

# Den sunde virksomhed

- en kortlægning af, hvordan en dansk virksomhed mest hensigtsmæssigt kan udvikle og kommunikere sundhed som led i en CSR-strategi



Speciale af: Ida Hagemann  
Vejleder: John Pedersen  
Institut for Nordiske Studier  
og Sprogvidenskab  
Københavns Universitet  
November 2008

## Indholdsfortegnelse

<b>1. Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Indledning .....</b>	<b>4</b>
2.1 Problemformulering .....	7
2.2 Afgrænsning .....	8
2.3 Metode .....	9
2.4 Valg af teori .....	10
2.5 Begrebsanvendelse .....	11
2.6 Valg af empiri .....	13
2.7 Struktur .....	13
<b>3. Situationsanalyse - tendenser i samfundet .....</b>	<b>15</b>
3.1 Sundhed i risikosamfundet .....	15
3.2 En diagnosticering af folkesundheden .....	16
3.3 Sundhed falder skævt .....	17
3.4 Den globale sundhedskrise .....	17
3.5 Den sunde bølge .....	18
3.6 Sundhed på virksomhedernes dagsorden: En opportunistisk rodebutik .....	19
3.7 Er sundhed en privat sag? .....	21
3.8 Delkonklusion .....	23
<b>4. Teoretisk analyse af corporate social responsibility .....</b>	<b>24</b>
4.1 'The business of business is value creation' .....	24
4.1.1 Karakteristika og motiver .....	25
4.1.2 Nationale forskelle i CSR .....	26
4.1.3 Det rummelige arbejdsmarked .....	27
4.2 Strategisk CSR-kommunikation .....	28
4.2.1 CSR forklædt som CRM .....	30
4.2.2 CSR og corporate branding .....	31
4.2.3 CSR-kommunikation vis-a-vis stakeholders .....	33
4.3 'The business of business is business' .....	34
4.4 CSR og sundhed .....	35
4.4.1 Den politiske forbrugers syn på CSR og sundhed .....	37
4.5 Delkonklusion .....	38
<b>5. Casestudie: Analyse af Danske Bank .....</b>	<b>41</b>
5.1 Metode .....	42
5.1.1 Det kvalitative interview .....	42
5.1.2 Analytisk fremgangsmetode .....	43
5.2 Corporate branding af CSR og sundhed .....	44
5.2.1 Profilen – den strategiske kommunikation .....	44
5.2.2 Identitet – den indre substans .....	47
5.2.3 Image – kommunikationens effekt .....	51

5.3 Motiver og konflikter i Danske Banks CSR-strategi .....	53
5.3.1 Rationalet .....	54
5.3.2 Potentialer .....	56
5.3.3 Barrierer .....	59
5.3.4 Målingen og effekten af investeringer i sundhed .....	62
5.4 Er Danske Banks sundhedsinvesteringer corporate social responsibility? .....	65
5.4.1 CSR-skoler .....	66
5.4.2 CSR og HR .....	67
5.5 Delkonklusion .....	68
<b>6. Udvikling af sundhed som led i en CSR-strategi.....</b>	<b>70</b>
6.1 Udvikling af CSR-strategien .....	70
6.2 Udvikling af kommunikationsstrategien .....	74
6.3 Decem dikotomier .....	80
6.4 Den holistiske skole .....	82
<b>7. Konklusion .....</b>	<b>86</b>
<b>8. Perspektivering.....</b>	<b>91</b>
8.1 Evaluering og kritik af metode.....	91
8.2 Yderligere forskning inden for CSR og sundhed.....	92
<b>9. Litteraturliste.....</b>	<b>94</b>
<b>10. Bilag 1: Oversigt over virksomheders sundhedstiltag.....</b>	<b>99</b>
10.1 Idræt på arbejdspladsen.....	99
10.2 Offentlige og private virksomheder .....	99
10.3 Aktørerne .....	100
10.4 Syge- og sundhedsforsikringer .....	101
10.5 Sundhedscertificering.....	101
10.6 Skattefrihed for idræt .....	101
10.7 Arbejds miljø.....	102
10.8 Sponsorater.....	102
<b>11. Bilag 2: Kvalitative data .....</b>	<b>103</b>
11.1 Interview med Tina Obel Lope, Danske Bank.....	103
11.2 Interview med Ole Bech-Petersen, Danske Bank .....	118

## **The healthy company**

- a study on how a Danish company most appropriate can develop and communicate health as an integrated CSR issue.

Master thesis by Ida Hagemann, Department of Scandinavian Studies and Linguistics, University of Copenhagen, 2008.

### **1. Abstract**

This thesis is a study of how health can be embodied in corporate social responsibility (CSR). Danes regard health as the most important welfare issue, and statistics indicate that the population's health conditions not only in Denmark, but worldwide deteriorates intensely year after year. I find it noteworthy that in contradiction to other CSR fields, such as environment and human rights, Danish companies focus on health only as an internal matter, and thus deselect the external social responsibility. This is due to the fact that the state-defined approach 'the inclusive labour market' launched in 1994 is still the predominant CSR issue in Denmark. The objective of the inclusive labour market is to sustain and recruit employees, for which reason health is a matter of human resources. The purpose is therefore to study how Danish companies can develop and communicate health as a more expanded part of a CSR strategy that implies internal as well as external responsibility.

The study is based on a threefold analysis approach. Firstly, an analysis on health tendencies in the risk society constitutes the foundation of this thesis in order to highlight main issues concerning companies' involvement in health. Secondly, I analyse the recent CSR theory with a view to how health as a CSR issue is discussed in different leading CSR paradigms. Finally, in a case study I identify prominent potentials and barriers in developing and communicating health as an incorporated part of CSR.

The theoretical and empirical studies result in suggested solutions within CSR strategy and CSR communications. On a strategic level I suggest companies proactively to involve stakeholders in sensegiving and sensemaking processes, and furthermore integrate global health issues based on voluntarism and in accordance to corporate branding and distinction. As to communication, I have developed six parameters in a hexagon under the topics: documentation, cause related marketing, storytelling, stakeholder involvement, supply chain management, and discourse, which I find unavoidable in ideal communication of CSR and health. The common denominator is indirect communication due to studies that exhibit Danes being sceptical about too offensive CSR communication. Additionally, I have designed an outline for a new CSR paradigm: 'the holistic school', which is tailored for where Danish companies ought to navigate their work with integrating CSR and health.

## 2. Indledning

Corporate social responsibility (CSR) er i høj kurs hos danske virksomheder. Det viser bl.a. Dansk Erhvervs seneste rapport 'Erhvervslivets ansvarlighed. Doing well by doing good' (2008), hvori det fremgår, at 56 procent af de adspurgte virksomheder arbejder strategisk med ansvarlighed. CSR favner bredt og spænder fra idealistiske principper over merkantile logikker til strategiske koncepter. Stakeholders forventer, at virksomheder forholder sig proaktivt til CSR inden for etiske, sociale og miljømæssige områder. Regeringer, internationale og nationale organisationer samt EU og FN er alle aktører på den sociale ansvarlighedsarena.<sup>1</sup> CSR er ikke til at komme udenom, og det er intet odiøst i som virksomhed at tage et socialt ansvar. Ifølge CSR-forskerne Suzanne C. Beckmann, Mette Morsing og Lucia Reisch er markedet både på nationalt og internationalt plan i høj grad præget af en konsensus omkring, at "the business of business is value creation" (Morsing og Beckmann, 2006: 15). Imidlertid anes for CSR et begyndende paradigmeskifte herhjemme. Et paradigmeskifte, som er relateret til generelle samfundstendenser, arbejdsmarkedets udvikling og nye forventninger til virksomheders CSR-arbejde.

Paradigmeskiftet tager udgangspunkt i, at miljøansvarligheden i Danmark er det mest dominerende område på virksomheders CSR-agenda i de nordeuropæiske lande (Habisch et al., 2005: 23-24 og forordet) kun overgået af princippet om 'det rummelige arbejdsmarked', der har været den dominerende CSR-tænkning i den danske skole, siden daværende socialminister Karen Jespersen lancerede begrebet for 14 år siden omkring midten af 90'erne (Djursø og Neergaard, 2006: 23). Idealet for det rummelige arbejdsmarked er social kohærens, hvor der satses på fastholdelse og integration på det danske arbejdsmarked (ibid.). Et ideal, som skal imødegå samfundets problemer som arbejdsløshed og social eksklusion, og som fandt sin berettigelse i en tid, hvor:

"(...) a large number of people found difficulties in maintaining a stable relation to the labour market, and this created a social exclusion of those people unable to live up to normal workforce standards." (Habisch et al., 2005: 26.)

---

<sup>1</sup> Et eksempel herpå er FN's Global Compact, som er verdens største initiativ for virksomheders samfundsmæssige ansvar. På globalt plan er der mere end 4200 virksomheder inkl. Danske Bank, som er tilknyttet Global Compact. (<http://www.unglobalcompact.org/>, oktober 2008)

Med en historisk lav arbejdsløshed og en øget strategisk indsats fra regeringen og kommunernes side om integration på arbejdsmarkedet<sup>2</sup> er idealet om det rummelige arbejdsmarked anno 2008 noget nær realiseret. Ifølge Erhvervs- og Selskabsstyrelsens håndbog 'Overskud med Omtanke' (2006)<sup>3</sup> er det essentielt, at virksomheder i deres valg af CSR-aktivitet integrerer aktuelle samfundsmæssige problemer og tendenser og inkorporerer dette som en del af deres CSR-identitet (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2006: 11). Det vækker derfor undren, at det rummelige arbejdsmarked fortsat "(...) is nevertheless the predominant CSR issue on the Danish agenda." (Habisch et al., 2005: 26). På nationalt plan synes CSR at kalde på en brydningstid med henblik på at aktualisere CSR-agendaen. Specialiets ambition er at komme med et bud på et område inden for det vidtrækkende CSR-spektrum, hvor der er oplagte udviklingsmuligheder.

### **Sundhed som CSR-område**

Ifølge en undersøgelse foretaget af TNS Gallup er sundhed det velfærdsområde, som vækker størst interesse hos danskerne. På femtepladsen kommer miljøområdet.<sup>4</sup> Et oplagt felt at anskue som et potentielt CSR-tiltag er derfor dette i forvejen højt prioriterede satsningsområde blandt privatpersoner, politikere, virksomhedsledere m.fl.. Alene oprettelsen af et Ministerium for Sundhed og Forebyggelse i 2007 indikerer en efterspørgsel og et behov for at forvalte en af samfundets megatrends. Eksplicitte partciperende aktører og debattører er hovedsagelig offentlige instanser, og diskursen inden for sundhedsfremme går særligt på det offentliges ansvar over for individets. Men hvilken rolle spiller virksomhederne i denne sammenhæng? Hvorfor og hvordan arbejder erhvervslivet med sundhedsfremme?

Flere virksomhedsledere har erfaret, at målrettet og strategisk arbejde med sundhedsfremmende tiltag på arbejdspladsen medfører, ud over mere konkrete målbare resultater som eksempelvis færre sygefraværsdage, også øget velvære, bedre koncentrationsevne, mere energi og dermed forbedret præstationsevne blandt medarbejdere.<sup>5</sup> I overensstemmelse med princippet om det rummelige arbejdsmarked øger mange danske virksomheder samtidig fokus på sundhed internt på arbejdspladsen med det for øje at fastholde og rekruttere medarbejdere. Det viser bl.a. en endnu

---

<sup>2</sup> Eksempelvis kan nævnes Københavns Kommunes pulje 'Fra udsat til ansat', som med 15 millioner kr. skal styrke kommunens indsats for at få ledige i arbejde.

<sup>3</sup> Projektet 'Overskud med Omtanke' blev søsat i 2005 og er det hidtil største af sin art inden for danske virksomheders arbejde med CSR. Projektet har udmøntet sig i håndbogen af samme navn, som fungerer som inspirations- og undervisningsmateriale til danske virksomheder, der ønsker at arbejde med metoden og disciplinen CSR.

<sup>4</sup> TNS Gallup: *Politisk prioritering af sundhed*, juni 2007.

<sup>5</sup> Se eksempelvis rapporten 'Effekten af sundhedsfremme på arbejdspladsen' (Højgaard, 2008).

ikke offentliggjort undersøgelse foretaget af Ledernes Hovedorganisation.<sup>6</sup> Årsagerne til virksomhedernes øgede fokus på sundhed skal bl.a. ses i lyset af et stigende pres på virksomhedernes indsats over for samfundets sociale problemstillinger. Interessenterne, eksempelvis kommende medarbejdere, forventer i dag, at virksomhederne prioriterer sundhedsspørgsmålet og tager et medansvar for medarbejdernes fysiske og psykiske helbred.<sup>7</sup>

Men på trods af virksomhedernes stigende fokus på både CSR og sundhed er det i mine øjne to områder, som endnu ikke er fuldt ud integreret i hinanden. CSR omhandler netop virksomheders ansvar i forhold til ikke bare interne problemstillinger, men også eksterne i forhold til højaktuelle samfundsmæssige udfordringer. At mange danske virksomheder tager ansvar i forhold til medarbejdersundhed, kan der ikke sås tvivl om. Dog synes virksomhedernes eksterne samfundsengagement inden for sundhed at have væsentligt mindre prioritet. Det kan virke påfaldende, når sundhedsstatistikkerne aldrig før har set så kritiske ud inden for eksempelvis livsstilsbetonede sygdomme som diabetesepidemien, stress, forhøjet kolesterol, muskel- og skeletsygdomme mv. Målt på middelevetiden er Danmark fortsat placeret i bunden sammenlignet med andre OECD-lande (Statens Institut for Folkesundhed, 2007: 17).

Den gennemgående hypotese i specialet er, at danske virksomheder med fordel kan udvikle deres måde at tage et samfundsmæssigt ansvar inden for sundhedsområdet. Spørgsmålene er: Hvad er motiverne for at tage et ansvar inden for sundhed? Hvordan kan sundhed udfoldes til i højere grad at være en del af en CSR-strategi? Hvordan kan man flytte danske virksomheders opfattelse af, hvad det vil sige at arbejde med sundhed og socialt ansvar, så det ikke kun omhandler personalegoder, men også langsigtede strategiske CSR-tiltag inden for sundhed? Og hvilke kommunikationsmæssige udfordringer medfører udviklingen?

CSR-teorien afspejler virksomhedernes måder at anskue sundhed i forhold til deres sociale ansvar. Den tilgængelige teori om CSR handler i overvejende grad om virksomheders sociale ansvar og politik (code of conduct) inden for eksempelvis miljø, menneskerettigheder, bæredygtighed og børnearbejde. De steder i CSR-litteraturen, hvor sundhed er beskrevet, er det hovedsagelig med fokus på medarbejdersundhed. Specialet søger således at bidrage med en ny vinkel på CSR og nuancerer måden, hvorpå danske virksomheder tænker i CSR-tiltag i relation til sundhed. På baggrund af mine studier vil jeg handlingsforevise, hvordan en virksomhed kan udvikle sit arbejde

---

<sup>6</sup> <http://www.lederne.dk/sundhedsledelse/Talagtendenser/Nyhedsarkiv/sundhedsomlokkemad.htm> (maj 2008).

<sup>7</sup> <http://www.lederne.dk/lho/Presse/kronikkerogkommentarer/Arbejdspladsenharogsaaansvarforsundheden.htm> (maj 2008), <http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=12904> (maj 2008) og <http://www.business.dk/article/20080313/foedevarer/80313018/> (maj 2008).

inden for sundhed og CSR set ud fra både et strategisk og kommunikationsmæssigt perspektiv. Det vil jeg gøre ud fra nedenstående problemformulering.

## **2.1 Problemformulering**

Med afsæt i en situationsanalyse af samfundets tendenser, teoretisk analyse af corporate social responsibility<sup>8</sup> og en analyse af Danske Banks implementering af sundhed i deres CSR-strategi vil jeg kortlægge, hvordan sundhed kan udvikles og kommunikeres mest hensigtsmæssigt i en virksomheds CSR-arbejde.

### ***Uddybende spørgsmål***

Problemformuleringen åbner for en række interessante underspørgsmål, som specialet i såvel sit teori- som analyseafsnit vil svare på. Følgende fire uddybende spørgsmål er de vigtigste.

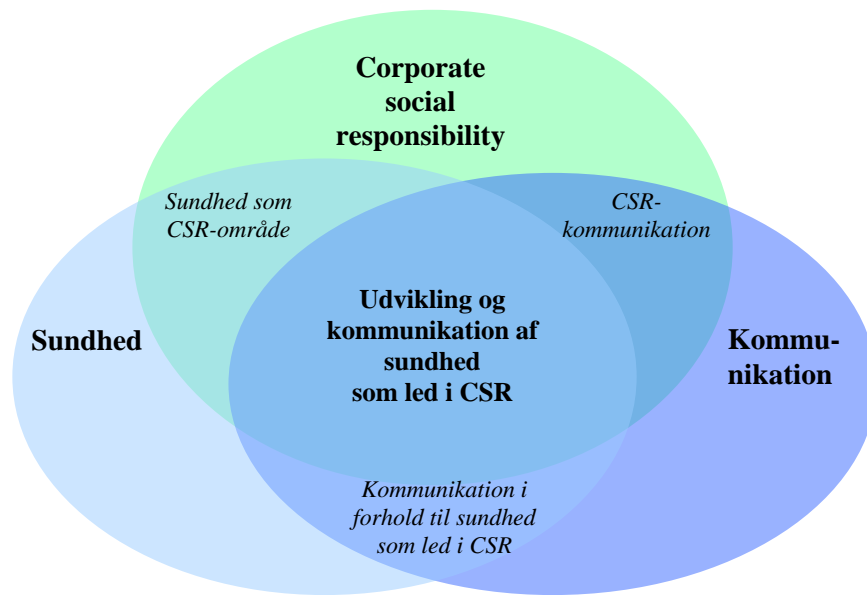
1. Hvad er de væsentligste drivkræfter bag virksomheders arbejde med sundhed?
2. Hvilke teoretiske paradigmer er i spil inden for CSR og sundhed?
3. Hvilke potentialer og barrierer kan jeg identificere i Danske Banks strategiske arbejde med CSR og sundhed?
4. Hvad er den ideelle strategi i forhold til at udvikle og kommunikere sundhed i en virksomheds CSR-strategi?

De fire delspørgsmål er alle med til uddybende og mere nuanceret at besvare specialets problemformulering. Spørgsmålene bliver i kronologisk rækkefølge behandlet i kapitler for sig, men med løbende refleksioner og koblinger til hinanden indbyrdes for til sidst at blive syntetiseret i specialets afsluttende kapitler. Således skal spørgsmålene ikke anskues isolerede, men snarere som teoretiske og empiriske hovedområder, som i specialet gensidigt påvirker og i nogen grad overlapper hinanden. I nedenstående figur anskueliggør jeg problemfeltet og dets kompleksitet med henblik på at illustrere relationen og relevansen mellem specialets analyseområder. Problemformuleringens hovedfokus er synliggjort i det midterste felt:

---

<sup>8</sup> CSR-forskningen favner bredt på såvel nationalt som internationalt plan. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i den nationale forskning, hvor især Helene T. Djursø og Peter Neergaards 'Social ansvarlighed. Fra idealisme til forretningsprincip' (2006), David Junge 'med hjertet på bundlinjen' (2004) og Mette Morsing og Suzanne C. Beckmanns (red.) 'Strategic CSR Communication' (2006) udgør væsentlige dele af specialets teoretiske fundament. Valg af teori er uddybet nærmere i afsnit 2.4.





**Figur 1: Specialets problemfelt i forhold til de udvalgte analyseområder.**

Specialet indfanger tre overordnede temaer med fokus på de fælles berøringsflader, jf. det skrevet med kursiv. Temaerne er alle væsentlige komponenter i det centrale problemfelt fremhævet i det midterste felt. Hvor sundhed og CSR udgør selvstændige kapitler (henv. kapitel 3 og 4) med interne overlapninger, er kommunikation en implicit og integreret del af de to andre temaer. Det skyldes, at kommunikationsaspektet af hensyn til specialets fokus ikke kan betragtes isoleret fra de to andre temaer og derfor er et gennemgående analyseområde i især kapitel 4-8. I afsnit 2.7 og i figur 2 strukturerer jeg temaerne og belyser indholdet i specialets facetter.

## 2.2 Afgrænsning

CSR og sundhed er multidisciplinære koncepter, som favner bredere, end dette speciales rammer tillader. Derfor har jeg udvalgt de aspekter, som har mest relevans inden for specialets problemfelt. Da jeg gerne vil benytte lejligheden til at prøve kræfter med CSR på et strategisk niveau i forhold til et bestemt område, nemlig sundhed, og i forhold til de dertil knyttede kommunikationsmæssige udfordringer, fravælger jeg samtidig at gå i dybden med sundhedskommunikation.<sup>9</sup> Jeg fokuserer derfor på, hvordan sundhed på et strategisk niveau dels kan blive en større del af en virksomheds

<sup>9</sup> Sundhedskommunikation og sundhedsoplysning er interessant i en sammenhæng, hvor en forandringsproces, der tilstræber at overbevise et bestemt segment om formålet og værdien i den bestemte forandring, er i højsædet. Formålet med sundhedskommunikation er afhængigt af den pågældende kommunikationssituation og er derfor et spørgsmål om at formidle et indholdsmæssigt budskab og få målgruppen til at handle derefter (Petersen, 2000).

CSR-strategi, dels bedre kan forankres i CSR-kommunikationen. Jeg ser ikke på sundhed som led i en forandringsproces i forhold til at overbevise en bestemt målgruppe om sundhedens værdi.

Metodisk har jeg fravalgt den kvantitative forskningsmetode, idet denne har til formål at undersøge bestemte fænomeners udbredelser og dermed ikke i samme grad er en undersøgelse af holdninger og handlinger, som den kvalitative metode lægger op til (Halkier, 2003: 6-8). Denne afgrænsning er samtidig et prioritetspørgsmål, da jeg mener, at analysen af samfundets tendenser, studiet af CSR-teorien og de to kvalitative interviews med Danske Bank-ansatte suppleret med bankens egen selvfremsættelse i højere grad er med til at besvare, hvordan en dansk virksomhed mest hensigtsmæssigt kan implementere sundhed som led i en CSR-strategi. Hvilke konsekvenser denne afgrænsning har for mine resultater, kommer jeg ind på i afsnit 8.1.

### **2.3 Metode**

Afsnittet handler om de overordnede metodiske overvejelser, hvor metodeafsnittet 5.1 i caseanalysen handler om, hvordan jeg udfører min metode. Såvel den teoretiske som den undersøgelsesmæssige tilgang er af betydning for, hvorledes min metode er designet. Jeg vil kort gøre rede for mit eget metodiske ståsted, og for en mere detaljeret gennemgang og diskussion af interviewmetoderne henviser jeg ligeledes til afsnit 5.1.

Da jeg undersøger et forholdsvis uudforsket problemfelt, søger jeg at tegne en del af en større helhed ved at gå i dybden med den empiri, som specialet bygger på. For at nå frem til en valid problemløsning anskuer jeg problemfeltet ud fra en treleddet tilgang bestående af analyse af samfundstendenser, teoristudier og en caseanalyse (se figur 2 i afsnit 2.7). Jeg har valgt det kvalitative forskningsinterview i caseanalysen med henblik på at indhente informationer fra de interviewedes livssyn som repræsentanter for Danske Bank for at få deres perspektiv på sundhed og CSR. Mit studie tegner et overordnet billede af CSR og sundhed, men da der er tale om en art pionerarbejde, er det samtidig et forstudie til, hvordan forskningen i endnu højere grad kan studere nuancerne i det. Specialet er et skridt på vejen. Ud fra min treleddede analysetilgang søger jeg at tegne en repræsentativ og sigende del af helheden og på baggrund heraf komme frem til sandfærdige og retningsanvisende løsningsforslag, som med enkelte modifikationer også kan anvendes af andre end Danske Bank.

Som metode til at analysere og fortolke specialets empiri læner jeg mig op ad den hermeneutiske forståelsesramme, idet jeg anser meningsfortolkningen som det centrale tema (Kvale, 1997: 49). Et centralt element i den hermeneutiske fortolkning er, at den ud fra en fortolkning af

tekster søger at nå frem til en gyldig og almen forståelse. Fortolkningen af specialets empiri er en proces, der i overensstemmelse med den hermeneutiske cirkel i teorien er uendelig, men i praksis stopper ved det punkt, hvor fortolkningens resultater er uden indre modsigelser og bygger på en fornuftig, gyldig og enhedspræget mening (Kvale, 1997: 56-57).

I min fortolkning af de teoretiske tekster og interviewtekster er det vigtigt at pointere, at et forskningsinterview omfatter både skabelsen og fortolkningen af tekster i modsætning til de færdige litterære tekster, som kun omhandler fortolkningen (Kvale, 1997:60). Som interviewer er jeg derfor medskaber af teksterne, og interviewteksterne er opstået, samtidig med at de fortolkes, eftersom jeg i interviewsituationerne mere eller mindre bevidst fortolker det, der finder sted (ibid.). Stilistisk fremstår teksterne derudover som dikotomier, idet interviewene er transskriberet talesprog, mens de litterære tekster er af mere tung akademisk karakter.

## 2.4 Valg af teori

Specialets teoretiske forståelsesrammer bygger primært på litteratur om CSR, herunder teoretiske værker, aktuelle rapporter og undersøgelser samt journalistiske artikler. Jeg anvender hovedsagelig 'Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip' (Djursø og Neergaard, 2006), der i en kombination af bl.a. danske virksomheders erfaringer med CSR og eksisterende teori inden for området kortlægger og diskuterer områder som CSR-historie, CSR-skoler<sup>10</sup>, CSR-kommunikation og CSR set i et partnerskabsperspektiv. Inden for CSR-kommunikation henter jeg yderligere inspiration fra David Junge 'med hjertet på bundlinjen' (2004), der bl.a. tegner generelle skismaer inden for CSR-kommunikation og bebuder eksempler på hensigtsmæssig CSR-kommunikation. Sammenholdet med 'Strategic CSR Communication' (Morsing og Beckmann, 2006), som giver et indblik i stakeholderrelationer<sup>11</sup> og kommunikationen af CSR i såvel et nationalt som internationalt perspektiv, danner jeg et holistisk billede af CSR i forhold til specialets problemfelt. Som en eksplicit del af mine teoristudier har jeg fokuseret på sundheds indpas i CSR-litteraturen.

I studiet af CSR-teori er jeg kommet frem til, at i kraft af CSR-teoriens vidtrækkende perspektiver og mangfoldighed er der flere sammenhænge, hvor manglen på CSR-teoriens dybde i forhold til specialets problemfelt har medført, at jeg supplerer med andre teorier og begreber for at

---

<sup>10</sup> Djursø og Neergaard fremhæver syv forskellige skoler inden for CSR. Jeg fokuserer på dem, som har relevans for specialets problemfelt, dvs. primært den danske og den internationale skole og sekundært den filantropiske og dogmatiske skole (Djursø og Neergaard, 2006).

<sup>11</sup> Shareholderperspektivet er kendt for primært at tænke på økonomisk afkast, hvorimod stakeholder-perspektivet indtager alle interessenter, som bidrager til eller er influeret af virksomhedens handlinger (Morsing og Thyssen: 2003:13). Derved sætter jeg lighedstegn mellem en interessent og en stakeholder.

kunne forstå de fænomener, jeg analyserer og diskuterer. CSR-teori alene giver således ikke svar på min problemformulering, og jeg har derfor suppleret med andre tæt beslægtede teorier inden for især organisationspsykologi og corporate branding.

Teorien inden for sundhed indtager kun en mindre del af specialets teoretiske fundament. Den omhandler den seneste forskning inden for sundhedsområdet, hvorfor jeg bl.a. inddrager 'Folkesundhedsrapporten Danmark 2007' udarbejdet af Statens Institut for Folkesundhed. Det er den første rapport nogensinde, der samler eksisterende viden om befolkningens sundhedstilstand og giver grundlæggende en indsigt i, hvorfor og hvordan der er behov at sætte ind over for en række sundhedskritiske faktorer. Den aktuelle forskning inden for sundhedsområdet bliver sammenholdt med relevant teori inden for samfundsvidenskab, herunder Ulrick Becks 'Risikosamfund' (1986) og Jürgen Habermas' 'Teorien om den kommunikative handling' (1981) samt højaktuelle rapporter og undersøgelser inden for erhvervslivet som arena for sundhedsfremme.

Koblingen af de forskellige teorifelter i specialets kapitel 3 og 4 danner fundamentet for det efterfølgende casestudie og de kvalitative interviews, der anvender Steinar Kvaales teori og metode om det kvalitative forskningsinterview. Jeg tilstræber derved en vekselvirkning mellem teori og empiri.

## **2.5 Begrebsanvendelse**

Da der eksisterer mange forskellige bud på og teorier omkring de centrale begreber, som specialets problemfelt omhandler, vil jeg i det følgende kort definere og argumentere for min egen forståelse og anvendelse af begreberne CSR og sundhed. Der er angiveligt forskere og skoler, som vil være uenige i nedenstående udlægning, men ikke desto mindre anser jeg det som en nødvendighed for at skærpe specialets fokus og undgå forvirring omkring begrebsanvendelsen.

### **CSR**

Som Morsing og Beckmann påpeger, er CSR<sup>12</sup> et begreb fyldt med 'fuzziness' og 'overlaps'; de karakteriserer CSR som:

---

<sup>12</sup> Undervejs i specialets proces har Danske Bank valgt at ændre betegnelse CSR til corporate responsibility (CR). Ændringen skyldes et ønske fra bankens side om at signalere, at ansvarlighed er mere end det sociale (<http://www.danskebank.com/da-dk/CSR/Pages/CFO-statement.aspx>. Oktober 2008). Jeg har dog valgt at bibeholde betegnelsen CSR i specialet, dels fordi det er det teoretiske udgangspunkt for specialet og endnu det foretrukne begreb i CSR-litteraturen, dels for at undgå unødige begrebsforvirring.

(...) the extent to which a company is prepared to examine and improve its impact on all those affected by its activities and to view its long-term reputation within the context of the social and ecological sustainability of its operations (...)” (Morsing og Beckmann, 2006: 17).

Jeg er fuldt ud enig i denne definition, men vil gerne supplere med den meget præcise formulering fra EU's 'Grønbog: Fremme af en europæisk ramme for virksomhedernes sociale ansvar' (2001: 6):

”Virksomheders sociale ansvar betyder i al væsentlighed, at virksomheder frivilligt beslutter sig til at bidrage til et bedre samfund og et bedre miljø.”<sup>13</sup>

Sidstnævnte citat indbefatter det væsentlige aspekt i CSR: frivillighed. CSR dækker over virksomheders etiske ansvar og anses som et voluntaristisk princip, dvs. ud over det lovpligtige, der implementeres og udvikles i samarbejde med stakeholders (Djursø og Neergaard, 2006: 22 og 39). I førstnævnte citat er det vigtigt at have sig tidsdimensionen for øje, idet CSR ikke handler om ad hoc-lignende tiltag, men om langsigtede strategiske løsninger på samfundsmæssige problemstillinger. En interessant pointe i relation til sundhed som et CSR-område, hvor det er oplagt at undersøge, hvorvidt eksempelvis et sponsorat<sup>14</sup> kan betragtes som CSR-arbejde.

## **Sundhed**

Sundhed er ligeledes ikke noget entydigt begreb, og opfattelsen heraf afhænger bl.a. af sociale, kulturelle og nationale baggrundsfaktorer. Jeg læner mig op ad WHO's definition af sundhed som ”(...) en tilstand af fuldkommen legemlig, sjælelig og socialt velvære og ikke blot fravær af sygdom og gener.” I det følgende fokuserer jeg på sundhed relateret til det danske arbejdsmarked og til den danske befolknings sundhedstilstand. Ligeledes finder jeg det relevant i arbejdet med CSR at perspektivere til globale sundhedsmæssige problemstillinger, fordi også danske virksomheder er en del af den globaliserede verden. Det er særligt følgende tre områder, jeg forholder mig til i studiet af at udvikle det nuværende CSR-arbejde inden for sundhed: 1. KRAM-faktorerne (kost, rygning, alkohol og motion) (Mandag Morgen og TrygFonden, 2008: 20), 2. Psykisk velvære (herunder også stress), 3. Ergonomi. Samtidig anskuer jeg globale udfordringer som fejlernæring, hungersnød, mangel på vaccinationer etc., som hovedsagelig er aktuelle i udviklingslande.

<sup>13</sup> Her er det gengivet fra Djursø og Neergaard, 2006: 20.

<sup>14</sup> Se bilag 1 afsnit 10.8 for nærmere belysning af et sponsorat.

## 2.6 Valg af empiri

Specialets empiriske fundament bygger som førnævnt på tre grundstene: Analyse af samfundets tendenser, CSR-teori og casen Danske Bank. Mit valg af teori i forhold til samfundets tendenser og CSR er blevet gennemgået i afsnit 2.4, hvorfor jeg i det følgende kun vil gøre rede for mit valg af Danske Bank som analyseobjekt. Danske Bank er i denne sammenhæng et interessant casestudie af flere årsager. Først og fremmest er bankens kerneidentitet og unique selling point i sin natur ikke relateret til sundhedsområdet. Banken tilhører den finansielle sektor og ikke sundhedsbranchen, hvilket i sig selv indikerer, at interessenters forventninger til virksomhedens arbejde med sundhedsfremmende tiltag ikke er tilnærmelsesvis de samme som til de virksomheder, eksempelvis Lundbeck og Novo Nordisk, som på forhånd er gennemsyret af sundhedsrelaterede emner. Alligevel har virksomheden valgt ifølge sin CSR-rapport at investere i sundhed. Sammenlignet med andre konkurrerende virksomheder udskiller Danske Bank sig på dette punkt, fordi de har taget arbejdet med sundhed et skridt længere og indskrevet det som en del af deres CSR-arbejde.

Hertil skal det dog bemærkes, at virksomhedens strategiske arbejde med sundhedsfremmende tiltag endnu er under udvikling, og at det endnu er et meget decentralt fokusområde ude i filialerne.<sup>15</sup> Dette gør dem dog ikke mindre interessante at analysere i forhold til specialets problemfelt, herunder hvordan sundhed kan blive en fastforankret del af bankens overordnede strategiske CSR-overvejelser.<sup>16</sup>

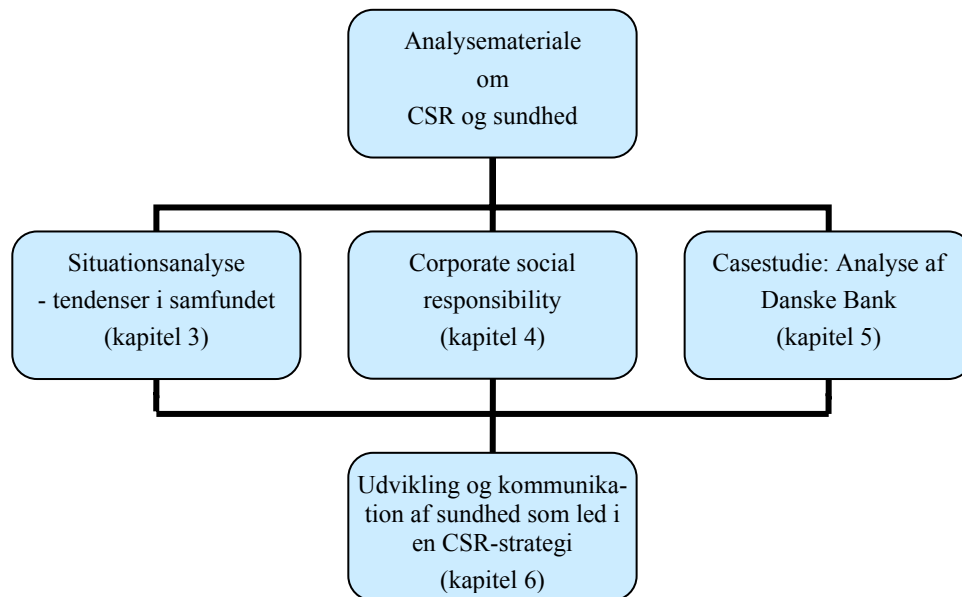
## 2.7 Struktur

Specialets struktur er designet efter nedenstående figur og ud fra den treleddede analysetilgang, der er illustreret i den midterste række. Kapitlerne 2-5 tager overordnet udgangspunkt i teorien og empirien, og kapitel 6, 7 og 8 udgør specialets handlingsanvisende kapitel, konklusionen og perspektivering:

---

<sup>15</sup> Telefonsamtale med OBP fredag d. 30. maj 2008. Ole Bech-Petersen deltager i det ene af specialets kvalitative interviews.

