

MAGASIN #6 · NOVEMBER 2012  
DANSK STANDARD

**vækst  
+ kvalitet**

**CSR Awards 2012:**  
SMV'er og CSR-strategi  
hører sammen

**MADS ØVLISEN:**

»Hvor svært  
kan det være?«


**Ida Auken:**

»Grøn  
omstilling  
kommer  
ikke af  
sig selv«

**DS**  
DANSK STANDARD

+ CROWNE PLAZA COPENHAGEN: VÆRELSE MED GRØN UDSIGT · BERENDSEN VIL FORTÆLLE OM  
ANSVARLIGHED · FORSVARET I KRIG MOD ENERGISPILD · VI KØBER MILJØMÆRKET – ET NETVÆRK FOR  
INDKØB MED OMTANKE · SAMARBEJDE SKAL SKABE SYNERGI · HVORDAN KOMMER I VIDERE MED CSR?





»Også SMV'erne har set fordelene ved at sætte 'det, de bare gør' i system«

Anne Haslöv Stæhr,  
Dansk Standard  
Foto: Tine Harden

# Den bæredygtige vækst starter med standarder

Flere og flere danske virksomheder arbejder i dag strategisk med CSR. Også SMV'erne har set fordelene ved at sætte 'det, de bare gør' i system. Det giver dem ikke bare overblik over deres indsats og prioriteringer; det sikrer også den løbende opfølgning, der er nødvendig i en dynamisk virksomhed. Og ofte er standarder et nødvendigt hjælpemiddel til at nå i mål.

Dansk Standard vil gerne bakke op om denne udvikling og give et skulderklap til de SMV'er, der kobler deres CSR-aktiviteter til deres forretningsstrategi. Vi har derfor besluttet at uddele en pris til en virksomhed med færre end 100 ansatte, der arbejder med CSR som en forankret del af strategien. Prisen uddeles ved CSR Awards 2012 i Sønderborg.

Standarder er centrale i udviklingen af nye grønne teknologier. Miljøminister Ida Auken siger til vækst+ kvalitet:

– Standardisering spiller en vigtig

rolle i udviklingen af grønne teknologier. Standarder er med til at sikre, at produkterne er af høj miljøkvalitet, og øger også forbrugernes mulighed for at tage et grønt valg.

I Dansk Standard er vi allerede i fuldt sving med at udvikle standarder og redskaber, der kan understøtte regeringens grønne omstilling. Det gælder fx inden for smart grid og intelligent styring af elforbruget, hvor der lige nu udvikles internationale standarder for bl.a. datasikkerhed.

Ud over at vi har udviklet en række ledelsesstandarder under CSR-paraplyen, har vi også initieret udviklingen af en CSR-standard, som virksomheder kan blive certificeret efter.

Derudover har vi i Miljømærkning Danmark netop søsat et nyt netværk: *Vi køber miljømærket – Et netværk for indkøb med omtanke*. I indkøbernetværket indgår bl.a. If Skadeforsikring, Danske Bank, Steen & Strøm, Rambøll, Grundfos og Nykredit, fordi disse virksomheder tror på, at det nytter at stå sammen om at stille miljøkrav.

Verden står over for nogle afgørende udfordringer, der angår økonomi og ressourcer. De to ting hænger sammen. Og netop kombinationen af de to udfordringer vil styrke vores eksport af grønne teknologier, skabe ny vækst og nye arbejdspladser. Her spiller standarder en særlig rolle.

Anne Haslöv Stæhr  
Adm. direktør, Dansk Standard



**Ida Auken, Danmarks miljøminister:**  
»Vi skal bygge bro mellem hensynet til miljø og sundhed på den ene side og omsætning og arbejdspladser på den anden side.«

## CSR Awards 2012

For første gang uddeler Dansk Standard en pris til en virksomhed med den bedste forankring af bæredygtighed i strategien.

## SYSTEMATISERET LEDELSE

Med ledelsessystemer kan man undgå unødige brandslukninger. Og den nye CSR-standard er ingen undtagelse.



**vækst  
+ kvalitet**



6



18



34



24

14



## Værelse med grøn udsigt

Det unge Crowne Plaza Copenhagen Towers har sat sig for at underbygge sin påstand om at være blandt verdens mest bæredygtige hoteller. Hotellet forventer, at dokumentationen får kommerciel værdi.

## Berendsen vil fortælle om ansvarlighed

Standarden for samfundsansvar har givet vaskerikongcernen bedre overblik og lyst til at gøre omverdenen mere opmærksom på arbejdet med bæredygtighed.

Udgivet af:  
Dansk Standard,  
Kollegievej 6,  
2920 Charlottenlund  
[www.ds.dk](http://www.ds.dk)

Ansv. redaktør:  
Palle Almar Knudsen  
Redaktion:  
Hanne Dyrmann,  
Morten Andersen og  
Lane Markholt-Hansen  
Korrektur: Helen Købke  
og Ulrik Poss  
Layout: Søren Damstedt,  
Trefold  
Forside: Ida Auken  
fotograferet af  
Claus Bjørn Larsen.  
Oplag: 5.000 eksemplarer





**Miljøminister Ida Auken:**  
»Den grønne omstilling skal hjælpe vores virksomheder til at producere mere med færre ressourcer og udvikle fremtidens grønne teknologier«

Fotos: Claus Bjørn Larsen

# Grøn omstilling

Regeringen vil sætte turbo på grøn omstilling.  
– Standarder er en del af løsningen, mener miljøminister Ida Auken.

## kommer ikke af sig selv

I en tid, hvor presset på jordklodens ressourcer er stigende, står bæredygtighed, grøn økonomi og konkret indsats over for forureningsproblemer, ressourceproblemer og klimaforandringer højt på regeringens agenda.

Under overskriften 'Grøn omstilling' vil regeringen sikre en grøn økonomi og erhvervsudvikling i Danmark og gøre Danmark klar til en fremtid, hvor al energi er vedvarende og ressourceforbruget bæredygtigt.

Vækst+kvalitet har mødt miljøminister Ida Auken og spurgt, hvorfor det er afgørende at gennemføre en grøn omstilling af Danmark:

– Regeringen ønsker at sætte turbo på den grønne omstilling,

fordi det er det, Danmark skal leve af i fremtiden, og fordi vi – modsat hvad mange måske tror – ikke har løst alle miljøproblemer endnu. Den grønne omstilling skal hjælpe vores virksomheder til at producere mere med færre ressourcer og udvikle fremtidens grønne teknologier, så vi på én og samme tid får skabt vækst og taget hånd om de miljøproblemer, vi står over for herhjemme og globalt, siger Ida Auken.

### Standarder fremmer grøn udvikling

Men hvordan bliver de gode intentioner indfriet? Den grønne omstilling kræver bl.a. andet en større dansk indsats i internationale forhandlinger

og EU. Det er planen, at Danmark i den forbindelse skal udvikle sig til et demonstrationsland for nye teknologier og nye metoder. Et tiltag, der både skal skabe stigende beskæftigelse og forbedre miljøet herhjemme. Og som ifølge miljøministeren vil kræve brug af standarder:

– Med standarder får virksomhederne mulighed for at dokumentere, at det, de siger, virker – også rent faktisk gør det. Standardisering er dermed med til at fremme den grønne udvikling. Vi skal ikke lave løsninger, som kun kan godkendes og accepteres af forbrugere og virksomheder i Danmark. Derfor er internationalt accepterede standarder i mange tilfælde en forudsætning



for, at vi kan afsætte vores produkter på det internationale marked, siger Ida Auken, som er meget optaget af, at standarder er baseret på den nyeste viden om, hvad der er teknologisk muligt, og at vi dermed undgår at spænde ben for innovative løsninger:

– Standarder skal hele tiden skubbe på udviklingen frem for at bremse den. Det nytter jo ikke at have oldnordiske kriterier for ecodesign og BAT (best available technology), hvis virksomhederne reelt kan producere produkterne med langt mindre energi eller vand, siger Ida Auken.

### Ny teknologi skal udvikles

Mange af de grønne teknologiske løsninger bliver allerede anvendt i dag, mens andre endnu ikke er udbredt. Ifølge Ida Auken vil der også være behov for at udvikle helt nye grønne teknologier – her vil standardisering komme til at spille en vigtig rolle:

– Standarder er med til at sikre, at produkterne er af høj miljøkvalitet, og øger også forbrugernes mulighed for at tage et grønt valg. Det gælder selvfølgelig også på et højt prioriteret område som vand, siger Ida Auken og understreger, at i forhold til EU og internationalt i øvrigt bidrager standarder bl.a. til at sikre et solidt grundlag for bl.a. værktøjer til miljøledelse, miljøkommunikation, ensartede målemetoder og kontrol med laboratorier.

### Et grønt indre marked

Hun betragter også standarder som et betydningsfuldt værktøj til at gøre et indre grønt marked til virkelighed. Et marked, der ifølge miljøministeren er nødvendigt, når vi skal konkurrere med de store asiatiske økonomier,

der allerede har set, at fremtiden tilhører dem, der kan sænke deres ressourceforbrug og finde nye løsninger på den ressourceknaphed, vi så småt oplever:

– Et velfungerende indre marked er afhængigt af, at vi har en fælles forståelse af, hvad der er op og ned, når vi snakker grønt. Det kan ikke nytte noget, at vi gør tingene på én måde herhjemme og på en helt anden måde i EU. Det gælder for så vidt både for virksomhederne, som ikke skal mødes af flere regler end højst nødvendigt, og det gælder for forbrugerne, som skal kunne gennemskue de mange informationer, de bliver præsenteret for. Jeg vil gerne arbejde for fælles ambitiøse EU-krav til produkter, produktionsformer og serviceydelser, så vi får nye og bedre produkter og løsninger, som virksomhederne kan afsætte i hele Europa, siger Ida Auken.

