

Samvittighed på dagsordenen

Hans Lassen

SAMVITTIGHED PÅ DAGSORDENEN

Tanker og tal ved starten på det 21. århundrede

Et dokumentarisk essay

Aschehoug

Samvittighed på dagsordenen

© 2000 Hans Lassen & Aschehoug

Grafisk tilrettelægning og sats: Steen Frimodt

Trykt hos Nørhaven A/S

Bogbinder: J.P. Damm & Søn

Omslag: Kjeld Brandt

ISBN 87-11-11403-7

*»Den barmhjertige vi kalder ham, du ved
fra Samaria – hvad er barmhjertighed?
At hjælpe fjerne og nære
og slet ikke kunne la´ være.*

Og slet ikke kunne la´ være.«

Fra Johannes Møllehaves sangtekst til
Den barmhjertige samaritaner
fra cd-udgivelsen *Dejlig er Haven*, 1996.

*»Alle mennesker er født frie og lige i værdighed og rettigheder.
De er udstyret med fornuft og samvittighed,
og de bør handle mod hverandre i en broderskabets ånd.«*

Artikel 1 i Verdenserklæringen om Menneskerettigheder,
vedtaget af de Forenede Nationers
generalforsamling den 10. december 1948.

*»Består perspektivet for en bedre fremtid for denne verden
ikke i et internationalt fællesskab af rystede,
som uden at skele til staters, politiske systemers og magtblokkes grænser,
uden for den traditionelle politiks store spil,
og uden at aspirere til poster og sekretariater
forsøger at gøre en reel politisk kraft ud af et fænomen,
som i dag latterliggøres af magtens teknologer:
den menneskelige samvittighed?«*

Fra den tjekkiske præsident Václav Havels essay,
Politik og samvittighed, skrevet i anledning af hans udnævnelse
i 1984 til æresdoktor ved universitetet i Toulouse.

*»Årtusindeskiftet er et væsentligt øjeblik i tiden.
Vi må gribe øjeblikket.
1990'ernes borgere rammes indimellem af politisk utilfredshed og afmagt,
men de er ikke samvittighedsløse.«*

Fra musikeren Bonos kommentar, *World Debt Angers Me*, The Guardian, den 16. februar 1999, i anledning af kampagnen Jubilee 2000, der arbejder for en éngangs-eftergivelse af de fattigste landes gæld til de rige lande.

*»Vi er ikke forpligtet af andet end vores samvittighed.
Hvad vi derudover foretager os i kådhed – det må vi godt.
Det er en del af den nye verdensorden, tror jeg,
at man gerne må gøre noget i glæde,
eller hvad det måtte være,
uden at skamme sig over det.«*

Steffen Brandt, musiker, i Berlingske Tidende, den 10. maj 1999.

*»Hvis jeg synes, jeg har gjort, hvad jeg ville gøre,
og jeg har fået det frem, som jeg forestillede mig,
så findes der en instans, som anerkender det,
og det er samvittigheden.
Det gamle, umoderne ord, samvittigheden.
Så forfærdelig firkantet er det.
Man står til ansvar for sig selv.«*

P.O. Enquist, forfatter, i Weekendavisen, den 31. marts–6. april 2000.

FREDSAFTALEN I MELLELMØSTEN

Hvori der som kickstarter fortælles en historie om nogle mennesker, der brugte deres kompetencer samvittighedsfuldt.

Den 13. september 1993. Vi er på plænen foran Det Hvide Hus i Washington D.C.

Noget fantastisk sker. *Yitzhak Rabin* (Israels daværende premierminister og veteran fra alle Israels krige) og *Yassir Arafat* (formand for PLO og ligeledes en mangeårig veteran i palæstinenserens kamp for selvbestemmelse) giver hinanden det historiske håndtryk som symbolet på fredsaftalen i Mellemøsten.

Denne aftale var grundlæggende udtryk for, at både Israel og PLO efterhånden havde set i øjnene, at der måtte sættes en stopper for den destruktion og vold, der havde hærget Mellemøsten. Men det var også udtryk for noget andet. På plænen foran Det Hvide Hus den 13. september 1993 var der en lille gruppe nordmænd, palæstinensere og israelere, som ikke blev nævnt i de officielle taler, men som havde spillet en afgørende rolle i fredsaftalens tilblivelse.

Denne lille gruppe havde gennem 14 hemmelige forhandlingsmøder i Norge gjort det afgørende forarbejde for fredsaftalen. Alle møderne blev holdt på godser, afsidesliggende bondegårde, en skihytte ved Holmenkollen og på forskellige landsteder. Forhandlingerne var intense og varede flere gange to døgn. Et meget vigtigt brændstof ved forhandlingerne var humor. Og god mad, vin og whisky. I det hele taget spillede det en stor rolle, at forhandlerne boede sammen. Slappede af og spiste sammen. Derved fik de nogle stærke personlige relationer til hinanden.

Denne diskrete måde at gribe forhandlingerne an på viste sig at bære frugt og dannede grundlaget for fredsaftalen om palæstinensisk selvstyre i Gazastriben og oasebyen Jeriko på Vestbredden.

At disse forhandlinger i Norge kom op at stå, og at det lykkedes at få dem til at ende med et resultat, var udtryk for, at såvel Israel som PLO havde både økonomiske og politiske interesser heri. Men det var samtidig udtryk for, at en lille gruppe nordmænd, palæstinensere og israelere – før, under og efter de hemmelige møder i Norge – anstrengte sig til det yderste og gjorde alt, hvad de kunne. Også når det hele var på vej til at bryde sammen.

Disse mennesker tog et personligt ansvar for konflikten i Mellemøsten og gjorde deres indflydelse gældende. De gjorde det med udgangspunkt i de mennesker, de var. Dét, de kunne. Dét, de var gode til. Og de kontakter, de havde. Kort sagt: De brugte deres kompetencer samvittighedsfuldt.

INDHOLD

FORORD

12

*I hvilket jeg ser mig selv som samvittighedens advokat,
som gerne vil fortælle historien om den samvittighedsbølge,
der her ved starten på det 21. århundrede
er én af de afgørende tendenser i erhvervs- og samfundsudviklingen.*

INDLEDNING

15

*I hvilken bogens opbygning og de enkelte kapitlers indhold
bliver gennemgået i hovedtræk.*

KAPITEL I

SAMVITTIGHEDSBEGREBET

17

*I hvilket samvittigheden indtager sin kongestol
som bogens centrale begreb på bekostning af etik og moral.
Herefter vil samvittighedens princip blive foldet ud,
for på den måde at gøre klar til finalen:
fremlæggelse af ti påstande om, hvad samvittighed er,
blandt andet at samvittighedsbegrebet er
meget vedkommende for det moderne menneske.*

Hvorfor samvittighed?
Samvittighedens princip
Ti påstande om samvittigheden

- 1 Det gode på dagsordenen
- 2 Et medfødt instinkt

- 3 Større end det enkelte menneske
- 4 En løbende samtale med sig selv
 - 5 Det hudløse
- 6 En ubønhørlig følgesvend
- 7 Tvivlen som livsvilkår
- 8 De tre tilstande
- 9 Gentagne tilbagefald
- 10 En bro mellem det individuelle og det fælles

KAPITEL II

SAMVITTIGHEDSBØLGEN

29

*I hvilket den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed beskrives.
Centrale data og tegn, der belyser denne nye markedsvirkelighed
primært i Danmark, men også ude i den store verden,
vil blive samlet op, vurderet og lagt frem.*

De nye ordsammensætninger
Det handler om samvittighed
Det økologiske marked
Den politiske forbruger
Den etiske investor
Samvittigheden som konkurrenceparameter

KAPITEL III

HAR SAMVITTIGHEDSBØLGEN EN NØDVENDIGHED?

149

*I hvilket de store spørgsmål stilles:
Har samvittighedsbølgen en nødvendighed?
Hvad er den egentlige drivkraft i samvittighedsbølgen?
Har samvittighedsbølgen en fremtid?
Hvordan skriver samvittighedsbølgen sig ind i forhold til det 20. århundredes
historie? Og sidst men ikke mindst:
Hvad er samvittighedsbaseret management?*

Fugleperspektivet
Virksomhedsperspektivet
Den egentlige drivkraft
Samvittighedsbølgens fremtid
»Det gør de kun for at tjene penge«
Exit abstraktionernes vold
Samvittighedsbaseret management

APPENDIKS 1

10 GODE RÅD OM SAMVITTIGHEDEN

173

I hvilket jeg med ti gode råd videregiver mine egne erfaringer med at udholde samvittighedens til tider ulidelige dilemmaer.

APPENDIKS 2

KRITIK AF HANS MAGNUS ENZENSBERGER:

»MED UDSIGT TIL BORGERKRIGEN«

176

I hvilket ét af de mest indflydelsesrige essay fra 1990'erne bliver kritiseret for at reducere den menneskelige samvittighedsfølelse til kun at skulle næres af og tage sig af de lokale relationer. Endvidere gøres der bag om to af tidens hovedtendenser, den globale forstoppelse og informationsbulimien, der som alt andet menneskeskabt står til at fjerne.

VÆRKTØJSKASSE

181

I hvilket forskelligt værktøj lægges frem til dem, der ønsker at arbejde videre med bogens emne og problemstillinger.

Noter
Skemaer
Tabeller
Figurer
Bokse
Litteraturliste

ET PERSONLIGT EFTERORD

200

I hvilket jeg udtrykker min taknemmelighed over for dem, der gjorde denne bog mulig.

FORORD

*I hvilket jeg ser mig selv som samvittighedens advokat,
som gerne vil fortælle historien om den samvittighedsbølge,
der her ved starten på det 21. århundrede
er én af de afgørende tendenser i erhvervs- og samfundsudviklingen.*

*»Med en rystende klode som underlag
For et snavset stykke avispapir
Skriver jeg tværs over telegrammer
Fra Lucifers faste borg
og tværs over sorte portrætter
Af alle hans stolte drabanter
Disse glemte ord: jeg tror.«*

Fra Erik Knudsens digt *Credo* i samlingen *Blomsten og Sværdet*, 1949.

Med denne bog vil jeg fortælle historien om den samvittighedsbølge, som her ved århundredeskiftet udgør en af de væsentligste udviklingstendenser i erhvervs- og samfundslivet. Og som viser sig ved, at en samvittighedsbase-ret markedsvirkelighed allerede er en realitet, hvorfor det i stigende grad vil kunne betale sig for virksomhederne at gøre noget godt.

Bogen henvender sig til erhvervsfolk, politikere, embedsmænd, journalister, forfattere, undervisere m.v., der på én eller anden måde kan have en profes-

sionel interesse i bogens emne. Men samtidig har det været afgørende for mig at skrive en bog, som alle, der er interesseret i emnet, skal kunne læse.

Genremæssigt er bogen en hybrid. Den er et *essay*, fordi jeg har erfaret, at mit stærke personlige engagement i stoffet trives godt i den frie ramme, som et essay er. Men samtidig er bogen præget af en meget stærk *dokumentarisk* hensigt, fordi jeg gerne har villet samle og formidle væsentlige dele af den viden, der findes om den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed.

Bogen kan også sine steder læses som en *krønike* over væsentlige træk i erhvervs- og samfundsudviklingen. Det dokumentariske hovedkapitel bygger på en tidsakse, der starter med gennembruddet for *det økologiske marked* først i halvfemserne. Herefter tages der fat i *den politiske forbruger*, der dukkede op et par år efter. I slutningen af halvfemserne kom diskussionen om *den etiske investor*. Og på tærsklen til det nye århundrede blev der sat øget fokus på begrebet *bæredygtige virksomheder* som et samlet syn på virksomhedernes præstationer indenfor ikke bare det økonomiske, men også det miljømæssige, sociale og etiske område.

Samvittighedsbølgen er både en kendsgerning i Danmark og i hele den vestlige verden. I denne bog har jeg imidlertid af pladsmæssige årsager valgt at afgrænse den fremlagte dokumentation til danske forhold, dog krydret med internationale henvisninger undervejs.

Endelig kan bogen læses som en *debatbog*. Der er i særlig grad to påstande, som kan gøre mig stiktosset i den aktuelle kulturelle og politiske debat, og som jeg gerne vil udfordre.

Den første påstand er, at der i dag ikke er noget at tro på. Det er et synspunkt, som kulturpersonligheder, forskere, politikere, marketingsfolk m.v. står i kø for at dyrke og fremføre med medierne som ivrige og bevidstløse højtalere. Et eksempel: teaterchef Ole Bornedal fik i januar 1999 spørgsmålet¹: »Hvad er der at tro på i dag?«. Han svarede uden omsvøb, kort og præcist: »Der er ikke noget«.

Jeg er helt uenig med dette i virkeligheden dybt kyniske standpunkt. Der er i allerhøjeste grad noget at tro på. Jeg er ikke troende i traditionel religiøs forstand. Men jeg tror på, at mennesket er og bliver et socialt væsen, som er født med stærke samvittigheds-mæssige instinkter. Og denne bog bygger på denne tro.

Den anden påstand er, at egoismen har taget det hele. Denne påstand fremføres lige så ofte som den første påstand. F.eks. var den det bærende synspunkt i bogen »Det ny århundrede«². Bogens forfattere, en lang række fremtrædende danske samfundsdebattører, f.eks. forfatteren Ebbe Kløvedal Reich, chefredaktøren på Aktuelt, Kresten Schultz Jørgensen, forfatteren Asger Baunsbak-Jensen og journalisten Georg Metz, beskriver vor tid som »Fællesskabet, der forsvandt« og begrundet det bl.a. på følgende måde:

»Det er således blevet politisk korrekt at tænke egoistisk, at være sig selv nok (...) den personlige selvrealisering og økonomiske tænkning sættes i centrum. Det betyder, at samfundet mere og mere præges af manglende etisk orientering. Individualismen kender ikke til fællesskabet – og kan derfor ikke begrænse sig af hensyn til fællesskabet. Den er i stedet blevet frihed til kynisme og grådighed. Det er blevet moralsk acceptabelt at spørge: Kan det betale sig for mig? (...) Livet har virkeliggørelsen af mig´et som sit højeste mål. Ansvarlighed og fællesskab er blevet reduceret til et latterligt bagstræb, der i hvert fald ikke kan betale sig.«³

Jeg deler slet ikke den forfaldshistorie, som disse samfundsdebattører her tilbyder deres læsere. Det er hævet over enhver tvivl, at tiden rummer stærke egoistiske kræfter. Men det er i virkeligheden kun den halve sandhed. Og så længe, samfundet baserer sig på den kapitalistiske markedsökonomi, kan eksistensen af egoismen dårligt nok betegnes som en nyhed. Dertil kommer, at en lang række samvittighedstendenser over en bred front for alvor er begyndt at udfordre og bryde med den egoistiske tankegang. Denne bog vil dokumentere disse tendenser.

Men først som sidst: Jeg vil noget med denne bog. Jeg er besat af visionen om at gøre samvittigheden til en ledestjerne for det 21. århundrede. Det er derfor, jeg har skrevet bogen.

Det er magtpåliggende for mig at stå ved dette subjektive udgangspunkt for bogen. Og når jeg bruger en del plads på at fremlægge og beskrive data, så er formålet alene at pege på de mange tendenser i erhvervs- og samfundsudviklingen, i hvilket jeg finder en bekræftelse på min vision. Visionen står og falder således ikke med omfanget af den datamængde, som det er muligt at fremlægge, og i hvor stor udstrækning, der kan rettes eller ikke rettes indvendinger imod disse data. Omvendt skal jeg da ikke skjule min begejstring over, at der i tiden findes så mange data, som bekræfter min vision, og at det langt fra er alle data, der bliver fremlagt i denne bog. Jeg har mange flere endnu!

Så, kære læser: du holder nu et partsindlæg i hånden. Jeg er advokaten, og den sag, jeg ønsker at fremme, er samvittigheden.

INDLEDNING

I hvilken bogens opbygning og de enkelte kapitlers indhold bliver gennemgået i hovedtræk.

Bogen består af tre hovedkapitler og to appendikser.

Det første kapitel handler om samvittighedsbegrebet.

Det er det kapitel, hvori jeg behandler samvittigheden inden for en almenmenneskelig ramme. Jeg forklarer, hvorfor jeg har valgt at bruge samvittighedsbegrebet som det centrale begreb i bogen i stedet for etik og moral. Der bliver fokuseret på ét af bogens nøglebegreber: samvittighedens princip, og jeg fremlægger ti påstande om, hvad samvittighed er. Blandt andet at samvittigheden bygger en bro mellem det individuelle og det fælles og på den måde bliver et meget vedkommende begreb, da vor tid skrider på, at sådanne broer designs og bygges.

Det andet kapitel, bogens hovedafsnit, beskriver samvittighedsbølgen.

Samvittighedsbølgen er betegnelsen for den nutidige tendens, hvor samvittigheden spiller en stadig stærkere rolle i økonomiens verden og på afgørende vis griber ind i pengeindtjeningens vilkår. Denne tendens er så stærk, at den er ét af de væsentligste udviklingstræk i erhvervs- og samfundsudviklingen her ved indgangen til et nyt århundrede. Centrale dele af de data og tegn, som samvittighedsbølgen allerede har efterladt sig – primært i

Danmark, men også internationalt – vil blive samlet ind, vurderet og lagt frem. På den måde præsenteres en ny samvittighedsbaseret markedsvirkelighed.

I dette hovedafsnit er der *brudstykker*, som i form af en lang række bokse ved siden af den fortløbende tekst indeholder uddybende dokumentation og kommentarer.

Det tredje kapitel rejser nogle store spørgsmål.

Har samvittighedsbølgen en nødvendighed? Hvori består den i givet fald? Er den kommet for at blive, eller er den et forbigående modelune, der forsvinder på samme måde, som når vinden har lagt sig? Har samvittighedsbølgen en fremtid i det 21. århundrede? Og hvordan skriver den sig ind i det 20. århundredes historie? Disse store spørgsmål vil jeg besvare både ud fra et fugleperspektiv, der fokuserer på almene udviklingstendenser i samfundet, og ud fra et virksomhedsnært perspektiv, der stiller skarpt på driftsøkonomiske problemstillinger.

Bogen afsluttes med to appendikser.

I det første appendiks beskriver jeg de erfaringer, jeg på det personlige plan har gjort med hensyn til at udholde samvittighedens dilemmaer. Det sker i form af 10 gode råd, som jeg gerne vil give videre.

Det andet appendiks er en kritik af Hans Magnus Enzensbergers essay »Med udsigt til borgerkrigen« fra 1994, ét af halvfemsernes mest indflydelsesrige essay. Jeg læser det som en nedgøring af den samvittighedsfølelse, som langt de fleste mennesker kender til. Selvom denne samvittighedsfølelse kan give anledning til en masse frustrationer – for hvad kan og skal man i grunden stille op med sin medfølelse for folk, der lider nød på den anden side af jordkloden? – så er det afgørende, at vi holder den ved lige. Det er en følelse, der skal trænes og indgå i fremtidens økonomi og ikke latterliggøres, sådan som Enzensberger gør det.

Til sidst i bogen er der en værktøjskasse.

Værktøjskassen indeholder forskellige ting, der er gode at have ved hånden, hvis man skal arbejde videre med bogens emne og problemstillinger: noter, oversigter over skemaer, tabeller, figurer og bokse, et navne- og emneregister samt en litteraturliste.

Til allersidst kommer der et personligt efterord.

Her vil jeg gerne sige tak til dem, der gjorde denne bog mulig.

KAPITEL I

Samvittighedsbegrebet

*I hvilket samvittigheden indtager sin kongestol
som bogens centrale begreb på bekostning af etik og moral.
Herefter vil samvittighedens princip blive foldet ud
for på den måde at gøre klar til finalen:
fremlæggelse af ti påstande om, hvad samvittighed er,
blandt andet at samvittighedsbegrebet er
meget vedkommende for det moderne menneske.*

HVORFOR SAMVITTIGHED?

*Samvittighed er noget, den brede befolkning »ej« ,
i modsætning til både etik og moral.*

Jeg har valgt begrebet samvittighed som denne bogs centrale begreb i stedet for etik og moral. Det er der såvel en positiv som negativ grund til.

Den positive grund eller tilvalget hænger sammen med, at begrebet samvittighed er forankret i den brede befolkning. Stort set alle mennesker kender til, hvor nedslidende det er at have en dårlig samvittighed, og hvor dejligt det omvendt er at være i besiddelse af en god samvittighed, samt hvor forkeret det kan føles at være samvittighedsløs. Dette kan også formuleres på en anden måde: den brede befolkning »ej« samvittigheden og føler, at den er »deres«. Eller i hvert fald noget, der altid vil være i én.

Dertil kommer, at samvittighedsbegrebet skærper den etiske diskussion. Samvittigheden sætter både fokus på problematiske handlinger, vi foretager os, og på handlinger, som vi ikke foretager os, men som vi burde. Dermed gøres den etiske diskussion forpligtende. Det bliver ikke længere muligt kun at forholde sig til denne diskussion som ren imagepleje i forhold til et marked, en forvaltning eller en offentlighed. Diskussionen må nødvendigvis bringes videre med det mål at forankre den i en konsekvensrettet praksis. Eller i hvert fald bliver en stillingtagen til en sådan praksis uundgåelig.

Den negative grund eller fravalget hænger sammen med, at såvel etik som moral er belastede begreber i kraft af deres historiske anvendelse.

Den måde, hvorpå etikbegrebet er blevet anvendt inden for de sidste 10 til 15 år, har i flere henseender været direkte problematisk. Der er gået inflation i begrebet etik. Det er kommet til at omfatte en næsten hvilken som helst værdi og holdning, der udtrykkes. Derved er det blevet upræcist. Derfor kan det være på sin plads at fremhæve, at etikens kerne handler om det, der sker mellem mennesker og mellem mennesker og natur. Og det er konsekvenserne af vores handlinger eller ikke-handlinger i forhold til andre mennesker og naturgrundlaget, der er og bliver etikens hovedspørgsmål: er dét, vi gør eller ikke gør, vurderet med den målestok gode handlinger eller dårlige handlinger? Samvittighedsbegrebet stiller med det samme lynskarpt på dette spørgsmål.

Dernæst har det været således, at etikbegrebet er blevet introduceret som et upersonligt fra-oven-og-nedefter fænomen i det politiske liv, erhvervslivet og medieverdenen. Hvorfor det mange gange bliver opfattet

som en blot ny og mere raffineret måde at sikre forskellige særinteresser, hvad enten det drejer sig om imagepleje, pengeindtjening eller magtfastholdelse. Alt dette har naturligt nok givet anledning til en del skepsis hos dem (vælgere, forbrugere, medarbejdere m.v.), der bliver udsat for den etiske diskussion.

Kombinationen af ovennævnte to forhold har medført, at etikbegrebet her ved århundredeskiftet til tider kan fremstå som et begreb, der lider af metaltræthed. Og måske var dét den egentlige grund til, at Spar Nord, tidligere Sparekassen Nordjylland, i 1996 besluttede sig for fremover at give deres etiske regnskab et nyt navn, nemlig kvalitetsregnskabet?

Den historiske belastning af moralbegrebet går længere tid tilbage og har flere århundreder på bagen. For mange mennesker ligger der en dårlig klang i det at moralisere. Det står for en blanding af noget stærkt belærende og fundamentalistisk. Noget, som på én gang kan være strengt, tilknapet og uretfærdigt, og hvor ondskaben for alvor får mulighed for at sætte sig igennem for fuld udblæsning med magtudøverne som de villige håndlangere. For mange er moral det samme som biskoppen i Uppsala, Fanny og Alexanders tyranniske stedfar i Ingmar Bergmans film af samme navn fra 1982.

Det forekommer mig, at biskop Jan Lindhardt ser bort fra denne moralbegrebets historiske belastning. Han vil nemlig gerne moralisere:

*»Moralisering må igen på dagsordenen. Moralen kan ikke klare sig uden religion. Men kristendommen kan heller ikke forkyndes uden moral, og stadig må vi huske, at vi står over for et ægte dilemma: vi vil både have forpligtende fællesskab med gyldige normer – og vi vil samtidig have demokrati og selvbestemmelse, og dermed også frihed i forhold til en bindende fælles etik. Vi kan ikke få begge, men vor tid er kendetegnet ved, at vi er dømt til at ville have begge. Er det en frikendelse med efterfølgende løsladelse – eller er det en livstidsdom. Gud og sandhed er – hvis de skal have nogen troværdighed – ikke noget, der står til diskussion. Det er heller ikke noget, jeg kan vælge for mig selv«.*⁴

Jeg accepterer ikke denne modsætning mellem det individuelle og det fælles, som i øvrigt svækker meget af debatten her ved århundredeskiftet. Moderne mennesker har spist af æblet i paradiset have. Derfor accepterer de ikke, at »Gud og sandhed« ikke står til diskussion. Dertil ved de for meget og har tænkt for meget over tingene, også med hensyn til at gå bag om religionen. Absolutte og én gang for alle formulerede sandheder og objektive doktriner, der lægger det hele fast til evig tid, hører det 20. og ikke det 21. århundrede til.

Man kommer ikke uden om, at det »hele« foregår i det enkelte menneske. Det gælder også de religiøse længsler og forestillinger. Derfor må

man leve med den kendsgerning, at det enkelte menneske af og til står af i forhold til fællesskabet. Ingen kan dybest set forhindre dette, men én ting kan man samtidig være lige så sikker på som amen i kirken: vedkommende kommer tilbage igen!

Først som sidst: Dét, der foregår i det enkelte menneske, er dybt flettet ind i et samvær eller fravær af samvær med andre mennesker. Mennesket er ikke nogen øde ø, heller ikke når det er alene. Vi mennesker er forbundne kar. Gode handlinger kan tilskynde til flere gode handlinger. Det samme gælder dårlige handlinger, og som tidligere nævnt, så tror jeg på, at mennesket er født med samvittighedsmæssige instinkter. Og de kan styrkes eller svækkes i kraft af opvæksten og påvirkning fra samfundet.

Jan Lindhardts moralske projekt er en del af den abstraktionernes vold, som har præget det 20. århundrede, og som jeg skal vende tilbage til ved afslutningen på denne bog. Et projekt, der derimod peger ind i det 21. århundrede, skal omvendt være i stand til at sammentænke og rumme følgende paradokser.

PARADOKSER DER KENDETEGNER DET MODERNE MENNESKE

Det enkelte menneske skal på én og samme tid
have lov til at være sig selv uden at være sig selv nok.

Det enkelte menneske er på én og samme tid
både forpligtet på sig selv og noget, der er større end sig selv.

Alt sammen tilsyneladende temmelig modsætningsfyldt. Men min påstand er, at disse paradokser eksisterer i bedste velgående i mange menneskers liv, og at det vil de blive ved med i det 21. århundrede.

Samlet kan man sige, at samvittigheden er noget, vi selv har. Etik og moral opfattes derimod af mange mennesker som noget, nogle andre kommer med. Mange gange anmassende, og som noget, der pådattes og presses ned over hovedet på én.

SAMVITTIGHEDENS PRINCIP

Samvittighedens princip er en af tilværelsens store principielle udfordringer med global rækkevidde.

Samvittigheden knytter sig til de situationer, hvor vores handlinger – eller ikke-handlinger – griber ind i og har indflydelse på andre mennesker og naturen. Og disse situationer er der jo hver dag hele tiden en masse af, ikke mindst når vi tager beslutninger og handler i økonomiens verden. Samvittighedens princip knytter sig til dette grundvilkår for menneskers liv og indeholder et utvetydigt krav til den enkelte, når denne skal håndtere dette grundvilkår.

SAMVITTIGHEDENS PRINCIP

Som menneske står man ikke kun til ansvar over for sig selv og sine nærmeste, men man står også til ansvar over for naturen og andre mennesker, hvad enten de er tæt på, længere væk eller meget langt væk.

Som mennesker er vi til enhver tid udstyret med magt. Det vil sige nogle ressourcer og handlemuligheder, der har eller kan få en betydning for andre mennesker og naturen. Denne magt varierer over tid, og den er samtidig ulige fordelt fra menneske til menneske som følge af såvel forskelle i personlige ressourcer som forskelle betinget af de eksisterende økonomiske, politiske og juridiske strukturer i samfundet.

Men samvittighedens princip gælder såvel i forhold til dét menneske, der har lidt magt, som dét, der har meget magt. Ligeegyldigt hvordan og på hvilken måde magten er fordelt, så gælder samvittighedens princip for os alle. Samvittighedens princip er så at sige hinsides magtens fordeling.

Det er imidlertid ikke det samme som, at samvittigheden ikke interesserer sig for uligheder i magtens fordeling, hvad enten de er personligt eller samfundsmæssigt betinget. Tværtimod kan samvittigheden virke meget inspirerende på forestillinger og politiske forslag, hvis formål det er at skabe en mere ligelig fordeling af magt og ressourcer i samfundet.

Samvittighedens princip ophører dér, hvor vores magt som mennesker ophører. Det vil sige dér, hvor vi ikke længere har nogen indflydelses- eller

påvirkningsmuligheder, hvad enten det drejer sig om forholdet til ens nærmeste og de sociale grupper, vi er med i: familie, venner, virksomheder m.v. Eller det omhandler samfundet som helhed og forskellige svage grupper i samfundet. Eller det omfatter naturen og fremtidige generationers livsvilkår.

Det kan være uhyre svært at finde det punkt, eller de punkter, hvor samvittighedens princip ophører i forhold til disse tre meget forskellige niveauer, hvilket yderligere bliver besværliggjort af, at der i virkeligheden er tale om punkter, der hele tiden er i bevægelse.

Samtidig er det afgørende at understrege, at samvittighedens princip ikke opererer med opdelinger i noget lokalt, der tilsyneladende er inden for menneskers rækkevidde, og noget større og globalt, der ikke kan nåes. Samvittighedens princip er derimod hele tiden optaget af et meget enkelt spørgsmål, der aldrig kan besvares endeligt: hvor stopper mine indflydelsesmuligheder som menneske? Men én ting ved vi:

*I vor globale tidsalder stopper de ikke,
hverken ved kommuneporten, landegrænsen
eller det europæiske fastland!*

TI PÅSTANDE OM SAMVITTIGHEDEN

*Samvittigheden har ikke bare mange år på bagen,
men har også et særligt budskab til det moderne menneske.*

1. DET GODE PÅ DAGSORDENEN

Samvittigheden er på evig jagt efter det gode: *Hvad er det gode, og hvad vil det sige at gøre noget godt?* Og i det lys er samvittigheden en livslang debat om, hvordan vi som mennesker forvalter vores indflydelsesmuligheder i forhold til andre mennesker og naturen.

Det er en del af samvittighedens væsen, at den ikke kan lade være med uafbrudt at stille følgende spørgsmål: Har andre mennesker det godt eller skidt? Hvordan skal de styrke forvalte deres magt? Hvordan opnår flest mulige mennesker et værdigt liv? Hvornår og hvordan sker retfærdigheden fyldest?

2. ET MEDFØDT INSTINKT

Samvittigheden er et medfødt instinkt og dermed en universel livserfaring, som vi kan finde sporene af i mange forskellige kulturer gennem historien, f.eks. helt tilbage til den klassiske græske kultur 400-500 år før Kristus. Samvittigheden er en impuls, der handler om medfølelse og er afgørende karakteriseret ved en svaghed for de svage eller det svage.

Samvittigheden er ikke noget, vi kan se. Det er heller ikke noget, der kan indlæres. Men det er noget, vi kan mærke i større eller mindre grad. Derfor er samvittigheden dybest set heller ikke noget, der kan reguleres, hverken i form af skrevne eller uskrevne regler, hvad enten vi snakker om love, vedtaget af folketinget, eller regler, der indgår i styringen af virksomheder og institutioner. Derimod ligger det inden for vores handlemuligheder at kunne komme i større eller mindre kontakt med vores samvittighed. Og det kan vi træne alene og/eller sammen med andre i familier, arbejdsfællesskaber og politiske forsamlinger.

Men samvittigheden er også noget, der kan undertrykkes og fortrænges, og indimellem – og nogle gange endda i lang tid – kan man slet ikke få øje på den, og så tror man ikke, at den findes. Men det gør den. Samvittigheden dukker altid op. Igen og igen. Ligesom ukrudtet, der før eller siden bryder igennem brosten og asfalt.

3. STØRRE END DET ENKELTE MENNESKE

I sin bog om ledelsesfilosofi fra 1998 definerer Ole Fogh Kirkeby samvittighed som *»noget, man tilsyneladende har, men som hovedsagligt har én.«*⁵.

Med samvittigheden erfarer vi en kraft i menneskelivet, der ligger uden for os selv, og som vi ikke er herre over. Som menneske får vi ikke på noget tidspunkt i livet mulighed for at tage stilling til, om samvittigheden skal være der eller ikke være der. Den er der bare. Som menneskelivets tyngdelov.

4. EN LØBENDE SAMTALE MED ÉN SELV

Samvittigheden er en tilbagevendende dialog, vi har med os selv. En uafbrudt samtale med det særlige kendetegn, at det er en to-vejs-kommunikation, hvor afsender og modtager er den samme – nemlig én selv. Samvittigheden er en indre samtale, der hele tiden står på stand by, og som det ikke er muligt at slukke for.

5. DET HUDLØSE

Der er noget hudløst over samvittigheden, der mange gange udstiller det nøgne menneske ved at fokusere skarpt på de reelle motiver, der ligger til grund for vores handlinger og ikke-handlinger. I den forstand skræller samvittigheden alle vores overfladiske forsvarsreaktioner og pragmatiske bortforklaringer væk for at gå direkte til kernen af vores adfærd. K. E. Løgstrup har beskrevet samvittigheden som menneskets

*»åbenhed for sig selv, dens karakter af blottelse og afsløring, fordi denne samme åbenhed har givet anledning til selvbedrag. I selvbedraget flygter mennesket fra at se sin ondskab i øjnene og fra sin samvittigheds dom ... Samvittigheden går lige til sagen – til skylden. Det er det »intuitive« ved samvittigheden«*⁶

På den måde er samvittigheden en kraft, der bliver ved med at holde et spejl, hvor vi kan se og mærke vores inderste tanker og bevæggrunde, hvilket kan være en yderst smertefuld oplevelse.

6. EN UBØNHØRLIG FØLGESVEND

Samvittigheden har ubønhørighedens skær over sig. På en fortvivlende måde insisterer den på at stille mennesket frit. Som storinkvisitoren i Dostojevskijs »Brødrene Karamazov« bebrejdende siger til Jesus:

»Intet er mere fristende for menneskene end frihed for samvittigheden, og dog er der intet, der volder dem større kval. Du burde have givet menneskene et fast grundlag, så deres samvittighed kunne have fundet ro en gang for alle. Men du

gav dem ikke noget fast grundlag. Alt, hvad de fik af Dig, var usædvanligt, gådefuldt og ubestemt. Du gav dem alt det, som overstiger menneskelige kræfter. Du handlede, som om Du ikke elskede dem. Og hvem var det, som gjorde det? Den samme, som var kommet for at give sit liv for dem! Den større frihed blev en stadig kilde til lidelse for menneskene, en knugende byrde for deres sjæle. Du ville eje menneskenes kærlighed; de skulle følge Dig frivilligt, grebet af Dit ord og Dit eksempel, den urokkelige gamle lov skulle ikke gælde for dem mere; i stedet for gav Du menneskesjælen det frie valg mellem godt og ondt»⁷.

Samvittigheden er en følgesvend, som aldrig giver op og følger os hele livet. På samme måde som Jesper Fårekyling i Walt Disneys Pinocchio. Et permanent resonanskar, som hele tiden reagerer på og tager stilling til både dét, vi gør, og dét, vi ikke gør.

7. TVIVLEN SOM LIVSVILKÅR

Samvittigheden giver ikke selv noget endeligt svar på, hvad det vil sige at gøre eller ikke gøre noget godt. Samvittigheden bringer derved et spørgsmål ind i vores liv, som uanset, hvor meget vi end prøver, ikke lader sig besvare endeligt.

Med samvittigheden er det som at stå med en håndfuld sand på en strand. Man tror lige pludselig, at nu har man den! Nu ved man virkelig, hvad det gode og det onde er! Men øjeblikket efter er sandet væk, og man er igen kommet i tvivl.

At leve med samvittighed er at leve med tvivlen, som vi mennesker er tvunget til at forsone os med som et livsvilkår.

8. DE TRE TILSTANDE

Enten mærker vi den gode samvittighed. Eller den dårlige samvittighed. Eller ingen af delene, men derimod samvittighedsløsheden. Menneskets sind veksler mellem disse tre tilstande, og vi kan ikke undgå nogen af de tre tilstande. Men dét, vi derimod kan ændre på, er fordelingen og overgangen mellem de tre tilstande samt den relation, vi selv har til de tre tilstande.

Alle tre tilstande giver energi. Det er således ikke kun tilstanden med den gode samvittighed, der giver energi. Selvom det selvfølgelig er en notorisk kendsgerning, at selve dét, at vi med os selv ved, at vi har gjort noget godt, kan give livet mening. Men den gode samvittighed – eller rettere længslen efter den – aktiveres også, når den ikke er der, og hvor det er enten den dårlige samvittighed eller samvittighedsløsheden, der har overtaget.

I en vis forstand kan man sige, at den dårlige samvittighed og samvittighedsløsheden har et større udviklingspotentiale end den gode samvittighed, fordi de begge indirekte rejser spørgsmålet om en forandring og

forbedring af tilstanden, hvorimod den gode samvittighed kan have en tendens til selvgodhed, der er tilfreds med blot at hvile på laurbærrene. På den måde kan der være noget selvtilstrækkeligt over den gode samvittighed, der nemt falder for fristelsen til et ønske om at være evigt. Et ønske, der altid, før eller siden, vil vise sig ikke at kunne opfyldes.

9. GENTAGNE TILBAGEFALD

At leve med samvittigheden er således at leve med tilstande, hvor den gode samvittighed med jævne mellemrum sættes ud af kraft for at blive afløst af den dårlige samvittighed eller samvittighedsløsheden.

Og da ønsket om at gøre noget godt ligger dybt i os, er vi som mennesker så at sige dømt til at opleve tilbagefald. På samme måde som Sisyfos, konge i Korinth, der af de græske guder blev dømt til at bakse med en sten op ad bjerget. Som bekendt falder stenen hele tiden ned, og han har ikke andet at gøre end at samle den op igen og forsøge forfra som om, at denne gang skal det nok lykkes!

