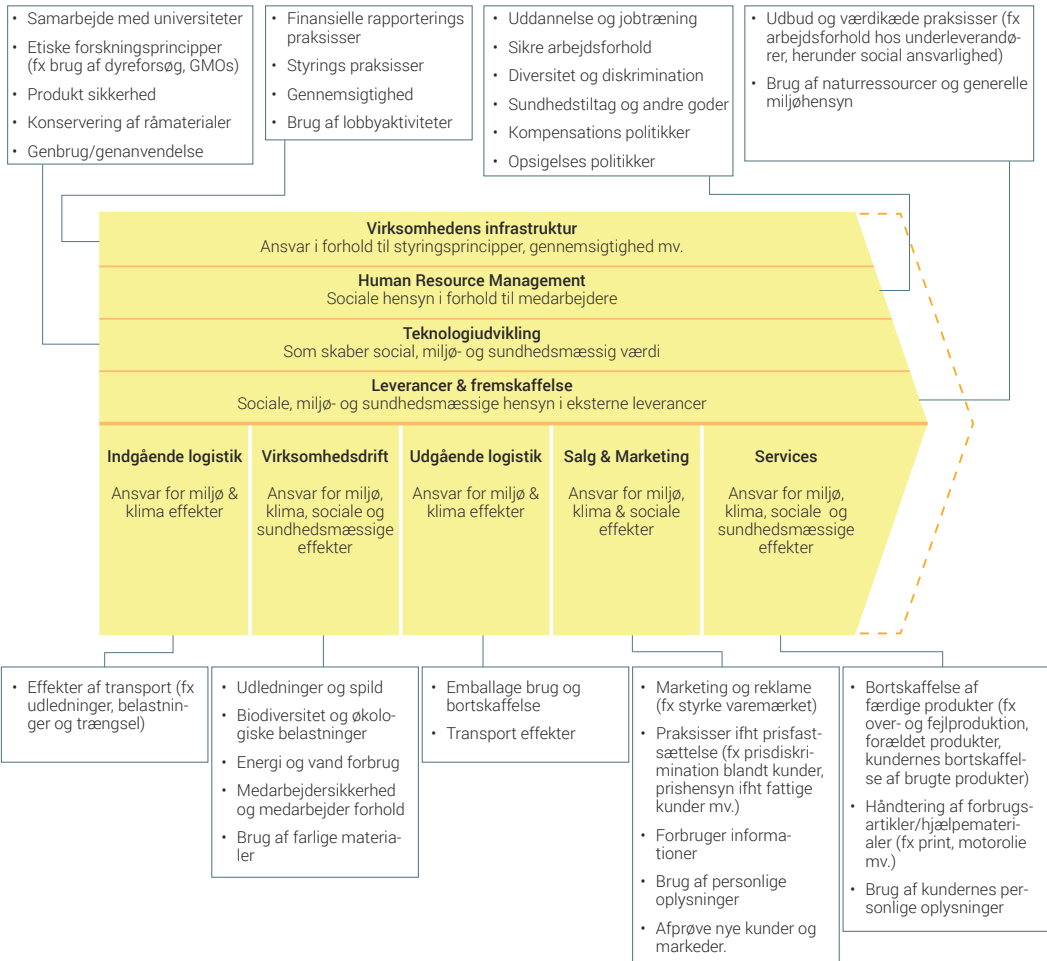
Modellen her tager udgangspunkt i, at de fleste virksomheders aktiviteter hænger sammen med og påvirker det omliggende samfund.

CSR aktiviteter kan indgå i hele værdikæden. Det vil sige, at der kan oprettes CSR-partnerskaber indenfor alle områder ("klodser") i modellen. Nogle partnerskaber angår kun et område, andre flere.



Jo mere CSR er integreret i de forskellige dele af værdikæden, jo mere integreret er CSR i virksomhedens strategi.

Områderne er afgrænsede for at fremme overblikket. I virkelighedens verden er de overlappende og gensidigt afhængige



# Sådan kan værdikædemodellen bruges

Værdikædemodellen kan bruges til at finde huller og muligheder for CSR-partnerskaber mellem socialøkonomiske virksomheder og virksomheder. Partnere i CSR kan endvidere bruge modellen til at finde ud af, om de kan udvide partnerskabet til at inkludere flere områder.

Selvom CSR kan angå hele værdikæden, er nogle steder mere oplagte end andre, og her nøjes vi med at gennemgå de led, som cases fra Center for Socialøkonomis rapport relaterer sig til.

Værdikædemodellen kan være værdifuld for alle parter i CSR-partnerskaber, fordi den kan bruges til at kortlægge CSR aktiviteterne i partnerskabet:

- Hvilke sociale initiativer skaber størst værdi for virksomhed og samfund
- Hvordan kan virksomheden knytte sociale initiativer tættere på kerneforretningen
- Hvor kan CSR bedst fungere som et bindeled mellem de formålsdrevne virksomheder og for-profit virksomhederne.

Socialøkonomiske virksomheder kan bruge modellen til at undersøge, hvordan de kan tilbyde deres spidskompetencer til virksomheder og dermed med fordel kan gå ind og starte CSR-partnerskaber. Det vil sige: hvor kan den socialøkonomiske virksomhed byde ind, så der skabes mest mulig værdi for begge parter kunder?

Værdikædemodellen kan skærpe socialøkonomiske virksomheders blik for, hvordan de kan tilpasse deres forretningsmodeller til at indgå i CSR-partnerskaber og bruges som ramme for udvikling af socialøkonomiske virksomheder. Værdikædemodellen kan også styrke socialøkonomiske virksomheders markedsføring overfor virksomheder, da Værdikædemodellen giver socialøkonomiske virksomheder en virksomhedsramme at kommunikere ud fra.