### CSR spiller central rolle

En anden nødvendighed i jagten på grøn omstilling er ifølge miljøministeren den stadig stigende CSR-indsats i danske virksomheder. Flere og flere arbejder aktivt og strategisk med at tage hensyn til miljøet, sikre gode arbejdsforhold og skabe tætte relationer til lokalsamfundet. Også regeringen selv vil ifølge regeringsgrundlaget i højere grad end tidligere medtage miljø, klima og energi i sine beslutninger:

– CSR er vigtigt, fordi det er med til at sætte fokus på helheden. Vi skal bygge bro mellem hensynet til miljø og sundhed på den ene side og om sætning og arbejdspladser på den anden side, siger Ida Auken og fortsætter:

– Og når det gælder CSR, tager vi et bredere ansvar: Arbejderne i In-

dien skal ikke vade rundt i kemikalier, når de producerer produkter til os. Spildevandet fra tekstilvirksomheden i Bangladesh skal ikke forurene vandet osv. CSR handler også om at være ressourceeffektiv, at fastholde medarbejdere, at levere sunde og gode produkter til forbrugerne – det handler simpelthen om en samlet tilgang til en sund og bæredygtig forretningsmodel, siger Ida Auken.



»Et velfungerende indre marked er afhængigt af, at vi har en fælles forståelse af, hvad der er op og ned, når vi snakker grønt«

## 3 skarpe om Svanen og Blomsten til Ida Auken

Vækst+kvalitet har stillet miljøminister Ida Auken 3 spørgsmål om miljømærkerne Svanen og Blomsten.

### 1. Danskerne køber stadig flere og flere miljømærkede varer. Hvordan mener du, at regeringen kan hjælpe med at give forbrugerne endnu bedre mulighed for at købe miljørigtigt?

Vi kan ikke tvinge forbrugerne til at købe miljørigtigt, men vi kan komme med små kærlige skub, så det bliver nemmere at handle grønt. Og noget af det vigtigste er, at forbrugerne kan føle sig trygge ved, at de produkter, der markedsføres som grønne, rent faktisk også er grønne. Derfor bakker regeringen også konsekvent op om Blomsten og Svanen i stedet for at acceptere alle mulige forskellige mærker og forsøg på greenwashing.

### 2. Hvilken rolle mener du, miljømærkerne – Svanen og Blomsten – spiller i regeringens ambition om at lave en grøn omstilling af Danmark?

Svanen og Blomsten ligger på topt i verden over de mest kendte grønne mærker. De er derfor et godt udgangspunkt for at skubbe på den grønne omstilling. Jo flere virksomheder, der får øjnene op for de markedsføringsfordele, der er

ved at få miljømærket deres produkter, jo bedre; og jo flere forbrugere vi kan give det lille skub i retning af et bæredygtigt indkøb, jo bedre.

### 3. Det offentlige foretager enorme mængder indkøb hvert år. Kunne miljømærkede produkter og services ikke i højere grad end i dag betyde noget for, hvad der indkøbes?

Jo, Danmark er blandt de bedste i EU, når det gælder offentlige indkøb, men vi skal helt i top. Det er bl.a. derfor, regeringen vil komme med en strategi for intelligent offentligt indkøb. De offentlige indkøbere udgør en kæmpe indkøbsmuskel på 200 mia. kr. i Danmark, og derfor vil det være tosset, hvis vi ikke bruger den kraft til at skubbe markedet i en mere grøn retning.

Jeg ser gerne, at vi bliver bedre til at tænke i levetidsomkostninger og inddragelse af miljø- og energikrav i forbindelse med større anlægsarbejder. Det skal ikke kun være indkøbsprisen, der bestemmer, hvilket produkt det offentlige vælger. Man skal også inddrage omkostningerne i brugsfasen i den samlede økonomiske vurdering af produktet. Her er det naturligt at trække på de erfaringer, vi har fra arbejdet med miljømærkerne.



**Stine Bosse**, bestyrelsesformand for bl.a. Det Kongelige Teater og Børnefonden:

## »Vi må udnytte de forspring, vi har«

Jeg tror, at bæredygtighed er en integreret og naturlig præmis i måden, man driver sin virksomhed. Rigtig mange tænker allerede sådan uden at kunne sætte fine ord på. Hvis vi i Danmark skal vinde de kampe, der naturligt er på den globale scene, må vi udnytte de forspring, vi har. Her er bæredygtighedstankegangen en helt unik platform, som vi uden de dybe knæbøjninger kan udvikle og folde ud i de kommende år.

Virksomheder har naturligvis et ansvar for det, de laver. Herunder et socialt ansvar for de samfund, man agerer i. Jeg har til dato ikke mødt én virksomhedsleder, der udtrykte noget andet. I hvert fald ikke i Danmark. Begrebet CSR bliver ofte fejlfortolket, og nogle forveksler det med ren filantropi. Ansvar, også det sociale, er et helt naturligt led i ordentlig virksomhedsdrift, og herefter kan man, hvis man som virksomhed har et økonomisk og/eller et 'menneskeligt' overskud, gøre mere end det umiddelbart forventelige. Som oftest kommer det tifold tilbage. Det ved de, der har prøvet, og det er en sand motivationsfaktor. Tilmed den væsentligste motivationsfaktor, mener jeg.

# Hvordan kan man fremme bæredygtighed og CSR i dansk erhvervsliv?

vækst+kvalitet har spurgt tre fremtrædende danskere om, hvad de mener, der skal til for at fremme bæredygtighed og CSR i dansk erhvervsliv.

**Mads Øvlisen**, formand for Rådet for Samfundsansvar:

## »Hvor svært kan det være?«

Det gælder om at få de små og mellemstore virksomheder med. Forestillinger om bøvl og omkostninger afskrækker. Men med den undskyldning snyder virksomhederne sig selv. Der er gode eksempler på, hvor enkelt man ved en bæredygtig indsats kan skabe en bedre forretning med gevinst for smv'ernes ejere, medarbejdere og samfundet.

Jeg tror, at en af de væsentligste udfordringer, vi har, er at finde måder, hvorpå de små og mellemstore virksomheder kan arbejde med samfundsansvar på en sådan måde, at de kan se, at der er penge i det. For når de ikke har tid til det, er det nok, fordi de små og mellemstore virksomheder ikke synes, at det skaffer værdi og bare er tidsspilde. Det er en stor udfordring.

Mange gør det fantastisk godt på samfundsansvar. De kalder det bare ikke bæredygtighed eller social ansvarlighed. For dem handler det om at være en god arbejdsplads. Og i en stor virksomhed vil alt det, de gør, blive centralt styret som social ansvarlighed. Hvad med at hjælpe dem i gang via en ny app 'Hvor svært kan det være?'?



Foto: Kim Wendt



**Axel Boisen**, direktør for CSR-fonden:

## »CFO'en skal lytte til den CSR-ansvarlige«

CSR har tre grundlæggende udfordringer. 1: Den virksomhedsstrategiske. 2: Hos forbrugeren. Og 3: I det offentlige.

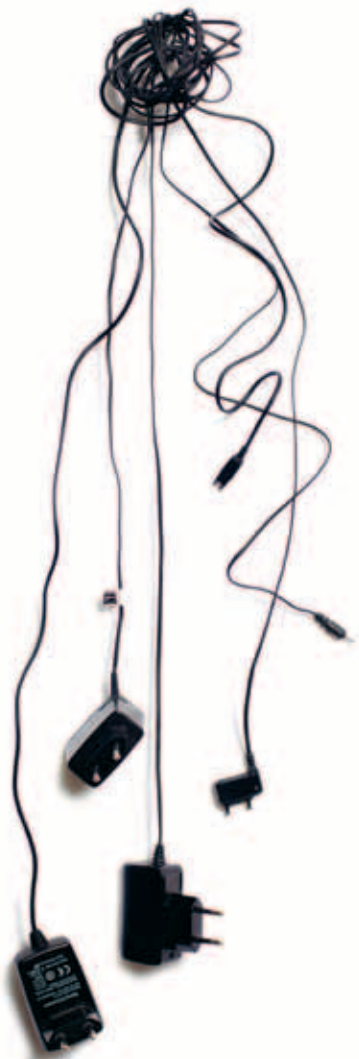
1: Den CSR-ansvarlige spiser stadig ikke frokost med CFO'en og er ikke med til bestyrelsesmøderne. Først når det sker, bliver CSR andet end lovlighed og personlig moral.

2: Jeg har bestilt den nye iPhone 5. Så længe jeg og alle mulige andre gør det, uagtet Apples leverandør Foxconn's selvmordsrate, så må vi alle vente på politikerne.

3: Og politikerne? Regeringens nye CSR-'strategi' er en sammenfejnning af eksisterende tiltag. Ingen ekstra forskning eller formidling. Manglende visioner eller handlekraft betyder, at otte-ti års arbejde for at samle CSR-aktiviteterne atomiseres ud i alle mulige personligt drevne initiativer i de enkelte ministerier. Nul strategi over det.

Så kære regering. Gør de offentlige 50 % af den danske økonomi bæredygtig. Fra voksenbleer til marmor. Fra service-medarbejdere til el. Så ville CFO'en lytte til CSR-manageren. For jeg dropper ikke min iPhone ...





## HVOR KOMMER KAKAOBØNNEN FRA?

Kun en lille procentdel af kakaobønner certificeres i dag efter kravene til bæredygtig produktion. Det skal nye europæiske og internationale standarder nu ændre på, så industrien kan imødekomme den stigende efterspørgsel efter bæredygtige produkter. Danmark står i spidsen for udviklingen af standarder, der vil basere sig på det bedste fra de forskellige private ordninger, som allerede findes. Et grundlæggende fælles kravsæt vil gøre det lettere for både kakaobønder og industrierne, der anvender kakao som ingrediens, at forholde sig til og efterleve kravene. Dermed bliver det mere enkelt for kakaobønderne at få certificeret deres kakaobønner og at højne deres levestandard. De nye standarder skal samtidig sikre sporbarheden.

Arbejdet med at udvikle standarden foregår i et dansk udvalg, som er åbent for alle interesserede. Foreløbig deltager repræsentanter fra Toms, DI Fødevarer og Forbrugerrådet. Hvis du er interesseret i at høre mere om udvalget for kakaobønner, er du velkommen til at kontakte seniorkonsulent Lars Brogaard på lbs@ds.dk eller telefon 2048 2374.