At leve med samvittigheden er således at leve med uundgåelige tilbagefald. Den store udfordring som menneske er at forsone sig med denne kendsgerning. Selvom det sikkert altid vil forekomme som værende noget af det sværeste ved livet.

10. EN BRO MELLEM DET INDIVIDUELLE OG DET FÆLLES

For den franske filosof J. J. Rousseau var samvittighed en indre følelse af, hvad det gode er. Noget, som det enkelte menneske kan mærke som en indre stemme. Samvittighedens stemme. Men selvom samvittigheden på den måde er funderet i »*hiin Einzelte*«, som Søren Kierkegaard ville have sagt det, så handler den først som sidst om det fælles: relationer mellem mennesker og menneskers forhold til naturen.

Samvittigheden bygger på den måde en enestående bro mellem det individuelle og det fælles og etablerer her imellem en livslang forbindelseslinje. Det bringer samvittigheden i god samklang med det dobbelte behov, der karakteriserer det moderne menneske ved indgangen til det 21. århundrede.

På den ene side er det moderne menneske blevet sig selv bevidst. Det vil selv og kan en masse ting selv og har i den forstand behov for at være sig selv. Det er dét, der på mange måder er en stærk tendens i tiden her omkring århundredeskiftet: *den anti-autoritære individualisme*. Tendensen fremtræder på mange måder. Lige fra Brian Laudrup, der i perioder »ligesom« ikke havde lyst til at spille på fodboldlandsholdet. Over de danske soldater, der på grund af familieferøgelser alligevel ikke ønskede at tage til Kosova, selvom de havde indgået aftale med militæret herom. Og til store

verdensomspændende revisions- og rådgivningsfirmaer, der er ved at få grå hår over, at de unge mennesker ikke længere ydmygt står i kø med hatten i hånden for bare at få lov til at starte hos dem med udsigten til en livslang karriere.

På den anden side kan det moderne menneske ikke løbe fra sin afhængighed af andre mennesker og har derfor også et behov for ikke at være sig selv nok. Og det moderne menneske længes – i kølvandet på sammenbruddet i den store idékamp mellem socialisme og kapitalisme – efter noget, der er større end det selv: fælles visioner, fælles normer, et samvær, en forbundethed, en mening og et perspektiv med livet. Det er dét, der er en anden stærk tendens i tiden her omkring århundredeskiftet: *den stærke optagethed af miljømæssige, sociale og etiske emner.*

Samvittighedsbegrebet er således et meget moderne begreb, fordi det på én og samme tid rummer det enkelte menneskes behov for at være sig selv, samtidig med at det insisterer på, at det enkelte menneske også må forpligtige sig på det fælles.

KAPITEL II

Samvittighedsbølgen

*I hvilket den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed beskrives.
Centrale data og tegn, der belyser denne nye markedsvirkelighed
primært i Danmark, men også ude i den store verden,
vil blive samlet op, vurderet og lagt frem.*

*Det der må du ikke skrive!!!!
Fy, Dennis Rodman!*

En ny global samvittighed



»Den globale landsby, det globale marked, den globalt agerende virksomhed og den globalt orienterede forbruger har skabt en ny global samvittighed – eller ansvarlighed. Med den transnationale nærhed skabes der en global sammenhæng mellem verdens store problemer, og der etableres et interesse- eller »skæbnefællesskab«, der binder verdens forbrugere, virksomheder, organisationer og politikere sammen. Via de globale tv-netværk konfronteres vi dagligt med internationale konflikter og humanitære katastrofer. De er blevet en del af vores egen hverdag. De udfordrer vores moral og

etik og efterlader en kollektiv dårlig samvittighed. Dette har sat emner som menneskerettigheder, økologiske kriser, befolknings-eksplosion, atomprøvesprængninger osv. på den lokale dagsorden hos en stadig mere kritisk og selektiv forbruger – den politiske forbruger. De globale problemer er blevet en del af det enkelte menneskes hverdag, identitet og selvforståelse«.

Mandag Morgen Strategiske Forum:

»Den politiske virksomhed. Erhvervslivets svar på den politiske forbruger og på nye markedsvilkår«, side 15, 1996.

DE NYE ORDSAMMENSÆTNINGER

*Ord fra forskellige sprogverdener
og med modstridende betydning
danner par og skaber derved en ny mening.*

Oxymoron er betegnelsen for begreber, der dannes af ord, der taget hver for sig er indbyrdes i strid med hinanden. Oprindeligt stammer ordet fra græsk, hvor det var sammensat af oksys, der betyder skarpsindig, og moros, der betyder dum.

I Danmark har vi ikke et ord med den tilsvarende betydning. Alligevel har det været et karakteristisk træk for udviklingen af det danske sprog inden for erhvervslivet og samfundsdebatten i halvfemserne, at ord fra vidt forskellige sprogverdener og med meget forskellig betydning bliver sat sammen.

Taget hver for sig er ordene ikke nye, men det er selve den måde, de sættes sammen på, som danner ny mening. Der er mange eksempler på denne tendens:

EKSEMPLER PÅ NYE ORDSAMMENSÆTNINGER

Politisk kapital	Det sociale indeks
Menneskelig kapital	Den politiske markedsplads
Intellectuel kapital	Den politiske forbruger
Videnkapital	Den bevidste forbruger
Social kapital	Den politiske virksomhed
Oplevelseskapital	Den politiske medarbejder
Symbolsk kapital	Virksomhedsetik
Grønne regnskaber	Etiske investeringer
Etisk regnskab	Etisk performance
Holistisk regnskab	Øko-produktivitet
Socialt regnskab	Den lærende organisation
Kvalitetsregnskab	Det udviklende arbejde
Videnregnskab	Værdibaseret ledelse
Oplevelsesregnskab	Mangfoldighedsledelse
Virksomhedernes sociale ansvar	Dyrevelfærd
Sociale varedeklarationer	Følelsernes samfund
Social forurening	Følelsernes intelligens
Social performance	

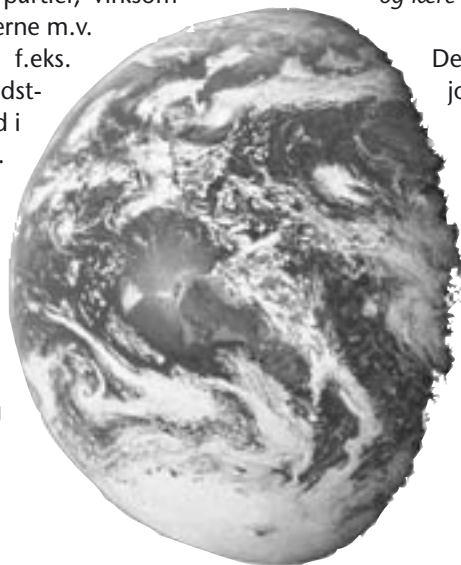
Med indgangen til det 21. århundrede står verden med en stadig stærkere global samvittighed. Samvittighed er ikke kun noget, det vedrører det enkelte menneske. Det er også noget, som en hel verden kan mærke. Den globale samvittigheds indre stemme bliver døgnet rundt aktiveret af medierne over en bred front (tv, radio, internettet, bøger, tidsskrifter, aviser m.v.).

På samme måde som en god eller dårlig samvittighed kan påvirke det enkelte menneskes handlinger, kan en god eller dårlig samvittighed på det globale plan påvirke internationale handlinger og begivenheder. Og hvor den samlede mængde af mulige gode handlinger kan forekomme uoverskuelig for det enkelte menneske i de nære relationer, kan en hel verden gribes af den i princippet samme magtesløshed, der kan knytte sig til en sådan uoverskuelighed. Men en hel verden kan også gribes af en samvittighedspræget omsorg og medfølelse, der på forpligtende vis kan bevæge tingene med tusindvis af små og store handlinger på alle niveauer: internationale organisationer, nationalstater, partier, virksomheder, husholdningerne m.v.

Det har man f.eks. set med miljøbevidsthedens gennembrud i slutningen af det 20. århundrede, der i høj grad er drevet frem via mediernes formidlinger af følelsesmæssige oplevelser og overvejelser på mange niveauer. Og

i den sammenhæng har menneskets blotte og sanselige iagttagelse af de første satellitbilleder af jordkloden taget ude fra rummet haft stor betydning, jævnfør den efterhånden berømte indledning til »Vor Fælles Fremtid«, Brundtland-Kommissionens rapport om miljø og udvikling, fra 1987:

»Midt i det 20. århundrede så vi for første gang vores planet fra rummet. Historikerne vil måske engang med tiden sige, at dette syn havde større betydning for tænkningen end den kopernikanske revolution i det 16. århundrede, som bragte forstyrrelse i menneskets billede af sig selv ved at afsløre, at jorden ikke er universets centrum. Fra rummet ser man en lille og skrøbelig klode som ikke domineres af menneskers virksomhed og bygningsværker, men af et mønster af skyer, have, grønne planter og jord. Menneskehedens manglende evne til at indpasse sine handlinger i dette mønster er i færd med at ændre liv på jordkloden fundamentalt. Mange af disse ændringer ledsages af livstruende farer. Denne nye virkelighed, som vi ikke kan undslippe, må vi anerkende – og lære at styre.«



Det er gået op for os, at jordkloden i virkeligheden ikke er større end en ti-øre. Ja, i virkeligheden mindre, man skal blot langt nok ud! Det blotte syn af denne skrøbelige ti-øre har aktiveret samvittighedsfølelsen verden over.

Denne liste over nye ordsammensætninger er ikke udtømmende. Den kunne fortsættes et godt stykke tid endnu og synes til tider at være uendelig.

Lad os tage ét af eksemplerne: virksomhedernes sociale ansvar. Ordet *virksomhederne* kommer fra erhvervslivets og økonomiens verden. Ordet *sociale* kommer fra den humanitære verden og fra den offentlige sektors verden, hvor det i øvrigt er betegnelsen for det mest omkostningskrævende ministerium, og endelig kommer ordet *ansvar* fra den etiske og moralfilosofiske verden.

En afgørende tendens i de nye ordsammensætninger er, at ordet politik bliver koblet med ord fra økonomiens verden: politisk virksomhed, politisk forbruger m.v. Derved åbnes der op for en udvidelse af politikbegrebet, hvor politik bliver til noget, der rækker langt videre end til blot at være et spørgsmål om aktiviteter inden for det parlamentariske system, så som medlemskab af partier, stemmeafgivning ved valgene, deltagelse i offentlige debatmøder, udarbejdelse af lovforslag m.v.

En anden afgørende tendens er endvidere, at ord fra den »bløde« verden (den åndelige, psykologiske og etiske verden) bliver kombineret med ord fra den »hårde« verden (økonomiens, organisationernes og arbejdsmarkedets verden):

Det bløde er blevet hårdt, og det hårde er blevet blødt!

Da formanden for Danfoss gjorde op med væksten

Det interview, som daværende formand for Danfoss-koncernen, Harald Agerley, gav til Information den 14. oktober 1991, var meget overraskende.

Prøv stille og roligt at læse følgende udtalelser:

»Spørgsmålet er, om vi ikke er kommet til et punkt, hvor vi bør stoppe vores tilsyneladende umættelige hunger efter materielle goder. Den levestandard, vi har i dag, er jo dog tålelig. De ringest stillede i dag lever vel bedre, end de bedst stillede i 1930'erne. Og vi led da ingen nød i 1960'erne, da produktionen var en syvendedel af, hvad den er i dag.

Det gode ved den videnskabelige og industrielle revolution var jo, at i alt fald en del af menneskeheden har kunnet hæve sig over et eksistensminimum. Men ingen fornuftige mennesker har tænkt sig, at den materielle vækst skulle fortsætte altid. Det er selvfølgelig en absurditet. Det kan den ikke. Spørgsmålet er altså ikke, om den må slutte en dag, spørgsmålet er hvornår og på

hvilket niveau? Vi er nok allerede dér i de vestlige industrilande, hvor vi burde sige: Nu må vi altså nøjes med det, vi har i dag, måske endda gå tilbage ...

Hvad vi i virkeligheden har brug for er en ny etik. Hvis man analyserer verdensreligionernes etiske indstilling til et voksende forbrug, så er det fælles for dem alle at mene, at vi ikke bør være grådige. Jeg ved ikke, om en ny religion kan opstå i moderne tider, men dybest set er det en ny religion, vi behøver.«

Det er ikke ligefrem den slags opgør med den materielle vækst, som man regner med vil komme fra en bestyrelsesformand for en stor dansk industrivirksomhed, der i dag ved hjælp af mere end 19.000 ansatte på mere end 40 fabrikker verden over omsætter for mere end 14 milliarder kroner om året. Men det var ikke desto mindre dét, som dagbladet Information lagde avis til på en livsbekræftende efterårsdag i oktober i 1991.

DET HANDLER OM SAMVITTIGHED

*En ny samvittighedsbaseret markedsvirkelighed medfører,
at det i stigende omfang vil kunne betale sig
for virksomhederne at gøre noget godt.*

Der hersker stor forvirring om de nye ordsammensætninger. Mange af dem vil ikke overleve på bare lidt længere sigt, og nogle af dem vil end ikke nå at slå an i noget nævneværdigt omfang.

Men uanset denne forvirring er spørgsmålet: hvordan skal man forstå denne kreative trang til fornyelse af det danske sprog? Skal man ikke bare tage det som udtryk for kejserens nye klæder om igen? Og er det ikke bare managementbranchen, der igen skal finde på nye måder at finansiere sig selv på?

Nej, det er det ikke. Jeg mener, at man skal tage de nye ordsammensætninger meget alvorligt og ikke mindst dét, som de er udtryk for. De har det fælles træk, at de i forskellige grader kan tages som udtryk for noget afgørende nyt i erhvervslivets og samfundets udvikling: Samvittigheden er på vej til at få øget indflydelse på de økonomiske indtjeningsvilkår for virksomhederne.

Nu er samvittigheden i sig selv jo ikke nogen nyhed. Som det fremgik af det forrige afsnit, er det et almenmenneskeligt spørgsmål, der har optaget mennesker i en del århundreder.

Men tidligere er samvittigheden blevet henvist til velgørenhedsscenen for hattedamer og humanitære hjælpeorganisationer og til arenaen for det enkelte menneskes møde med Gud. Det nye i dag er, at samvittigheden er rykket meget mere ind i økonomiens benhårde verden. Mere og mere bliver samvittigheden en del af den adfærd, som de forskellige økonomiske aktører (virksomheder, investorer, forbrugere m.v.) udviser på markedet. Og samvittigheden maser sig endda nogen gange på som dét, der gør den store forskel ved at skabe mening og orden i markedets kaos og bliver derved udslagsgivende for den økonomiske adfærd.

Det er gået op for flere og flere mennesker, at det er uholdbart at holde samvittigheden adskilt fra de beslutninger og de handlinger, man i økonomiens verden er involveret i og ansvarlig for. Hvad enten man er medarbejder. Eller man leder en virksomhed. Eller man køber ind som forbruger. Eller man investerer kapital. Eller man producerer i og handler med den tredje verden. Man er som menneske nødt til at tage det samvittigheds-mæssige ansvar på sig. Alene og sammen med andre i de fællesskaber, man indgår i. Man kan ikke bare lade samvittigheden blive derhjemme, når man

Verdensbankens samvittighed

Mens Valutafonden møder hård kritik for sin hårdhændede økonomiske politik, er dens søsterorganisation Verdensbanken slået ind på en kurs, hvor menneskers velstand og social

Menneskelig kapital

Verdensbanken har tidligere været meget udskældt for at være kapitalismens asociale arm, der forhindrede udviklingslandenes muligheder for en økonomisk udvikling, der kunne opfylde deres sociale behov.

Men i begyndelsen af halvfemserne begyndte Verdensbanken at udvikle et helt nyt begreb: den menneskelige kapital. Det var udtryk for en erkendelse af, at udviklingslandenes udvikling kræver satsning på folkelige uddannelser, sundhed, familieplanlægning m.v.

Begrebet den menneskelige kapital, som kan minde en hel del om FN's »Human Development Index«, er i dag en fuldstændig indarbejdet del af Verdensbankens aktiviteter. Det indgår som en central del af den nye målestok for nationernes velstand, som Verdensbanken har udviklet, og som bryder med de traditionelle økonomiske modeller. I stedet for at fokusere på de årlige indtægter i form af BNI (Bruttonationalindkomsten), gør den nye målestok landets evne til at forvalte ressourcer til det centrale. Og med ressourcer er der udover den menneskelige kapital tale om naturkapital, fysisk

kapital og social kapital. Taget hver for sig er disse begreber ikke nye, men den bevidste og samtidige fokusering på de fire kapitalformer i en udviklingsmæssig sammenhæng er ny.

Politiken havde den 23. september 1998 en artikel, som beskrev Verdensbankens udvikling. I den store artikel optræder ordet samvittighed kun ét sted: i overskriften som det ene ord, der skal sammenfatte Verdensbankens udvikling gennem de tre sidste årtier.

En både symbolsk og praktisk udmøntning af den nye sociale linje skete på Verdensbankens og Den Internationale Valutafonds årsmøde i efteråret 1999, hvor begge institutioner tilsluttede sig en gældslettelsesplan, som betød, at op mod 41 af de fattigste nationer kan få slettet eller omlagt op til 90 % af deres gæld.

Det var i øvrigt en overraskelse for mange, at den amerikanske præsident Bill Clinton benyttede samme årsmøde til at erklære, at USA er parat til at slette al den gæld, som de fattigste nationer i verden har til amerikanske statsinstitutioner.

er ude i økonomiens verden. Også i denne verden må man tage stilling til, om dét, man gør, er godt eller skidt for andre mennesker og naturen.

Med denne udvikling bliver der samtidig for alvor sat fokus på fundamentale svagheder ved den økonomiske teori, der har domineret de vestlige samfund i det 20. århundrede. Hovedpersonen i denne teori har været det økonomiske menneske (*homo oeconomicus*), som har to fundamentale kendetegn. For det første at være og handle egoistisk og for det andet til enhver tid at være i besiddelse af fuld information om fremtiden. Og disse to kendetegn skulle så ifølge teorien skabe forudsætninger for en rationel adfærd på markedet.

Med samvittigheden som en faktor, der i øget omfang påvirker adfærd hos de forskellige økonomiske aktører, gøres der op med begge disse kendetegn. Samvittigheden står i grundlæggende modsætning til egoismen og er per definition et fænomen, der aldrig kan skaffes fuld information om. Med samvittighedens øgede betydning for markedsadfærden opstår der i øget omfang et element i økonomien, der er bestemt af intuitive fornemmelser og følelsesmæssige reaktioner på et instinktpræget niveau.

I opgøret med det økonomiske menneske gøres der op med dét, som den amerikanske nationaløkonom Joseph A. Schumpeter på et tidspunkt beskrev som »den mest fladpandede livsfilosofi, som kan tænkes.«⁸.

Tendensen til, at samvittigheden i større grad får indflydelse på de forskellige økonomiske aktørers adfærd, er så radikal i sin intensitet, at det giver god mening at benævne tendensen som en bølge: en samvittighedsbølge, der fremstår som en afgørende tendens i erhvervs- og samfundsudviklingen her på tærsklen til et nyt århundrede. Men hvordan skal man karakterisere denne bølge?

SAMVITTIGHEDSBØLGEN

er betegnelsen for den tendens, hvor økonomiske aktører ønsker

- for det første at være etisk forpligtet på værdier, som er bredere end deres kortsigtede økonomiske interesser, og
- for det andet at gå langt videre end de forpligtelser, der er indeholdt i gældende love og regler.

Det sociale indeks

Det sociale indeks måler, i hvor høj grad virksomheder lever op til deres sociale ansvar. Det blev offentliggjort februar 2000 og er udviklet af Socialministeriet i et samarbejde med revisions- og rådgivningsfirmaet KPMG og Socialforskningsinstituttet. Og det bakkes i øvrigt op af Det Nationale Netværk af Virksomhedsledere (se boks 18).

Det sociale indeks måler det sociale ansvar over en bred front, f.eks. om virksomhederne er aktive i lokalsamfundet, om de gør noget for at fastholde medarbejdere, der er blevet syge, og om de er parat til at åbne dørene for mennesker uden for arbejdsfællesskabet med nedsat arbejdsevne.

Det sociale indeks er et værktøj, hvor en repræsentativ gruppe for virksomhedens ledelse og dens medarbejdere, f.eks. samarbejdsudvalget, skal nå til enighed om en vurdering af virksomhedens sociale indsats, både i forhold til, hvad virksomheden vil, hvad den gør, og hvad den får

ud af det. Denne vurdering omsættes i en score på en skala fra 0 til 100. Jo højere score virksomheden opnår, jo bedre er virksomheden til tage et socialt ansvar.

For virksomhederne kan der både være et internt og eksternt formål med det sociale indeks. På de indre linjer giver det overblik over den sociale indsats, det øger kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere, og det kan være med til at sætte en forbedringsproces i gang. Og udadtil vil det kunne bruges til at profilere virksomheden over for forbrugere, medier, forretningsforbindelser og investorer.

For at sikre denne udadvendte brug af indekset er det Socialministeriets formål at udvikle en ekstern verifikation i løbet af 2000. Samtidig hermed agter ministeriet at give virksomheder ret til at bruge det sociale logo (se illustrationen), hvis man opnår en bestemt score på skalaen fra 0 til 100. Og denne score vil også blive lagt fast i løbet af 2000.



På virksomhedsplanet kommer samvittighedsbølgen til udtryk på flere måder. Der anlægges i højere grad en langsigtet tidshorisont for virksomhedsdriften, medarbejdernes efteruddannelse og investeringerne, samtidig med at disse langsigtede overvejelser i højere grad kommer til at omfatte miljømæssige, sociale og etiske elementer. Endvidere bliver virksomhederne mere parate til at meropfylde de samfundsmæssige forpligtelser. De bliver i mindre omfang tilfredse med kun at gøre dét, der ikke er ulovligt, og som de ikke kan angribes for.

Samvittighedsbølgen ændrer ikke på markedsøkonomiens grundlæggende principper. Virksomhedernes opgave er fortsat at tjene penge, men den markedsvirkelighed, de skal handle i forhold til, vil blive mere og mere samvittighedsbaseret:

Derfor vil det i stadig højere grad kunne betale sig for virksomhederne at gøre noget godt.

Den etiske lønmodtager

I den undersøgelse om fremtidsudsigterne for ingeniørfagets fremtid, som Ingeniørforbundet i Danmark (IDA) har foretaget, var der et interessant delresultat. 86 procent af ingeniørerne tilkendegav,

»at det er vigtigt at være på en virksomhed, der forholder sig moralsk og etisk til det omgivende samfund« (Ingeniørforbundet i Danmark: »Knowing-Projektet. Resultater af spørgeskemaundersøgelsen til IDA's medlemmer«, side 8, 2000).

I en pressemeddelelse fra IDA blev denne konklusion præsenteret på følgende måde:

»Virksomheder, der i fremtiden vil gøre sig håb om at få del i den stærkt efterspurgte ingeniørgruppe gør klogt i at holde sig fra fusk med miljølovgivningen, brug af børnearbejde og andre uetiske arbejdsmetoder« (www.ing.dk).

Og formanden for IDA, Finn R. Larsen, udtalte samme sted følgende:

»Ingeniørerne kræver, at de kan stå inde for de handlinger, som deres arbejdsplads foretager, og de holdninger, som virksomheden signalerer udadtil. Det gælder miljøet og arbejdsklimaet, men i høj grad også virksomhedens sociale ansvar over for samfundet.«

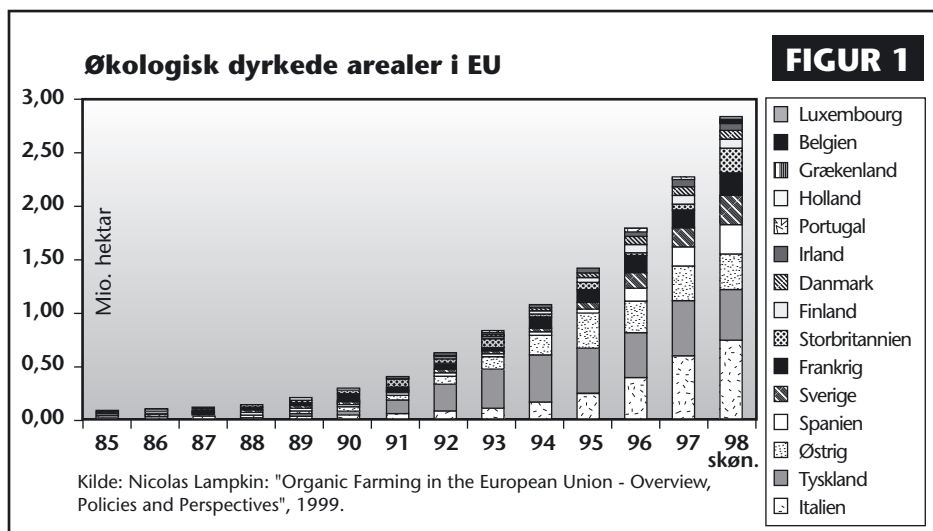
IDA's undersøgelse kan tages som udtryk for, at den samvittighedsorienterede medarbejder vil komme til at spille en stor rolle på fremtidens arbejdsmarked.

DET ØKOLOGISKE MARKED

Økologien er et meget illustrativt eksempel på den nye samvittighedsbaserede markedsvirkelighed.

Samvittighedsbølgen slog for alvor igennem med det økologiske marked, der i dag har udviklet sig til ét af de store vækstområder i økonomien.

Siden det danske folketing i 1987 vedtog verdens første økologilov om jordbrugsproduktion – og det daværende EF fire år senere udsendte den første forordning om økologisk planteproduktion – er der nærmest sket en eksplosiv udvikling. I perioden 1985-98 blev antallet af økologiske landbrug i EU forøget fra 6.300 til 113.000⁹, og i samme periode er det økologisk dyrkede areal blevet ca. 28 gange så stort, fra ca. 100.000 hektar i 1985 til ca. 2,8 millioner hektar i 1998. Det svarer til ca. 2,1 % af det samlede landbrugsareal. Udviklingen er vist i figur 1.



I den danske dagligvarehandel har det haft afgørende betydning, at FDB, De Forenede Danske Brugsforeninger, har satset meget på salget af de økologiske varer. FDB er med sine 860.000 daglige kunder i Super Brugsen, Dagli' Brugsen, Lokal Brugsen, Kvickly, Irma og OBS! – og med en markedsandel et sted mellem 30 og 40 % – ubestridt den største aktør i den danske dagligvarehandel.

FDB som politisk virksomhed



En af de nye ordsammensætninger fra 1990'erne er den politiske virksomhed. Det blev brugt meget i forlængelse af en rapport fra Huset Mandag Morgen («Den politiske virksomhed», 1996), men siden er det mere eller mindre gledet ud til fordel for f.eks. »Erhvervslivets samfundsmæssige ansvar« (Regeringen: ».dk 21. En ny strategi for Danmarks Erhvervspolitik«, 2000), som dækker såvel miljømæssige,

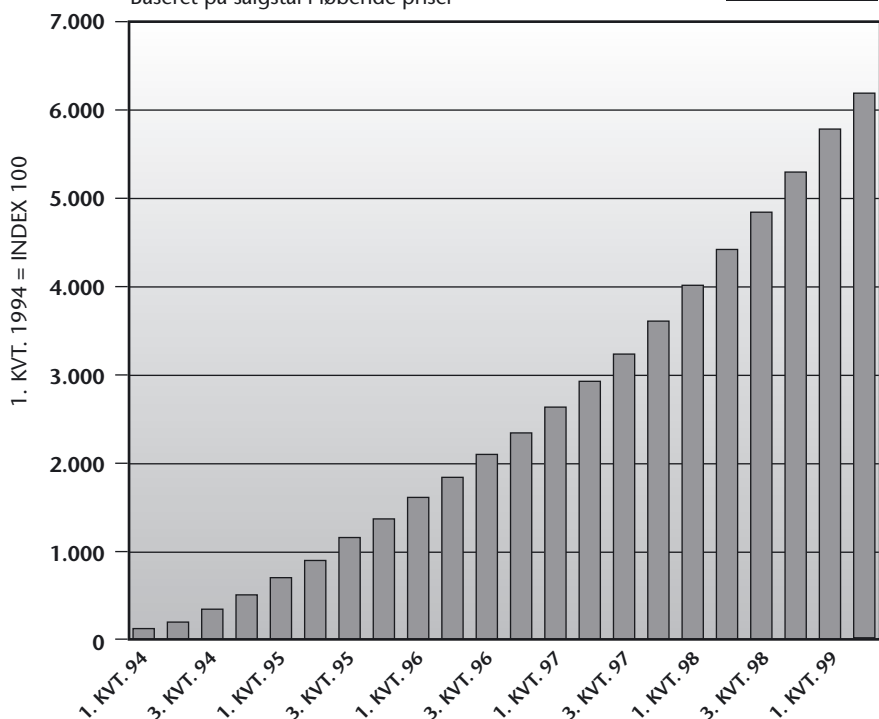
sociale og etiske elementer. Men substansen i synet på virksomhedernes rolle i samfundet er den samme.

Et af de mest markante firmaer, der i halvfemserne lancerede sig selv som en politisk virksomhed, var FDB (se f.eks. interviewet med den daværende formand for FDB, Bjarne Møgelhøj, i Mandag Morgen, nr. 25, 1996). Denne linje blev udmøntet i den tilbageven-

FDB's samlede økologiske salg

Baseret på salgstal i løbende priser

FIGUR 2



Kilde: FDB (august 1999).

FDB kan fremvise en meget voldsom vækst i det økologiske salg i sidste halvdel af halvfemserne. Det er illustreret i figur 2. Denne vækst har vist sig inden for meget forskellige fødevaregrupper, hvilket fremgår af figur 3 (se side 45). Og som det fremgår af figur 4 (se også side 45) forventer FDB, at den kraftige stigning i det økologiske salg vil fortsætte i de nærmeste år. FDB forventer således, at salget af økologiske varer på kun tre år vil blive intet mindre end fordoblet. Fra ca. 5 % af det samlede salg i 1998 til de forventede ca. 12 % i 2001.

FDB's voldsomme vækst i salget af de økologiske varer er ikke kun udtryk for, at netop FDB-koncernen har haft en meget markant ideologisk profil på det økologiske område. De samme tendenser kan også ses inden for mere pragmatisk indstillede dele af dansk dagligvarehandel. Den anden store aktør inden for området – Dansk Supermarked med en markedsandel et sted mellem 20 og 25 % – oplevede i 1997 en vækst i det økologiske salg på mere end 33 pct.¹⁰.



de annoncekampagne i sidste halvdel af 1990'erne: »Stil krav. Det gør vi«. Et slogan, der rummer to dimensioner. For det første at FDB opfatter sig selv som en virksomhed, der vil påvirke den samfundsmæssige udvikling ideologisk, og for det andet ligger der også en opfordring til forbrugerne om at bruge deres indkøbsvogn til at præge samfundsudviklingen.

Denne linje som politisk virksomhed blev også udmøntet i den debatkampagne, som FDB afviklede i 1998. Den daværende formand for FDB, Bjarne Møgelhøj, skrev i lederen i debatmagasinet »Økologi for fremtiden, som blev udgivet som en del af kampagnen, bl.a. følgende:

»FDB ønsker med kampagnen »Økologi for fremtiden« at tage hul på en ny epoke i den økologiske udvikling. Vi mener, at det vil styrke økologien, når vi får en konstruktiv debat om, hvilke krav vore varer skal leve

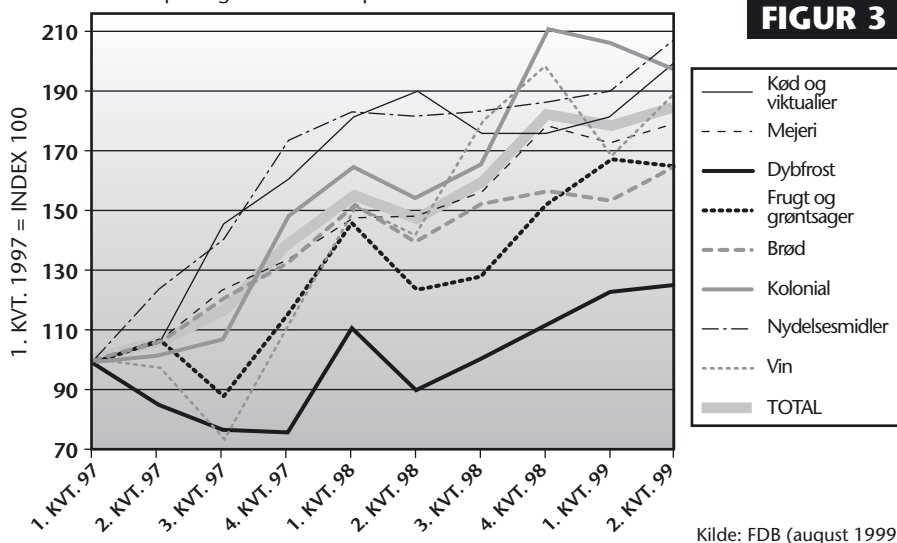
op til for at være økologiske. Vi når ikke nye økologiske landvindinger ved at lukke øjnene og tro, at alt er godt. Lad os i stedet drøfte tingene i åbenhed, sætte nye mål og flytte grænser«.

Eller med andre ord: FDB ønsker ikke blot at reagere passivt på markedstendenser, men ser sig selv som en debatskabende virksomhed, der af egen kraft søger at drive udviklingen længere fremad ved at rejse de grundlæggende spørgsmål, f.eks. om økologien er noget, der skal fremmes af hensyn til dyrene eller vores samvittighed.

Den offensive lancering af sig selv som en politisk virksomhed har ikke gjort FDB i stand til for alvor at styrke indtjenings- evnen. Men man kan stille spørgsmålet: hvad havde alternativet været? Måske har den offensive satsning på det økologiske område været dét, der har gjort, at FDB har beholdt skindet på næsen i stedet for at få store og dybe hudafskrabbinger?

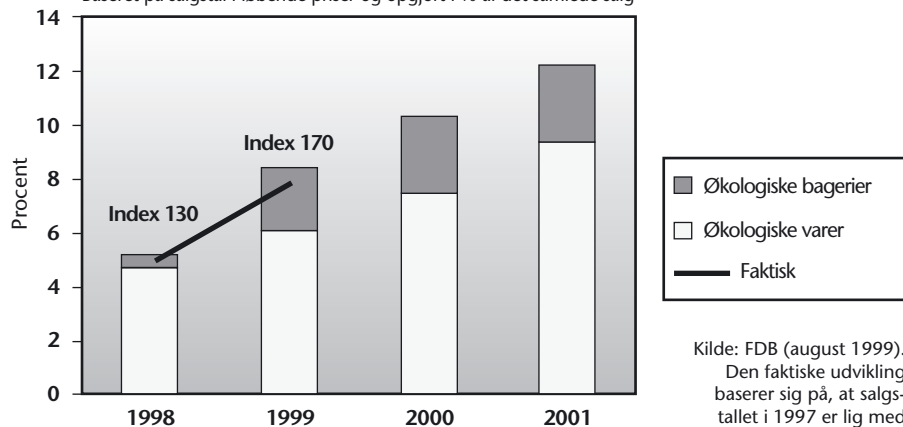
FDB's økologiske salg for forskellige varegrupper

Baseret på salgstal i løbende priser



FDB's økologiske prognose

Baseret på salgstal i løbende priser og opgjort i % af det samlede salg



Netto, der er en del af Dansk Supermarked, har i dag med sine 270 butikker en meget stærk position inden for det økologiske område. Salget af økologiske varer var i 1999 helt oppe på 10 %, hvilket gjorde Netto til den butikskæde, der solgte flest økologiske varer målt i forhold til omsætningen¹¹.

De økologiske landmænd tjente mest i 1998/99

Regnskabstallene for 1998/99 for landbrugsbedrifterne viste en meget interessant udvikling. Hvor de konventionelle landmænd i 1996/97 og 1997/98 havde givet et bedre driftresultat end de økologiske landmænd, så var billedet ændret i 1998/99.

De ca. 2.000 økologiske bedrifter

havde i 1998/99 et gennemsnitligt overskud på 286.000 kr, hvorimod overskuddet i de ca. 60.000 konventionelle bedrifter kun var på 165.000 kr. Noget af forklaringen på den store forskel er de lave svinepriser, idet svineproduktionen har begrænset betydning for de økologiske bedrifter.

Regnskabstal for økologiske og konventionelle bedrifter

TABEL 19

	Økologiske			Konventionelle		
	96/97	97/98	98/99	96/97	97/98	98/99
Antal bedrifter	1.018	1.427	2.017	62.814	63.046	59.395
Areal, ha pr. bedrift	41	43	48	41	42	43
Dyreenheder, antal pr. bedrift	36	34	41	37	38	40
Brugers alder, år	43	44	44	51	51	51
Arbejdsindsats, timer pr. bedrift	2.393	2.214	2.332	2.203	2.184	2.157
1.000 kr. pr. bedrift						
Bruttoudbytte ekskl. tilskud	641	620	761	760	821	742
Økologitilskud	33	41	56	-	-	-
Andre direkte tilskud	70	78	90	91	91	95
Driftsomkostninger	536	512	621	603	658	672
Driftsoverskud	208	227	286	248	254	165
Indtjening uden for bedriften	390	390	380	258	275	293
Nettorenteudgift	206	216	245	166	171	176
Løbende indkomst	392	401	421	340	358	282
Investering, jordbrugsaktiver	214	170	296	147	172	144

Kilde: Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut:
"Regnskabsstatistik for økologisk jordbrug 1998/99, marts 2000.

Nettos administrerende direktør, Mads Krage, har om de økologiske varer udtalt: »Jeg erkender, at vi kom sent i gang med økologien, men nu er vi 100 procent overbeviste. Der er en meget stor fremtid i såkaldte holdningsprodukter, og de er også med til at give os et godt image. Vi vil have flere økologiske varer ind på hylderne.«¹². Og i en anden sammenhæng har han sagt: »Udviklingen mod miljørigtige varer er meget udtalt i Danmark. Den hænger selvfølgelig i et vist omfang sammen med kundernes økonomiske formåen. Men der er ikke udelukkende tale om et velfærdssyndrom. Vi ser mange fattige studerende, der køber økologisk.«¹³

Inden for den pragmatisk indstillede del af dagligvarehandlen er der således sket store ændringer. Som Dansk Supermarkeds informationschef, Poul Guldborg, har forklaret det: »I 1960'erne købte folk en vare, og så skete der ingenting. Sådan er det ikke længere, og det må vi tage alvorligt. Ellers kommer kunderne ikke tilbage.«¹⁴

Hvis vi vender tilbage til væksten i FDB's økologiske salg og sammenligner den med den generelle økonomiske udvikling i Danmark, får vi det resultat, der fremgår af tabel 1.