Virksomheder kan bruge værdikædemodellen til at analysere positive og negative effekter ved deres aktiviteter i hvert skridt i virksomhedens værdikæde, fx i forhold til affaldshåndtering og arbejdsforhold. Modellen kan både bruges til at analysere nutidige og fremtidige effekter, ligesom den kan bruges til at tage højde for forskel i geografiske påvirkninger.

# Eksempler på CSR-partnerskaber og hvordan de kan indsættes i værdikædemodellen

## Eksempel 1: Cykelven

Cykelven har et mobilt værksted og tilbyder virksomheder en ordning, hvor medarbejdere kan få efterset og/eller repareret cykler på deres arbejdsplads.

Cykelvens CSR-partnerskaber tager primært udgangspunkt i rene leverandørrelationer. De bruger deres service til at komme i kontakt med virksomhederne. Hvis de får en aftale i stand om, at en virksomhed vil bruge deres mobile værksted, begynder de at overveje, hvordan de kan udvide deres tilbud, så de kan komme endnu tættere på virksomheden.

En af de virksomheder, som Cykelven samarbejder med er Topdanmark. Cykelvens produkter og formål om at fremme miljø og sundhed passer godt ind i Topdanmarks CSR strategi, der fokuserer både på at fremme medarbejdersundhed og miljøvenlige transportformer.

Afgørende faktor for at Topdanmark samarbejder med Cykelven er, at Cykelven har indrettet deres virksomhed på en måde, som gør det nemt for deres samarbejdspartnere. Cykelvens mobile værksted betyder, at virksomheder kun behøver at stille en fysisk plads til rådighed. Derfor er der ikke de store omkostninger forbundet med samarbejdet, hvilket Topdanmark i høj grad fremhæver som en fordel.

### Sådan kom CSR-samarbejdet i gang

Da Cykelven kontaktede Topdanmark, arbejdede Topdanmark allerede strategisk med miljøfremme og medarbejdersundhed på forskellige måder. Der var flere årsager til, at Topdanmark ønskede et samarbejde med Cykelven.

Først og fremmest passede Cykelvens produkter til den nationale **"Vi Cykler til Arbejde" kampagne**, som Topdanmark tager del i. I forbindelse med denne kampagne ønskede Topdanmark at tilbyde deres medarbejdere gratis cykleftersyn, og Cykelven kontaktede Topdanmark netop, da de skulle finde en leverandør til dette.

Samarbejdet startede med en enkeltstående aftale i forbindelse med "Vi Cykler til Arbejde" kampagnen, men blev efterfølgende ændret til en løbende aftale, hvor medarbejderne selv betaler for Cykelvens service.

### Cykelven

**Formål:** At skabe sundhed og positive miljøeffekter med cykler og forhåbentlig også udvikling i Afrika gennem firmaets overskud.

**Koncept:** Mobilt cykelværksted, der tilbyder service til (større) virksomheder.

**Grundlagt:** 2012 af Alexander Høst Frederiksen og Simon Søndergaard.

**Antal ansatte:** 4 ordinært ansatte (ingen frivillige).

**Omsætning 2012:** 700.000 kr.

## Økonomi

Cykvelven har forpligtet sig til at donere en del af sit økonomiske overskud til en NGO, som arbejder med social forandring i Afrika. Cykvelven bruger dermed sit overskud til at opnå sit overordnede formål om at fremme cyklisme.

## Cykvelven passer ind i virksomheders værdikæde gennem

- **Human Resource Management:** Cykvelven bidrager til at styrke virksomheders medarbejdersundhed
- **Leverancer & fremskaffelse:** Cykvelven er en leverandør som er socialt ansvarlig

Der er tale om et kunde-leverandør-forhold, så virksomhedens primære overvejelse er, om de har råd til og kan stå inde for produktet. Og den socialøkonomiske virksomhed skal på sin side koncentrere sig om at sælge et godt og unik produkt, der "rammer plet". Dette kan være et særligt stærkt udgangspunkt for CSR-partnerskaber, da den gensidige værdiskabelse er tydelig.

## Eksempel 2: Huset Venture Nordjylland (HVN)

HVN hjælper virksomheder med at udføre forskellige serviceopgaver såsom regnskabs- og administrationsopgaver. HVN's medarbejdergruppe er personer, som pga. deres helbred ikke kan arbejde på fuld tid. HVN's sociale værdiskabelse ligger altså i produktionen af deres service.

HVN er specialiseret i at arbejde med en særlig (udsat) medarbejdergruppe og kan derfor være bindeled mellem denne gruppe og virksomhederne.

IKEA Aalborg er en af HVN's samarbejdspartnere. For IKEA Aalborg er samarbejdet en måde at tage socialt ansvar og afprøve at være en rummelig arbejdsplads - uden at bruge kræfter på at opbygge nye interne kompetencer og strukturer. IKEA Aalborg har ingen direkte erfaring med medarbejdere med nedsat arbejdsevne, men partnerskabet med HVN tilbyder de nødvendige kompetencer og støttestrukturer til det.

### Sådan kom CSR-samarbejdet i gang

IKEA Aalborg ønsker, at deres medarbejdergruppe skal afspejle deres kundegrundlag. Partnerskabet tager udgangspunkt i HVN's såkaldte Flyverkorps, som er et servicekorps, som består af psykisk sårbare på førtidspension, som tilbyder levering af forskellige serviceydelser.

Samarbejdet er baseret på en serviceydelse, hvor HVN's medarbejdere ordner returvarer hos IKEA Aalborg, men det, som aktiverer samarbejdet i en CSR-kontekst, er Flyverkorpsets særlige medarbejdergruppe.