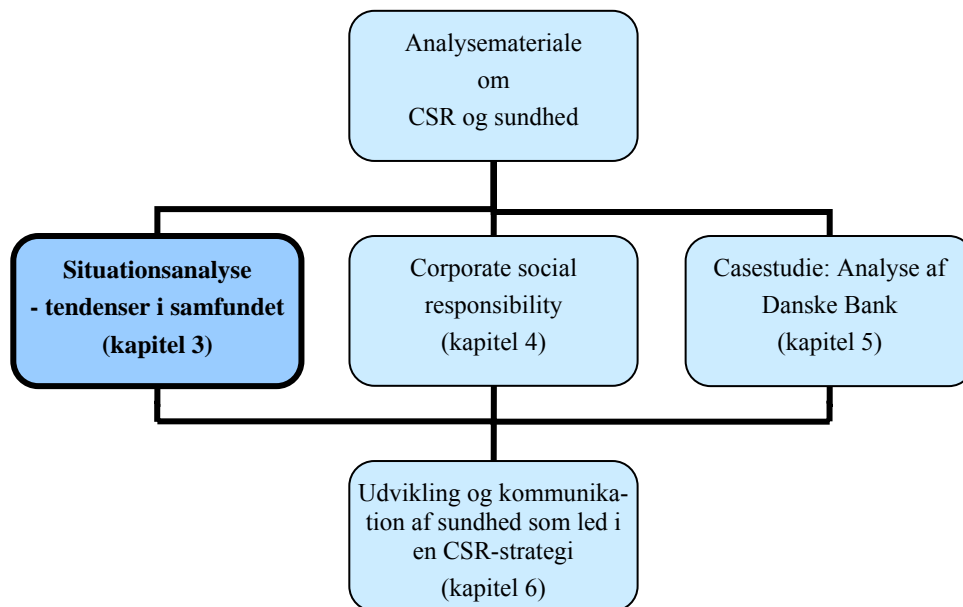
<sup>16</sup> I 2005 blev banken desuden kåret af organisationen Superbrand Danmark til landets stærkeste brand efterfulgt af Novo Nordisk og A.P. Møller Gruppen på henholdsvis anden- og tredjepladsen.<sup>16</sup> Det er derfor nærliggende at antage, at Danske Bank af mange bliver betragtet som et foregangseksempel på, hvordan en virksomhed strategisk og langsigtet kan arbejde med at opbygge og udvikle sit brand i overensstemmelse med det omgivende samfunds udvikling.



**Figur 2: Specialets struktur.**

For overblikkets skyld vil jeg her nævne det overordnede indhold i hvert kapitel. Kapitel 3 'Situationsanalyse – tendenser i samfundet' er CSR's eksistensberettigelse inden for sundhedsproblemstillingen. Med udgangspunkt i udviklingstendenser inden for den samfundsmæssige praksis relateret til sociodemografiske faktorer behandler jeg sundhedsmæssige tendenser og udfordringer. Kapitlet sætter afslutningsvis sundhedsproblemstillingen ind i en forretningsmæssig kontekst og ser på sundheds indpas i det danske erhvervsliv. Kapitel 4 'Teoretisk analyse af corporate social responsibility' indledes med en baggrundsanalyse af CSR med inddragelse af bl.a. det rummelige arbejdsmarked. Dernæst går jeg i dybden med strategisk CSR-kommunikation, fordi jeg anser kommunikation for et væsentligt parameter i succesfuldt arbejde med CSR. Endeligt studerer jeg sundheds adaptation i CSR-litteraturen. I kapitel 5 'Casestudie: Analyse af Danske Bank' ser jeg på, hvordan Danske Bank operationaliserer teorien inden for CSR og sundhed, og hvilke muligheder og barrierer de ser i at tage et socialt ansvar inden for sundhed. Kapitel 6 'Udvikling af sundhed som led i en CSR-strategi' er en syntetisering af de foregående teori- og analyseafsnit og munder i konkrete løsningsforslag til at udvikle og kommunikere virksomheders arbejde med sundhed som led i CSR. Efter specialets konkluderende kapitel, kapitel 7 'Konklusion', diskuterer jeg i kapitel 8 'Perspektivering', hvordan forskningen yderligere kan undersøge og udvikle problemfeltet mellem CSR og sundhed.

### 3. Situationsanalyse - tendenser i samfundet



**Figur 3: Kapitel 3's placering i forhold til resten af specialet**

”De som mener, at de ikke har tid til fysiske aktiviteter, må før eller senere afsætte tid til sygdom.” (Edward Stanley, 1799-1869, tidligere engelsk premierminister)

Hvorfor er sundhed et aktuelt emne på erhvervslivets dagsorden? Hvorfor kan det være attraktivt for en virksomhed at implementere sundhed som led i ens CSR-strategi? Disse spørgsmål er omdrejningspunkt for nærværende afsnit, som søger dels at give en situationsanalyse af sundhedstilstanden i Danmark, dels at belyse hvorfor og hvordan sundhed er inkorporeret i det danske erhvervsliv.

#### 3.1 Sundhed i risikosamfundet

Sociologen Ulrich Beck analyserer i 'Risikosamfundet' (1986) de samfundsmæssige følger, der er opstået i kølvandet på øget velstand til alle samt flere valgmuligheder for individet til at skabe sit eget liv og sin egen identitet. Beck kaster lys på de problemer, der er aktuelle i det moderne kapitalistiske velfærdssamfund, og viser, hvordan en ændring af sociale systemer med øget individualisering og større frihed medfører flere risici i den enkeltes hverdag (Beck, 1997: 27-33). Beck lancerer et væsentligt begreb i sin analyse af samfundet udviklingstendenser; risikoproduktionen. Som følge



af teknologiens og økonomiens fremmarch i det moderne samfund er der opstået en produktion af risici, som bl.a. truer forhold som natur, sundhed og fødevarer (Beck, 1997: 27-30, 50). Beck påpeger, at risici relateret til sundhed berører alle uanset det sociale samfundsmæssige tilhørsforhold:

”Sundhedens hastige inflation betyder, at dem, der i dag stadigvæk er ’rige’ på sundhed og velbefindende, i morgen meget vel kan risikere at blive underlagt sygeforsikringens ’fattigforsorg’, og i overmorgen tilhører de måske de invalides og såredes pariafællesskab” (Beck, 1997: 54).

Selvom sygesikringens forhold og det fintmaskede sociale sikkerhedsnet i Danmark sikrer danskerne en vis sundhedsmæssig bundlinje, er der ifølge Beck en reel fare for, at vi alle er underlagt ’risikoscæbnen’, idet risici sniger sig ind i menneskets liv uafhængigt af sociale baggrundsforhold. Som konsument er vi alle underlagt et møde med risikoscæbnen, også selvom vi bevidst vælger det sunde frem for det usunde, fordi det usunde meget vel kan være et implicit tilbehør, på trods af at vi opstiller en række ’beskyttelseszoner’ (Beck, 1997: 55). Becks teori cementerer, at sundhed vedkommer alle. Mennesket skal dog ikke anskues som et forsvarsløst væsen, der ikke kan gardere sig mod det usunde, men realiteterne ifølge Beck er, at sundhed eller mangel på samme ikke nødvendigvis beror på et valg. En situationsanalyse af befolkningens sundhedstilstand viser imidlertid, at antitesen sund over for usund er stærkt relateret til ikke alene det velfærdssamfund, Beck kritiserer, men også diversiteten i befolkningssammensætningen.

### **3.2 En diagnosticering af folkesundheden**

Den statistiske fremskrivning inden for danskernes sundhedstilstand indikerer, at der såvel i dag som i fremtiden vil være et behov for en markant øget indsats for at forebygge, behandle og rehabilitere i forhold til befolkningens sygdomme. Stærkt relateret til de tidligere nævnte KRAM-faktorer er der bl.a. sket en eklatant stigning i antallet af diabetesramte danskere. Tilsvarende tendens er at spore inden for arbejdsmiljørelateret stress, hvor forekomsten er fremtrædende især blandt de 25-44-årige, og generelt er oplevelsen af stress mest udtalt blandt personer med uhensigtsmæssige sundhedsvaner såsom rygning og inaktivitet (Statens Institut for Folkesundhed, 2007: 17-35). Går jeg et niveau dybere, viser et mere sociologisk perspektiv, at der er iøjnefaldende forskelle inden for forskellige befolkningsgrupper.

### 3.3 Sundhed falder skævt

Langt den største del af alle sygdomsmanifestationer og risikofaktorer er socialt skævt fordelt.<sup>17</sup> Eksempelvis kan en 30-årig mand med en akademikerbaggrund i gennemsnit forvente at leve ca. fire år længere end sin jævnaldrende ufaglærte med kun folkeskolen som uddannelsesmæssig baggrund (Statens Institut for Folkesundhed, 2007: 422). Kostvanerne er ligeledes relateret til den sociale klasse, hvor en højere uddannelse er lig med sundere kost (Statens Institut for Folkesundhed, 2007: 440). Højt uddannelsesniveau og høj socioøkonomisk baggrund skal dog ikke anskues som direkte adgangsgivende til en sund livsstil, hvilket bl.a. forekomsten af stress vidner om, idet stress er mest udbredt i befolkningsgruppen bestående af højtuddannede (Statens Institut for Folkesundhed, 2007: 28). En række andre baggrundsvariable som kønsforskelle og etnicitet<sup>18</sup> er ligeledes determinerende for individets sundhedstilstand (Statens Institut for Folkesundhed, 2007: 425). Undersøgelsen 'Danskernes motions- og sportsvaner 2007' viser, at de syv mest dyrkede fritidsaktiviteter er individuelle og bærer præg af at kunne dyrkes med stor fleksibilitet. Blandt dem, som ikke dyrker regelmæssig sport eller motion, er det ikke manglende lyst, men derimod manglende tid, som har indflydelse på fravalget. Endelig er det en vigtig pointe, at også faciliteterne og beliggenheden af faciliteterne influerer på danskernes motionsvaner: Jo bedre faciliteter i nærområdet, jo flere vil være fysiske aktive (Pilgaard, 2008: 8).

Disse forhold er væsentlige at tage i betragtning, når multibrandede virksomheder med forskelligartede kulturer, en broget interessentskare og et globalt islæt som fx Danske Bank tilstræber at gøre sundhed til en del af deres sociale ansvar. For selvom Becks risikoskæbne viser, at sundhed vedkommer alle, er det alligevel mere nuanceret end som så. Virksomhedens sundhedsfremmende indsats og måden, hvorpå den kommunikeres ud til stakeholders, er nogle af de faktorer, som kræver særlige strategier, så sundhed mest hensigtsmæssigt kan udvikles i en virksomheds CSR.

### 3.4 Den globale sundhedskrise

Også uden for landets grænser indikerer statistikkerne en sundhedsmæssig deroute. Globaliseringen har sat sine spor i den verdensomspændende sundhedstilstand. Det viser World Health Organizations (WHO) årlige rapport om den globale sundhed: 'The world health report 2007 – A safer futu-

---

<sup>17</sup> Sociale forskelle er målt på uddannelsesniveau, socioøkonomisk status og/eller indkomst, hvoraf førstnævnte ifølge 'Folkesundhedsrapporten, 2007 Danmark' giver det mest valide mål (ibid.).

<sup>18</sup> Etniske minoriteter er her defineret, som den epidemiologiske forskning foreskriver det; nemlig ud fra menneskets fødeland.

re: global public health security in the 21st century'. Den internationale handel og mobilitet har fx medført hasarderede måder at bortskaffe kemisk affaldsstoffer på, hvilket har sat sine mærkbare præg på befolkningsgrupper placerede i nærheden af illegal aflæsning. I 2006 søgte over 90.000 mennesker medicinsk hjælp efter, at 500 tons kemiske giftstoffer var blevet læsset af ud for Elfenbenskysten.<sup>19</sup> Med Becks risikoskæbne in mente vidner sådanne hændelser om sundhedens karakter som et til tider uforudsigeligt fænomen, der rammer alle mennesker uagtet deres på forhånd opstillede beskyttelseszoner. Dette eksempel er blot et udpluk af den lange liste af fatale sundhedsstatistikker, der bl.a. rummer en global fødevarekrise med tårnhøje kornproduktpriser, hungersnød, fejlernæring, mangel på vaccinationer og totalt fravær af offentlige sundhedssystemer.<sup>20</sup> Derudover er livsstilsrelaterede sygdomme ikke kun en national, men også en international epidemi, idet op til 10-13 pct. af samtlige dødsfald i WHO's europæiske region skyldes fedme.<sup>21</sup>

Hvad end statistikkerne er relateret til livsstilssygdomme, mere miljøorienterede sundhedsmæssige udfordringer eller hurtigt smittende virussygdomme, cementerer de en kedelig udvikling, der samtidig er afspejlet i OECD-landenes stigende sundhedsudgifter. Ifølge en pressemeddelelse fra OECD i juni 2006 er sundhedsudgifterne i næsten alle OECD-landene vokset hurtigere end BNP'et.<sup>22</sup> Det ligger uden for speciales rammer at gå i dybden med handlingsplaner relateret til de sundhedsmæssige udviklingstendenser, men det er ikke irrelevant at fremhæve, at udviklingen kan ændres ved, at såvel regeringer som resten af samfundet tager et ansvar bl.a. ved at forbedre mulighederne for fysisk aktivitet og gøre sund mad lettere tilgængelig.<sup>23</sup>

Umiddelbart kan der synes langt fra den globale sundhedskrise til danske virksomheder, og linket mellem sundhedskatastrofer i Elfenbenskysten og dansk erhvervsliv kan synes tilsvarende svagt. Men globale sundhedskatastrofer vedrører også danske virksomheder, fordi de i kraft af deres indtræden på den globale arena og deres arbejde med samfundsmæssigt ansvar forpligtiger sig til at tage et medansvar for de sundhedsmæssige problemstillinger.

### 3.5 Den sunde bølge

De nationale og internationale sundhedstendenser og -statistikker implicerer en øget årvågenhed blandt private og offentlige konsumenter. Øget økologi i supermarkederne, debatter om moms på

---

<sup>19</sup> <http://www.who.int/whr/2007/overview/en/index5.html>

<sup>20</sup> Irak er ifølge WHO et højaktuelt eksempel på et land, hvis sundhedsvæsen kræver en grundig reformation.

[http://www.who.int/hac/crises/irq/sitreps/who\\_presence\\_in\\_iraq/en/index.html](http://www.who.int/hac/crises/irq/sitreps/who_presence_in_iraq/en/index.html) (juli 2008)

<sup>21</sup> [http://www.who.int/hac/crises/irq/sitreps/who\\_presence\\_in\\_iraq/en/index.html](http://www.who.int/hac/crises/irq/sitreps/who_presence_in_iraq/en/index.html) (juli 2008) og WHO' handlingsplan:

<sup>22</sup> [http://www.oecd.org/document/37/0,3343,en\\_2649\\_34631\\_36986213\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/37/0,3343,en_2649_34631_36986213_1_1_1_1,00.html) (juli 2008).

<sup>23</sup> <http://www.euro.who.int/obesity> (juli 2008)

sunde fødevarer<sup>24</sup>, landsdækkende kampagne om sygdomme relateret til metabolismen samt ændring i rygeloven er åbenlyse eksempler på, at sundhed er en megatrend. Regeringens sundhedsprogram 'Sund hele livet' fra 2002 vidner samtidig om, at de sundhedsmæssige udfordringer fra politisk side tages alvorligt, herunder de førnævnte KRAM-faktorer, som påvirker og truer folkesundheden.<sup>25</sup> Den sunde bølge skal endvidere ses i lyset af den vestlige verdens konstruktion af kropsideal, som er en bestræbelse på at udvise en sund krop og dermed et signal om "at kunne præstere og yde en positiv samfundsindsats" (Kierkegaard, 2007: 18). Med den franske sociolog Pierre Bourdieus (1930-2002) terminologi er menneskets sundhedstilstand et spørgsmål om immaterielle værdier, der er med til at give en aktør en vis social kapital, der kan være adgangsgivende til magt og materiel rigdom (Bourdieu, 1984: 169-175; Prieru og Sestoft, 2006: 94-95). De centrale spørgsmål, der rejser sig her, er, om sundhed udelukkende skal ansues som en tidsbegrænset trend? Hvordan kan en virksomhed sikre sig, at de sundhedsfremmende investeringer inden for CSR fortsat er tidssvarende og imødekommer stakeholderes forventninger til virksomhedens ansvar inden for sundhed?

### **3.6 Sundhed på virksomhedernes dagsorden: En opportunistisk rodebutik**

Sundhed er ikke længere et anliggende kun relateret til privatsfæren. Som led i virksomheders socialiseringsproces og adaptation til omverdenens værdier er et højaktuelt debattemne som sundhed blevet en central del af danske virksomheders eksterne tilpasning og interne forankring (Schein, 1994: 55). Den seneste kvantitative undersøgelse af virksomheders sundhedsrelaterede tiltag foretaget af Rambøll Management for Sundhedsstyrelsen viser, at 99,6 procent af de danske virksomheder har sundhedsfremmende ordninger. Ordningerne er i opportunistisk ånd beslægtet med KRAM-faktorerne og indbefatter fx ryge- og alkoholpolitikker (Rambøll Management, 2008: 5). Undersøgelsen viser, at virksomheder primært tænker på sundhed i forhold til kortsigtede tiltag. Det er således kun 20 procent af virksomhederne med en sundhedspolitik, der har tænkt deres sundhedsfremmende investeringer ind i hele virksomhedskonceptet, og kun 3 procent har fastsat kvantificerbare målsætninger for sundhedsinitiativerne (Rambøll Management, 2008: 6). I en artikel med den sigende

---

<sup>24</sup> Jf. sundhedsminister Jakob Axel Niensens og forebyggelseskommissionens forslag om at hæve afgifterne på tobak, alkohol og sukker: <http://nyhederne.tv2.dk/article.php/id-13625707.html?rss> (juli 2008) og <http://www.berlingske.dk/article/20080728/ledere/707280010/> (juli 2008)

<sup>25</sup> Se <http://www.folkesundhed.dk/Sund+hele+livet.50.aspx> (juli 2008)

overskrift 'Sundhed giver vækst' udtaler salgs- og marketingsdirektøren i Health Group A/S<sup>26</sup> i forbindelse med virksomheders sociale ansvar inden for sundhed, at:

”Tager man sit sundhedsmæssige ansvar alvorligt, får man sunde og tilfredse medarbejdere i et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Det har en signalværdi over for kunder og samarbejdspartnere, som er enorm høj. Det har noget at gøre med etik og moral, for man sender nogle klare signaler til sine kunder om, at her er der styr på arbejdsmiljøet. Og det er allerede nu et konkurrenceparameter i mange virksomheder.” (Sørensen, 2005: 26)

Virksomheders argumenter for at implementere sundhedsfremmende tiltag og strategier er derfor af egennyttig karakter. Prioriteringen af sundhed influerer på virksomhedernes image og er samtidig med til at mindske sygefraværet og højne produktiviteten blandt medarbejderne. Ud over det profitmaksimerende afkast kan sundhed i form af motion også være med til at skabe og udvikle menneskelige relationer og interaktioner. Idræt som identitetsskabende og socialt fænomen er med til at nedbryde de diskurser, som eksisterer uden for eksempelvis boldbanen, og forbinder mennesker på tværs af bl.a. kulturelle, nationale og sociale klasser. Qua idrættens struktur, indhold og værdier oplever mange virksomheder, hvordan samarbejdet mellem medarbejdere fremmes og personlige kvalifikationer styrkes. Idrættens sidegevinster såsom inkludering og integration gennem fællesskaber og som samfundets sociale sammenhængskraft, der samtidig er med til dels at udvikle demokratiske medlevende fællesskaber, dels at skabe værdier, er ligeledes attraktive immaterielle faktorer for virksomhederne (Hinsby, 2006: 30-33).<sup>27</sup>

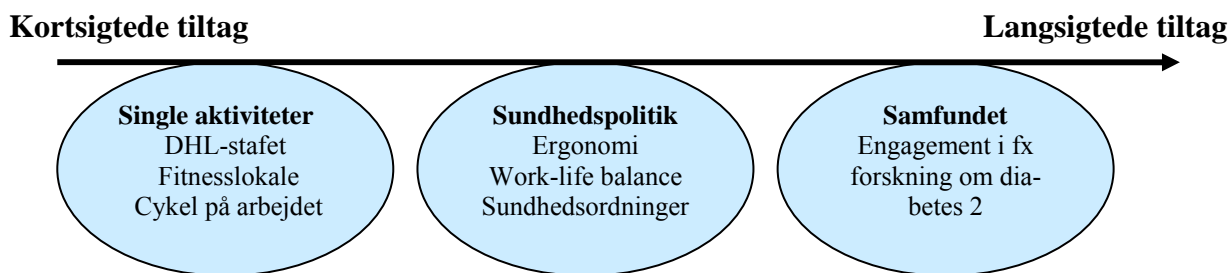
Analysen af udviklingen af sundhedsfremmende investeringer på arbejdspladsen skal samtidig tilknyttes generelle tendenser i danskernes motionsvaner. Den danske foreningsidræt er underlagt to negative tendenser: For det første bliver den traditionelle foreningsstruktur og -kultur med faste træningstider og et forpligtende fællesskab kritiseret for ikke at matche den fleksibilitet, som mange søger i tilrettelæggelsen og valget af idrætsaktiviteter (Kierkegaard, 2007: 127). Den iboende organisatoriske inert i mange idrætsforeninger gør dem ikke 'lækre' over for de idrætslystne. For det andet er mange af de kommunale idrætsfaciliteter nedslidte (Lokale- og Anlægsfonden,

---

<sup>26</sup> HealthGroup leverer sundhedsfremmende tiltag til danske virksomheder, herunder implementering af sundhedspolitikker, helbredsundersøgelser af medarbejdere, opretholdelse og drift af motionscentre mv. Se bilag 1.

<sup>27</sup> Eksempelvis kommer det konkret til udtryk, når topledere og medarbejdere spiller mod og med hinanden i fodboldkampe, eller når der løbes om kap til det årlige DHL-stafetløb

2008), hvorfor motion på arbejdspladsen med mere smidige træningstider og attraktive idrætsfaciliteter kan være et tiltrækkende supplement eller en erstatning til den utidssvarende foreningsidræt. I nedenstående figur illustrerer jeg eksempler på, hvilke typer af sundhedsfremmende aktiviteter virksomhederne fokuserer på set i forhold til en tidsdimension.



**Figur 4: Kategorisering af sundhedsfremmende tiltag.**

Det er væsentligt at have sig citatet af Morsing og Beckmann fra afsnit 2.5 in mente, idet det viser, at CSR omhandler virksomheders rygte på længere sigt. Hovedvægten af virksomhedernes investeringer ligger som førmtalte længst til venstre på akse. Derved er sundhedstiltagene i særdeleshed målrettet interne anliggender relateret til HR og employer branding med det for øje at tiltrække og fastholde medarbejdere. I bilag 1 har jeg lavet en oversigt, som opridser forskellige typer af sundhedsfremmende investeringer, som foreligger i såvel den offentlige som den private sektor. Listen, som vidner om en rodebutik fyldt med overlappende tiltag, rummer bl.a. sundhedsforsikringer, sundhedscertificeringer og en beskrivelse af de aktører, som tilbyder at implementere sundhedsfremmende foranstaltninger i virksomheder. Figur 3 har jeg udviklet med henblik på at give et overblik over volumen af de sundhedsfremmende tiltag, men den fanger ikke alle nuancerne i virksomheders sundhedsfremmende investeringer. Tiltagene er illustreret isolerede set og inkluderer ikke det forhold, at en virksomhed kan have flere af tiltagene under kategorien 'Single aktiviteter' som en del af en større strategisk sundhedsfremmende indsats, som samtidig indebærer eksempelvis engagement i samfundet.

### 3.7 Er sundhed en privat sag?

I 'Teorien om den kommunikative handlen' behandler den tyske filosof og sociolog Jürgen Habermas systemverdenens kolonisering af livsverdenen<sup>28</sup> (Habermas, 1981: 275-282; 326-383). I for-

<sup>28</sup> Habermas definerer samtidig livsverdenen som der, hvor menneskets primære socialisering og sprogudvikling finder sted, og systemverdenen er af mere af mere målrettet og strategisk karakter (ibid.).

hold til sundhedsdiskursen og den udvikling, der finder sted inden for sundhedsaktuelle problemstillinger, er det imidlertid en omvendt proces. Her er der tale om, hvordan livsverdenen bliver en del af systemverdenen. Denne udvikling inviterer samtidig til at kaste et mere kritisk lys på sundhedens fremmarch i erhvervslivet.

Ifølge en undersøgelse foretaget af Mandag Morgen og TrygFonden 'Fremtidens forebyggelse – ifølge danskerne' (2008) mener 72 procent af danskerne, at det offentlige "skal tage et større ansvar for at sikre sunde rammer, der gør de sunde valg nemmere og billigere" (Mandag Morgen og TrygFonden, 2008: 7). Undersøgelsen afliver myten om, at flertallet af danskerne ikke ønsker indblanding i vaner og livsstil relateret til privatsfæren.<sup>29</sup> Samtidig viser undersøgelsen, at det 'fortrinsvist er den enkeltes ansvar at leve et sundt liv (Mandag Morgen og TrygFonden, 2008: 7). En anden undersøgelse bestilt af Dansk Erhverv viser, at 93 procent af danskerne mener, at arbejdsgiveren bør interessere sig for de ansattes kostvaner (Gardel, 2008). Heri ligger der en konflikt mellem, at sundhed på den ene side er en privat debatsag tilhørende livsverdenen, på den anden side forventer danskerne, at virksomheder tager et socialt ansvar inden for sundhedsfremme.

Men selvom majoriteten af danskerne taler for, at sundhed bliver en forankret del af den offentlige sfære, mener jeg, at det er en udvikling med to væsentlig faldgruber. For det første er der stadig den mindre, men ikke uvæsentlige procentdel, som ikke ønsker sammensmeltning af de to sfærer, hvad sundhed angår. Hertil er det essentielt at påpege, at sundhed som led i en virksomheds sociale ansvar ikke kun inkluderer og integrerer (jf. ovenstående afsnit 3.6), men også ekskluderer dem, som ikke ønsker at deltage i sundhedsrelaterede aktiviteter, såsom en bankfilials fælles motionsaktiviteter eller rygestopkurser. Der ligger et implicit paradoks heri, eftersom de, som fravælger sundhedstilbuddene, angiveligt tilhører det segment med størst risiko for at skrive sig ind i de førnævnte triste statistikker relateret til KRAM-faktorerne. Samtidig anser jeg ikke sundhedsdebatten som en ensidet debatsag, hvor alle danskere er for sundhed, men derimod som en tosidet debatsag, hvori der er indlejret konfliktspørgsmål (Nielsen, 2001:31)<sup>30</sup>. Det er således ikke alle,

---

<sup>29</sup> Samme undersøgelse konkluderer, at danskerne forstår, hvad sundhed er; at forebyggelse ønskes af alle (ikke kun af akademikere); at danskerne bekymrer sig om kost og motion; og endelig at danskerne ikke er afvisende over for sanktioner eller forbud (Mandag Morgen og TrygFonden, 2008: 6).

<sup>30</sup> Kendetegnet ved ensidede debatsager er, at der ikke er nogen, som plæderer for fx børnemishandling, og der er i modsætning til tosidede debatsager, der indeholder aspekter af konflikt, kun én legitim side, hvorfor de også benævnes 'valens-debatsager'. Tosidede debatsager som eksempelvis miljø kan med tiden udvikle sig til at være en mere ensidet debatsag (Nielsen, 2001: 29-31).

som ønsker at ændre en hedonistisk livsstil, der kan være et statement i sig selv, hvor eksempelvis tobak, fed mad og inaktivitet ofte er i højsædet, og hvor nydelsen anses som det ultimative gode.<sup>31</sup>

### 3.8 Delkonklusion

I dag er der langt fra de tider, hvor alkoholindtag og rygning var legitime bestanddele på kontorerne i de danske virksomheder. Majoriteten af danske virksomheder tager i dag et ansvar for medarbejdernes helbred og påtager sig derved implicit dele af sundhedsvæsnets opgaver inden for sundhedsmæssige problemstillinger, eksempelvis ved at tilbyde medarbejdere rygestopkurser. Men i virksomheders ansvarstagen over for sundhed melder der sig allerede på nuværende tidspunkt i analysen to væsentlige konflikter. For det første bygger virksomheders ansvar som vist mest på egennyttige frem for filantropiske motiver og handler i højere grad om kortsigtede tiltag end langsigtede strategier med sundhed som en integreret del af hele forretningskonceptet. Derfor ligger der umiddelbart en konflikt i at etikettere det som CSR set ud fra definitionen i afsnit 2.5, der omhandler virksomheders ansvar for at forbedre det omgivende samfund over en længere periode. For det andet er sundhed som vist en tosidet debatsag, hvorfor udviklingen og kommunikationen som led i virksomheders sociale ansvar kan være en konfliktfyldt proces med indlejrede barrierer, der kræver særlig opmærksomhed for at imødekomme en broget stakeholderskares forventninger og behov.

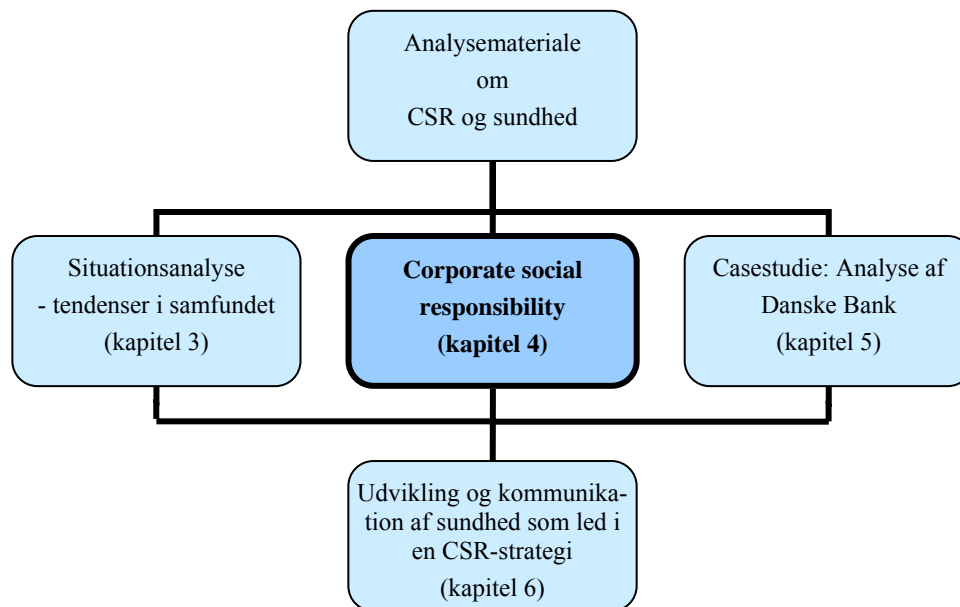
Indikerer denne udvikling, at det er utroværdigt, når virksomhederne skriver sundhedsfremmende tiltag på deres CSR-portefølje? Er der snarere tale om HR-relaterede opgaver, som udelukkende skal tilskrives virksomhedernes interne ansvar, der er af mere egennyttig karakter? Er det først, når alle tre kategorier i ovenstående figur 4 udgør virksomhedernes sundhedsprofil, at det kan betegnes som CSR? Det er med disse konflikter og disse spørgsmål in mente, at jeg vil behandle CSR-teorien og den efterfølgende analyse af Danske Banks sundhedsfremmende investeringer.

---

<sup>31</sup> Den Himmelblå Fond med bl.a. Kim Larsen i bestyrelsen og denne fonds nazistisk inspirerede kampagner 'Gesundheit macht frei' er et aktuelt eksempel på hedonister, der opponerer mod, at det offentlige bestemmer over anliggender, der umiddelbart synes – set fra hedonisternes synsvinkel – kun at være private anliggender.



## 4. Teoretisk analyse af corporate social responsibility



**Figur 5: Kapitel 4's placering i forhold til resten af specialet.**

I dette kapitel ser jeg nærmere på de mest toneangivende paradigmer inden for CSR. Kapitlet er bygget op om først en mere generelt teoretisk analyse af CSR, herunder bl.a. fremtrædende udviklingstendenser, skismaer inden for CSR-kommunikation og den kritiske lejrs syn på CSR. Dernæst følger en kortlægning af, hvor og hvordan i CSR-litteraturen sundhed behandles på nuværende tidspunkt samt en analyse af den politiske forbrugers syn på CSR og sundhed.