Det økologiske salg vokser meget stærkere end økonomien generelt

TABEL 1

	1998	1999	2000
Dansk økonomi (1)	2,7	1,6	1,3
Det samlede privatforbrug (1)	3,5	2,0	1,5
FDB's økologiske salg (2)	30,4	66,2	30,0

Væksten er angivet i procenter på årsbasis.
Tallene fra økonomiministeriet er faste priser,
hvorimod tallene fra FDB er løbende priser.

Kilder: (1) Økonomiministeriet: "Økonomisk oversigt", august 1999
(2) FDB (august 1999).

Den ekstraordinære stigning i FDB's økologiske salg i 1999 på ca. 66 % skyldes primært omlægning til økologisk bageri. Men ellers viser tabel 1 to interessante udviklingstendenser, hvis man tager FDB's vækstrater som generelle udtryk for væksten i det økologiske salg af fødevarer:

- Væksten i det økologiske salg er markant stærkere, hvad enten man sammenligner med den generelle danske økonomi eller det samlede private forbrug.

[illegible]

vittigbed

Et andet eksempel er annoncen fra Irma, der strammer skruen en ekstra omgang ved at udstede en garanti, der består i, at man ved at handle i Irma kan være sikker på, at dyrene har haft et anstændigt liv, inden de ender på middagsbordene rundt omkring.

- Det forventes, at den voldsomme vækst i det økologiske salg fortsætter på samme høje niveau i år 2000, selvom væksten i såvel den danske økonomi som helhed og det private forbrug forventes at blive mere end halveret i år 2000 set i forhold 1997.

Hvis de økologiske varer kan holde denne meget store vækst, vil de i løbet af en årrække blive nogle af de dominerende varer inden for dagligvarehandelen, hvis generelle vækst ligger på et betydeligt lavere niveau og er vist i tabel 2.

Omsætning og vækst i dagligvaresektoren

TABEL 2

År	Omsætning	Vækst i forhold til året før
1996	66.967.005	3,1 %
1997	69.854.430	4,3 %
1998	71.416.210	2,2 %
1999	73.543.710	3,0 %

Opgjort i løbende priser og i 3. kvartal i de forskellige år og i 1000 kr.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af tal fra dagligvarehandelspecialisten Stockman-Gruppen

Den eksplosive vækst i salget af økologiske varer er også en gennemgående tendens, hvis man kigger på nogle af Danmarks traditionelle eksportmarkeder. De fleste steder forventes det, at efterspørgslen efter økologiske varer vil stige markant i de kommende år.

Storbritannien er et eksempel herpå. Her er efterspørgselen efter økologiske fødevarer steget markant i de senere år og er i dag en etableret del af udbuddet i alle større forretninger. I 1993 blev der solgt økologiske varer til en værdi af 100 millioner engelske pund. Det steg til 260 millioner engelske pund i 1997 og 350 millioner engelske pund i 1998. Og i 2002 skønnes det, at de økologiske fødevarer i Storbritannien når helt op på 1 milliard engelske pund, hvilket på dette tidspunkt vil svare til et sted mellem 7 og 8 procent af det samlede engelske fødevaremarked.¹⁵ Alt i alt betyder det, at salget af økologiske varer på ca. 10 år vil blive forøget med 900 %.

Andre markante eksempler på den samme tendens er det tyske og det amerikanske marked. På det sidstnævnte marked er salget af de økologiske fødevarer steget stabilt med en årlig vækstrate på 25 % i de sidste 5 år.¹⁶

Dyrenes Beskyttelse

Dyrenes Beskyttelse gennemførte i 1998 en kampagne for øf-grise, bl.a. med store helsidesannoncer i flere af de store danske dagblade, med følgende gennemgående udsagn: »Spis øf-gris med god samvittighed«.

Øverst oppe i annoncernes venstre hjørne stod der: »20 millioner danske svin lever et uanstændigt liv«. Disse grise er øv-grise, der står på spaltegulv, har meget lidt plads og ingen halm. Øf-grisen er derimod et heldigt svin med krølle på halen, fordi den har godt med plads og halm.

Øf-gris

Men Øf-grisen har også brug for din hjælp.
I annoncer her og der, bliver mærket Øf skudt af efter, når du køber svinekød. Via landmanden er Øf-grise kommet ind i butikkerne, når du

Kampagnens hovedbudskab var ikke overraskende at styrke øf-grisene på øv-grisenes bekostning med følgende opfordring til forbrugerne: »Vis landmanden, at du kun vil købe kød, hvor dyrenes velfærd er en del af kvaliteten. Vær på mærkerne, når du handler – og spis øf-gris med god samvittighed.«

Med denne kampagne forsøger Dyrenes Beskyttelse til det yderste at drage fordel af den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed. Hvilket man dårligt kan fortænke foreningen i!

Annoncen »Som forbruger har du et valg« er interessant, fordi den er udtryk for, at Dyrenes Beskyttelse – her sammen med Forbrugerrådet – bliver brugt i en kommerciel kampagne, hvis formål det er at fremme salget af skrabekyllinger fra Danpo, som er én af landets førende producenter. For at opnå dette formål bruger producenten annoncen til at

udsende et meget klart signal: »Også vi som producenter er parat til i handling at tage et ansvar for at gøre noget godt for dyrene.« Og for at dette budskab skal stå så stærkt som overhovedet muligt, profiterer annoncen på den meget positive omdømmekapital, som ikke mindst Dyrenes Beskyttelse har i debatten om dyrevelfærd.

Annoncen illustrerer en generel tendens: den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed afstedkommer nye partnerskaber mellem producenter på den ene side og organisationer, der varetager dyrenes og forbrugernes interesser på den anden. Det er partnerskaber, der søger at profilere sig på et meget stærkt element af kollektiv samvittighed: »Vi har alle et ansvar«. Interesseorganisationer bruger deres samvittighedskapital til at få indflydelse på produktionsvilkårene hos producenterne, samtidig med at producenterne bruger den samme samvittighedskapital til at øge deres konkurrencekraft på markedet.

SOM FORBRUGER HAR DU ET VALG

Øf-gris er et lille grise- eller Øf-gris-gris-udvalgt. Derfor er det en forudsætning for Øf-gris, at den er opdrættet og opdrættet i et dyrevelfærdigt og dyrevelfærdigt miljø. Øf-gris er et lille grise- eller Øf-gris-gris-udvalgt. Derfor er det en forudsætning for Øf-gris, at den er opdrættet og opdrættet i et dyrevelfærdigt og dyrevelfærdigt miljø.

Vi har alle et ansvar

Øf-gris er et lille grise- eller Øf-gris-gris-udvalgt. Derfor er det en forudsætning for Øf-gris, at den er opdrættet og opdrættet i et dyrevelfærdigt og dyrevelfærdigt miljø. Øf-gris er et lille grise- eller Øf-gris-gris-udvalgt. Derfor er det en forudsætning for Øf-gris, at den er opdrættet og opdrættet i et dyrevelfærdigt og dyrevelfærdigt miljø.

Øf-gris er et lille grise- eller Øf-gris-gris-udvalgt. Derfor er det en forudsætning for Øf-gris, at den er opdrættet og opdrættet i et dyrevelfærdigt og dyrevelfærdigt miljø. Øf-gris er et lille grise- eller Øf-gris-gris-udvalgt. Derfor er det en forudsætning for Øf-gris, at den er opdrættet og opdrættet i et dyrevelfærdigt og dyrevelfærdigt miljø.

Øf-gris er et lille grise- eller Øf-gris-gris-udvalgt. Derfor er det en forudsætning for Øf-gris, at den er opdrættet og opdrættet i et dyrevelfærdigt og dyrevelfærdigt miljø. Øf-gris er et lille grise- eller Øf-gris-gris-udvalgt. Derfor er det en forudsætning for Øf-gris, at den er opdrættet og opdrættet i et dyrevelfærdigt og dyrevelfærdigt miljø.

Øf-gris er et lille grise- eller Øf-gris-gris-udvalgt. Derfor er det en forudsætning for Øf-gris, at den er opdrættet og opdrættet i et dyrevelfærdigt og dyrevelfærdigt miljø. Øf-gris er et lille grise- eller Øf-gris-gris-udvalgt. Derfor er det en forudsætning for Øf-gris, at den er opdrættet og opdrættet i et dyrevelfærdigt og dyrevelfærdigt miljø.



På denne baggrund vurderer Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, at den danske økologiske fødevarerproduktion med tiden kan »udvikle et betydeligt eksportpotentiale«¹⁷. Denne vurdering bygger på den dobbelte iagttagelse, at den danske økologiske fødevarerproduktion på den ene side er langt fremme vurderet på en international skala, samtidig med at det er nødvendigt for nærmarkederne at importere store dele af deres økologiske fødevarer. F.eks. importerer England i dag 70 % af disse varer¹⁸.

En rapport fra 1998 konkluderede, at der i år 2007 på markederne i EU, USA og Japan vil være et potentielt importbehov for økologiske landbrugsvarer i størrelsesordenen 170 mia. kr., hvilket er mere end fire gange så meget som den samlede danske landbrugseksport lå på i 1998.¹⁹

På trods af det økologiske markeds voldsomme vækst udgør det fortsat en lille del af den samlede dagligvarehandel, såvel i Danmark som på eksportmarkederne. Det samlede danske salg af økologiske fødevarer på hjemmemarkedet er i dag på ca. 2 milliarder kroner årligt, hvilket svarer til ca. 3 % af den totale dagligvarehandel²⁰.

Økologiens beskedne andel af det samlede dagligvaremarked har stået i modsætning til de mange målinger af forbrugernes holdninger til økologi, som hele tiden har vist meget store »salgstal«. En af disse målinger er vist i tabel 3.

TABEL 3

"Har Deres husstand inden for den seneste uge købt økologiske mejeriprodukter, økologisk svinekød, oksekød, kylling, grøntsager, brød og/eller økologiske æg?"

	Andele i procent af befolkningen
Mejeriprodukter	48
Grøntsager	39
Æg	30
Brød	29
Oksekød	9
Kylling	9
Svinekød	8
Ja i alt	62
Nej i alt	33
Ved ikke	5

Kilde: Institut For Konjunktur-Analyse Monitor.
Undersøgelsen er gennemført blandt 1.200 repræsentativt udvalgte personer over 15 år i perioden 8.-15. maj 1999.

Gen-industriens nedtur

De markante nederlag, som gen-industrien er løbet ind i gennem de senere år, illustrerer hvor stærke kræfter, som den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed kan aktivere.

Det gennembrud for gen-producerede fødevarer, som Monsanto og andre gen-industrivirksomheder havde satset på for alvor skulle ske i 1999, udeblev på grund af forbrugernes modstand. De økonomiske konsekvenser for disse virksomheder er store. Omfattende investeringer i forskning og udvikling af gen-produkter er i stor fare for at udvikle sig til tabsgivende fejlinvesteringer. Og aktiekurserne er nedadgående, f.eks. oplevede Monsanto, at deres aktier i sommeren 1999 faldt med 30 % . (Politiken, den 20.01. 2000).

1999 var et år, hvor listen over de beslutninger og begivenheder, der markerede nederlag for gen-industrien, blev længere og længere:

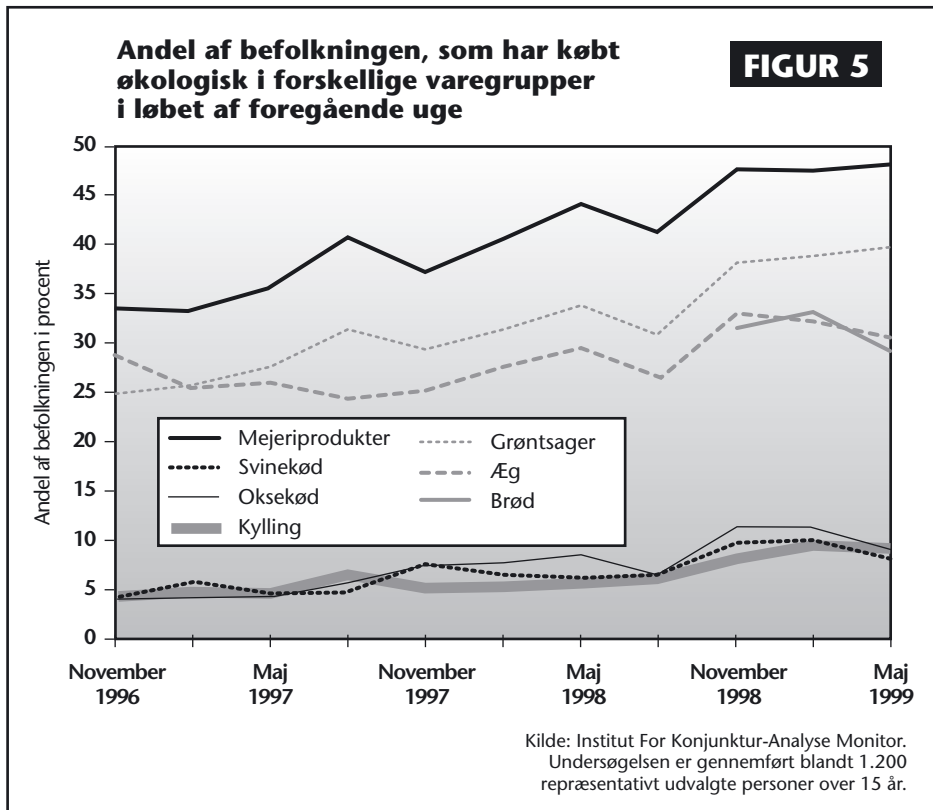
- Allerede i november 1998 havde miljøminister Svend Auken besluttet, at der skulle stoppes for markedsføring af

gensplejsede afgrøder i 1999. En beslutning, som blev accepteret af det danske erhvervsliv, øjensynlig fordi frygten for forbrugerboykot allerede på dette tidspunkt havde bevirket, at der i erhvervslivet ikke var nogen planer om at markedsføre nye gensplejsede produkter.

- I begyndelsen af året tog de tre store aktører inden for danske fødevarer – FDB, Dansk Supermarked og De Samvirkende Købmænd – som tilsammen repræsenterer ca. 90 % af det samlede marked, et meget usædvanligt initiativ. De sendte et fællesbrev til deres ca. 800 leverandører af fødevarer. De skrev, at de godt ville sælge gen-fødevarer, men at de skulle mærkes. Da der blev gjort status 9 måneder senere, var der ikke én eneste af disse leverandører, der havde gen-mærket deres produkter. Nu er det jo nok tvivlsomt, om dette kan tages som udtryk for, at der slet ingen gen-varer er på hylderne. Men under alle omstændigheder er det udtryk for, at leverandørerne frygter markedets reaktioner, hvis varerne bliver gen-mærket.

Som man kan se, viser resultatet, at seks ud af ti (62 %) i løbet af den sidste uge har købt én eller flere økologiske varer inden for følgende områder: mejeriprodukter, svinekød, oksekød, kylling, grøntsager, brød og æg. Tabel 3 viser også, at der er stor spredning inden for de forskellige varegrupper.

Udviklingen i Institut for Konjunktur-Analyse's undersøgelser fra november 1996 frem til maj 1999 er vist i figur 5. Den viser, at der i hele perioden har været stor spredning på de forskellige varegrupper, og at den økologisk »købende« andel af befolkningen har været i gradvis vækst i hele perioden.



Denne modsætning, der således eksisterer mellem det tidspunkt, hvor forbrugerne bliver spurgt om, hvorvidt de køber økologisk, til det tidspunkt, hvor butiksvirkeligheden indfinder sig, kan der gives mange forklaringer på. Men uanset de mange forklaringer kan det tages som udtryk for, at forbrugerne tilsyneladende gerne vil købe flere økologiske varer, end de faktisk gør. På markedet er der således en større potentiel interesse for økologiske varer end det, der kommer til udtryk i salgsstatistikken. Denne

- I marts dannede den engelske detailhandelsgigant, Sainsbury, et konsortium sammen med seks andre europæiske detailhandelsgiganter: Mark and Spencers (Storbritannien), Carrefour (Frankrig), Effelunga (Italien), Migros (Schweiz), Delhaize (Belgien) og Superquinn (Irland). Formålet var og er at tvinge leverandører til sikre leverancer af ikke gensplejsede afgrøder. Måned efter sluttede Nestlé i Storbritannien og Unilever i Storbritannien, Tyskland og Østrig sig til konsortiet. Nestlé og Unilever er verdens største fødevarereproducenter. Stillet over for dette pres, skiftede de amerikanske leverandørfirmaer fuldstændig linje. I modsætning til tidligere mente de lige pludselig, at det var muligt at opdele produkter i dem, der er gensplejsede, og dem, der ikke er, således at forbrugerne derved kunne få en reel valgmulighed.

- I maj kom Deutsche Bank med den første rapport, »GMO's Are Dead«, hvor rådet til pensionsfonde og andre af bankens storkunder var, at de skulle undgå at investere i gen-industrielle virksomheder og sælge ud, hvis de havde aktier i disse virksomheder. I juli kom en ny rapport fra banken, hvori der bl.a. stod: »Selv om vi er villige til at tro på, at gensplejsede planter er sikre og endda kan være en fordel for miljøet, er industrien ved at tabe kampen om at få budskabet igennem. Industrien tror fuldt og fast på at den har videnskaben på sin side, men videnskaben er muligvis ikke tilstrækkelig.« (Politiken, den 19.09.1999)

Denne erkendelse af, at man har tabt PR-kampen omkring gen-varerne var Monsanto's direktør, Robert Shapiro, selv inde på, da han januar 2000 på en konference organiseret af Greenpeace i London gav udtryk for, at Monsanto har »irriteret og gjort sig til fjende med flere mennesker, end vi har overtalt« (Ritzaus Bureau, den 07.01.2000).

- På et EU-ministerrådsmøde i juni blev

der iværksat et stop for gensplejsede afgrøder. Stoppet er formuleret som en tænkepause, hvor opgaven er at samle ny viden om de gensplejsede afgrøder, således at denne viden kan komme til at indgå i et nyt direktiv. Arbejdet med dette direktiv vil godt kunne tage to til tre år.

- I juli meddelte virksomheden Central Soja i Århus, at man droppede gen-produkterne, således at produktionen af det sojaproteinkoncentrat, der bl.a. bruges i pølser og burgere, efter sommerferien ville blive total gensplejningsfrit. Denne beslutning var blandt andet et resultat af en længevarende dialog, som Greenpeace havde haft med virksomheden.

- Daniscos generalforsamling i september blev en meget klar demonstration af, at de store investorer på kapitalmarkedet er begyndt at blive nervøse over for forbrugernes reaktion på de gensplejsede varer. På generalforsamlingen advarede ATP og LD firmaet om at tage forbrugernes modstand meget alvorligt. Bjarne Graven, fondsdirektør i ATP, sagde: »Hvis ikke virksomhederne passer meget på og sørger for at være i overensstemmelse med forbrugernes krav, og hvis de ikke sørger for at lave risikoforskning selv, så kan vi godt være nervøse for, hvad der sker. Derfor vil vi stille krav om blandt andet mere forskning, hvis vi fortsat skal investere i den slags virksomheder.« (Politiken, den 07.09.1999).

- Denne nervøsitet gav Jyske Bank også udtryk for i den ugentlige rådgivning, de sender ud til deres investorkunder. Bankens aktieanalytiker, Michael Nielsen, udtrykte det således: »Ikke kun Danisco, men alle de selskaber, som har kompetencer på gensplejningsområdet, og som har planer om at udnytte dem til at skabe bedre og billige produkter, kan få problemer. Hvis der er en stor mur af skepsis over for det her, og man ikke får informeret ordentligt,

modsætning kan tilskynde til optimistiske prognoser for de kommende års økologiske salg, således som det f.eks. kommer til udtryk i FDB's fremtidsprognose, jf. figur 4.

Ovennævnte modsætning ændrer ikke på den kendsgerning, at de økologiske varer inden for en relativ kort tid har etableret sig på markedet. En væsentlig forklaring herpå – hvis det da ikke er den væsentligste – har været, at forbrugerne har været villige til at betale en merpris sammenlignet med prisen på fødevarer fremstillet på konventionel vis.

Denne vilje til at betale mere for de økologiske varer er blevet dokumenteret i en lang række holdningsbaserede undersøgelser. I tabel 4 kan man se resultaterne fra en af disse undersøgelser.

Danske familiers villighed til at betale mere for økologiske varer

TABEL 4

	Køber ikke øko-varer	Ja, op til 10% mere	Ja, op til 30% mere	Ja, op til 50% mere	Ikke villig til at betale mere	Ved ikke	Uoplyst	I alt
	procent							
I alt	28	39	18	5	9	1	0	100
Hovedstaden	18	45	27	4	4	2	0	100
Hovedstadens forstæder	17	44	21	9	6	3	0	100
Sjælland og øerne	28	42	19	5	6	0	0	100
Fyn	39	35	9	2	13	0	1	100
Jylland	33	34	16	4	11	1	0	100

Kilde: Danmarks Statistik: "Miljøstatistik 1998", 1998. Tabellen bygger på en interviewundersøgelse af et repræsentativt udsnit af danske familier gennemført i august 1998.

Som man kan se, viser undersøgelsen, at langt over halvdelen af de danske familier er parat til at betale mere for de økologiske varer, og at ca. en fjerdedel vil betale op til enten 30 % eller 50 % i merpris. Store forbrugergrupper er således parat til inden for visse rammer at betale mere for de økologiske varer og dermed for en mere samvittighedsfuld ressourceanvendelse.

At disse holdninger netop handler om samvittighed er noget, som analysechef Thomas Mølgaard fra reklamebureauet SCAN-AD har kommenteret. Han mener i øvrigt, at økologi i et vist omfang erstatter den funktion,

kan det give problemer på længere sigt. Det er ikke noget, der påvirker Danisco på indtjeningen her og nu. Men det er negativt, hvis man har nogle potentielle konkurrencefordele, som man ikke kan udnytte». (Politiken, den 19.09.1999)

- Da Dansk Industri i september samlede 900 deltagere – i overvejende grad topchefer i industrien – til »Industriens Årsdag« i Bella Center, blev de præsenteret for en opinionsundersøgelse, som Vilstrup Research havde udarbejdet. Den viste, at 51 % af danskerne er negative over for genteknologi og kun 17 % er positive. (Jyllands-Posten, den 21.09.1999)

Denne udvikling, hvor gen-industrien lider det ene nederlag efter det andet, er fortsat i 2000:

- I januar blev den gensplejsede udgave af den populære majssnack Bugles taget ud af handlen. I øvrigt sammen med de gensplejsede udgaver af bearnaisepulveret Finé og salatdressingen Cardini. Alt sammen som følge af en markant nedgang i omsætningen af disse produkter.
- Ligeledes i januar blev der indgået en ganske bemærkelsesværdig aftale i FN. 134 lande står bag denne aftale, der medfører tre ting. For det første at det bliver lettere at mærke gensplejsede fødevarer. Dernæst at et land kan forbyde import af gensplejsede fødevarer og afgrøder, hvis man har en formodning om, at miljø og sundhed kan tage skade. Og endelig kan genplanterne stoppes også inden, at det er entydigt videnskabeligt dokumenteret, at de gør skade. Det var ikke underligt, at denne aftale af forbrugersorganisationer

blev udlagt som en historisk sejr, hvor miljø og sikkerhed blev sat over hensyn til verdenshandlen.

- I februar besluttede Skov- og Naturstyrelsen at anbefale, at Danmark skal forsøge at blokere for Monsanto's ønske om, at virksomhederne i løbet af 2000 må begynde at sælge gensplejset foder-majs til de europæiske lande.
- Ligeledes i februar besluttede den tyske sundhedsminister Andrea Fischer at suspendere godkendelsen af den gensplejsede Bt 176 majs fra det store bio-firma Novartis.
- I marts beslutter USA ikke at indbringe det europæiske krav om mærkning af gensplejsede fødevarer for verdenshandelsorganisationen (WTO), hvilket USA ellers har truet EU-kommissionen med i årevis.

Som man kan se af denne lange liste over gen-industriens mange nederlag, er det en proces, der forløber på mange niveauer. I de beslutninger, der tages i virksomheder. I de signaler, som investorerne sender ud. På brancheplan i detailhandelsleddet. I holdningsundersøgelser. I EU's minister-råd. På ministerniveau. I anbefalinger fra embedsmænd. Og på FN-aftaleniveau.

Alt sammen noget, der opmærksomt følges af medierne, der dækker det som et højt prioriteret område, hvilket kun er med til at forstærke processen yderligere. Og alt sammen noget, der kun giver logisk mening, hvis det i sidste ende ses som følgevirkninger af forbrugernes massive modstand imod gensplejsede fødevarerprodukter.

som folkekirken tidligere havde for nogle mennesker: »Flere af de adspurgte forbrugere siger direkte, at de ved at købe økologiske varer køber aflad, idet det giver en god samvittighed for de mange dagligdags handlinger, der ikke er specielt gavnlige for miljøet.«²¹

Fra politisk hold satses der strategisk på denne vilje fra forbrugernes side til at betale mere for de økologiske varer. Således skriver Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri i indledningen til den stort anlagte »Aktionsplan II«, hvis mål er, at 10 pct. af det danske landbrug skal være økologisk i år 2005: »... Det økologiske jordbrugs fremtidige omfang i Danmark er knyttet til forbrugernes holdninger og interesse. Stabil afsætning af økologiske varer til en merpris er en væsentlig forudsætning.«²²

Og i en rapport udarbejdet af konsulentfirmaet PLS Consult for Teknologirådet²³ var konklusionen ligeledes baseret på denne vilje til at betale mere for de økologiske varer. Under forudsætning af, at forbrugerne i løbet af en 10-årig periode vil være parat til at betale en merpris for de økologiske varer på 10-20 pct, pegede rapporten på, at så ville det være muligt at foretage en 100 %'s omlægning af Danmark til økologisk landbrug, uden at landmændene ville få et økonomisk tab.

Der er således stor fokus på forbrugernes vilje til at betale merpriser for de økologiske varer. Det interessante spørgsmål er: hvad er dét, der har fået og får forbrugerne til at betale mere for de økologiske varer? Spørgsmålet om årsagerne til de økologiske varers store fremgang er blevet belyst i mange undersøgelser. Resultaterne fra en af disse bringes i tabel 5 (se side 59). Som det fremgår af denne undersøgelse, er der ikke én, men mange årsager til den stærke fremgang i salget af de økologiske varer. Men de fire vigtigste årsager – sundheden, miljøet, smagen og kvaliteten – er også årsager, der er blevet identificeret som hovedårsager i flere andre undersøgelser.

Man kan inddele de mange årsager i stort set to hovedgrupper:

- dem, der handler om én selv (det individuelle)
- dem, der handler om andre menneskers livsvilkår, naturen som helhed og de fremtidige generationer (det fælles)

Flere af undersøgelserne peger på, at det er hensynet til ens egen sundhed, der er den vigtigste årsag til forbrugernes økologiske adfærd. Og med sundhed er vi tilsyneladende udelukkende på det individuelle niveau, dvs. at den enkelte forbruger køber økologiske varer for at pleje sin egen gode samvittighed, fordi man alternativt er bange for, at de konventionelle fødevarer kan true og nedbryde ens helbred.

Denne individuelle dimension bliver mange gange i debatten brugt som udgangspunkt for en ringeagtelse af det økologiske forbrug: »alt det dér økologiske, det gør folk kun, fordi de tænker på sig selv og deres egen sundhed, så

Udsalg med ren samvittighed

Når 2tal annoncerer for udsalg af B & O-varer, har firmaet helt bevidst brugt samvittighedsbegrebet som nøgleordet. I udsalgs kataloger bliver overskrifterne »Udsalg med ren samvittighed« og »Tilbud med ren samvittighed« brugt mange gange.

I betragtning af dette massive brug af samvittighedsbegrebet er det nærliggende at spørge, hvad 2tal i grunden mener med, at de holder udsalg med ren samvittighed. Kataloget besvarer dette spørgsmål på følgende måde:

»Hvis du spørger, hvorfor vi kan holde udsalg med ren samvittighed, er svaret ganske enkelt. Vi byder på lavere priser, men samme høje service og faglige ekspertise. Og det er der ikke mange, der kan prale af. Men vi kan. Hvorfor? Bl.a. fordi alle vores medarbejdere er faguddannede specialister. Derfor er vi bedre til at sætte os ind i tingene. Og bedre til at hjælpe dig på vej, også når der er udsalg.«

Det, 2tal her siger, kan koges ned til følgende: Vore konkurrenter må have dårlig samvittighed, men det har vi ikke! Eller med andre ord: 2tal begrundet sin høje cigarføring på samvittighedsbegrebet

med en slet skjult antydning af, at når konkurrenterne holder udsalg, så sker det med lavere service og lavere faglig ekspertise, uden at der er skygge af dokumentation for denne påstand.

Ovennævnte er ikke troværdigt. 2tal skyder i virkeligheden sig selv i foden. Samtidig med, at firmaet forsøger at score de store point på samvittighed, udviser det selv manglende anstændighed. Det hænger simpelthen ikke sammen.

2tal
Sikkerhed for et vejen rigtig

TABEL 5

"Hvad er den eller de vigtigste årsager til,
at De køber økologiske fødevarer?
De må gerne angive flere årsager."

	Procent	
Sundheden	46	
Miljøet	33	
Smagen	15	
Kvaliteten	14	
Undgå tilsætning/gift/sprøjtemidler	4	
Hvis man ikke kan få andet	3	
Tilfældigheder	3	
For at støtte økologien	2	
For børnenes skyld	2	
Undgå/mindske allergiproblemer	1	
Andet	12	
Ved ikke	5	

Kilde: Gallup Institutet, undersøgelse foretaget for Berlingske Tidende og offentliggjort den 7. april 1999, baseret på telefoninterviews i perioden den 11.-17. marts 1999 med 1000 repræsentativt udvalgte personer over 15 år.

i virkeligheden er det blot et udtryk for tidens egoistiske tendens». Men spørgsmålet er, om det er en rimelig indvending. Det mener jeg ikke, at det er. Af flere grunde.

- For det første: hvorfor er det i grunden forkert at passe på sig selv og sin egen sundhed. Er det ikke noget, vi alle sammen under alle omstændigheder er forpligtet til, selvfølgelig uden at det skal betyde, at vi bliver os selv nok?
- For det andet: når man passer på sig selv, behøver det jo ikke kun at være en handling, der udelukkende retter sig mod én selv. Måske hænger det også sammen med, at man som menneske føler et ansvar over for koner, kærester, børn, børnebørn, venner og veninder? Når man passer på sig selv sundhedsmæssigt, ja så bliver man bedre og længere i stand til at tage ansvaret for sine nærmeste.
- For det tredje: det er vel egentlig meget godt, hvis forbrugernes orientering mod de økologiske fødevarer også er udtryk for, at deres egen nytte bliver tilfredsstillet. Det betyder, at det økolo-

Tusindfryd Color

Råd & Resultater

Teknik & Miljø

NR. 10 oktober 1999

Den 19. oktober 1999 har skrevet sig ind i Irmas historie. Det var den dag, hvor Forbrugerstyrelsen kårede Tusindfryd Color – der i øvrigt er identisk med mærket BlueCare, der sælges i de øvrige FDB-butikker – som vinder af Forbrugerstyrelsens store test af colorvaskemidler. Forbrugerstyrelsen nåede frem til, at dette vaskemiddel på én og samme tid var bedst både med hensyn til vaskeevne og ud fra en miljøvurdering.

Colorvaskemidler

Test: Svanemærket vaskepulver vandt

Kosttilskud

Lige da testen blev offentliggjort, steg salget af Tusindfryd Color med det 17-dobbelte i Irmas butikker, og i januar 2000 var der tale om, at der blev solgt 50 gange så meget som før testen. (Berlingske Tidende, den 12.01.2000). Og FDB's miljøchef, Mogens Werge, udtalte i marts 2000, at i alt havde FDB »otte-doblet salget af vaskepulver siden testen, og det stiger stadigvæk.« (Børsen, den 15.03.2000).

I en samlet forståelse af denne eksplosive vækst i salget af Tusindfryd Color og BlueCare må der også indgå et økonomisk aspekt. Forbrugerstyrelsens test viste nemlig også, at prisen var konkurrencedygtig med 1,80 kr. pr. vask, hvor den tilsvarende pris på de to andre vaskemidler, der også var »Meget god« i miljøvurdering, var henholdsvis 2,30 kr. og 2,70 kr. pr. vask. Hvis man ser på den samlede test, hvor der deltog 17 colorvaskemidler, så lå gennemsnitsprisen på 1,90 kr. pr. vask (egne beregninger på baggrund af Forbrugerstyrelsen: »Råd & Resultater«, nr. 10, 1999). Eller med andre ord: prisen pr. vask for Tusindfryd Color og BlueCare lå på et gennemsnitsniveau. Og når der sker den ekstraordinært voldsomme stigning i salget af Tusindfryd Color i januar, hænger det sikkert sammen med, at Irma kørte et tilbud, hvor man kunne få tre poser til to posers pris.

Men denne historie viser, at forbrugerne er meget opmærksomme på historier om produkters miljøegenskaber. Og hvis det kan kombineres med, at produktet kvalitetsmæssigt er i orden, samtidig med at det har en konkurrencedygtig pris, så er vejen åben for en voldsom vækst i produktsalget.



Forbruger
Styrelsen

giske marked ikke kun bygger på idealisme, hvilket jo alt andet lige kunne vise sig at blive en svaghed ved en fortsat økologisk omlægning af fødevareproduktionen.

- Og endelig for det fjerde: at forbrugerne tænker på deres egen sundhed, udelukker vel ikke, at de også er optaget af dyrevelfærd og naturen og miljøet som helhed og mener, at vi mennesker er forpligtet til at aflevere en frugtbar jord til de generationer, der kommer efter os? Mon ikke begge aspekter er til stede på én og samme gang hos langt de fleste mennesker? Og her kan der ligge en smuk balance: *»Det, der er godt for mig, ønsker jeg også skal ske for alle andre mennesker, hvad enten de lever i dag eller først bliver født om 100 eller 200 år.«*

Som forbrugere på markedet kan vi ikke undgå at blive stillet over for den udfordring, der ligger i samvittighedens princip. Hver gang vi handler på markedet, har vi direkte eller indirekte truffet nogle beslutninger, som har konsekvenser for os selv, vores nærmeste, miljøet og andre mennesker, hvad enten de er tæt på eller meget langt væk. Og hvad enten de lever nu eller først fødes om mange år.

Det økologiske markedes meget stærke fremgang er dybest set udtryk for, at flere og flere mennesker ikke bare begynder at forstå disse sammenhænge, men også begynder at indse, at det er nødvendigt at handle forpligtende i overensstemmelse med denne forståelse. Og faktisk gør det.

Det er ganske tankevækkende, at salget af de økologiske varer er vokset så stærkt de senere år på trods af, at det ikke er påvist, at de er sundere end konventionelle fødevarer, og at det kan være svært for flere af varegrupperne at smage forskel på, om varen er økologisk eller ej. Men det siger samtidig noget afgørende om den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed, at den vil afstedkomme markedsadfærd, der bestemmes af tro, instinkter og fornemmelser. Og dermed noget helt andet end markedets velkendte pris- og kvalitetsmekanismer.

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri kalder det ikke for en ny samvittighedsbaseret markedsvirkelighed, men meningen synes at være den samme, når det beskriver de sidste 20-30 års udvikling inden for jordbruget på følgende måde:

»For kun ganske få årtier tilbage blev jordbruget udelukkende vurderet ud fra dets evne til at producere mange og billige fødevarer. Hovedformålet for både jordbruget og samfundet var derfor effektivisering af produktionen, således at fødevarerne kunne billiggøres. Det stadig mere intensive jordbrugs produktionsmetoder medførte imidlertid nogle omkostninger for især miljø og naturværdier. De senere års diskussioner om jordbruget har vist, at rollen som effektiv fødevareproducent ikke



Velplejet med ren samvittighed

Man skal grueligt meget igennem for at blive en Svane

Med ca. 290 butikker og en omsætning på over en milliard kroner er Matas en af de helt store aktører i detailhandlen.

Som annoncerne for Shampoo og Bodyshampoo viser, har Matas i markedsføringen satset meget på at komme til at fremstå som en butikskæde, der tager et meget stort hensyn til miljøet.

Matas spiller åbenlyst på forbrugernes samvittighed:

Nu kan vi naturligvis ikke love dig, at du lever lykkeligt til dine dages ende, hvis du bruger Matas nye Naturserie. Men vi tør godt garantere, at du bliver velplejet med ren samvittighed«.

Eller med andre ord: Matas kan ikke gøre dig lykkelig, men i stedet give dig en god samvittighed! Og det vil i øvrigt forstærke tilfredsheden med produkterne:

»Så mon ikke den rene samvittighed kun vil forstærke nydelsen, når du bruger Matas Naturserie?«

Når et firma spiller så offensivt ud, som Matas har gjort det, sker det ofte, at det i særlig grad kommer i mediernes søgelys. Det skete for Matas, da TV2's forbrugerprogram »Boomerang« i januar 1999 tog fat i Matas' reklameslogan »Klar besked om sund fornuft« og påviste, at i 7 ud af 10 Matas' butikker gav ekspedienterne enten forkerte, vildledende eller ulovlige svar, der kunne bringe forbrugere i livsfare.

Den samme virkning på omdømmet havde det, da Miljøstyrelsen i sommeren 1998 måtte gribe ind, fordi Matas havde påstået, at alle dets ukrudtsprodukter var fuldt ud acceptable for miljøet.

Når firmaer således forsøger at profitere på den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed, kan de selvsamme firmaer blive indhentet af forhold, som er angribelige, og som de selv bærer et ansvar for. De bliver enten nødt til at bringe orden i eget hus, inden de går ud med det offensive budskab. Eller også vil de senere på ét eller andet tidspunkt blive tvunget af forbrugere, medierne og myndighederne til at få bragt tingene i orden.



længere er tilstrækkelig. Ressourceforbrug, miljøpåvirkninger, landskabsæstetik, bioetik og fødevarer sikkerhed spiller en væsentlig rolle i de forventninger og krav, som i dag stilles til jordbruget.»²⁴

Det økologiske marked er således en del af en mere generel udvikling, hvor det at producere fødevarer bliver en proces med flere og flere samvittighedsprægede forventninger og krav fra omverdenen.