HVN er ansvarlig for deres medarbejdere, hvilket bl.a. betyder, at de har en mentor, som tager med ud på arbejdspladsen og sikrer at forholdene passer til medarbejdernes behov. IKEA Aalborg sikrer derimod, at arbejdspladsen kan rumme de særlige behov, som medarbejdergruppen måtte have.

## Huset Venture Nordjylland

**Formål:** Beskæftigelse til mennesker, der af helbredsmæssige grunde ikke i stand til at arbejde på fuld tid.

**Koncept:** At tilbyde virksomheder opgaveløsning indenfor økonomi, administration, it, grafik, kompetenceudvikling og jobskabelse.

**Grundlagt:** 2007 af Inger Steen Møller.

**Antal ansatte:** 30 ansatte – heraf 4 på ordinære vilkår.

**Omsætning 2013:** 4 millioner, heraf 3 mill. Satspuljemidler.

## Økonomi

HVN er primært finansieret af satspuljemidler, men arbejder til stadighed frem mod at blive selvforsørgende.

## HVN tilbyder virksomheder socialt ansvarlighed i værdikædemodellens Human Resource Management

HVN styrker medarbejder diversiteten – men "i andet led", så det er nemt for deres partner-virksomheder at blive rummelige arbejdspladser. Men den socialøkonomiske virksomhed skal have de erhvervsmæssige og socialfaglige kompetencer til at etablere denne form for CSR-partnerskab.

## Eksempel 3: Blindes Arbejde

Blindes Arbejder beskæftiger knap 70 medarbejdere, de fleste med synsnedtættelser eller blindhed. Blindes Arbejde sælger håndværksprodukter i form af børster, koste, kurve mm.

Blindes Arbejde har både medarbejdere ansat på ordinære og særlige vilkår. Blindes Arbejde inddrager hermed deres målgruppe direkte i virksomhedens drift på samme måde som HVN.

Blindes arbejde minder også om Cykelven ved, at deres (CSR)-relation til virksomheder er et klassisk leverandørforhold.

Blindes Arbejde passer ind i virksomheders CSR aktiviteter ved, at de er en særligt social engageret virksomhed, der kan indgå som underleverandør af bestemte produkter. PP Møbler er en virksomhed, som har valgt Blindes Arbejde, som leverandør af kvalitetsbørster. PP Møbler har et forholdsvis stort fokus på socialt ansvarlighed i hele deres virksomhed, og de ønsker derfor også, at deres underleverandører tager socialt ansvar.

## Økonomi

Blindes Arbejde sælger deres produkter til virksomheder, forhandlere og har også fire egne butikker, hvor de sælger deres produkter til privatpersoner. Og så "sælger" de både beskyttet beskæftigelse, arbejdsafprøvning og virksomhedspraktikker.

## Sådan kom CSR samarbejdet i gang

PP Møbler er en virksomhed, som har valgt Blindes Arbejde, som leverandør af kvalitetsbørster. PP Møbler har fokus på socialt ansvarlighed i hele deres virksomhed, og de ønsker derfor også at deres underleverandører tager socialt ansvar. Derfor valgte de Blindes Arbejde.

## Blindes Arbejde passer ind i værdikædemodellens "leverancer & fremskaffelse"

Blindes Arbejde er en socialt engageret leverandør, der giver virksomheder mulighed for at engagere sig i at skabe jobs til mennesker på kanten af arbejdsmarkedet, uden at det er forbundet med ekstra omkostninger.

Og der er tale om en gensidig udveksling iflg. figuren ovenfor, da der er tale om et klassisk (under-)leverandørforhold.

## Blindes Arbejde

**Formål:** (primært) at beskæftige blinde og svagsynede personer indenfor fremstilling af håndgjorte børster og koste, vævning, håndfletning af kurve og stolesæder samt butiksarbejde.

**Koncept:** Produktionsvirksomhed, der (primært) ansætter målgruppen.

**Grundlagt:** 1929 som erhvervsdrivende fond.

**Antal ansatte:** ca. 65 – heraf 8 på ordinære vilkår.

**Omsætning 2012:** ca. 8,6 millioner.

## Eksempel 4: fødevareBanken

fødevareBanken har til formål både at mindske fødeavrespild og afhjælpe sult.

fødevareBanken samarbejder med private fødevare- og grossist virksomheder, som donerer fejl- og overskudsvarer til fødevareBanken. Mange virksomheder får deres overskuds- og fejlvarer destrueret, og fødevareBankens koncept er derfor at tilbyde virksomhederne muligheden for at vælge dem til at håndtere varerne på en socialt ansvarlig måde. fødevareBanken omfordeler fødevareprodukterne til medlemsorganisationer, der deler det ud til socialt udsatte grupper.

fødevareBanken har mulighed for at distribuere fødevarer til sociale organisationer langt billigere end "almindelige" grossister, da varerne er blevet doneret af virksomheder, og fordi fødevareBanken primært er baseret på frivillighed. fødevareBankens CSR-partnerskaber afhjælper således en markedsfejl, hvor der på den ene side er produkter, der ikke kan sælges på de almindelige markeder samtidig med, at der er mennesker, som ikke har mulighed for at købe fødevarer på almindelige vilkår.

### Økonomi

Medlemsorganisationer betaler et årligt kontingent for at modtage varer fra fødevareBanken, dog har organisationer med dårlig økonomi mulighed for kontingent-fritagelse. Kontingentet dækker alene fødevareBankens udgifter til logistik og administration. Dvs. medlemsorganisationerne betaler ikke for selve varerne, men kun omkostninger forbundet med omfordeling.

En del af udgifterne til at distribuere fødevarerne (til biler, benzin, forsikring med videre) dækkes af modtagerorganisationerne selv, resten betales af private fonde, sponserater og satspuljemidler.