### 4.1 'The business of business is value creation'

Set i et diakront perspektiv har virksomheder i lange tider både nationalt og internationalt arbejdet med CSR og føjet filantropiske gøremål til deres portefølje. Fænomenet er langt fra nyt og har som disciplin og metode rødder helt tilbage til begyndelsen af den industrielle revolution (Djursø og Neergaard, 2006: 29). Men hvorfor og hvordan virksomheder har håndteret og udført det etiske regnskab, har ændret sig meget over tid. Den moderne tilgang til virksomheders sociale ansvar kan inddeles i to bølger: I første bølge i 1980'erne beskæftigede virksomheder sig meget reaktivt med CSR-tiltag. Det kom for dagens lys, at flere virksomheder handlede uansvarligt (Shells Brent Spar-affære er et hyppigt anvendt eksempel herpå, Morsing og Thyssen, 2003: 14), hvilket fik alvorlige konsekvenser for virksomhedernes image og forretning (Bech Hansen, 2007). Strategisk tænkte

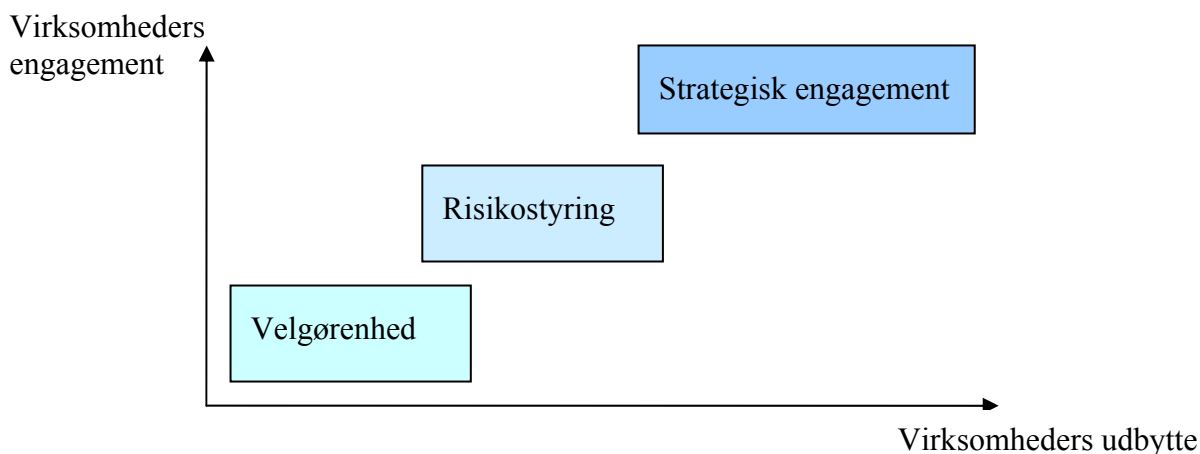
virksomhederne først på CSR-tiltag umiddelbart efter en krise i modsætning til det paradigme, som siden hen er blevet dominerende i den anden bølge, der er herskende i dag. Proaktivitet er nøglebegrebet for, hvordan virksomheder i dag arbejder med CSR som en langsigtet, fremadrettet strategi. Donationer og løsrevne bidrag er i dag erstattet af ansvarlighed som en integreret del af virksomhedens forretningsplan. Fra at tænke i mere isolerede velgørenhedsformål handler det i dag i især de europæiske lande i højere grad om en holistisk forståelse af og deltagelse i samfundets centrale problemstillinger (Bech Hansen, 2007).

#### **4.1.1 Karakteristika og motiver**

I artiklen 'Social ansvarlighed giver ikke automatisk respekt' (Ledelse i Dag, 2004) fremhæver forfatterne tre centrale karakteristika, som dominerer i litteraturen om CSR. I overensstemmelse med EU's grønbogs definition af CSR (jf. afsnit 1.6) pointerer forfatterne for det første, at virksomheders sociale ansvar rækker ud over de økonomiske og juridiske forpligtigelser. For det andet skal virksomheder tage hensyn til alle stakeholders. Endelig forudsætter virksomheders arbejde med CSR, at de "baserer deres beslutninger og handlinger på et troværdigt værdisæt" (Morsing, Schultz og Nielsen, 2004: 34). Voluntarisme, hensynstagen til stakeholders og troværdighed er således hjørnestenene i virksomheders CSR-arbejde.

Vender jeg blikket mod rationalet bag virksomheders arbejde med CSR i dag, skal der ifølge Beckmann, Morsing og Reisch knyttes fem overordnede motiver: 1) Risk management: Tesen er, at risk management qua en virksomheds værdier og opførsel er med til at opbygge og vedligeholde et corporate brand og de ansattes moral (Morsing og Beckmann, 2006: 19). 2) Organizational function: Værdier forankres i virksomheden med henblik på at forbedre samarbejde, engagement og innovation, og der forventes ikke bare en italesættelse, men også en udøvelse af konkrete værdier og idealer (Morsing og Beckmann, 2006: 20). 3) Market positioning: Dette motiv er især eksternt fokuseret og omhandler bl.a. forbrugere og kunders forventninger til virksomhederne og deres produkter (ibid.). Motivet underbygger organisationsteoretikerne Stuart Albert og David A. Whetten's teori om, at virksomheder skal kunne adskille sig fra andre for at være konkurrencedygtige (Albert og Whetten, 1985: 265). 4) Civic positioning: En virksomheds forhold til det omgivende lokalsamfund, ofte omtalt som corporate citizenship, er endnu et centralt motiv. Samarbejde med lokale aktører og ngo'er samt en progressiv handlen for at forbedre sociale forhold i nærmiljøet er eksempler på virksomheders bestræbelser på at opnå et vellidt corporate brand blandt lokalbefolkningen (Morsing og Beckmann, 2006: 20-21). 5) 'A better way': CSR betragtes grundlæggende som

en bedre og mere humanistisk måde at drive forretning på. Sammenkobler jeg de fem motiver, kan engagementet i CSR medføre en avance angivet i materielle og immaterielle værdier:



**Figur 6: Dansk Erhvervs 'Strategisk ansvar giver større udbytte' (Dansk Erhverv, 2008: 6)**

Figurens hensigt er at illustrere, at jo mere en virksomhed engagerer sig, desto større er virksomhedens udbytte. Ikke kun i form af kroner og øre, men også i form af bedre branding. Jeg mener dog, at figuren er vildledende, fordi det er vigtigt at holde sig for øje, at der kan komme et punkt, hvor flere investeringer og yderligt engagement i social ansvarlighed ikke nødvendigvis medfører større udbytte. Kunsten for virksomhederne ligger i at finde det skæringspunkt, hvor det strategiske og velovervejede engagementet giver det optimale udbytte. I kapitel 5 sætter jeg figuren ind i en Danske Bank-kontekst, og i kapitel 6 udvikler jeg figuren til en optimeringskurve.

CSR's store udbredelse i dag har medført, at det ofte bliver kategoriseret som et buzz word på lige linje med corporate branding, employer branding, mangfoldighedsledelse etc. Endvidere har CSR afledt en del beslægtede begreber, såsom værdibaseret ledelse, den tredobbelte bundlinje og virksomhedsetik (Djursø og Neergaard, 2006: 20).<sup>32</sup> Men måden, hvorpå virksomheder udviser social ansvarlighed, er stærkt knyttet til bl.a. virksomheders nationale forankring.

#### 4.1.2 Nationale forskelle i CSR

Virksomheders arbejde med CSR er betinget af nationale velfærdsstrukturer og statens rolle i samfundet. I de skandinaviske lande er velfærdssystemet bygget op omkring en universel velfærdsmo-

<sup>32</sup> CSR kan således karakteriseres som en hendiadyoin, dvs. en variatio, hvor der anvendes flere betegnelser til at beskrive det samme grundlæggende fænomen (Albeck, 1939: 173).

del, som bygger på en socialpolitik og tilstræber et sikkerhedsnet, der tager højde for alle uanset præferencer, lønindkomst mv. Tilsvarende er de skandinaviske landes velfærdsmodel kendt for at have en stor omfordeling i kraft af modellens grundideologi om et lighedsprincip, hvilket står i kontrast til den residuale, liberale model kendt fra nordamerikanske lande, hvor man ikke er sikret sociale ydelser uanset social baggrund, men selv må forsikre sig. Den residuale velfærdsmodel er således i højere grad styret af markedet og kritiseres for at skabe større ulighed (Kautto et al., 1999: 1-18; Habisch et. al., 2005: 23-33).

Det sociale sikkerhedsnet (eller mangel på samme) spiller en afgørende rolle i virksomheders arbejde med CSR. Sociologen Geert Hofstedes undersøgelser har vist, at danske virksomheders forståelse af CSR tager afsæt i lighedsprincippet, som netop bygger på den universelle velfærdsmodels principper om at mindske skellet mellem rig og fattig (Morsing og Thyssen, 2003: 16). Inden for den filantropiske skole i CSR-teorien sættes akkurat ligesom i den dominerende tænkning i CSR's første bølge "lighedstegn mellem social ansvarlighed og bidrag til velgørende formål" (Djursø og Neergaard, 2006: 21). Denne skole er gældende i USA, hvor virksomheder arbejder ud fra '5 percent club'-tankegangen, der bygger på, at virksomheder skal donere mindst 5 procent af deres overskud før skat til velgørende formål. Som diametral modsætning hertil findes den danske skole inden for CSR, der ikke alene skal ansues ud fra den herskende velfærdsmodel, men også ud fra generelle udviklingstendenser i arbejdsmarkedet.

#### **4.1.3 Det rummelige arbejdsmarked**

Som bl.a. Stuart Albert og David A. Whetten med reference til psykologen E. H. Erickson påpeger skal virksomheders identitet og udvikling forstås i relation til omverdenen (Albert og Whetten, 1985: 272-273). Et væsentligt parameter i forståelsen af hvorfor virksomheder i stigende grad interesserer sig for CSR og dermed til en vis grad søger at inddrage det som en del af deres identitet, skal findes i det arbejdsmarked, som virksomhederne er en del af. Historisk lav arbejdsløshed, stigende globalisering og eskalerende konkurrence er blot nogle af de forhold, der tegner billedet af det danske arbejdsmarked i dag. Et billede, der på mange måder opfylder daværende socialminister Karen Jespersens ideal om det rummelige arbejdsmarked (Djursø og Neergaard, 2006: 23 og 41). Selvom CSR for mange danske virksomheder er mere end blot, hvad det rummelige arbejdsmarked bebuder som social ansvarlighed, er det stadig den mest dominerende tænkning inden for dansk CSR:

”Although many Danish company managers will claim that their CSR initiatives concern many other issues, the inclusive labour market strategy is nevertheless the predominant CSR issue on the Danish agenda. (...) Further, a recent study of the two largest business-oriented Danish newspapers’ coverage of CSR issues during the last 9 years, shows the dominance of the inclusive labour market in the public discourse: 28 % of all articles on CSR were concerned with the inclusive labour market, while the rest of the articles were scattered on various CSR issues.” (Habisch et al., 2005: 26)

Håndbogen ‘Overskud med Omtanke’ (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2006) bekræfter, at danske virksomheder primært arbejder med CSR ud fra princippet om det rummelige arbejdsmarked. I kraft af forholdsvis krævende reguleringer betyder det, at danske virksomheder allerede ved at overholde loven og overenskomsterne tager et samfundsmæssigt ansvar. Det i sig selv giver et forspring i forhold til konkurrence med og krav fra internationale virksomheder og kunder (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2006: 9). Spørgsmålet om voluntarisme synes derfor at være forskubbet hos danske virksomheder, fordi der i de juridiske forpligtigelser på forhånd er indlejret ansvarlighed.

Sammenligner jeg det rummelige arbejdsmarked med den internationale skole inden for CSR, som bl.a. EU’s definition fra afsnit 2.5 repræsenterer, tegner der sig et billede af en CSR-retning, som favner bredere end den danske skole. Eksempelvis er stakeholderrelationen og -dialogen væsentlig mere i højsædet i den internationale skole, hvor eksterne interessenter som leverandører og samarbejdspartnere både i ind- og udland tillægges en stor værdi. Den tredobbelte bundlinje er her et fremtrædende begreb, hvor økonomiske, miljømæssige og sociale forhold bliver rapporteret med det for øje at opnå ’license to operate’, dvs. den legitimitet, som virksomheden tilstræber at opnå over for stakeholders i det omgivende samfund ved at tage et socialt ansvar (Djursø og Neergaard, 2006: 22; 201). Et centralt spørgsmål i denne kontekst er derfor, hvordan kan man udvikle den danske CSR-skole, så den i højere grad er skræddersyet til såvel det danske arbejdsmarked som den internationale CSR-udvikling?

#### **4.2 Strategisk CSR-kommunikation**

’A silent strategy’. Sådan beskriver flere CSR-eksperter danske virksomheders hidtidige tilgang til CSR (Morsing og Beckmann, 2006: 23). En tilgang, som indikerer en forsigtig kommunikation af virksomheders sociale ansvar:

”While companies acknowledge the necessity to inform their stakeholders about their CSR efforts, they also seem to approach this communication task with some hesitation. Studies have shown how Danish managers are exposed to increased expectations from stakeholders to engagement in social responsibility, yet they are reluctant to communicate the CSR messages themselves.” (Morsing og Beckmann, 2006: 12).

Danske virksomheders passive CSR-kommunikation fordrer, at stakeholderne selv aktivt må søge oplysninger om virksomhedernes CSR. Her risikerer virksomhederne at blive overset eller overhørt i en tid med kommunikationsstøj<sup>33</sup>, og deres sociale ansvar bliver i værste tilfælde usynligt for interessenter, der forventer social ansvarlighed fra virksomheders side. Nye forventninger fra stakeholders om transparens og synlighed stiller imidlertid krav til virksomheder om mere eksplicit at brande sig på deres CSR-profil. Den mere ekstroverte CSR-strategi er især kendt fra USA og er i disse tider ved at overhale den implicite CSR-tilgang (ibid.). CSR er som vist i ovenstående afsnit en fast forankret del af danske virksomheder og er i dag indlejret i regulatoriske og institutionelle strukturer, men idet CSR i høj grad omhandler frivillig ansvarstagen, giver det de danske virksomheder anledning til at udvikle deres CSR-tilgang og kommunikationen af deres CSR-arbejde:

”As such Danish companies are forced to develop their traditional and institutionally embedded CSR approach, since such an approach is difficult to articulate in terms for corporate distinction and, moreover, does not fulfil stakeholders’ crave for more visible sustained CSR efforts.” (Morsing og Beckmann, 2006: 24)

Danske virksomheder skal dog undgå at gå helt over i den anden grøft, hvor en for offensiv kommunikationsstrategi overeksponerer deres etiske og sociale ambitioner. Denne strategi inviterer uhensigtsmæssigt til at tiltrække kritiske stakeholders’ opmærksomhed (Morsing og Beckmann, 2006: 136). Dilemmaet ligger således i, at virksomhederne skal balancere deres strategiske CSR-kommunikation på en knivspids.

---

<sup>33</sup> Christensen og Morsing: *Bagom corporate communication*, s. 78-82, i materialesamlingen til faget ’Ledelse og kommunikation’, Handelshøjskolen, forår 2006

I håndbogen 'Overskud med omtanke' præsenteres fem råd, der er målrettet danske virksomheders strategiske CSR-kommunikation, hvoraf især det første har særlig relevans for dette speciales problemfelt.<sup>34</sup> Det første råd lyder: 'Det skal rime på produktet' og omhandler konvergens mellem produkt, værdier og social ansvarlighed (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2006: 179). Virksomhederne rådes derved til at følge et inside-out perspektiv, hvor det sociale ansvar udspringer af virksomhedernes eksisterende identitetsgrundlag og særkende (Djursø og Neergaard, 2006: 34). (ibid.). Allerede på nuværende tidspunkt øjner jeg en udfordring for en finansiell virksomhed i at kommunikere sundhed som led i en CSR-strategi, da det umiddelbart ikke rimer på produktet. Derudover vil jeg tilføje et sjette råd, som handler om valg af kommunikationskanal. Morsing anbefaler danske virksomheder at undgå direkte kommunikation til forbrugerne og i stedet ad omveje, eksempelvis qua ngo'er, medierne eller myndigheder, at kommunikere det sociale ansvar (Junge, 2004: 44).

#### 4.2.1 CSR forklædt som CRM

I 'med hjertet på bundlinjen' (2004) argumenterer David Junge<sup>35</sup> for, at CSR-politikken kan komme til udtryk gennem caused related marketing (CRM).<sup>36</sup> I løbet af de sidste 10-15 år har CRM-kampagner vundet indpas i Danmark med henblik på at skabe kommercielle aktiviteter, hvor velgørenhed og forretning danner partnerskaber til fælles fordel (Junge, 2004: 60-62). Et interessant eksempel på en kendt CRM-kampagne er BG Banks litteraturpris:

"Få virksomheder har fået mere medieomtale ud af deres Cause Related Marketing kampagne end BG Bank med sin litteraturpris. Banken meddelte pludselig i 2003, at man nu ville støtte litteraturen massivt, fordi man ønskede at 'stimulere læseglæden for folk i alle aldre'. Og fordi støtten 'også afspejler bankens kerneværdier – engageret og tilgængelig.' BG Bank lagde samtidig stor vægt på, at banken med litteraturstøtten viste sig som en virksomhed: 'der tør gå nye og

---

<sup>34</sup> De tre andre råd omhandler 'Tænk i forskellige målgrupper', hvilket jeg kommer nærmere ind på i afsnit 4.2.3. 'Hvad gør konkurrenterne' er håndbogens tredje råd, der anbefaler virksomheder at distingvere deres CSR-profil fra andre virksomheder. Det fjerde råd, 'Hvad forventer kunder', siger meget indlysende, at virksomheder skal forventningsafstemme deres CSR med kunder og gerne inddrage dem i udviklingsprocesser. Derudover bliver danske virksomheder rådet til i form af en tredobbelt bundlinje at tænke i ikke-finansielle regnskaber, der dækker områder som etiske, sociale og grønne regnskaber (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2006: 180)

<sup>35</sup> David Junge er vicepræsident i NNIT A/S, der er en del af NOVO Gruppen.

<sup>36</sup> Lige som CRM kan storytelling anvendes som et kommunikationsværktøj til indirekte at kommunikere en virksomheds CSR. Inden for sundhed er det velkendt, at en medarbejder fx på en virksomheds hjemmeside fortæller om, hvordan det er at arbejde i den pågældende virksomhed, herunder også om medarbejderfordele som mulighed for at dyrke fitness. I kapitel 6 kommer jeg nærmere ind på storytelling.

uprøvede veje'. Banken er i den grad blevet en mediedarling pga. initiativet."(Junge, 2004: 74).

Eksemplet tjener flere formål i dette speciale. For det første illustrerer det, hvordan dele af virksomheders CSR kan italesættes og synliggøres gennem CRM. Det er dog ikke ensbetydende med, at CSR skal markedsføres, men blot at politikken kan komme indirekte til syne i en direkte kampagne (Junge, 2004: 91). For det andet anskueliggør BG Banks CRM-kampagne, hvordan deres CSR bliver brugt som det førømtalte market positioning og dermed skærper og distingverer deres CSR-profil fra andres. Derudover er det et iøjefaldende eksempel i forhold til specialets problemfelt, fordi BG Bank blev en del af Danske Bank-koncernen i 2007. Via bl.a. BG Banks CRM-kampagner appellerede virksomheden til et CSR-interesseret segment, som viste sig at vælge virksomheden fra, da den blev fusioneret med Danske Bank. Sidst, men ikke mindst, er eksemplet til inspiration for virksomheder, der ønsker at kommunikere den del af deres CSR-politik, som umiddelbart ikke er beslægtet med deres kerneydelser eller corporate brand. Kunsten ligger i at skabe en troværdig kobling mellem CRM og det funktionelle område, som virksomheden opererer i, så forbrugerne ikke oplever det som 'et billigt salgstrick' (Junge, 2004: 82). En afgørende faktor i troværdig CSR-kommunikation er forholdet mellem profil, identitet og image syntetiseret i virksomhedens corporate brand.

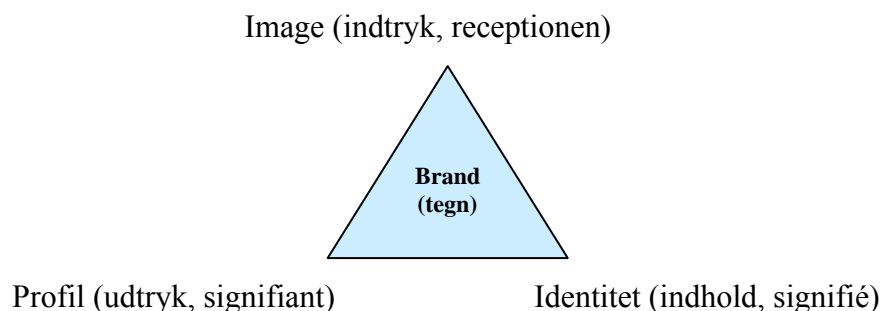
#### **4.2.2 CSR og corporate branding**

Grundlæggende handler branding om, hvordan en virksomhed, et produkt, en by eller en person iscenesætter sig selv (Hansen, 2003). Branding – og corporate branding – handler ikke kun om at etikettere, men derimod om at understøtte sammenhængen i en virksomhed, både i forhold til materielle og immaterielle værdier. Det stiller krav til virksomheder om ikke alene at være leverandører af et produkt, men også om at tilbyde og signalere holdninger, værdier og idéer, som stakeholders kan identificere sig med. Termen corporate branding understreger samtidig forestillingen om, at virksomheder skal kortlægge deres kommunikationsstrategier som én integreret helhed, en samlet krop.<sup>37</sup> Der er mange teorier, som hjælper en på vej i analysen af en virksomheds brand. En af disse teorier er inspireret af strukturalismens grundlægger Ferdinand de Saussure (1857-1913) og filosofen Charles Sanders Peirces (1839-1914) teorier inden for semiotikken, idet de deler et tegn som en betydningsbærende sproglig enhed op i udtryk, indhold og image. Dette er en pendant til brandets tre afgørende komponenter profil, identitet og image, som grafisk kan illustreres således:

---

<sup>37</sup> Christensen og Morsing: *Bagom corporate communication*, s. 117, i materialesamlingen til faget 'Ledelse og kommunikation', Handelshøjskolen, forår 2006





**Figur 7: Image-trekanten (Nielsen, 2004: 263)**

Semiotikken og moderne kommunikationsteori har den fællesnævner, at kommunikationen betragtes som en proces af information eller data, der skal transporteres så hensigtsmæssigt og effektivt som muligt, og at der skal være konvergens i det, en virksomhed ifølge Jesper Højberg siger, syner og gør (Højberg, 2003: 116). Samtidig anerkender både semiotikken og image-trekanten, at en modtager af informationerne eller data må afkode det, der kommunikerer, hvorfor også den udenforståendes indtryk er af betydning for brandet.

Image-trekantens fordel er, at den opfanger tre afgørende komponenter inden for corporate branding, men den illustrerer ikke eksplicit den indbyrdes interaktion og indflydelse, der er i mellem identitet, profil og image. Eksempelvis påpeger bl.a. organisationsteoretikerne Jane E. Dutton og Janet M. Duckerich, at identitet og image påvirker hinanden gensidigt, og at en ændring af image kan påvirke identiteten og omvendt (Dutton og Dukerich, 1991: 547-551). Ifølge Albert og Whetten er en virksomheds identitet på samme måde som menneskets identitet ikke entydig, men er derimod kompleks og sammensat, ligesom den postmoderne skole bebuder en organisations kultur og identitet (Nielsen, 2001: 285). Det betyder samtidig, at man ikke kan opstille en universel opskrift på, hvordan en organisations identitet kan forklares og forstås, men at identiteten bl.a. indeholder forskellige identiteter, der kommer til syne i forskellige situationer (Albert og Whetten, 1985: 263-272). Derved er en væsentlig del af en virksomheds identitet dens selvfremstilling (som Femø Nielsen sidestiller med profilen) over for såvel eksterne som interne stakeholders. Samtidig er det image, som er eksternt forankret hos iagttagere, også af betydning for virksomhedens identitet og profil, idet en virksomhed eksempelvis bevidst kan forsøge at påvirke sit image gennem strategisk arbejde med identiteten og selvfremstillingen (Nielsen, 2004: 244-277).

Image-trekantens grundfilosofi om forholdet mellem profil, identitet og image, og hvorledes de tre områder gensidigt påvirker hinanden (autokommunikation er et eksempel herpå), er af afgørende betydning for strategisk arbejde med CSR og implementering og udvikling af nye

CSR-strategier og fokusområder i forhold til at opnå og opretholde den troværdighed, Morsing, Schultz og Nielsen betegner som en af hjørnestenene inden for CSR. Både som normativ og deskriptiv disciplin er det essentielt, at CSR harmonerer med en virksomheds eksisterende brand samt giver mening og har relevans for stakeholders:

”CSR skaber størst værdi for jeres virksomhed, når det supplerer jeres virksomheds kerneforretning, og når samfundsengagementet er en integreret del af virksomheden og dens processer. Strategisk CSR handler om at vælge de CSR-aktiviteter, der passer til jeres virksomhed og er i overensstemmelse med jeres værdier og udfordringer.” (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2006: 10)

Som andre strategiske satsningsområder er CSR derved en del af corporate branding. Ideelt set er der konsistens og sammenhæng mellem de tre komponenter, men det er ikke utænkeligt, at der kan forekomme et gap komponenterne imellem (Bordum og Holm Hansen, 2005: 359).

#### **4.2.3 CSR-kommunikation vis-a-vis stakeholders**

Den seneste stakeholderteori viser, at den mest succesfulde stakeholderkommunikation i forbindelse med ’long-term value creation’ opnås gennem involvering og dialog (Morsing og Beckmann, 2006: 138). Med afsæt i organisationsteoretikeren Karl Weicks sensemaking begreb og det deraf afledte sensegiving begreb<sup>38</sup> argumenterer Morsing og Schultz for, hvordan stakeholders:

(...) may more strongly support and contribute to corporate CSR efforts if they engage in progressive iterations of sense-making and sense-giving processes, at this enhances awareness of mutual expectations.” (Morsing og Beckmann, 2006: 138)

Argumentet udmønter sig i et nyt bud på en kommunikationsstrategi vis-a-vis stakeholders. Det handler om, hvordan CSR-kommunikationen kan drage fordel af især eksterne stakeholders’ proaktive endossement til korporative CSR-initiativer. Morsing og Schultz roser de mange sofistikerede

---

<sup>38</sup> Sensemaking handler om at forstå de fænomener, der foregår i en organisation i et samspil mellem aktører og organisationens rammer. Ifølge Weick opnås ’sense’ gennem handling, hvorigennem man får forståelse for bl.a. sociale forhold (Weick, 1995: 17-62). Hvor sensemaking er retrospektivt, er sensegiving et spørgsmål om fortolkningsarbejde her og nu i forhold til at undersøge, hvad andre forventer af eksempelvis ens corporate CSR-indsats (Morsing og Beckmann, 2006: 136-137).

CSR-rapporter, som produceres af majoriteten af virksomheder med en CSR-profil (akkurat ligesom det femte råd i 'Overskud med omtanke'), men kritiserer samtidig den gængse metode bag rapporterne. Rapporterne er ofte bygget op om en forsigtig envejs-kommunikationsstrategi, hvor virksomheder a la kanyleteorien informerer om og udviser engagement i samfundets problemstillinger. Der er et fravær af stakeholderinvolvering, hvorfor Morsing og Schultz foreslår, at virksomheder øjner potentialet i en mere foregribende involvering blandt især eksterne stakeholders. Som eksempel fremhæver de Novo Nordisk, der i deres årlige CSR-rapporter inviterer kritiske stakeholders til at kommentere på emner, som de anser som af "particular concern in their relations with Novo Nordisk." (Morsing og Beckmann, 2006: 151). Morsing og Schultz hylder denne strategi, fordi stakeholders bliver mere aktive aktører i sensemaking- og sensegiving-processerne. De afviser dog ikke envejs-kommunikationsstrategier som nyttige måder at fortælle omverdenen om ens sociale ansvarlighed, men de understreger, at via involvering af stakeholders i corporate CSR-kommunikation, som det er kendt fra den internationale skole, er virksomheder bedre klædt på til at håndtere nye og komplekse CSR-sager og stakeholdersrelationer (Morsing og Beckmann, 2006: 155).

### **4.3 'The business of business is business'**

Med bl.a. den liberale økonom Milton Friedman (1912-2006) som eksponent for det kritiske synspunkt på CSR bliver det ofte fremhævet fra denne lejr, at CSR er et overfladisk reklamestunt. At virksomheder udelukkende er søsat for at maksimere overskuddet er en af kritikernes hovedbudskaber (Djursø og Neergaard, 2006: 149 ff). Friedman tilhører den dogmatiske skole inden for CSR og repræsenterer en kontrakt-teori, der handler om, at den ansvarlige virksomhed skal maksimere sit overskud: "Ledelsens CSR aktiviteter fremstilles i dette perspektiv ofte som spild eller tyveri af ejernes penge." (Djursø og Neergaard, 2006: 21). Derved anskues CSR som en måde, hvorpå fokus fjernes fra virksomheders økonomiske rolle og henledes til tiltag, der markedsføres som altruistiske aktiviteter. Som en cementering af virksomheders fokus på den økonomiske bundlinje udtrykte Friedman i 1971, at "the business of business is business", hvilket i dag af CSR-fortalerne er blevet vendt til "the business of business is value creation" (Morsing og Beckmann, 2006: 15).

Kritikken af virksomheders sociale ansvar kommer ofte til syne i medierne, der netop retter sigtekornet mod virksomheder, der italesætter CSR-strategier uden at efterleve dem. Et højaktuelt debateme som sponsorerne til OL i Kina, der stik modsat deres CSR-politikker støtter en megaevent, der finder sted i et land, hvor særligt Amnesty kritiserer landets håndtering af menneskerettighederne, er et tydeligt eksempel på, at CSR forpligtiger. En intention om at opføre sig socialt

ansvarligt kan ramme en virksomhed med en boomerang-effekt. Påklistede CSR-tiltag fremstår som falsk reklame, der fra virksomhedernes side ofte er et mislykket forsøg på at brandbeskytte sig.

Selvom Friedman-skolen møder megen kritik i dag, mener jeg ikke, at man kan se bort fra denne lejr synspunkter. Som vist er der en række velbegrundede ræsonnementer og motiver bag virksomheders arbejde med CSR, men samtidig er CSR fyldt med en række gråzoner, hvor eksempelvis virksomheder får mulighed for via CSR-etiketter at brande sig på, hvad der til forveksling kan ligne filantropi. Alene CSR-dokumentation og rapportering, hvor virksomheder samler data og tester udbyttet af CSR-aktiviteter, er et indicium for, at virksomheder på legitim vis til fordel for sig selv og samfundet arbejder med social ansvarlighed, hvilket samtidig er et vigtigt værktøj i troværdig CSR-kommunikation (Morsing og Beckmann, 2006: 16). Med kritikernes argumenter in mente er det således centralt at spørge sig selv om, hvorvidt CSR betaler sig? Ifølge Djursø og Neergaard (2006: 32) medfører en CSR-strategi bedre konkurrenceevne. En række af de fordele, virksomheder kan opnå, er:

”(...) bedre image, bedre mulighed for at tiltrække og fastholde arbejdskraft, besparelser mv. Endeligt beskytter virksomhedernes selvregulering dem mod at skulle leve op til nye og måske skrappe krav fra de regulerende myndigheders side.” (Ibid.)

Dette harmonerer med princippet om det rummelige arbejdsmarked, og samtidig viser citatet, at der også rent økonomisk er forbedringer, når en virksomhed vælger at investere i CSR. Der er dog flere faktorer, som spiller ind på en virksomheds afkast i arbejdet med CSR, herunder virksomhedens branche, størrelse, grad af internationalisering og brand value (Djursø og Neergaard, 2006: 33; Morsing og Beckmann, 2006: 22). Hertil skal det også understreges, at kvantificeringen af CSR-aktiviteter og det reelle udbytte heraf ofte er vanskeligt, og resultaterne af en CSR-investering viser sig først på længere sigt (Djursø og Neergard, 2006: 33).

#### **4.4 CSR og sundhed**

I afsnit 3.6. har jeg karakteriseret, hvordan virksomheder arbejder med sundhedsfremme i praksis. Ud fra en komparativ undersøgelse af sundhed og miljø vender jeg i dette afsnit blikket mod den i kapitel 3 skitserede konflikt vedrørende spørgsmålet om sundhed som et udfoldet område inden for CSR.

”CSR (Corporate Sociale Responsibility) er virksomheders frivillige arbejde med sociale og miljømæssige forhold. CSR er altså jeres virksomheds frivillige arbejde med at tænke hensyn til samfundet, miljøet og interessegrupper omkring virksomheden (også kaldet interessenter) ind i jeres forretning og virksomhedsdrift. Dermed omfatter CSR de aktiviteter, der gør en forskel for mennesker og miljø.”  
(Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2006: 9)

Indledningen i ’Overskud med Omtanke’ illustrerer meget sigende teoriens behandling af sundhed. Citatet har to iøjefaldende karaktertræk set ud fra specialets problemfelt: For det første er sundhed ikke eksplicit til stede i det, Erhvervs- og Selskabsstyrelsen overordnet betegner som virksomheders sociale ansvarlighed. Med et litterært udtryk er sundhed blot en del af underteksten. Sundhed finder sit indpas indirekte via andre mere generelle betegnelser som i eksempelvis ’samfund’, ’interessegrupper’ og ’mennesker’. Akkurat ligesom Ulrick Beck cementerer, at sundhed vedkommer alle, berører begrebet flere instanser i den mangfoldige CSR-palet. Denne iagttagelse bliver kun mere interessant, når citatets andet iøjefaldende karaktertræk belyses: Miljø bliver her fremhævet eksplicit som et selvstændigt CSR-område på lige linje med eksempelvis mennesker. Denne tendens, hvor miljø er lidt populært sagt en CSR-darling, og sundhed kun er latent til stede, er ikke kun at spore i ’Overskud med Omtanke’. I den internationale skole er sundhed en iboende del i det interne aspekt inden for det ’sociale område’, som omhandler fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Miljø er igen et mere autonomt område, som sideordnes med paraplybetegnelsen ’socialt område’ (Djursø og Neergaard, 2006: 22). Inden for det rummelige arbejdsmarked er sundhed som nævnt en del af de institutionelle og regulatoriske systemer og er i mange virksomheder optaget i personalepolitikker, hvilket bl.a. har til formål at sikre det rummelige arbejdsmarkeds to førnævnte satsningsområder: integration og fastholdelse (Djursø og Neergaard, 2006: 23), og sundhed i den danske skole er ikke eksplicit artikuleret, når det går ud over det lovgivningsmæssige (Djursø og Neergaard, 2006: 73-95).

Tendensen er ikke kun gældende for CSR-teorien. Verdens største initiativ for virksomheders samfundsmæssige ansvar, FN’s Global Compact, har til hensigt ”at inddrage private virksomheder i løsningen af nogle af de store sociale og miljømæssige udfordringer, som følger med globaliseringen.”<sup>39</sup> Atter er miljø udtrykt direkte, og sundhed kun en del af underteksten. Med et sundhedsfysiologisk begreb er CSR-forskningen inden for miljø og CSR-forskningen inden for

---

<sup>39</sup> <http://www.unglobalcompact.org/Languages/Danish/index.html> (september 2008).

sundhed hinandens antagonister, idet de trækker i hver sin retning: Miljø er trukket opad på CSR-rangstigen som et absolut og uafhængigt fænomen, hvorimod sundhed er underordnet og afhængigt.

Set i lyset af de miljømæssige udfordringer, verdenssamfundet i dag står over for, er det af indlysende årsager, at miljø er en vigtig bestanddel af CSR. Men det vækker undren, at med kapitel 3's pointer om den kritiske udvikling inden for sundhedstilstanden på nationalt og globalt plan in mente behandles sundhed kun i et beskedent omfang inden for CSR. Sundhed er som vist et højaktuelt samfundsproblem, og virksomheders CSR-arbejde omhandler netop de områder, der er efterspørgsel efter. CSR-teoriens relevans skal harmonere med de i samfundet aktuelle problemstillinger (Morsing og Beckmann, 2006: 17). Derved kan der sættes spørgsmålstegn ved, om CSR-teorien (og vel egentlig også operationaliseringen heraf) fortsat er tidssvarende set i lyset af: 1. Sundhed er det velfærdsområde, som danskerne interesserer sig mest for (jf. indledningen), 2. På nationalt og globalt plan står såvel det offentlige som det private over for en række alvorlige sundhedsmæssige udfordringer (jf. kapitel 3). 3. Ifølge CSR-eksperter bør danske virksomheder udvikle deres CSR-arbejde og -kommunikation, så det går ud over, hvad det rummelige arbejdsmarked foreskriver (jf. afsnit 4.1 og 4.2). Spørgsmålet er derfor, hvad der skal til, før sundhed kan blive en CSR-darling?