Vask hår med ren samvittighed

T U R

Torsdag 28. oktober 1999 – 2. sektion

5

Vask hår med ren
samvittighed

Vælg miljømærket
shampoo



Blomsten og Svanen
– de officielt anerkendte
miljømærker i Danmark

Se den samlede oversigt over
miljømærkede varer på
www.ecolabel.dk

Miljømærkesekretariatet

Annoncen er et eksempel på, hvordan også myndighederne bruger samvittighedsbegrebet som en centrale kode i kommunikationen med borgerne.

I det her tilfælde er det Miljøstyrelsens Miljømærkesekretariat, der ønsker at gøre opmærksom på de to mærker, som styrelsen administrerer: Det europæiske miljømærke Blomsten og det nordiske miljømærke Svanen. Begge ordninger mærker produkter på baggrund af kriterier, som er udviklet ud fra en livscyklusvurdering af miljøbelastningerne for forskellige produktgrupper.

Det er karakteristisk for mange af de kampagner, som myndighederne afvikler inden for ikke bare miljøområdet, men også andre områder, f.eks. sundheds- og fødevarerområdet, at de appellerer til menneskers samvittighed. Også selvom

det ikke sker direkte, som det sker i dette eksempel, så er det ofte en underforstået pointe i mange af kampagnerne, at mennesker er i besiddelse af en samvittighed, der kan aktiveres med det formål, at den ønskede adfærd fremmes.

DEN POLITISKE FORBRUGER

*Den samvittighedsbaserede markedsvirkeligheds samlende figur
er uden konkurrence den politiske forbruger.*

En gåde: Hvad er dét, der kan få en erhvervsminister, en underdirektør i Lego Gruppen med ansvar for globale indkøb og en professor i virksomhedshistorie ved Handelshøjskolen i København til at bøje sig med stor respekt og nærmest frygtindgydende ærefrygt?

Svar: et fænomen, der for det meste omtales i bestemt ental. Eller rettere: den politiske forbruger, der ikke bare omfatter den økologiske forbruger, men er meget mere vidtrækkende.

For erhvervsminister Pia Gjellerup er den politiske forbruger en helt central del af den aktuelle politiske dagsorden. I begyndelsen af 1999 skrev hun, at *»antallet af politiske – eller bevidste – forbrugere øges hele tiden (...) Den politiske forbruger er derfor mere interessant end nogensinde.«*²⁵

For Dorit Pagh, underdirektør i Lego Gruppen og ansvarlig for globale indkøb, er den politiske forbruger en væsentlig årsag til, at de i slutningen af halvfemserne i øget omfang begyndte at dokumentere, at deres underleverandører lever op til en række etiske krav, f.eks. omkring børnearbejde: *»Det er en del af Lego Gruppens værdisæt, at vi giver folk en fair behandling. Arbejdsforhold har altid været en del af vores vurderingskriterier. Vi har blot ikke dokumenteret det så omfattende, som vi gør nu, og det skyldes den øgede fokus i offentligheden, og fordi den politiske forbruger kræver det.«*²⁶

Og for Ole Lange, professor i virksomhedshistorie ved Handelshøjskolen i København, spiller den politiske forbruger tilsyneladende en generel hovedrolle i udviklingen af erhvervslivet. I 1999 gav han følgende vurdering: *»Vi lever i en tid, hvor den politiske forbruger får stadig større indflydelse på virksomhedernes afsætning, og derfor vil det være helt nødvendigt, at virksomhederne opfører sig ordentligt og tænker på lokalsamfundet, miljøet og sine medarbejdere. Ellers vender forbrugerne sig imod virksomheden og boykotter virksomhedens varer.«*²⁷

Som man kan se er den politiske forbruger på én og samme tid blevet et væsentligt holdepunkt for en erhvervsministers forsøg på at præge samfundsudviklingen, en virksomheds beslutninger om at dokumentere underleverandøradfærd og en professors forsøg på at forstå erhvervsudviklingen. Denne nærmest mytiske forestilling om den politiske forbruger, der uden at være organiseret således har »tilkæmpet« sig en afgørende magtpo-

Konflikten omkring Shell's boreplatform Brent Spar har skrevet sig ind som et uudsletteligt punkt på den nethinde, der udgør den kollektive erindring om halvfemserne.

Men de færreste ved, at konflikten har givet anledning til en større selvransagelse i Shell. Bl.a. arrangerede koncernen i årene efter konflikten en lang række dialog-møder verden over, bl.a. med deltagelse af forskere og miljøorganisationer, f.eks. Greenpeace.

Det resulterede i, at Shell Gruppen er begyndt at se sig selv som en stor global koncern, der må påtage sig et særligt ansvar for at sikre menneskerettigheder og en bæredygtig udvikling, således som det blev understreget i Shell Gruppens nye forretningsprincipper fra 1997. Her blev det også præciseret, at Shell vil give aktionærerne »en acceptabel forrentning«. Aktionærerne skal altså ikke sikres den størst mulige forrentning. Derved øges råderummet for, at der på kort sigt kan tages hensyn til miljømæssige, sociale og etiske forhold med forventning om, at det vil styrke den økonomiske indtjening på længere sigt.

Shell Gruppen har taget en lang række praktiske skridt i forlængelse af den nye linje, f.eks. via

- beslutningen om at optage vedvarende energi (solceller, biomasse og vindmøller) som sit femte kerneområde ved siden af efterforskning og produktion af olie og gas, olieprodukter, kemikalier, samt gas og varme. I 1997 blev der sat 3,5 mia. kr. af til et 5-årigt udviklingsprogram inden for dette nye kerneområde
- en meget resolut indgriben i 1997, da det viste sig, at flere danske Shell-stationer, som lejer biler ud for Hertz i Danmark, ikke ville handle med folk med fremmedartede navne. Hertz

fik i realiteten at vide, at hvis de ikke ændrede holdning, ville Shell opsige samarbejdet

- afskedigelser af 23 medarbejdere i 1997 med den begrundelse, at de var involveret i bestikkelse
- ophævelse af 95 kontrakter med underleverandører i 1997, fordi disse ikke levede op til Shell's nye forretningsprincipper
- beslutningen i 1998 om at ansætte flere kvindelige og »etniske« topchefer. Shell forpligtede sig bl.a. til, at over en 5-årig periode skal hver femte topchef være kvinde
- beslutningen om efter FN's klimamøde i Kyoto i 1998 at melde sig ud af Global Climate Coalition, som er olie- og bilindustriens lobbyorganisation, der modarbejder den klimaprotokol, der blev vedtaget på klimamødet
- arbejdet med at udvikle et stakeholder-baseret ledelsessystem, som bl.a. har resulteret i, at Dansk Shell i 1997, 1998 og 1999 har udarbejdet og offentliggjort regnskaber, der ikke bare beskriver de økonomiske resultater, men også resultater på det miljømæssige, sociale og etiske område set i forhold til de nye forretningsprincipper fra 1997.

Med den nye linje forsøger Shell Gruppen grundlæggende at ændre sit forretningsgrundlag. Og det kan gøre koncernen meget sårbar, hvis det ikke lykkes at realisere de store ambitioner om at udvikle sig til en bæredygtig virksomhed, der arbejder for at sikre miljø og menneskerettigheder over hele verden.

sition i erhvervs- og samfundsudviklingen, har været og er en væsentlig del af samvittighedsbølgen. Men hvordan er det kommet så vidt?

I 1995 fik den politiske forbruger på rekordtid sit store gennembrud. Det var et år, der var præget af boykotkampagner i forbindelse med dumpningen af Shell's boreplatform Brent Spar i Nordsøen og de franske atomprøvesprængninger i Stillehavet.

Konflikten omkring Brent Spar er i dag blevet en klassiker i den politiske forbrugers historie. Mere end noget andet viste konflikten, hvor store kræfter, den politiske forbruger er i besiddelse af. Verdens næststørste olieselskab, Shell Gruppen, blev inden for relativt kort tid løbet over ende af en alliance, bestående af almindelige private forbrugere, Greenpeace, medierne, erhvervskunder og forskellige politikere. Og det til trods for, at dumpningen af boreplatformen var juridisk uangribelig, idet de engelske myndigheder havde godkendt dumping, efter at England havde taget sagen op med landene i miljøsamarbejdet Osparcom, der skal sikre miljøet i Nordsøen og i det nordøstlige Atlanterhav.

Set i bakspejlet var det som om, at både medierne og forbrugerne i fællesskab som en anden åbenbaring havde »ventet« på den politiske forbruger. Begrebet den politiske forbruger havde Institut for Fremtidsforskning formuleret året forinden, og det kom i forsøget på at forstå ovennævnte to konflikter hurtig til at stå meget centralt i den massive mediedækning.

Den politiske forbrugers gennembrud i 1995 skete således i forbindelse med boykotkampagner. I figur 6 er befolkningens holdninger til det at boykotte målt. Og figur 7 (se side 69) belyser, hvor meget befolkningen vareboykotter i praksis.

Befolkningsandele i forhold til politisk fra- og tilvalg af varer og produkter

TABEL 6

Både fravalg og tilvalg 30 %

Den andel af befolkningen, der inden for det seneste år personligt har boykottet én eller flere varer af politiske grunde, men som altid eller ofte vælger produkter ud fra miljø, dyreetik eller menneskerettigheder.

Kun tilvalg 25 %

Den andel af befolkningen, der ikke inden for det seneste år personligt har boykottet én eller flere varer af politiske grunde, men som altid eller ofte vælger produkter ud fra miljø, dyreetik eller menneskerettigheder.

Kun fravalg 12 %

Den andel af befolkningen, der inden for det seneste år personligt har boykottet én eller flere varer af politiske grunde, og som sjældent eller aldrig vælger produkter ud fra miljø, dyreetik eller menneskerettigheder.

Hverken fravalg eller tilvalg 33 %

Den andel af befolkningen, der inden for det seneste år ikke personligt har

Jeg skal også kunne se mine børn i øjnene

DANISCO Nyr

"Jeg skal også kunne se mine børn i øjnene"



Som medarbejder i Danisco kommer jeg ud for opgaver, der berører mange mennesker hver dag. Delvis koncentreret og 13.000 ansatte i de mere end 50 lande, vi arbejder i. Delvis de kunder og forbrugere, der vælger vores produkter.

Der bliver lagt mærke til Danisco og vores måde at drive forretning på. Vi er i offentlig høretes søgelys, og etik og troværdighed har stor betydning.

Der passer mig fint, jeg vil arbejde med ting, jeg kan stå inde for. Og er på det mest med, at troværdighed er noget, man skal gøre sig fortjent til. Med klare holdninger og konsekvente handlinger, år efter år.

Måske dagens forbrugere, også mine børn, vil se med kritiske øjne på Danisco og mig.

Der kan kun gået en hel del.

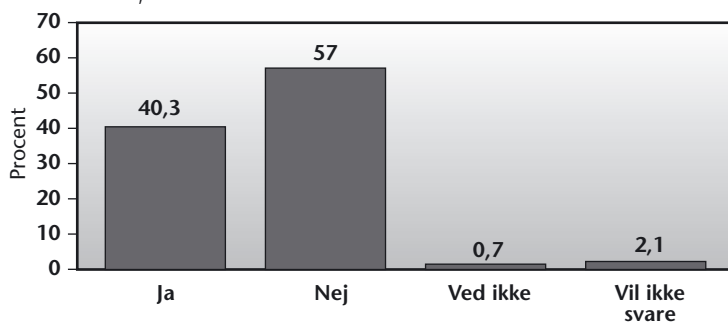
Vil du vide mere om Danisco og fremtiden?
Kontakt informationsafdelingen på
tlf. 32 66 20 00, fax 32 66 21 75 eller
e-mail: info@danisco.com og få tilsendt fol-

I januar måned i 1997 afviklede Danisco en bemærkelsesværdig imagekampagne med store annoncer, der blev indrykket i Det fri Aktuelt, Børsens Nyhedsmagasin, Børsen, Jyllands-Posten, Berlingske Tidende og Politiken.

Kampagnen byggede på store billedannoncer, hvis formål var at signalere, at Danisco ikke bare driver en åben og internationalt orienteret virksomhed, men at det gøres på en måde, der er etisk fundet. Det sidste blev understreget med annoncen »Jeg skal også kunne se mine

"Har De personligt boykottet én eller flere varer inden for det seneste år?"

FIGUR 7



Kilde: Institut for Fremtidsforskning: "Den politiske forbruger". 1996. Undersøgelsen, som Institut for Fremtidsforskning gennemførte sammen med Greens Analyseinstitut, byggede på 861 repræsentative telefoninterviews i perioden 5.-8. februar 1996.

Greens Analyseinstitut målte begge boykotspørgsmål igen året efter i april 1997 og nåede frem til stort set samme konklusioner. Dog var den andel, der mente, at boykot er en god idé til at udtrykke politiske holdninger steget med næsten 10 %, hvilket umiddelbart stod i modsætning til, at den andel, der havde boykottet en eller flere varer inden for det seneste år, var faldet med ca. 5 %²⁸.

Senere målinger har vist, at den andel af befolkningen, der har boykottet varer er faldet endnu mere. Om denne udvikling skrev Institut for Konjunktur-Analyse i august 1999:

*»Da bølgerne gik højest i sommeren 1996, viste undersøgelserne, at omkring 1,2 millioner voksne danskere havde undladt at købe varer fra bestemte virksomheder eller lande af politiske årsager. I dag er der imidlertid kun ekkoet tilbage fra de storstilede boykotkampagner. Statsministeren har smidt cykelhjelm, danskerne kan igen uden formanende pegefingre fra miljøministeren tanke op hos Shell, og de seneste tal fra IFKA viser, at i øjeblikket er det kun godt hver tiende i befolkningen, som handler »politisk«.*²⁹

Selve det at boykotte varer af politiske årsager er således et svingende fænomen. Men fra, at befolkningens opbakning til det har været på retur inden for de senere år, kan man ikke slutte, at så er boykotviljen væk for evigt. Den vil sandsynligvis kunne aktiveres på ny, hvis den »rigtige« sag kommer frem i mediernes kritiske søgelys.

Begrebet den politiske forbruger har ikke kun en boykotdimension. Det har også en tilvalgsdimension, hvilket er målt i figur 8 (se side 71).

børn i øjnene», som er bygget op omkring en fransk medarbejder i Danisco.

Det er den samvittighedsfulde medarbejder, der er annoncens centrale signal. Det er den medarbejder, der gerne vil udføre sit arbejde på en måde, som han kan stå inde for med sin samvittighed i behold. Derfor »passer det ham fint«, at Danisco giver ham etiske udfordringer, der består i, at hans arbejde både har betydning for mange mennesker (medarbejdere, forbrugere og kunder), samtidig med at offentligheden lægger mærke til Danisco.

Daniscos daværende koncerninformationschef, Anette Juhler Kjær, begrundede kampagnen på følgende måde over for Ugebladet Mandag Morgen, nr. 3, 1997:

»Danisco ønsker at fremstå som en helstøbt virksomhed, og til det hører at have holdninger. Det kan man ikke komme uden om længere. Danisco ønsker indflydelse, og hvis befolkningen skal lytte til os i den samfundspolitiske debat, må Danisco ikke bare fremstå som en pengemaskine og to linier i KFX-indekset. Folk må hæfte andre værdier på os«

At Danisco ønskede denne stærke holdningsmæssige profil er interessant, når man tager i betragtning, at koncernen mest leverer til andre virksomheder. De såkaldte »business-to-business-aktiviteter«. Det betyder, at koncernen umiddelbart ikke er så følsom over for forbrugernes holdninger og reaktioner. Derfor kan Daniscos kampagne tages som et særligt illustrativt eksempel på samvittighedsbølgenes udbredelse i dansk industri.

Men Danisco er også et godt eksempel på, at man skal være meget forsigtig med den slags imagekampagner. Til-

syneladende har firmaet ikke fulgt op på dets kampagner om den samvittighedsfulde medarbejder først i 1997. Set udefra virker kampagnen som om, at det kun var noget, der foregik i mediernes verden. Hvilket forstærkes af det image, som Danisco har fået i sagen om, hvorvidt firmaet skal trække sin ansøgning om den gensplejsede roe, som foreningen Kritiske Aktionærer foreslog på firmaets generalforsamling i 1999.

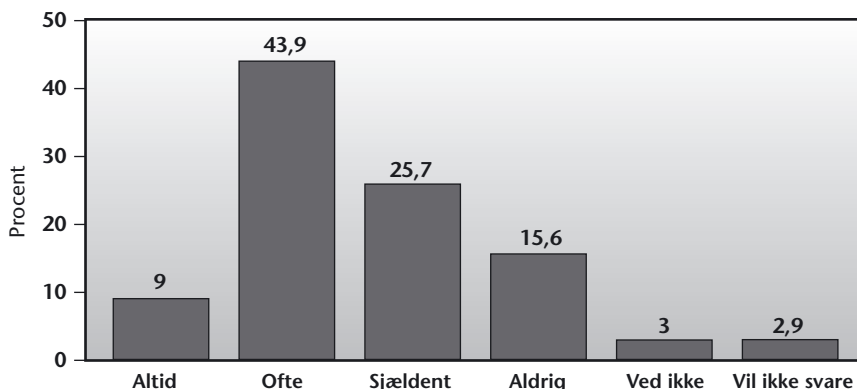
Denne generalforsamling gav anledning til en massiv pressedækning, hvor Danisco kom til at fremstå som et firma, der ikke tager risikoen ved genroen alvorligt og ikke lytter nok til forbrugernes modstand mod gensplejsede fødevarer, alt sammen fordi firmaet tilsyneladende til det sidste ikke ønsker at miste penge. At Danisco mister penge, hvis de ikke får rettet op på dette image, er straks en anden sag.

Danisco er i denne sag fanget i et uløseligt dilemma. Hvis firmaet går ud med en ny holdning, hvor de virkelig begynder at tage befolkningens holdninger til genmød alvorligt, så vil det blive udlagt på den måde, at det er noget, de er blevet presset til. Hvorfor det ikke er noget, de virkelig mener. At firmaet i kraft af gen-industriens generelle nedtur, jævnfør boks 10, på ét tidspunkt sandsynligvis bliver nødt til at gøre det, gør ikke dilemmaet mindre.

Det var derfor ikke overraskende, at Danisco i foråret 2000 besluttede at stoppe flere lovende projekter inden for udviklingen af gensplejsede kartofler. Og ved samme lejlighed gav Andrew Morgen, chef for Daniscos bioteknologiske område, udtryk for, at forskningen i den gensplejsede roe sker på »et ekstremt lavt niveau«. (Politiken, den 23. maj 2000).

"Hvor tit vælger De produkter ud fra holdninger til miljø, dyreetik eller menneskerettigheder?"

FIGUR 8



Kilde: Institut for Fremtidsforskning: "Den politiske forbruger". 1996. Undersøgelsen, som Institut for Fremtidsforskning gennemførte sammen med Greens Analyseinstitut, byggede på 861 repræsentative telefoninterviews i perioden 5.-8. februar 1996.

Som man kan se, viser figuren, at over halvdelen (ca. 53 %) altid eller ofte vælger produkter ud fra holdninger til miljø, dyreetik eller menneskerettigheder. Den høje andel blev stort set bekræftet ved den samme måling foretaget i april 1997³⁰. Og den samme tendens er også blevet bekræftet i andre målinger, der er nået frem til stort set samme resultat³¹, således at tilvalgsdimensionen – i modsætningen til boykotdimensionen – tilsyneladende har været nogenlunde konstant siden gennembruddet i 1995.

I 1996 definerede Institut for Fremtidsforskning de politiske forbrugere som nogle, der *»er konsekvente i deres adfærd og både benytter sig af tilvalg og fravalg af produkter som en måde at præge samfundsudviklingen på og give udtryk for deres holdninger og værdier.«*³² Med dette som udgangspunkt er målingerne af boykot- og tilvalgsdimensionen kørt sammen i tabel 6 (se side 73).

Tabellen viser, at den politiske forbruger – defineret som dem, der *både* fra- og tilvælger varer og produkter ud fra politiske hensyn – i 1996 udgjorde omkring 30 % af befolkningen, men tabellen viser også, at markedsadfærden hos 2 ud af 3 forbrugere (67 %) har været påvirket af politiske hensyn under én eller anden form. Hvis man foretog den samme måling i dag vil man sikkert kunne iagttage en forskydning, således at kategorien *»Både fravalg og tilvalg«* vil være mindre og kategorien *»Kun tilvalg«* tilsvarende større.

Ligeledes i 1996 tegnede Institut for Fremtidsforskning en profil af den politiske forbruger³³.

To af F. L. Schmidt-koncernens virksomheder benyttede under Den Anden Verdenskrig tvangsarbejdere som arbejdskraft. Det drejede sig om civilfanger og KZ-fanger, som den tyske nazistiske stat skaffede.

Ledelsen af koncernen fastholdt gennem længere tid i 1998, at den ikke ville yde erstatning til de overlevende tvangsarbejdere. Endvidere agtede koncernen at rejse et nyt erstatningskrav til den estiske stat, fordi den ene af fabrikkerne lå i Port Kunda i Estland, og fordi man mente, at det beløb, som koncernen tidligere havde modtaget i nationaliseringsgodtgørelse fra den sovjetiske stat, havde været for lille.

Men det viste sig umuligt for koncernledelsen af fastholde denne linje på grund af mediernes stadig mere kritiske dækning af sagen, f.eks. via dokumentarudsendelser i tv, hvor nogle af de overlevende tvangsarbejdere blev interviewet. Derfor skiftede koncernledelsen i løbet af en weekend i september 1998 linje. Den var nu parat til at yde erstatning til de overlevende

tvangsarbejdere, og den havde i øvrigt besluttet ikke at genrejse erstatningskravet.

Det interessante ved sagen er, at

der ikke var nogen retlige omstændigheder, der tvang koncernledelsen til den nye kurs. Når det alligevel var nødvendigt for F. L. Schmidt-koncernen at skifte holdning, skyldes det, at den ikke vil kunne holde til andet. Koncernens image var på vej til at lide uoprettelig skade som følge af mediernes kritiske behandling, der allerede havde tændt godt op under den almindelige befolknings samvittighedsfølelse.



180 graders kursændring på en weekend

Da Politiken den 16. september 1998 bragte en artikel om sagen, blev bestyrelsesformanden, Jens Münter, spurgt, om den nye kurs udelukkende var et forsøg på at rette op på den dårlige omtale, eller om ledelsen reelt var kommet på bedre tanker. Han svarede med at sige, at den skyldtes begge dele. På den ene side udtalte han, »at vi er selvfølgelig rystede over de kendsgerninger, der er kommet frem, og vi har det ikke godt med det«. Og på den anden side fremhævede han: »Det har da også spillet ind i forhold til at opgive sagen mod den estiske stat, at vi skal beskytte vores image.«

Eller med andre ord: der står en samvittighedspol over for en imagepol. Og mon ikke, at det er imagepolen, der har været udslagsgivende for F. L. Schmidts kovending i denne september-weekend i 1998? Hvis omvendt samvittighedspolen havde haft dominansen, havde der i hvert fald været mange muligheder for at skifte kurs tidligere, uden at det skulle nødvendiggøres af et stærkt mediepres. Man kan også formulere historiens pointe på en helt anden måde: I denne sag viste den gode samvittighed sig at være en fornuftig forretningsmæssig disposition.

Som konsekvens af firmaets kovending i sagen blev der etableret en fond på 2 millioner kroner, der skal bruges til at yde erstatning til de overlevende tvangsarbejdere. En status foretaget i slutningen af februar 2000 viser, at fonden på et år har fundet 10 overlevende, der hver har fået en erstatning på 50.000 kr.

PROFIL AF DEN POLITISKE FORBRUGER

- 1 De politiske forbrugere er især sammensat af 18-49-årige
- 2 De har en lille overvægt af kvinder
- 3 Mange er blevet studenter og har taget højere uddannelser
- 4 De bor i faste forhold og har børn og familie
- 5 Andelsbolig-folket findes ofte i denne gruppe
- 6 Mange har funktionærjobs i det private eller lidt oftere i staten
- 7 Ret få er pensionister
- 8 Indkomsten er generelt højere end i de andre grupper

Befolkningsandele i forhold til politisk fra- og tilvalg af varer og produkter

TABEL 6

Både fravalg og tilvalg 30 %

Den andel af befolkningen, der inden for det seneste år personligt har boykottet én eller flere varer af politiske grunde, men som altid eller ofte vælger produkter ud fra miljø, dyreetik eller menneskerettigheder.

Kun tilvalg 25 %

Den andel af befolkningen, der ikke inden for det seneste år personligt har boykottet én eller flere varer af politiske grunde, men som altid eller ofte vælger produkter ud fra miljø, dyreetik eller menneskerettigheder.

Kun fravalg 12 %

Den andel af befolkningen, der inden for det seneste år personligt har boykottet én eller flere varer af politiske grunde, og som sjældent eller aldrig vælger produkter ud fra miljø, dyreetik eller menneskerettigheder.

Hverken fravalg eller tilvalg 33 %

Den andel af befolkningen, der inden for det seneste år ikke personligt har boykottet én eller flere varer af politiske grunde, og som sjældent eller aldrig vælger produkter ud fra miljø, dyreetik eller menneskerettigheder.

Kilde: Tabellen er udviklet ud fra data, der stammer fra Institut for Fremtidsforskning: "Den politiske forbruger". 1996. Undersøgelsen, som Institut for Fremtidsforskning gennemførte sammen med Greens Analyseinstitut, byggede på 861 repræsentative telefoninterviews i perioden 5.-8. februar 1996.

Erhvervslivet løber fra sit ansvar

Velfærdssystemets bagside er, at det har givet virksomhederne et alibi for udstødelse. Det skal ændres, siger socialminister Karen Jespersen, der i dag åbner en høring om virksomhedernes sociale ansvar

af MORTEN JASTRUP

»Virksomhederne har en personalepolitik, der modstrider udstødelse fra arbejdsmarkedet.

»Den første faldstændig grundlæggende opgave, som alle virksomheder bliver nødt til at tage alvorligt er, hvordan man forebygger udstødelse blandt egne ansatte», siger hun.

»Det handler om en meget mere moderne og menneskelig personalepolitik. Det er en række ting, som vi ved kan udløse en nedtur og senere udstødelse: sygdom hos dig

I 1994 igangsatte den daværende socialminister Karen Jespersen en kampagne, »Det angår os alle«, der handler om at styrke virksomhedernes sociale ansvar ikke bare i forhold til at fastholde de medarbejdere, der er ansatte i dag, men også i forhold til at skabe jobs til mennesker, hvis arbejdsevne er nedsat, og som er uden for arbejdsmarkedet i dag.

Kampagnen har givet anledning til mange projekter og initiativer på området. Blandt andet etableringen af

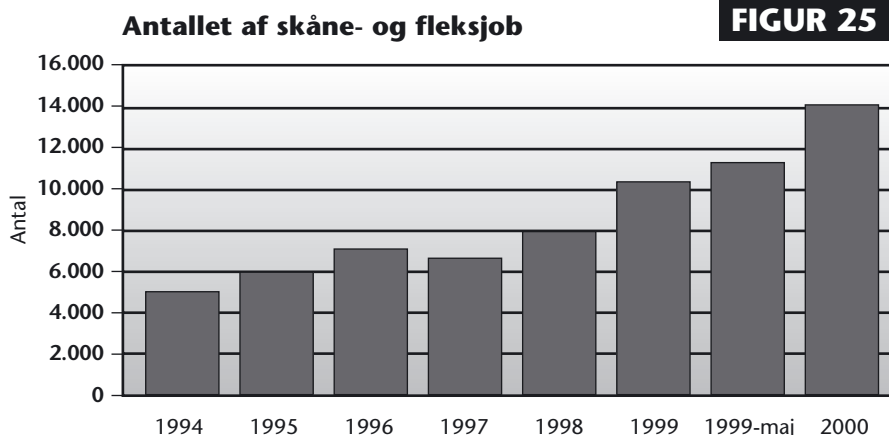
UdviklingsCenter for beskæftigelse på særlige vilkår og Det Nationale Netværk af Virksomhedsledere. Formanden for sidstnævnte er Lars Kolind, den tidligere direktør for Oticon, og det består af ledere fra nogle af de største og førende danske virksomheder, f.eks. Danfoss, Grundfos, Lego, Novo Nordisk og Carlsberg.

Dette netværk arrangerede i efteråret 1998 en høring på Christiansborg, hvilket gav anledning til en debat om, at det gik for langsomt med at oprette



SOCIALMINISTER JESPERSEN - appellerer til virksomhedernes samvittighed

Foto: Klaus Holten



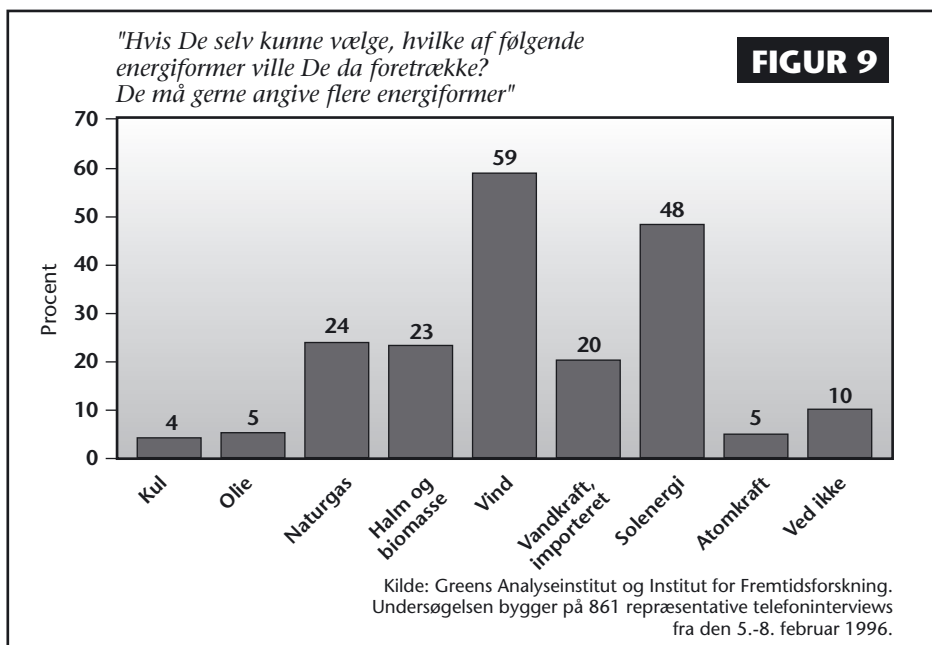
FIGUR 25

Kilde: Center for Ligebehandling af Handicappede: "Notat om antal skåne- og fleksjobs i uge 8/1999-uge 22/1999", august 1999.

Ifølge denne profil adskiller den typiske politiske forbruger sig fra gennemsnitsdanskere, f.eks. ved en højere uddannelse og indkomst og ved at være en del af børnefamilier. Den politiske forbruger er således overrepræsenteret i den købedygtige del af befolkningen, som af naturlige grunde er meget attraktiv for virksomhedernes markedsstrategier. Derved kan den politiske forbruger godt have en større økonomisk betydning for markedet end det, der fremgår af generelle målinger af forbrugernes politiske holdninger til fra- og tilvalg af produkter.

De politiske forbrugere »stemmer med indkøbsvognen«, og her har de fat i den afgørende pointe, at det private forbrug repræsenterer en stor magtressource i samfundsudviklingen. Det private forbrug er vokset med over 30 % i halvfemserne i faste priser og rundede i 1998 i totale tal næsten 600 mia. kroner på årsbasis³⁴. I den måde, disse mange penge bliver brugt på, ligger en indlysende stor mulighed for at påvirke de produkter, der fremstilles, og de vilkår, som de fremstilles under, og dermed en afgørende del af den samfundsmæssige udvikling.

Forbrugernes vilje til at betale en merpris, således som vi så det i det forrige afsnit om det økologiske marked, kan også konstateres, hvis man ser på det politiske forbrug mere generelt. En af de første gange, hvor det blev dokumenteret, var i den fælles rapport, som Institut for Fremtidsforskning og el-selskabet Elsam offentliggjorde i 1996³⁵. Her undersøgte man først forbrugernes ønsker til forskellige energiformer, jf. figur 9.



fleksjob. I denne situation appellerede Karen Jespersen i dagbladet Information den 16. september 1998 til virksomhedernes samvittighed. Derved tog hun i virkeligheden udgangspunkt i den udsagte forudsætning, at ikke bare det enkelte menneske, men også virksomheder som sådan har samvittighed, dvs. er i besiddelse af en trang til at gøre noget godt. Og at denne trang kan aktiveres og blive et væsentligt redskab til at øge tempoet i oprettelse af skåne- og fleksjob m.v.

I de senere år er antallet af skåne- og fleksjob vokset, jævnfør figur 25. Og den største stigning finder sted blandt de

private arbejdsgivere, hvilket fremgår af tabel 20. Og hvis man skruer tiden tilbage til 1996, vil man se, at de private arbejdsgivers andel af de individuelt beskyttede stillinger (1/3 og 50/50 stillinger) – det er betegnelsen på de stillinger, som henholdsvis skånejob med løntilskud og fleksjob har erstattet – dengang var helt nede på 40,8 % (Center for Ligebehandling af Handicappede: »Notat om antal af beskyttede enkeltstillinger 1996«, side 8, 1997).

Men selvom der således er tale om en markant vækst i antallet af job på særlige vilkår inden for de senere år, udgør det

Fordelingen af skåne- og fleksjob på private og offentlige arbejdsgivere

TABEL 20

	1998 (uge 4)		1999 (uge 22)
Private arbejdsgivere	44	Procent	47
Off. Arbejdsgivere	56		53
I alt	100		100

Kilde: Egne beregninger på baggrund af Center for Ligebehandling af Handicappede: "Oversigt over antal skåne- og fleksjob uge 4, 1998", den 19. april 1999 og "Notat om antal skåne- og fleksjobs uge 8/1999-uge 22/1999", august 1999.

Beskæftigede på særlige vilkår i forhold til beskæftigede i alt

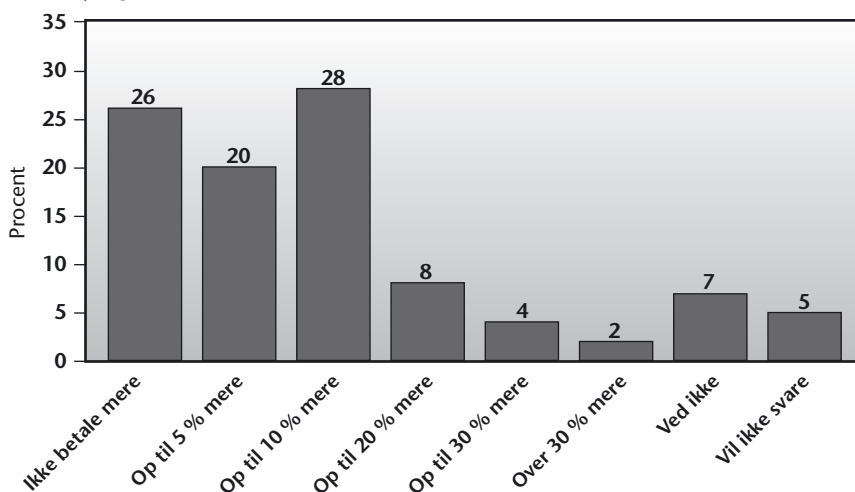
TABEL 21

A. Den samlede danske dagbefolkning	2.690.235
B. Fleksjob og skånejob med løntilskud (10.370) i % af A	0,4 %
C. LO's tal for job på særlige vilkår (36.459) i % af A	1,4 %

Kilde: Egne beregninger på baggrund af Socialforskningsinstituttet: "Notat vedr. virksomhedernes brug af fleksjob mv.", den 7. maj 1999, Danmarks Statistik: "Statistiske efterretninger, serien Sociale forhold, sundhed og retsvæsen", nr. 15, 1999 samt Center for Ligebehandling af Handicappede: "Oversigt over antal skåne- og fleksjob 28. Februar 1999", 1999. Dagbefolkningen er betegnelsen for det antal personer, der har arbejdssted i alle landets kommuner og kan på den måde opfattes som et mål for den samlede beskæftigelse.

"Hvor meget vil De være villig til at betale for grøn el?"

FIGUR 10



Kilde: Greens Analyseinstitut og Institut for Fremtidsforskning. Undersøgelsen bygger på 861 repræsentative telefoninterviews fra den 5.-8. februar 1996.

Som man kan se, er de grønne energiformer meget ønskede. Dernæst undersøgte man forbrugernes vilje til at betale mere for denne grønne el, jf. figur 10, der viser, at en ganske betydelig del af forbrugerne (62 %) er villig til at betale mere for den grønne el.

Denne vilje til at betale mere for sit politiske engagement er også blevet dokumenteret i en undersøgelse, som Greens Analyseinstitut foretog i 1998³⁶. Formålet med undersøgelsen var at undersøge, hvor meget det betyder for forbrugerne, at virksomhederne tænker på sociale og etiske forhold, når de producerer og markedsfører deres produkter.

De første spørgsmål, der blev stillet, drejede sig om, hvorvidt de var tilbøjelige til at vælge firmaer med en miljømæssig, etisk og social profil. Resultaterne herfra er vist i tabel 7 (se side 79). Tabellen viser, at forbrugerne i deres adfærd på markedet i høj grad kan påvirkes af firmaernes miljømæssige, sociale og etiske profil:

- Næsten 8 ud af 10 (78 %) siger ja til at være mere tilbøjelige til at vælge tøj fra et firma, hvor der ikke er anvendt børnearbejde i produktionen hos underleverandørerne.
- Næsten 6 ud af 10 (59 %) siger ja til at være mere tilbøjelige til at foretrække benzinselskaber med en miljøprofil.

rummelige arbejdsmarked stadigvæk en meget beskeden del af det samlede arbejdsmarked, hvilket fremgår af tabel 21.