### Sådan kom CSR samarbejdet i gang

Kellogg arbejder bl.a. med at reducere miljøbelastninger i deres produktion, donerer penge til civilsamfundstiltag og har en global CSR-strategi om at reducere fødeavrespild. Her kan fødevareBankens koncept byde ind, fordi det hjælper med at håndtere et konkret problem i form af en vis mængde spild pga. manglende efterspørgsel efter varerne eller pga. transportskader.

### fødevareBanken skaber socialt ansvar i værdikædens "services"

fødevareBankens koncept er baseret på genanvendelse. Der kan dog være særlige udfordringer forbundet med genanvendelse bl.a. konkurrenceforhold eller opretholdelse af specifikke standarder. Endvidere skal der tænkes i "stordrift", så der ikke bruges for mange ressourcer på at håndtere for mange forskellige produkter i små mængder.

## fødevareBanken

**Formål:** At undgå madspil og afhjælpe sult ved at transportere friske, overskydende fødevarer, der alligevel skulle destrueres, ud til dem, der mangler den.

**Koncept:** Distributionsvirksomhed med abonnementsordning, således at modtagerne betaler for vareleverancerne (men ikke varerne).

**Grundlagt:** 2008 som Foreningen fødevareBanken.

**Antal ansatte:** 4 (tidsbegrænsede på ordinære vilkår). Øvrig arbejdskraft er frivillig.

**Omsætning:** 2012 delte fødevareBanken mad ud til en værdi af næsten 13 millioner kroner. Selve firmaet har en omsætning på ca. 2, 7 mill.kr. (2011/2012).

## Eksempel 5: Kontutto – Verdens mest berejste pølsevogn

Samarbejdet mellem Kontutto og Lantmännen Unibake er et eksempel på et CSR-partnerskab, der anvendes til at styrke deres markedsførings- og kommunikationsaktiviteter for at rekruttere og fastholde medarbejdere og kunder.

Kontutto er et anpartsselskab, startet af en social entreprenør. Virksomheden tilbyder organisationsudvikling, rådgivning, undervisning, foredrag, udleje af Verdens mest berejste Pølsevogn foruden projektet med Verdens mest berejste Pølsevogn som et CSR-samarbejde.

Pølsevognen har siden 2003 besøgt 15 lande på fire kontinenter og er sat i verden for at inspirere og skabe positiv social forandring for nogle af verdens fattigste – med fokus på børn og unge.

Pølsevognens styrke er at skabe fokus på målgruppen, indsamle midler til at skabe forandring (og samarbejdende virksomheder) og gennem workshops understøtte målgruppen i at sætte ord og handling på egne drømme om en bedre fremtid.

Udover at have givet penge til udsatte grupper – eksempelvis til at bygge et børnehjem i Kina - er den sociale forandring skabt gennem mikrolån, kompetencetræning og opstod af indkomst-genererende aktiviteter.

Lantmännen Unibake leverer ressourcer til Kontutto mod, at de har en grad af fælles kommunikation og markedsføring. CSR-partnerskabet bliver også brugt som udgangspunkt for kompetence- og vidensdeling, hvor de to parter deler deres spidskompetencer og viden. De arbejder mod at styrke begge virksomheder bl.a. ved at bruge partnerskabet som første skridt til produktudvikling.

### Økonomi

Kontuttos kunder er private virksomheder og et par private fonde foruden uddannelsesinstitutioner. I CSR-samarbejdet tilbydes markedsføring, oplevelsesbaseret kommunikation internt og eksternt, netværksmøder, events med pølsevognen, sparring m.m..

### Sådan kom CSR samarbejdet i gang

Det startede i 2003 som et samarbejde, hvor Lantmännen Unibake leverede pølsebrød og økonomiske ressourcer som partner til Verdens mest berejste Pølsevogn. I partnerskabet fik de markedsføring samt oplevelsesbaseret kommunikation til internt og eksternt brug.

Over tid har samarbejdet udviklet sig til det vi i dag kalder CSR-partnerskab, hvor parterne samarbejder om fælles markedsføring, kompetence- og vidensdeling samt produktudvikling. Samarbejdet er gennem løbende co-creation blevet optimeret og giver gensidig værdiskabelse (jfr. figuren ovenfor). Noget Kontutto altid har haft stor fokus på.

## Kontutto

**Formål:** At skabe positiv social forandring for nogle af verdens fattigste – med fokus på børn og unge.

**Koncept:** sammen med virksomheder: organisationsudvikling, rådgivning, undervisning, foredrag samt udlejning af pølsevognen "Hottie". Med NGO'er: samarbejde for at skabe synergi via fx kompetencetræning og hjælp til at starte aktiviteter, der genererer indkomst.

**Grundlagt:** 2003 af Fanny Posselt.

**Antal ansatte:** 2 på fuldtid samt ad hoc folk hyret ind til afgrænsede opgaver. Endvidere 1-15 frivillige Pølseagenter per år og 7 frivillige Hotdog Dreamers (advisory board).

**Omsætning:** p.t. kr. 800.000-1.100.000 per år. (ekskl. penge indsamlet til social forandring via NGO'er).

## Kontutto passer ind i værdikædemodellen under

- Human Resource Management - Kontutto er med til at skabe gode virksomheds historier, som bruges til at styrke medarbejderengagement
- Salg & Marketing: Kontutto er med til at styrke virksomhedernes varemærke

Denne type CSR skaber værdi for begge parter ved "gensidig markedsføring" og ved videnuddeling.

## Opsamling

Alle eksemplerne har et – større eller mindre – element af fælles markedsføring og kommunikation. Fordelen er naturligvis, at begge parter kan nå ud til personer, de ellers ikke vil nå ud til - uden at det behøver at koste de store ressourcer. Fælles markedsføring og kommunikation er populært indenfor CSR-partnerskaber og kan bruges af socialøkonomiske virksomheder (samt NGO'er) og virksomheder i alle størrelser – forudsat man kan stå inde for hinandens brands.