## Svanen giver god varme



Omkring ½ mio. brændeovne og -kedler er installeret i de danske hjem. Særligt inden for de seneste år er antallet af brændeovne steget. Fyring med træ er CO<sub>2</sub>-neutralt, idet afbrænding af træet udleder den samme mængde CO<sub>2</sub>, som træet optog, da det voksede. Dog udleder fyring med brændsel partikler, som er skadelige for mennesker og miljøet. Miljørigtig fyring og svanemærkede brændeovne minimerer luftforureningen. Ovne med Svanemærket har et lavt udslip af partikler samt en høj virkningsgrad. Læs mere på ecolabel.dk.

## FÆLLES OPLADER GAVNER MILJØET

Fremover kan du sagtens låne sidemandens oplader, selvom hans mobil ikke er samme mærke som din. Der er nemlig kommet en fælles standard for mobilopladere, EN 62684, som skal gøre det muligt at producere en fælles mobiloplader, der passer til alle mobiltelefoner uanset type og mærke.

Nu, hvor alle har mulighed for at bruge de samme ladere, behøver du ikke – som du sikkert gør i dag – at smide den gamle oplader væk, når du får en ny telefon. Der er nemlig stor sandsynlighed for, at du kan genbruge den, du har. Dansk Standard har faciliteret arbejdet med at udvikle standarden fra dansk side.

## Netværk for CSR og samfundsmæssigt ansvar

I **Forum for samfundsmæssigt ansvar** får du svar på, hvordan du kan bruge CSR til strategisk forretnings- og organisationsudvikling, og hvordan man tiltrækker og fastholder medarbejdere. Du får også viden om, hvordan man bliver certificeret efter DS 49001 for samfundsmæssigt ansvar/CSR.

**Forum for samfundsmæssigt ansvar** mødes regelmæssigt i løbet af året med aktuelle temaer på agendaen, fx den

internationale udvikling og trends inden for samfundsmæssigt ansvar. Forummet udspringer af det udvalg, der udviklede DS 49001 for samfundsmæssigt ansvar i dansk regi og deltog i udviklingen af ISO 26000. Novo Nordisk er p.t. formand for forummet.

Hvis du vil inviteres til det næste møde, er du velkommen til at kontakte seniorkonsulent Kim Christiansen på kc@ds.dk eller telefon 2277 6987.

## 8 UD AF 10 KENDER TIL DANSK STANDARD

– uhjulpet kendskab (Epinion, 2012)

## FÅ VIDEN OM, HVORDAN MAN MÅLER BÆREDYGTIGE SAMFUND



*Hvordan kan man måle, styre og følge op på bæredygtigheden i en global virksomhed eller en kommune?*

*Det skal en række internationale standarder bidrage til at løse. Standarderne kommer til at favne bredt lige fra ledelsessystemer for udvikling og administration af bæredygtige samfund til tekniske vejledninger om brug af indikatorer for energi, transport, vand, affald og kommunikation. Standarderne skal kunne anvendes af alle typer samfund, fx virksomheder, organisationer, byer, kommuner og regioner, der ønsker at måle og forbedre bæredygtigheden.*

*Du kan deltage i udviklingen af standarderne. Hør mere ved at kontakte standardiseringskonsulent Mette Juul Sandager på mjs@ds.dk eller telefon 2120 0386.*

## ISO 9001 hvert 7. minut

Mere end 1 million virksomheder og organisationer er certificeret efter ISO 9001 for kvalitetsledelse. Alene i 2009 var der en tilvækst på cirka 8 %, hvilket svarer til 80.000 nye certificeringer efter den populære standard. Standarden for kvalitetsledelse skaber overblik over virksomhedens arbejds- og forretningsgange. Derfor er ISO 9001 et effektivt styringsinstrument til at overvåge og korrigere virksomhedens handlinger.

Nu kan du købe ISO 9001 som lydbog. Gå ind på webshop.ds.dk.



## 7 UD AF 10 KENDER TIL STANDARDISERING

– uhjulpet kendskab (Epinion, 2012).



Med ledelsessystemer kan man undgå unødige brandslukninger, fortæller Gert Steffensen. Den nye CSR-standard er ingen undtagelse. Og så favner den bredere end mange andre ledelsessystemer.

# Ledelsessystemet giver ro i maven

De fleste virksomheder har i dag i større eller mindre grad systematiseret deres ledelse og styring af virksomheden. Mange af dem har taget udgangspunkt i et ledelsessystem.

Gert Steffensen, direktør i Dansk Standard, skyder på, at mellem 8-10.000 danske virksomheder har brugt en ledelsesstandard til at skabe orden og struktur. Og ikke mindst til at få ro i maven:

– Ledelsessystemet behandler alle de emner, som en ledelse bør forholde sig til, og er med til at skabe systematik i, hvordan ledelsen leder sin virksomhed. Mange virksomhedsledere oplever en ro i maven, når de implementerer et ledelsessystem, fordi de ved, at der er styr på de forhold, man ellers pludselig ville kunne blive viklet ind i, siger Gert Steffensen.

Ud over afværgelsen af brandslukninger er ledelsessystemet ifølge Gert Steffensen også med til at sikre, at man løbende vender tilbage og vurderer relevante emner.

– Man går ikke bare ind og ser på det aktuelle område én gang for alle og regner med, at det så er fikset. Systemet kræver, at man hvert år vender tilbage og går det hele efter. At man får tjekket, om man nu også gør det, man siger. Det kan også være krav fra samfundet og omverdenen, der har ændret sig, og som man derfor må korrigere sine handlinger efter, fortæller Gert Steffensen.

## CSR-standarden favner bredt

Det nyeste medlem inden for familien af ledelsesstandarder hedder DS 49001 og omhandler CSR. Ifølge Gert



Steffensen kan man komme meget vidt omkring i sin virksomhed ved at bruge netop denne standard, da den omhandler flere af de væsentlige temaer under CSR-paraplyen som fx arbejdsmiljø, miljø, energiledelse, risikole-  
delelse, kvalitetsledelse og sundhedsledelse.

– I nogle tilfælde overflødiggør DS 49001, at man også implementerer et ledelsessystem for de andre områder, fordi den er så favnende. Man kan nøjes med at integrere fx arbejdsmiljø og miljø i DS 49001, hvilket gør processen mere overskuelig for mange, siger Gert Steffensen.

**Kan integrere andre systemer**

For virksomheder, der allerede har et ledelsessystem, giver det god mening at integrere systemerne i CSR-ledelsessystemet. Og ifølge Gert Steffensen er processen en del lettere, hvis man allerede har implementeret et eller flere ledelsessystemer og derfor kender tankegangen fra systemet. Så har man automatisk gjort sig mange over-  
vejelser, og meget er allerede sat i system.

– Så handler det egentlig om at integrere det, man har, i sit CSR-ledelsessystem. Meget af det, man har arbejdet med, fx miljø, energiforbrug og belastninger af res-  
sourcer, og som man derfor allerede har et billede af, kan bruges i et CSR-ledelsessystem, siger Gert Steffensen og påpeger, at det også er billigere for virksomheden, da det kræver færre audit, dokumenter og gebyrer.

**Interessenterne er i fokus**

Formålet med CSR-standarden er at gøre det enkelt for virksomheder at arbejde systematisk med alle de områ-  
der, der omfattes af CSR. I modsætning til mange af de andre ledelsesstandarder lægger CSR-standarden i stør-  
re grad op til, at man bruger sine interessenter og lytter til dem. Hvor man i et miljøledelsessystem kigger indad-  
til på sig selv og spørger om, hvad der er bedst muligt for virksomheden selv, så har man i et CSR-system bor-  
gernes og interessenternes vinkel i fokus ved at spørge: Hvad er bedst for borgerne og interessenterne?

– Det er en ny vinkel for mange virksomheder. Langt de fleste er slet ikke vant til at kigge uden for deres egne mure. Det kan være en udfordring og skabe nye krav, fortæller Gert Steffensen og understreger, at man ved at lytte til sine interessenter får hørt, hvad der rører sig:

– Det er en fantastisk mulighed for at høre, hvordan man skal udvikle sin forretning. I fremtidens samfund er det vigtigt, at man lytter til, hvad forbrugerne og kun-  
derne gerne vil have. At være en ansvarlig virksomhed

kan i bund og grund kun afgøres af kundernes og om-  
verdenens vurdering. Det er ikke nok, at man selv synes, at man har styr på det. Hvis kunden mener, at ens pro-  
dukt er miljøbelastende, er man nødt til at forholde sig til det. Så må man gøre op med sig selv, om man vil holde fast i denne produktionsform eller finde en ny, siger Gert Steffensen og konkluderer, at man således ikke kan feje  
noget ind under tæppet:

– Man kan ikke fralægge sig at tale med sine interes-  
senter, der hvor det gør ondt. I stedet for at have et kon-  
fliktforhold kan man få et neutralt forhold til sine interes-  
senter, hvor man arbejder på at skabe en fælles gensidig forståelse, siger Gert Steffensen.

**Ned på et fornuftigt leje**

Ifølge Gert Steffensen har mange danske virksomheder i dag gjort sig nogle tanker om CSR og har en holdning til  
begrebet, men det er sjældent nedskrevet. Det betyder, at mange virksomheder starter på bar bund, når de im-  
plementerer et CSR-ledelsessystem:

– De fleste af vores kunder er små og mellemstore, og de har ikke et system i forvejen. De skal opbygge det hele fra bunden. Det kan være svært, når man ikke har tradi-  
tioner. Derfor er det altafgørende, at de får det ned på et fornuftigt leje, siger Gert Steffensen. Han er dog ikke bekymret for nybegyndere:

– Den største udfordring, uanset hvilket ledelsessy-  
stem man starter op, er helt klart at holde det simpelt og fokusere. Der er så meget, man kan tage fat i. Den store udfordring er at lave en prioritering og få et overblik. Det kan være en hurdle. Men det er det hele værd, siger Gert Steffensen.



Dansk Standards CSR-rådgivning tager udgangspunkt i DS 49001, Ledelses-  
system for samfundsmæssigt ansvar. I kan vælge en eller flere af de fire faser, afhængigt af hvor langt I er med jeres CSR-indsats.