#### **4.4.1 Den politiske forbrugers syn på CSR og sundhed**

Tiderne, hvor virksomheders værdiskabelse primært sker gennem udvikling og produktion af produkter, og hvor forbrugerne køber en vare alene ud fra dens funktion, er forbi: "Stakeholders are not innocent and powerless consumers." (Morsing og Thyssen, 2003: 15). Allerede tilbage i 2001 viste en britisk undersøgelse om forbrugeradfærd, at næsten 90 procent af alle forbrugere fandt, at virksomheder CSR er rimeligt vigtigt eller meget vigtigt (Morsing, Schultz og Nielsen, 2004: 32). I dag er der langt fra det funktionelle paradigme over til nutidens reelle paradigme, hvor forbrugerne er langt mere opmærksomme på mere end blot produktets funktion (Junge, 2004: 17-59). Begrebet den politiske forbruger omhandler den adfærd, som den politiske forbruger udviser. En adfærd, som udspringer af nogle grundlæggende værdier, og som er rettet mod fællesskabet (Sørensen, 2004: 14). Den politiske forbruger er en væsentlig magtfaktor i samfundet, hvor erhvervslivet søger at imødekomme kravene i form af etiske regnskaber og udvisning af social ansvarlighed:

"In Sweden (Micheletti & Stolle, 2004) and Denmark (Dyhr, 2003; Tobiasen, 2004) the 'political consumer' is still perceived as a force to be reckoned with.

Political consumers are defined as people who sometimes boycott or buycott products or services for political, ethical, social or environmental reasons.” (Morsing og Beckmann, 2006: 14).

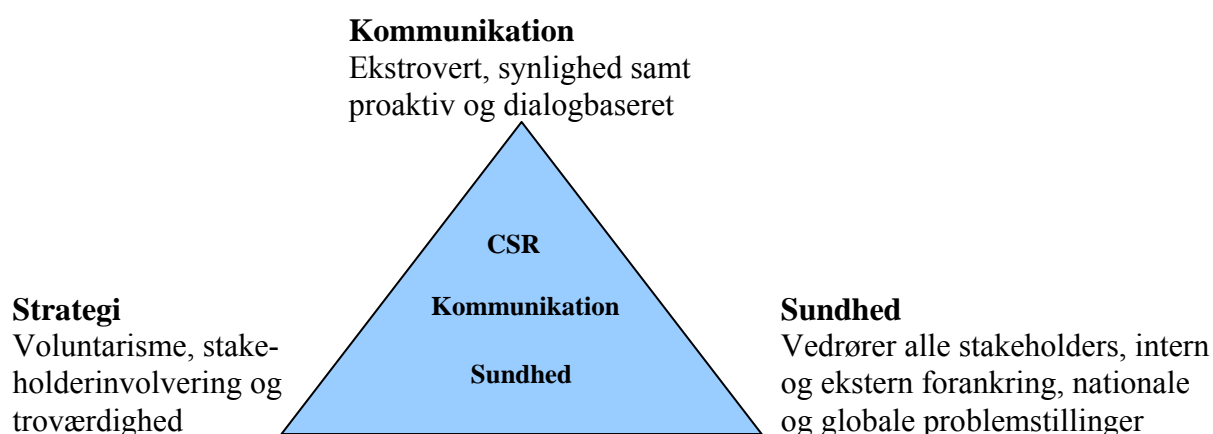
Inden for sundhed er den politiske forbruger ligeledes bevidst om sit sunde valg i form fx funktionelle fødevarer. Ikke alene interesserer danskerne sig for sundhed som velfærdsemne, de bakker også op om, hvad hedonisterne angiveligt vil betegne som sundhedsfascisme: Meget symptomatisk er to tredjedele af befolkningen for det rygeforbud, der blev vedtaget i 2007 (Bjerre, 2008). Samtidig går sundhed og miljø hånd i hånd set fra den politiske forbrugers vinkel. Når forbrugerne vælger sunde fødevarer, forbedrer de ikke kun egen sundhed, men gavner også miljøet, viser rapporten 'Fødevarers miljøeffekter – det politiske ansvar og det personlige valg' (2006) fra Institut for Miljøvurdering. At bedømme ud fra sundhed som et populært emne og ud fra den politiske forbrugers ideologier stiller det implicit krav til virksomhedernes stillingtagen inden for sundhed. Der foreligger ingen tilgængelige studier af den politiske forbrugers syn på CSR og sundhed, men at anskue ud fra generelle tendenser inden for CSR, sundhed og den politiske forbrugers indtræden og ageren på markedet, er virksomheden nødsaget til at engagere og involvere sig i sundhedsspørgsmålet. Akkurat ligesom det er tilfældet inden for andre af FN's Global Compact-områder.

#### **4.5 Delkonklusion**

I dette teorikapitel har jeg behandlet fremtrædende paradigmer inden for CSR, og på både et diakront og synkront plan har jeg vist, hvordan CSR relateret til sundhed favner en diversitet af tilgange afhængigt af arbejdsmarkedets forhold, samfundets tendenser, kommunikationsstrategier, stakeholders' forventninger mv. I forhold til specialets fokus på sundhed som led i en dansk virksomheds CSR-strategi kan jeg ud fra den teoretiske analyse drage følgende konklusioner:

Danske virksomheders arbejde med CSR er hovedsagelig bygget op omkring det daværende Socialministeriums 14 år gamle princip om det rummelige arbejdsmarked. Den danske skole er kendt for at have høje CSR-standarder, idet social ansvarlighed er indkapslet i de økonomiske og juridiske forpligtigelser. Samtidig er danske virksomheders CSR-kommunikation kendetegnet ved forsigtigt at informere omverdenen om CSR-initiativer. Såvel princippet om det rummelige arbejdsmarked som CSR-kommunikation har betydning for danske virksomheders arbejde med CSR og sundhed. Selvom teorien kun implicit behandler sundhedsspørgsmålet, fremgår det alligevel, at sundhed i harmoni med det rummelige arbejdsmarked er en del af det statsdefinerede.

Imidlertid viser den teoretiske analyse, at den danske skole trænger til fornyelse inden for overordnede CSR-strategier, CSR-kommunikation og sundhed som led i en CSR-strategi. Fornyelsen betyder ikke en komplet forandring af eksisterende CSR-tilgange, men er et spørgsmål om justering til nye arbejdsmarkedsforhold, nye krav fra stakeholders og generelt nye samfundstendenser. Teorien viser, at skillevejen inden for danske virksomheders arbejde med CSR fostrer nye retningslinjer. Hovedkonklusioner på den teoretiske analyse er opsummeret i nedenstående figur:



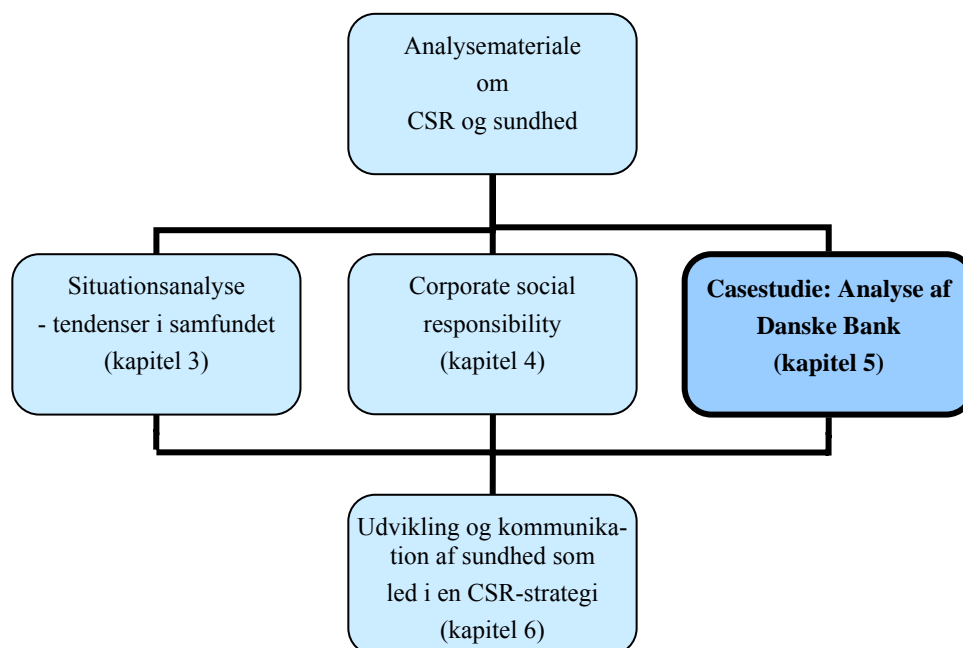
**Figur 8: CSR, kommunikation og sundhed**

I det strategiske hjørne viser teorien, at danske virksomheder med inspiration fra den internationale skole i højere grad skal bygge deres initiativer på voluntarisme og tage hensyn til en bredere stakeholderskare. Troværdighed er ikke nogen radikal ændring i forhold til virksomheders tidligere arbejde med CSR, idet teorien viser, at det hele tiden har været tilstræbt i virksomheders sociale ansvar at samstemme corporate branding med CSR. I den kommunikationsmæssige apeks fremgår det, at den mest hensigtsmæssige CSR-kommunikation med inspiration fra den filantropiske skole er ekstrovert, således at den sociale ansvarlighed er anskueliggjort og synliggjort over for den politiske forbruger, der forventer at være vidende om den pågældende virksomheds etiske regnskab. Kommunikationen skal igen konvergere med corporate branding og på proaktiv og dialogbaseret vis i form af sensegiving- og sensemaking-processer kommunikerer ud til stakeholders. I det sundhedsmæssige hjørne skal dette CSR-område i harmoni med resten af udviklingen række ud over, hvad det rummelige arbejdsmarked foreskriver. Selvom den eksisterende teori primært omhandler sundhed som et internt anliggende og kun indirekte behandler sundhed omsluttet af andre CSR-områder, viser situationsanalysen i kapitel 3 og den teoretiske analyse af det generelle paradigmeskifte, at



sundhed som CSR-tiltag ikke kan eksistere i en amputeret udgave i form af HR- og employer branding-spørgsmål om rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. I afsnit 4.2 viste jeg, at stakeholders i dag forventer social ansvarstagen, der kan artikulere som korporativ distinktion, hvilket bl.a. kræver, at et CSR-område som sundhed rækker ud over de institutionelle regler og love. Sundhed indlejret i CSR bør derfor favne både interne og eksterne problemstillinger og i overensstemmelse med motiverne bag social ansvarlighed spænde fra egennyttige, organisatorisk forankrede bevægrunde over samfundsengagement i nærmiljøet til det filantropiske rationale om 'a better way'.

## 5. Casestudie: Analyse af Danske Bank



**Figur 9: Kapitlets placering i specialet.**

Kapitlet har til hensigt at besvare den del af specialets problemformulering, som operationaliserer teorien om CSR og sundhed. Til det formål inddrager jeg Danske Banks strategiske arbejde og overvejelser omkring sundhed og CSR og identificerer de muligheder og barrierer, som kommer til udtryk i virksomhedens arbejde med CSR og sundhed. Kapitlet tager udgangspunkt i en analyse af Danske Banks corporate brand for at sætte dette i relation til bankens CSR-strategier og CSR-kommunikation inden for sundhedsfremmende tiltag. Kapitlet munder ud i en diskussion af, om Danske Banks sundhedsfremmende investeringer kan kategoriseres som CSR.

Inden jeg påbegyndte den mere dybdegående analysefase af Danske Banks CSR-arbejde, havde jeg et indtryk af, at virksomheden prioriterede sundhedsfremmende investeringer højt, både internt og eksternt. Indtrykket fik jeg på baggrund af bankens selvfremsstilling på hjemmesiderne danskebank.dk og danskebank.com om deres sundhedsfremmende tiltag. Jeg havde en forventning om, at bankens CSR-strategi inden for sundhed gik ud over den danske CSR-skoles tænkning om ansvarlighed som en del af det statsdefinerede og i højere grad lænede sig op ad den internationale skole med proaktiv stakeholderinvolvering og ansvarstagen over for eksterne sundhedsproblemstillinger. Proportionalt med mine studier af CSR-teorien og indsamlingen af det empiriske datamateriale er denne iagttagelse blevet nuanceret.

## 5.1 Metode

Det kvalitative forskningsinterview er udvalgt med henblik på at bringe de holdninger og værdier i spil, som ligger til grund for bankens CSR-arbejde inden for sundhed. I interviewene og analysen af Danske Banks CSR inddrager jeg både vertikale og horisontale forhold. Vertikale i form af et diakront perspektiv, hvor jeg analyserer den tidsmæssige udvikling i bankens CSR-arbejde, både ved at kaste et blik på dens CSR-historik og ved at anskue dens overvejelser om fremtidige CSR-strategier i forhold sundhed. Horisontalt i form af et synkront perspektiv, hvor jeg bl.a. laver en komparativ analyse af sundhed sammenlignet med andre aktuelle CSR-områder. Som supplement til mine kvalitative data inddrager jeg bankens egen selvfremsstilling inden for CSR, heriblandt dens kvantitative funderede 'CSR Fact Book 2007' og rapport 'Corporate Social Responsibility 2007'.<sup>40</sup> Tilsammen med mine kvalitative data giver empirien et holistisk billede af virksomhedens CSR-strategi. Valget af interviewene som primære kilder beror på det forhold, at jeg med mine interviews får et mere detaljeret, uddybende og dermed troværdigt billede af virksomhedens arbejde inden for CSR. Et billede, som supplerer bankens bevidste selvfremsstilling.

### 5.1.1 Det kvalitative interview

Jeg har søgt at finde frem til de holdninger og strategiske overvejelser, som ligger til grund for bankens ansvarstagen inden for sundhed, hvorfor jeg har interviewet Tina Obel Lope (herefter TOL), som sidder i bankens CSR-Sekretariat, og Ole Bech-Petersen (herefter OBP), Senior HR Specialist i banken. De to interviews dækker henv. det eksterne og interne perspektiv på CSR.<sup>41</sup> Rammerne omkring interviewene var på forhånd fastlagte i semi-strukturerede interviewguides, hvor jeg havde inddelt spørgsmålene i overordnede temaer. Jeg har søgt at mangfoldiggøre interviewene for at skabe åbne og nuancerede beskrivelser af de aktuelle fænomener (Kvale, 1997: 41). Indholdet i det to interviews adskilte sig på en del områder fra hinanden, men i begge tilfælde er sundhed en kontinuerlig del af dagsordenen. Respondenterne var over mail og telefonsamtaler på forhånd gjort bekendt med specialets problemfelt, så de havde mulighed for at forberede sig til samtalerne. Jeg valgte at interviewe dem enkeltvis, så de ikke blev påvirket af hinandens meninger, kropssprog, udsagn etc., og for derved at undgå påvirkning af interviewenes reliabilitet (Kvale, 1997: 148-160).

---

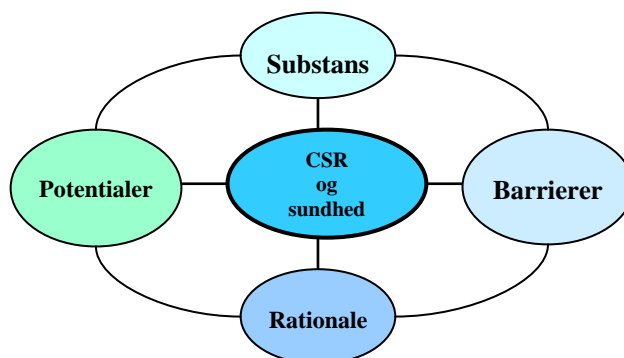
<sup>40</sup> I 'CSR Fact Book 2007' og 'Corporate Social Responsibility 2007' bygger Danske Bank sine data på undersøgelser af 24.000 ansatte fra 13 lande. Sidstnævnte er bygget op som et supplement til de faktuelle data i form af et ikke-finansielt regnskab, hvori banken formidler initiativer, projektbeskrivelser, målsætninger, evalueringer af tiltag mv.

<sup>41</sup> Begge de kvalitative interviews er transskriberede og vedlagt som bilag 2. Interviewet med TOL ligger i afsnit 11.1 og interviewet med OBP i afsnit 11.2.

I begge interviews indledte jeg med konkrete faktaspørgsmål for dernæst at lede interviewene over i mere nuancerede og komplekse forhold. Undervejs foretog jeg en del korrelationer af mine interviewguides for på mest naturlig vis at følge samtalerne udvikling. Interviewene tog således karakter af hverdagsamtaler (Kvale, 1997: 38), hvilket både havde sine fordele og ulemper. Fordelene var, at det ikke blev til staccato-lignende samtaler, hvor jeg stringent fulgte de på forhånd forberedte spørgsmål, men derimod åbnede op for nye samtaleemner. Denne mere symmetriske og fleksible interviewform gav mig indsigt i forhold, som jeg ellers ikke på forhånd selv havde overvejet at spore samtalerne ind på. Omvendt betød det også, at vi til tider i begge interviews kom ud på umiddelbart irrelevante tangenter for specialets problemfelt, og at grænserne indimellem var for utydelige i forhold til, hvad der oprindeligt var hensigten med interviewene. Men på trods af tilstedeværelsen af anomi har også de umiddelbart overflødige udsagn retrospektivt set været frugtbare og givet mig et nuanceret billede af bankens ansvarlighed over for sundhedsfremme.

### 5.1.2 Analytisk fremgangsmetode

Til besvarelse af problemformuleringens tredje uddybende spørgsmål har jeg udvalgt fire kategorier, substans, rationale, potentialer og barrierer, som er primære fokusområder i specialets casestudie. Kategorierne afspejler de områder, som jeg finder mest nærliggende at undersøge nærmere, og som er med til mest fyldestgørende at kunne svare på problemformuleringen.



**Figur 10. Analyseområder i casestudiet.**

I kategorien 'substans' søger jeg gennem en analyse af corporate brandet at kortlægge indholdet af virksomhedens arbejder med sundhedsfremme på et strategisk og kommunikationsmæssigt niveau.<sup>42</sup> 'Rationalet' er valgt ud fra en undren over, hvad der får en finansiel virksomhed til at inkorporere sundhed som led i en CSR-strategi. Spørgsmålene om egen nytte versus altruisme og Beck-

<sup>42</sup> Substansen bliver behandlet i forbindelse med analyse af identiteten som det ene af de tre hjørner i corporate branding. Eftersom substansen i CSR er relateret til identiteten, forekommer det naturligt at behandle det i dette afsnit.

mann, Morsing og Reischs fem motiver om social ansvarlighed er i højsædet i denne kategori. I identificeringen af 'potentialer' og 'barrierer' nuancerer jeg diskussionen af virksomhedens arbejde med CSR og sundhed og ser på, hvad der gavner virksomheden ved at tage ansvar inden for sundhedsfremme, og omvendt hvilke udfordringer der opstår i kølvandet på at implementere sundhed som led i en CSR-strategi. I figuren ovenfor er kategorierne afbildet som selvstændige områder, men som stregerne imellem markerer, influerer de indbyrdes hinanden i et dialektisk forhold.

## 5.2 Corporate branding af CSR og sundhed

I det følgende retter jeg udelukkende analysen mod Danske Banks corporate brand (og ikke produkt brand)<sup>43</sup> i forhold til CSR og sundhed. Som vist i teoriafsnittet konvergerer succesfuldt arbejde med CSR og sundhed med den identitet og de kompetencer, virksomheden på forhånd besidder (Morsing, Schultz og Nielsen, 2004: 40). Derfor har dette afsnit til formål at kortlægge Danske Banks corporate brand med inspiration fra semiotikken og Femø Nielsens tidligere behandlede image-trekant (afsnit 4.3.2). Som nævnt i den forbindelse anskuer jeg et corporate brand som et dynamisk fænomen og et holismefremmende redskab, der er med til at skabe troværdighed og konsekvens. Sundhed og CSR bør derfor ifølge teorien udvikles og kommunikeres i overensstemmelse med det hele brand.<sup>44</sup>

### 5.2.1 Profilen – den strategiske kommunikation

Profilen er virksomhedens selvfremsættelse og er en bevidst italesættelse af identiteten, der bl.a. kommer til udtryk i alt det virksomheden kommunikerer til stakeholders. Det er således ikke kun ved en virksomheds produkter i form af bl.a. pris og kvalitet, at virksomheden skaber en bestemt profil (Djursø og Neergaard, 2006: 207). Danske Banks profil skal ses som bankens eget udtryk for, hvilket image den ønsker at skabe. Det, der udgør bankens profil, er al den ydre branding, som den selv kontrollerer og formulerer. Eksempelvis er en stor del af bankens selvfortælling en profilering af virksomheden som "(...) Danmarks største bank med 394 afdelinger (...)"<sup>45</sup>, fremgår det af [danskebank.dk](http://danskebank.dk) under overskriften 'Profil'. Siden sin spæde start i 1871 har bankens ekspansion i bankverdens liberaliserings-, globaliserings- og fusionsmæssige tidsalder i sidste halvdel af det

---

<sup>43</sup> Hvor product brand handler om værdien og kvaliteten i en virksomheds fysiske produkter, er corporate brand et spørgsmål om hele virksomhedens brand, herunder dens profil, identitet og image (Blach og Højberg, 1989: 80-83; Nielsen, 2004: 262-265).

<sup>44</sup> Idet corporate branding favner en mangfoldighed af facetter, har jeg i den følgende analyse kun udvalgt de parametre inden for profil, identitet og image, som har relevans for speciallets fokus. Denne afgrænsning kommer jeg nærmere ind på i afsnit 8.1.

<sup>45</sup> <http://www.danskebank.dk/ombanken> (maj 2008). Danske Bank har 2,2 mio. privatkunder og 6.000 medarbejdere alene i Danmark. Danske Bank-koncernen består af Danske Bank, Realkredit Danmark og Danica Pension.

20. århundrede medførte en navneforandring til først Den Danske Bank og i 2000 til Danske Bank. Den sidste fusion i 2007 med BG Bank cementerede Danske Banks stærke position inden for den finansielle sektor (ibid.).

Ud over Danske Banks historik er måden, hvorpå virksomhedens organisation er illustreret med til at løfte sløret for dens corporate brand. Koncernens organogram fastslår dens kapacitet på både nationalt og internationalt plan.<sup>46</sup> Ifølge organisationsteoretikeren Henry Mintzberg illustrerer et organogram en organisations forskellige positioner, hvordan disse er inddelt i forskellige enheder, og den formelle autoritets tilhørsforhold til enhederne. Organogrammet skal ses som et kort, der er med til at beskrive en organisations struktur, kommunikationskanaler og magtforholdet mellem de forskellige instanser.<sup>47</sup> Som det fremgår af organogrammet søger Danske Bank at skabe et billede af en virksomhed, hvis volumen og hierarkiske struktur er en væsentlig del af dens corporate brand. Det er værd at bemærke, at organogrammet kun inddrager topledelsen, som i en mintzbergsk terminologi kaldes 'the strategic apex' (Mintzberg, 1983: 11) og ikke anskueliggør, hvor mellemlidende og medarbejdere er placeret. Organogrammet er vigtigt at have in mente i følgende analyse i forhold til, hvorvidt Dansk Banks ledelse i modsætning til organogrammets signalering involverer interne interessenter på alle niveauer i CSR-arbejdet og -kommunikationen.

En central del af Danske Banks profil er samtidig den ydre branding af virksomheden som værende en socialt ansvarlig aktør på det nationale og globale marked. I virksomhedens overordnede CSR-arbejde kommer motivet om marked positioning til udtryk, idet dens sociale ansvarlighed er stærkt relateret til et eksternt fokus og søger at skærpe deres rolle på markedet. Det ses eksempelvis på danskebank.dk, hvor der er et helt subsite med virksomhedens samfundsengagement. Det underbygger udsagnet om, at banken gerne vil "bidrage til og engagere [sig] i det samfund, [den] lever af og i."<sup>48</sup> Ud over italesættelsen på selve hjemmesiden af bankens CSR-arbejde inden for dens fire kerneområder kunder, medarbejdere, miljø og samfund har brugeren mulighed for i tråd med Erhvervs- og Selskabsstyrelsens råd at downloade ikke-finansielle regnskaber og baggrundsmaterialer som 'CSR report 2007', 'CSR Fact Book 2007' og 'Referencer i CSR-rapport'. Danske Bank tilstræber derved at 'give sense' til stakeholders ved at informere via egne kommunikationskanaler om deres CSR-arbejde (Morsing og Beckmann: 2006:142).

---

<sup>46</sup> Se organogrammet på <http://www.danskebank.dk/ombanken>

<sup>47</sup> Her er det vigtigt at have sig for øje, at der i enhver organisation er indlejret såvel formelle som uformelle kommunikations- og magtrelationer, som ikke er vist i et organogram (Mintzberg, 1983: 19)

<sup>48</sup> <http://www.danskebank.dk/ombanken>

Særligt kendetegnet ved bankens selvfremsstilling er den pålidelige kommunikation for at sikre sig et troværdigt ethos.<sup>49</sup> Banken kommunikerer kun allerede reelt gennemførte strategier og tiltag og ikke visioner og missioner:

”(...) så arbejder vi meget med at sikre troværdigheden igennem, at vi kun kommunikerer eksternt om CSR, når vi lige som har noget konkret at kommunikere om. Så vi vil helst ikke gå ud med en masse store hensigtserklæringer, men vi vil gerne fortælle, når vi har lavet et nyt program for finansiell forståelse eller en klimastrategi om CO2-udslip, så det altid... kommunikationen altid skal kobles op på konkrete initiativer, for det er immervæk der, man gør en forskel, og ikke bare ved at sige, at man gerne vil det.” (TOL, s. 114)

Denne overordnede kommunikationsstrategi kan spores i CSR-materialet. På et mikroanalytisk plan fremgår det af bankens selvfremsstilling, at sproget er bygget op omkring appelformen logos.<sup>50</sup> I den ikke-finansielle rapport ’Corporate Social Responsibility 2007’ er der fx en hyppig forekomst af det, sprogfilosoffen John L. Austin benævner som konstativer, dvs. verificerbare udsagn (Austin, 1997: 32-36). Eksempelvis er der indsat bokse om nøglefakta, liste over konkrete aktiviteter samt definitioner af begreber som CSR og work-life balance.<sup>51</sup> Banken undgår derved den i afsnit 4.3 omtalte boomerang-effekt, fordi den på forhånd er sikret, at den lever op til sine eksternt kommunikerede CSR-målsætninger. En for ihærdig kommunikation og markedsføring af samtlige CSR-tiltag, herunder både de gennemførte og de ikke-gennemførte strategier, kan som tidligere nævnt medføre, at ”consumers may believe that the company is trying to hide something” (Morsing og Beckmann, 2006: 136).

Et andet interessant karaktertræk er, at banken i sin selvfremsstilling kun anvender interne stakeholders’ syn på sin CSR. Dette fravær af involvering af eksterne stakeholders i selvfremsstillingen er i modstrid med Morsing og Schultz’ råd om optimal CSR-kommunikation (Morsing og Beckmann, 2008: 151-155). Konsekvensen ved ikke at invitere eksterne stakeholders’ perspektiver

---

<sup>49</sup> I traditionel retorik vedrører ethos afsenders troværdighed (Jørgensen og Onsberg: 1997: 63) og har vundet sit indpas i kommunikationsteorien, fordi ethos er meget lig begrebet image og kan være med til at italesætte en virksomheds omdømme (Nielsen, 2001: 186-192)

<sup>50</sup> Appelformen logos har retning mod modtagers intellekt og handler om afsenders appel til en rationel stillingtagen hos modtager (Jørgensen og Onsberg: 1997: 62). Ud over ethos og logos eksisterer der en tredje appelform, pathos, som appellerer til modtagers følelser og stemning, og selvom de tre appelformer adskiller sig fra hinanden, er de ofte indlejret og er indirekte til stede i hinanden (Jørgensen og Onsberg: 1997: 62-66).

<sup>51</sup> Se eksempelvis ’Corporate Social Responsibility 2007’, s. 16-13 om bl.a. work-life balance.

på virksomheders CSR-arbejde er, at de ikke får åbnet for dialog. Debatsagerne i fx CSR-rapporten bliver kun præsenteret fra én vinkel, og banken er ifølge Morsing og Beckmanns teori derfor ikke klædt ordentlig på til at håndtere nye og komplekse CSR-sager og stakeholderrelationer. Danske Banks CSR-kommunikation minder derfor meget om den danske skoles, hvor den forsigtige strategi er i højsædet. Offentliggørelsen af bankens CSR-arbejde vidner om, at de ønsker at fremstille sig selv som en virksomhed med filantropiske karaktertræk, men eftersom virksomhedens CSR-profil kun italesættes ad envejskommunikationskanaler som dens CSR-rapport og hjemmeside falder dens kommunikationsstrategi i tråd med 'a silent strategy'.

Dykker jeg ned i bankens CSR-selvfremsstilling i forhold til sundhed, fremgår det, at banken ønsker at positionere sig som en socialt ansvarlig aktør inden for sundhedsfremme. Motiverne bag virksomhedens sundhedsfremmende arbejde er ifølge dens egen selvfremsstilling både relateret til eksterne forhold (civic positioning) og interne forhold (organizational function). I CSR-rapporten omhandler det eksterne ansvar støtte af fodboldskoleprojekter i Nordirland (Danske Bank, 2008: 33). På hjemmesiden er konceptet Danske Idræt placeret som en del af virksomhedens engagement.<sup>52</sup> Internt er de sundhedsfremmende tiltag målrettet mod medarbejdere i form af bl.a. konceptet work-life balance. I CSR-rapporten udtaler den HR-ansvarlige Lars Mørch, at work-life balance anses som en proaktiv måde at imødegå eksempelvis stress (Danske Bank (1), 2007: 16).

I sin profil lægger virksomheden således op til, at den inden for CSR og sundhed adskiller sig fra princippet om det rummelige arbejdsmarked, dels fordi sundhed ikke kun er et spørgsmål om rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, dels fordi dele af de sundhedsmæssige investeringer bygger på et voluntaristisk princip. Kobler jeg denne iagttagelse til bankens identitet, tegner der sig imidlertid et mere komplekst billede.

### **5.2.2 Identitet – den indre substans**

Der kan ikke sås tvivl om, at kerneprodukter som bankydelse, realkredit og kapitalforvaltning er væsentlige ingredienser i Danske Banks identitet, men hvor meget betyder virksomhedens sundhedsmæssige samfundsansvar for identiteten? Til at besvare dette spørgsmål vil jeg analysere bankens vision og værdigrundlag, der er centrale dele af en virksomheds identitet (Nielsen, 2004: 244-260).

---

<sup>52</sup> <http://www.danskebank.dk/ombanken>. Danske Idræt har til formål at støtte sundhedsfremmende projekter. Undervejs i specialeprocessen er Danske Idræt fjernet fra hjemmesiden og skiftet ud med bankens CSR-arbejde inden for finansiell forståelse. Denne udvikling kommenterer jeg på i afsnit 5.2.2.



Akkurat lige som den postmoderne opfattelse af en virksomheds identitet som en mangfoldig størrelse (Nielsen, 2001: 285) illustrerer bankens vision 'En platform – exceptionelle brands', at der ud fra kerneidentiteten udspringer en række tæt beslægtede identiteter, som alle er relateret til den fælles platform. Både TOL og OBP ser banken som et brand bestående af flere komponenter, eksempelvis siger TOL, at "(...) vi har jo Danske Bank-koncernen, som har en række brands nedenunder." (s. 107). Virksomhedens internationale islet med søstervirksomheder i andre nordeuropæiske lande vidner ligeledes om, at virksomheden rummer en diversitet, hvor også nationale forhold spiller en rolle.

Især værdigrundlaget løfter sløret for en bank, hvor CSR er højt på agendaen. Kompetence, ordentlighed, værdiskabelse, engagement og tilgængelighed udgør de fem kerneværdier, hvoraf fx ordentlighed er gældende i relation til bankens forretningsadfærd som en del af samfundsansvaret, og værdiskabelse er for kunder, medarbejdere og aktionærer.<sup>53</sup> At CSR er en fast forankret del af bankens identitet underbygges af, at det tillægges en stor værdi i koncernens direktion:

"Det er faktisk det rigtig gode ved at arbejde med CSR i Danske Bank, at det er forankret helt i toppen. (...) Peter Straarup tager meget personligt ansvar for det her og er meget interesseret i det, og nedenunder ham sidder økonomidirektøren, som vi refererer direkte til, som er meget personligt engageret også, og som bruger rigtig meget tid på at fremme denne her dagsorden." (TOL, s. 118)

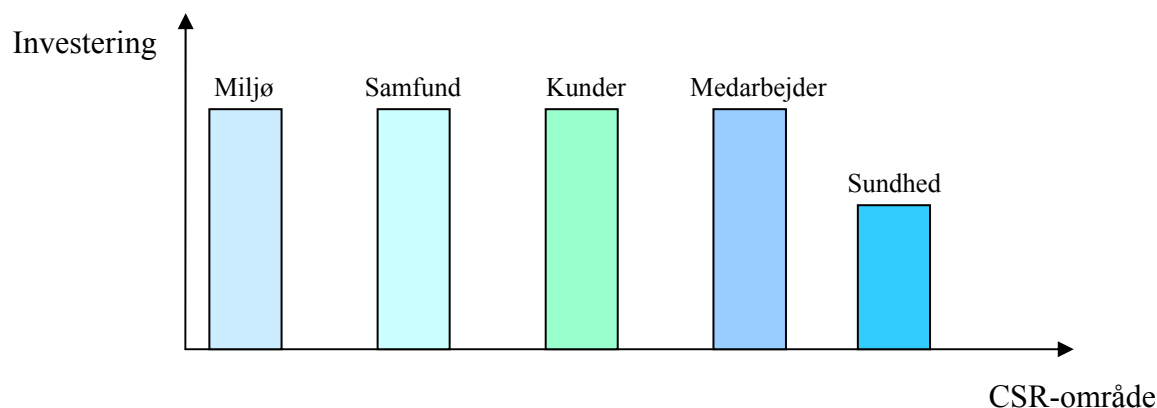
Den høje prioritet internt af CSR krydret med et medlemskab i FN's Global Compact viser, at virksomheden ønsker at forankre og understøtte bløde værdier som etik og moral som en del af identiteten og forretningen. Danske Bank som multibrand bliver således forstærket i kraft af dens mangfoldige identitet, der også favner de mere bløde værdier. Sammenlignet med andre banker har virksomheden indtaget en 'first mover-fordel', fordi konkurrenterne ifølge TOL ikke i samme udstrækning som Danske Bank arbejder med CSR (TOL, s. 117).