En del virksomheder vil gerne tage et samfundsmæssigt ansvar og hjælpe til at skabe jobs til personer på kanten af arbejdsmarkedet. Men det kræver en særligt rummelig arbejdsplads, som kan være svær og omkostningsfuld at administrere.

Eksemplerne Blindes Arbejde og Huset Venture Nordjylland (HVN) har begge til formål at fremme særligt udsatte gruppers arbejdsmuligheder. Men de har forskellige måder at indgå i CSR-partnerskaber på: Blindes Arbejde tilbyder virksomheder en socialt ansvarlig leverance af et specifikt produkt, hvor HVN tilbyder virksomhederne mulighed for at inddrage en særlig medarbejdergruppe direkte i deres virksomhedsdrift. De indgår således på to forskellige måder i virksomheders værdikæde. Samarbejdet kan være nemt at etablere, da virksomhederne ikke skal forholde sig til særlige hensyn til særlige medarbejdere. Det kan dog være svært at skabe tættere CSR-partnerskaber på baggrund af denne type af samarbejde, da virksomhederne ofte ikke vil være særligt tilknyttet til den socialøkonomiske virksomhed. Det vil derfor ofte kræve, at socialøkonomiske virksomheder afsætter en del ressourcer, hvis samarbejdet skal udvikles.

For en socialøkonomisk virksomhed som Blindes Arbejde handler det om vende det, der normalt ses som et handicap til en spidskompetence, som de kan tilbyde virksomheder. Andre eksempler på denne type socialøkonomisk virksomhed er Specialisterne, der er et konsulentfirma, der ansætter autister til datavalidering, idet autister har en sans for detaljen, der langt overstiger både hvad alm. programmører og computere kan præstere.

Virksomheder har også et socialt ansvar for deres virke i slutningen af værdikæden. Det omfatter også ansvaret for, hvordan de håndterer fejl- og overskudsvarer. Mange virksomheder er særligt fokuseret på, hvordan de kan håndtere rest og spild produkter på socialt ansvarlige måder. Genanvendelse er derfor et særligt oplagt område for CSR-partnerskaber. Mange virksomheder har overskudsprodukter, som ikke har en betydelig værdi for virksomheden, men som kan have stor værdi for andre, og derfor kan de være et oplagt område for CSR-partnerskaber.

Når socialøkonomiske virksomheder baserer deres forretningsmodel på genanvendelse og genbrug, er det vigtigt at have øje for skalering. Genanvendelse er for det meste arbejdsintensivt, og det kan derfor være særligt relevant at bruge genanvendelse som udgangspunkt for arbejdsmarkedsintegration.



# CSR-partnerskaber har mange muligheder

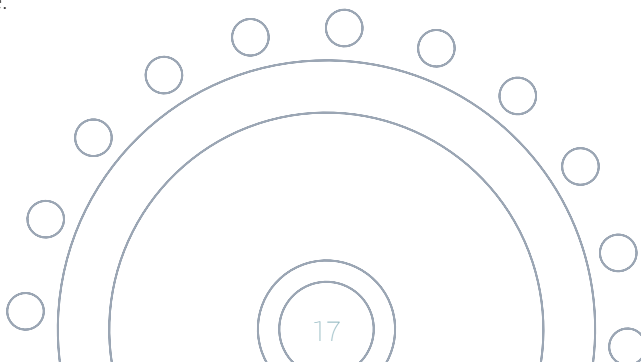
De fem eksempler illustrerer forskellige omdrejningspunkter og måder, hvorpå socialøkonomiske virksomheder kan lave CSR-partnerskaber. CSR-partnerskaber kan sagtens angå flere dele af virksomheders værdikæde, som vist i nedenstående figur.



Alle de forskellige dele af virksomheders værdikæde indebærer muligheder for CSR-partnerskaber. Samtlige fem cases har fokus på fælles markedsføring, men som det fremgår af tabellen ovenfor, er der derudover mange andre steder at sætte ind.

I eksemplet fødevarerBanken drejer det sig fx om socialt ansvar i slutningen af værdikæden, altså hvordan man kan håndtere rest- og spildprodukter på socialt ansvarlige måder.

Listen er på ingen måde udtømmende, så det er kun kreativiteten, som sætter grænser for, hvordan socialøkonomiske virksomheder kan gøre sig attraktive som mulige CSR-partnere.



# Gode råd til at komme i gang med CSR-partnerskabet

## Generelt

Gensidig værdiskabelse og en blanding af professionalisme og formål er helt centralt for virksomheders motivation for at indgå i CSR-partnerskaber med socialøkonomiske virksomheder. Socialøkonomiske virksomheder skal først og fremmest fokusere på deres tilbud til virksomheder, men det er stadig vigtigt, at socialøkonomiske virksomheder fortæller om deres unikke forretningsmodeller og sociale formål.

Socialøkonomiske virksomheder, der arbejder med CSR-partnerskaber bør starte med at stille spørgsmålet: "Hvad får virksomheder ud af at samarbejde med os?". Det er (typisk) den socialøkonomiske virksomhed der skal være den opsøgende, da alm. virksomheder sjældent kender socialøkonomiske virksomheder og deres potentialer.

Socialøkonomiske virksomheder kan med fordel anvende værdikædemodellen til først at analysere, hvor der vil være mest relevant at sætte ind generelt for derefter at finde mulige almindelige virksomheder, der kan matche den social- økonomiske virksomheds tilbud.