**Muligheder**

Hvordan kan en CSR-indsats bidrage til  
forretningsudvikling og værditilvækst? Vi afdækker de forskellige muligheder på baggrund af interessant- og trendana-  
lyser samt CSR-strategiworkshops – og hjælper jer med at vælge de vigtigste indsatsområder.

**Realisering**

Hvordan kan CSR implementeres i jeres  
virksomhed? Vi sikrer, at CSR-arbejdet bliver en integreret del af jeres fremtidige  
hverdag og hjælper jer med at systemati-  
sere og prioritere indsatsen.

**Forandring**

Værdien for virksomheden kommer, når CSR-strategi og jeres mål bliver en  
naturlig del af hverdagen. Det kan kræve forandringer, som vi skaber gennem  
workshops, kampagner og undervisning.

**Optimering**

Har I en CSR-strategi, men savner  
fornyelse? Vi vurderer jeres hidtidige CSR-aktiviteter, revurderer bl.a. interes-  
sentanalysen og styrker jeres systematik i det fremadrettede arbejde.

*Hør mere om, hvordan I kommer videre med jeres CSR-indsats. Kontakt vores konsulenter på 39 96 61 01 eller consul-  
ting@ds.dk.*

# Værelse med grøn udsigt

Det unge Crowne Plaza Copenhagen Towers har sat sig for at underbygge sin påstand om at være blandt verdens mest bæredygtige hoteller. Hotellet forventer, at dokumentationen får kommerciel værdi.

Allerede på vej ind gennem svingdøren til Crowne Plaza Copenhagen Towers' reception møder man budskabet. På glasset opregnes med halvt gennemsigtig skrift en række internationale priser for bæredygtighed, som hotellet i Ørestaden har modtaget gennem sin blot tre år lange levetid.

– Vi er voldsomt glade for vores forskellige awards, men ingen af dem kan måle sig med det arbejde, vi er i gang med, hvor vi har lovet os selv at leve op til den internationale CSR-standard, siger hoteldirektør Allan Agerholm.

Arbejdet er baseret på Dansk Standards ledelsessystem for samfundsmæssigt ansvar, som er beskrevet i standarden DS 49001.

– Når vi forhåbentlig opnår certificering efter standarden inden for få måneder, kan vi dokumentere,

at vi har noget at have det i, når vi kalder os et af verdens mest bæredygtige hoteller. En award fortæller jo egentlig kun, at du var bedre end de andre, der var nomineret. Når du arbejder med CSR-standard, inviterer du aktivt en tredjepart ind til at gå dig efter i sømmene. Det er vi det første hotel i verden, som gør.

## Styr på husholdningen

Crowne Plaza Copenhagen Towers blev indviet i november 2009. Det var akkurat i tide til at levere bæredygtig indkvartering til en række af deltagerne i FN's klimatopmøde COP15 i december samme år. Mod øst, syd og vest er facaderne forsynet med solpaneler, der dækker 10 procent af hotellets energiforbrug, der i øvrigt er særdeles lavt sammenlignet med traditionelle hoteller. Desuden bliver hotellets forbrug



»Når du arbejder aktivt med CSR-standard, inviterer du aktivt en 3. part ind til at gå dig efter i sømmene. Det er vi det første hotel i verden, der gør.«

Allan Agerholm





Som CSR-certificeret hotel vil Crowne Plaza stille krav til sine leverandører. Fx ligger det fast, at man kun kan blive leverandør til hotellet, hvis man er miljøcertificeret eller sigter mod at blive det inden for to år.

af mad, papir og andre ressourcer holdt på et minimum.

Dermed er hotellet 'født' bæredygtigt, men alligevel valgte man i 2011 at gå ind i CSR-certificering.

– På det tidspunkt vidste vi, at der var styr på vores husholdning. Vi holdt forbruget af energi og resurser lavt og havde sikret, at batterier blev afleveret til genbrug og så videre. Med CSR-standarden kunne vi gå et skridt videre og se mere holistisk på tingene. CSR-standarden dækker bredere end miljømæssig bæredygtighed og hensyn til klimaet, forklarer Allan Agerholm.

– Netop timingen var i øvrigt en del af grunden til beslutningen. Vi er jo en ung organisation, men efter halvandet år i drift begynder du trods alt at få en vis rutine. Det er et godt tidspunkt at teste, om du rent faktisk gør det, som du siger, at du gør.

### Tydelige krav til leverandører

Blandt de områder, som CSR-standarden omfatter ud over miljø og klima, er arbejdsmiljøet, og at blandt andet børnearbejde, diskrimination og korruption skal modarbejdes.

– De ting var allerede en del af vores politik, men vi blev opmærksomme på, at vi faktisk ikke havde kommunikeret tilstrækkelig tydeligt til vores leverandører, hvad vi forventer af dem. Specielt for leverandører i fjerne lande er det ikke nok at bede dem leve op til et sæt værdier. Du er nødt til at gøre det klart, hvad konsekvensen vil være, hvis de ikke lever op til dem, siger Allan Agerholm.

For eksempel ligger det nu fast, at en virksomhed ganske vist kan blive leverandør til Crowne Plaza Copenhagen Towers uden at være miljøcertificeret, men i så fald skal



»Et typisk hotel vil helt sikkert opnå betydelige besparelser på energiforbrug og resurser ved at arbejde med standarden«

Allan Agerholm, hoteldirektør, Crowne Plaza Copenhagen Towers

den lægge en plan, der sigter mod certificering inden for to år.

– Leverandøren ved så, at hvis der ikke er sket noget inden for de to år, vil han blive valgt fra, hvis vi kan finde en sammenlignelig alternativ leverandør, som er miljøcertificeret.

### Succeshistorier har kommerciel værdi

Til gengæld har arbejdet med CSR-standarden ikke ført til besparelser på hotellets energiforbrug og miljøpåvirkning.

– Et typisk hotel vil helt sikkert opnå betydelige besparelser på energiforbrug og resurser ved at arbejde med standarden, og det vil dermed også få økonomiske besparelser. Vi er imidlertid atypiske, fordi miljø og energi allerede er tænkt så meget ind, at der ikke er nogen lavthængende frugter at høste. Til gengæld kan vi så glæde os over, at vi har fået nogle succeshistorier at fortælle. Det kan vi omsætte til kommerciel værdi.

Tidligere i karrieren har Allan Agerholm arbejdet med ledelses- og kvalitetsstandarder i anden sammenhæng.

– Derfor vidste jeg godt, hvor store kravene er. Men for nogle af afdelingslederne har det været overraskende. Du kommer virkelig ud i krogene.

### Processen stopper aldrig

Klarer hotellet den afsluttende audit, vil processen have strakt sig over 14 måneder. Det er hurtigere end normalt, hvilket var muligt, fordi hotellet i forvejen havde meget af dokumentationen på plads i forbindelse med arbejdet med bæredygtighed.

– Det har været et dyrt år. Vi har haft en dedikeret person med kompetencer inden for certificering på opgaven internt, og der har været udgifter til konsulenttimer. Til gengæld er jeg helt overbevist om, at certificeringen vil være en konkurrenceparameter for os, siger Allan Agerholm, der opfordrer andre virksomheder til at gå ind i samme øvelse:

– Jeg kan bare sige: gør det. Det har virkelig været en oplysende proces for os. Og i øvrigt er det jo en proces, som aldrig stopper. Det ligger i certificeringen, at du fortsat skal forbedre dig.



## Henrik Høegh (V)

miljøordfører

### **Hvilken rolle mener du, CSR skal spille i den grønne omstilling af Danmark?**

Promovering af CSR er en vigtig faktor i en grøn omstilling. Selvfølgelig har de enkelte virksomheder et ansvar, men markedskræfterne er en afgørende faktor i udviklingen af et grønnere Danmark. Hvis vi politikere tvinger CSR ned over virksomhederne, uden efterspørgslen er der, vil forbrugerne jo blot købe billigere, importerede varer. Så er vi kun værre stillet. Så snart forbrugerne efterspørger grøn omstilling, som flere og flere gør det i Danmark, så bliver CSR en naturlig del af virksomhedernes markedsføring.

### **Hvordan mener du, at miljømærkerne – Svanen og Blomsten – kan bruges til at skabe ny, grøn vækst i Danmark?**

Både Blomsten i EU og Svanen i Norden spiller en afgørende rolle i bevidstgørelsen af forbrugerne. Der er ingen tvivl om, at mange forbrugere spejder efter netop de to mærker, når de er i supermarkedet. Derfor er der også flere virksomheder, som omlægger til mere miljøvenlig produktion. At mærkerne overskrider nationale grænser, er en vigtig driver i udviklingen af de grønne produkter.



### **Kigger du selv efter Svanen og Blomsten, når du køber ind?**

For mig, såvel som rigtig mange danskere, har de to mærker en helt afgørende betydning i mit valg imellem i øvrigt ligeværdige produkter. Men jeg er ikke i tvivl om, at der er 'god plads til forbedringer' i den enkelte forbrugers bevidsthed omkring mærkernes værdi og betydning.

## Per Clausen, (EL)

ordfører for bl.a.  
miljø, klima og energi

### **Hvilken rolle mener du, CSR skal spille i den grønne omstilling af Danmark?**

CSR kan spille en vigtig rolle i den grønne omstilling ved at fokusere på virksomheder, som er gået i spidsen med grøn omstilling. Kombinationen af miljømæssig ansvarlighed og indtjening er i nogle tilfælde mere oplagt, end man kunne forestille sig, og viden om dette skal spredes.

### **Hvordan mener du, at miljømærkerne – Svanen og Blomsten – kan bruges til at skabe ny, grøn vækst i Danmark?**

Miljømæssig bæredygtighed spiller en vigtig rolle for afsætningen af mange produkter. Her er der brug for troværdige mærker, som forbrugerne kan stole på, som et alternativ til den mærkejungle, der præger det europæiske marked. Anvendelsen af Svanen og Blomsten kan give danske virksomheder en fordel her.

### **Kigger du selv efter Svanen og Blomsten, når du køber ind?**

Ja!