Identitetsmæssigt positionerer banken sig som en virksomhed, der interesserer sig for sundhed. Det føromtalt work-life balance og støtte til fodboldskoleprojekter med fokus på formidling af sundhedsviden indikerer, at på trods af at sundhed ikke rimer på produktet, allokerer den alligevel ressourcer inden for området (Danske Bank (1), 2007: 16-23; 33). Men såvel mine interviews som bankens egne kvantitative data afslører, at sundhed fylder en del mindre end andre af

---

<sup>53</sup> <http://www.danskebank.com/da-dk/om-os/kernevaerdier/Pages/kernevaerdier.aspx> (juni 2008)

bankens CSR-områder. Alene det forhold at miljø udgør et selvstændigt kapitel i bankens CSR-rapport og er en af de fire overordnede CSR-områder, sætter sundhedsindsatsen i perspektiv. Sundhed får kun opmærksomhed som et underafsnit til kapitlet i samme rapport om medarbejdere. Grafisk kan forholdet mellem bankens investeringer og CSR-områder derfor illustreres således:



**Figur 11: Oversigt over Danske Banks CSR-investeringer og kerneområder.**

Strategisk positionerer sundhed sig i flere kategorier inden for Danske Banks CSR. Som vist i kapitel 3 berører sundhed mennesket, hvad enten det bevæger sig i den private eller offentlige sfære, er forbruger eller virksomhedsleder. Derfor annekterer sundhed også flere områder i Danske Banks CSR-landskab og berører de fire fokusområder. På danskebank.dk og danskebank.com kan brugeren læse om en underskov til de fire overordnede fokusområder, der bl.a. omfatter work-life balance-koncept, økologisk kantine, Danske Idræt, fodboldskole i Irland og sundhedsforsikringer for medarbejdere.<sup>54</sup> Listen her vidner om et bredspekteret sundhedsarbejde, der favner såvel interne som eksterne strategier, politikker og tiltag. Majoriteten af bankens sundhedsrelaterede arbejde kan rubriceres i fokusområdet medarbejdere, men eksempelvis er den økologiske kantinemat også et spørgsmål om miljø og samfund, ligesom fodboldskoleprojektets målgruppe sandsynligvis består både af kunder og medarbejdere, samtidig med at det gavner samfundet.

De tre områder, som banken har identificeret som sit hovedfokus inden for CSR anno 2008, er: 1. Passing on knowledge and raising financial literacy, 2. Taking on the climate change challenge, og 3. Expanding CSR-related HR programmes internationally. Også her er sundhed kun til stede som en del af underteksten under punkt 3. De tre områder er en videreudvikling af bankens 2007-strategi og udspringer af eksisterende kernekompetencer og værdier. Underoverskriften 'from

<sup>54</sup> I bilag 1 har jeg defineret og beskrevet, hvad de enkelte sundhedstiltag dækker over.

the inside out' i et afsnit i rapporten 'Corporate Social Responsibility' (Danske Bank (1), 2007: 3) signalerer et princip om, at CSR tager afsæt i virksomhedens grundlæggende og præsentiske viden. Et princip, som modsvarer budskabet om, at det største udbytte, en virksomhed får ved at arbejde med CSR, er at kombinere social ansvarlighed med den eksisterende forretningsstrategi og virksomhedens kompetencer og dermed identitet (Morsing, Schultz og Nielsen, 2004: 34).

I forlængelse heraf kan der sættes spørgsmålstegn ved, hvor meget af dens sociale ansvar inden for sundhed er eksternt funderet. Fodboldskolerne er det eneste område, som ifølge bankens selvfremsættelse udelukkende er eksternt forankret. Work-life balance har uagtet bankens intention om at fremhæve sin goodwill-karakter et altruistisk formål, der matcher logikken bag det rummelige arbejdsmarked. Desuden er Danske Idræt som førnævnt undervejs i specialets proces taget væk fra hjemmesiden og skiftet ud med bankens CSR-arbejde inden for finansiell forståelse. Banken står nu kun tilbage med ét eksternt projekt relateret til CSR og sundhed; nemlig fodboldskolerne.

Selvom Danske Bank ifølge sin CSR-selvfremsættelse kun fokuserer på ét eksternt sundhedstiltag (hvis man ser bort fra Danske Idræt), tilstræber den at gøre investeringer langsigtede og som en fast del af sit CSR. I bankens tidligere engagement i de eksterne sundhedsmæssige emner tog de ellers primært karakter af kortsigtede sponsorater. I den spæde begyndelse lignede Danske Banks CSR-strategi således den filantropiske skole, som sætter lighedstegn mellem CSR og kortsigtede bidrag til gode formål. I dag intenderer banken i højere grad at involvere sig i udvalgte projekter og tiltag snarere end blot at fungere som en kortvarig økonomisk saltvandsindsprøjtning:

"(...) i bank-brandsene har de haft meget tradition for at se samfundsengagement som noget med at sponsorere ting. Og den holdning vil vi faktisk også gerne væk fra og sige jamen, det handler ikke så meget om at give nogle penge og få Danske Banks navn på et eller andet arrangement, selvom det sagtens kan have et eller andet godt formål, men mere at se, hvor kan vi sådan lidt mere direkte gå ind og gøre en forskel." (TOL, s. 108).

Denne forandring i bankens investeringer afspejler samtidig tendenserne i den anden CSR-bølge. Som vist i teoriafsnittet stikker virksomheders CSR dybere end blot midlertidige investeringer, hvilket harmonerer med, at Danske Bank signalerer en intention om nu og i fremtiden at tage en mere deltagende rolle, når der skal projiceres midler over i CSR-projekter. Dette er ikke ensbetydende med, at sponsorater ikke kan ansues som et udtryk for en virksomheds sociale ansvar, men blot at

det mere strategiske og dybtgående arbejde i endnu højere grad brander virksomheden som en proaktiv aktør, der søger at positionere sig som en katalysator inden for områder, hvor den kan gøre gavn. Denne strategi skal endvidere ses i forhold til det aspekt, at ved at vælge den metode og de fokusområder, hvor banken angiveligt har størst mulighed for at gøre en forskel, sikrer den sig samtidig de bedste resultater og dermed det største afkast, hvilket også gør det lettere at legitimere investeringerne over for shareholders og stakeholders (Morsing og Thyssen, 2003: 12).<sup>55</sup>

Samlet set omhandler substansen i virksomhedens sundhedsinvesteringer inden for CSR primært interne anliggender, hvilket indikerer, at den hovedsagelig tænker sundhed og social ansvarlighed i forhold til medarbejdere og kun i lille grad involverer eksterne stakeholders. Umiddelbart synes der således at være en diskrepans mellem virksomhedens ydre branding af sig selv i forhold til CSR og sundhed, og hvad den bagved liggende identitet indikerer. Alene det forhold at banken ikke har en komplet oversigt over sundhedsfremmende investeringer<sup>56</sup> angiver, at arbejdet med CSR og sundhed ikke er nået op på et centralt strategisk niveau.

### 5.2.3 Image – kommunikationens effekt

”Altså, vi havde og har delvis stadigvæk et meget hårdt image og er den finansielle sektors svar på A. P. Møller Mærsk (...).” (OBP, s. 123).

TOL pointerer tilsvarende, at kunder og offentligheden genkender Danske Bank som en ”konservativ forretning” (TOL, s. 105). Det er samtidig dette image, som kolliderede med BG Banks mere grønne og CSR-venlige brand, hvorfor Danske Banks udfordring ifølge TOL er at overbevise de tidligere BG Bank kernekunder om Danske Banks altruisme efter bankernes fusion (TOL, s. 106). Her giver banken udtryk for, at dens CSR-arbejde endnu ikke er kendt hos potentielle kunder.

Bankens image i forhold til at være en af de tungere, konservative mastodonter i den finansielle sektor rimer umiddelbart ikke med dens profilering af sig selv som en altruistisk virksomhed, der vægter de bløde hensyn. Jeg anser ikke bankens identitet og image som en antitese, idet analysen af identiteten (og selvfremsstillingen) netop analogisk illustrerer dens volumen, hierarkiske struktur og filantropi, men sidstnævnte synes at tillægges en større værdi og udbredelse i virk-

---

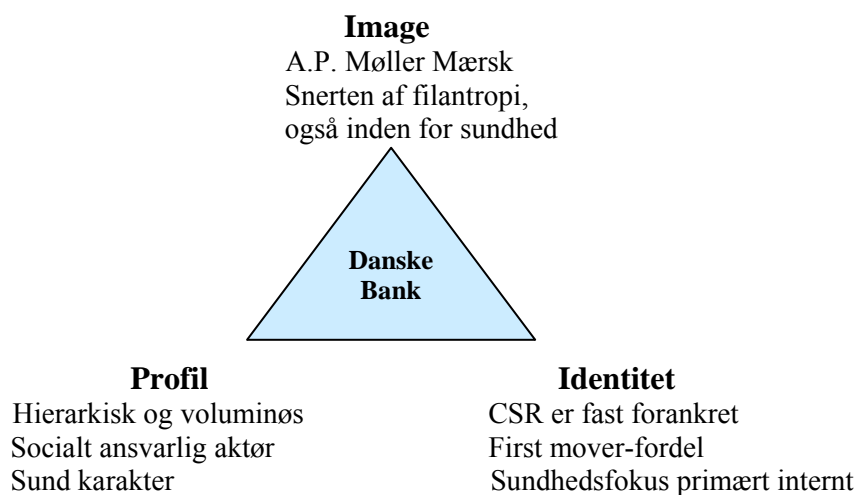
<sup>55</sup> Som indledningsvis defineret er shareholder-perspektivet kendt for primært at tænke på økonomisk afkast, hvorimod stakeholder-perspektivet inddrager alle interessenter, som bidrager til eller er influeret af virksomhedens handlinger, jf. afsnit 2.4 (Morsing og Thyssen: 2003: 13).

<sup>56</sup> Som led i min indsamling af empiri i juni og juli spurgte jeg Danske Bank, om det var muligt at få en oversigt over dens samlede sundhedsfremmende investeringer, men på daværende tidspunkt havde banken ikke en.

somhedens profil, end hvad det overordnede indtryk ifølge OBP og TOL af virksomheden indikerer.

Dette hænger nøje sammen med den kommunikationsstrategi inden for CSR, som banken har valgt. Den transparente CSR-kommunikation (jf. afsnit 5.2.1) er en bevidst strategi fra Danske Banks side om at søge hen mod et image som en ansvarlig virksomhed. Tilstedeværelsen af virksomhedens CSR-rapportering på hjemmesiden er i sig selv et element i at opnå goodwill og undgå badwill (Djursø og Neergaard, 2006: 207). Selvom Danske Banks image (ikke profilen) i skrivende stund ifølge bankens egen undersøgelse ikke er gennemsyret af et filantropiske karaktertræk, er det spørgsmålet, om en kontinuerlig transparent og mere ekstrovert kommunikation, som det er kendt fra den internationale skole, vil tillægge virksomheden et image, som den politiske forbruger værdsætter og belønner? (ibid.). Kan et kommunikationsværktøj som CRM være med til at løfte opgaven og på indirekte vis skabe mere synlighed?

Ovenstående analyse af Danske Banks corporate brand i forhold til CSR og sundhed er syntetiseret i nedenstående image-trekant, som viser, at sundhedsspørgsmålet divergerer afhængig af, om det er eksterne eller interne stakeholders, som anskuer virksomheden.



**Figur 12: Danske Banks corporate brand relateret til CSR og sundhed (Nielsen, 2004: 263).**

Udfordringen for banken ligger i troværdigt at kommunikere sine filantropiske gøremål, således at identiteten som en CSR- og sundhedsvenlig virksomhed ikke afviger fra iagttageres syn på banken, og at banken derved lukker eksisterende kløfter mellem profil, identitet og image. For at forstå de her skitserede diskrepanser vil jeg bevæge mig over i motiverne bag og konflikterne i bankens

CSR-arbejde inden for sundhed. Studiet af bankens corporate brand afslører nemlig implicit de potentialer og barrierer, der ligger i virksomhedens arbejde med sundhed og CSR.

### 5.3 Motiver og konflikter i Danske Banks CSR-strategi

Hvorfor vælger Danske Bank at arbejde med CSR? I overensstemmelse med mantraet 'the business of business is value creation' (Morsing og Beckmann, 2006: 15) har banken valgt at inkorporere CSR som en central del af sin forretning dels af hensyn til virksomhedens image, dels af hensyn til den økonomiske bundlinje, hvilket Danske Bank ser en tæt sammenhæng imellem:

”Vi tror ikke på, at man kan drive forretning i dag, hvis man tilsidesætter de der lidt mere bløde hensyn, fordi så vil det gå ud over måske ens rygte og dermed også indtjeningsevne, så vi tror på, det hænger sammen.” (TOL, s. 104).

Motivet om 'a better way' er et centralt argument for Danske Bank, fordi den ligesom Beckmann, Morsing og Reisch grundlæggende betragter CSR som en bedre måde at drive forretning på, jf. afsnit 4.1.1). Citatet vidner samtidig indirekte om, at virksomhedens CSR ligeledes er med til at brandbeskytte i form af motivet risk management, fordi alene eksistensen og prioriteringen af de bløde hensyn sikrer et positivt omdømme. I CSR-rapporten er det det samme rationale, som manifesteres, og i denne sammenhæng sættes rationalet i direkte forbindelse til virksomhedens pay off:

”The Group’s objective is to do what we do best – in a responsible way. Because we firmly believe that taking responsibility for the social and environmental effects of business and applying the same principles within our business are an investment in the future.” (Danske Bank (1), 2007: 3)

Danske Banks CSR skal samtidig ses i lyset af det diakrone perspektiv; bankens CSR-historik. Som en af de første virksomheder på dansk grund inden for den finansielle sektor tog Danske Bank som førnævnt det første skridt tilbage i 2005 i form af en miljøpolitik og lagde dermed grundstenene for det, der i dag har udviklet sig til et strategisk arbejde med CSR (afsnit 5.2.2).<sup>57</sup> Derved søgte banken hurtigt at distingvere sig fra andre konkurrerende virksomheder i finanssektoren og at gøre sig

---

<sup>57</sup> Novo Nordisk begyndte allerede i 1993 med miljøansvarlighed. (Djursø og Neergaard, 2006: 264). Hertil skal det tilføjes, at Novo Nordisk' tidlige arbejde med CSR inden for miljø skyldes, at det er en naturlig følge af det at være en biotek virksomhed.

attraktive for den politiske bevidste forbruger og interessant. På trods af CSR's relativt nye indtræden i den finansielle sektor har Danske Bank allerede nogle års erfaringer med disciplinen og metoden CSR, hvilket også afspejles i de CSR-strategier, som er herskende i virksomheden i dag. Alene eksistensen og historikken inden for Danske Banks CSR kan derved betragtes som et unique selling point, idet virksomheden på dette punkt differentierer sig fra resten af branchen. Ifølge Albert og Whettens kriterium om 'claimed distinctiveness' og de førømtalte motiver som market og civic positioning er den distinktive identitet netop med til at skabe konkurrencefordele, så andre virksomheder ikke kan overtage ens erklæringer. Men hvorfor er bankens unikke CSR-identitet suppleret med sundhed, når det ikke konvergerer med bankens kerneprodukter?

### 5.3.1 Rationalet

Rationalet i arbejdet med CSR bygger på dikotomien altruisme og egennytte, og det er ud fra begge ellers tilsyneladende antitetiske rationaler, at Danske Bank arbejder med sundhed og CSR. Selvom Danske Bank i overensstemmelse med EU's grønbogs definition af CSR (jf. afsnit 1.6) frivilligt tager ansvar inden for CSR og medarbejdere, er det ikke af offervillige årsager.

(...) det er altså ikke ren filantropi, det er ikke kun fordi, at vi vil være søde og rare, det er også fordi vi vil have raske medarbejdere. Og der er jo flere undersøgelser, der viser, man kan se det på for eksempel bundlinjen for sygefravær osv.”  
(TOL, s. 109)

Banken tager derved ikke fuldstændig afstand fra Friedman-skolen, idet virksomheden advokerer for, at deres CSR i hvert fald inden for medarbejdersundhed skal være med til at maksimere profitten i form af eksempelvis færre sygedage blandt medarbejdere. Derved bygger rationalet også på motivet om organizational function, hvor sundhed bliver kædet sammen med interne værdimæssige perspektiver. Eksempelvis begrunder de arbejdet med CSR- og sundhedskonceptet work-life balance med, at det er en forudsætning for at opnå koncernens overordnede strategiske mål (Danske Bank (1), 2007: 16). Konceptet synes derfor mest at være af egennyttig karakter i modsætning til fodboldskoleprojektet, som snarere bygger på motiverne civic positioning og 'a better way', idet projektet omhandler filantropiske gøremål relateret til sundhedsfremme i lokalsamfundet.

Hvor Danske Bank har været tidligt ude med implementering af CSR, har den været senere ude med at implementere og eksekvere sundhedsmæssige problemstillinger. TOL nævner, at

sammenlignet med andre brancher har banken været langsom til at forankre eksempelvis work-life balance i deres forretning. I samme åndedrag uddyber hun, at Danske Banks sundhedsstrategi i dag bygger på en mere proaktiv tilgang (jf. afsnit 5.2.2 og TOL, s. 108). Dermed har banken også på dette punkt i samklang med resten af den anden bølge inden for CSR bevæget sig væk fra den reaktive handling til mere proaktive og langsigtede strategier. Denne udvikling står i modsætning til den filantropiske skole inden for CSR.

Udviklingen i Danske Banks sundhedsfremmende investeringer er samtidig et produkt af tiden. Ud over at eksterne faktorer er med til at navigere koncernens CSR i en bestemt retning, er de populære CSR-emner også med til at gøre selve implementeringen i forretningen til en mere taknemmelig proces:

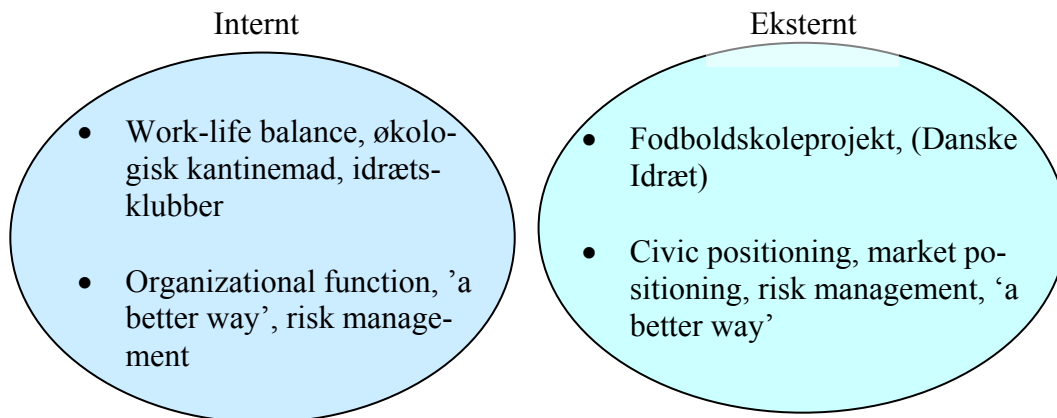
”(...) man kan sige, at hvis der er en trend i samfundet, noget man kan støtte sig op ad, så gør det det jo altid nemmere. Eksempelvis i forhold til rygning har det nok været en meget naturlig proces i og med, at der også har været meget sådan på overordnet plan, så er det blevet forbudt at ryge på offentlige steder, så blev det barer osv. På den måde så er man tit hjulpet af en eller anden politisk agenda.”  
(TOL, s. 109).

Den offentlige dagsorden er således med til at bane vejen for udviklingen af virksomhedens CSR, som identitetsmæssigt inden for CSR gennemgår en art socialiseringsproces i forhold til det omgivende samfund. Med den tyske sociolog Niklas Luhmanns (1927-1998) ord inden for operativ konstruktivisme, så ligger Dansk Banks erkendelse i, at den vælger at rette opmærksomheden mod sundhed, og derved frasorterer det irrelevante fra det relevante. Danske Banks fokus bliver valgt ud fra egne kriterier i kraft af bankens (anskuet som et system) konstruktion af omverdenen (Luhmann, 2000: 88-94). Derved skal Danske Banks fokus på sundhed som et CSR-område ikke anskues som et tilfældigt valg, da det beror på et valg truffet ud fra, at omverdenen påvirker og ’forstyrrer’<sup>58</sup> virksomhedens eksisterende CSR-strategier, hvorfor dyberegående analyser ligger til grund for bankens sundhedsfremmende investeringer. Syntetiserer jeg substansen og rationalet bag Danske Banks nuværende arbejde med sundhed, kommer jeg frem til nedenstående figur, som integrerer interne og eksterne forhold med motiverne bag virksomhedens arbejde med CSR og sundhed:

---

<sup>58</sup> Karl Weick argumenterer for, at forstyrrelser er drivkraften for, at en meningsdannelsesproces kan sættes i gang (Weick, 1995: 30-38). Det er samtidig en del af fundamentet i Weicks teori om sensemaking og sensegiving, som jeg var ind på i afsnit 4.2.3.





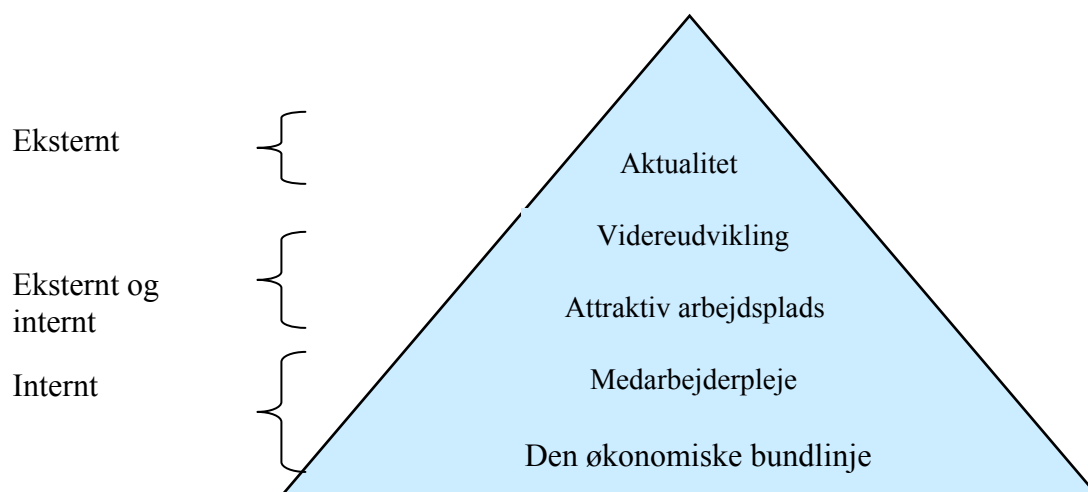
**Figur 13: Substans og rationaler<sup>59</sup>**

I figuren sætter jeg lighedstegn mellem begreberne rationale og motiv, som figurerer nederst i hver cirkel. Samtidig illustrerer figuren den tilbagevendende, indlejrede konflikt mellem det egennyttige versus det altruistiske. Det egennyttige er synliggjort i den interne cirkel, hvor motiverne bygger på forhold, der udelukkende tjener virksomheden selv, idet de interne sundhedsfremmende tiltag har til hensigt at gavne den økonomiske bundlinje i form af bl.a. færre sygefraværdsdage blandt medarbejderne (jf. det tidligere fremhævede citat af TOL, afsnit 5.3.1). Sammenholdt med analysen af CSR og sundhed som led i virksomhedens identitet tegner der sig således et billede af en virksomhed, hvor sundhed dækker over en bred vifte af tiltag med primært et internt fokus, som er meget lig den danske CSR-skole i forhold til idealet om social kohærens.

### 5.3.2 Potentialer

Ud over at banken søger at bevæge sig væk fra branchens ry og den filantropiske skole i forhold til primært at tænke CSR som et sponsoranliggende, tilstræber den samtidig at udvikle og højne sundhedsinvesteringerne inden for CSR, hvilket bliver fremhævet i begge interviews. Til mit spørgsmål om, hvorvidt de interviewede ser et potentiale i, at sundhed bliver en mere forankret del af CSR, lyder svarene: ”Det gør jeg helt sikkert” (TOL, s. 111) og ”Det kommer til at fylde mere, end det gør i dag. Det er der ingen tvivl om” (OBP, s. 133). I begge interviews uddyber respondenterne de muligheder, de ser inden for arbejdet med sundhed. Sammenholder jeg uddybningerne med resten af virksomhedens selvfremsstilling inden for CSR og sundhed, kan jeg identificere fem overordnede potentialer, som anskueliggør, hvorfor Danske Bank ønsker at fremme arbejdet og udviklingen inden for området:

<sup>59</sup> Se bilag 2, hvor TOL omtaler Danske Banks egne idrætsklubber



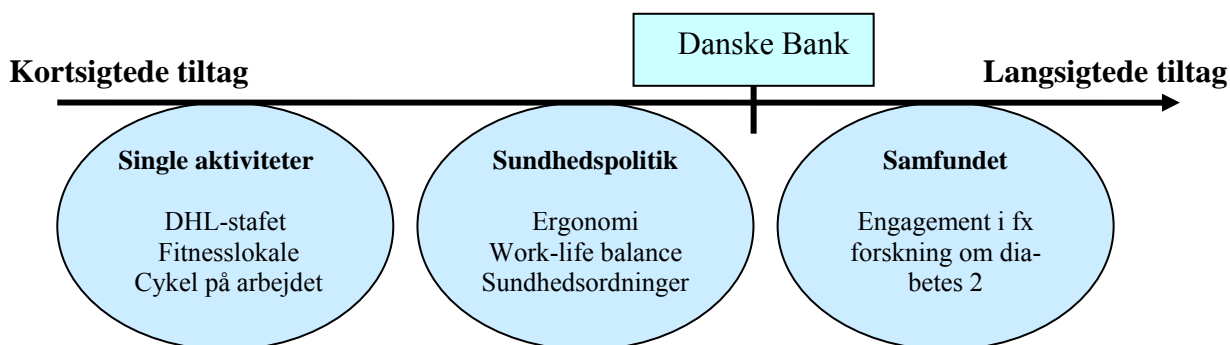
**Figur 14. Potentialepyramiden.**

Et af hovedpotentialerne i arbejdet med sundhed bygger på en merkantil tankegang og er fremhævet nederst i pyramiden for at illustrere det som fundament for de andre potentialer. Danske Bank ser som nævnt (medarbejder)sundhed som et bidrag til at nå de generelle forretningsmålsætninger. Derved styrker virksomhedens sundhedsstrategier den økonomiske bundlinje og mindsker eksempelvis antal af sygefraværsdage og forebygger stress blandt medarbejdere. I dette potentiale er der indlejret det næstnederste punkt i pyramiden om, at sundhed gavner medarbejderne. Work-life balance er en klar evidens på potentialet, idet det er et middel til at tilbyde ansatte i Danske Bank "(...) the best working condition possible" (Danske Bank (1), 2007: 16), hvilket harmonerer med ideologien bag det rummelige arbejdsmarked. Dette leder mig over i det tredje tæt beslægtede potentiale, som omhandler employer branding-aspektet inden for sundhed som led i CSR. Sundhed bliver i denne sammenhæng et redskab til at kvalitetssikre den del af bankens identitet, der omhandler HR, og idet identiteten som behandlet i afsnit 4.3.2 ifølge bl.a. Dutton og Duckerich også påvirker virksomhedens image (Dutton og Dukerich, 1991: 547-551), er sundhed implicit med til at markedsføre Danske Bank som en attraktiv arbejdsplads. OBP udtrykker, at:

"(...) der er mange ting i sundhed, der kan være med til at indgå i arbejdet på at være en attraktiv arbejdsplads. Jeg tror, at effekten på fastholdelse end effekten på tiltrækkelse. (...) Det gælder også andre CR-aktiviteter, men jeg kunne umiddelbart godt tro, at det vil have en større, at det vil påvirke mere i forhold til fastholdelse end tiltrækning." (OBP, s. 136).

At sundhed har en større effekt på fastholdelse end rekruttering, mener jeg skal ses i lyset af kommunikationsstrategien. Som vist har virksomheden valgt en relativt defensiv og forsigtig kommunikationsstrategi, hvor sundhed qua envejskommunikation er kommunikeret ud til stakeholders uden proaktivt at involvere dem som led i en reversible proces, der påvirker sensegiving og sensemaking i CSR-arbejdet (Morsing og Beckmann, 2006: 150). I kapitel 6 vender jeg tilbage til dette kritikpunkt med løsningsforslag til, hvordan kommunikationsstrategien kan udvikles hensigtsmæssigt.

Det fjerde potentiale er ikke italesat i bankens selvfremsstilling, men ifølge respondenterne ønsker virksomheden som førnævnt at udvikle sundhedsarbejdet. Når banken i forvejen som vist har iværksat bredspektrede initiativer inden for sundhed, er det nærliggende at udvikle og forbedre sundhedsindsatsen. Såfremt der havde været et fravær af sundhed, ville en pludselig offensiv sundhedsindsats angiveligt fremstå utroværdigt, idet den ikke ville udspringe af et ægte værdisæt. Med det sundhedsfundament, banken har bygget op internt i virksomheden, er det en naturlig følge at trække det længere over på nedenstående figur fra afsnit 3.4:



**Figur 15: Danske Banks arbejde med CSR og sundhed.<sup>60</sup>**

Figuren viser, hvor Danske Bank befinder sig på nuværende tidspunkt for at illustrere, at der endnu er mulighed for at komme længere over til højre på akse<sup>61</sup>. Det femte og sidste potentiale er ikke unikt for sundhedsaspektet inden for CSR-tænkningen og bliver heller ikke udtrykt direkte hverken i interviewene eller i virksomhedens selvfremsstilling, men er et ræsonnement, som udspringer af mine sundheds-, CSR- og casestudier. Som vist i kapitel 3 om folkesundhed tegner den seneste forskning

<sup>60</sup> Et lille aberdabei er, at fx Lundbeck ville have sværere ved at komme helt ud til højre på akse, fordi de med den sundhedsfaglige identitet skaber andre forventninger og forudsætninger for at tage et socialt ansvar inden for sundhed. Havde Danske Bank været en sundhedsvirksomhed, ville jeg placere virksomheden længere til venstre.

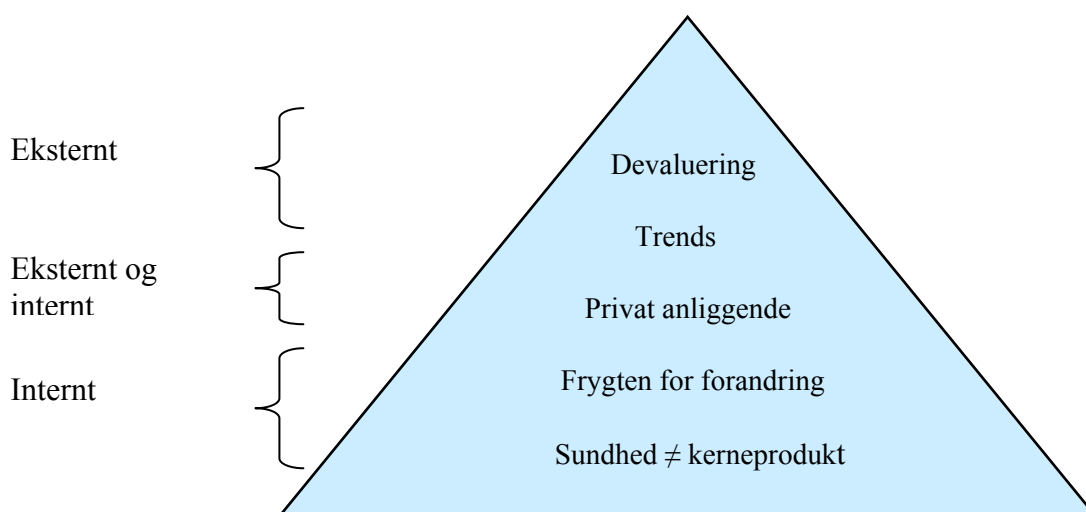
<sup>61</sup> I kapitel 6 kommer jeg med løsningsforslag til, hvordan Danske Bank kan udvikle sit CSR-arbejde inden for sundhed og derved rykke længere over, så den er placeret over cirklen yderst til højre.

inden for området et fremtidigt billede af et Danmark, hvor der fortsat vil være behov for både at rette opmærksomheden mod medarbejdersundhed og den offentlige sundhed. Eftersom statistikkerne indikerer en negativ udvikling i befolkningens sundhedstilstand, vil der proportionelt hermed være behov for, at såvel offentlige som private instanser tager et ansvar inden for området. En fast forankret CSR-strategi med henblik på sundhed er således med til at fremstille en virksomhed positivt i forhold til højaktuelle problemstillinger. CSR og sundhed er derved med til som i det tredje potentiale at brandbeskytte og kan på profylaktisk vis navigere banken uden om en krisesituation, idet virksomheden proaktivt har taget stilling til området. Potentialet om aktualitet er således et spørgsmål om at divergere virksomhedens sundhedstiltag med aktuelle debatsager. Som tosidet debatsag med indlejrede konflikter er sundhed i et område, som optager den offentlige dagsorden over en længere periode og derfor ofte har en lang levetid (Nielsen, 2001: 28-43).

De fem potentialer spænder således fra interne, merkantile logikker og motiver til ekstern adaptation i forhold til højaktuelle samfundsmæssige problemstillinger. Ikke mindst åbner de for interessante udviklingsmuligheder, som jeg vil belyse i kapitel 6. Udviklingen af CSR og sundhed i Danske Bank er imidlertid ikke uden vanskeligheder.

### 5.3.3 Barrierer

I studiet af bankens strategiske arbejde inden for CSR og sundhed er der en række barrierer, hvorfor virksomhedens arbejde med sundhedsfremmende investeringer ikke udelukkende skal ansues som gnidningsfrit og uden forhindringer. Enkelte af barriererne er potentialerne med omvendt fortegn, og andre udspringer af helt andre problemstillinger:



**Figur 16. Barrierepyramiden.**

Hovedbarrieren er knyttet til Erhvervs- og Selskabsstyrelsens råd om, at det skal rime på produktet, for sundhed er ikke en del af Danske Banks kerneprodukter. Danske Bank arbejder med produkter relateret til den finansielle sektor og er derfor ikke i sin natur en 'sundhedsvirksomhed'. Det er bl.a. også derfor, at et koncept som Danske Idræt må vige til fordel for et fokus på finansiel forståelse. OBP anskuer problemstillingen som en sektorrelateret debatsag:

”(...) når man sidder i den finansielle sektor og ikke bare i Danske Bank, så kan det jo godt være i et vist omfang frustrerende at se, at nogle sektorer nærmest har et monopol på ansvarligheden. Hvis det fx er den offentlige sektor eller den farmaceutiske industri eller biotek, jamen der er historien omkring ansvarlighed, de er måske mere troværdige og lettere at forbinde med nogle konkrete organisationer, fordi de måske ligger tættere på produkterne.” (OBP, s. 126)

Derved ligger der ikke kun en barriere for Danske Bank isoleret set, men for hele den finansielle sektor, hvad angår at tage socialt ansvar inden for sundhed. Der tegner sig således et billede af nogle 'early adapters', som qua deres branchetilknytning og fagområde er tættere på de sundhedsfaglige problemstillinger og samtidig på forhånd besidder et sundhedsmæssigt know-how. Denne barriere skal samtidig kædes sammen med Morsing og Beckmans pointe fra afsnit 4.3, som cementerer, at danske virksomheder er tøvende i deres kommunikation, fordi danskerne som udgangspunkt ofte er skeptiske over for virksomheders filantropi. Dette forhold gør det angiveligt ikke lettere for en virksomhed at tage ansvar inden for et område, som ikke er direkte beslægtet med kerneidentiteten. Risikoen for et utroværdigt image uanset virksomhedens intentioner er således i højere grad til stede i det øjeblik, den vælger at 'shoppe' fra andre sektorer kerneværdier og -produkter.