Valg af passende partnere er afgørende for partnerskabets succes. Det kan være særligt givtigt at lave en interessent-analyse for at finde ud, hvem det kan være interessant at indgå partnerskab med – og hvilke faktorer, der er særligt relevante.

Der er særligt store potentialer for gensidig værdiskabelse, hvis CSR-partnerskaber bliver knyttet op på parternes kerneforretning og der deles ressourcer på tværs. Det kan både være:

- Materielle og ikke-materielle ressourcer
- Nye kundesegmenter og markeder

Socialøkonomisk virksomhed kan tilbyde virksomheder mulighed for at:

- Styrke virksomheders varemærke og dermed styrke fastholdelse og rekruttering af kunder og medarbejdere.
- Få adgang til CSR-relaterede produkter eller ydelser
- Teste forskellige CSR indsatser og aktiviteter
- Udvikle nye produkter
- Udvide kundeportefølje og åbne for nye markeder

CSR-partnerskaber indebærer en del kontakt mellem de forskellige parter. Det kan derfor være gavnligt at overveje, hvorvidt der skal etableres en styre- eller kontaktgruppe, som kan udgøre et særligt beslutningssystem.

## Leverandørsamarbejde

Socialøkonomiske virksomheder kan med fordel skabe CSR-relaterede produkter eller ydelser, der skaber social værdi gennem fx miljø- og sundhedsfremmende aktiviteter, da det kan være en nem måde at starte samarbejde op med virksomheder, da den gensidige værdiskabelse er tydelig.

Virksomheden kan på sin side se, hvad den får for de penge, de bruger. Grundlæggende for denne tilgang er, at sælge det gode produkt (ydelse) frem for den gode sag. Der er i denne tilgang som udgangspunkt tale om et professionelt kunde- leverandør-forhold, hvor virksomhedens primære overvejelse er, om de har råd til - og kan stå inde for – produktet eller ydelsen. Socialøkonomiske virksomheder skal særligt koncentrere sig om at sælge et godt og unik produkt, der "rammer plet" i forhold til virksomheden.

Når CSR-partnerskaber starter som leverandør samarbejder lægger virksomhederne især vægt på, at produkterne præsenteres på en måde, som gør det nemt for virksomhederne at forstå, hvordan de kan bruge dem. Det kan derfor være en fordel at have færdige løsninger (produkter), som virksomhederne som udgangspunkt kan tage stilling til, da de på den måde hurtigt kan få et overblik over, hvordan det kan passe ind i deres foretagende. Det kan dog være en god idé at lave produktet på en fleksibel måde, så det kan tilpasses virksomheders specielle behov. Her kan Værdikædemodellen bruges som redskab til at undersøge, hvordan den socialøkonomiske virksomheds produkter eller ydelser passer bedst ind i virksomheders værdikæde.

### **Fordele og ulemper ved leverandørsamarbejde i CSR-sammenhæng**

Fordelene er, at værdiskabelsen er enkel og tydelig; og at leverandørforholdet er godt til at skabe tillid og grobund for at udvikle CSR-samarbejdet. Udfordringen er, at der ligger en stor opgave for den socialøkonomiske virksomhed i at tydeliggøre deres sociale formål, således at virksomheden kan se samarbejdet i en CSR-sammenhæng – og blot ser den socialøkonomiske virksomhed som endnu en leverandør.

## Strategisk filantropi

Ønsker socialøkonomiske virksomheder at etablere filantropiske samarbejder med virksomheder, er det særligt værdifuldt, hvis det er partnerskaber, der er baseret på strategisk filantropi.

Strategisk filantropi betyder, at der er gensidig værdiskabelse. Det kan fx være at parterne laver fælles markedsførings- eller kommunikationsaktiviteter eller arbejder med produktinnovation, som kan åbne nye markeder for socialøkonomiske virksomheder og virksomheder.

Filantropiske partnerskaber kan baseres på meget andet end donation af finansielle res-

sourcer. Corporate volunteering eller pro bono arbejde er for mange virksomheder nemmere at lave en aftale om, da det ikke er en direkte økonomisk investering. Genanvendelse af rest- eller spildprodukter kan også være nemmere at lave et samarbejde om end donation.

Det kan være særligt attraktivt for virksomhederne at vælge en CSR-partner, som kan være bindeled mellem den "sociale verden" og den "økonomiske verden". socialøkonomiske virksomheder kan netop udnytte deres sociale og forretningsmæssige kendskab til at blive bindeled mellem virksomheder og NGO'er, og dermed styrke deres position som mere attraktiv CSR-partner for virksomheder.

### **Fordele og ulemper ved filantropisk samarbejde i CSR-sammenhæng**

Fordelen er, at filantropiske partnerskaber har store potentialer, hvis partnerskabet er strategisk og skaber gensidig værdi. Ulempen er så, at det er svært for virksomhederne at vurdere, om det kan skabe værdi for virksomheden. Det kan gøre det særligt svært for nyere og mindre socialøkonomiske virksomheder at indgå i denne form for samarbejde. Den socialøkonomiske virksomhed må derfor anskueliggøre, dels hvordan et strategisk filantropisk samarbejde tilfører værdi, dels hvordan det kan kommunikeres til omverdenen, så det gavner i en markedsføringsammenhæng.

## CSR er ikke bare moral og etik, men en vej til

- Mere omsætning: indgang til nye markeder
- Færre omkostninger: fx lavere spildprocent
- At genere mere tillid: forbedre omdømmet
- Risikostyring i forhold til lovgivning og image

Arbejd med de emner, der giver mening for virksomheden, ikke hvad der tilfældigvis er i medierne.