# 3 skarpe om Svanen og Blomsten

vækst+kvalitet har stillet  
tre folketingsmedlemmer  
tre skarpe spørgsmål  
om miljømærkerne Svanen  
og Blomsten.



## Lone Loklindt (RV)

formand for Miljøudvalget

### **Hvilken rolle mener du, CSR skal spille i den grønne omstilling af Danmark?**

CSR ser jeg som en meget vigtig drivkraft for den grønne omstilling. Miljøhensyn og klimaindsats udgør et vigtigt element i alle CSR-rapporteringer. Det er et godt sted at starte i et CSR-arbejde, fordi det er ganske konkret, det kan begrundes i omkostningsreduktioner, og det har branding-værdi i forhold til kunderne. Miljø og klima scorer da også højest som primær mærkesag for de 60 største virksomheder i en nylig undersøgelse (CSR og Public Affairs, Toftdal og co.).

### **Hvordan mener du, at miljømærkerne – Svanen og Blomsten – kan bruges til at skabe ny, grøn vækst i Danmark?**

Blomsten og Svanen er kendte miljømærker, men når folk bliver spurgt, er det ret diffust, hvad de tror, de står for. Jeg tror derfor, at der er behov for mere oplysning om, hvad mærkerne betyder, og hvilke kriterier der ligger til grund. I den sammenhæng er det også meget vigtigt, at der løbende sker stramninger og forbedringer i kravene, og at dette kommunikeres bredt i forbindelse med 'en ny generation'.

### **Kigger du selv efter Svanen og Blomsten, når du køber ind?**

Ja, det gør jeg. Jeg oplever dem som en garanti for bedste miljøkvalitet, selv om jeg ikke selv er helt skarp på de aktuelle kriterier.



»CSR-standarden forpligter os til at kommunikere vores værdier til omverdenen. Men der er forskel på, hvad de forskellige typer kunder, leverandører og andre interessenter har behov for at få at vide.«

Anne-Sophie Stokbro

## Berendsen vil fortælle om ansvarlighed

Standarden for samfundsansvar har givet vaskerikoncernen bedre overblik og lyst til at gøre omverdenen mere opmærksom på arbejdet med bæredygtighed.

I forvejen levede samtlige vaskerier i Berendsen Tekstil Service A/S op til de internationale standarder for kvalitet, miljø og arbejdsmiljø. Det er ifølge kvalitets-, miljø- og arbejdsmiljøchef Anne-Sophie Stokbro forklaringen på, at det har været let også at leve op til ledelsesstandarden DS 49001 for samfundsmæssig ansvarlighed (CSR):

– Vi regnede faktisk med, at det ville være 'bare lige' at leve op til standarden, og det kom til at holde stik. Reelt har vi ikke været nødt til at ændre noget i vores adfærd ude på vaskerierne. Men standarden betyder, at vi har fået kortlagt, hvilke interessenter vi har i vores forretning og deres vægtning af de forskellige CSR-områder. Det har igen betydet, at vi nu vil kommunikere mere struktureret om CSR.

For at nå ud med budskaberne vil Berendsen tage en række midler i brug lige fra traditionelle annoncer i medierne til bannere i bunden af e-mails.

– CSR-standarden forpligter os til at kommunikere vores værdier til omverdenen. Men der er forskel på, hvad de forskellige typer kunder, leverandører og andre interessenter har behov for at få at vide. Vi har inddelt interessenterne i forskellige grupper, som vil få hver deres niveau af information, uddyber Anne-Sophie Stokbro.



### Interesse fra London

Mange forbinder især bæredygtighed med at begrænse virksomhedens miljøpåvirkning. Men Berendsen var allerede kommet langt med at spare på forbruget af vand, energi og kemikalier, så CSR-standarden har ikke ført til yderligere forbedringer. Heller ikke på de øvrige punkter er der sket afgørende ændringer i virksomhedens adfærd, siger Anne-Sophie Stokbro:

– I forvejen gjorde vi meget for at integrere medarbejdere, der af forskellige årsager havde svært ved at blive fastholdt på arbejdsmarkedet. Fx har vi længe haft virksomhedscentre på vores vaskerier og samarbejdet med beskyttede værksteder. Desuden er det allerede fast praksis, at vi giver kasseret tøj til eksempelvis Dansk Røde Kors, så det kan komme til gavn i flygtningelejre.

– For mange virksomheder vil standarden nok give et nyt perspektiv på CSR-arbejdet, fordi den er risikobaseret. Men også det havde vi allerede indført. Der er sund fornuft i, at man især sætter ind på de områder, der indebærer størst risiko for virksomheden, siger hun og tilføjer, at der er interesse fra den internationale Berendsenkoncern med hovedkvarter i London og repræsentation i 15 europæiske lande for at kopiere den danske tilgang.

### Vaskerierne kender møllen

Samtlige 16 danske Berendsenvaskerier lever op til de internationale standarder for kvalitet, miljø og arbejdsmiljø og har desuden det nordiske miljømærke Svanen. Derudover er flere af vaskerierne specialiserede og skal leve op til yderligere standarder. Eksempler er DS 2451-8 for infektionskontrol i sundhedssektoren, ISO 22000 for hygiejne i fødevarsektoren og ISO 13485 for medicinsk udstyr. Derfor var der ikke behov for de store forklaringer internt, da arbejdet med DS 49001 blev indledt.

– Vores vaskerier kender møllen, siger Anne-Sophie Stokbro med et smil.

I den interne jargon siger man, at et nyt vaskeri, der bliver indlemmet i koncernen, skal 'kometiseres'. Her tænkes der ikke på rumfart, men derimod på systemet KOM1 – for Kvalitet Og Miljø – som blev etableret i 2001.

– Jeg taler tit med kvalitetschefer i andre virksomheder, som sukker over, at medarbejderne ikke



går ind i deres kvalitetssystem ofte nok. Det problem har vi ikke, for KOM1 er et fuldt integreret ledelsessystem. Ingen kan komme uden om det, uanset hvor højt oppe i koncernen man så er, siger Anne-Sophie Stokbro og tilføjer, at medarbejderne i hele koncernen er med til at udvikle og vedligeholde systemet:

– Det er ikke noget, der bliver trukket ned over hovedet på folk.

### CSR passer til Berendsen

Dermed var Berendsen allerede kommet langt med at opfylde kravene til dokumentation i DS 49001. Fire vaskerier opnåede certificering efter standarden i forsommeren 2012, mens yderligere to skal auditeres inden for de nærmeste måneder. Anne-Sophie Stokbro forventer, at alle vaskerier er i mål inden for et år:

– Fremover vil CSR-standarden være den fjerde obligatoriske standard for vores vaskerier, ud over standarderne for kvalitet, miljø og arbejdsmiljø. Men egentlig har vi lavet CSR-arbejde nærmest altid. Caring er en af vores grundlæggende værdier, og derfor hænger CSR godt sammen med, hvem vi er.

På spørgsmålet, om der også har ligget forretningsmæssige overvejelser bag certificeringen, er svaret både-og:

– I forvejen kunne ingen af vores konkurrenter fremvise så omfattende certificering som vi. Derfor er det ikke sådan, at vi har set CSR-standarden som noget, vi kunne differentiere os afgørende på. Men vi vil da gerne have, at der er en vis afstand ned til de øvrige. Derfor har vi det selvfølgelig godt med, at vi er først i branchen på det område.

Samtlige 16 Berendsen-vaskerier er certificeret efter de internationale standarder for kvalitet, miljø og arbejdsmiljø. Derfor var der ikke behov for de store forklaringer internt, da arbejdet med DS 49001 blev indledt.

### CSR hos Berendsen i praksis

Lars Juul Jørgensen er afdelingschef i Berendsens datterselskab Jysk Linnedservice A/S, som driver to vaskerier i henholdsvis Kjellerup ved Silkeborg og i Varde. Kunderne er typisk hospitaler og plejehjem. Ud over linned vaskes også arbejdsbeklædning. I alt vasker Jysk Linnedservice ca. 20 tons tekstil dagligt.

– De elementer, der indgår i DS 49001, passer utrolig godt til det, som vi forstår ved at tage et samfundsmæssigt ansvar. Det er naturligt for os at indgå som en positiv spiller i forhold til de offentlige myndigheder, som vi lever af at indgå kontrakter med. Her tænker jeg fx på kommunernes udfordringer med at finde arbejdspladser i forbindelse med jobtræning, fleksjob og lignende, siger Lars Juul Jørgensen.

– For os er det ikke kun et spørgsmål om at tage medarbejdere ind i den type fleksible stillinger. Vi går skridtet videre og er også aktive i forskellige lokale fora. Det kan fx være netværk omkring fastholdelse af personer, der af forskellige årsager er udsatte, på arbejdsmarkedet, eller netværk omkring personer med psykiske problemer. Det kan også være almindelige erhvervspolitiske fora. Vi ved, at man både i Silkeborg Kommune og Varde Kommune sætter pris på vores engagement.

– På miljøområdet har vi længe været meget bevidste om at mindske miljøpåvirkningen mest muligt. Det er i øvrigt også forretningsmæssigt fornuftigt. Vand er blevet en dyr ressource, så der er mange penge at spare for os ved at holde forbruget lavt. Det samme gælder for energi.

Med andre ord har standarden ikke ført til nye CSR-initiativer hos Jysk Linnedservice.

– Vi var i forvejen aktive på de forskellige områder. Alligevel har det været en rigtig fin proces, at vi har gået hele området igennem ud fra standarden. Det har givet mere overblik og sammenhæng. Desuden er vi blevet mere bevidste om løbende at informere de offentlige myndigheder, vi samarbejder med, om de ting, vi gør. Når du gør en indsats, kan du lige så godt sikre dig, at der bliver lagt mærke til det, siger Lars Juul Jørgensen.

På spørgsmålet, om noget har overrasket ham i processen, svarer han:

– Det har overrasket mig positivt, hvor tæt vi var på målet i udgangspunktet. Det skyldes naturligvis, at vi i forvejen var meget aktive inden for miljøledelse og kvalitetsledelse. På den måde startede CSR-arbejdet i virkeligheden for mange år siden.