Derudover er frygten for forandring en barriere, idet forandring i mange henseender indebærer et vist usikkerhedsaspekt om, hvad den konkrete forandring medfører. Inden for forandringskommunikation er det velkendt, at forandring ofte kan møde modstand for de involverede interessenter (Jensen og Vallentin, 2006: 134):

”(...) at man er bange for, hvad det fører med sig, tror jeg. Og det er heller ikke uberettiget, for hvis man tager et skridt, kan det også være med til at åbne en hel masse andre døre, som man er nødt til at forholde sig til. Så der et meget fornuftigt niveau af omtanke, synes jeg. Det kan være en barriere. Og det er specielt

selvfølgelig i forhold til de ting, der har snitflade til kunder, investorer osv., fordi det er man meget følsom over for, hvad der sker der, og hvordan det vil blive modtaget, og hvad har det af effekt på vores kunder osv.” (TOL, s. 119)

Den tredje barriere, som kommer til udtryk i begge interviews, er, at sundhed kan være et privat anliggende (jf. afsnit 3.3). Majoriteten af danskere synes, det er i orden, at privatsfæren er en integreret del af arbejdspladsen eksempelvis i form af sundhedspolitikker, men der er stadig en mindre andel, som opponerer mod, at virksomheder involverer sig i ansattes sundhed og livsstil, jf. afsnit 3.7.<sup>62</sup> I Danske Banks tilfælde er konceptet work-life balance i høj grad en integrering af livsverdenen i systemverden, fordi konceptet har til formål at tage højde for medarbejdernes sundhed både på og uden for arbejdspladsen. Ifølge TOL har banken søgt at overvinde denne barriere ved at lancere sundhedsiltagene som mulighed og valg og ikke som en obligatorisk del af det at være ansat i banken (TOL, s. 109-110). Derved søger banken ikke at determinere de personlige valg og fratage medarbejdere deres personlige frihed. Her kan man så stille spørgsmålstegn ved om et fravalg af at deltage i sundhedstilbuddene ikke i sig selv vil skabe en ufrivillig ekskludering af dem, som ikke er en del af majoriteten og gruppen af sundhedsentusiaster?

Den næstsidste barriere er relateret til det tidsmæssige perspektiv i forhold til de to centrale temaer; sundhed og CSR. Sundhed er et højaktuelt diskussionsemne, der som fremhævet i kapitel 3 både er en del af de offentlige og private dagsordener. Ifølge WHO's beregninger baseret på udviklingen inden for befolkningens vaner inden for KRAM-faktorerne vil dårlig livsstil i 2020 være ansvarlig for 70 procent af al sygdom i 2020. Tallene indikerer, at sundhedsindsatsen også i fremtiden angiveligt vil være en nødvendighed for at forebygge, opretholde og ændre på triste statistikker. Det er dog ikke ensbetydende med, at sundhed fortsat vil være det velfærdsområde, som danskerne interesserer sig mest for.<sup>63</sup> Derfor medfører det en vis usikkerhed at foretage yderligere investeringer i området, hvis fremtiden viser, at sundhed allerede har nået sit popularitetsklmaks uagtet dens karakter som en tosidet debatsag. Samme problemstilling er gældende inden for CSR. John Elkington, der i antologien ”The Future Face of Enterprise” (Demos, 2008) citerer bl.a. CSR-forskerne Michael Porter og Mark Kramer, udtrykker netop bekymring for, at CSR's eskalation er vendt til en deroute:

---

<sup>62</sup> Se også <http://www.business.dk/article/20080518/karriere/705180031/>

<sup>63</sup> Som pendant ses fattigdommen i afrikanske lande, som trods problemstillingens omfang ikke lever op til nyhedskriterierne og derfor ikke er et populært debateme i offentligheden (Meiby, 2001: 61).

"Despite the huge progress achieved in corporate citizenship and corporate social responsibility (CSR) over the past 10–15 years, there is a growing concern that we may be reaching the 'limits of CSR'." (Keck og Buonfino, 2008: 64)

Citatet er ikke et indicium for, at det etiske forsvinder fra en virksomheds regnskab. Derimod indikerer det, at CSR udvikler sig til at blive et allemandseje, hvorfor der kan gå inflation i begrebet. Heri ligger den femte og sidste barriere, som markerer, at CSR i fremtiden i endnu højere grad end i dag bliver en naturlig del af alle virksomheder inkl. SMV'er. Danske Bank er i denne sammenhæng ikke nogen undtagelse, men det at CSR angiveligt i sin eksisterende form kan gå hen og blive devalueret gør, at helt nye CSR-kommunikationsstrategier skal tages i brug.

Inden jeg i kapitel 6 behandler, hvordan Danske Bank kan realisere de her identificerede potentialer og overvinde barriererne, vil jeg belyse virksomhedens opgørelse over resultaterne af de sundhedsfremmende investeringer for dernæst at diskutere, om Danske Banks sundhedsinvesteringer med rette kan etiketteres som CSR.

#### **5.3.4 Målingen og effekten af investeringer i sundhed**

Kvantificeringsdelen af CSR er som vist i afsnit 4.3 akilleshælen inden for arbejdet med CSR. CSR-rapportering er et spørgsmål om "at dokumentere og rapportere værdiskabelsen i virksomheden, og at den er blevet til på en CSR-venlig måde dvs. 'license to operate'" (Djursø og Neergaard, 2006: 205). Som førnævnt er den økonomiske, logiske retorik ifølge Morsing og Thyssen en velintegreret del af CSR, hvorfor budskabet til omverdenen ofte lyder: "It will pay off – eventually" (Morsing og Thyssen, 2003: 13). Men hvordan måler man effekten af sine CSR-tiltag?<sup>64</sup> Konkret i Danske Banks tilfælde bliver dens CSR-arbejde målt og vejet i den afrapportering, som den foretager i overensstemmelse med G3 Sustainability Reporting Guidelines og er pt. på GRI niveau C (GRI står for Global Reporting Initiative).<sup>65</sup> I interviewet med TOL fremgår det, at virksomhedens CSR-investeringer på nuværende tidspunkt er omkostningsreducerende og ikke indtjeningsgivende:

"Det, der vil være rart på et tidspunkt og måske inden så længe, er, at det også kan gøre en positiv forskel, så det ikke bare er, at vi reducerer omkostningerne, men at

---

<sup>64</sup> Verdens førende investeringsbank, Goldman Sachs, har foretaget en omfattende analyse af CSR-området, hvori det konkluderes, at aktiemarkedet belønner virksomheder, som er med til at løse større globale problemer, såsom fedme og sundhed (Bech Hansen: 2007).

<sup>65</sup> <http://www.danskebank.com/en-uk/CSR/reporting/GRI-index/Pages/default.aspx> (maj 2008)

vi også skaber mere indtjening ved at beskæftige os med CSR. Vi tror helt sikkert på, altså i det lange stræk, at der har det en positiv effekt, og vi vil have en mere stabil forretning. Det er bare sådan noget, der er rigtig, rigtig svært at måle. Så det vil blive noget med, at i takt med at vi får lanceret flere produkter med CSR-profil og gå ind og måle på, hvordan klarer de sig så sådan salgsmæssigt, bliver de en succes, og er det noget, der begynder at trække flere produkter med sig, der bliver en efterspørgsel osv., og så kan vi jo gå ind og måle positiv effekt.” (TOL, s. 116)

Citatet viser, at bankens CSR-strategier har en positiv indvirkning på bundlinjen, men hvordan ser billedet ud, når jeg vender blikket mod dens sundhedsfremmende investeringer? Under work-life balance-konceptet fremgår det, at posttraumatiske stressoplevelser i forbindelse med bankrøverier ifølge rapporten 'Corporate Social Responsibility 2007' er faldet fra 154 i 2006 til 95 i 2007 i hele koncernen. Tallene vidner om, at bankens indsats over for at skabe et trygt og sundt arbejdsmiljø udvikler sig i en positiv retning. Samme tendens ses i antallet af medarbejdere, som vælger deltidsjob eller fleksjob i virksomheden, hvilket igen indikerer, at virksomheden ønsker at imødekomme de segmenter, som har behov for mere fleksible arbejdsrammer og -vilkår. Endelig anser banken også medarbejderdiversitet som et væsentligt indsatsområde i forbindelse med work-life balance, og eksempelvis oplever banken en lille procentvis stigning i antallet af kvindelige ledere i koncernen. Prioriteringen af diversitet frem for homogenitet skal ses i lyset af, at ud over at der ligger etiske bevæggrunde for at sikre lige muligheder for alle, er det velkendt inden for organisationsteorien, at mangfoldighed er med til at fremme bl.a. innovation (Schein, 1994: 291-298).

Den positive tendens er dog ikke at spore i alle bankens indsatser inden for alle de sundhedsfremmende indsatser relateret til medarbejderne. Sammenligner jeg bankens statistikker inden for antal af sygefraværdsdage og andelen af psykiske eller mentale skader (i rapporten kaldet 'injuries') vender kurven den anden vej og fastslår, at på trods af et ifølge rapporten øget fokus på medarbejdersundhed er bestræbelserne inden for de her nævnte punkter ikke afspejlet i de konkrete tal (Danske Bank (1), 2007: 23; Danske Bank (2), 2007: 17). Her er det vigtigt at huske på, at virksomheden er midt i en udviklingsproces inden for sundhedsområdet<sup>66</sup>, hvorfor mange af de af banken italesatte målsætninger endnu ikke er realiserbare.

---

<sup>66</sup> Det var i 2006, at Danske Bank lancerede det internt forankrede fokus 'health and safety organisation of the future', hvilket først i løbet af 2007 og 2008 er spredt ud internationalt til lande som bl.a. Irland, Norge og Sverige, jf. også afsnit 5.2.2 (Danske Bank, 2008: 18).



At enkelte af fokusområderne endnu ikke har opnået den ønskede effekt, synes dog ikke at påvirke medarbejdertilfredsheden og -motivationen, som ifølge rapporten er uændret fra 2006 til 2007, idet den generelle medarbejdertilfredshed og -motivation på en skala fra 1-100 i begge år ligger på 75 i Danske Bank.<sup>67</sup> Men hvad kan få tallet endnu tættere på 100? Hertil skal det pointeres, at det ikke kun er typen af sundhedsfremmende koncepter, som influerer på resultaterne af de sundhedsfremmende investeringer. Måden, hvorpå de inkorporeres og kommunikerer, spiller en afgørende rolle:

”(...) der er selvfølgelig indbygget noget ansvar hos ledere osv., for den enkelte medarbejder vil det meget være et spørgsmål om at have nogle muligheder, som man så kan vælge til. (...) Og det er da ikke alle, der har syntes, at det var en nødvendig eller en god prioritering, det er ikke alle, der har stor forståelse for, at man har pillet cola-automaterne ned i kantine. Så det er netop en kommunikationsudfordring, som du siger, men vi vil gerne tilbyde nogle sunde muligheder (...)”  
(TOL, s. 108-109)

Citatet vidner om, at Danske Banks kommunikationsstrategi bygger på et spørgsmål om at appellere til interessenternes lyst snarere end diktatoriske top-down-processer, også selvom virksomheden fremstiller sig selv som en hierarkisk og topstyret virksomhed. Akkurat ligesom receptionsanalysen bebuder det, sætter banken modtageren og dennes mulighed og evne for at modtage i centrum. En kommunikationsstrategi, som umiddelbart er ulig 50'ernes kanyleteori om den ukritiske og uniforme masse, der ureflekteret og ufiltreret konsumerer information (Helweg, 2000). Helt i ånd med Ulrick Becks teori om risikoproduktion og risikoskæbnen er Danske Bank samtidig opmærksom på, at sundhed vedkommer alle, hvorfor de eksempelvis fjerner colaautomaterne i kantine. (jf. citatet). Men i kraft af sundhedens natur som en tosidet debatsag er spørgsmålet, om en udvikling af kommunikationsstrategien i højere grad vil sikre positive resultater inden for alle sundhedsinvesteringer? Er det nok blot at informere om muligheder eller kræver succesfulde sundhedsinitiativer andre kommunikationsværktøjer?

Selvom virksomhedens CSR i forhold til sundhed primært vedrører medarbejderne, vil jeg alligevel kort kaste blikket mod bankens sundhedsfremmende investeringer i det omkringliggende samfund. National Irish Bank, som er en del af koncernen, afholdt som føromtalt fodbold-

---

<sup>67</sup> Tallet for hele koncernen er på 72.

stævne i sommeren 2007. I den forbindelse søgte banken at påvirke de unge deltageres viden om sund livsstil ved at give dem "(...) a special kit that included advice about a healthy life style and nutritious food" (Danske Bank, 2008: 33). Effekten af sundhedsbudskabet bliver ikke behandlet i rapporten, men det fremgår, at 20.000 børn fra 26 lande deltog (ibid.). Fodboldstævnet er i denne sammenhæng et unikum, idet det som førnævnt er det eneste projekt, som i CSR-rapporten er relateret til sundhed i det omgivende samfund. Danske Idræt er, på trods af at det stadig eksisterede under udgivelsen af 'Corporate Social Responsibility 2007', ikke behandlet i rapporten.

Danske Bank har således opsat objektive kvantificerbare målsætninger til at fastslå, om dens sundhedsfremmende investering betaler sig i forhold til internt lancerede projekter som work-life balance, men undladt eller fravalgt at gøre det med dens eksterne sundhedsprojekter ifølge dens tilgængelige CSR-selvfremsættelse. Det i sig selv vidner om bankens nuværende prioritering af sundhed som led i dens CSR-strategi i forhold til det eksterne perspektiv.

#### **5.4 Er Danske Banks sundhedsinvesteringer corporate social responsibility?**

Ovenstående analyse viser, at Danske Bank er en blå bank med bl.a. den grønne agenda som mere dominerende end den sunde agenda. Denne iagttagelse er en addering af hovedsagelig fire forhold: For det første er sundhed ikke et selvstændigt kerneområde inden for CSR, men er en implicit del af de fire overordnede kerneområder. Dernæst er sundhed, på trods af at området er en del af bankens CSR-profil, kun en lille del af dens egen ydre branding og dens ikke-finansielle rapporter sammenlignet med andre områder som fx miljø. For det tredje er virksomhedens sundhedsfokus stort set kun internt rodfastet, endskønt virksomhedens identitet er italesat som en global virksomhed med CSR højt på dagsordenen. Endelig indgår sundhed kun i en amputeret form i kvantificeringen af virksomhedens CSR-initiativer, idet der kun foreligger grundig evaluering af dens interne sundhedsansvar og ikke af det eksterne. Er det så berettiget, at Danske Bank fortsat benævner sit sundhedsfokus som CSR? Eller er der tale om et pr-stunt, som skal positionere banken som en attraktiv, rummelig arbejdsplads? Svaret afhænger af flere parametre, som overordnet kan relateres til den CSR-skole, virksomheden placeres i og analyseres ud fra, og forholdet mellem CSR og HR.<sup>68</sup>

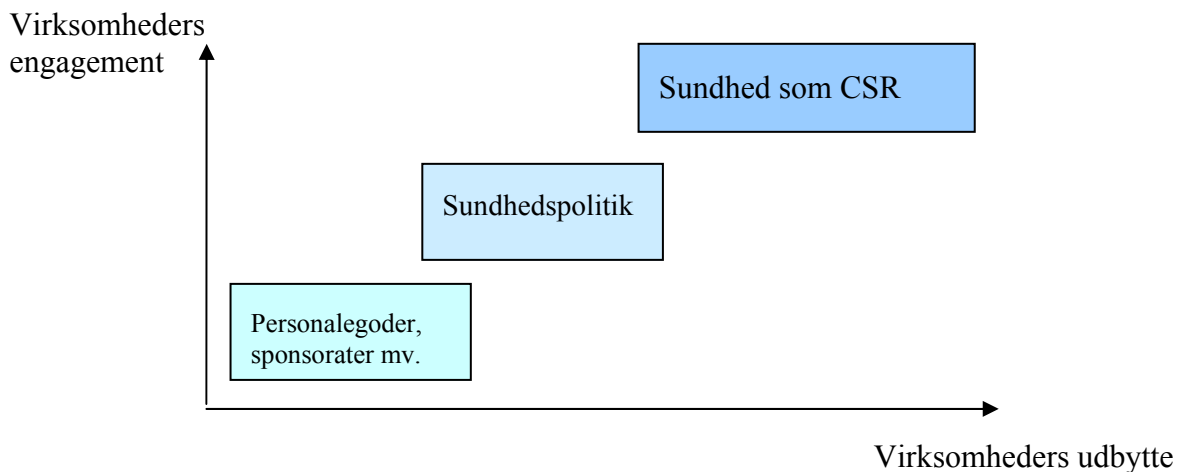
---

<sup>68</sup> I denne sammenhæng anser jeg ikke selve kommunikationsaspektet for afgørende for, om Danske Banks sundhedsfremmende investeringer med rette kan benævnes CSR. Derimod er det indholdet, dvs. med Højbergs ord (i forhold til siger, syner og gør), hvad virksomheden reelt gør, der er i højsædet. Kommunikationen er et middel til at forbedre det eksisterende CSR-arbejde og skabe kohærens mellem profil, identitet og image.

### 5.4.1 CSR-skoler

Set ud fra Friedmans tankegang og den dogmatiske skole er det vanskeligt at rubricere Danske Banks sundhedsinvesteringer som CSR, også selvom de bygger på et egennyttigt motiv. Det skyldes, at ikke alle investeringer som vist i ovenstående afsnit 5.3.5 er profitorienterede, og dermed afviger investeringerne fra mantraet om 'the business of business is business'. Tilsvarende adskiller banken sig fra den amerikanske filantropiske skole, hvor kortsigtede investeringer i velgørenhed og '5 percent club'-tankegangen er i højsædet. Ovenstående analyse har netop vist, at banken tilstræber at arbejde strategisk og langsigtet med CSR som metode og disciplin. Ud fra den internationale skoles forståelse af CSR er det ligeledes vanskeligt at betegne Danske Banks sundhedsfremmende investeringer som CSR. Grundlæggende er der et fravær af proaktiv dialogbaseret kommunikation i dens CSR-selvfremsstilling i forhold til eksterne stakeholders, og globale problemstillinger inden for sundhed er heller ikke en betydelig del af Danske Banks CSR-agenda. Den danske skole med det rummelige arbejdsmarked matcher derimod i højere grad bankens CSR- og sundhedsstrategier pga. bankens primære fokus på interne stakeholders. Kvantificeringen af kun interne og ikke af eksterne sundhedsprojekter er symptomatiske for bankens prioriteringer og strategiske fokus.

Danske Banks sundhed som led i en CSR-strategi kan således kun ud fra den danske skole med rette benævnes CSR. Men sammenlignet med andre af bankens CSR-områder og de i dette speciale behandlede CSR-skoler er sundhed i den letkøbte ende af CSR-skalaen. Det er ikke ensbetydende med, at der er tale om anomiske eller anarkistiske tilstande, hvor sundhed som led i Danske Banks CSR er komplet uorganiseret og kun ad hoc-baseret. Men selvom det først inden for den seneste tid er blevet mere integreret på et strategisk niveau, er det stadig med hovedvægten på interne forhold. I nedenstående figur illustrerer jeg strategisk arbejde med sundhed og CSR ud fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsens figur om virksomheders samfundsengagement i forhold til udbytte:

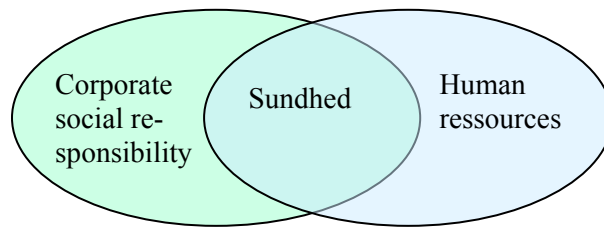


**Figur 17: Strategisk ansvar inden for sundhed giver større udbytte.**

Set ud fra den danske skole befinder Danske Bank sig i kategorien 'Sundhed som CSR'. Ud fra den internationale skole, som danske virksomheder ifølge CSR-teoretikere mere og mere justerer deres arbejde til, er Danske Bank snarere placeret i den midterste boks 'Sundhedspolitik'. Som vist i afsnit 4.1.1 bygger figuren på en idé om, at jo mere virksomheder engagere sig i CSR, desto større er deres udbytte. Som jeg kommer nærmere ind på i kapitel 6, mangler figuren at illustrere mere præcist forholdet mellem engagement og udbytte.

#### 5.4.2 CSR og HR

Når sundhedsspørgsmålet inddrages i en virksomheds sociale ansvar, følger spørgsmålet om, hvorvidt der er tale om, at ejerskabet ligger i en virksomheds CSR-afdeling eller i dens HR-afdeling. CSR og HR skal ikke anskues som kontradiktoriske, men snarere som to enheder i en virksomhed med forskellige ansvarsområder. Overordnet set omhandler områderne henholdsvis eksterne samskabeligheder samt stakeholderrelationer og interne personaleressourcer. Inden for både CSR og HR er der aspekter, som har fælles berøringsflader med det andet område. I kapitel 3 og 4 viste jeg, hvordan sundhed berører både eksterne ansvarsområder og interne medarbejderforhold, og grafisk kan forholdet illustreres således:



**Figur 18: Forholdet mellem CSR og HR i forhold til sundhed.**

Placering af sundhed i en virksomhed er en aktuell debatsag i Danske Bank, som internt diskuterer, hvorvidt sundhed er et personalegode eller et CSR-tiltag. Hverken TOL eller OBP svarer entydigt på, hvor sundhed hører hjemme, men anfører dog, at deres sundhedsfremmende tiltag er et spørgsmål, som grundlæggende bygger på et princip om sund forretningsfornuft (TOL, 109). Samtidig fastslår OBP, at HR hører ind under CSR-boardet (OBP, s. 129), hvorfor sundhed de facto ikke kan undgå at komme ind under begge områder:

”(...) sundhed det er også et eksempel på noget, der falder flere steder, fordi det falder jo ikke kun i noget, der handler om medarbejdere. Så den del, der handler om medarbejdere, jamen det er jo langt hen ad vejen klassiske HR-opgaver, som udmønter sig i en sundhedspolitik (...). Altså, når vi fx har en virksomhed, har vi jo et forretningsområde, der sælger sundhedsforsikringer, det er jo et andet udtryk for sundhed.” (OBP, s. 129).

Et CSR-område som det førnævnte work-life balance er et eksempel på, at sundhedsfremmende tiltag kan rubriceres inden for begge kategorier og illustrerer meget sigende, at HR indgår som en central del i bankens strategiske CSR-arbejde. Det primære formål med work-life balance er fra bankens side at tage et medansvar for, hvordan medarbejdere allokerer deres tid mellem arbejde og fritid. Umiddelbart synes konceptet derfor at være et HR-anliggende, men dette afhænger igen af forståelsen af CSR. Bankens sundhedsfokus modsvarer derved også resten af erhvervslivets behandling af området; nemlig med et primært fokus på medarbejdernes helbredstilstand (jf. afsnit 3.6).

## 5.5 Delkonklusion

Formålet med dette kapitel har været i henhold til problemformuleringens tredje underspørgsmål at identificere Danske Banks potentialer og barrierer i arbejdet med sundhed som en del af deres CSR.

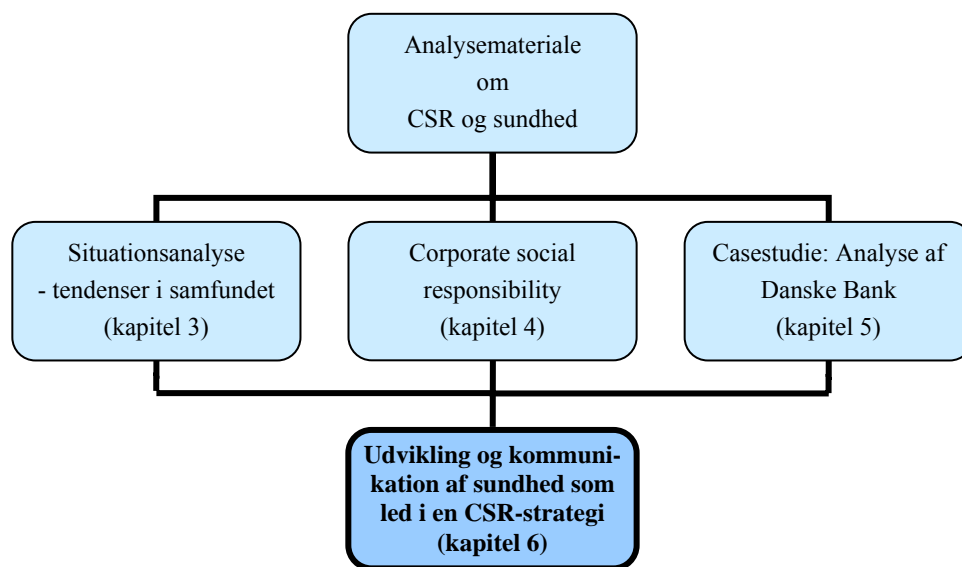
Gennem min indsamlede kvalitative empiri suppleret med bankens kvantitative data er jeg kommet frem til fem fremtrædende potentialer og fem fremtrædende barrierer. Opsummerende har jeg i nedenstående figur ud fra potentiale- og barrierepyramiden integreret de to analyseområder og sat dem i relation til eksterne og/eller interne perspektiver.

<b>Perspektiv</b>	<b>Potentialer</b>	<b>Barrierer</b>
<b>Eksternt</b>	Aktualitet	Devaluering Trends
<b>Eksternt og internt</b>	Videreudvikling Attraktiv arbejdsplads	Privat anliggende
<b>Internt</b>	Medarbejderpleje Den økonomiske bundlinje	Frygten for forandring Sundhed ≠ kerneprodukt

**Figur 19: Identificering af Danske Banks potentialer og barrierer.**

Umiddelbart kan potentialerne og barriererne for arbejdet med sundhed i forhold til CSR synes at veje lige tungt på vægtskålen. Selvom det er en fordel, at sundhed positivt influerer bundlinjen, er det omvendt en ulempe, at sundhed kan medføre diskrepans i corporate brandet, bl.a. fordi sundhed ikke 'rimer på produktet'. Såfremt det er tilfældet, at en virksomhed som Danske Bank ytrer ønske om at udvikle de sundhedsfremmende investeringer, ligger udfordringen i at minimere og imødekomme nutidige og fremtidige barrierer. Kapitel 6 har til formål at retningsanvise i forhold til denne problemstilling. Potentialerne og barrierernes karakterer er samtidig et produkt af det CSR-paradigme, Danske Bank primært læner sig op ad, jf. den danske skole. Danske Banks fokus i forhold til sundhed bygger især på motivet om organizational function og er mest af interne, egennyttige årsager, som er relateret til det rummelige arbejdsmarked om fastholdelse og rekruttering af medarbejdere. Paradigmeskiftet inden for CSR, hvor den danske skole søger at inddrage et mere proaktivt, dialogbaseret stakeholderperspektiv og en frivillig ansvarstagen over for globale udfordringer, har endnu ikke nået Danske Bank. For en multikulturel, multibrandet og international virksomhed som Danske Bank må paradigmeskiftet især menes at have betydning i forhold til CSR og sundhed. Set fra det perspektiv betyder udviklingen, at banken med fordel kan udvikle substansen af eksisterende sundhedsfremmende tiltag med henblik på at inddrage eksterne sundhedsmæssige udfordringer i det omgivende samfund i en sensegiving- og sensemaking-proces med en bred stakeholderskare (jf. også motiverne om civic og market positioning).

## 6. Udvikling af sundhed som led i en CSR-strategi



**Figur 20: Placering af kapitlet i forhold til specialets øvrige struktur.**

Formålet med dette kapitel er at kortlægge, hvordan virksomheder kan udvikle deres CSR-arbejde i forhold til sundhed set ud fra et strategisk og kommunikationsmæssigt perspektiv. Kapitlet har derfor karakter af at være handlingsforeskrivende og beror på en syntetisering af mine teori- og analysestudier samt mine egne refleksioner. Kapitlet omhandler konkrete løsningsforslag på de strategiske og kommunikationsmæssige udfordringer, danske virksomheder står over for i arbejdet med CSR og sundhed samt en række dikotomier, som en virksomhed bør forholde sig til. Løsningsforslagene er udtrykt i mit bud på en ny CSR-skole: den holistiske skole, der er et praktisk-teoretisk konstrukt. Kapitlet bygger bl.a. på Danske Banks erfaringer med CSR og sundhed, men løsningsforslagene kan med enkelte modifikationer tilpasses andre virksomheder.

### 6.1 Udvikling af CSR-strategien

Med udgangspunkt i diskussionen om udviklingen af den danske skole inden for CSR ser jeg to fremtrædende områder, hvor Danske Bank kan udvikle deres CSR-strategi relateret til sundhed: stakeholderrelationen og det globale samfund. Områderne er der, hvor jeg ser muligheder for forbedringer i forhold til dens nuværende CSR-strategi og bygger således videre på potentialepyramiden og barrierepyramiden. Det vil jeg uddybe i det følgende.

For det første udgør stakeholderrelationen og -involveringen en fundamental faktor i alt CSR-arbejde (Morsing, Schultz og Nielsen, 2004), og i analysen af Danske Bank har jeg vist, hvordan der i bankens selvfremsættelse er et fravær af inddragelse af bl.a. kritiske stakeholders. Morsing og Schultz opfordrer som førnævnt netop til at inddrage denne type stakeholdergruppe som led i sensegiving og sensemaking-processer for på bedst mulig vis at være klædt på til nye CSR-sager og -relationer (Morsing og Beckmann, 2006: 151-155). På kontrolleret vis er proaktiv inddragelse af fx hedonister, sundhedsentusiaster, som ikke mener, virksomheden gør tilstrækkeligt inden for CSR og sundhed, eller folk, der er imod integrering af livsverdenen i systemverdenen, med til at bringe dilemmaer op til overfladen, og virksomheden undgår dermed at skabe et CSR-glansbillede, som alligevel vil vække de skeptiske stemmers røst (Morsing og Beckmann, 2006: 152).

Proaktiv involvering af et bredere udsnit af bankens stakeholderskare i CSR-arbejdet vil ligeledes gennem bl.a. forventningsafstemning og respons fra stakeholders medføre, at banken fører en tidssvarende og passende CSR-politik til gensidig fordel (Morsing og Beckmann, 2006: 145). Akkurat ligesom den internationale skole foreskriver det. I overensstemmelse med de fem potentialer og fem barrierer er det relevant at tage hensyn til alle typer af interessenter, fordi de kan være med til at 'give sense' til virksomhedens CSR og derved skabe et troværdigt og virkelighedsnært billede af korporative initiativer (Morsing og Beckman, 2006: 150).

Ved at inddrage kunder i sensemaking og sensegiving-processer kan banken fx sikre sig at overvinde barrieren, om at sundhed udskiller sig fra deres kerneprodukt, fordi italesættelsen af kunders perspektiv på bankens CSR og sundhed er med til at skabe en forståelse og en tættere relation og identifikation mellem CSR-produktet og kunderne. Ved en dialogbaseret involvering har virksomheden mulighed for at komme frem til et CSR-koncept, som således tager hensyn til flere stemmer. I modsætning hertil står en envejsinformationsstrategi, hvor stakeholders uden at blive inddraget blot bliver informeret om CSR-initiativer.

I forhold til medarbejdere er det oplagt ikke kun at inddrage ledelsen i CSR-selvfremsættelsen.<sup>69</sup> Involvering af medarbejdere på alle niveauer i CSR-arbejdet udmønter sig ligeledes i, at virksomheden bedre kan imødekomme nye CSR-sager og -relationer. Eksempelvis kan virksomheden fjerne barrierer, som omhandler frygten for forandring og følelsen af, at der for-

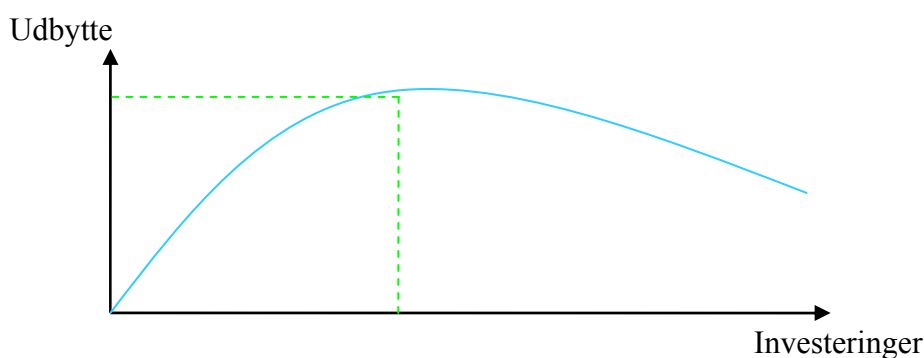
---

<sup>69</sup> Danske Bank som en topstyret og hierarkisk virksomhed bliver på dette punkt således underbygget af fraværet af medarbejdernes synspunkter i CSR-selvfremsættelsen, hvilket signalerer, at deres rolle er mindre vigtig end ledelsens.



mynderisk bliver grebet ind over for private anliggender vedrørende sundhed. Igen er øget involvering af stakeholders med til på dynamisk vis at skabe og give mening til virksomhedens CSR.<sup>70</sup>

Det andet vigtige område er de globale sundhedsproblemer. Som multibrandet aktør med et internationalt udsyn og som en del af globaliseringens tidsalder er det relevant at tænke globale sundhedsmæssige udfordringer ind i virksomhedens CSR. Med den statistiske fremskrivning in mente i forhold til sundhedsstatistikkerne gør det ikke denne tilgang mindre central. Som vist i især afsnit 3.5 står vi i dag over for fatale sundhedsmæssige problemer, som ifølge Ulrick Beck vedrører alles risikokæbner uagtet beskyttelseszoner. Helt i ånd med motivet om risk management og den anden CSR-bølges nøgleord; proaktivitet, er det virksomheder magtpåliggende at sætte ind over for og minimere den triste sundhedsudvikling på globalt plan. Spørgsmålet er, hvordan virksomheder mest optimalt kan investere i sundhedsfremme, så det kommer det omgivende samfund og virksomheden selv til gode? Det er her, udviklingen af Dansk Erhvervs figur (se afsnit 4.1.1) bliver interessant. Som det fremgår af nedenstående optimeringskurve anser jeg det som et spørgsmål om som udgangspunkt at finde det rette skæringspunkt, hvor resultatet - i overensstemmelse med logikken bag en cost benefit-analyse – viser, at de økonomiske investeringer ikke overskrider det reelle udbytte. Som jeg kommer ind på i uddybningen af figuren, er CSR også mere end kyniske cost benefit-analyser, idet virksomheder som samfundsansvarlige og uegennyttige aktører kontra Friedman-skolens dogmer med fordel kan gå ud over, hvad der betaler sig:



**Figur 21: Optimeringskurve.**

Figuren har til hensigt at illustrere, at øgede investeringer ikke partout medfører øget udbytte. Ifølge Dansk Erhvervs figur vil øgede investeringer altid give øget udbytte, men hvis eksempelvis Danske

<sup>70</sup> Hvordan italesættelsen og involveringen af en bredere stakeholderskare i selve CSR-arbejdet skal ekspliciteres og afspejles i kommunikationsstrategien og selvfremstilling, behandler jeg i nedenstående afsnit 6.2.