Store virksomheder argumenter for, at CSR er vigtigt for at beskytte virksomhedens omdømme eller brand, hvorimod iværksættere bruger det til netop at opbygge et godt renommé. Hvorfor det er tydeligt, at virksomhedens størrelse er en medvirkende faktor for CSR motivet er det vigtigt at se på, hvilken situation virksomheden er i for at vurdere motivet

Tillid bliver af alle parter anset som grundlæggende for CSR-partnerskaberne. Den personlige kontakt mellem partnerskabets parter kan være vigtig for at **skabe og sikre tillid og en fælles udvikling i partnerskabet.**

**Fælles kerneværdier** er afgørende for start af CSR-partnerskaber og for deres succes. De er med til at give parterne et fælles sprog og klart at vise det fælles mål, som man ønsker at nå med partnerskabet. Fælles kerneværdier kan endvidere være med til at skabe tillid mellem parterne i den indledende fase af partnerskabet. I denne forbindelse kan det være særligt attraktivt at finde partnere, som besidder specielle kompetencer og ekspertiser, som virksomhederne ikke selv er i besiddelse af, og som giver virksomhederne mulighed for at arbejde med et andet område end de er vant til.

En **løbende dokumentation og effektmåling** af partnerskaber kan være meget værdifuldt for CSR-partnerskaber. For det første viser det partnerne, hvilken værdi partnerskabet skaber. For det andet kan bruges til at justere partnerskabet løbende. Socialøkonomiske virksomheder kan dels bruge dokumentation og effektmålinger til at overbevise nuværende partnere om at investere flere ressourcer i partnerskabet, dels kan dokumentationen bruges til at få potentielle partnere til at tænke i CSR-partnerskaber med den socialøkonomiske virksomhed.

## Seks trin til strategiske CSR-partnerskaber

### 1 Find de partnere der passer bedst til formålet:

- Kortlæg interessenter
- Klarlæg interessenternes behov og muligheden for at sælge produkter og ydelser til dem (find de partnere, hvor der er størst mulighed for at skabe leverandør samarbejde)
- Afgør om potentielle partners størrelse, brancher og industrier har betydning
- Klarlæg interessenternes værdier (find de partnere, hvor kerne værdierne passer bedst sammen)

### 2 Skab en fælles vision

- Et tydeligt fokus på en bestemt social udfordring kan ofte medvirke til, at der arbejdes målrettet mod at skabe sociale forandringer og dermed skabe større effekt (dette skridt kan som regel først tages, når der er opbygget tillid i samarbejdet og efter at virksomheden har oplevet at I kan sikre stabile leveringer af produkter og ydelser med rette kvalitet og pris)

### 3 Afklar og bestem de bedste måder til at opnå de forventede resultater

- Afklar hvordan og hvilken værdi, der skal skabes, og vær ikke bange for at der skabes profit gennem partnerskabet
- Sørg for at opbygge tillid
- Afklar hvordan partnerskabet bedst kan integreres i partnerens kerneforretning og værdikæde

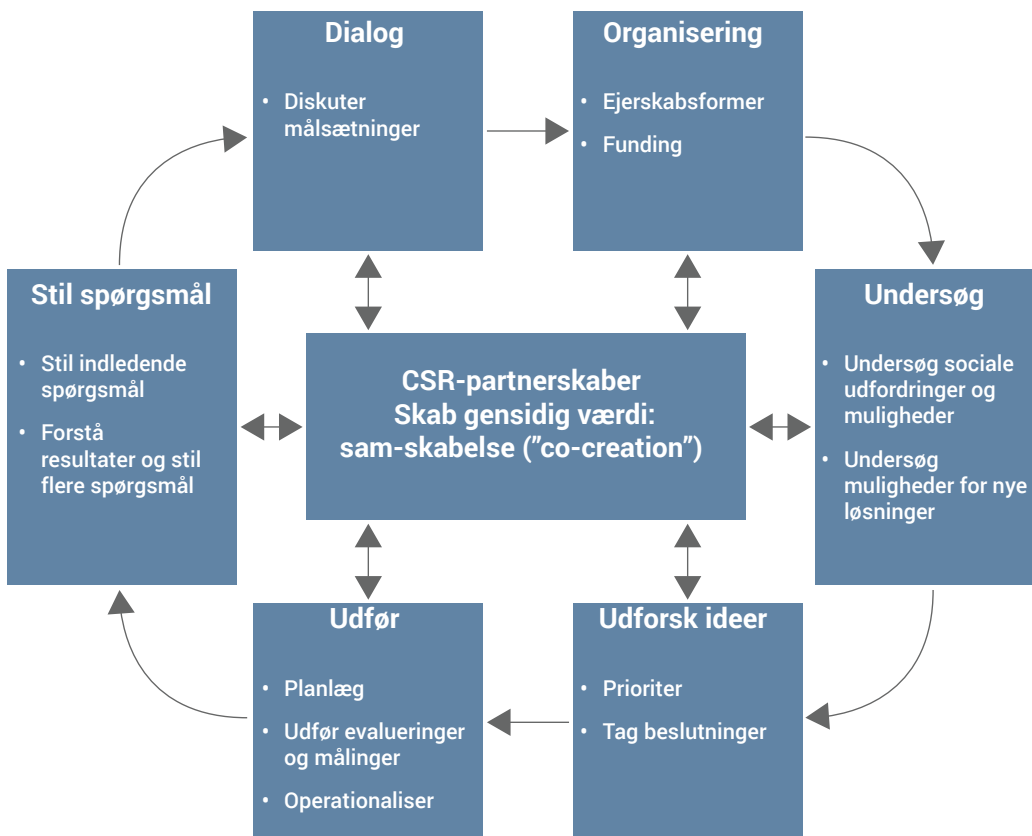
### 4 Tilpas jeres ressourcer

- Udnyt hinandens ressourcer – både materielle og immaterielle (viden og specielle kompetencer) – kompetencer og netværk kan være mere betydningsfulde end penge, og det kan være nemmere at dele

### 5 Forbliv fokuseret og afstem løbende forventninger

### 6 Dokumenter effekter løbende og brug det til at udvikle partnerskabet

De seks trin skal ikke ses som et lineært forløb, men nærmere et cirkulært, hvor partnerne gennem løbende dialog, analyse og effektmålinger finder den bedste løsning. Derfor kan trinene også anskues således:



Kernen er CSR partnerskabet og den gensidige værdi – ud fra det kan man starte forskellige steder, ligesom parterne kan inddrage idéer, undersøgelser mv. fra andre tidligere partnerskaber, eller tidligere stadiet i det samme partnerskab.