# Forsvaret i krig mod energispild

En af Danmarks største – og mest komplicerede – arbejdspladser, Forsvaret, skal over de næste år arbejde ambitiøst med at nedbringe energiforbruget.



Forsvarsministeriet har vedtaget, at Forsvaret frem mod år 2020 skal indføre energiledelse efter DS/EN ISO 50001. Allerede ved udgangen af 2015 skal energiledelse være implementeret på flyvestationerne i Aalborg, Karup og Skrydstrup, og i takt med indførelsen arbejder Forsvaret på en række områder med energiforbedringer i bygninger og på materiel.

Visionen er, at Forsvaret inden udgangen af 2020 skal reducere energiforbruget med minimum 20 procent i forhold til 2006, og allerede inden udgangen af 2015 skal energiforbruget være 15 procent lavere. Desuden skal Forsvaret øge brugen af vedvarende energi, så mindst 60 procent af elforbruget stammer fra vedvarende energi i 2020, og endelig skal CO<sub>2</sub>-udledningen reduceres med 40 procent i 2020 i forhold til 1990.

Til at føre visionerne ud i livet har Forsvarsministeriet udpeget Forsvarets Bygnings- og Etablissements-tjeneste (FBE) til koncernfælles klima- og energimyndighed, og FBE's Miljø- og Energiafdeling har allerede gennemført flere energispareprojekter. Et af disse projekter er Energipiloterne, som startede i foråret 2011. Et projekt, der har fokus på at opgradere varmemestrenes viden om energiforbedringer og driftsoptimering og ikke mindst at etablere et levende netværk.

### Allieret med Dansk Standard

FBE har allieret sig med Dansk Standard, som skal hjælpe Forsvaret med analyser og anbefalinger, der kan bringe Forsvaret i position til at leve op til ISO-standard. Det er på nuværende tidspunkt ikke endeligt besluttet i topledelsen, om Forsvaret

vil gå efter en egentlig certificering på de tre flyvestationer, men interne audit vil naturligvis blive gennemført for at overvåge, at standarden overholdes.

– Det har været vigtigt for os at alliere os med en anerkendt virksomhed som Dansk Standard, som kan matche vores organisation. Dansk Standard har gode resultater fra andre virksomheder om implementering af ledelsessystemer. Det var kompetencer, vi kunne bruge hos os, så derfor er det et godt match, siger kommunikationsansvarlig Thilde Møller Larsen fra FBE's Miljø- og Energiafdeling.

### Svært at skaffe valide tal

Hendes kollega klimaingeniør Christian Heidemann Andersen har til opgave at forberede energiledelsesprojektet på i første omgang de tre flyvestationer, men han har en udfordring.

– Vi slås med at få en basislinje, vi kan gå ud fra. Altså faktiske forbrugstal, vi kan måle os op imod. Der er mangler i datagrundlaget, fordi ikke alle målere er blevet kortlagt, og fordi der er meget forskellig aktivitet på de forskellige tjenestesteder fra år til år. Derfor er det svært at sammenligne, siger han.

Eksempelvis kan en kaserne have flere eller færre værnepligtige fra år til år; der kan være en international aktion, der kræver stor aktivitet på flyvestationen; eller et flådebesøg, der giver mere energiforbrug, eksempelvis på flådestationen i Frederikshavn.

– Det betyder, at selv om vi har sat energibesparende tiltag i gang, og vi ved, at der er sparet, så kan forbruget sagtens stige året efter. Det gør det svært at dokumentere effekten



»På Hjørring kaserne kommer der næste år LED-belysning op i stedet for de traditionelle udendørslamper. De bruger kun halvt så meget energi, så det giver virkelig gevinst«, siger Morten Brandt, der er varmemester på Hjørring kaserne.

og dermed også svært at motivere chefer og ansatte til at spare, siger Christian Heidemann Andersen.

### Organisationspuslespil

Netop derfor er et af de vigtige energiprojekter i dag at få etableret fjern aflæsning af målere og få registreret alle målere. Det næste skridt bliver at beslutte, hvordan ansvaret for energiarbejdet skal placeres – både på ledelsesplan og på de enkelte tjenestesteder – et puslespil, som foregår i samarbejde med Forsvarskommandoen.

– Når vi entrerer med Dansk Standard, er det blandt andet, fordi de tidligere har gennemført miljø- og energiledelsesprojekter i store organisationer. Og Forsvaret er en meget kompliceret organisation med 41 etablissementer over hele landet, mange ledelseslag og komplicerede opgaver, som optager mange kræfter. Derfor bliver en af de vigtige opgaver at få energiledelse på dagsordenen hos topledelsen, sideløbende med at vi energieffektiviserer i praksis, siger Christian Heidemann Andersen.

### Energipiloten gør en forskel

Morten Brandt er med i netværket af Energipiloter og er blevet klar over, at han kan gøre en forskel.

– På Hjørring kaserne kommer der næste år LED-belysning op i stedet for de traditionelle udendørslamper. De bruger kun halvt så meget energi, så det giver virkelig gevinst, siger Morten Brandt.

Morten er varmemester på Hjørring Kaserne og en af Forsvarets Energipiloter.

– Vi har fået gode input og lært af hinandens erfaringer – også når det





### Implementering af energiledelse i Forsvaret

Dansk Standard er med i processen, når Forsvaret begynder den store øvelse – at implementere energiledelse efter ISO 50001.

– Vi kan gå ind og kigge på den organisatoriske og faglige parathed og analysere, hvor langt organisationen er i forhold til de centrale krav og elementer i standarden. Analysere, hvordan opgaverne er fordelt i dag, og komme med anbefalinger og ideer til, hvordan man kan implementere energiledelsessystemer. Analysen, vi netop har udarbejdet for Forsvaret, viser, at der i dag er rigtig mange kompetencer i Forsvaret, som kan bidrage til at løfte implementeringsopgaven, og at Forsvaret allerede har flere energiledelselementer på plads, siger seniorkonsulent Mads Bo Andersen fra Dansk Standard.

Men der er også en række vigtige beslutninger, der skal tages, og opgaver, der skal løftes, hvis Forsvaret skal i mål med energiledelsesprojektet på de tre flyvestationer i 2015.

–Det er vigtigt at huske, at energiledelse ikke handler om at implementere et parallelsystem, men at sikre, at energiledelses-systemet bliver en naturlig og integreret del af Forsvarets hverdag, siger Mads Bo Andersen.

»Det har været vigtigt for os at få ledelsens opmærksomhed, for uden ledelsen bliver det besværligt for Energipiloterne at afsætte tid til at deltage«

### Håber, alle kommer med

Til næste forår skal han eksempelvis forsøge sig med at slukke cirkulationspumperne i sommertiden, så kasernen ikke bruger varme, når det ikke er nødvendigt. Det var en ide fra en af de andre energipiloter, fortæller Morten Brandt.

Og så forventer han sig meget af de nye LED-lamper, som skal oplyse de udendørs arealer på kasernen og erstatte de gamle 125-W-lamper, som sluger rigtig meget energi i dag. Morten Brandt håber, at alle Forsvarets varmemestre med tiden kommer med i projektet. De tyve største etableringer står for i alt 80 procent af Forsvarets energiforbrug, og dermed vil Energipiloterne have stor effekt.

### Energiarbejdet oprustes

Projektet med Energipiloterne startede, da det store klimatopmøde løb af stablen i København. I denne forbindelse blev energiarbejdet i Forsvaret oprustet.

– Man manglede en egentlig energiorganisering, og det blev besluttet at lægge en energisektion hos FBE, som har det overordnede ansvar for alle bygninger – kaserner, flyve- og flådestationer osv., og som i forvejen husede Forsvarsministeriets koncernfælles miljøafdeling. Og for os gav det god mening at få fat

i de folk, der skruer på knapperne i det daglige – altså varmemestrene, som der i alt findes 50-60 af landet over, fortæller Thilde Møller Larsen fra FBE's Miljø- og Energiafdeling.

I første omgang blev driftsfolk fra fem tjenestesteder udvalgt til at være med i projektet. Det var Hjørring Kaserne, Flådestation Frederikshavn, Flyvestation Skrydstrup, Oksbøllejren og Antvorskov Kaserne. Ved årsskiftet kom flere til – resten af flyve- og flådestationer og andre nøgleetableringer.

Energipiloterne har gennemgået kurser, hvor de har fået inspiration til energibesparelser og mere viden om energiledelse. Dansk Standard har været med til at udvikle konceptet og har deltaget i planlægningsforløbet og i den praktiske gennemførelse af Energipilotprojektet. Ud over praktiske råd om energibesparelser har varmemestrene fået opbygget et netværk, hvor de lader sig inspirere af hinanden og kan ringe til hinanden i hverdagen.

### Ledelsen er vigtig

Men Energipiloternes formåen er begrænset, hvis ikke ledelsen er med.

– Det har været vigtigt for os at få ledelsens opmærksomhed, for uden ledelsen bliver det besværligt for Energipiloterne at afsætte tid til at deltage. Derfor har vi holdt møder

med kasernecheferne og fået deres tilsagn om positiv opbakning, siger Thilde Møller Larsen.

Forsvaret bruger i dag omkring 330 mio. kWh om året til el og varme. Bygningerne står for 40 procent af det samlede energiforbrug, så hvis alle Forsvarets varmemestre er energibevidste, kan der spares mange penge. Penge, der er god brug for i Forsvaret, hvor der varsles store besparelser.

### Nu rykker det

– Efter en lidt hård start er Energipiloterne nu blevet meget positive og engagerede. Vi mærker det, dels på at vi får flere henvendelser, og dels på at vi ser, at der bliver gennemført en række energibesparende projekter rundt om på tjenestestederne, som Energipiloterne bidrager til. Eksempelvis bliver Flyvestation Karup oliefri inden årets udgang, idet de eksisterende gasbaserede blokvarmecentraler udvides, og de centrale oliekedler erstattes med pillefyr. Der er installeret varmepumper og solceller på bygninger i Oksbøl og installeret fjernaflæselige målere, der giver bedre mulighed for at styre energiforbruget. En del penge er desuden gået til teknologi som lysfølere og optimering af ventilationsanlæg, hvor der er store besparelser at hente, siger Thilde Møller Larsen.