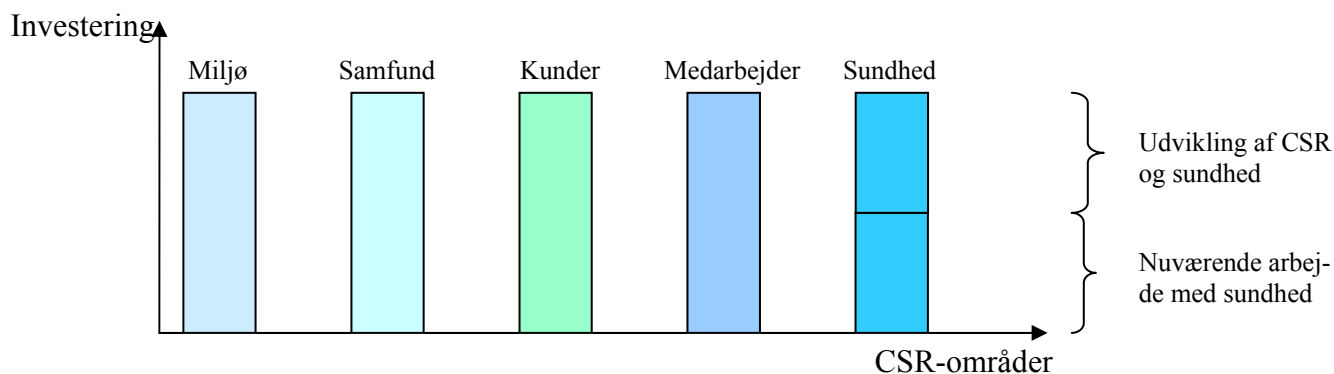
Bank hypotetisk set valgte som led i sine sundhedsfremmende investeringer at støtte samtlige lande med hungersnød og fejlernæring som dominerende sundhedsmæssige udfordringer, ville udbyttet tværtimod ikke stige proportionelt hermed. Derimod ville banken stå tilbage med 1. flere udgifter end indtægter, 2. risiko for et utroværdigt image, fordi investeringerne ikke stemmer overens med deres corporate brand, 3. en for offensiv strategi, der på uhensigtsmæssig vis har påkaldt sig kritiske stakeholders' opmærksomhed, og 4. et forklaringsproblem over for især shareholders. Optimeringskurvens budskab er derfor at skræddersy investeringerne, så de mest fordelagtigt giver det bedste mulige afkast i forhold til immaterielle og materielle værdier. Hertil skal det dog også bemærkes, at CSR i sin definition er relateret til motivet om 'a better way', og at princippet om voluntarisme ikke nødvendigvis altid giver økonomisk avance, men blot kan handle om en virksomheds lyst til i bedste goodwill ånd at udføre et filantropisk samfundsengagement.

To groft skitserede og konkrete bud i Danske Banks tilfælde er investeringer i forskningen af, hvordan man kan deeskalere den globale fødevarerkrise med tårnhøje kornpriser. Dermed støtter en finansiell virksomhed et forskningsprojekt om finansielle løsninger, hvilket stemmer overens med CSR-strategien om finansiell forståelse, samtidig med at globale sundhedsmæssige problemstillinger er i højsædet. Derved er CSR-arbejdet et spørgsmål om et finansielt sundhedsområde, der konvergerer med troværdighedsprincippet om at rime på produktet, samtidig med at et voluntaristisk samfundsansvar over for globale sundhedsmæssige problemstillinger er i centrum. Det andet bud går på, at situationsanalysen af samfundets tendenser viste, at nedslidte og dårligt placerede idrætsfaciliteter er en hæmning for danskerne motionsvaner, hvorfor investeringer i faciliteter i nærområdet til anvendelse for både ansatte og ikke-ansatte synes frugtbart i forhold til et langsigtet perspektiv, idet danskerne over en længere periode vil finde sundhedsvanerne mere tilgængelige.<sup>71</sup> Fodboldskoleprojektet i Nordirland er langt mere tidsmæssigt afgrænset og tager derfor karakter af en CSR-investering, som er kendt fra den filantropiske, amerikanske skole. Investeringer, som forbinder CSR-strategien, corporate branding og stakeholders' forventninger og behov krydret med altruisme, er dermed et led i at opnå en optimal CSR-investering.

Udviklingen af CSR-strategien i forhold til involvering af stakeholders og øget fokus på globale sundhedsmæssige problemstillinger kan strategisk udtrykke sig på to forskellige måder. I Danske Banks tilfælde bygger udviklingen på et generelt ønske om, at sundhed skal være en større del af CSR-agendaen:

---

<sup>71</sup> I en tid, hvor Danske Bank søger at overbevise de gamle BG bank kunder (jf. interview med TOL og afsnit 4.2.3) kan et forslag som dette netop være et led i at imødekomme den politiske forbruger og det CSR-venlige segment.



**Figur 22: Udvikling af CSR og sundhed.**

Figuren giver god mening i forhold til en virksomhed som Danske Bank, der ytrer ønske om at udvikle sine sundhedsfremmende indsatser. Imidlertid melder der sig en konflikt på banen: Hvor de fire andre områder direkte er kædet til bankens kerneydelser og corporate branding, distingverer sundhed sig som vist i analysen mere fra identiteten.<sup>72</sup> Derfor kan der argumenteres for, at sundhed bør integreres i de fire kerneområder, som på forhånd har sundhed som en fællesnævner. Udviklingen handler om at hæve det generelle bundniveau inden for de fire områder, hvilket udviklingen af stakeholderinvolveringen og fokus på globale problemstillinger er konkrete løsningsforslag på. I forhold til image-trekanten bliver sundhed inkorporeret som en større del af identiteten, hvilket med den rette profilering giver virksomheden et image om at være ansvarlig inden for sundhedsområdet.

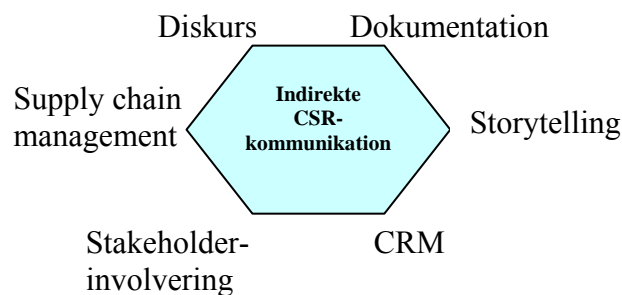
## 6.2 Udvikling af kommunikationsstrategien

“The Danish public is quite suspicious about strong CSR communication efforts, especially if they are not transported in the appropriate channels. (...) the Danes find that companies should rather ‘walk but not talk’, i.e. downplay rather than conspicuously showcase their CSR efforts.” (Morsing og Beckmann, 2006: 205)

CSR-kommunikation handler som vist i høj grad om at balancere strategien på en knivsæg mellem, at virksomheder skal imødekomme stakeholders’ forventninger om synlighed, samtidig med at de skal nedtone og på litotisk vis kommunikere deres samfundsansvar. Samtidig fostrer sundhed som

<sup>72</sup> Denne iagttagelse bygger på, at Danske Bank er en finansiel virksomhed og dermed befinder sig uden for sundhedsbranchen. Havde det været en virksomhed inden for sundhedsbranchen og med sundhed som kerneydelse, havde en selvstændig søjle været en mere naturlig del af CSR-områderne. Ifølge begge respondenter vil et øget fokus på sundhed dog ikke medføre, at det i fremtiden kommer til at komme på niveau med eller overgå fx miljøinvesteringerne (TOL)

en tosidet debatsag indirekte kommunikationsstrategier, der tager hensyn til en bred segmentskare, der spænder fra sundhedsfascister til hedonister. I forlængelse af ovenstående løsningsforslag på udviklingen af strategien i forhold til sundhedsfremmende investeringer på et identitetsmæssigt niveau ligger kunsten i at anvende den rette kommunikationsstrategi, så sundhedsindsatsen hensigtsmæssigt bliver synliggjort i forhold til profil og image. I afsnit 5.2 satte jeg spørgsmålstegn ved, om Danske Bank sundhedsfremmende tiltag var så stor en del af dens identitet, som den gav udtryk for i sin profil. Jeg fandt frem til, at især sammenlignet med et område som miljø og set ud fra definitionen af CSR var der grobund for at forbedre kommunikationen. Jeg ser flere muligheder i, hvordan en virksomhed kan udvikle og italesætte sin sundhedsidentitet, så omverdenen bliver gjort opmærksom på dens filantropiske karaktertræk inden for området – uden det bliver et overeksponeret udstillingsvindue. I det følgende vil jeg argumentere for, at særligt seks komponenter kan forbedre en virksomhed CSR-kommunikation inden for sundhed:



**Figur 23: Heksagon over udvikling af CSR-kommunikation inden for sundhed**

### **Dokumentation**

Som vist i min teorianalyse og mit casestudie er sundhed kun en del af underteksten inden for CSR-strategier, hvorfor stakeholders ikke opnår en tilstrækkelig indsigt i den pågældende virksomheds samfundsansvar inden for sundhed. Ved at fremhæve og synliggøre dokumentationen i ikke-finansielle regnskaber som en CSR-rapport underbygges virksomhedens troværdighed og ethos som samfundsansvarlig aktør inden for sundhedsfremme:

”CSR reporting thus can be considered as a tool that allows companies to respond to stakeholders who increasingly claim transparency and accountability from companies in order to find out if they are trustworthy and reliable” (Morsing og Beckmann, 2006: 278)

Jeg anser ikke dokumentation som udelukkende et spørgsmål om at anvende informative verber og verificerbare udsagn. I overensstemmelse med nyhedskriteriet om identifikation handler det om at gøre dokumentationen nærværende for læseren, fx ved at fremhæve hvad et engagement i fødevarer-krisen betyder for de mennesker, der er berørt af den, hvor mange der er berørt af den, hvordan den pågældende virksomheds investeringer er med til at forbedre de involveredes hverdag og sundhedstilstand etc. Dokumentation bliver således underbygget af konkrete forhold og fortællinger, som læseren lettere kan genkende og forholde sig til i modsætning til abstrakte begreber og visioner, som forudsætter et vist præsuppositionsniveau hos læseren. Brandingen af CSR-initiativer i dokumentationsmaterialer bør derfor supplere de mindre spændende, men nødvendige data og strategier med konkrete historier, så budskabet bliver anskueliggjort for hele stakeholderskaren. Ikke-finansielle regnskaber er blot et bud på et kommunikationsmedie, men også en virksomheds hjemmeside, årsrapporter mv. kan med fordel implicere CSR-dokumentation.

### **Storytelling**

Et ofte meget u håndgribeligt emne som social ansvarlighed kan blive italesat i konkrete og nærværende historier, som er letfordøjelige for læseren. På corporate brand-niveau kan virksomheder arbejde med storytelling (jf. afsnit 4.2.1) som et brandingbegreb, så fortællingen af ens CSR kobles op på eksisterende corporate brand-strategier, således de grundlæggende værdier og kernefortællinger italesættes i storytellingen (Fog, 2002: 48-49). På det mere operationelle niveau kan en virksomhed positionere sig som hjælperollen i A.J. Greimas' ofte anvendte aktantmodel (Fog, 2002: 50-51) og dermed være katalysator for, at fx medarbejdere eller lokalbefolkningen får en forbedret sundhedstilstand, fordi den pågældende virksomhed investerer i nye idrætsfaciliteter. Konkret kan historien om den hjælpende virksomhed blive fortalt af en taknemmelig medarbejder eller borger i lokalsamfundet i selvfremstillingen. Virksomheden skal dog kun kommunikere rollen som hjælper, og ikke den mere skjulte dagsorden, hvor de er subjektet, der har egennyttige motiver, herunder ønsket om et goodwill-image.

### **CRM**

Cause related marketing er ikke til stede i Danske Banks profil inden for sundhed, hvorfor jeg ser et udviklingspotentiale heri. CRM er et vigtigt kommunikationsværktøj, når virksomheder ønsker at integrere social ansvarlighed inden for områder som ikke umiddelbart synes at være fuldkommen identiske med kerneidentiteten. Som eksempler på CRM-strategier for en virksomhed uden for

sundhedsbranchen er: 1. Partnerskaber med sundhedsorganisationer, 2. Ambassadører med en sundhedsfaglig profil og 3. Logosamarbejde med sundhedsorganisationer.

Partnerskaber med sundhedsorganisationer kan være i form af et samarbejde med fx WHO på internationalt plan og med sygdomsbekæmpende organisationer på nationalt plan. Eksemplet med BG Banks litteraturpris illustrerede, hvorledes virksomheden fik tillagt sig bestemte værdier, som appellerede til et mere grønt segment, og dermed fik det image, som Dansk Bank ifølge mine respondenter søger mere over mod. CRM kan endvidere komme til udtryk i form af involvering i sundhedskampagner, hvor virksomhedens fokus på sundhed ligeledes markedsføres indirekte, og ligesom ovenstående citat viser, er det den mest optimale kommunikationsstrategi (Junge, 2004: 44). Dette stemmer overens med mit supplerende sjette råd til Erhvervs- og Selskabsstyrelsens fem råd om CSR-kommunikation, hvor det er den indirekte kommunikation, der er i fokus. Involvering i CRM er nemlig ikke i sig selv garanti for god CSR-kommunikation. Hertil skal virksomheden være opmærksom på valg af medier og kanaler for derigennem at kommunikere sin altruisme på mest hensigtsmæssig vis (ibid.). For det andet kan kendte ambassadører være med til at ”give maksimal gennemslagskraft og troværdighed” (Junge, 2004: 80), hvor det i forhold til specialets problemfelt er relevant at udvælge ambassadører med en sundhedsmæssig profil (fx en idrætsstjerne eller en direktør for en sygdomsbekæmpende organisation), som via deltagelse i en CRM-kampagne også vil få styrket sit personlige brand (ibid.). Endelig er det traditionsrige logosamarbejde med til at tillægge virksomheden bestemte værdier og fungerer som en kvalitetsstempling af virksomhedens sundhedsfremmende indsats (Junge, 2004: 88). Fx kan virksomheden blive sundhedscertificeret af Danmarks Firmaidrætsforbund<sup>73</sup> og fremhæve dets logo eller certificering i relevante sammenhænge. I internationale sammenhænge er det oplagt at anvende et logo med sundhedsmæssige konnotationer, som er kendt uden for landets grænser, så det når ud til en bredere stakeholderskare.

### **Stakeholderinvolvering**

I forlængelse af udviklingen af CSR-strategien med involvering af stakeholders i sensegiving- og sensemaking-processer er det frugtbart at synliggøre stakeholders i selve CSR-kommunikationen. Storytelling er som vist en måde at implementere stakeholders' synspunkter i selvfremsstillingen, men spørgsmålet er, hvilke stakeholders der skal fremhæves inden for området CSR og sundhed? I overensstemmelse med Morsing og Beckmanns råd om at invitere kritiske stakeholders til i CSR-rapporter at kommentere CSR-initiativer er det inden for CSR og sundhed som førnævnt nærliggen-

---

<sup>73</sup> Se bilag 1 for nærmere definition af en sundhedsforsikring og DFIF's virke.

de at få fx hedonister til at udtale sig. På kontrolleret vis kan denne målgruppe kommentere etiske problemstillinger, som tilhører sundhed som en tosidet debatsag. Ved at fremhæve de kritiske stemmers røst fremstår ansvarligheden ikke som et poleret glansbillede. Samtidig kan det have den sidegevinst, at hvis sundhedstiltagene synes at falde i god jord hos selv modstanderne, kan en udtalelse fra denne lejr fremstille sundhedsinvesteringerne i et endnu mere positivt lys.

### **Supply chain management**

Skandinaviske lande er først nu begyndt at erkende, at CSR ikke kun vedrører den enkelte virksomheds domæne, men også omfatter supply chains, dvs. logistik- eller forsyningskæden. Idet leverandører og samarbejdspartnere bliver underlagt de samme etiske kodekser og følger den samme CSR som selve virksomheden, forstærkes virksomhedens ansvarlighedsagenda. I dag skelner stakeholder sjældent mellem en virksomhed og dens supply chains inden for CSR (Morsing og Beckmann, 2006: 236-237). Ved at udvide ens ansvarlighed inden for sundhedsfremme til leverandører, samarbejdspartnere mv. er det samtidig med til at skabe en yderligere awareness omkring sundhedsinvesteringerne. Inden for sundhedsfremme medfører denne udvikling imidlertid særlige udfordringer, for som vist i kapitel 3 varierer sundhedsproblemstillingerne fra land til land, hvilket vanskeliggør at opsætte almengyldige regler for, hvordan eksempelvis en dansk og en afrikansk virksomhed integrerer CSR og sundhed. Hvor ergonomi er centralt i danske virksomheders CSR, synes samme sundhedsindsats at være upassende i en afrikansk virksomhed, hvor udfordringer af helt andre proportioner som fx sult og fejlernæring er på dagsordenen. Ud over at sundhed og CSR i supply chains kræver en indsigt i og forståelse for det 'risikosamfund', den pågældende virksomhed er en del af, medfører det også en særlig opmærksomhed over for kommunikationen. I den eksterne kommunikation anbefaler supply chain-teoretikeren Mette Andersen, at virksomheder både tilstræber en vedvarende dialog med udenlandske samarbejdspartnere om inkorporeringen af CSR og prioriterer en kommunikation af code of conduct i form af en mere formel oplæring af samarbejdspartnerne (Morsing og Beckmann, 2006: 246). I virksomheder, hvor der er et fravær af forståelsen for både CSR og sundhedsfremme, er det essentielt at kommunikere budskabet om, at ansvarligheden er vigtig for både egne medarbejdere og for det eksterne samfund (ibid.). En hensigtsmæssig implementering af sundhedsfremme i supply chains skal således tage udgangspunkt i den pågældende leverandørs behov og udfordringer for dernæst gennem vedvarende kommunikation og opfølgning at skabe kontinuitet og overholdes af CSR-strategien.

## Diskurs<sup>74</sup>

Diskurser betragtes som en social praksis, der konstituerer den sociale omverden, og som en konstituering af de omgivende sociale praksisser. (Fairclough, 1995: 8-10). Dette dialektiske forhold mellem diskursen og virkeligheden er afspejlet i, hvordan litteraturen behandler virksomheders sociale ansvar inden for sundhed. På et metaplan er sundhedsdiskursen inden for CSR karakteriseret ved en overordnet dualisme: sund versus usund. Under det sunde følger en række underkategorier som motion, ergonomi, økologi og trivsel. I modsætning hertil er eksempelvis stress og nedslidende arbejde en del af det usunde. Alle substantiver, der er ekspliciteret i bl.a. gennemgangen af virksomheders arbejde med sundhedsfremme internt på arbejdspladsen i 'Overskud med Omtanke' (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2006: 50). Dikotomien er interessant, fordi den som vist i det foregående kapitel knytter nogle sociodemografiske faktorer som køn, alder, uddannelse, etnicitet og økonomi. Sundhedsdiskursen afslører derfor implicit den sundhedsmæssige uligevægt, og som en specifik diskurs illustrerer den virksomheders optik i forhold til en underliggende ideologi om, at den sunde livsstil er efterstræbelsesværdig. Med det bourdieuske udtryk er sundhed symbolsk kapital, idet det er velanset at være sund (Dahl, 1996: 9). Alene kompositummet 'sundhedsfremme' signalerer, i hvilken retning fx virksomhederne ønsker at bevæge sig i forhold til sundhed. Ud fra en kritisk diskursanalyse bliver der skabt lighedstegn mellem sundhed og magt. Der er prestige i at være sund og have en sund virksomhedsprofil, hvorimod usundhed i værste tilfælde kan skabe røde tal på bundlinjen og signalere miljøer, hvor usundhed trives og medarbejdere med lav social status er at finde. Men hvis diskurser er med til at konstituere den sociale praksis, er det vigtigt, at sundhed i virksomheders CSR ikke kun bliver angrebet ud fra et vestligt syn på sundhed. Selvom bl.a. KRAM-faktorerne er vigtige bestanddele i en dansk virksomheds arbejde med sundhedsfremme, er det samtidig nødvendigt at nuancere sundhedsbegrebet i CSR-kommunikationen. I Danske Banks tilfælde handlede sundhed udelukkende om egne medarbejders sundhed relateret til på bedst mulig vis at kunne præstere på arbejdspladsen samt om kommunikationen af sundheds værdi over for deltagere i et fodboldprojekt, men set ud fra et mere globalt syn på sundhed og de problemstillinger, der er knyttet hertil, fremstår det i mine øjne reduktionistisk. En optimal udvikling af CSR-kommunikationen indebærer derfor en diskurs, der favner hele det transnationale sundhedsspektrum, som vedkommer den pågældende virksomhed, dens supply chains, dens interne og eksterne stakholders etc.

---

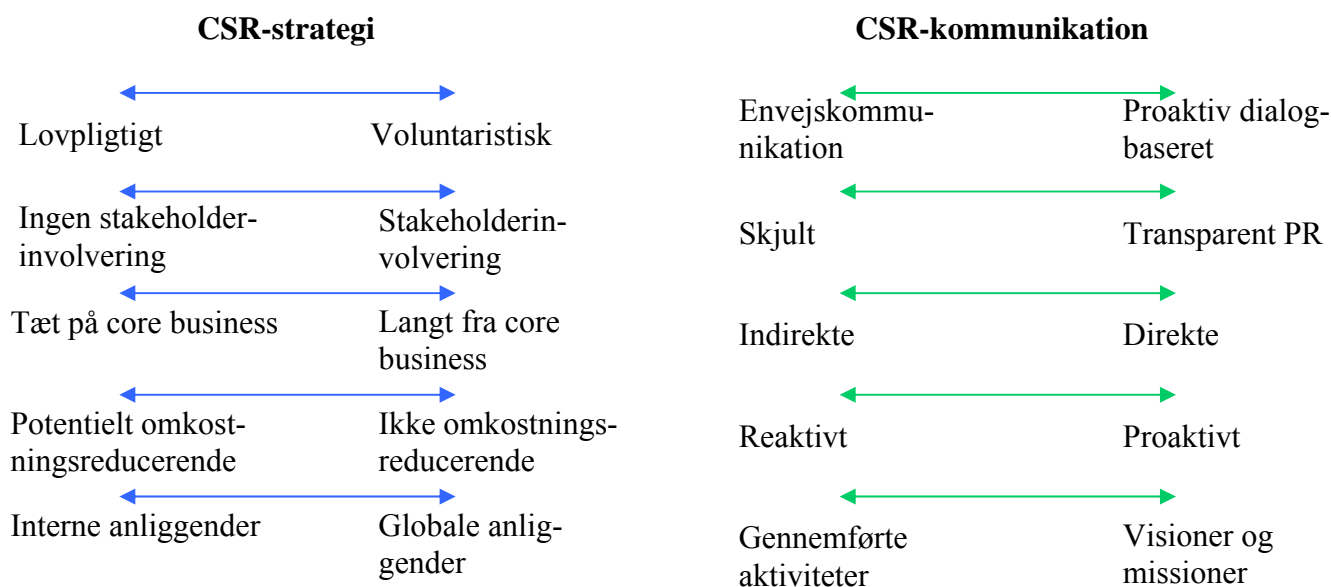
<sup>74</sup> Den kritiske diskursanalyse, som har rødder i sproghandlingsteorien og delvis i den marxistiske tradition, forsøger at afdække diskursive praksissers indflydelse på ulige magtforhold. Den kritiske diskursanalyses ophavsmand, lingvisten Norman Fairclough, betragter diskurser som et sprogligt begreb ud fra to niveauer: 1) En specifik diskurs, som afslører en given optik på omverdenen. 2) Et mere abstrakt begreb, som henviser til sprogbrug relateret til en social praksis (Fairclough, 1995: 1-3).



De seks komponenter kan fungere som en art ledetråde for virksomheder, der ønsker at optimere deres arbejde inden for området. Ud over disse løsningsforslag inden for CSR-strategi og -kommunikation er der også en række forhold, som er vanskeligere at opstille konkrete, handlingsfreskrivende strategier på, og som i højere grad kræver individuel tilpasning. Derfor vil jeg behandle en række væsentlige faktorer, som en virksomhed skal træffe beslutninger ud fra for på mest hensigtsmæssig vis at udvikle og kommunikere arbejdet med CSR og sundhed.

### 6.3 Decem dikotomier<sup>75</sup>

Undervejs i kortlægningen af udviklingen og kommunikationen af virksomheders arbejde med sundhed og CSR er jeg stødt på fremtrædende dikotomier, som både inden for CSR-strategi og CSR-kommunikation stiller virksomhederne over for antitetiske valgmuligheder og beslutninger. Jeg er i en syntetisering af min treleddede analysemodel og ud fra ovenstående handlingsforevisende afsnit kommet frem til en overordnet identificering af ti dikotomier, som jeg mener, en virksomhed bør forholde sig til i arbejdet med social ansvarlighed inden for sundhedsfremme.



**Figur 24 Decem dikotomier**

På hver akse er der opstillet to modpoler, ud fra hvilke en virksomhed skal positionere sig afhængigt af, hvordan den pågældende virksomhed ønsker at skræddersy strategier og kommunikationen inden for CSR og sundhed. De fem blå akser under 'CSR-strategi' er opstillede, så venstre kolonne

<sup>75</sup> Jeg tillader mig at blande latinske og græske betegnelser med hinanden alene med henblik på at skabe en allitteration, som har til formål at blive lettere husket af læseren.

hovedsagelig læner sig og op ad den danske skoles traditioner, idet det sociale ansvar her er indkapslet i institutionelle regler, stakeholderne er ikke involverede, og primært interne sundhedsanliggender er målet med det sociale ansvar. Derudover bliver danske virksomheder rådet til, at social ansvarlighed skal rime på produktet, og fordi motivet i denne lejr ofte er egennyttigt og bygger på organizational function, er der fokus på potentiel omkostningsreducering. Modstykkerne hertil er i langt højere grad inspireret af paradigmerne i andre europæiske lande og især USA. Som tidligere vist er CSR her identisk med frivilligt samfundsansvar, som involverer andre end blot interne stakeholderne og integrerer storskala globale problemstillinger i CSR-strategien. Motivet er ægte filantropi, og den sociale ansvarlighed rimer nødvendigvis ikke på produktet. Der kan derfor argumenteres for, at stræben efter goodwill er mere udtalt i den højre kolonne end i den venstre.

Kategorien 'CSR-kommunikation' med de grønne akser er bygget op efter samme princip, og hvor venstre række er velkendte karakteristika ved danske virksomheders arbejde med CSR-kommunikation, er den højre aktuel i såvel den internationale som den filantropiske skole. Som det var tilfældet med Danske Bank, kommunikerer de reelt gennemførte strategier med envejskommunikation ud til stakeholderne, og såvel kommunikationen af CSR som kommunikationen af sundhedsfremme nyder ikke voldsomt meget synlighed i offentligheden og er derfor i tråd med 'a silent strategy'. Den reaktionære kommunikation bygger på, at der kun kommunikerer retrospektivt i forhold til realiserede initiativer, og at der inden for sundhed kun kommunikerer effektuerede sundhedsresultater. I modsætning til denne forsigtige 'silent way' CSR-kommunikation står den mere ekstroverte, hvor virksomheder proaktivt og dialogbaseret kommunikerer ud til og med stakeholderne. Italesættelsen af kritiske stakeholderne' holdninger i ikke-finansielle regnskaber er et eksempel herpå. Kommunikationen er ikke skjult eller camoufleret, men derimod offensiv og kan derfor etikeres som PR eller direkte markedsføring. Samtidig er virksomheder, der operationaliserer deres CSR ud fra denne kolonne, ikke bange for på yderst transparent vis at fortælle omverdenen om CSR-arbejde af mere futuristisk karakter. I CSR-kommunikationen er der derfor inkorporeret proaktiv stillingtagen til samfundets problemstillinger. Den højre kolonne søger derfor i højere grad at imødekomme stakeholderne' krav om synlighed end den venstre kolonne.

De ti akser bygger samtidig på et dialektisk forhold. Vælger en virksomhed i harmoni med den danske skole og det rummelige arbejdsmarked ikke at eksten dere ansvarligheden til at række ud over det statsdefinerede, indebærer ansvarligheden i højere grad interne anliggender frem for globale problemstillinger. Kommunikationen heraf vil være skjult og indirekte snarere end en form for direkte PR, fordi det er vanskeligt at kommunikere en institutionelt indlejret CSR-tilgang,

idet den ikke som førnævnt bygger på korporativ distinktion og ej heller imødekommer stakeholders' forventninger om synligt samfundsansvar (jf. afsnit 4.2). Omvendt kan en virksomhed, som befinder sig længst mod højre på akserne under 'CSR-strategi' lettere kommunikere sin goodwill og ikke-omkostningsreducerende tilgang, fordi samfundsansvarligheden i overensstemmelse med, hvad den politiske forbruger forventer, bygger på filantropi og voluntarisme og derved adskiller sig fra det, som er fastlagt af staten (Morsing og Beckmann, 2006: 24-25).

Endelig er virksomhedens valg af kardinalpunkt på akserne samtidig relateret til branchetilknytning, størrelse, corporate brand mv. Eksempelvis forventer stakeholders i højere grad af sundhedsvirksomheder et samfundsengagement inden for sundhedsfremme, der bygger på voluntarisme. Omvendt kan en virksomhed uden for sundhedsbranchen, så længe det kommunikeres troværdigt, have lettere ved at opnå goodwill ved at inkorporere sundhed i deres CSR, idet det udelukkende bygger på motivet om 'a better way'. De ti akser kan derfor med rette også benævnes konsekvens- eller beslutningsakserne, fordi hver enkelt virksomhed skal identificere, hvor de mest hensigtsmæssigt kan positionere sig på akserne, og denne beslutning har konsekvenser for placeringen på de øvrige akser. Fordi hver enkelt virksomhed er unik, er det ikke muligt at opstille en universel opskrift på, hvor det er bedst at placere sig, men dikotomierne er en række fællesnævner, som skal tilpasses til den specifikke virksomheds arbejde med CSR og sundhed. Samlet set mener jeg alligevel at kunne tegne konturerne af, hvor på et mere overordnet plan danske virksomheder bør bevæge sig hen for på mest hensigtsmæssig vis at udvikle samspillet med CSR og sundhed. Det er her mit bud på en ny CSR-skole kommer ind i billedet.

#### **6.4 Den holistiske skole**

Med udgangspunkt i dels det paradigmeskifte, CSR generelt befinder sig i herhjemme, dels udviklingen af sundhed som led i en virksomheds CSR, vil jeg i en syntetisering af mine teori- og analysestudier tegne konturerne af en ny CSR-skole; den holistiske skole. Skolen er et nært foreliggende fremtidsscenario i modsætning til de andre skoler, som omhandler eksisterende paradigmer inden for CSR.<sup>76</sup> Mine tanker bag den holistiske skole udspringer af to forhold: For det første er den eksisterende teori om interaktionen mellem sundhed og CSR på et overordnet plan sparsom, hvorfor jeg med afsæt i mine studier har tilstræbt at komme nærmere en identifikation af dette samspil. For det

---

<sup>76</sup> Der ligger et terminologisk paradoks i at betegne det som en skole, idet begrebet skole de facto refererer til en allerede eksisterende retning inden for en bestemt videnskab. Jeg finder alligevel begrebet anvendeligt og relevant i denne sammenhæng, da det henviser til, hvor paradigmeskiftet inden for CSR bevæger sig væk fra og hen til. Selvom den holistiske skole først er ved sin spæde begyndelse, mener jeg ud fra mine analyser, at flere indikatorer peger på, at den holistiske skole er et sandsynligt og logisk bud på et nyt paradigme.

andet har mine empiriske studier vist, at Danske Bank på trods af nye tendenser inden for CSR-strategi og -kommunikation samt en eskalerende interesse for sundhed i befolkningen endnu bygger sin CSR i forhold til sundhed på den danske skole. Den holistiske skole er således et produkt af en teoretisk og empirisk kortlægning af udviklingen og kommunikationen af sundhed som led i CSR. I nedenstående oversigt sætter jeg den holistiske skole i relation til den danske og internationale skole.

Karakteristika	Den danske skole	Den internationale skole	Den holistiske skole
<b>Dominerende CSR-retning og inspiration</b>	Det rummelige arbejdsmarked	Den tredobbelte bundlinje og globale udfordringer	Det danske og den internationale skole, stakeholderinvolvering og globale udfordringer
<b>Geografisk forankring</b>	Danmark	Europa	Danmark
<b>Love og regler</b>	Primært en del af de juridiske og økonomiske forpligtigelser <sup>77</sup>	Bygger på et voluntaristisk princip	Bygger på et voluntaristisk princip
<b>Motiver</b>	Organizational function, 'a better way'	Organizational function, civic positioning, market positioning, risk management, 'a better way'	Organizational, civic positioning, market positioning, risk management, 'a better way'
<b>Kommunikation</b>	Introvert og passiv	Ekstrovert og offensiv	Ekstrovert, men indirekte (fx CRM og storytelling)
<b>Corporate branding</b>	En del af identiteten, men ikke af profil og image pga. den passive kommunikation	En del af identitet, profil og image, fordi CSR-profilen kommunikeres ekstrovert	En del af identitet, profil og image, fordi CSR-profilen kommunikeres ekstrovert
<b>Stakeholder-kommunikation</b>	Envejskommunikation	Tovejskommunikation	Proaktiv tovejskommunikation
<b>Sundhedsfokus</b>	Fokus på medarbejdere i forhold til fastholdelse	Fokus på sundhed som en bredere del af samfundsengagementet	Fokus på sundhed som en bredere del af samfundsengagementet og corporate branding
<b>Sundhed i CSR</b>	Latent og implicit til stede	Latent og implicit til stede	Direkte og eksplicit til stede

**Figur 25: Den holistiske skole sammenlignet med andre CSR-skoler.**

Umiddelbart kan der sættes spørgsmålstegn ved formålet med at diskutere en ny skole inden for CSR, idet mine studier har vist, at det i høj grad er den internationale skole, den danske skole bevæ-

<sup>77</sup> Selvom danske virksomheders CSR hovedsageligt er en del af det statsdefinerede og lovgivningsmæssige, er det som førnævnt ikke ensbetydende med, at de er mindre etiske end andre (Morsing og Beckmann, 2006: 24).

ger sig over mod. Grundlæggende opponerer jeg dog mod, at den danske skole assimilerer sig fuldstændigt til en skole, som bygger på andre traditioner, kulturer og forståelser, end hvad danske forhold indebærer. Derved udspringer den holistiske skole af den danske skole, er tæt inspireret af den internationale skole og opfanger de seneste CSR-tendenser inden for strategiudvikling og kommunikation relateret til sundhed. I oversigten nedenfor har jeg sat den holistiske skole i relation til de to andre skoler ud fra generelle parametre, som har været gennemgående karakteristika i mine teori- og analysestudier.

Skåret ind til benene viser den holistiske skole, at danske virksomheders CSR-arbejde er ved at omstille sig til nye udfordringer, som det medfører at være aktør på det globale marked, hvor eksempelvis øgede krav fra stakeholders om synlighed er i højsædet. En udvikling, der stiller nye krav til virksomhederne i forhold CSR-kommunikation og ansvarstagen over for sundhed. Oversigten opfanger de primære konklusioner og tendenser, men CSR-teorien er som vist i dette speciale langt mere nuanceret og kompleks.

Navnet 'den holistiske skole' skal tilskrives det forhold, at virksomheders arbejde med CSR og sundhed på flere områder i langt højere grad bør omhandle hele virksomheden og ikke kun være internt funderet. Derved rækker den holistiske skole ud over det rummelige arbejdsmarked og bygger samtidig på et voluntaristisk princip, hvilket eksempelvis kommer til udtryk i form af proaktiv stakeholderinvolvering og ansvarstagen over for eksterne samfundsmæssige udfordringer som de globale problemstillinger, der ligger uden for juridiske og økonomiske regler og love. Derved er motiverne for at arbejde med CSR og sundhed ikke kun et spørgsmål om interne anliggender som organizational function, men handler også om eksterne perspektiver i forhold til positionering i det omgivende samfund og på resten af markedet.