Guiden er blevet til i samarbejde med



[www.cykelven.dk](http://www.cykelven.dk)



[www.hv-nord.dk](http://www.hv-nord.dk)



[www.blindesarbejde.dk](http://www.blindesarbejde.dk)



[www.foedevarebanken.dk](http://www.foedevarebanken.dk)



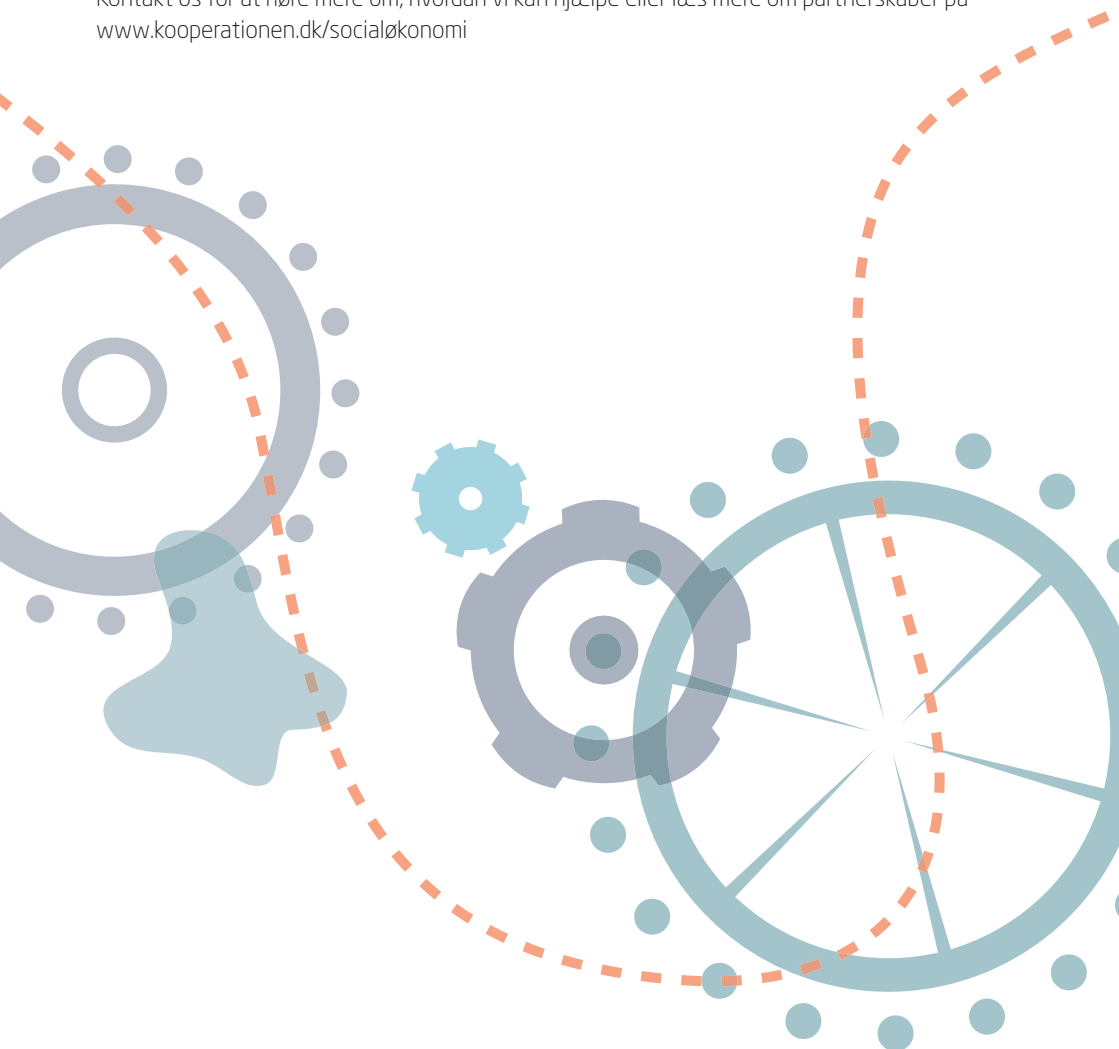
[www.verdensmestberjstepølsevoغن.dk](http://www.verdensmestberjstepølsevoغن.dk)

## Hvis du vil vide mere

Kooperationen er en værdibaseret arbejdsgiver og interesseorganisation for socialøkonomiske og kooperative virksomheder.

Vi rådgiver vores medlemsvirksomheder, varetager deres interesser og arbejder aktivt for at skabe bedre rammer for at drive socialøkonomisk og fællesskabsbaseret virksomhed i Danmark.

Kontakt os for at høre mere om, hvordan vi kan hjælpe eller læs mere om partnerskaber på [www.kooperationen.dk/socialøkonomi](http://www.kooperationen.dk/socialøkonomi)



**KOOPERATIONEN**

Reventlowsgade 14, 2. • 1651 København V

33 55 77 30 • [kontakt@kooperationen.dk](mailto:kontakt@kooperationen.dk) • [www.kooperationen.dk](http://www.kooperationen.dk)