# CSR Awards 2012: SMV'er og CSR-strategi hører sammen

## JURYEN BESTÅR AF:

**Jacob Zeuthen,**  
miljøchef, Dansk Erhverv  
**Anne Mette Christiansen,**  
CSR and Sustainability Expert,  
CSR Greenland  
**Henning Høy Nygaard,**  
Manager Business Development  
& CSR, Håndværksrådet

For første gang uddeler Dansk Standard en pris til en virksomhed med den bedste forankring af bæredygtighed i strategien.

Begejstringen ville ingen ende tage, da der sidste år til CSR Awards 2012 blev uddelt en række priser, der hylkede Danmarks sejeste aktører inden for bæredygtighed.

I år uddeler Dansk Standard for første gang en pris, CSR STRATEGY -100, der har fokus på små og mellemstore virksomheder, der arbejder med CSR som en forankret del af strategien.

– CSR er i mange virksomheder noget, der enten ligger indlejret implicit i kulturen, eller er 'noget, man bare gør'. Vi vil gerne være med til at fortælle historien om de virksomheder, der formår at sætte et mere strategisk præg på deres indsats – også selvom de er en mindre virksomhed, fortæller Dansk Standards direktør, Anne Hasløv Stæhr.

For hende er det på ingen måde tilfældigt, at prisen kobler smv'er og strategi sammen:

– Med en strategisk indsats i forhold til CSR kan virksomheden sikre, at dens CSR-aktiviteter er koblet til forretningsstrategien, at alle arbejder mod de samme mål, og at de væsentligste interessenter er involveret for at sikre en proaktiv indsats, der understøtter den bæredygtige forretningsmodel, innovation og udvikling, siger Anne Hasløv Stæhr.

## Standarder er også for de små

Dansk Standard har udviklet en dansk standard for CSR, DS 49001, der gør det muligt for virksomheder i alle størrelser at arbejde strategisk med CSR. For Anne Hasløv Stæhr er det vigtigt, at smv'erne forstår, at standarder ikke kun er en hjælp til store virksomheders strategiske arbejde:

– Blot fordi man er en lille virksomhed, er det ikke ensbetydende med, at man ikke kan få værdi af standarder. Det handler netop om at tilpasse brugen af standarden til virksomhedens behov og at se på virksomhedens størrelse, type og ambitionsniveau, siger Anne Hasløv Stæhr.

**CSR STRATEGY -100** uddeles af Dansk Standard til CSR Awards 2012 i Sønderborg. Prisen gives til virksomheder med færre end 100 ansatte, der arbejder med CSR som en forankret del af strategien. Tre virksomheder bliver nomineret til CSR STRATEGY -100.

Standarden for CSR fastsætter et minimumsniveau for CSR-arbejdet og kræver, at man kontinuerligt forbedrer sin indsats, hvilket små virksomheder ifølge Anne Hasløv Stæhr også har brug for.

– Med prisen CSR STRATEGY -100 håber vi på at få endnu flere af de gode historier frem fra mindre virksomheder, der arbejder strategisk med CSR. Vi ved, at implementeringen af standarder kan være en hjælp i forhold til den strategiske indsats i en lille virksomhed, fordi det bevirker, at processer og procedurer allerede er på plads, når virksomheden vokser, og at det er en naturlig del af kulturen at arbejde med kontinuerlige forbedringer og løbende følge op, siger Anne Hasløv Stæhr.

## Det skal give mening

Ifølge Anne Hasløv Stæhr tror mange virksomheder, at de for at arbejde med standarder er nødt til at implementere standarden fra A-Å. Men det er ikke altid den bedste løsning:

– Mange virksomheder læner sig op ad standardens anbefalinger eller implementerer dele af den for siden hen at bygge videre på dette arbejde. Det skal give mening – også for den mindre virksomhed, siger Anne Hasløv Stæhr.



## Vi køber miljømærket – Et netværk for indkøb med omtanke

har fokus på at gøre professionelle indkøb i private virksomheder til en stærk drivkraft mod et mere bæredygtigt samfund.

# Samarbejde skal skabe synergi

Miljømærkning Danmark lancerede den 5. oktober 2012 Danmarks nye netværkssamarbejde for private virksomheder, der vil forbedre miljøindsatsen i forbindelse med driftsindkøb.

Det nye samarbejde »Vi køber miljømærket – Et netværk for indkøb med omtanke« er for virksomheder, der vil styrke deres miljøarbejde og være en del af et forum, hvor de kan få sparring fra andre. Medlemsvirksomhederne kan også deltage i seminarer og få hjælp fra Miljømærkning Danmarks eksperter til at forbedre deres miljø- og indkøbspolitik eller til at løse specifikke udfordringer.

Seks af Danmarks største virksomheder er allerede medlem af netværket: IF Forsikring, Danske Bank, Steen & Strøm, Rambøll, Grundfos og Nykredit. De tror på, at det nytter at stå sammen om at stille miljøkrav – og på at det også er forretningsmæssigt fornuftigt at stille miljøkrav til sine indkøb.

### To gode grunde

I Grundfos har bæredygtighed og ansvarlighed været grundlæggende principper, siden virksomheden blev grundlagt i 1945. Og der er ifølge Karen Touborg, Functional Manager, Group Environment, Health & Safety, flere grunde til, at Grundfos har valgt at blive medlem af »Vi køber miljømærket – Et netværk for indkøb med omtanke«:

- Den ene grund er, at vi gerne i endnu højere grad vil have bæredygtighed ind som en del af dagsordenen i forhold til driftsindkøb. Den anden grund er, at vi tror på, at netværket kan skabe synergi. Netværket giver mulighed for at dele erfaringer, tilgange til indkøb og strategier, og det giver mulighed for at udvikle viden omkring indkøb, varegrupper og forhandlere. Som stor virksomhed sætter vi selv fokus på bæredygtige driftsindkøb, men synergien i netværk er interessant. Derfor bruger vi i Grundfos netværk i mange sammenhænge.



### Hvordan bliver man medlem af netværket?

1. Virksomheden skal have en offentligt tilgængelig miljøpolitik, hvori det klart fremgår, hvordan der aktivt tages miljøhensyn ved udbud og øvrige indkøb. Brug af Svanen og EU-Blomsten som virkemiddel ved indkøb af varer og services skal være en central del af denne miljøpolitik.

2. Alle medlemmer skal leve op til FN's Global Compact. Desuden skal fx investeringsfirmaer og banker leve op til FN's principper for ansvarlige investeringer.

3. Medlemmer forpligter sig til hvert år at levere en opgørelse over, hvilke miljømærkede varer og services der er indkøbt. Rapporten skal dokumentere en målbar forbedring i disse indkøb fra år til år.

4. Virksomheder, hvis produkter eller services kan miljømærkes, skal selv have et Svane- eller Blomstmærke for at blive medlem.

### Et nødvendigt netværk

Og så er der det store perspektiv, som Karen Touborg beskriver, som lidt mere filosofisk, men mindst lige så motiverende for Grundfos' engagement i det nye netværk. I forhold til den globale dagsorden mener Karen Touborg nemlig ikke, at industrien kan læne sig tilbage og vente på politikerne.

– I industrien er vi nødt til at samarbejde og at tage ansvar. Og industrien vil gerne tage ansvaret på sig. For ti år siden talte man mere om problemer end om muligheder. Nu er det omvendt. Nu er det ikke en byrde, vi deler, men nogle muligheder for grøn omstilling og vækst. Man kan sige, at de globale udfordringer har givet os en kæmpe forretningsmulighed.

For Karen Touborg er industrien dermed en del af løsningen på de globale udfordringer. Og »Vi køber miljømærket – Et netværk for indkøb med omtanke« passer som fod i hose i løsningen:

– Det handler ikke kun om råvarer i vores produkter, men også om vores forbrugsvarer. For på den måde skaber vi en efterspørgsel på bæredygtige – i dette tilfælde miljømærkede – produkter og bidrager dermed til en god cirkel, der genererer en mere bæredygtig udvikling. Det er dog ikke ren filantropi. Bæredygtighed er en del af vores værdier, men det er også en del af vores forretning. Det er så at sige den tredobbelte bundlinje, der bliver tænkt sammen.

### Hvilke virksomheder er allerede medlem?

Seks virksomheder har indtil videre tilmeldt sig netværket:

IF Forsikring  
Danske Bank  
Steen & Strøm  
Rambøll  
Grundfos  
Nykredit

»Samarbejde bliver en del af løsningen på de globale udfordringer – og en del af vejen til forretningsmæssig vækst.«

Karen Touborg,  
Functional Manager,  
Group Environment,  
Health & Safety,  
Grundfos







## Miljømærkerne Blomsten og Svanen

Blomsten og Svanen er to miljømærker, der er officielt anerkendt i Danmark. Blomsten er det europæiske miljømærke. Det blev etableret i 1992 af EU-Kommissionen. Svanen er det nordiske miljømærke, der blev etableret af Nordisk Ministerråd i 1989.

Når et produkt er mærket med Blomsten eller Svanen, er det en garanti for:

- > Skrappe miljøkrav
- > Hensyn til sundhed
- > God kvalitet.

Miljømærkning Danmark varetager den daglige administration af miljømærkerne Blomsten og Svanen i Danmark og fungerer samtidig som uafhængig kontrolinstans i forhold til mærkerne.

Læs mere om miljømærkerne her: [www.ecolabel.dk](http://www.ecolabel.dk).

### Flere forventninger

I Grundfos tænker vi allerede i dag meget bæredygtighed, når vi køber ind, og vi stiller krav til vores leverandører.

– Ved at indgå i netværket kan vi få en endnu mere struktureret og proaktiv tilgang til arbejdet med miljømærkerne. Vi ser frem til at dele erfaringer med andre virksomheder om systematiske tilgange til driftsindkøb – og erfaringer med konkrete produkter og forhandlere. Og til at nyde godt af den synergi, der opstår, når man går med i et netværk.