Tabellen tager højde for den diskussion, der har været de senere år om, hvor mange personer der i grunden er ansat i job på særlige vilkår. Man kan finde frem til antallet ved udelukkende at medtage de mennesker, som er ansat i fleksjob og skånejob med løntilskud. Det giver 10.370 (februar 1999). Eller også kan man, som LO flere gange har peget på – se f.eks. Aktuelt, den 16.08.1999 – udvide dette tal med de mennesker, der er ansat efter overenskomsternes sociale kapitler (3.659) og i uformelle skånejobs (16.053). Og endvidere kan man hertil lægge det antal mennesker, der modtager invaliditetsydelse, dvs. mennesker, der er berettiget til en førtidspension, hvis de ikke havde et erhvervsmæssigt arbejde (6.377). Alt i alt giver det 36.459.

Som man kan se af tabel 21, udgør ansatte på særlige vilkår en forsvindende lille del af det samlede arbejdsmarked, hvad enten det er LO's tal, der lægges til grund, eller man udelukkende opererer med antallet af fleksjob og skånejob med løntilskud.

Samtidig er behovet for at ansætte flere i job på særlige vilkår meget stort. Det fremgik i hvert fald indirekte meget klart, da Socialministeriets første årlige status omkring det rummelige arbejdsmarked («Tal om det rummelige arbejdsmarked.

En årlig status», november 1999) blev offentliggjort. Her blev det dokumenteret

- at antallet af mennesker på førtidspension nærmer sig 300.000
- at antallet af mennesker, der langvarigt er på sygedagpenge (mere end 14 uger) siden 1994 har ligget konstant på over 50.000
- samt at antallet af mennesker, der langvarigt har modtaget kontanthjælp (mere end 10 måneder inden for ét år) siden 1994 konstant har været omkring 110.000.

Ved at sammenholde disse to tendenser – dels at antallet af job på særlige vilkår udgør en forsvindende lille del af arbejdsmarkedet, og dels at behovet for flere ansatte i job på særlige vilkår er meget stort – er der masser af brændstof til en langvarig samvittighedspræget debat om den måde, hvorpå det danske samfund bruger – eller rettere ikke bruger, for ikke at sige direkte misbruger – de menneskelige ressourcer.

Et eksempel på et sådant debatindlæg kom Grundfos' koncernchef, Niels Due Jensen, med i marts 2000. Han gav udtryk for, at målet må være 80-85.000 ansatte i job på særlige vilkår, hvilket svarer til ca. 3 % af arbejdsstyrken (Børsen, den 14.03. 2000). De 3 % er i øvrigt et mål, som Grundfos selv arbejder efter.

Forbrugernes tilbøjelighed til at vælge firmaer med en miljømæssig, social og etisk profil

TABEL 7

"Vil De være mere tilbøjelig til at vælge et benzinselskab, hvis De vidste, at det støttede miljøorganisationer som f.eks. Danmarks Naturfredningsforening?"

"Vil De være mere tilbøjelig til at vælge tøj fra et selskab, hvis De vidste, at deres leverandør har socialt ansvar og eksempelvis ikke gør brug af børnearbejde?"

"Vil De være mere tilbøjelig til at vælge et teleselskab, som udviser et stort socialt ansvar, f.eks. gennem oprettelsen af skånejobs og lignende?"

	p r o c e n t		
Mere tilbøjelig	58,6	77,5	52,6
Ligeglad	23,0	11,1	25,0
Mindre tilbøjelig	9,8	6,0	10,1
Ved ikke	8,1	5,4	12,3
Vil ikke svare	0,5	0,0	0,0
Sum	100,0	100,0	100,0

Kilde: Greens Analyseinstitut: "Befolkningens krav til virksomhedernes sociale og etiske forhold", april 1998. Undersøgelsen bygger på 1005 telefoninterviews med et tilfældigt udsnit af vælgerbefolkningen i perioden 30. marts-7. april 1998.

- Og endelig svarer lidt over halvdelen (53 %) ja til at være mere tilbøjelig til at vælge et firma, der tager et socialt ansvar i form af f.eks. skånejobs.

En række samvittighedsmæssige spørgsmål, der knytter sig til miljøets tilstand, børns vilkår samt svage personers situation på arbejdsmarkedet, er således – eller kan blive – en del af forbrugernes beslutningsgrundlag, når de handler på markedet.

Undersøgelsen satte også fokus på forbrugernes vilje til at betale mere for deres miljømæssige, sociale og etiske engagement. Resultaterne herfra er vist i tabellerne 8, 9 og 10 (se side 81 og 83), der viser, at der blandt store forbrugergrupper findes et betydeligt potentiale med hensyn til at betale mere for varerne, hvis det er nødvendigt for, at virksomhederne i øget omfang opfylder nogle samvittighedsmæssige forpligtelser på det miljømæssige, sociale og etiske område.

De undersøgelser, der er refereret i det forrige peger på, at der blandt forbrugerne er en udbredt vilje til at betale mere for produkter, der kan give én en god samvittighed. Men ét er selvfølgelig holdningsundersøgelser. Noget helt andet er den faktiske adfærd i det lokale supermarked, og tendensen til – som vi så tidligere i afsnittet om det økologiske marked – at holdnings-

Falck satser på en social profil ved udliciteringer

I april 1999 nedsatte Falck en arbejdsgruppe med ledelses- og medarbejderrepræsentanter, der skulle tilvejebringe en fælles forståelse og opfattelse af begrebet »Social ansvarlighed«. Et halvt år senere kunne gruppen færdiggøre en rapport, der kortlagde arten og omfanget af foranstaltninger og tiltag, der falder inden for »Social ansvarlighed«.

Rapporten, der er på 31 sider, beskriver virksomhedens sociale aktiviteter inden for det aftalemæssige område (overenskomsterne, samarbejdsaftalen og sikkerhedsaftalen), det personalepolitiske felt, igangsatte projekter og de eksterne sammenhænge, hvor Falck er repræsenteret.

I rapporten hedder det blandt andet:

»Det er arbejdsgruppens opfattelse, at Falck skal føle et ansvar for velfærdssamfundets fortsatte udvikling, og med sine ca. 32.000 medarbejdere i Europa er Falck både som

virksomhed og som arbejdsplads en del af samfundet. Derfor har Falck også et ansvar for at engagere sig i samfundets sociale spørgsmål og må siges altid at have bestræbt sig på at udvise social ansvarlighed«

(Citeret fra rapportens side 17).

Men rapporten er ikke kun en oplysende beskrivelse af, hvordan denne ideelle opfattelse bliver udmøntet i praksis. Den bliver også brugt til at opnå et forretningsmæssigt formål, idet den vedlægges som bilag, hver gang Falck byder ind på offentlige udliciteringer. Og på den måde bliver rapporten et illustrativt eksempel på, at virksomhedernes sociale profil mere og mere vil blive en konkurrenceparameter i kampen om at vinde de offentlige udliciteringer.

FALCK

TABEL 8

"Hvis et benzinselskabs støtte til en miljøorganisation, f.eks. Danmarks Naturfredningsforening, betød, at benzinen ville koste mere, ville De så være villig til at betale 5, 15 og 25 øre mere for en liter benzin?"

	Samlet	5 øre mere	15 øre mere	25 øre mere
Ja	52,5	60,5	44,6	47,9
Nej	37,9	29,7	45,9	42,7
Ved ikke	9,6	9,8	9,5	9,4
Vil ikke svare	0,0	0,0	0,0	0,0
Sum	100,0	100,0	100,0	100,0
		p	r	o
		c	e	n
		t		

Kilde: Greens Analyseinstitut: "Befolkningens krav til virksomhedernes sociale og etiske forhold", april 1998. Undersøgelsen bygger på 1005 telefoninterviews med et tilfældigt udsnit af vælgerbefolkningen i perioden 30. marts-7. april 1998.

TABEL 9

"Hvis et par bukser normalt skulle koste 400 kr, ville De så være villig til at betale 10, 25 og 50 kr mere, hvis De f.eks. vidste, at der ikke havde været anvendt børnearbejde?"

	Samlet	10 kr mere	25 kr mere	50 kr mere
Ja	82,8	83,8	85,8	78,9
Nej	14,3	12,1	13,2	18,2
Ved ikke	2,9	4,1	1,0	2,9
Vil ikke svare	0,0	0,0	0,0	0,0
Sum	100,0	100,0	100,0	100,0
		p	r	o
		c	e	n
		t		

Kilde: Greens Analyseinstitut: "Befolkningens krav til virksomhedernes sociale og etiske forhold", april 1998. Undersøgelsen bygger på 1005 telefoninterviews med et tilfældigt udsnit af vælgerbefolkningen i perioden 30. marts-7. april 1998.

undersøgelser overvurderer realiteterne i den gode vilje, gælder sikkert også for det politiske forbrug.

Det kan ifølge sagens natur være svært at dokumentere omfanget af det politiske forbrug i eksakte salgstal, fordi de politiske produkter jo ikke

At gøre noget godt, der kan betale sig

Politiken, den 17.09.1998



Politiken,
den 18.09.1998

Socialt ansvar er blevet business

Af Berit Andersen

Når medicinalkoncernen SmithKline Beecham netop har vedtaget at bruge 4,2 milliarder kroner på at udrømme en af verdens værste sygdomme, elephantitis, er det et stort ønske, der er gået i opfyldelse for virksomhedens overste chef. Han er glædet, bedder Jan Leschly, som har været chef for 56.000 mennesker i 130 lande.

SmithKline Beecham plan er den af sin art, som nogen virksomhed har taget sig af. Men forklaringen er, at virksomheden har taget sig af.

Jyllands Posten,
den 17.09.1998

Der er penge i tage socialt ansvar

Af MARIA JAKOBSEN

■ Der er kroner i at påtage sig et socialt ansvar. Ikke mindst kan virksomhederne bruge deres sociale engagement i sin markedsføringsstrategi både over for kunderne, men også for at kunne trække nye højt kvalificerede medarbejdere til.

»Hvis virksomhedsledelsen viser medarbejderne, at man tager sig af medarbejdernes af alle kvalifikationer,

Frem til 2000 var Jan Leschly koncernchef for den multinationale medicinalkoncern SmithKline Beecham, som i 1999 havde 56.000 ansatte, fordelt på afdelinger i ca. 130 lande og med en samlet omsætning på ca. 400 mia. kr.

Han holdt ét af de afgørende indlæg på den høring, som i efteråret 1998 blev arrangeret af Det Nationale Netværk af Virksomhedsledere. Han fortalte med stor begejstring om SmithKline Beecham's beslutning om at tage et ansvar for at udrømme sygdommen elephantitis. Det er en tropesygdom, der plager 120 millioner mennesker i 73 udviklingslande. 1,1 milliarder mennesker risikerer at blive

ramt af sygdommen, der er en af udviklingslandenes største plager efter malaria. Koncernen har etableret et samarbejde med FN-organisationen WHO og planlægger en uddeling af 5,5 mia. gratis piller til de sygdomsramte. Projektet vil over en 5-6 år koste koncernen ca. 4,2 mia. kr.

Jan Leschly var ikke i tvivl. Et projekt som dette virker som en fantastisk motivationsfaktor i forhold til medarbejderne, der får en fornemmelse af, at de i kraft af tilknytningen til virksomheden er med til at gøre noget meningsfuldt og godt for mennesker. Endvidere lagde han heller ikke skjul på, at projektet havde til formål at øge aktiernes værdi på langt sigt, og at det i det

TABEL 10

"Hvis selskabets sociale politik gjorde, at abonnementet bliver dyrere, vil De så være villig til at betale 10, 25 og 50 kr mere i kvartalsafgift?"

	Samlet	10 kr mere	25 kr mere	50 kr mere
Ja	51,0	54,7	52,7	44,5
Nej	38,7	33,7	39,4	44,8
Ved ikke	10,3	11,6	7,9	10,7
Vil ikke svare	0,0	0,0	0,0	0,0
Sum	100,0	100,0	100,0	100,0

p r o c e n t

Kilde: Greens Analyseinstitut: "Befolkningens krav til virksomhedernes sociale og etiske forhold", april 1998. Undersøgelsen bygger på 1005 telefoninterviews med et tilfældigt udsnit af vælgerbefolkningen i perioden 30. marts-7. april 1998.

optræder som en afgrænset og dermed målbar del af varesortimentet. Men det er muligt at gøre det for de Max Havelaar-mærkede produkter, som i øvrigt er et illustrativt eksempel på, hvorledes det har været muligt med succes i løbet af relativ kort tid at etablere et politisk varemærke på det danske marked.

Max Havelaar-mærket blev stiftet i Holland i 1988 for at styrke bæredygtig handel. Mærket indebærer, at bønderne i udviklingslandene sikres en anstændig betaling, hvilket betyder, at de får en fast mindstepris for deres produkter. Mindsteprisen er beregnet af FN og er for det meste højere end verdensmarkedets pris.

I dag kan man købe Max Havelaar-mærkede produkter i både Europa, USA og Japan, hvilket svarer til i alt 17 lande. I Danmark blev mærkeordningen først etableret i 1994 af en række u-landsorganisationer, og i dag kan danske forbrugere inden for ordningen købe kaffe, te, bananer, rørsukker og kakao. De to sidstnævnte produkter er dog først blevet introduceret i 1999.

Max Havelaar-produkterne har etableret sig på det danske marked med følgende markedsandele: kaffe (3 %), bananer (2-3 %) og te (næsten 2 %)³⁷. Markedsandelen på de 3 % betyder, at der hver dag i Danmark bliver drukket ca. 400.000 kopper Max Havelaar-kaffe. De nævnte markedsandele er opnået med de merpriser, der fremgår af tabel 11 (se side 85. På samme side kan man i tabel 12 se væksttallene for de forskellige produkter).

Solidaritet er en god investering

Sociale ansvar: Medicinalgiganten Smith-Kline Beecham bruger store millionbeløb på social ansvarlighed. »Det er i investorernes interesse,« sagde koncernchefen Jan Leschly ved Socialministeriets konference i går.

AF NIELS LUNDE

Profit og social ansvarlighed

der nu skal være mere socialt ansvarlig.

Alligevel havde dansk-amerikaneren såens fulde opmærksomhed.

Også fra statsminister Poul Nyrup Rasmussen (S) og socialminister Karen Jespersen (S), der sad på første række, da Jan Leschly gennemgik Smith-Kline Beechams sociale kriterier.

Større krav

»Vores investorer stiller stadig større krav til os med hensyn

til regnskab. Alene i vores hovedkvarter i Philadelphia har vi sparet næsten ti millioner kroner på mindre strøm, mindre papir osv. Blot i én bygning - den er ganske vist stor, men alligevel,« sagde Jan Leschly.

Blandt de øvrige prioriterede mål er udtraktet personalepleje. Børnepasning, fleksible arbejdspladser, så de med syge arbejde hjemmefra. Faglige

nemste sociale kriterie er, at koncernen hvert år udsætter tre-tredive millioner til sociale formål. Det drejer sig om en hel stribe opgaver over hele verden.

Jan Leschly nævnte som eksempler to programmer i Odense og København, der bringer antallet af selvlært unge. Og to lejre i Bosnien, hvor børn af absolut dødelige krig får en god op-
projekt er et sammen

penge i at cialt ansvar

tid. Det tog 20-30 år, før de nåede hertil, hævder Lars Kolind. De store virksomheder har selv sagt muligheden mere end de. Høringens "udenlandske gæstebøger, den danske rektor for den multinationale medicinalvirksomhed Smith-Kline Beecham med 56.000 ansatte i 130 lande. Jan Leschly, konkluderer også, at investeringer i social ansvarlighed er en god in-

Sociale ansvar er en god forretning
Jan Leschly: Ansatte motiveres til ekstra indsats

Sociale ansvar er en god forretning for den multinationale medicinalkoncern Smith-Kline Beecham (SKB). Medicinarbejderne motiveres til ekstra indsats, og investeringerne går stadig mere efter sigende med en klar social karakter med en formidling af rapportering til hver sikkerhedsforbedring. SKB har 30.000 ansatte i Storbritannien og USA har over 10.000 ansatte i over 130 lande. Siden 1990 har koncernen på begge adgange til sundhedsområdet i Europa og i USA har fokus på børn, mens det i internationale - lande - er sundhedsuddannelse, for eksempel Jan Leschly, klarede i Philadelphia giver SKB hvert år knap 1 mio. kr. til 10

Århus Stiftstidende, den 17.09.1998

Jyllands Posten,
den 17.09.1998

det i det hele taget var tænkt som en vigtig brik i koncernens profilering over for de investorer, der mere og mere i deres investeringsbeslutninger lægger vægt på firmaer med en klar social profil.

Som det fremgår af aviscollagen, var mediedækningen klart med Jan Leschly og som sådan et godt eksempel på, hvor motiveret medierne i udgangspunktet er for at bringe samvittighedshistorier. Jan Leschly kom med en historie, som de danske medier ukritisk bragte videre. Eneste undtagelse var Weekend-Avisen,

der i en artikel - »En høflig forsamling«, den 18.-24.09.1998 - stillede spørgsmålet, om der mon var en sammenhæng mellem, at mange af de virksomheder, der profilerer sig med det sociale ansvar (Smith-Kline Beecham, Novo Nordisk m.v.) også er en slags halvmonopol på hver deres område, hvorfor de er mindre konkurrenceudsatte end andre virksomheder, hvis primære opgave det er at overleve, og som derfor må formidske omkostningerne alle de steder, hvor de kan komme til det.

Merprisen for de forskellige Max Havelaar-mærkede produkter

TABEL 11

Kaffe	ca. 5-10 %
Te	ca. 5-7 %
Bananer	ca. 20-30 %

Kilde: Max Havelaar-fonden (september 1999).

Max-Havelaar-produkternes vækst er vist i tabel 12.

Samlede væksttal for Max Havelaar-produkter

TABEL 12

	1997	1998	1999 (1. og 2. kvartal)
	Procent på basis af omsætningstal		
Vækst i kaffesalg	80	34	20
Vækst i tesalg	-	17	14
Vækst i banansalg	-	-	148

Kilde: Max Havelaar-fonden (september 1999).

At det generelt set kan være svært at dokumentere salget af de politiske produkter kan være én af forklaringerne på, at debatten om den politiske forbruger er præget af stor usikkerhed og kan give anledning til en meget modsætningsfuld presseomtale.

F.eks. bragte dagbladet Aktuelt følgende hovedhistorie på forsiden i foråret 1998: »Den politiske forbruger er en død sild. Forbrugerne tager ikke hensyn til miljø, politisk holdning og etik, når de handler, viser en rapport, som Forbrugerstyrelsen har bestilt.«³⁸ Dagen efter kunne man læse en anden hovedhistorie på en anden forside, denne gang på dagbladet Børsen: »Danskerne vil betale for etik.«³⁹ Børsen referede resultaterne fra den undersøgelse fra Greens Analyseinstitut, som er gengivet ovenfor.

Som Aktuelt's hovedhistorie ovenfor antyder, bliver begrebet den politiske forbruger mange gange i debatten udsat for en devaluering. Det sker gennem forskellige indvendinger, som også var med i den nævnte rapport til Forbrugerstyrelsen⁴⁰. Fremstillet summarisk består de typiske indvendinger i følgende:

- Den politiske forbruger er troløs. Der er en modsætning mellem alt det gode, folk siger, de vil i holdningsundersøgelser, og så dét,

Tele Danmark har økonomisk en meget stærk markedsværdi. På ranglisten over de mest værdifulde, ikke-finansielle børsnoterede firmaer, er Tele Danmark indehaver af en meget klar 2. plads med omkring 130 mia. kr., kun overgået af A.P. Møller, der har en markedsværdi på ca. 170 mia. kr. (Børsen, den 15.02. 2000).

Men Tele Danmarks omdømmekapital i befolkningen har ikke den samme styrke.

Det skyldes bl.a. historien om, at firmaet foretog nyansættelser samtidig med, at den store fyringsrunde blev gennemført for et par år siden. Men det skyldes også indtrykket af en stor selvtilstrækkelig koncern, der ikke giver ved dørene, når almindelige forbrugere klager over uhørt store telefonregninger. Samtidig med denne svage omdømmekapital kan Tele Danmark se frem til en benhård konkurrence som følge af tele-markedets liberalisering.

Det er på den baggrund, at man skal se Tele Danmarks store kampagne i efter-

året 1999, hvor man ønsker at komme ud med et meget klart socialt budskab:

»Alle danskere skal have glæde af den teknologiske udvikling ... Et moderne samfund kan ganske enkelt kun være tjent med, at alle har adgang til de nye muligheder.«

Det er jo en fantastisk flot målsætning at drive forretning ud fra. Men hvis vi ser på annoncens konkrete indhold – tilbuddet om UMTS – så bliver det ikke særligt klart, hvorfor og hvordan lige nøjagtig denne nye teknologi frem for andre teknologier skulle være specielt mere velegnet til at bekæmpe opdelingen af samfundet i et teknologisk A-hold og B-hold. Derfor forbliver budskabet hult, og kampagnens troværdighed svækkes i alvorlig grad.

Tilbage står indtrykket af et stort firma, der har hårdt brug for et bedre omdømme, og som åbenbart har vurderet, at det er muligt med et socialt budskab. Igen en bekræftelse på eksistensen af den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed.

de faktisk gør, når de handler ind. Derfor udgør de politisk korrekte produkter stadigvæk en meget lille del af det samlede marked.

- Den politiske forbruger er egoistisk. Når folk køber politiske produkter, gør de det kun af hensyn til sig selv og deres egen sundhed og smag.
- Den politiske forbruger er noget, medierne og forskerne har opfundet. Derfor er den politiske forbruger meget afhængig af mediemæssig omtale, hvilket bl.a. betyder, at der er stærke udsving i den andel af befolkningen, der politisk boykotter varer og produkter.

Disse indvendinger er ikke taget ud af den blå luft, men de er samtidig og først og fremmest præget af nogle bestemte og begrænsende måder at se verden på:

- De fokuserer på de politiske produkters begrænsede markedsandel og ser ikke den dynamik og det potentiale, der ligger i den relativt kraftige vækst, der samtidig præger salget af produkterne, f.eks. på det økologiske område. Hvis disse produkters andel af markedet bliver ved med at vokse stærkt i de nærmeste år, vil de inden for en relativt kort årrække blive dominerende på markedet.
- De bygger på den forældede tankegang, der opstiller en skarp modsætning mellem på den ene side at passe på sit eget helbred og så på den anden side »at frelse verden« og ser ikke, at der er ved at udvikle sig et nyt menneskesyn, der betragter det at passe på sit eget helbred som noget, der er lige så naturligt som det at engagere sig miljømæssigt, socialt og etisk.
- De fokuserer på mediernes manipulationsmuligheder og ser ikke, at disse muligheder som alt andet her i livet også har sine begrænsninger. Det gælder for alle medier, at dét, de formidler, nødvendigvis i sidste ende må have én eller anden form for klangbund i befolkningen.
- Men først og fremmest ser de ikke, at al udvikling sker i spring og er præget af modsætninger og tilbagefald under vejs. Det gælder selvfølgelig også den politiske forbruger.

Med hvad er kernen i det nye, der ligger i begrebet den politiske forbruger,

og som ikke står og falder med, om der nu er en stor eller en lille andel af befolkningen, der er parat til at boykotte varer i en bestemt måned? Ca. 4 år efter konflikten med Brent Spar gav erhvervsminister Pia Gjellerup følgende svar på dette spørgsmål:

»Nutidens forbrugere er nemlig krævende, kritiske og kvalitetsbevidste. Det er ikke længere helt så entydigt den lille forbruger, der står forsvarsløs over for den magtfulde virksomhed. Vi hører historier om store virksomheder, som vi troede var urørlige, men som viser sig at blive små i spillet mod de mange forbrugere. Det er tilsyneladende muligt for forbrugerne at tiltage sig magten, når de – oftest hjulpet af medierne – står sammen og stemmer med indkøbsvognen.«⁴¹

Det mærkningsudvalg, som Pia Gjellerup nedsatte i 1998, har også en forklaring. Udvalget, der bl.a. skulle undersøge mulighederne for sociale og etiske varedeklARATIONER, anbefaler i deres rapport fra 1999 et tre-årigt forsøg med etiske mærker, således at forbrugerne får mulighed for at vælge produkter, der er fremstillet under hensyn til dyrevelfærd og menneskeretligheder. I forbindelse med rapportens offentliggørelse udtalte Forbrugerstyrelsens direktør, Niels Erik D. Jensen, om konsekvenserne for virksomhederne ved en sådan forsøgsordning: *»Forbrugerne bliver stadig mere opmærksomme på etik. Nu får virksomhederne mulighed for at få en konkurrencefordel ved at imødekomme kravene.«⁴²*

I selve mærkningsudvalgets rapport blev denne opfattelse underbygget med følgende bud på den moderne forbruger:

»Man taler om den postmoderne forbruger, som er vanskelig at sætte i bås, eftersom han baserer sine forbrugsvalg ikke på autoritet, ikke på gruppenormer, men derimod på sin egen analyse af alternativerne i den enkelte situation. Han er veluddannet og dermed i stand til at foretage det optimale valg. Samtidig er produktudvalget imidlertid blevet vanskeligere, idet den postmoderne forbruger i sin analyse inddrager et langt bredere spektrum af faktorer, end man har oplevet tidligere. Nye områder, som fx etik, fair trade, bæredygtig produktion, arbejdsretteligheder, børnearbejde, miljøbelastning, gensplejsning, økologi og dyrevelfærd bliver i stigende grad inddraget som faktorer i forbrugsvalget.«⁴³

Mærkningsudvalget beskriver her den dobbelthed, der er en væsentlig del af den politiske forbruger, og som også er grundelementet i al form for samvittighed. På den ene side er de handlinger, som den politiske forbruger foretager utvetydigt noget, der udspringer af overvejelser i det enkelte menneske, samtidig med at disse overvejelser handler om, hvordan og på hvilke områder man ønsker at påvirke den miljømæssige, sociale og etiske udvikling i samfundet.

Codan i tæt samarbejde med Dansk Røde Kors

»Vi får mulighed for at give vores lidt kolde image et mere menneskeligt ansigt. Samtidig får vi mulighed for at involvere og mobilisere vores medarbejdere, og det giver mere energi.« (Aktuelt, den 17.02.2000)

Det sagde Jens Erik Christensen, forsikringsselskabet Codans administrerende direktør, på det pressemøde, der blev afholdt den 16. februar 2000 for at offentliggøre en tre-årig samarbejdsaftale med Dansk Røde Kors.

Samarbejdsaftalen indebærer, at Codan i løbet af de tre år giver Dansk Røde Kors omkring seks millioner kroner. Halvdelen af pengene går til generelt humanitært arbejde, og den anden halvdel skal bruges på projekter og aktiviteter, som de to organisationer udvikler i fællesskab.

Samarbejdsaftalen er ikke kun et sponsorat i traditionel forstand:

»Aftalen inddrager både Codans ca. 2000 medarbejdere og Røde Kors' 1000 ansatte og 17.000 frivillige. Der kan blive tale om at udveksle medarbejdere med særlig kompetence, og Røde Kors kan drage fordel af Codans teleservice-centre i forbindelse med den årlige landsindsamling. Men det centrale i aftalen er, at der er tale om et dynamisk samarbejde, hvor projekter udvikles efterhånden som behov og muligheder opstår.« (Codans pressemeddelelse den 16.02.2000, www.codan.dk).

Aftalen kan ses som udtryk for, at Codan forsøger at gøre noget ved sit imageproblem i forhold til markedet, som består i, at forsikringsselskabet fremstår som værende uden humanistiske værdier. Ved at betale 6 millioner kroner over 3 år forventer virksomheden at få overført nogle af de humanistiske værdier, som Røde Kors er så rig på, for derved at opnå en stærkere position på markedet.

Aftalen mellem Codan og Dansk Røde Kors kan ses som et ganske illustrativt eksempel på, at den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed også indebærer, at der sker en fornyelse af erhvervslivets strategier på sponsorområdet.

Fornyelsen vil bestå i, at sociale og humanitære organisationer vil blive mere interessante for erhvervslivet. Og samtidig vil der blive etableret helt nye partnerskaber mellem erhvervsvirksomheder og de sociale og humanitære organisationer, hvor man er fælles om at udvikle og gennemføre projekter, der udveksler medarbejderkompetencer og andre resourcer.

Derved vil erhvervsvirksomhedernes troværdighed blive styrket i første omgang. Det kommer til at fremstå som om, at de virkelig mener noget med det, når de støtter den gode sag. Om det er tilfældet, er straks en anden sag. Det kan kun tiden og medierne vise.



Når udtrykket den politiske forbruger som begreb slog igennem på rekordtid midt i halvfemserne og stadigvæk lever i bedste velgående, skyldes det, at det var og er et bud på, hvordan det enkelte menneske via sit daglige forbrugsvalg på en slagkraftig måde kan forbinde sig med og udøve indflydelse på de fælles livsvilkår, som det deler med andre mennesker. Den politiske forbruger har gjort det klart, at almindelige mennesker gør en forskel ved at stå til ansvar over for sig selv i den måde, man bruger sine penge på.

Det politiske forbrug repræsenterer på den måde et dagligt politisk engagement, der står i en skærende kontrast til det repræsentative demokrati, hvor den enkeltes politiske handlinger primært handler om, at der skal sættes et kryds ca. hver fjerde år, hvorefter de daglige politiske beslutninger overlades til de valgte politiske repræsentanter.

Hvorvidt selve ordsammensætningen den politiske forbruger overlever på længere sigt er ikke sikkert, og det er i øvrigt heller ikke særlig afgørende. Det afgørende er derimod, at dét, som den politiske forbruger har sat fokus på, overlever: at den måde, vi anvender vores penge på, har nogle konsekvenser for vores sundhed og for den miljømæssige, sociale og etiske udvikling. På det plan har den politiske forbruger et vedkommende og blivende budskab til alle aktører i økonomiens verden.

Hvad enten man er bistandshjælpsmodtager på det indre Vesterbro i København, der står og skal tage stilling til, hvordan kontanthjælpen skal bruges i det lokale supermarked i Istedgade. Eller ansat til at stå for Struer Kommunes indkøb af varer. Eller gymnasielærer i Brønshøj, der selv ønsker at tage stilling til, hvor pensionsopsparingen skal investeres. Eller man er i spidsen for et investeringsselskab, der på Wall Street i New York skal finde ud af, hvor 2 milliarder dollars skal investeres inden for den næste uge. Så har de én hel afgørende principiel ting til fælles, selvom deres muligheder for at påvirke den miljømæssige, sociale og etiske udvikling i samfundet er meget forskellig:

De står alle over for samvittighedens princip, og de gør alle en forskel.

Bliv rig med den bedste samvittighed

kunne man læse på erhvervssiderne i Politiken den 23. marts 2000. Anledningen var nyheden om en ny dansk investeringsforening, Banco, med Kirsten Fjord, tidligere formand for regeringens Pensionsmarkedsråd, i spidsen som administrerende direktør.

Banco er en etisk investeringsforening, der tilbyder kunderne at få mest muligt ud af deres penge, samtidig med at et humanitært formål støttes. Investeringsforeningen bygger på et tæt samarbejde med en række humanitære organisationer, f.eks. Dansk Røde Kors, og disse organisationer sidder i et etisk råd, hvor rammerne for den etiske investeringsstrategi bliver fastlagt. De samme humanitære organisationer modtager hvert år mellem 1 til 2 % af medlemmernes formue, og de enkelte opsparende bestemmer selv hvilke af de humanitære organisationer, der skal have pengene.

Det er kapitalforvaltningsvirksomheden Alfred Berg, der står bag Banco, der bygger på svenske erfaringer med

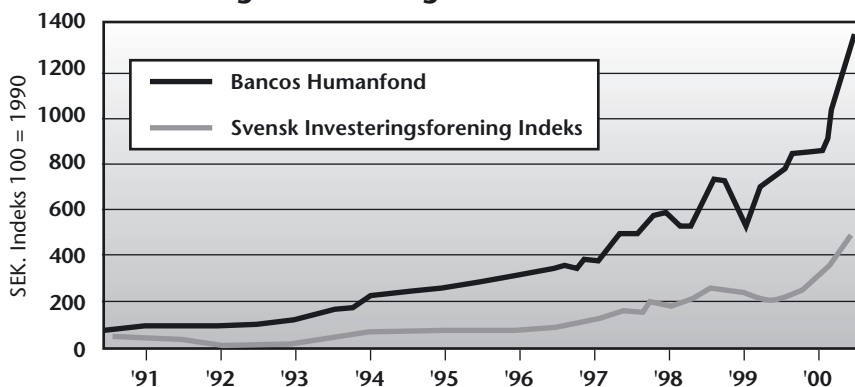
bl.a. den såkaldte Humanfond. Den har i gennemsnit i halvfemserne givet et afkast på 27 % efter udlodningen til de humanitære organisationer. I figuren kan man se, at dette afkast ligger et pænt stykke over det afkast, der er blev hentet hjem i de konventionelle svenske investeringsforeninger. Og at der er en klar tendens til, at afstanden mellem de etiske og konventionelle investeringsafkast bliver større og større i slutningen af halvfemserne.

Humanfonden har en formue på ca. 3,2 milliarder kroner og ca. 60.000 medlemmer. Der er tilknyttet ca. 50 humanitære organisationer, f.eks. Amnesty International, Röda korset, Astma- och Allergi-förbundet og Läkare Utan Gränser. Og disse organisationer har i alt siden 1992 fået tilført ca. 205 millioner kr., og alene i 1999 var beløbet på ca. 67 millioner kr.

Ved siden af Humanfonden har Banco i Sverige en række fonde inden for bl.a. miljø, kultur og hjælpearbejde.

I Sverige har etiske investeringer været en god forretning

FIGUR 26



Kilde: Børsen, den 23. marts 2000.

DEN ETISKE INVESTOR

Den samvittighedsbaserede markedsvirkeligheds særlige udtryk inden for kapitalmarkedet er den etiske investor.

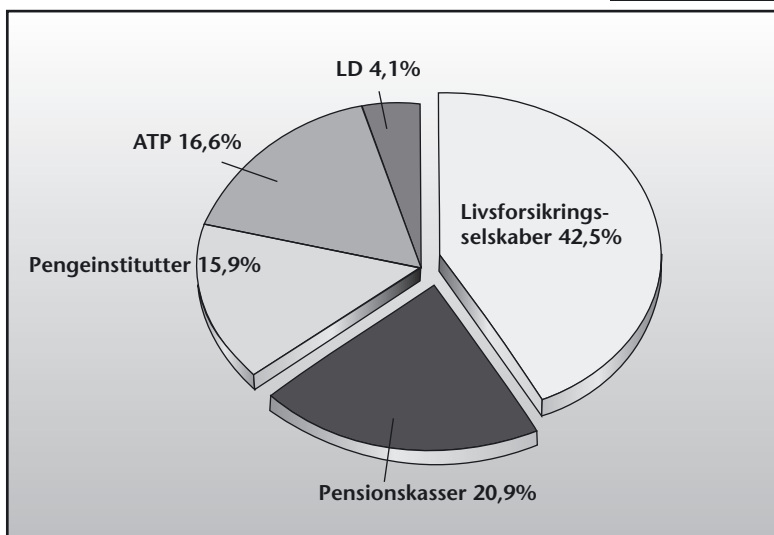
Langt de fleste af de politiske forbrugere har én eller anden form for pensionsopsparing. Det kan være i form af pensionskasser, livsforsikringsselskaber, Arbejdsmarkedets Tillægspension (ATP), Lønmodtagernes Dyrtidsfond (LD) m.v.

Der er tale om en betydelig mængde kapital. Under ét har pensionsformuerne rundet 1200 milliarder kroner⁴⁴. Det svarer ca. til et års produktion i Danmark eller 50 broer over Storebælt⁴⁵ eller mere end 200.000 kr. pr. dansker. Samtidig er der tale om en kapital, der hele tiden bliver forøget med flere hundrede millioner kr. hver eneste dag året rundt. De 4-årige overenskomster, som arbejdsmarkedets parter har indgået i 2000, vil forstærke denne kraftige vækst yderligere og betyder alene for Industriens Pension, at pensionsformuen vil vokse med 150 % i overenskomstperioden. Fra de nuværende 10 mia. kr. til ca. 25 mia. kr.⁴⁶

Pensionsformuernes fordeling fremgår af figur 11.

Pensionsformuernes fordeling 1998

FIGUR 11



Kilde: Forskning og Pension i Danmark: "1999 Statistik", 1999.

Etiske investeringer i England

Weekendavisen havde den 1.-7. marts 1996 en tophistorie, der fyldte det meste af forsiden. Overskriften lød: »Profit i etik«, og den startede således: »Det er helt bestemt en branche i vækst, vi oplever stigende interesse«, siger Peter Webster, researcher hos det London baserede EIRIS, Ethical Investment Research Service, der er en konsulentvirksomhed, der tilbyder at undersøge firmaers etiske forhold forud for en mulig investering. De indsamlede data gives så videre til investorerne, der selv tager den endelige beslutning om investeringen.

Peter Webster fik ret. To år senere viste EIRIS' opgørelse, at de etiske investeringer i England var blevet fordoblet fra 1996 til 1998, hvilket fremgår af figur 27.

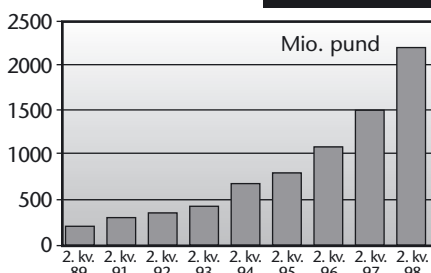
Hvis man sammenligner de etiske investeringsforeninger, dels med de engelske investeringsforeninger og dels generelt med Londons fondsbørs, har de etiske investeringsforeninger langt den største økonomiske vækst fra 1989 og frem til 1998, hvilket fremgår af figur 28.

Selvom etiske investeringer i England

således udviser en stærk position målt på væksttal, udgør de kun under 1 % af de samlede investeringer i England. I USA derimod står de etiske investeringer stærkere. Undersøgelser fra Social Investment Forum viser, at de etiske investeringer i USA udgør omkring 13 % af aktiemarkedet ved slutningen af 1999. Det svarer til 2.160 milliarder US Dollars og til en vækst på ca. 82 % siden 1997 (Kilde: www.socialinvest.org).