Kommunikationen i den holistiske skole er ikke lige så tøvende som den danske 'a silent strategy', omend mindre offensiv end den internationale skole. Bl.a. CRM og storytelling bliver her brugt som værktøjer til på indirekte vis at imødekomme nye krav fra stakeholders om transparens og synlighed. Via en mere ekstrovert kommunikationsstrategi og selvfremsstilling end den hidtidige dominerende i Danmark har virksomheden større mulighed for at påvirke sit image til fordel for CSR-strategien. Inden for sundhed tilstræber den holistiske skole samtidig at hæve bundniveauet, så det i overensstemmelse med de identificerede potentialer som eksempelvis aktualitet og den økonomiske bundlinje bliver en mere integreret del af virksomhedens identitet inden for CSR. Til sammen skaber det en mere forankret og konsistent sundhedsfremmende indsats som led i virksomhedens corporate brand og CSR. Som det sidste punkt i kommunikationshjørnet hylder den holisti-

ske skole som førnævnt en proaktiv stakeholderinvolvering for at skabe dynamiske og dialogbase-rede sensegiving- og sensemaking-processer til fordel for virksomheden og stakeholders i modsæt-ning til den herskende envejskommunikationsstrategi, som ikke kun er kendt hos Danske Bank, men også andre større danske virksomheder (Morsing og Beckmann: 2006: 142-154).

Endelig øjner den holistiske skole muligheden i og nødvendigheden af at udvikle ar-bejdet med et af det globale samfunds største udfordringer: sundhed.<sup>78</sup> Sundhed er her en langt me-re udfoldet størrelse, end hvad den danske og internationale skole praktiserer. Det interne perspektiv er suppleret med inkorporering af eksterne sundhedsanliggender og rækker som førnævnt ud over motivet om organizational function. Derved er det ikke kun virksomheden, som betragtes ud fra en corporate branding-tankengang, men også selve sundhedsbegrebet, der bliver behandlet ud fra en holistisk tankegang. Sundhed i den holistiske skole spænder fra KRAM-faktorer til globale fødeva-rekriser og er en del af virksomhedens interne og eksterne ansvar.

---

<sup>78</sup> Den holistiske skoles svaghed er, at eftersom specialet ikke går i dybden med andre CSR-områder som fx dem, FN Global Compact fokuserer på, er der en vis usikkerhedsfaktor i forhold til om skolens behandling af CSR også holder i forhold til andre CSR-områder.

## 7. Konklusion

Med udgangspunkt i en undren over en manglende eller utilstrækkelig integration mellem CSR og sundhed har det været specialets ambition på baggrund af en situationsanalyse af samfundstendenser, teoretisk analyse af CSR og et casestudie at kortlægge, hvordan en dansk virksomhed mest hensigtsmæssigt kan udvikle og kommunikere sine sundhedsfremmende initiativer som led i CSR. Specialets hypotese har været, at en virksomhed med fordel kan udvikle sit strategiske arbejde og kommunikationen heraf, så det ikke længere foregår efter det daværende Socialministeriums anvisninger i forhold til det rummelige arbejdsmarked. Som en udvikling af den danske skole inden for CSR er jeg gennem mine teori- og analysestudier kommet frem til konturerne af et nyt paradigme, der implicerer dels den overordnede strategiske udvikling fra kun at tænke sundhed som et internt socialt anliggende til et mere holistisk ansvar over for både interne og eksterne stakeholders, dels et skift fra forsigtige envejsskommunikationsstrategier til ekstroverte og mere dialogbaserede tovejskommunikationsstrategier.

I dette næstsidste kapitel i specialet vil jeg fremhæve mine resultater ud fra min treleddede undersøgelsestilgang og konkludere ud fra det handlingsforevisende kapitel, hvordan en dansk virksomhed uden for sundhedsbranchen og med tradition for at tænke sundhed i overensstemmelse med den danske skole kan udvikle og kommunikere de sundhedsfremmende indsatser. Det er på baggrund af specialets konklusioner, at jeg i perspektivering ligger op til yderligere forskning inden for problemfeltet CSR og sundhed.

I det første analysekapitel, hvor jeg behandlede generelle udviklingstendenser inden for risikosamfundets praksis relateret til sundhed og sociodemografiske faktorer, fandt jeg frem til hvorfor danskerne anser sundhed som det mest interessante velfærdsområde. Den statistiske fremskrivning af sundhedsudviklingen viser, hvorledes særligt KRAM-faktorerne som livsstilssygdomme er i markant stigning i den danske befolkning. Virksomheders arbejde med sundhedsfremme udspringer derfor af egennyttige motiver for at undgå profitminimering, fordi, som citatet af den tidligere engelske premierminister Edward Stanley (indledningen, kap. 3) viser, er manglende sundhed ensbetydende med sygdom og dermed mindre produktivitet. Allerede i dette kapitel meldte sig imidlertid et af problemfeltets hovedkonflikter. Flertallet af danske virksomheder isolerer deres sundhedsfremmende tiltag til kun interne forhold og ser bort fra eksterne problemstillinger. I forhold til såvel behovet for at ændre den triste statistiske fremskrivning inden for sundhed som definition af virksomheders corporate social responsibility fremstår virksomhedernes arbejde med sund-

hed som led i en CSR-strategi amputeret. Derved lagde jeg grobunden for undersøgelse af, hvilke teoretiske paradigmer der er i spil med henblik på at afdække CSR-litteraturens behandling af sundhed for derudfra at anskueliggøre sammenhængen mellem analysen af den praktiske virkelighed i kap. 3 og sundhed i de forskellige, fremtrædende teoretiske CSR-paradigmer.

I den teoretiske analyse af CSR kom jeg med afsæt i diakrone og synkrone studier af CSR-litteraturen frem til forskellige skolers opfattelser af CSR, kommunikation og sundhed. Diversiteten i skolerne er særligt nationalt betonet og spænder fra ideologien om det rummelige arbejdsmarked med det fintmaskede sociale sikkerhedsnet i Danmark som kulisse til den modsatte amerikanske '5 percent club'-tankegang med den residuale velfærdsmodel som kilde til at tænke CSR som bidrag til velgørenhed. Et sted mellem bipolariteten den danske og filantropiske skole træder den internationale skole frem med proaktiv dialogbaserede stakeholderrelationer som vartegn. En skole, som bl.a. CSR-forskerne Mette Morsing og Majken Schultz advokerer for, at danske virksomheder skal lade sig inspirere af. For det første fordi den internationale skole i modsætning til den danske i højere grad imødekommer nye krav fra stakeholders om, at virksomheders ansvarstagen skal række ud over institutionelle love og regler. For det andet opererer den med et langt bredere stakeholderbegreb end det rummelige arbejdsmarked, idet den også implicerer ansvarstagen over for eksterne stakeholders. I det kommunikationsmæssige hjørne inden for CSR viste jeg, hvordan der sker et tilsvarende paradigmeskifte, idet danske virksomheder som en naturlig følge af globaliseringen og nye krav fra stakeholders om transparens og korporativ distinktion bør flytte CSR-kommunikationen fra envejskommunikationsstrategier til tovejskommunikationsstrategier i form af en proaktiv involvering af stakeholders via sensegiving og sensemaking-processer i en dialogbaseret kommunikation.

Samtidig viste mine teoristudier, at sundhed kun er en del af underteksten i CSR-litteraturen og ikke har vundet den samme genklang som andre af FN's Global Compact-områder som fx miljø. Det gælder for både den danske og den internationale skole, men hvor den danske skole kun anser sundhed som et spørgsmål om fastholdelse og rekruttering af medarbejdere, favner den internationale skole bredere og tænker hele stakeholderskaren, leverandørkæden og samfundsengagementet med. Sammenhængen mellem den praktiske virkelighed med en tendens til fra danske virksomheders side at tænke sundhed som et internt, egennyttigt anliggende og CSR-teoriens behandling af sundhedsbegrebet konvergerer således med hinanden. Imidlertid viser paradigmeskiftet på både det strategiske og kommunikationsmæssige plan, at sundhed som led i en CSR-strategi kalder på nye metoder til mest hensigtsmæssigt at udvikle det som en integreret del af en virksom-



heds corporate brand, der som et holismefremmende forhold skaber overensstemmelse og troværdighed mellem virksomhedens profil, identitet og image på den ene side og CSR-arbejdet på den anden side. For at kunne finde frem til mulige og holdbare løsningsforslag til at udvikle virksomheders arbejde med CSR og sundhed valgte jeg at dykke ned i en virksomhed uden for sundhedsbranchen for at identificere dens potentialer og barrierer i forhold til specialets problemfelt.

Med afsæt i egen indsamlede kvalitative empiri suppleret med Danske Banks egne kvantitative data og ikke-finansielle regnskaber viste mine analyseresultater, at Danske Bank på trods af sit internationale islæt og ydre branding af virksomheden som en socialt ansvarlig aktør hovedsagelig tænker sundhedsfremme som eurytmi til det rummelige arbejdsmarked. Casestudiet viser entydigt, at virksomhedens sociale ansvarlighed inden for sundhedsfremme er baseret internt med undtagelsen af et skolefodboldprojekt i Nordirland. Analysen af bankens corporate brand viste overraskende, at sundhedsfremmende investeringer udgør en mindre del af identiteten, end hvad selvfremstillingen umiddelbart fortæller iagttageren, dels fordi et italesat koncept som Danske Idræt viste sig ikke længere at eksistere, dels fordi det sociale ansvar inden for sundhed ifølge respondenterne først og fremmest er af egennyttige årsager og dermed stort set kun bygger på motivet om organizational function. Analyseresultaterne viser endvidere, at den danske skole også har influeret bankens CSR-kommunikation, eftersom selvfremstillingen bygger på kanyleteoriens envejskommunikation, hvor stakeholders blot bliver informeret og ikke involveret i CSR-initiativerne. Det er her identificeringen af potentialerne og barriererne kommer ind i billedet. Isoleret set viste potentialerne internt og eksternt forankrede fordele såsom profitmaksimering, gode vækstbetingelser i forhold til sundhed som led i en CSR-strategi og en positiv fremstilling af banken som ansvarlig over for de mest prekære samfundsmæssige problemstillinger, hvilket i sig selv er katalyserende for at udvikle det strategiske arbejde med CSR og sundhed. Undersøgelsen af barriererne viste omvendt en række risikofaktorer, heriblandt at sundhed grundlæggende ikke rimer på Danske Banks produkt, at sundhed som udgangspunkt tilhører livsverdenen, og at såvel sundhed som CSR er trends, der med tiden kan blive allemandseje og dermed devaluerede. Udviklingen af den overordnede strategi og kommunikationen spiller i denne kontekst en altafgørende rolle, fordi den rigtige udvikling kan være med til at opfylde potentialerne og overvinde barriererne, der som i et dialektisk forhold udmønter sig i en frugtbar syntese bestående af konkrete løsningsforslag.

I en syntetisering af min treleddede analysetilgang er jeg i kapitel 6 kommet frem til konkrete bud på, hvordan en virksomhed kan udvikle og kommunikere arbejdet med CSR og sundhed. Hvor nøgleordene for udviklingen af CSR-strategien på et overordnet niveau er proaktiv stake-

holderinvolvering i sensegiving- og sensemaking-processer og inddragelse af globale sundhedsproblemstillinger, favner CSR-kommunikationen illustreret i en heksagon seks konkrete udviklingsparametre: dokumentation, CRM, storytelling, stakeholderinvolvering, supply chain management og diskurs. Heksagonen indebærer såvel kommunikationsværktøjer som mere generelle, strategiske kommunikationsforbedringer, der alle har den fællesnævner, at de på indirekte vis er med til at italesætte samfundsansvaret, og dermed imødekommer de stakeholders' forventninger om synlighed og korporativ distinktion. Som supplement til de konkrete løsningsforslag har jeg samtidig identificeret ti dikotomier, som er uomgængelige inden for CSR og sundhed. Hver enkelt virksomhed bør forholde sig til dikotomierne i forhold til, hvor den mest optimale placering på akserne er afhængigt af den pågældende virksomheds branchetilknytning, corporate brand, CSR-strategier mv.

Sammenkobler jeg resultaterne fra den treleddede analysemetode, de konkrete løsningsforslag og de ti dikotomier er jeg kommet frem til et nyt bud på en CSR-skole, som indebærer ledetråde for, hvor danske virksomheder bør navigere hen i arbejdet med CSR og sundhed. Samlet set kan jeg konkludere, at kodeordet for at forbedre virksomheders arbejde med sundhed er at tænke holistisk. Skal en virksomhed udvikle sit CSR-arbejde med sundhed, som fx Danske Bank, er mit bud med inspiration fra den seneste CSR-forskning, at sundhed i højere grad skal tænkes ind i hele forretningen, og med proaktiv og dialogbaseret tovejskommunikation med interne og eksterne stakeholders række ud over det rummelige arbejdsmarked og også favne eksterne, globale sundhedsproblemstillinger. Samtidig vil sundhed via en eksplicit tilstedeværelse i identitet, profil og image nærme sig sin fulde kapacitet og skabe troværdighed mellem CSR, sundhed og corporate branding. Derved søger den holistiske tilgang som en praktisk-teoretisk konstruktion at overvinde de identificerede barrierer, fordi udviklingen af sundhed foregår i samklang med flere stakeholders og dermed imødekommer forventninger og behov fra flere typer af segmenter. Identificerede barrierer såsom frygten for forandring, inddragelse af privatsfæren på arbejdspladsen og risiko for devaluering af CSR og sundhed bliver i min optik lettere at håndtere, når virksomheden ikke kun informerer, men også interagerer og involverer de implicerede parter. Derudover er sundhed som vist en tosidet debatsag med indlejrede konfliktspørgsmål, og fordi der i sundhedsdiskursen er en implicit hegemoni, er det netop vigtigt at inddrage stakeholders i sensegiving og sensemaking i forhold til at udvikle sundhedsinvesteringer inden for CSR til gensidig fordel. Løsningsforslagene på strategi- og kommunikationsudviklingen samt de ti dikotomier er således bud på konkrete værktøjer og rettesnore til at vende barriererne til udfordringer, der i sidste ende er med til at forbedre og styrke virksomhedens arbejde med CSR og sundhed.

Her ved slutningen af specialeprocessen ser den statistiske fremskrivning inden for sundhed ud til at fortsætte sin kedelige udvikling, hvilket legitimerer og skaber ræson i fortsat at integrere og udvikle sundhed som led i virksomheders sociale ansvar. Helt i ånd med den anden bølge inden for CSR-teorien, CSR-eksperternes bud på en generel udvikling af CSR-strategier og CSR-kommunikation samt mine løsningsforslag til syntetisering af CSR, kommunikation og sundhed må virksomheder også uden for sundhedsbranchen tænke proaktivt og handle. Sundhed i en virksomheds CSR-strategi er således ikke kun et spørgsmål om kanindræberkurser, der har til formål at sikre en produktiv medarbejderstab, men snarere en holistisk metode og tilgang til at skabe og opretholde en socialt ansvarlig og sund virksomhed.

## 8. Perspektivering

### 8.1 Evaluering og kritik af metode

I studiet af, hvordan en virksomhed kan udvikle og kommunikere sit CSR-arbejde inden for sundhed, melder der sig to usikkerhedsfaktorer, som vedrører bredden i mine resultater. For selvom empiriens reliabilitet på det konsistensmæssige niveau har vist sig at være frugtbar, kunne det med fordel have været suppleret med yderligere forskning, såfremt specialets tidsrammer havde tilladt det. Her tænker jeg især på supplement til de kvalitative interview med en kvantitativ forskning internt i Danske Bank for derigennem ud fra et bredere perspektiv at undersøge potentialer og barrierer i virksomhedens CSR-indsats inden for sundhed. En sådan undersøgelse ville samtidig i højere grad kunne inddrage de sociodemografiske faktorer, som er behandlet i kap. 3, og som angiveligt vil nuancere de to repræsentanter fra sekretariatets syn på problemfeltet. Denne metode vil give en større indsigt i den interne forankring af sundhedsfremmende tiltag. I den forbindelse ville det have været centralt med en undersøgelse af eksterne stakeholders' syn på Danske Bank som socialt ansvarlig på sundhedsområdet.<sup>79</sup> Sammenholdt med Danske Banks egne imageundersøgelser vil det ud fra specifikke spørgsmål om CSR og sundhed give et mere bredspektret billede af Danske Banks image og dermed corporate brand.<sup>80</sup> Alligevel mener jeg ikke, at der kan sås tvivl om specialets validitet, da de teoretiske studier sammenholdt med mine kvalitative interviews og Danske Banks egne kvantitative data og selvfremstilling tilsammen danner et velbegrundet og sandfærdigt billede af udviklingen og kommunikationen af CSR og sundhed.

En anden usikkerhedsfaktor ligger i afgrænsningen i kun at undersøge én virksomhed. En komparativ forskningsmetode, hvor Danske Banks strategier bliver sat i relation til andre virksomheder enten inden for samme branche, inden for andre brancher, men uden for sundhedsbranchen, eller endelig med virksomheder inden for sundhedsbranchen, vil derfor ud fra en mere positivistisk tilgang klarlægge mere kvantificerbare forhold (Kvale, 1997: 69-72). Særligt fordi samspillet mellem CSR, sundhed og kommunikation endnu er beskedent behandlet i den tilgængelige CSR-litteratur, vil en bredere intra- og intersektorel undersøgelse kunne give generelle, altomfattende

---

<sup>79</sup> Selvom interviewene med ansatte fra Danske Bank har foregået under forholdsvis uformelle rammer og ikke har haft til formål at skulle overbevise mig om effekten og potentialerne i deres sundheds- og CSR-investeringer, er respondenterne alligevel med til i en eller anden grad at markedsføre virksomheden. Derfor vil eksterne stakeholders' syn på problemfeltet angiveligt være mindre påvirket af bankens kultur, identitet etc. og derfor kunne kaste en mere kritisk vinkel på dens CSR-arbejde.

<sup>80</sup> Den kvalitative forskning med interview af et bredere udsnit af interne og eksterne stakeholders vil samtidig være helt i ånd med Karl Weicks teori om sensemaking og sensegiving, da respondenternes udsagn ud fra en proaktiv involveringsstrategi vil kunne anvendes til videreudvikling af virksomhedens CSR til gensidig fordel.

løsningsforslag til, hvordan virksomheder mest hensigtsmæssigt kan arbejde med sundhed som led i en CSR-strategi.

Specialets resultater og løsningsforslag er tilstræbt at være almengyldige, men da de bygger på et teoretisk bredt studium og et snævert empirisk grundlag, er der grobund for at udvide forskningen kvantitativt med henblik på at bekræfte gyldigheden i mine konklusioner. Alligevel finder jeg dem anvendelige og til inspiration for andre danske virksomheder, som ønsker at dreje deres CSR-politik i en sundhedsmæssig retning, om end det kræver modifikationer afhængigt af virksomhedens branche, corporate brand, stakeholderrelationer mv. Implementering af sundhed som led i en virksomheds CSR skal tilrettelægges i forhold til den enkelte virksomheds profil, identitet, image og andre CSR-strategier. Resultaterne og løsningsforslagenes validitet skal ses i lyset af, at de er kortlagt på baggrund af ikke bare et enkelt casestudie, men også en analyse af generelle samfundstendenser samt den seneste CSR-forskning på området. De generiske løsningsforslag følger derved generelle tendenser i paradigmeskiftet inden for CSR, hvorfor de er overordnede bud på udviklingen af CSR, sundhed og kommunikation.

## **8.2 Yderligere forskning inden for CSR og sundhed**

Ud over de ovenfor nævnte forslag til yderligere forskning, herunder kvantitative undersøgelser både internt i en virksomhed og af flere virksomheder, er jeg i løbet af specialeprocessen kommet frem til en række blindgyder, hvor forskningen endnu er sparsom. Eksempelvis er den politiske forbrugers syn på virksomheders sociale ansvar inden for sundhed endnu ikke behandlet i CSR-litteraturen (jf. afsnit 4.4.1). En undersøgelse af, hvad stakeholders anser som de vigtigste områder inden for sundhedsfremme, er et oplagt forskningsområde, fordi det giver yderligere svar på, hvordan virksomheder kan prioritere deres sundhedsinvesteringer som en del af samfundsansvaret.

Derudover finder jeg det bemærkelsesværdigt, at der i Danmark er en kollektiv accept af, at CSR er en del af det statsdefinerede og ikke nødvendigvis bygger på frivillighed. Hertil finder jeg det aktuelt at undersøge mere dybtgående, hvornår præcis en dansk virksomhed må etikere sit ansvar som CSR. For selvom vi har høje standarder inden for samfundsansvar indskrevet i regler og love, er det som vist ikke en global konsensus, at det også kan kategoriseres som CSR. Et interessant forskningsfelt er derfor at undersøge, om danske virksomheder og stakeholders' grænser for, hvornår noget er CSR, har rykket sig bl.a. proportionelt med dels at det rummelige arbejdsmarked er ved at ebbe ud, dels den eskalerende globalisering.

Endelig er jeg stødt på en større problemstilling, som fostrer såvel et nyt forsknings- emne som en ny praksis. Problemstillingen tager afsæt i risikoen for devaluering af både CSR og sundhed, for uagtet den manglende integration mellem de to emner, er de hver for sig to af samfun- dets største megatrends, og CSR-forskere har allerede udtrykt bekymring for, at vi med John El- kingtons ord har nået ”the ’limits of CSR’” (jf. afsnit 5.3.4). Selvom det som nævnt i indledningen endnu ikke er alle danske virksomheder, der arbejder strategisk med CSR, er der intet odiøst i at agere socialt ansvarligt. For at virksomheder i fremtiden kan opnå korporativ distinktion inden for CSR og sundhed, kræver det ikke blot en yderligere sammensmeltning af de to fænomener, men også en grundlæggende radikaliserings af virksomheders tilgang til social ansvarlighed.

Det seneste skud på stammen inden for udviklingen af virksomheders arbejde med social ansvarlighed er corporate social innovation (CSI). Hvor CSR i dag omhandler proaktiv stil- lingtagen til samfundets problemstillinger, går CSI imidlertid et niveau dybere og tænker den socia- le dimension ind i hele produktudviklingen (Norrbom, 2007).<sup>81</sup> Den sociale ansvarlighed er ikke bare ekspliciteret rundt om produktet, men i kraft af en etisk-humanistisk og social ansvarlig vinkel på innovationsprocessen er den også tænkt ind i selve produktet, hvis mål er at gøre ”(...) noget godt for nogle mennesker” (ibid.).<sup>82</sup> Ud over den idealistiske dimension i CSI fokuserer paradigmet i langt højere grad end CSR på differentiering fra konkurrenter, akkurat som Albert og Whettens førnævnte kriterium om ’claimed distinctiveness’, der anses for en del af fundamentet i en virksom- heds identitet og konkurrencedygtighed (Albert og Whetten, 1985: 265). Social ansvarlighed er så- ledes ikke et spørgsmål om assimilation og overholdelse af kollektive, institutionelle regler og love, men snarere et spørgsmål om en virksomheds POD (point of difference).

CSI falder godt sammen med specialets analyseresultater, der viser, at social ansvar- lighed og sundhed bl.a. bør række ud over det statsdefinerede, tilpasses den enkelte virksomheds corporate brand og imødekomme stakeholders’ forventninger om korporativ distinktion.<sup>83</sup> Det næ- ste skridt i forskningen er således at undersøge på såvel produkt- som corporate brand-niveau, hvordan sundhed og ansvarlighed systematisk kan impliceres i hele innovationsprocessen omkring produkt- og forretningsudviklingen. I en tid med finanskrisen kan den humanistiske tilgang til en innovativ produktudvikling synes ekstra relevant, fordi det skaber en blød og menneskelig mervær- di, som rækker ud over en materialistisk, økonomisk skala og værdisætning.

---

<sup>81</sup> Interview med erhvervsph.d. og forsker Thomas Sønderkov, CBS, på [www.kommunikationsforumd.dk](http://www.kommunikationsforumd.dk)

<sup>82</sup> Som eksempel har Novo Nordisk allerede opfundet en socialt ansvarlig insulinsprøjte, der ud over at være praktisk bedre end de tidligere anvendte kanyler ikke ligner kanylen med sygdom og narkomani som dens associationer (ibid.).

<sup>83</sup> Det førnævnte forslag om Danske Banks engagement i fødevarerkrise er et konkret eksempel herpå.

## 9. Litteraturliste

- Albert, S. og Whetten, D. A.: "Organizational identity". I: *Research in Organizational Behaviour*, 1985, vol. 7
- Austin, John Langshaw: *Ord der virker*, 1997, Gyldendal.
- Bech Hansen: 'Den gode forretning', i: *Djøfbladet*, 16. november 2007
- Beck, Ulrich: *Risikosamfundet*, 1997, Hans Reitzels Forlag a/s, København
- Bjerre, Birgit: *En flabet kampagne fra en flab*, på [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk) (september 2008)
- Blach, Thomas og Højberg, Jesper: *PR – håndbog i information og public relations*, 1989, Borgens Forlag
- Bordum, Anders og Hansen, Jacob Holm: *Strategisk ledelseskommunikation*, 2005, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Bourdieu, Pierre: *A Social Critique of the Judgement of Taste*, 1984, Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Christensen, Lars: *Milton Friedmann – en pragmatisk revolutionær*, 2002, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Crane, Andrew og Matten, Dirk: *Corporate Social Responsibility*, volume 1, 2 and 3, 2007, SAGE's Publication Ltd.
- Dahl, Henrik, "Sociologi og målgruppe. Nogle erfaringer med at operationalisere Bourdieu". I: *Mediekultur nr. 24, januar 1996*
- Dansk Erhverv: *Erhvervslivets ansvarlighed. Doing well by doing good*. 2008.
- Danske Bank (1): *Corporate Social Responsibility 2007*, 2007. ([www.danskebank.com](http://www.danskebank.com))
- Danske Bank (2): *CSR Fact Book 2007*, 2007. ([www.danskebank.com](http://www.danskebank.com))
- Dansk Opslagskontrol: *Det Danske Reklamemarked*, 2006.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø: *Overvågning af virksomhedernes forebyggende arbejdsmiljø (VOV)*, 2008
- Djursø, Helene Tølbøll og Neergaard, Peter (red.): *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip*, 2006, Academica Århus
- Dutton, Jane E. og Dukerich, Janet M.: "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaption". I: *Academy of Management Journal*, 1991, vol. 34, no. 3.

- Ebenstein, Lanny: *Milton Friedman*, 2007, Palgrave Macmillan™.
- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen: *Overskud med Omtanke – Praktisk guide til virksomheders samfundsenngagement*, 2006. ([www.overskudmedomtanke.dk](http://www.overskudmedomtanke.dk))
- Fairclough, Norman: *Critical discourse analysis*, 1995, Longman.
- Fog, Klaus (m.fl.), ”Storytelling-begrebet i erhvervslivet” I: *Storytelling, Branding i praksis*, Samfundslitteratur, 2002
- Gardel, Uffe: *Chefen må gerne blande sig i din livsstil*, d. 19. maj. 2008 på [www.business.dk](http://www.business.dk)
- Habermas, Jürgen: *Teorien om den kommunikative handling*, 1981, Aalborg Universitetsforlag, 3. oplag (2004)
- Habisch, André; Jonker, Jan; Wegner, Martina og Schmidpeter, René (red.): *Corporate Social Responsibility Across Europe*, 2005, Springer Berlin
- Halkier, Bente: *Fokusgrupper*, 2003, Samfundslitteratur og Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave, 2. oplag.
- Hansen, Tine Østergaard: *Recepten på et brand*. Interview med Morten Paustian om bogen *Branding-filosofi*. På: [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk), den 26. februar 2003.
- Helweg, Niels: ’Elektronisk netværk – En status melding’. På [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk) 7. februar, 2000
- Hinsby; Jørgen: *Idræt, oplevelse og identitet*, 2006, Forlaget Bavnebanke
- Hirschland, J. Matthew: *Corporate Social Responsibility and the Shaping of Global Public Policy*, 2006, Palgrave MacMillan™, New York.
- Højberg Christensen, Jesper: ”Virksomhedens branding- og storytellingsprocesser. Problemstillinger i strategisk kommunikation over for medarbejdere, kunder og øvrige stakeholdere” I: *Når virksomheden åbner sit vindue* (Helder, Jørn m.fl.) Samfundslitteratur, 2003
- Højgaard, Betina: *Effekten af sundhedsfremme på arbejdspladsen. Hvor meget dokumentation er der?* 2008, Dansk Sundhedsinstitut
- Ibsen, Bjarne: *Den rummelige forening. Fremtidens Muligheder og Udfordringer for idrætsforeningerne*, 2003, Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger
- Junge, David: *Med hjertet på bundlinjen – hvordan man vinder med en god sag*, 2004, Jyllands-Postens Erhvervsbogatklub.
- Jørgensen, Charlotte og Onsberg, Merete: *Praktisk argumentation*, 1987, Teknisk Forlag, 1. udgave, 6. oplag.



- Kautto et al.: *Nordic Social Policy*, 1999, Routledge. Elektronisk udgave af Taylor & Francis e-Library, 2002.
- Keck, Shawnee og Buonfino, Alessandra: *The Future Face of Enterprise*, 2008, Demos UK, London.
- Kierkegaard, Kasper Lund: *Fra muskelmasse til massebevægelse – indblik i den kommercielle fitness-sektors historie*, 2007, Idrættens Analyseinstitut, København.
- Kvale, Steinar: *Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, 2004, Hans Reitzel Forlag, 1. udgave, 14. oplag
- Ledernes Hovedorganisation: *Medarbejdersundhed som en del af personalepolitikken*, 2006
- Lokale- og Anlægsskolen: *Idrætshalanlæg i Danmark*, 2008, udarbejdet af Grontmij | Carl Bro.
- Luhmann, Niklas: *The Reality of the Mass Media*, 2000, Polity Press og Blackwell Publishers Ltd, 2. udgave
- Mandag Morgen og Trykforlaget: *Fremtidens Forebyggelse – ifølge danskerne*. Juni 2008 (på [www.mm.dk](http://www.mm.dk))
- May, Steve; Cheney, George og Roper, Juliet (red.): *The Debate over Corporate Social Responsibility*, 2007, Oxford University Press.
- Meilby, Mogens, 'Læserne' og 'Nyhedens profil' I: *Journalistikkens grundtrin – fra idé til artikel*, 2001, Forlaget Ajour
- Mintzberg, Henry: Structures in Fives. Designing Effective Organizations. 1983. I kompendiet *Ledelseskommunikation*, ved Morten Sloth, kommunikationsoverbygningen på Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab, efterår 2006.
- Morsing, Mette og Beckmann, Susanne C. (red.): *Strategic CSR Communication*, 2006, DJØF Publishing Copenhagen
- Morsing, Mette; Mejlby, Peter; Eiberg, Kristian: *Ledelse og Kommunikation, cand.merc.(kom) 2.semester*, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, forår 2006
- Morsing, Mette; Schultz, Majken og Nielsen, Kasper Ulf: Social ansvarlighed giver ikke automatisk respekt. I: *Ledelse i dag*, årg. 14, nr. 4. 2004
- Morsing, Mette og Thyssen, Christina (red.): *Corporate Values and Responsibility. The Case of Denmark*, 2003, Samfundslitteratur.
- Nielsen, Mie Femø: *Under lup i offentligheden – introduktion til public relations*, 2001, Samfundslitteratur, Frederiksberg

Nielsen, Mie Femø (red.): *Spin, selvfremsstilling og samfund – public relations som reflekterende praksis*, 2004, Forfatterne og Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg,

Pedersen, Bente Klarlund: 'Hellere fed og fit end tynd og tam'. I: *Ugeskrift læger*, 2003, s. 4947-4950

Pedersen, Esben Rahbek: *Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*, 2006, Samfundslitteratur Publishers.

Petersen, Helle: *Forandringskommunikation*, 2000, Forlaget Samfundslitteratur

Prieur, Annick og Sestoft, Carsten: *Pierre Bourdieu. En introduktion*, 2006, Hans Reitzels Forlag

Rambøll Management: *Sundhedsfremme på arbejdspladsen 2007*, 2008, udarbejdet for Sundhedsstyrelsen ([www.sst.dk](http://www.sst.dk))

Sandstrøm, Lars: *Corporate Social Responsibility. Et værktøj til strategisk kommunikation*, 2006, Forlaget Samfundslitteratur, 2. udgave.

Saxe, Henrik; Jensen Rico Busk og Petersen, Mads Lyngby: *Fødevarers miljøeffekter – det politiske ansvar og det personlige valg*, 2006, Institut for Miljøvurdering.

Schein, Edgar: *Organisationskultur og ledelse*, Forlaget Valmuen, København, 2. udgave, 1994

Statens Institut for Folkesundhed: *Folkesundhedsrapporten Danmark 2007*, Syddansk Universitet, København 2007

Sørensen, Mads P.: *Den politiske forbruger*, Hans Reitzels Forlag, 2004.

Sørensen, Niels: 'Sundhed giver vækst', I: *Revisorbladet*, årg. 66, nr. 4 (2005).

TNS Gallup: *Politisk prioritering af sundhed*, Ugens Gallup nr. 32

Vallentin, Christine og Jensen, Marianne A.: *Den offentlige mellemlider som sensemaker i en fusionstid : et casestudie foretaget under strukturreformen*, 2006, Psykologisk Institut.

Weick, Karl E.: *Sensemaking in Organizations*, 1995, Sage Publications

World Health Organization: *The world health report 2007 – A safer future: global public health security in the 21st century*, 2007. ([www.who.int](http://www.who.int))

## Hjemmesider

[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk) (maj 2008)

[www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk) (oktober 2008)

[www.business.dk](http://www.business.dk) (maj 2008)

[www.danskebank.dk](http://www.danskebank.dk) (oktober 2008)  
[www.danskebank.com](http://www.danskebank.com) (oktober 2008)  
[www.who.int](http://www.who.int) (juli 2008)  
[www.oecd.dk](http://www.oecd.dk) (juli 2008)  
<http://www.euro.who.int/obesity> (juli 2008)  
[www.nyhederne.tv2.dk](http://www.nyhederne.tv2.dk) (juli 2008)  
[www.berlingske.dk](http://www.berlingske.dk) (juli 2008)  
[www.dan-trim.dk](http://www.dan-trim.dk) (maj 2008)  
[www.healthy-company.dk](http://www.healthy-company.dk) (maj 2008)  
[www.healthgroup.dk](http://www.healthgroup.dk) (maj 2008)  
[www.wellware.net](http://www.wellware.net) (maj 2008)  
[www.trygfonden.dk](http://www.trygfonden.dk) (maj 2008)  
[www.healthpartners.dk](http://www.healthpartners.dk) (maj 2008)  
[www.healthpartner.dk](http://www.healthpartner.dk) (maj 2008)  
[www.jui.dk](http://www.jui.dk) (maj 2008)  
[www.mobo-companycare.dk](http://www.mobo-companycare.dk) (maj 2008)  
[www.healthcare.dk](http://www.healthcare.dk) (maj 2008)  
[www.dfif.dk](http://www.dfif.dk) (maj 2008)  
[www.dfho.dk](http://www.dfho.dk) (maj 2008)  
[www.kto.dk](http://www.kto.dk) (juni 2008)  
[www.kum.dk](http://www.kum.dk) (maj 2008)  
[www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk) (maj 2008)  
[www.arbejdstilsynet.dk](http://www.arbejdstilsynet.dk) (maj 2008)