Karen Touborg forventer også, at netværket vil give Grundfos mulighed for at opdage nye varegrupper. Toilettepapir og printerpapir er ligetil, men det bliver godt at få øje på nye varegrupper og konkrete varer, man kan købe.

Og så ligger der for Karen Touborg også en stor styrke i, at det nye netværk fokuserer på to anerkendte miljømærker:

– Der findes efterhånden mange forskellige mærker. Der har været megen diskussion om, hvilke mærker der er bedst, og det har helt klart været en udfordring at skulle navigere i en skov af mærker, hvoraf mange kun har været lyse- eller mellemgrønne. De internationale miljømærker EU-Blomsten og Svanen giver mulighed for at sammenligne produkter, og det er rart at vide, at det, man køber, er det bedste i sin klasse inden for bestemte kriterier. Ved at blive medlem af et netværk, der har fokus på Svanen og Blomsten, kommer vi ud af den skov, der er fuld af lysegrønne mærker.

### Samarbejde er løsningen

For Karen Touborg hersker der ikke tvivl om, hvorfor Grundfos har valgt

»Ved at blive medlem af et netværk, der har fokus på Svanen og Blomsten, kommer vi ud af den skov, der er fuld af lysegrønne mærker.«

Karen Touborg,  
Functional Manager,  
Group Environment,  
Health & Safety,  
Grundfos

at blive medlem af »Vi køber miljømærket – Et netværk for indkøb med omtanke«:

– Det er, fordi det er det første netværk for rent private virksomheder. Hvorfor opfinde den dybe tallerken hver især, når vi kan gå sammen og komme meget længere for samme indsats? Jeg tror på, at vi kommer til at se meget mere af det. Samarbejde bliver en del af løsningen på de globale udfordringer – og en del af vejen til forretningsmæssig vækst.

### Sund fornuft

I Miljømærkning Danmark er man glad for at kunne lancere et nyt netværk, der på miljøets vegne stiller krav til medlemmerne og samtidig

er med til at drive en udvikling. Og spørger man, hvorfor de har valgt at lancere et nyt netværk, er svaret enkelt:

– Vi får ofte spørgsmål fra virksomheder, der gerne vil købe miljørigtigt ind. Det er på mange måder sund fornuft at stille miljøkrav til sine indkøb, uanset om det drejer sig om printerpapir, møbler, kontormaskiner eller hotelovernatninger. Og netop på de produktområder tilbyder Svanen og EU-Blomsten de bedste mærkeordninger, fortæller Martin Fabiansen, direktør i Miljømærkning Danmark.

Driftsindkøb udgør en væsentlig andel af en virksomheds udgifter. Der er derfor et væsentligt poten-

### Hvad giver et medlemskab af netværket?

- > Råd og hjælp til at forbedre miljø- og indkøbspolitikken
- > Mulighed for at trække på viden hos Miljømærkning Danmarks miljøkonsulenter
- > Et netværk og sparring med andre miljøbevidste virksomheder, der oplever de samme udfordringer
- > Mulighed for at synliggøre virksomhedens miljøindsats på de administrative indkøb
- > Retten til at bruge netværkslogoet i den interne markedsføring og på hjemmesider eller andre steder, hvor virksomhedens interne miljøindsats bliver omtalt

tiale for forbedring, når det gælder miljørigtige indkøb, og erfaringer fra vores nordiske naboer tyder på, at indkøbernetværk kan gøre en forskel. Gennem årene er fx »Svanens Innkjøperklubb« i Sverige vokset til 201 medlemmer, mens det norske søsternetværk »Svanens nätverk« i dag har 43 medlemmer.

– Vi ved fra vores nordiske kolleger, at medlemmerne køber stort ind af svanemærkede varer. De og vi forventer, at et indkøbernetværk derfor har et stort potentiale for både miljøet og for grøn vækst i det danske samfund, siger Martin Fabiansen.



# Hvordan kommer I videre med CSR?

Det kræver få ressourcer at implementere CSR, hvis I allerede er certificerede efter en eller flere af ledelsesstandarderne. Spørg os, hvordan.

En af tilgangene til at arbejde systematisk med CSR er at opbygge et ledelsessystem. I er allerede godt på vej, hvis I har de 'tre' store, dvs. ISO 9001 for kvalitetsledelse, ISO 14001 for miljøledelse og OHSAS 18001 for arbejdsmiljø.

Alle ledelsessystemer er bygget op om de samme grundprincipper plan-do-check-act, der optimerer processen med at styrke vækst+kvalitet inden for et bestemt fagområde. Derfor kan ledelsessystemerne – med fordel – bygges sammen, så man har overblikket over fremdriften i produktionen.

Dansk Standard er med i udviklingen af standarder gennem det nationale og internationale standardiseringsarbejde og kender derfor ledelsesstandarderne på overordnet og detaljeret niveau. Vi har fx deltaget stået i spidsen for udviklingen af den danske standard for samfundsmæssigt ansvar/CSR, DS 49001, som man kan blive certificeret efter.

Spørg os om, hvordan I kommer i gang med at implementere et enkelt system eller at bygge oven på allerede eksisterende. Vi skaber værdi for jer, uanset hvor langt I er.

Kontakt vores konsulenter på 39 96 61 01 eller [consulting@ds.dk](mailto:consulting@ds.dk).

## ARBEJDSMILJØ-LEDELSE

DS/OHSAS 18001:2008  
Arbejdsmiljøledelsessystemer / Kravbeskrivelse  
Varenr.: M224197  
Sprog: da;en  
Pris: DKK 651,-

## CSR/SAMFUNDS-MÆSSIGT ANSVAR

DS 49001:2010  
Ledelsessystem for samfundsmæssigt ansvar / Kravbeskrivelse  
Varenr.: M243304  
Sprog: da  
Pris: DKK 737,-

## ENERGILEDELSE

DS/EN ISO 50001:2011  
Energiledelsessystemer / Krav og vejledning  
Varenr.: M257641  
Sprog: da;en  
Pris: DKK 651,-

## FØDEVARE-SIKKERHED

DS/EN ISO 22000:2005  
Ledelsessystemer for fødevaresikkerhed / Krav til virksomheder i fødevarekæden  
Varenr.: 52387  
Sprog: da;en  
Pris: DKK 651,-

## INFORMATIONSSIKKERHED

DS/ISO/IEC 27001:2007  
Informationsteknologi / Sikkerhedsteknikker / Ledelsessystemer for informationssikkerhed (ISMS) / Krav  
Varenr.: M222176  
Sprog: da;en  
Pris: DKK 651,-

## KVALITETS-LEDELSE

DS/EN ISO 9001:2008  
Kvalitetsledelsessystemer / Krav  
Varenr.: M220000  
Sprog: da;en  
Pris: DKK 620,-

## MILJØLEDELSE

DS/EN ISO 14001:2004  
Miljøledelsessystemer / Kravbeskrivelse med råd om anvendelse  
Varenr.: 49183  
Sprog: da;en  
Pris: DKK 711,-

## RISIKOLEDELSE

DS/ISO 31000:2009  
Risikoledelse / Principper og vejledning  
Varenr.: M228821  
Sprog: en  
Pris: DKK 453,-

## SUNDHEDS-LEDELSE

DS 10001:2010  
Sundhedsledelse i virksomheder / Krav til integrerede ledelsessystemer med styring af sundhedsfremme og forebyggelse af livsstilssygdomme  
Varenr.: M242647  
Sprog: da  
Pris: DKK 595,-

Køb standarderne på [webshop.ds.dk](http://webshop.ds.dk).

Alle priser er ekskl. moms og ekspeditionsgebyr. Dansk Standard tager forbehold for fejl og ændringer i den angivne information.







# Kontrol er godt – teamwork er bedre

Af Lene Raunkjær, Head of Corporate Conduct, ECCO

ECCO har defineret tre kerneområder, der skal gøre CSR til en naturlig del af forretningen.

## 1. Involvér medarbejderne

ECCO har 20.000 medarbejdere over fem kontinenter. De får rigtig mange gode ideer, som i videst muligt omfang skal gennemføres. Det er en meget dansk tilgang – medarbejderinddragelse. Men vi gør det også i fx Kina. Der er mange eksempler på, at en af vores ca. 3.700 kinesiske kolleger får en god idé, der kan bidrage til at forbedre arbejdsmiljøet eller spare ressourcer på skofabrikkerne eller garverierne. Kina har ikke lang erfaring med medarbejderinddragelse, men i ECCO har vi lært, at det bl.a. handler om at give kineserne mulighed for at komme med forslag, implementere dem og gå foran som leder.

## 2. CSR er alles ansvar

Mange virksomheder – også ECCO – har medarbejdere med forskelligt CSR-ansvar. Men i virkeligheden er det alles ansvar. Social og miljømæssig ansvarlighed er en del af ECCOs dna – fra menige medarbejdere til topledelsen. Direktionen har bogstavelig talt sat deres underskrifter på ECCOs Code of Conduct, hvilket synligt understreger deres commitment. For at få forankret CSR i hele organisationen har vi forskellige komiteer med deltagelser af ledere og medarbejdere.

**vækst+kvalitet** beder på skift danske erhvervsledere om at kommentere, hvad vækst og kvalitet betyder for deres måde at drive forretning på.

## 3. Interne audit suppleret med eksterne auditorer

CSR skal hver dag flyttes fra papir til praksis. ECCO har et internt audit-team på ca. 25 medarbejdere til at foretage audit – både på egne fabrikker og hos leverandører.

Nøgleordene i ECCOs auditprogram er partnerskab, åbenhed og træning. Vi ønsker et langvarigt samarbejde med vores leverandører, og vi tror på, at teamwork og samspil bringer os længere end blot kontrol: 'Kontrol er godt – teamwork er bedre'. Derfor fokuserer audit hos ECCO både på gode eksempler og på det, der skal forbedres. Men der er selvfølgelig konsekvenser, hvis forholdene ikke bringes i orden.

Vi supplerer vores egne audit med eksterne auditorer. Dels kan vi altid lære mere, og dels er det sund fornuft at få eksterne auditorer til at give deres vurdering af vores CSR-indsats.