Etiske investeringsforeningers vækst i England

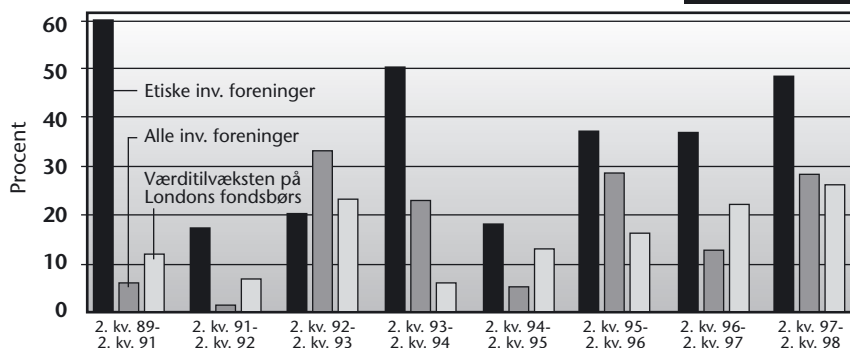
FIGUR 27



Kilde: Som fig. 28

Etiske investeringsforeninger vokser hurtigst

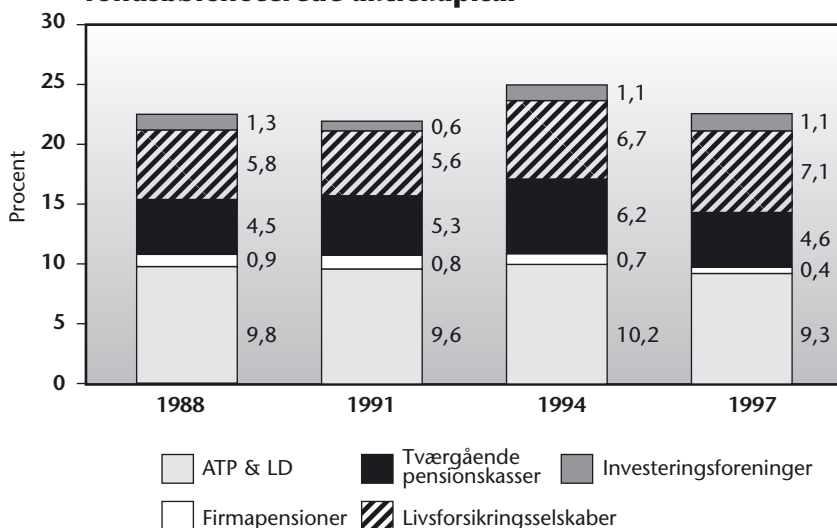
FIGUR 28



Kilde: Ethical Investment Research Service (juni 1998). Her gengivet fra dagbladet Børsen, den 22. juli 1999.

**Pensionskapitalens andel af den samlede
fondsbørsnoterede aktiekapital**

FIGUR 12



Kilde: Erhvervsministeriet, Finansministeriet, Skatteministeriet, Økonomiministeriet:
"Debatoplæg om aktivt ejerskab", maj 1999.

Pensionskapitalen ejer et sted mellem en femtedel og en fjerdedel af den samlede danske aktiekapital på børsen, hvilket fremgår af figur 12. En af de væsentligste årsager til, at pensionskapitalens andel af den børsnoterede aktiekapital ikke er vokset i den periode, som figuren omfatter, er, at den i stigende omfang er blevet investeret i udlandet.

I betragtning af pensionskapitalens store omfang virker det nærmest logisk, at den eksplosive udvikling, der havde været omkring det økologiske marked og den politiske forbruger, måtte få nogle konsekvenser. Og det er sket i form af en meget omfattende diskussion om etiske investeringer, som handler om, at man som investor er forpligtet på såvel miljømæssige, sociale som etiske hensyn.

En undersøgelse foretaget af analyseinstituttet Vilstrup i 1997 fokuserede på den brede befolknings generelle holdning til pensionskassernes etiske investeringsadfærd. Undersøgelsen tog sit udgangspunkt i pensionskassernes forhold til de virksomheder, hvor aktiebesiddelsen kunne give anledning til etiske problemer, og den spurgte så ind til, hvor langt pensionskasserne skal gå for at undgå disse problemer. Resultatet af undersøgelsen fremgår af figur 13.

Etiske investeringskrav

NPI (National Provident Institution) er en af Storbritanniens største investeringsselskaber, når det handler om etiske investeringer. NPI har et research-team på otte mennesker, som investerer i virksomheder på baggrund af etiske kriterier, der samlet udgør 50 forskellige krav. NPI har delt sine kriterier op i en positiv og en negativ liste.

De positive kriterier lægger vægt på forhold som, at virksomheden har gode medarbejderforhold, opfører sig ansvarligt overfor investorerne, har klare regler for ansvarsplacering, har formuleret en forretningsetik, beregner de sociale og miljømæssige konsekvenser af virksomhedens strategi og i øvrigt benytter sig af energibesparende løsninger, miljøkonsulenter, forureningsovervågning, sparer på ressourcerne og bruger vedvarende energi m.v.

De negative kriterier, som får NPI til at vælge virksomheder fra, er følgende:

• Alkohol

Vi undgår virksomheder, der fremstiller alkoholiske drikke eller virksomheder, hvor mere end 10 pct. af omsætningen stammer fra salg heraf.

• Spil

Vi undgår virksomheder, hvis aktiviteter relaterer sig til spil, herunder også Tips og Lotto, bookmakere, hunde- eller hestevæddelsbaner, bingoaller, casinoer eller spilleklubber.

• Uansvarlig markedsføring

Vi undgår virksomheder, der gang på gang får anmærkninger fra ASA (the Advertising Standards Authority), eller som har markedsført produkter på en uansvarlig måde, såsom ved brystmælkerstatning til ulande.

• Våben

Vi undgår virksomheder, der beskæftiger sig med salg eller fremstilling af strategiske produkter eller ydelser til militære våben eller operationer.

• Undertrykkende regimer

Virksomheder, som direkte støtter undertrykkende regimers aktiviteter eller virksomheder, der bruger tvangsarbejdere, bliver undgået.

• Pornografi

Vi undgår virksomheder, der udgiver, trykker eller distribuerer aviser, magasiner, film eller videoer, der kan klassificeres som pornografisk.

• Tobak

Vi undgår virksomheder, der er involveret i aktiviteter, der relaterer til fremstillingen af tobaksproducenter, eller hvor mere end 10 pct. af omsætningen stammer fra tobakssalg.

• Energi

Vi undgår virksomheder, der har en høj udledning af kulstoft, der er hovedårsagen til drivhuseffekten, samt virksomheder beskæftiget med olieudvinding og distribution, atomkraftrelaterede produkter eller ydelser, samt kraftværker, som anvender kul eller olie.

• Ozonloget

Vi undgår virksomheder, der fremstiller eller sælger ozonnedbrydende kemikalier, men endnu ikke har sat dato på hvornår disse erstattes.

• Giftstoffer

Vi undgår virksomheder, som fremstiller, opbevarer eller sælger giftstoffer i Storbritannien, som står på det engelske miljøministeriums »sorte liste«, som er blevet udelukket fra fem lande eller flere, eller som har været involveret i uheld, der efterforskes af arbejdstilsynet.

• Asfaltfirmaer

Vi undgår virksomheder, hvor mere end 10 pct. af omsætningen stammer fra vejanlæggelse.

• Vandforurening

Vi undgår virksomheder, der vedvarende overskrider spildevandsgrænserne.

• Dyreforsøg

Vi undgår virksomheder, der fremstiller medicinalvarer, medicinalvitaminer, kosmetik, sæber eller toiletartikler, medmindre de kan bevise, at deres produkter ikke bliver testet på dyr.

• Pels

Vi undgår virksomheder, der er beskæftiget med salg eller fremstilling af pelsvarer.

• Kød- og mejerivareproduktion

Enhver virksomhed, der er involveret i produktion eller forædling af kød/fjerkræ eller mejeriprodukter og æg, eller hvis primære aktivitet hidrører fra salg af disse, undgås.

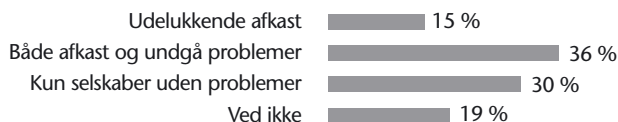
• Gensplejsning

Vi forsøger at undgå virksomheder, hvis primære beskæftigelsesområde er forskning i gensplejsning til kommercielt brug.

Befolkningens holdninger til pensionskassernes etiske investeringsadfærd

FIGUR 13

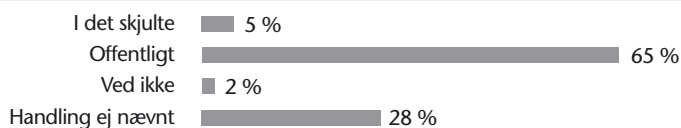
"Hvad skal pensionskasserne især gå efter ved investering af medlemmernes penge?"



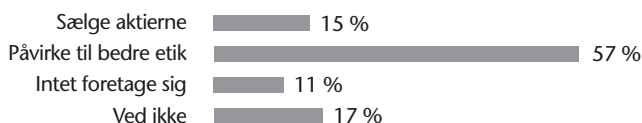
"Hvad skal pensionskasserne især gå efter ved investering af medlemmernes penge?"

Procentvis fordeling efter politisk tilhørsforhold	SF Enh.	Soc. Dem.	Rad. CD Krf.	Kons. Venstre	Frp.	Andet	Ikke Parti
Udelukkende afkast	5	12	12	24	19	16	14
Både afkast og undgå problemer	44	31	51	37	30	20	31
Kun selskaber uden problemer	45	33	29	20	36	33	30
Ved ikke	7	24	8	18	15	30	25

"Skal pensionskasserne sælge/påvirke i det skjulte eller i offentlighed?"



"Hvad bør pensionskasserne gøre ved aktier i problematiske virksomheder?"



Kilde: Undersøgelse foretaget af Vilstrup Research, baseret på interviews med 977 personer i perioden 15.-17. juni 1999, offentligt i Politiken den 25. juni 1997.

Som det fremgår af figuren, gav undersøgelsen en række interessante resultater:

- 2 ud af 3 danskere mener, at der skal tages etiske hensyn, når pensionskasserne investerer deres kapital.
- I alle partierne er det mere en halvdelen, der deler dette synspunkt.
- 2 ud af 3 danskere mener, at pensionskasserne skal begrunde deres etiske investeringsbeslutninger i fuld offentlighed.

Alm. Brand Bank etablerede i september 1999 Danmarks første miljøinvesteringsforening, som investerer i virksomheder, der udvikler miljøteknologi. For eksempel vindmøller, vandrensning og affaldshåndtering. Alm. Brand Bank begrundet initiativet således:

»Holdningerne til forbruget af verdens ressourcer og forurening af natur og miljø ændrer sig i disse år. Årsagen til dette holdningsskifte er, at den industrielle udviklings negative konsekvenser for natur og miljø nu direkte kan iagttages og måles ... Dermed er miljøteknologi blevet en nøglefaktor i moderne økonomier ... Et stigende pres fra vælgere og forbrugere er en af de væsentligste faktorer bag væksten i miljøindustrien ... Vi står ved indledningen til en ny økonomisk og industriel epoke«.

Figur 29 viser den økonomiske model, der kendetegner denne nye epoke.

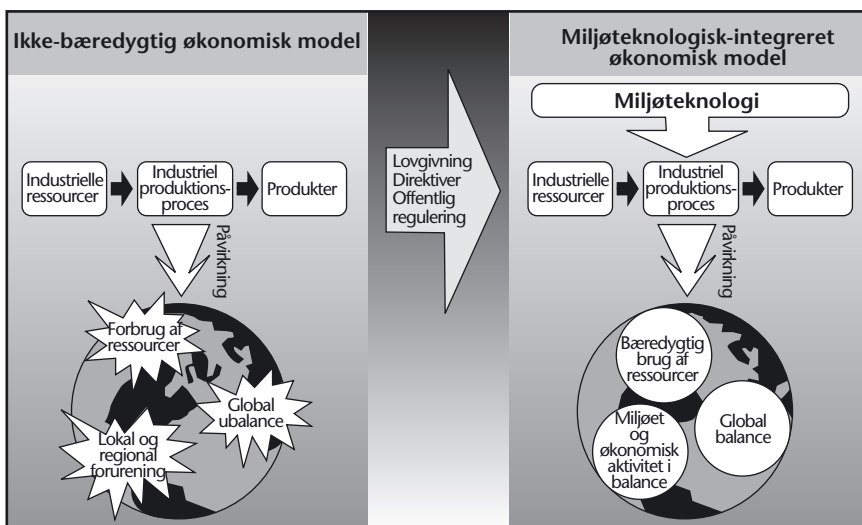
Alm. Brand Bank mener, at:

»Virksomheder, der beskæftiger sig med teknologier til udnyttelse af vedvarende energikilder, forureningsbekæmpelse, miljøforbedring og genanvendelse, har gode muligheder for at overhale informations-teknologien og tilhøre den kraftigst ekspanderende industri et godt stykke ind i næste århundrede. Investering i denne type miljøteknologiske virksomheder vil derfor give et attraktivt afkast – specielt for de investorer, der deltager på et tidligt tidspunkt i udviklingsprocessen«.

I 1999 gav investeringsforeningen et noget beskedent resultat. Derimod blev afkastet i første halvdel af 2000 på ca. 71 %, hvilket gav en placering som nr. 1 blandt alle danske investeringsforeninger (Børsen, 13.07.2000).

Alm. Brand Banks økonomiske model

FIGUR 29

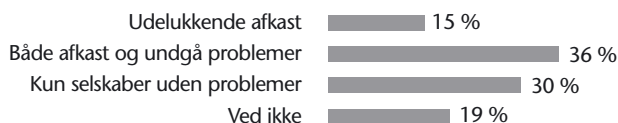


Kilde: Alm. Brand Invest: "Præsentation. Investeringsforeningen Alm. Brand Invest. Afdeling 6 - MiljøTeknologi", 2000.

Befolkningens holdninger til pensionskassernes etiske investeringsadfærd

FIGUR 13

"Hvad skal pensionskasserne især gå efter ved investering af medlemmernes penge?"



"Hvad skal pensionskasserne især gå efter ved investering af medlemmernes penge?"

Procentvis fordeling efter politisk tilhørsforhold	SF Enh.	Soc. Dem.	Rad. CD Krf.	Kons. Venstre	Frp.	Andet	Ikke Parti
Udelukkende afkast	5	12	12	24	19	16	14
Både afkast og undgå problemer	44	31	51	37	30	20	31
Kun selskaber uden problemer	45	33	29	20	36	33	30
Ved ikke	7	24	8	18	15	30	25

"Skal pensionskasserne sælge/påvirke i det skjulte eller i offentlighed?"



- 7 ud af 10 danskere mener, at pensionskasserne bør optræde aktivt ved aktiebesiddelser i uetiske virksomheder, og kun 1 ud af 10 danskere mener, at de bør forholde sig passivt.

Denne store etiske interesse for pensionskapitalens investeringer blev også bekræftet ved en stor undersøgelse af kontohaverne, som Lønmodtagernes Dyrtdsfond foretog i 1998, jf. tabel 13. Tabellen viser, at

- næsten 8 ud af 10 kontohavere i Lønmodtagernes Dyrtdsfond er enten helt enige eller enige i, at etik skal være en vigtig faktor, når LD skal vurdere, hvilke selskaber, de skal investere i, og
- at kun 7% kontohaverne enten er helt uenig eller uenig i, at etikken på den måde skal være en vigtig faktor ved investeringsbeslutninger.

I tabel 14 (se side 101) spørges der til etikken betydning sammenholdt med en række andre relevante hensyn, der kan indgå i forbindelse med investeringsbeslutningen. Som man kan se, opnår det etiske hensyn her en »lavere« andel end i tabel 13. Alligevel er udsagnet om det etiske hensyn ved investeringer det udsagn, der bliver prioriteret højest i konkurrencen med de 6 andre udsagn.

LD's miljøpulje gav det største afkast

De første resultater fra LD's aktiepuljer - det vil sige de puljer, hvor kontohaverne i LD selv kan bestemme, hvilke områder der skal investeres i - viste, at miljøpuljen fik det største afkast. I det første kvartal i 2000 var denne puljes afkast på ca. 64%, hvorimod IT-puljen kun gav et afkast på 22%.

Miljøpuljen er hovedsagligt investeret i vindmølleproducenter, brændselscelleproducenter samt selskaber med hovedaktiviteter inden for miljøforbedrende foranstaltninger. Puljen er global og består af knap 20 selskaber.

Resultat af LD's aktiepuljer i 1. kvartal 2000

TABEL 22

Pulje	Afkast 1. januar - 31. marts 2000	Puljens værdi 31. marts 2000
Miljø	64,3	258,9
Energi og kommunikation	32,9	179,3
Danske virksomheder	31,0	173,6
Informationsteknologi	22,0	394,4
Sundhed	16,7	121,8
KFX-indekset	12,2	141,8
Europa	9,3	129,2
Verden	6,5	131,9
Obligationer	0,9	117,4

Kilde: www.ldpension.dk (maj 2000).

TABEL 14

"Hvilke af følgende 7 udsagn er de 2 vigtigste for LD's investeringer?"
De bedes sætte 2 krydser

	Procent
1. Når LD vurderer, hvilke selskaber LD vil investere i, skal etik være en vigtig faktor	31
2. LD skal lægge vægt på at investere i små og mellemstore virksomheder	29
3. LD skal som langsigtet investor investere mest muligt i aktier	27
4. LD skal have et tæt samarbejde med bestyrelserne i de selskaber, LD investerer i	26
5. Hvis LD har aktier i et selskab, som kommer i vanskeligheder, skal LD deltage i redningen af selskabet, hvis selskabets økonomi i øvrigt er sund	20
6. Udenlandske aktier skal udgøre en relativt begrænset del af LD's formue	20
7. Når et selskab, som LD har investeret i, løber ind i problemer, f.eks. om miljø, skal LD forsøge at hjælpe virksomheden i stedet for at sælge sine aktier i virksomheden	15

Kilde: LD's undersøgelse af kontohavernes holdning til investeringer, foretaget i 1998 sammen med analyseinstituttet Gallup. Undersøgelsen bygger på spørgeskemaer, sendt ud til 15.000 tilfældigt udvalgte kontohavere, svarende til 1 % af samtlige kontohavere. Spørgeskemaet blev besvaret af 3193 kontohavere, hvis besvarelser ligger til grund for undersøgelsens resultater.

Blandt andet i forlængelse af denne undersøgelse besluttede LD, at enkelte kontohavere kan få mulighed for at disponere over 40 % af deres formue i forhold til forskellige investeringspuljer: miljø, sundhed, energi og kommunikation, danske virksomheder m.v. 88.000 danskere med opsparing i LD benyttede sig af tilbudet og er nu hver for sig overladt til dem selv og deres egen samvittighed, når de skal tage stilling til, hvilke af puljerne de ønsker at investere i.

Debatten om etiske investeringer har ført til, at ATP og LD samt en lang række pensionselskaber offentligt har taget stilling til spørgsmålet om etik og investeringer. Kommunernes Pensionsforsikrings etiske investeringserklæring er vist i det følgende⁴⁷ (se side 103). Disse etiske investeringsretningslinier er nok dem, som er mest kendt, fordi Kommunernes Pensionsforsikring i 1998 forlangte, at de 55 børsnoterede danske virksomheder, som de havde aktier i, skulle skrive under på erklæringen. 43 af de 55 virksomheder underskrev erklæringen, i øvrigt stik imod Dansk Industris anbefalinger.

Globale Vækstmarkeder Med Etiske Hensyn

Danmarks første etiske investeringsforening, »Globale vækstmarkeder Med Etiske Hensyn« er etableret af investeringsforeningen Sparinvest, i hvis bestyrelse bl.a. Flemming Skov Jensen, direktør i Lønmodtagernes Dyrtidsfond, og Farums borgmester Peter Brixtofte sidder.

Investeringsforeningen blev stiftet den 15. januar 1998. Om hvorfor dette skete, har investeringsforeningens direktør, Peter Møller Lassen, udtalt følgende: *»Baggrunden var, at en række af vores professionelle kunder efterspurgte etiske fonde, og vi tog udfordringen op.«* (Børsen, den 22.07.1998)

Sparinvest forvalter ikke selv de etiske investeringer. Det gør den tyske investeringsbank Dresdner RCM Global Investors, der sørger for, at der bliver investeret i de globale vækstmarkeder, som Verdensbanken har defineret, dvs. lande, hvor bruttonationalproduktet pr. indbygger ikke overstiger 9.600 US Dollars (1998).

Investeringerne, der i 1999 gav et afkast på 67 %, foretages under følgende hensyn: 1) Der må ikke anvendes børnearbejde, 2) Der skal være ligestilling mellem køn, racer og religioner, 3) Arbejderne skal have mulighed for at organisere sig i lovlige fagforbund og 4) Lokale miljøkrav skal overholdes.

Sæt holdning på dine investeringer



Sæt holdning på dine investeringer og placer penge i Sparinvest Globale Vækstmarkeder Med Etiske Hensyn.

Her investeres udelukkende i aktier i selskaber, som nøje overholder FN's menneskerettigheds-konventioner. Dvs. der investeres i selskaber, der ikke anvender børn i arbejdsstyrken og ikke diskriminerer medarbejdere pga. bl.a. køn, race eller religion.

Desuden må selskaberne ikke producere våben, og skal overholde de lokale og internationale miljøregler. Der investeres i vækstmarkederne, dvs. oftest 3. verdens lande, hvor behovet er størst.



Sparinvest

www.sparinvest.dk

Afdelingsopnæ...

et ris...

Sparinvest...

enings...

Vækst...

investe...

saml...

Vær m...

at påv...

København...

Stamho...

8-11-11-11

KOMMUNERNES PENSIONSORSIKRINGS ERKLÆRING OM ETIK OG MILJØ

1. Vi efterlever alle nationale love vedrørende miljø i de lande, hvor vi opererer, og vi arbejder generelt for et renere miljø.
2. Vi ansætter ikke børn i koncernen.
3. Vi respekterer ligestilling mellem køn, race, religion m.v.
4. Vi respekterer retten til at organisere sig

En særlig etisk rapportering indgår som et fast delemne i gennemgangen af investeringssagerne på bestyrelsesmøder i Kommunernes Pensionsforsikring.

I Pensionsmarkedsrådets rapport fra 1998 blev det anbefalet, at de forsikringsselskaber og pensionskasser, der havde udarbejdet etiske retningslinjer, offentliggjorde dem for at sikre en åbenhed over for medlemmerne. I rapporten fra 1999 kunne rådet konstatere, at dette råd var blevet fulgt, således at alle pensionsselskaber, der har etiske retningslinjer, også havde offentliggjort dem.

I tabel 15 (se side 105 og 107) er der en samlet oversigt over pensionsselskabernes offentlige stillingtagen til spørgsmålet om etik og investeringer. De forskellige pensionsselskabers markedsandele er også angivet. Som det fremgår, har forsikringsselskaber og pensionskasser, der repræsenterer ca. 83 % af pensionskapitalen, offentligt taget stilling til spørgsmålet om forholdet mellem etik og investeringer. Tilsvarende er det kun ca. 17 %, der ikke har gjort det.

Ca. 47 % af pensionskapitalen har taget offentlig stilling på en re-aktiv måde. Det vil sige, at etiske hensyn indgår som en prioriteret og integreret del af den almindelige risikovurdering ved investeringerne, fordi investeringer i uetiske virksomheder før eller siden vil vise sig at være dårlige investeringer.

Ca. 36 % af pensionskapitalen derimod har taget offentlig stilling på en pro-aktiv måde. Det vil sige, at etiske hensyn – ud over at indgå i den almindelige risikovurdering – også indgår i prioriteringen af, hvilke investeringer man i det hele taget ønsker at foretage ved at tilvælge investeringer, der f.eks. i særlig grad er miljøvenlige, eller ved at fravælge bestemte investeringer, bl.a. inden for våbenproduktion.

Man kan godt have ren samvittighed

Den grønne investeringsprofil

Invest Miljø er et god eksempel på, at man faktisk godt kan have ren samvittighed og samtidig tjene penge. Grundtonen er nemlig, at omsorg for miljøet sagsens kan indmonte sig i attraktive investeringer.

og samtidig tjene penge

Dét stod der at læse i mellemrubrikken i en artikel, der blev bragt i PKA-magasinet i november 1997 om Invest Miljø A/S. Det er et kapitalformidlingsselskab, der investerer i miljøteknologi, genbrug, vedvarende energi og grønne produkter, og som blev oprettet i 1990.

Selskabet er i dag ejet af de otte pensionskasser i PKA-samarbejdet sammen med Magistrenes Pensionkasse, Kommunernes Pensionsforsikring A/S, Juristernes og Økonomernes Pensionskasse, Unibank

A/S, Lønmodtagernes Dyrtidsfond, Farmakonomernes Pensionskasse samt Kirkbi A/S. Ved udgangen af 1998 havde disse aktionærer samlet skudt 234 mio. kr. ind i selskabet.

Invest Miljø A/S har økonomiske interesser i omkring 25 selskaber inden for det grønne område. Og selskabet har i alle årene givet et større eller mindre overskud. Resultaterne fra de senere år fremgår af tabel 23.

Årets resultat efter skat for Invest Miljø A/S

TABEL 23

1994	1995	1996	1997	1998
3.956	8.299	1.395	7.402	4.270

Kilde: Invest Miljø A/S: "Beretning og regnskab for året 1998", side 12, 1999. Alle tal er i tusinde kr.

**Danske forsikringsselskabers og pensionskassers
markedsandele i % fordelt efter om og hvordan
de har taget offentlig stilling til spørgsmålet
om etik og investeringer**

TABEL 15

	Re-aktiv offentlig stillingtagen	Pro-aktiv offentlig stillingtagen	Ikke taget offentlig stilling
Danica	20,2		
PFA Pension		19,0	
Tryg-Baltica	6,8		
Kommunernes Pensionsforsikring		6,7	
Codan			5,2
TopDanmark			4,0
Industriens Pension	3,7		
Pen-Sam Liv		3,6	
Enhjørningen Liv (*)	3,2		
Bygge og Anlæg	2,3		
Sygeplejersker	2,1		
Magistre		2,1	
Kvindelige Arbejdere	2,0		
Børne- og Ungdomspædagoger			1,7
AP Pension			1,6
HTS Pension	1,4		
Jurister og Økonomer		1,3	
Lægerne		1,3	
Alka Liv			1,1
Alm. Brand			1,1
Socialrådgivere og -pædagoger	1,1		
Finanssektoren		0,8	
Skandia			0,7
Dansk Ingeniør		0,7	
Aktiva Pension	0,7		
Nærings- og Nydelsesmiddel		0,5	
Teknikum- og diplomingeniører	0,5		
Ergo- og Fysioterapeuter	0,4		
FagPension			0,4
Kontorfunktionærer	0,4		
Bank//Pension			0,4
Grafisk Pension			0,4
Zürich Liv			0,3
Lægesekretærer	0,3		
FunktionærPension	0,3		
Bioanalytikere	0,3		
Jordbrugsakademikere og Dyrlæger	0,3		
Økonomaer	0,2		
Farmakonomer	0,2		
Håndværk og Industri		0,2	
Arkitekter		0,2	
Trekroner-Liv			0,1
Beklædning & Textil	0,1		
Jordemødre	0,1		
Apotekere/Farmaceuter	0,1		
I alt	46,7	36,4	17,0
(*) Blev i 1999 fusioneret med Tryg-Baltica.			

Kilde: Sisyfos: "En undersøgelse af danske forsikringsselskabers og pensionskassers offentlige stillingtagen til spørgsmålet om etik og investeringer", notat, 2000.

OECD's takt og tone for de multi-nationale firmaer

I januar 2000 kom »*The OECD Guidelines for Multinational Enterprises*«. Det er et omfattende dokument, der udstikker retningslinjer for, hvad et anstændigt forretningsgrundlag for global firmadrift går ud på.

Retningslinjerne skal endelig vedtages senere i 2000. De får ikke nogen egentlig lovkraft, men vil ganske givet blive indarbejdet i lovgivningen i langt de fleste lande. Hvilket ud over de 29 OECD-lande også vil sige Argentina, Chile og Brasilien, der har tiltrådt retningslinjerne, som når langt ud i de hjørner, der knytter sig til global firmadrift. De slår blandt andet fast

- At de grundlæggende menneskerettigheder – således som disse er blevet formuleret i anerkendte internationale konventioner fra FN, ILO m.v. – skal respekteres, f.eks. i forhold til børnearbejde, tvangsarbejde, foreningsfrihed, ligestilling i forhold til race, religion og køn, retten til at organisere sig i fagforeninger, forsamlingsfrihed m.v.
- At der bør tages afstand fra alle former for korruption og bestikkelse på såvel et direkte som et indirekte niveau.
- At firmaerne bør medvirke til at finansiere de offentlige aktiviteter i de lande, som de opererer i, gennem en rimelig og anstændig skattebetaling.
- At firmaerne bør være med til at sikre, at der i forbindelse med teknologianvendelsen i de lande, som de opererer i, sker en udvikling af disse landes selvstændige innovative kompetencer.
- At firmaerne ikke bør blande sig i de politiske processer og beslutninger, der

udfolder sig i de lande, de opererer i.

- At firmaerne bør satse på, at deres aktiviteter i de forskellige lande er med til at opbygge disse landes økonomiske og andre ressourcer ved blandt andet at anvende den lokale arbejdskraft og at sikre uddannelse af denne i videst mulig omfang.

OECD har to gange tidligere, i 1976 og 1984, vedtaget sådanne retningslinjer for de multi-nationale firmaers adfærd. Når det er nødvendigt at stramme op på retningslinjerne i 2000, er det ikke mindst en følge af, at de multi-nationale firmaers økonomiske magt er blevet voldsomt forøget i 1990'erne. Men det kan også tages som udtryk for den nye samvittighedsbaserede markedsvirkelighed, som bl.a. har sat kampen mod korruption og alle former for bestikkelse på den internationale dagsorden.



Begreberne re-aktiv og pro-aktiv er forklaret i teksten.

Offentlig stillingtagen er her defineret som redegørelser eller beslutninger, der fremgår af pensionsselskabernes eget materiale: årsberetninger, offentligt tilgængelige referater fra generalforsamlinger, nyhedsbreve, hjemmesider mv. Derimod er de situationer, hvor et pensionsselskab som følge af en aktuell mediebegivenhed/-omtale bliver tvunget til at tage stilling på en eller anden måde i den offentlige debat, ikke medtaget. Det skal nævnes, at Bank-/Pension har taget offentlig stilling, men det er sket på en måde, der hverken er re-aktiv eller pro-aktiv. Det har snarere karakter af en offentlig ikke-stillingtagen, hvilket er begrundelsen for at placere dette pensionsselskab i den tredje søjle. Endvidere skal det præciseres, at hvad angår pensionsselskaber, der er underafdelinger af udenlandske selskaber, har princippet for placeringen været den danske afdelings eller filials adfærd.

Tabellens angivelse af markedsandele er hentet fra Forsikring og Pension i Danmark: "1999 Statistik", 1999 og bygger på bruttopræmier og medlemsbidrag. Når den samlede procentsum bliver 100,1 skyldes det, at alle tal er afrundede. Nogle få forsikringsselskaber og pensionskasser er ikke medtaget, fordi deres markedsandele er mindre end 0,1 %.

Med hensyn til de ca. 17 % af pensionskapitalen, der ikke har taget offentlig stilling, skal det fremhæves, at det ikke behøver at være ensbetydende med, at de pågældende forsikringsselskaber og pensionskasser ikke lader etikken indgå i deres investeringsbeslutninger. Tværtimod er også disse påvirket af den etiske investeringsdebat, for det meste på en reaktiv måde. Begrundelserne for ikke at offentliggøre en holdning på spørgsmålet kan være, at man ikke vil formulere almindeligheder om, at virksomhederne skal overholde gældende lov, såvel nationalt som internationalt. Argumentet er, at sådanne selvfølgeligheder behøver man ikke at skrive ned. Det kan også skyldes, at man mener, at det er umuligt at håndtere etiske investeringsretningslinjer i praksis, og med den begrundelse har man så besluttet ikke at udarbejde sådanne retningslinjer.

Stort set alle dele af pensionskapitalen er i dag enige om, at etik må indgå som et prioriteret område i den almindelige vurdering af investeringernes risiko. Det er f.eks. dét, der kommer til udtryk, når formanden for Magistrenes Pensionskasse, Kaj Thomsen, udtaler følgende: »En virksomhed med en dårlig etik vil måske på længere sigt vise sig at være en dårlig investering.«⁴⁸ Eller når ATP's fondsdirektør, Bjarne Graven, udtaler følgende i forbindelse med hele problematikken omkring genmanipulerede produkter: »Etik og sund forretning kan blive én og samme sag, hvis forbrugerne vender sig mod de gensplejsede produkter.«⁴⁹



Companies and their consciences



Multinationals used to bully poor countries. Maybe they should start again

Denne leder fra juli 1996 i The Economist illustrerer, at samvittighedsbegrebet også optræder i mere traditionelle erhvervs-miljøer som et kodeord til at beskrive virksomhedernes ansvar i forhold til den globale udvikling.

Lederen stillede spørgsmålne:

»Et fattigt land vil muligvis se gennem fingrene med antallet af uheld på sine fabrikker, men har et vestligt firma ret til at sænke sine sikkerhedsstandarder? Må de variere fra land til land?«

Efter at have slået fast, at der ikke findes nogen entydige svar på disse spørgsmål, når lederen frem til følgende:

»Det retfærdiggør imidlertid ikke, at virksomhederne ignorerer disse spørgsmål. Tværtimod: i de situationer, hvor regeringer ikke kan eller burde agere, er de internationale virksomheders ledere forpligtede til at udøve deres ansvar som moralske individer.«

Eller formuleret på en anden måde: Virksomhedslederne har et samvittigheds-mæssigt ansvar i de situationer, hvor regeringerne ikke kan eller bør gøre det gode.

regimes. Their own duty is merely to obey the law.

This division of labour has much to commend it. Companies, untested, have no obvious right to throw their weight around in politics, whether local or global. It would indeed be near to leave into the "international community" to decide which regimes were beyond the pale for the purposes of trade or investment. But, of course, there is no prospect of governments doing this job well. America's Helms-Burton fantasy (see next article) is only the latest reminder that the world's moral here is malpolitic not economic, let alone moral, virtue.

Some companies go further. They say that, however governments may be at making moral decisions of this kind, firms are bound to be wrong. It is not what they were designed for: it might even, given their duty to shareholders, be unwise. Again, they have a point. But sensitivity to shareholders

sions for companies to ignore such questions. The opposite is true: where governments cannot or should not act, the burden shifts to the managers of international companies to exercise their responsibility as moral individuals.

What, then, is to be said about the merits of the cases recently in the headlines—the huge energy projects of Unocal and Total in Myanmar and of Royal Dutch/Shell in Nigeria? These firms have been accused of two kinds of sin: one construction and sins of omission. Their defence is weaker against the first charge, weaker on the second.

In the eyes of their critics, the sin these firms have committed is to have invested massively in countries with repressive regimes, so helping to keep them in power. In essence, the firms' reply is that less scrupulous firms would take their place if they quit, and that foreign investment is better than no investment at all, and that foreign investment is better than no investment at all, and that foreign investment is better than no investment at all.

Well, maybe. But if they are to defend their presence on these grounds, all three firms could do more to improve local conditions. Shell had little to do in Nigeria, where its presence as Nigeria's biggest oil producer to prevent lawlessness, after a dubious trial of more political activists. As in Myanmar, Unocal and Total are said to be turning a blind eye to the use of forced labour by the Burmese army. It is true that if these companies pulled out of Myanmar, others might take their place. Even so, a threat from Unocal and Total—to delay the project unless the army stops its use of forced labour—might have some effect. Then again, it might not. It would certainly be wrong not to have tried.

Virksomhedernes samvittighed

I ATP's årsberetning fra 1997 blev problemstillingen beskrevet således:

»ATP lægger derudover vægt på at kombinere de lovmæssige krav til investeringerne med etiske overvejelser. Det sker ud fra en holdning om, at god etik oftest er en forudsætning for en varig, god indtjening og dermed for bevarelse af aktieinvesteringernes realværdi. Virksomhedernes udvikling er afhængig af, at de tilpasser sig love, etik og moral i de lande og på de markeder, hvor de virker. Derfor indgår det som en integreret del af ATP's investeringspolitik at vurdere de etiske temaer, der knytter sig til enhver aktieinvestering.«⁵⁰

Danica har formuleret sin holdning til den samme problemstilling på følgende måde:

»I risikovurderingen indgår en række elementer, herunder etiske og miljømæssige forhold. Danica undgår ud fra sådanne overvejelser investeringer i lande eller selskaber, der udviser mangel på respekt for internationale konventioner, ødelægger miljøet, misbruger jordens ressourcer eller i øvrigt opfører sig uetisk.«⁵¹

Hvor store dele af pensionskapitalen således er enige om, at det er nødvendigt med en re-aktiv etisk forvaltning af kapitalen, så er der ikke en tilsvarende enighed om og i hvor høj grad pensionskapitalen ud fra en etisk betragtning skal forvaltes pro-aktivt, hvilket også fremgik tydeligt af tabel 15.

Pensionskapitalens øgede interesse for de etiske aspekter ved investeringerne har allerede fået flere konsekvenser.

For det første har det betydet, at der er blevet solgt aktier med en åbenlyst etisk begrundelse. Således har såvel Kommunernes Pensionsforsikring som Magistrenes Pensionskasse solgt deres aktiebesiddelse i det store franske olieselskab Total på grund af dette selskabs dybe engagement i Burma. Og Magistrenes Pensionskasse har endvidere solgt deres aktier i Cheminova som følge af dette selskabs produktion af og salg af giftige sprøjtemidler.

En anden konsekvens har været, at de dele af pensionskapitalen, der profilerer sig offensivt på det etiske felt, bliver meget sårbare i offentligheden. Det fik PFA at føle, da det i 1997 blev afsløret, at de havde aktier i den britiske giftkoncern Zeneca, som sidder på 80 % af verdensmarkedet for den farlige sprøjtegift paraquat på trods af, at der i PFA's etiske retningslinjer står, at PFA skal medvirke til *»at fremme en ansvarlig omgang med naturens ressourcer og miljøet.«⁵²* PFA kom til at fremstå som utroværdig, og pensionskassens image i den brede offentlighed blev udsat for en betydelig belastning i kraft af mediernes aggressive dækning af sagen.

Den tredje konsekvens er mere langsigtet og i virkeligheden den vigtig-

DSI 400-indekset

Dow Jones' bæredygtighedsindeks er ikke det eneste forsøg på at belyse forholdet mellem god etik og afkast.

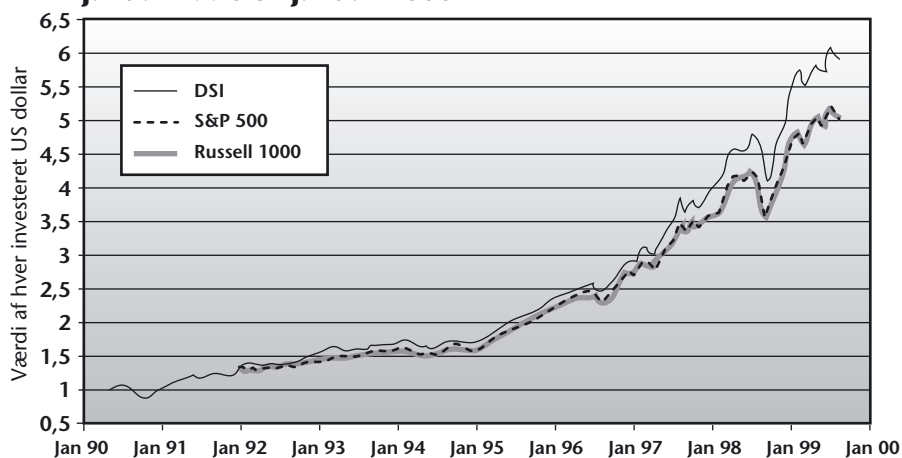
Det amerikanske konsulentfirma Kinder, Lydenberg, Domini & Co har også gjort det i form af det såkaldte DSI 400-indeks. Dette indeks tager udgangspunkt i det globale aktieindeks Standard & Poors, hvor 500 børsnoterede virksomheder er med. Disse virksomheder er så blevet gennemgået, således at virksomheder, der producerer våben, alkohol og tobak, eller som tjener penge på hasardspil, eller som er en del af atomenergiindustrien, og som ikke behandler sine medarbejdere og miljøet ordentlig er pillet ud. Den gruppe af virksomheder, der herefter er blevet tilbage, er så efterfølgende blevet suppleret med virksomheder, der har haft

særlige gode etiske og sociale præstationer, men som ikke er med i Standard & Poors-aktieindeks. På den måde har man så sammensat en gruppe af sociale og etiske virksomheder på i alt 400, som ligger til grund for DSI 400-indekset.

Som det fremgår af figuren, går DSI 400-indekset helt tilbage til 1990. Og tendensen i indekset er den samme, som man kan se i Dow Jones' indeks for bæredygtige virksomheder. Dog er tendensen til, at de sociale og etiske virksomheder opnår et større afkast dog ikke så markant. Men DSI 400-indekset viser den samme tendens til, at afstanden bliver større og større i slutningen af halvfemserne, således som man også kan se det i Sverige, jævnfør boks 24.

DSI 400-indekset fra januar 1990 til januar 2000

FIGUR 30



Kilde: www.kld.com (maj 2000).

ste. De etiske retningslinier rejser helt af sig selv en grundlæggende diskussion om, hvad en rentabel investering i grunden er for noget.

Fra lovgivningens side, jævnfør § 87 i lov om forsikringsvirksomhed, er pensionskapitalen fortsat forpligtet på at tilvejebringe det størst mulige afkast ved investeringerne. Det nye – som debatten om investeringernes etiske aspekter har gjort opmærksom på – er, at dette ikke behøver at stå i modsætning til at forfølge en etisk investeringsstrategi, hvilket i øvrigt også var Finanstilsynets konklusion⁵³. Tværtimod kan et etisk fokus i tide være med til at forhindre tab, der på længere sigt kan opstå i forbindelse med investeringer.

Men i virkeligheden er etiske investeringer ikke kun et spørgsmål om at undgå tab. Den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed vil medføre, at de etiske investeringer vil komme til at konkurrere med konventionelle investeringer.

Det aktieindeks for bæredygtige investeringer, som Dow Jones, verdens førende formidler af finansiel information, startede med at offentliggøre den 1. september 1999, viser endda, at bæredygtige virksomheder giver et større afkast end konventionelle virksomheder. Indekset er vist i figur 14 (se side 113).

Dow Jones definerer bæredygtige virksomheder som de virksomheder, der i styringen inddrager såvel økonomiske, miljømæssige som sociale/etiske hensyn. Det er et ret opsigtsvækkende resultat, som Dow Jones' analyse af de bæredygtige virksomheder når frem til:

- Siden 1994 har de bæredygtige virksomheder givet et gennemsnitligt årligt afkast på 17 %, hvorimod det generelle Dow Jones-aktieindeks i samme periode kun har givet et afkast på 13 %, og
- Siden 1994 har der været tale om en udvikling, hvor forskellene i afkast mellem de to typer virksomheder løbende er blevet større og større i de bæredygtige virksomheders favør.

Aktieindekset kan få stor betydning på i hvert fald to måder.

For det første er det med til at udvide diskussionen om etiske investeringer fra primært at vedrøre pensionskapitalen til at være noget, der har en relevans for kapitalmarkedet i sin helhed. Det kan være med til generelt at styrke investeringernes etiske aspekter, eventuelt i form af et øget antal etiske investeringsforeninger.

For det andet vender indekset det hele på hovedet. Hvor diskussionen tidligere har handlet om, hvorvidt investorerne nu kunne være sikre på at opnå det maksimale afkast, hvis de investerede etisk, er det nu blevet til et

Lægernes aktier i tobak, våben og alkohol

Lægernes Pensionskasse og Lægernes Pensionskasse Under Afslutning har i årets investeret midler af aktier i danske og udenlandske virksomheder, der producerer og forarbejder tobak, våben og alkohol. Her følger en oversigt over de nævnte danske og udenlandske aktier. pensionskasserne var i betæddelse af pr. 31. december 1998¹.

	Antal aktier (stk)	Samlet kursværdi (kr.)
Tobak:		
British American Tobacco ²	1.231.402	69.533.873
Seita ¹	47.080	18.716.392
C.W. Obel B ¹	7801	5.632.322
Tobaksaktier i alt ¹	1.286.293	93.882.587
Våben:		
Mannesmann ¹	21.800	15.857.833
British Aerospace ²	66.540	3.305.424

Denne tabel gav anledning til en meget voldsom debat i de første måneder af 2000 om pensionskassernes etiske investeringer. Eller rettere mangel på samme. Og historien greb om sig og gav blandt andet anledning til følgende »afsløringer«:

- »Også landets 65.000 sygeplejersker og 1600 jordemødre har en del af deres pensionskroner i store udenlandske tobakskoncerner og bryggerier« (Politiken, den 22.01. 2000)
- »Lægernes investeringsobjekt, British Aerospace, producerer landminer og granater, som udløser kræft og fosterskader i Irak« (Information, den 22-23.01.2000)
- »ATP og Lønmodtagernes Dyrtidsfond har store aktiebeholdninger i førende våbenproducerende firmaer« (Politiken, den 03.02.2000)
- »De danske pensionskasser investerer i 21 af verdens 100 største våbenproducenter« (Aktuelt, den 08.02.2000)
- »Lægernes pensionskasse investerer i atom-våben« (Information, den 14.02.2000)
- »Lønmodtagere har aktier i atomubåde« (Aktuelt, den 14.02.2000)
- »Også HK'ere investerer i våben« (Politiken, den 13.03.2000)

Det gode ved denne debat har været, at den bringer diskussionen om pensionskaspitalens etiske investeringer videre. Den

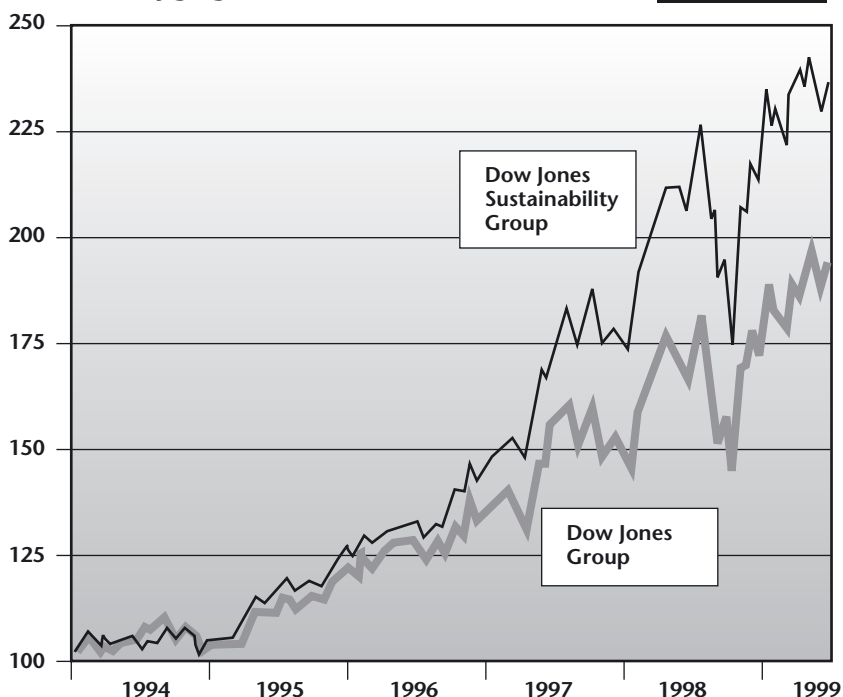
tager udgangspunkt i investeringer, der har fundet sted, og rejser spørgsmålet: var og er disse investeringer i orden set ud fra et etisk synspunkt? Og den hviler i virkeligheden på påstanden om, at vi som mennesker må stå til ansvar over for virkningerne af vores handlinger, også når vi optræder i rollen som medlemmer af en pensionskasse. Samtidig med, at den gør de dilemmaer, der følger med dette ansvar, tydelige for flere og flere.

Diskussionen handler dybest set om samvittighedens princip, hvilket kom klart til udtryk i den leder i »Dagens Medicin«, nr.2, 2000, som startede hele diskussionen op:

»Set i lyset af Lægeløftet, der forpligter lægerne til at redde menneskeliv, virker det upassende, at standen tjener til deres pension ved blandt andet at investere i tobak, som samme stand har udråbt til at være sundhedsskadelig – hinsides enhver tvivl ... Når man køber noget, så bakker man op om produktet. Så er man med til at hæve værdien, økonomisk såvel som moralsk. Køber man æg fra burhøns, er man med til at legitimere burhønsproduktion. Køber man æg fra fritgående høns, er man, ud over at støtte producenten økonomisk, med til at fremme en mere dyrevenlig form for hønsehold. Enhver, der køber noget eller investerer i noget, bærer naturligvis et ansvar. Det gør også lægerne, når de gennem deres pensionskasse vælger at investere et trecifret millionbeløb i tobaks-, alko-

Bæredygtigt afkast

FIGUR 14



Kilde: Dow Jones: www.sustainability-index.com. Her gengivet fra "Ugebrevet Mandag Morgen", nr. 34, 1999. Dow Jones Sustainability Group-indekset viser udviklingen i afkast for de 200 mest bæredygtige virksomheder, der er blevet identificeret inden for gruppen af de 2.000 største børs-noterede virksomheder i hele verden. Dow Jones Group-indekset viser derimod den generelle udvikling i afkast for verdens største virksomheder. Identifikationen af de 200 virksomheder er sket ved hjælp af en analyse, der består af 1) et omfattende branchebestemt spørgeskema, der er sendt ud til de 2.000 største virksomheder 2) en gennemgang af virksomhedernes eget materiale i form af regnskaber, beretninger, rapporter og sociale/etiske erklæringer samt 3) en screening af virksomhederne i de vigtigste finansielle aviser og tidsskrifter i hele verden, hvis formål har været at stille skarpt på virksomhedernes relationer til deres interessenter: medarbejdere, forbrugere, miljø- og menneskerettighedsorganisationer m.v. Dow Jones Sustainability Group-indekset er verificeret af revisionsfirmaet PricewaterhouseCoopers.

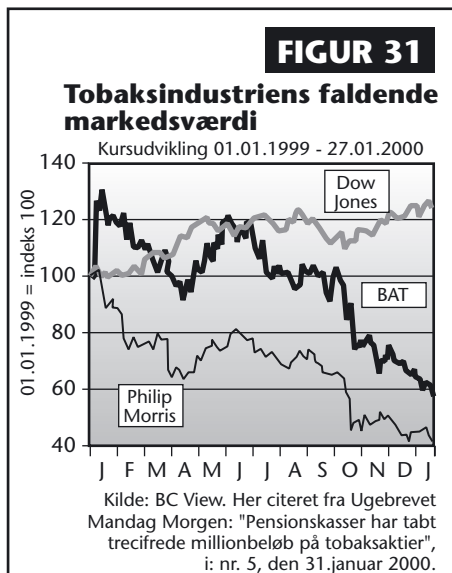
spørgsmål om, at hvis en investor skal opnå det maksimale afkast, så skal investeringen opfylde etiske hensyn.

At det er kommet så vidt, er Dow Jones' bæredygtige aktieindeks den første store indikator af. Men vurderet ud fra den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed er denne udvikling ikke overraskende. Men forventelig.

hol- og våbenindustri ... Der bør være råd til at tænke over, om lægernes milliardformue er placeret i virksomheder, som harmonerer med det, som lægerne som stand kan stå inde for – også over for omverdenen» (mine understregninger)

Et af de argumenter, som i debatten er blevet fremført for at forsvare pensionskasseinvesteringer i tobaksindustrien, har været, at det har været nødvendigt, fordi pensionskasserne skal sikre medlemmerne det højest mulige afkast.

Der er meget, der tyder på, at dette argument ikke holder. Blandt andet fordi tobaksindustriens markedsværdi er blevet kraftigt forringet i 1999. Det fremgår af den følgende figur, hvor man kan se, at store tobakskoncerner som British American Tobacco og Philip Morris har måttet konstatere et fald på 45-60 % i forhold til Dow Jones-indekset.



ATP, PFA, Danica og Lægernes Pensionskasse havde i januar 1999 aktier i de to tobakskoncerner for en samlet værdi

på over 400 millioner kroner, og under forudsætning af, at de ikke i perioden har solgt ud af aktierne, har de således måttet konstatere et tab på omkring halvdelen af dette beløb.

Et ganske sigende udtryk for tobaksindustriens problemer var den beslutning, som C.W. Obel tog i marts 2000 om at komme væk fra børsen. Ifølge den administrerende direktør, Mogens Hugo Jørgensen, var begrundelsen bl.a., »at tobaksaktier er ikke populære« (Politiken, den 14.03.2000).

Den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed har betydet øget fokus på produkters indvirkning på menneskers sundhed. Og på det ansvar, som virksomhedslederne har i den forbindelse, hvilket de mange retssager mod tobaksindustrien i USA har understreget. En af hovedpåstandene i disse sager har ofte været, at de ansvarlige i tobaksindustriens ledelse »vidste bedre«, dvs. at de på et tidligt tidspunkt har haft kendskab til tobakkens sundhedsskadelige virkninger uden at bringe denne viden videre til forbrugerne og offentligheden. Et typisk eksempel på et samvittighedsdilemma.

Når investeringer i tobaksindustrien må vurderes som meget usikre på længere sigt, skyldes det ikke kun udviklingen i USA og de vesteuropæiske lande. Det skyldes også, at FN-organisationen WHO arbejder på at udforme en juridisk bindende konvention med virkning fra 2003. Konventionen vil tilsyneladende komme til at indeholde et globalt reklame- og sponsorforbud, globale minimumsafgifter og afskaffelse af støtte til tobaksproduktion. Derved kan tobaksindustriens strategier om at satse på de øst-europæiske markeder og den 3. verden, hvor bevidstheden om tobakkens sundhedsskadelige virkninger ikke er så stor, blive afgørende svækket.

SAMVITTIGHEDEN SOM KONKURRENCEPARAMETER

Den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed medfører, at samvittigheden bliver den afgørende konkurrenceparameter i fremtiden.

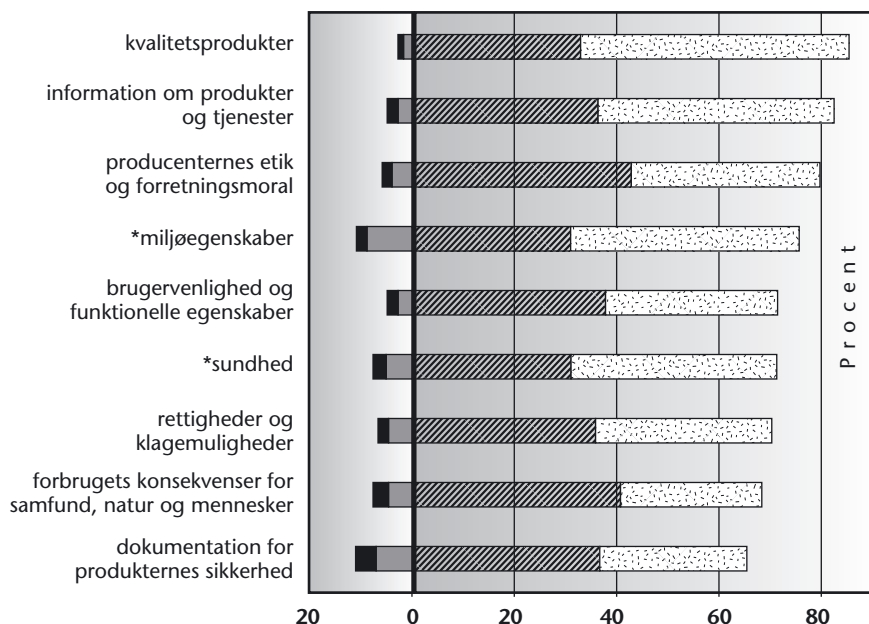
Den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed bliver af virksomhederne oplevet som et stærkere og stærkere pres fra forbrugerne. Det kan man se i figur 15, som beskriver, hvordan de virksomheder, der mest offensivt henvender sig til den almindelige forbruger, oplever den nye markedsvirkelighed.

Virksomhedernes oplevelse af forbrugernes nye krav

FIGUR 15

De senere år er forbrugerne blevet mere interesserede i ...

■ Helt uenig ■ Delvis uenig ■ Delvis enig ■ Helt enig



Kilde: Oxford Research: "Virksomhederne og forbrugerpolitikken", rapport udarbejdet for Forbrugerstyrelsen 1998. Undersøgelsen baserer sig på interviews af marketingschefer hos 832 af Danmarks mest kendte virksomheder og største annoncører.

*Note: Oprindeligt negativt formulerede spørgsmål er gjort positive i figuren.

Amnesty Business Club

Monica Ritterband blev i 1997 protektor for Amnesty Internationals danske afdeling og udtalte ved den lejlighed, at for hende er Amnesty International udtryk for »den organiserede samvittighed«.

Amnesty Business Club er et samarbejde, der i 1997 blev etableret mellem denne organiserede samvittighed og store danske erhvervsvirksomheder, der er optaget af spørgsmålet om menneskerettigheder.

Formålet med Amnesty Business Club er ifølge foreningens vedtægter:

»at øge virksomhedernes viden om og anerkendelse af menneskerettighederne og at inspirere virksomhederne til at arbejde for at forbedre menneskerettighederne internt i virksomheden og eksternt i de lande, virksomhederne arbejder i eller handler med.

Virksomhederne kan blandt andet arbejde for menneskerettighederne ved

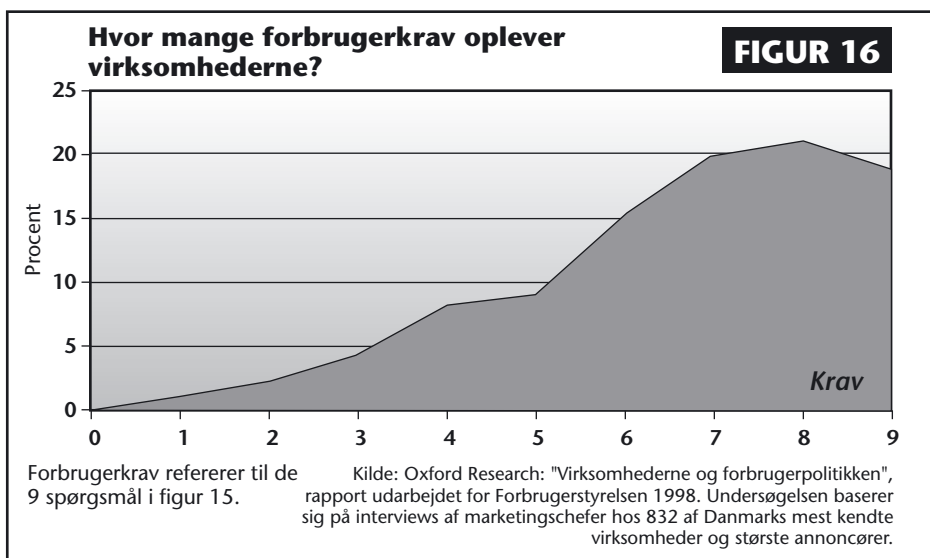
- 1) at indføre etiske retningslinier, der også omfatter krav om respekt for menneskerettighederne*
- 2) at indsamle viden om menneskerettighederne i de lande, de har kontakt med samt*
- 3) at bidrage til at få samvittighedsfanger frigivet og til at forbedre retsforholdene i de lande, de arbejder i.«*

Amnesty Business Club er organiseret som en kontingentbaseret forening med følgende virksomheder som medlemmer: Carlsberg, Dansk Shell, Dalhoff Larsen & Hornemann, Carl Bro, Tele Danmark, Brødrene Lykke, Farremosen Invest, JWN Data, Systemcentret og T.press.

Som man kan se, sætter den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed sig igennem over en bred front:

- Næsten 8 ud af 10 virksomheder oplever, at forbrugerne er blevet mere interesserede i producenternes etik og forretningsmoral.
- Næsten 7 ud af 10 virksomheder erklærer, at forbrugerne er blevet mere interesserede i forbrugets konsekvenser for samfund, natur og mennesker.
- Mere end 7 ud af 10 virksomheder er enige i, at forbrugerne er blevet mere interesserede i produkternes miljøegenskaber.

Den enkelte virksomhed oplever endvidere, at forbrugerne på én og samme tid stiller mange krav inden for de 9 interesseområder, hvilket er illustreret i figur 16. Her fremgår det at 3 ud af 4 virksomheder på én og samme tid oplever øgede forbrugerkrav inden for 6 eller flere af de 9 områder. Forbrugerpresset opleves af alle slags virksomheder, hvad enten det er virksomheder, der producerer dagligvarer, producentvarer, forbrugsvarer, eller der er tale om virksomheder inden for handel og service. Den jævne fordeling i presset kan ses i figur 17 (se side 119).



September 1997

Industrien og menneskerettigheder

DI-aktuelt

Industrien og menneskerettighederne

I den sidste halvdel af halvfemserne blev spørgsmålet om menneskerettighederne sat på industriens dagsorden.

Ændringerne i Dansk Industris linje på spørgsmålet viser det mere end noget andet. Ved den omstridte Tibet-høring i det danske folketing i 1995 havde Dansk Industri den linje, at handel og menneskerettigheder skulle holdes adskilt.

Men ca. ét år senere var holdningen ændret grundlæggende. Det mest synlige udtryk herfor var, at Dansk Industri etablerede et helt nyt kontor: den afsætningspolitiske sektion med 11 medarbejdere.

Året efter igen – i 1997 – kunne denne sektion afholde en konference

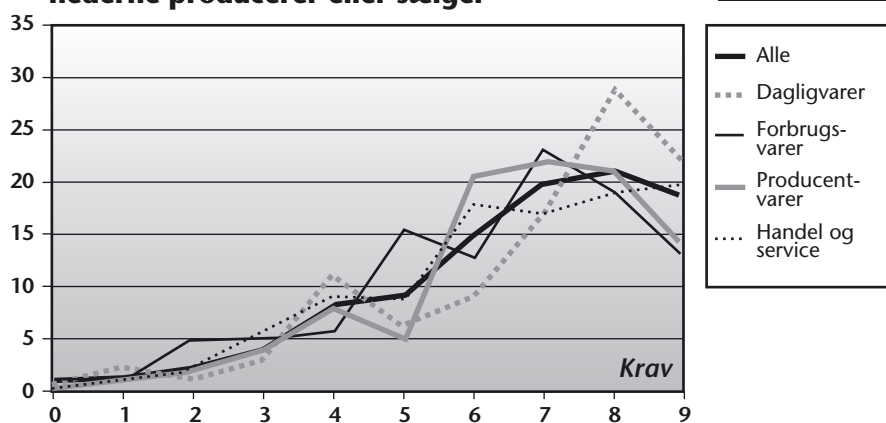
med temaet: handel og menneskerettigheder. Som oplæg til konferencen blev der udarbejdet en vejledning, »Industrien og menneskerettigheder«, hvis formål er at give virksomhederne et værktøj til at udvikle deres egne menneskerettighedsstrategier som en del af deres forretningsgrundlag.

Vejledningen var et resultat af et samarbejde med Det Danske Center for Menneskerettigheder, som i arbejdet var repræsenteret ved forskeren Jens Schierbeck. Han er i 2000 blev ansat som den nordiske direktør i revisionsfirmaet Deloitte & Touche for et nyt forretningsområde, som består i at rådgive kunder i socialt ansvar, etik, miljø og menneskeret.

DANSK INDUSTRI

Forbrugerpreset i forhold til, hvad virksomhederne producerer eller sælger

FIGUR 17



Kilde: Oxford Research: "Virksomhederne og forbrugerpolitikken", rapport udarbejdet for Forbrugerstyrelsen 1998. Undersøgelsen baserer sig på interviews af marketingschefer hos 832 af Danmarks mest kendte virksomheder og største annoncører.

Det massive forbrugerpres stiller virksomheder over for nogle afgørende, strategiske valg, hvor Oxford Research opstiller tre valgmuligheder⁵⁴. Virksomhederne kan vælge en etisk strategi. Det gør etikvirksomhederne, det vil sige de virksomheder, der kan svare ja til både at have offentliggjort etiske retningslinjer og til at bruge etik/moral i markedsføringen. 13 % af de udspurgte virksomheder havde en etisk strategi. Eller de kan vælge en dialog-strategi. Det gør dialogvirksomhederne (i alt 33 %), der er kendetegnet ved, at de på eget initiativ har taget kontakt til forbrugerpolitikken myndigheder, f.eks. med hensyn til frivillige produktafprøvninger og frivillige mærkningsordninger, eller har samarbejdet med forbrugerorganisationer om f.eks. udviklingsarbejder og miljøpolitik. Endelig kan de vælge en afventningsstrategi. Det gør de neutrale virksomheder (i alt 60 %), der ikke opfylder kravene til hverken en etik- eller dialogstrategi.

Denne opdeling i virksomhederne i tre ovennævnte hovedgrupper kan i høj grad diskuteres. Blandt andet fordi den kan give det indtryk, at der ikke foregår etiske aktiviteter i dialog- og de neutrale virksomheder. Og det er da heller ikke tilfældet, hvilket i øvrigt fremgår af undersøgelsens egne tal. Det kan man se i tabel 16 (se side 121), som viser, hvordan de forskellige virksomhedstyper, som undersøgelsen opererer med, reagerer på det massive forbrugerpres. Af denne tabel fremgår det, at det ikke kun er i de såkaldte etikvirksomheder, at det etiske aspekt spiller en væsentlig rolle i den almindelige, forretningsmæssige drift.

Social og etisk mærkning af produktionen

I 1997 blev SA (Social Accountability) 8000 offentliggjort. Det var den første verificerbare internationale standard for firmaers sociale og etiske ansvar. SA 8000 er en mærkning af produktionen på samme måde som ISO 9000 og ISO 14000 er en henholdsvis kvalitets- og miljøledelsesmærkning.

Initiativet til SA 8000 blev taget af CEP (Council On Economic Priorities), som har kontorer i London og New York,

og som er en non-profit forskningsorganisation, der lægger hovedvægten på virksomhedernes sociale og etiske præstationer. Ingen danske virksomheder har endnu tilsluttet sig SA 8000. Det har derimod enkelte udenlandske firmaer. SA 8000 omfatter virksomhedens præstationer på følgende 9 områder:

Børnearbejde: Forbud mod børnearbejde (sædvanligvis under 15 år).

Certificerede virksomheder skal afsætte midler til uddannelse af børn, der mister deres arbejde som et resultat af denne standard.

Tvangsarbejde: Virksomheder må ikke benytte sig af tvangsarbejde, og arbejdere må ikke blive bedt om at aflevere identitetspapirer eller betale »indskud« som betingelse for ansættelse.

Sundhed og sikkerhed: Virksomheder skal leve op til basale krav om et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Dette omfatter drikkevand, brugbart sikkerhedsudstyr og nødvendig træning.

Organisationsfrihed: Beskyttelse af arbejderes rettigheder til at danne og være medlem af fagforeninger og ret til at forhandle kollektiv løn og rettigheder uden frygt for repressalier.

Diskrimination: Ingen diskrimination på baggrund af race, kaste, national oprindelse, religion, handicap, køn, seksuelle præferencer, fagforeningsmedlemskab eller politiske tilhørsforhold.

Disciplinære foranstaltninger: Forbud mod fysisk og verbal afstraffelse samt fysisk og psykisk tvang.

Arbejdstid: Maksimum 48 timers arbejdsuge og 12 timers overarbejde om ugen til overtidsbetaling, og minimum en dag fri om ugen.

Gødtgørelse: Lønninger skal tilvejebringe tilstrækkelig indkomst til at dække arbejderens basale behov. Indkomsten må ikke være under den lovlige mindsteløn.

Management: Skal definere procedurer for effektiv implementering og gennemgang af SA 8000- standarden, og der skal planlægges korrigerende handlinger.

Kilde: »kpmgknowledge & integrity«, nr. 2, juli 1999, et orienteringsblad fra revisions- og rådgivningsfirmaet KPMG om nye regnskabs- og ledelsesformer.

Forskellige virksomhedsreaktioner på forbrugerpresset

TABEL 16

	Alle (106 %)	Etik (13 %)	Dialog (33 %)	Neutral (60 %)
Etiske retningslinjer internt	51	100	58	42
Etiske retningslinjer, som er offentlige	26	100	36	13
Etik/moral i markedsføringen	38	100	46	28

Kilde: Oxford Research: "Virksomhederne og forbrugerpolitikken", rapport udarbejdet for Forbrugerstyrelsen 1998. Undersøgelsen baserer sig på interviews af marketingschefer hos 832 af Danmarks mest kendte virksomheder og største annoncører.

Når de tre virksomhedstyper til sammen udgør mere end 100 procent, skyldes det, at der er mindre overlap mellem etik- og dialogvirksomhederne.

Huset Mandag Morgen har siden 1997 stået for en anden undersøgelse af virksomhedernes reaktion på den nye samvittighedsbaserede markedsvirkelighed⁵⁵. I figur 18 (se side 123) kan man se udviklingen i omfanget af erklæringer i årene 1997, 1998 og 1999. Som det fremgår af figuren, er det i dag næsten halvdelen af Danmarks 300 førende virksomheder, der enten har udarbejdet en skriftlig social/etisk erklæring (38 %), eller som udarbejder den inden for ét år (11 %).

Af de 38 %, der har udarbejdet en skriftlig social/etisk erklæring, er det halvdelen, der har offentliggjort den. I alt drejer det sig om 46 virksomheder, hvortil hører nogle af Danmarks mest toneangivende firmaer. En oversigt over disse virksomheder findes i tabel 17 (se side 125).

Både figur 18 og tabel 17 kan tages som udtryk for, at mange af de større danske virksomheder satser på værdibaseret ledelse under én eller anden form. Det vil sige, at man ønsker at styre virksomhederne ud fra værdier og holdninger frem for regler og traditionelle hierarkier.

Et af de mest omtalte eksempler er Jyske Bank, der under indtryk af den skærpede konkurrence i den finansielle sektor først i halvfemserne forlod en meget central og regelstyret ledelsesform til fordel for en værdibaseret. Hvad den går ud på, har banken selv forklaret i stort opsatte stillingsannoncer fra efteråret 1999 på følgende måde:

»I Jyske Bank er detaljerede regler afløst af holdningsbaserede beslutningsrammer. Vi opfatter vores medarbejdere som voksne mennesker, der ud fra et sæt fælles holdninger kan kende forskel på rigtigt og forkert. Det betyder fx, at vi ikke har faste beløbsgrænser, når medarbejderne har udgifter, som banken skal betale.



Legetøj med god samvittighed

I 1997 udarbejdede Lego et regelsæt med sociale og etiske krav til firmaets underleverandører. De 200 leverandører til Legos produktion skal skrive under på det såkaldte »Code of Conduct«, som indeholder en række krav, bl.a. at de ikke må engagere børn eller straffefanger, arbejdsugen må højest være 48 timer, arbejdsmiljøet skal være sikkert, og arbejderne skal have lov til at organisere sig i fagforeninger.

Legos informationschef, Peter Ambeck-Madsen, forklarede baggrunden for dette skridt på følgende måde:

»Den globale offentlighed fokuserer mere på etik, og derfor har vi besluttet at skrive et regelsæt, så vore samarbejdspartnere ved, hvad vi står for« (Politiken, den 24. september 1997)

Legos skridt var en offensiv og pro-aktiv måde at pleje firmaets image over for offentlighed, forbrugerne og samarbejdspartnere. Lego ønskede at fortælle historien om sig selv som et firma, der er på forkant med den etiske udvikling. Derved undgik Lego den situation, som f.eks. de store svenske firmaer, Hennes & Mauritz og Ikea, kom ud for i 1998. Her var det mediernes afsløring af kritisable forhold hos underleverandørerne, der tvang begge firmaer til at indføre de etiske underleverandørkrav.

Ikeas øverste indkøbschef, Stig Holmqvist, begrundede på et pressemøde de etiske underleverandørkrav på følgende måde:

»Vi har indset, at fremtidens forbrugere ikke accepterer varer, som er produceret på en etisk ikke-forsvarlig måde.« (Politiken, den 14. marts 1998).

Og marketingschefen i den danske afdeling af Hennes & Mauritz, Christel Friss-Mikkelsen, forklarede deres skridt på følgende måde:

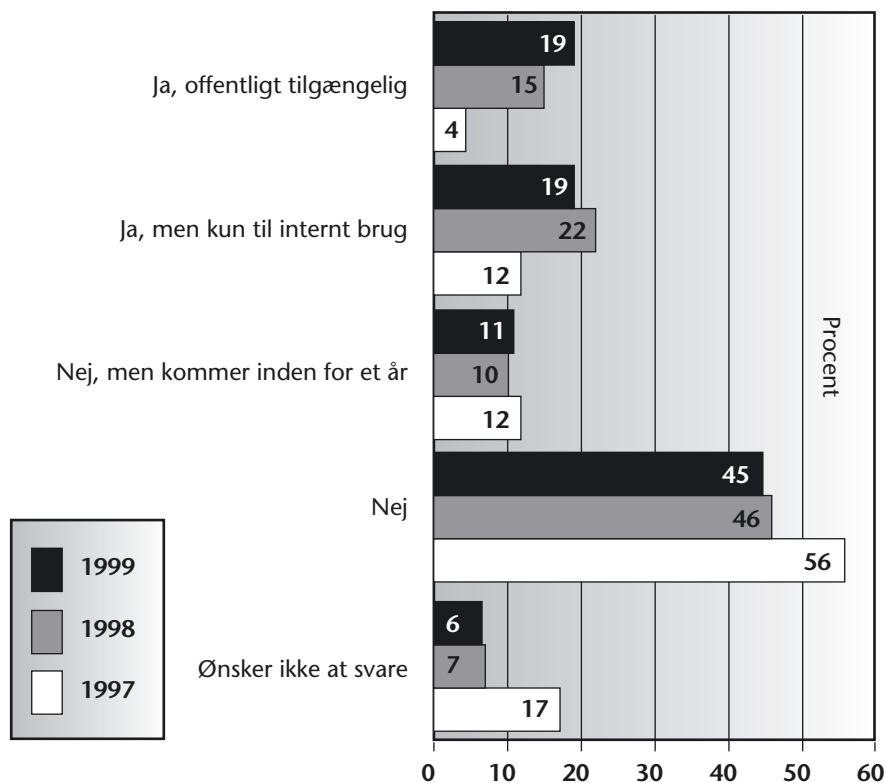
»Mange siger, at den politiske forbruger ikke er så vigtig, som pressen gør hende til. Men den opfattelse har vi ikke i Hennes & Mauritz. Vi har et moralsk ansvar, som vi skal leve op til som moderne virksomhed. Det er vigtigt for vores kunder, at vi opfører os ordentligt« (Berlingske Tidende, den 25. oktober 1998).

Som eksempler på andre store globale firmaer, der har indført etiske og sociale krav over for underleverandørerne kan nævnes Nike, Reebok og Disney.



Hvor mange virksomheder har en skriftligt formuleret social/etisk erklæring?

FIGUR 18



Kilde: Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 29, 1999. Undersøgelsen omfatter Danmarks 300 førende virksomheder, der bliver spurgt om, hvorvidt de har udarbejdet og offentliggjort en social/etisk erklæring for firmaet. De 300 virksomheder består af dels de ikke-finansielle virksomheder, der er børsnoterede, og dels af virksomheder, der ikke er på børsen, men som har en omsætning på mere end 1 milliard. I alt drejer det sig om virksomheder med en omsætning på mere end 360 milliarder og 400.000 ansatte.

Som medarbejder i Jyske Bank bruger du det beløb, du selv vurderer er nødvendigt. Beslutningen er din, og det er ansvaret også. Nogle kalder det værdibaseret ledelse. Vi kalder det bare tillid».⁵⁶

Denne stillingsannonce fra Jyske Bank illustrerer en mere generel ting ved værdibaseret ledelse. Ledelsesformen rejser spørgsmålet om samvittighed, også selvom det sjældent bliver nævnt, når den bliver indført i virksomhederne.

PricewaterhouseCoopers, der er verdens største revisions- og rådgivningsfirma, har specialiseret sig i en ydelse, der ligger i forlængelse af, at flere og flere firmaer stiller en række sociale og etiske krav til deres underleverandører omkring børnearbejde, arbejdernes rettigheder til at organisere sig m.v. Ydelsen består i at sikre en uvildig kontrol af, om disse sociale og etiske krav nu også bliver overholdt i virkelighedens verden.

Revisions- og rådgivningsfirmaet, der har 150.000 ansatte på kontorer i 150 lande verden over, gennemfører på årsbasis ca. 6000 kontrolbesøg hos underleverandørerne. De personer, der kontrollerer, har alle sammen en specialuddannelse med relevans for den kontrol, der skal udøves. Det kan f.eks. være miljø- og/eller arbejdsmiljøkonsulenter og revisorer, og de kommer fra det land, hvor kontrollen finder sted, hvorfor de har de almene kvalifikationer, der består i kendskab til sproget og den givne kultur.

PricewaterhouseCoopers har også udviklet et mere generelt beredskabssystem, Reputation Assurance RA5™, hvis formål er at styrke firmaernes image i forhold til omverdenen, hvilket bl.a. handler om at undgå, at firmaerne bliver hængt ud med dårlig omtale, og hvad firmaerne skal gøre, hvis det sker.

Et andet markant initiativ, som PricewaterhouseCoopers har satset på, er udviklingen af et omdømmeindeks, Corporate Reputations, som gør firmaerne i stand til at måle og sammenligne deres omdømmekapital, der jo i høj grad også omfatter værdier inden for det miljømæssige, sociale og etiske område.

PricewaterhouseCoopers har også gjort sig bemærket med en almen image-kampagne, »Join us. Together we can change the world«, som bl.a. slår på, at revisions- og rådgivningsfirmaet er med til at løse påtrængende sociale behov for befolkningerne i udviklingslandene.

Virksomheder med offentliggjorte sociale/etiske erklæringer

TABEL 17

Virksomhed	Omsætning (mio. kr.)	Virksomhed	Omsætning (mio. kr.)
FDB	28.253	KNi	2.050
FLS	21.492	HT	2.003
Novo Nordisk	17.911	Electrolux Holding	1.897
Danfoss	14.418	Hennes & Mauritz	1.841
ISS	13.801	Naturgas Midt-Nord	1.768
Post Danmark	10.097	Hewlett-Packard	1.754
Danske Træløst	9.794	Kommunedata	1.744
Grundfos	7.520	William Demant Holding	1.613
DSB	6.108	Otra Scandinavia	1.505
Dansk Shell	5.706	Philips Danmark	1.499
Falck	5.436	Unilever Danmark	1.420
Sabroe Refrigeration	4.636	Bruhn Holding	1.319
Københavns Belysning	4.276	Carli Gry	1.281
Ford Motor Co.	3.567	Rambøll	1.256
Bang & Olufsen	3.117	SDC	1.230
Chr. Hansen	3.087	Carl Bro	1.200
Sony Nordic	2.807	Crisplant	1.192
Sanistål	2.757	Brdr. Hartmann	1.066
Danmarks Radio	2.470	Bodilsen Holding	820
Aalborg Portland Holding	2.324	F.E. Bording	593
Toyota Danmark	2.218	SIS International	286
ECCO	2.097	National Industri	202
Ingram Micro	2.087	System B8	201

Kilde: Ugebladet Mandag Morgen, nr. 29, 1999.

Med den værdibaserede ledelse sker der dybest set det, at virksomheden stiller sig selv følgende fundamentale spørgsmål: *Hvori består det gode ved os? Anvender vi vores kompetencer på en god måde? Og er der noget godt, vi kunne gøre uden at gøre det? Forvalter vi vores ressourcer på en god måde over for medarbejdere, miljøet og samfundet? Eller gør vi ikke?* Og svaret på spørgsmålet om, hvori det gode består, finder man så i virksomhedens værdigrundlag.

Det er en udbredt opfattelse, at værdiledelse er blød ledelse. Men i virkeligheden forholder det sig omvendt. Værdiledelse er en ledelsesform, der stiller hårde krav til såvel lederne som medarbejderne, hvilket hænger sammen med, at de værdier, der indgår i værdigrundlaget, jo ikke er og aldrig vil blive entydige. At vedtage et værdigrundlag for en virksomhed rejser måske i virkeligheden flere spørgsmål, end det besvarer.

Etik på handelshøjskolerne



Handelshøjskolen
i København

*En økonom, der også er humanist.
Ny 3-årig uddannelse:*

Erhvervsøkonomi-Filosofi

Pr. 1. september '96 optager vi 100 studerende på en helt ny og krævende bacheloruddannelse - HA(filosofi) - som integrerer erhvervsøkonomi og filosofi.

Uddannelsen er for studerende:

- ♦ som vil være erhvervsøkonomer, der evner at

På handelshøjskolerne i København og Århus er der i løbet af 1990'erne blevet etableret undervisnings- og forskningsmiljøer inden for virksomhedsetik.

Udviklingen har været mest markant i København, hvor Institut for Ledelse, Politik og Filosofi blev etableret i 1995. Og året efter startede den tre-årige bacheloruddannelse, der kobler elementer fra erhvervsøkonomi og filosofi. Instituttet havde i 1998 ca. 25 videnskabelige medarbejdere på fuld tid, ca. 15 ph.d. – studerende og ca. 5 gæsteprofessorer på besøg og har samarbejdsrelationer til flere betydende forskningsmiljøer i Vesteuropa, USA og Asien. (Kilde: Peter Pruzan: »Nye former for samspil mellem politik, etik og markedet«, i: Kurt Boelsgaard: »Etik i dansk erhvervsliv – fremtidens lederkrav«, 1998).

I Århus har udviklingen fundet sted med udgangspunkt i forskergruppen CREDO (Center for undersøgelse af etiske beslutninger i organisationer).



For lederne på alle niveauer i virksomhederne betyder værdiledelse, at de i øget omfang vil møde kravet om virkelig at vise i praksis, hvad det er, de vil med lederposten. Lederne kan hente holdninger og inspiration i værdigrundlaget, men de kan jo ikke hente svar på ret meget, når det kommer til stykket. De tider er forbi, hvor lederne bare kunne henvise til, at de bestemmer, fordi det er de ansat til! Lederne skal i deres personlige præstationer i praksis vise, at de virkelig tror på virksomhedens kerneværdier. De skal ikke bare være i stand til at begrunde deres beslutninger ved at henvise til disse kerneværdier. De skal også »være dem i kød og blod«.

Før eller siden bliver lederne tvunget til at se sig selv i spejlet om morgenen og stille spørgsmålene: kan *jeg* med min gode samvittighed i behold stå inde for kerneværdierne? Er det virkelig *mig*? Eller er det bare noget, jeg har tillært mig som et andet udstillingsvindue, der blot skal vise min godhed? Og ikke mindst: er det virkelig mig, den måde jeg »er« kerneværdierne på?

Hvis den enkelte leder kan svare ja til disse spørgsmål, kan han eller hun forvalte lederposten med god samvittighed. Er svaret nej, vil den dårlige samvittighed blive en daglig besøgende, der vil forstyrre magtudøvelsen, afhængig af hvor meget eller hvor lidt lederen er i forbindelse med sin egen samvittighed.

For medarbejderne medfører værdibaseret ledelse også øgede krav. Værdibaseret ledelse optræder i mange forskellige organisatoriske udgaver. Men de har alle én ting til fælles, og det er, at der sker en uddelegering af beslutningskompetencen, som betyder, at medarbejderne får et større selvstændigt råderum i det daglige. Medarbejderne skal træffe flere afgørelser på egen hånd, og der vil mange gange være tale om afgørelser, der ikke kan findes noget svar på, hverken i virksomhedens regelsæt eller i dens kerneværdier. Derved bliver den enkelte medarbejder løbende tvunget til i øget omfang at løse opgaver ved at trække på sin selvstændige formåen, ansvarsfølelse og samvittighed.

Den enkelte medarbejder bliver derved bragt i en situation, hvor man nødvendigvis på ét eller andet tidspunkt må stille sig selv spørgsmålet: lever jeg i mit daglige arbejde op til virksomhedens kerneværdier? Kan der svares ja på dette spørgsmål, kan den enkelte medarbejder gå på arbejde med god samvittighed. Er svaret nej, er det derimod den dårlige samvittighed, der følger én på arbejde.

Når virksomheder indfører værdibaseret ledelse, er det sjældent, at der er opmærksomhed på de mentale processer, der knytter sig til de samvittighedsmæssige dilemmaer, og det er endnu sjældnere, de bliver sprogliggjort. Men ikke desto mindre er samvittighedsaspektet på såvel det bevidste som det ubevidste plan en væsentlig del af den værdibaserede ledelsesform.

Et umage par går sammen



Et nyskabende samarbejde blev etableret i efteråret 1998 mellem ét af verdens største revisions- og rådgivningsfirmaer, KPMG, og det alternative kosmetikfirma The Body Shop International.

En afgørende konsekvens af samarbejdet var, at de personer, der i The Body Shop har udarbejdet de sociale og etiske regnskaber, som firmaet som et af de første i hele verden har offentliggjort lige siden 1995, skal arbejde som en del af KPMG London, der også fremover skal verificere The Body Shop's sociale og etiske regnskaber.

Samarbejdet har naturligvis vakt en del opmærksomhed. KPMG har i mange år stået som det veletablerede erhvervslivs foretrukne revisionsfirma. I Danmark f.eks. med A. P. Møller Gruppen og Den Danske Bank som nogle af kunderne. Heroverfor har The Body Shop stået som et idealistisk erhvervsforetagende, der har engageret sig i sociale og miljømæssige forbedringer i samfundet, og som går ind for forbud mod dyreforsøg. Eller formuleret med det store penselstrøg: Det Profitorienterede Erhvervsliv over for De Idealistiske Græsrodder. Mere forskelligt kan det næsten ikke blive!



Samarbejdet mellem KPMG og The Body Shop er måske ét af de mest markante udtryk for de utraditionelle partnerskaber og samarbejdsformer, som samvittighedsbølgen fører med sig. Da samarbejdsaftalen blev offentliggjort, sagde The Body Shop's grundlægger, Anita Roddick:

»Dette er et godt eksempel på et utraditionelt samarbejde, som vil være i fremdrift som følge af virksomhedernes sociale ansvar. Om fem år vil virksomhederne blive betragtet som hørende til 2. division, hvis de ikke offentliggør information om sociale og miljømæssige forhold« (Berlingske Tidende, den 16.12.1998)

KPMG Danmark har endvidere i de senere år på mange måder markeret sig i forhold til udviklingen af de nye regnskabsformer. I efteråret 1998 blev der oprettet en ny specialistgruppe, der skal arbejde med sociale, etiske, arbejdsmiljø- og videnregnskaber i tæt kontakt med interesserede firmaer. Og det var også KPMG, der udarbejdede de to første sociale regnskaber i Danmark for Novo Nordisk og Linjebus.

Endvidere har KPMG Danmark sammen med Socialministeriet og Socialforskningsinstituttet været med til at udvikle det sociale indeks, som blev offentliggjort på en konference i februar 2000, og som er et værktøj, der kan måle, i hvilket omfang virksomheden lever op til sit sociale ansvar. For nærmere omtale af dette indeks, se boks nr. 4.

Den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed stiller ikke kun krav om, at virksomhederne med værdigrundlaget i hånden siger, at de ønsker at gøre gode ting. Virksomhederne skal også kunne dokumentere, at de rent faktisk gør det.

Derfor udfoldes der i disse år i erhvervslivet store bestræbelser for at udvikle nye regnskabstyper, rapporteringsstandarder og dokumentationssystemer, der følger op på de miljømæssige, sociale og etiske værdier. Hvor det traditionelle driftregnskab alene beskriver pengestrømme og – status, beskriver de nye regnskaber virksomhedernes forbrug af menneskelige og naturmæssige ressourcer.

I figur 19 er der en oversigt over fire af de nye regnskabstyper.

Oversigt over fire nye regnskabstyper				FIGUR 19
	Etisk	Socialt	Miljø	Arbejds miljø
Emne	Virksomhedens værdigrundlag og adfærd	Interne og eksterne menneskelige ressourcer og relationer	Ressourceforbrug og emissioner	Arbejds miljøforhold og -indsatser
Interessent-inddragelse	Dialog	Orientering/ dialog	Orientering	Orientering
Beløbsmæssige opgørelser	Ingen	Få	Få	Få
Kilde: Revisions- og rådgivningsfirmaet KPMG (1999).				

Det etiske regnskab beskriver de værdier, som virksomheden bygger på, og hvordan det går med at leve op til dem i hverdagen. Denne vurdering fremkommer typisk ved, at virksomhedernes interessenter (medarbejdere, kunder, lokalsamfund m.v.) gennem f.eks. holdningsundersøgelser vurderer virksomhedens præstationer i forhold til værdigrundlaget.

Det sociale regnskab handler om virksomhedens sociale ansvar. Det vil sige, hvordan virksomheden forvalter de menneskelige ressourcer og relationer, internt såvel som eksternt. Det sociale regnskab kan omfatte en beskrivelse af den politik, som virksomheden f.eks. har i forhold til børnearbejde, menneskerettigheder, personalet og det rummelige arbejdsmarked, samt en dokumentation af, hvordan det går med at realisere disse politikker.

Miljøregnskabet – eller det grønne regnskab, som det også kaldes – beskriver virksomhedens forbrug af energi, vand og råvarer samt arter og mængder af forurenende stoffer, som indgår i produktionsprocesser, produkter og affald samt virksomhedens udledning af stoffer til jord, vand og luft.

Advokaters samvittighed

Som så mange andre brancher har også advokatstanden i slutningen af 1990'erne haft store diskussioner om etik. Ikke mindst som følge af selskabstømmersagerne, hvor det viste sig, at flere medlemmer af Advokatrådet på belastende vis enten direkte eller indirekte havde været involveret.

Den forringelse af standens omdømme, som blev resultatet af disse og andre sager, var baggrunden for de nye advokatetiske regler, som Advokatrådet vedtog den 12. august 1999. Heri hedder det blandt andet i det afsnit, der omhandler advokatens stilling i samfundet:

»I sin rådgivning skal advokaten dog ikke blot have lovens bogstav, men også den rette forståelse for øje. I forbindelse med sin rådgivning og bistand til klienter må advokaten efter omstændighederne inddrage samfundsmæssige interesser som et særligt moment i rådgivningen.«

Jon Stokholm, formand for Advokatrådet, har forklaret, hvad det er, organisationen vil med den slags »luftige« formuleringer i et dokument, der i øvrigt er meget eksakt:

»Vi vil signalere, at advokaten i sin rådgivning skal sørge for at inddrage de etiske aspekter af en given handle måde ... og vi vil sikre, at klienten, hvor der er naturlig anledning hertil, bliver gjort opmærksom på andre aspekter end de rent juridiske.«
(Politiken, den 19.09.1999)

I de nye advokatetiske regler er der også bestemmelser, der skal forhindre, at advokater bliver en del af økonomisk kriminalitet, f.eks. i forbindelse med hvidvaskning af penge. Advokaten skal i alle tilfælde kende klientens identitet, hvis han modtager penge eller formidler pengetransaktioner.

Man kan læse disse nye advokatetiske regler som en hel branches forsøg på at presse flest mulige af dens medlemmer til at tage samvittigheden med, når de udøver deres erhverv. Og hvor formålet med dette pres er at forbedre branchens generelle omdømme i befolkningen og samfundet.

Arbejdsmiljøregnskabet indeholder oplysninger om medarbejdernes psykosociale og fysiske arbejdsmiljø: overholdelse af arbejdsmiljølove og -regler, uheld, sygefravær m.v. Hvad angår de psykosociale forhold, vil de ofte også blive behandlet i det sociale regnskab. Og for det fysisk-kemiske arbejdsmiljøs vedkommende, vil man tit se, at det også indgår som en del af det grønne regnskab.

I debatten om nye regnskabsformer er begrebet videnregnskabet inden for de senere år blevet mere og mere kendt. Det er et regnskab, der beskriver de videnskompetencer og kvalifikationer, som virksomhederne er i besiddelse af i forhold til personale, kunder, teknologi og produktionsprocesser.

Der findes ikke nogen fyldestgørende statistik over, hvor mange virksomheder, der har taget disse nye regnskaber i brug. Men at de generelt set endnu ikke er udbredt i noget stort omfang, blev antydnet, da en journalistisk rundspørge til 26 af Danmarks store virksomheder i januar 1998 gav det resultat, at ingen havde hverken et etisk regnskab eller et videnregnskab, at kun 6 % havde et socialt regnskab, hvorimod over halvdelen (58 %) havde et grønt regnskab⁵⁷.

Det etiske regnskab er blevet anvendt i den private finansielle sektor, hvor det første gang blev udarbejdet af Spar Nord, tidligere Sparekassen Nordjylland, i 1989. De har gjort det lige siden, men i dag optræder regnskabet under et nyt navn: kvalitetsregnskabet. Senere fulgte Middelfart Sparekasse efter, og de har udgivet etiske regnskaber i alle årene fra 1993. Og inden for landbruget gennemførte Fødevareministeriet et forskningsprojekt, »Udvikling af et etisk regnskab for husdyrbrug«, som i alt inddrog 20 landbrugsbedrifter, der således fik praktiske erfaringer med etiske regnskaber⁵⁸. Men ellers har det etiske regnskab primært slået rod inden for driften af forskellige organisationer i den offentlige sektor, jævnfør oversigten på side 133.

I 1999 blev de to første sociale regnskaber i Danmark offentliggjort. Det var begge gange to private virksomheder. Først var det Linjebuss A/S, der på det danske marked er ét af de største firmaer, der udfører kollektiv bustrafik på entreprenørbasis⁵⁹. Dernæst var det Novo Nordisk, der kunne præsentere sin sociale rapport for 1998⁶⁰.

Med lov om udarbejdelse og offentliggørelse af grønne regnskaber, der trådte i kraft den 1. januar 1995, blev det lovpligtigt for visse virksomheder at udarbejde grønne regnskaber, og i 1998 blev der i alt offentliggjort 1032 regnskaber, og af disse var 173 regnskaber frivillige⁶¹.

Med hensyn til arbejdsmiljøregnskaber har følgende virksomheder/institutioner udarbejdet de første regnskaber på området: Tholstrup Cheese i Fredericia, MD Food Distribution i Glostrup, plejehjemmet »Norgesminde« på Østerbro og AKZO Nobel på Amager (det tidligere Sadolin og Holmblad).

Alvor med et glimt i

Reklame- og mediefirmaer arbejder gratis for at bryde tabu om psykiske lidelser.

Af Michael Røthberg

Reklame for Alvor

Reklame for Alvor er ved at blive en institution i Danmark på samme måde som i Norge, hvor den første gang gik i luften i 1990. Grundidéen er, at reklamebranchen én gang om året gratis stiller nogle af sine bedste faglige og kreative ressourcer til rådighed for en top-professionel kampagne i en god sags tjeneste. I Danmark er det Dansk Markedsføringsforbund, som står for kampagnerne, og som betragter det som en af sine fornemste opgaver.

Fremgangsmåden består i en række faser:

- Første fase er indkaldelse af ansøgninger fra enkeltpersoner, grupper eller organisationer, der arbejder med en god sag inden for det sociale og humanitære område. Denne fase slutter med, at den gode sag, der skal køres kampagne for, bliver fundet. I 1999 handlede det om en kampagne for psykiske sygdomme og problemer til en værdi af 8 millioner kroner sammen med organisationerne SIND, PsykiatriFonden m.v. Og i 2000 blev det til en kampagne for øget integration af fremmede på arbejdsmarkedet sammen med Nydansker-Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet
- Den anden fase består i at finde det reklamebureau, der får lov til at bruge

sine ressourcer gratis på at designe og udarbejde kampagnematerialet til indrykning i en lang række medier: dags-, uge-, måneds- og fagpresse, TV, Radio, Outdoor, Go-Cards og internet. Reklame for Alvor sender en grundig briefing omkring den gode sag, der skal føres kampagne for, ud til alle større reklamebureauer i Danmark, hvor problemstillingen, historie, målsætningen m.v. er præciseret. Herefter får reklamebureauerne så 5 uger til at indsende anonyme kampagneforslag. I forbindelse med 1999-kampagnen kom der 30 kampagneforslag, hvilket blev øget til 43 forslag året efter i forbindelse med 2000-kampagnen. Blandt de indsendte forslag finder en jury, bestående af personer fra et bredt udsnit af den danske reklamebranche, en vinder.

- Den tredje fase består i, at Reklame for Alvor afvikler og gennemfører det vindende kampagneforslag.

Reklame for Alvor er et markant eksempel på, hvorledes en branche formår at mobilisere nogle af sine bedste faglige ressourcer til at arbejde gratis i en god sags tjeneste. Dansk Marketingsforbund er godt klar over den kritik, som dette kan blive mødt med:

Hun havde

ETISKE REGNSKABER I DANSKE OFFENTLIGE ORGANISATIONER

Storstrøms Amt (Teknisk Forvaltning)
Holmegaard Kommune
Sejlfled Kommune
Helsingør Kommune
Århus Kommune (Ældresektoren og Børne- og Ungesektoren)
Arbejdsmarkedsstyrelsen
Speciallægerne i Århus (Røntgenklinikken)
Støvring Kommune (Tandplejen)
Herning Kommune (Løn- og personalekontoret)
Blåvandshuk Kommune (Børne- og ungeområdet)
Hillerød Kommune
DGI (Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger)
Direktoratet for Arbejdstilsynet
DAB, Danske Almennyttige Boligselskaber
Københavns Kommune (Omsorgscentret Fælledgården)
Centralsygehuset i Næstved
Amtssygehuset i Fakse
Kalundborg Sygehus
Amtshospitalet i Vordingborg
Holmegårdsskolen
Frederiksborg Gymnasium
Vesthimmerlands Gymnasium
Frederikshavn Handelsskole
Hobro Handelsgymnasium
Amager Handelsgymnasium
Gug Skole (Ålborg Kommune)
Gistrup Skole (Ålborg Kommune)
Handelshøjskolen i København
Lindvangsskolen
Social- og sundhedsskolen i Københavns Amt

Kilde: Bilag 1 i Peter Pruzans artikel, »Etisk Regnskab i offentlige organisationer,« i: Ulf Hjelmar (red.): »Etisk Regnskab. Værdistyring og resultatmåling«, 1997. Peter Pruzan gør i artiklen selv opmærksom på, at oversigten sikkert »er mangelfuld. Den tager udgangspunkt i de informationer og regnskaber, som jeg er blevet tilsendt over de sidste seks år«.

Udviklingsprogrammet for Ledelse, Organisation og Kompetence (LOK)⁶² spiller en stor rolle i udbredelsen af videnregnskaber i erhvervs-livet. Det har bevirket, at i alt 19 firmaer arbejder med disse regnskaber (se oversigten side 135).

er der
lodne
antod
ikke li-
mange
n mar-
ti mili-
ver for-
e gang,
e ideen

er til at
antlige
er, be-
ktioner,
epetod-
magas-
ur.

et glimt i øjet



»Nogen vil hævde, at Reklame for Alvor vil blive en årlig bodsøvelse for en branche, som har behov for at lette sin dårlige samvittighed. Dem, som har lagt tusindvis af arbejdstimer bag, ved at det er helt andre motiver, som ligger til grund. Reklamefolk er med på Reklame for Alvor, fordi de

synes det er vigtigt, fordi de synes, det er morsomt, og fordi det er lærerigt at arbejde med andre og nye problemstillinger«. (Dansk Markedsføringsforbund: »Reklame for Alvor – Historik«, notat, 1999).

Måske ligger sandheden midt imellem?

FIRMAER DER ARBEJDER MED VIDENREGNSKABER INDEN FOR LOK-PROJEKTET

Amphion *
ATP
Byggecentrum
Byggeplandata
Carl Bro Gruppen
Coloplast
Cowi
Dansk Shell
Dansk System Industri
Dator
Forsikringshøjskolen Rungstedgaard
Hofman-Bang
Hotel Impala
International Datasupport
Kommunedata
Meku
Systematic Software Engineering
Tele & Data
Visionik

*) Blev den 1. juli 1999 overtaget af Nellesmann Konsulenterne A/S

Ud over disse virksomheder skal det nævnes, at DIEU, Dansk International Efteruddannelse, er gået i gang med at udarbejde videnregnskaber⁶³. Det samme har konsulentfirmaet PLS Consult gjort. PLS Consult er ét af det rådgivende ingeniørfirma Rambølls datterselskaber. Rambøll har i en årrække udarbejdet et holistisk regnskab, som beskriver firmaets værdier og målsætninger, de menneskelige og teknologiske/fysiske ressourcer, der tages i anvendelse for at realisere disse samt de resultater, der opnås i forhold til kunde- og medarbejdertilfredshed samt omdømme i omverdenen, der alt sammen resulterer i det økonomiske slutfacit.

Hele dette område, hvor man med nye regnskaber og rapporteringer søger at måle de bløde værdier, er inde i en rivende udvikling, hvor ingen vel endnu er i stand til at overskue, hvad det ender med, hvis det da nogensinde ender! Et nyt begreb, der inden for de senere år har formået at samle en del opmærksomhed omkring sig, er det såkaldte stakeholderregnskab. Det vil sige et regnskab, der skal bruges til at forbedre virksomhedernes værdiskabelse og konkurrenceevne ved at opbygge og styre effektive relationer til

Nydansker-Foreningen

til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet



Eksempler på medlemmer af Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet

Foreningen blev stiftet i maj 1998 af en initiativkreds fra det private erhvervsliv, bl.a. fra Haldor Topsøe A/S. Formålet er

»dels at fremme ansættelse og integration af nydanskere af hensyn til sociale og økonomiske samfundsforhold samt nuværende og fremtidige arbejdskraftbehov, dels at tilgodese behovet for ligeværd og selv-værd hos nydanskere«. (www.foreningen-nydansker.dk)

I dag har foreningen ca. 140 private virksomheder og offentlige organisationer som medlemmer, som alle betaler et kontingent på 10.000 kr. årligt. Foreningen yder rådgivning til medlemmerne via et frivilligt rådgivningskorps, der består af pensionerede personalechefer fra bl.a. Danisco A/S og Rouland A/S. Desuden har foreningen opbygget en videns- og erfaringsbank samt en ansøger- og jobbank.

Foreningen, der først i 2000 markede sig i form af et samarbejde med Reklame for Alvor (se boks 43), har en klar holdning til, at medlemsskabet kan bruges af de involverede virksomheder til at profilere sig:

»Medlemskabet giver en legitim mulighed for at profilere sig internt og eksternt – personalepolitisk og forretningsmæssigt – med en synliggørelse af det sociale ansvar med bidrag til det sociale regnskab. Medlemskabet er derudover en konkurrenceparameter«. (www.foreningen-nydansker.dk)

Man kan således opfatte foreningen som et udtryk for den nye samvittighedsbaserede markedsvirkelighed, hvor virksomhederne får mulighed for at styrke deres markedspositioner ved at tage et socialt ansvar. I det her tilfælde på det personalepolitiske område i forhold til de fremmede.

deres vigtigste stakeholdergrupper (medarbejdere, kunder, lokalsamfundet m.v.).

Den foreløbige kulmination på udviklingen af stakeholderregnskabet kom i efteråret 1999, hvor de danske afdelinger af tre af verdens førende revisionsfirmaer – Ernst & Young, KPMG og PriceWaterhouseCoopers – fremlagde en model for et sådant regnskab, *The Copenhagen Charter*⁶⁴. Modellen blev udarbejdet i et samarbejde med 12 offentlige og private virksomheder, der alle har erfaringer med at udvikle det nye regnskabsområde: Centralsygehuset i Næstved, Chr. Hansen Group, Coloplast, Dansk Shell, DSB, Falck, Middelfart Sparekasse, Novo Nordisk, Post Danmark, Rambøll, Realkredit Danmark og Told- og Skattestyrelsen.

I forbindelse med udviklingen af denne model lagde statsautoriseret revisor Teddy Wivel fra Ernst & Young ikke fingrene imellem over for dem, der holder sig til det klassiske driftregnskab: *»At holde sig til udelukkende at beskæftige sig med det traditionelle finansielle regnskab ville være det samme som at holde fast i en butik på Strøget, der sælger knapstøvler.«*⁶⁵ Om den nærmeste fremtid forudså han følgende:

*»Jeg tror, vi i løbet af få år vil se et stakeholder-regnskab, hvori det traditionelle finansielle regnskab, som vi kender det i dag, bliver et bilag. I stedet vil ledelsen lægge vægt på at beskrive udviklingen i cash flow over for aktionærerne samt en række andre forhold som medarbejdertilfredshed, kundetilfredshed m.v. for virksomhedens vigtigste stakeholder-grupper.«*⁶⁶

Når man læser disse udtalelser, skal man selvfølgelig ikke glemme, at de er led i en kampagne for stakeholderregnskabet, hvilket Ernst & Young jo har en klar egeninteresse i. Omvendt er det jo også således, at kampagnen nødvendigvis må spille sammen med et faktisk behov, hvis den skal lykkes. At dette behov findes forekommer sandsynligt, når man ser stakeholderregnskabet i sammenhæng med alle de mange andre initiativer, der er blevet taget inden for området.

Mange spørger sikkert sig selv: *»Al den snak om virksomhedernes miljømæssige, sociale og etiske ansvar – og alle de bestræbelser, der udfolder sig for at udvikle nye regnskaber og rapporteringer, der er i stand til at måle dette ansvar – har det overhovedet nogen økonomisk betydning for virksomhederne. Er det ikke bare en række aktiviteter, hvis eneste formål er at brødføde konsulenter i alle afskygninger?«*

Man kan selvfølgelig afvise dette spørgsmål ved at sige, at det miljømæssige, sociale og etiske ansvar er og bliver et holdningsspørgsmål, som virksomhederne ikke skal involvere sig i af økonomiske grunde, men derimod af samvittighedsmæssige grunde. Det kan forekomme som et relevant synspunkt. Der er ting her i livet, man bare bør gøre, og det gælder også virksomheder.

Benetton var tidlig ude

Tvangssympati

Det italienske tøjfirma Benetton var ét af de firmaer, der først så mulighederne i den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed. Utallige er de sociale og humanitære emner, som firmaet har taget op i deres kampagner gennem årene: albaniske bådflygtninge, abort, AIDS, racisme m.v. Og det seneste skud på stammen er at sætte fokus på dødsstraf i USA.

Benettons kampagner har været meget debatskabende, ikke mindst fordi de har været meget pågående i deres fotografiske udtryk og bevidst forsøgt at provokere. Benetton er også blevet beskyldt for kynisme, der spiller på folks dårlige samvittighed. Og et spørgsmål, firmaet tit er blevet stillet overfor, er: hvad har salg af italiensk tøjmode i grunden at gøre med et humanitært og socialt engagement?

Kritikken mod Benetton er drevet frem af en forargelse over dét, der opfattes som det dobbeltmoralske: at firmaet giver indtryk af at være socialt og humanitært engageret, når det i virkeligheden kun er ude på én ting: at tjene flest mulige penge.

Der er ingen tvivl om, at Benettons sociale og humanitære kampagner er et led i firmaets markedsstrategi. Og hvis kampagnerne ikke havde levet op til de kommercielle krav, som Benetton stiller til deres PR-aktiviteter, så havde de sikkert været stoppet for længst.

Men forargelsen synes at overse, at den selv er med til at opfylde dét, som er formålet med kampagnerne: at give Benetton opmærksomhed. Endvidere overser den, at det tilsyneladende ikke

er nogen hæmsko for et firma at udvise et stærkt socialt og humanitært engagement, når der skal sælges tøj. De, der bliver ved med at købe Benettons tøj, og de nye, der hele tiden kommer til, har åbenbart ikke noget imod dette engagement. Det kan man vel dybest set tage som udtryk for, at mennesket er et socialt væsen med en stærk samvittighedsfølelse, der godt vil »forstyrres« af sociale og humanitære budskaber, når de køber ind. Hvilket da i og for sig er opmuntrende.

Men på den anden side vil det være alt for nemt at stoppe ved den bemærkning. Under den kapitalistiske markedsøkonomi er virksomhederne sat til at tjene penge, og et interessant spørgsmål er, om man allerede på nuværende tidspunkt kan konstatere, at presset fra den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed er så stærkt, at det på afgørende vis har grebet ind i de vilkår, som virksomhedernes pengeindtjening finder sted på. Så spørgsmålet er fortsat: hvad er de økonomiske konsekvenser af virksomhedens miljømæssige, sociale og etiske ansvar?

Det er et kompliceret spørgsmål, og det er begrænset, hvor mange undersøgelser, der er foretaget. Dow Jones-aktieindekset for bæredygtige virksomheder, som blev omtalt i det forrige afsnit, gav et kraftig fingerpeg om, at fremtidens vindere på det globale marked netop bliver de firmaer, der ud over det rent økonomiske forstår at inddrage miljømæssige, sociale og etiske hensyn i firmadriften. Og der kommer flere og flere indikatorer, der peger på det samme, jævnfør boks 24, boks 25, boks 27, boks 28, boks 29 og boks 33.

På det danske marked er spørgsmålet blevet undersøgt af Oxford Research, og resultaterne herfra kan ses i tabel 18.

Etik på bundlinien					TABEL 18
Årlig vækst i procent					
Hovedtal i 1997	Omsætning	Bruttofortjeneste	Antal ansatte	Soliditet	Forrentning af egenkapital
Etik-virksomheder	12,4	12,7	2,8	29,5	12,9
Dialog-virksomheder	6,7	6,5	1,2	24,5	15,5
Neutrale virksomheder	5,7	7,6	1,9	26,3	15,3
Definitionen på de forskellige virksomhedstyper blev tidligere gennemgået i forbindelse med Tabel 16		Kilde: Oxford Research: "Virksomhederne og forbrugerpolitikken. En analyse af forbrugerpolitikens effekter på virksomhedernes konkurrenceevne og markedsstrategier", rapport udarbejdet for forbrugerstyrelsen, 1998.			

Som tidligere nævnt bør man tage opdelingen i de tre virksomhedstyper med et gran salt. Med dette forbehold viser tabellen, at etik-virksomhedernes økonomiske præstationer er gode – lige bortset fra forrentningen af egenkapitalen. På den anden side er det ikke usædvanligt, at virksomheder, der er i stærk vækst, således som det er tilfældet med etik-virksomhederne, har svært ved at levere maksimal forrentning af egenkapitalen på kort sigt. Det skyldes, at mange af ressourcerne i sådanne vækstperioder bliver brugt til investeringer, nyansættelser m.v.

Om sammenhængen mellem etik og de økonomiske præstationer var den britiske formand for Shell Transport and Trading, Mark Moody-Stuart,



Anna Lise Mortensen. Foto fra Hartmann: »Koncernens Miljøredegørelse«.

Er I enige?

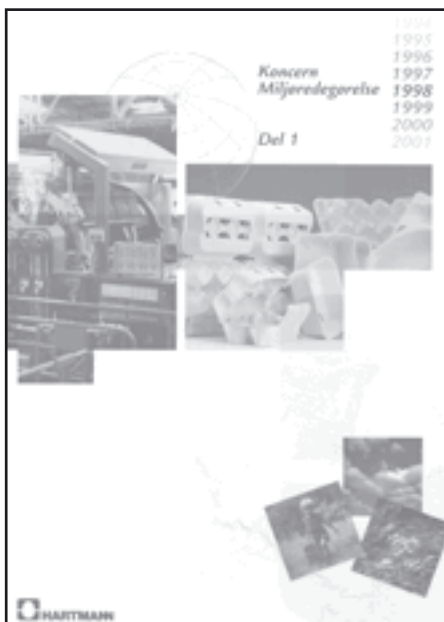
I 1994 blev det danske emballagefirma Hartmann kontaktet af den schweiziske supermarkeds kæde Migros, der er en af firmaets store kunder. Migros fortalte, at de havde planer om at skifte leverandør af ægbakker. De henviste til en analyse, der viste, at ægbakker af plast miljømæssigt var bedre end dem af papir, som Hartmann producerer. Det danske emballagefirma fik fem dage til at svare på det simple spørgsmål: »Er I enige?«.

Der stod meget på spil. Hvis Migros ophørte som kunde, så ville en lang række andre supermarkeds kæder også falde fra. Det lykkedes for Hartmann at fastholde Migros som kunde. Men det gjorde det kun, fordi firmaet havde sine miljødata på plads, og fordi det var muligt at gennemhulle konkurrentens analyse ved at gøre opmærksom på, at der ikke var taget højde for råvaredelen, hvor den største belastning af miljøet ligger.

Om pointen i denne historie siger Hartmanns koncernmiljøchef, Anna Lise Mortensen:

»Migros valgte at blive hos os, men sagen var rystende for vores ledelse. For første gang var en ordre ikke et spørgsmål om pris og ikke om kvalitet. Det var en miljømæssig afgørelse, og det kom før forventet, men det arbejde, vi havde gjort frivilligt, kom os til gode.«
(Politiken, den 09.06.1999)

Denne historie er velegnet til at vise, at den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed har ændret betingelserne for at drive virksomhed. Konkurrencen på markedet handler ikke kun om pris og kvalitet, men også om og hvor meget hensyn, virksomhederne skal tage til miljøet. Fra at være en besværlig omkostning påtvunget af en almindelig miljøbekymring i den brede befolkning, bliver miljø mere og mere betragtet som en investering, der indgår i virksomhedernes strategiske overvejelser.



slet ikke i tvivl, da Shell Gruppen i 1998 offentliggjorde en rapport om forholdet mellem principper og profit.⁶⁷ Ved den lejlighed sagde han: *»Høje etiske ambitioner er både det rigtigste og det mest lønsomme for virksomheder i det 21. århundrede.«*⁶⁸

Som Mark Moody-Stuart her antyder, er der ved at udvikle sig et helt nyt syn på virksomhedernes rolle. Fra udelukkende at være et objekt for afkast og enkelte menneskers skabertrang og selviscenesættelse samt sikring af egne og familiens eksistensvilkår og muligheder, vil virksomhederne fremover mere og mere blive opfattet som organisationer, der forvalter, fordeler og udvikler menneskelige og naturgivne ressourcer og derfor naturligt må påtage sig et miljømæssigt, socialt og etisk ansvar.

Man kan også sige det på en anden måde: virksomhederne vil fremover blive betragtet som en slags »medborgere« i samfundet med dertil hørende pligter og ansvar. Det betyder, at de ikke bare uden videre har »ret« til at tjene penge. Det skal virksomhederne i stigende grad gøre sig fortjent til ved, at de indhenter en slags »licens til at operere« fra deres interessenter: medarbejdere, forbrugere, miljø- og menneskerettighedsorganisationer m.v.⁶⁹ Og hvor spørgsmålet i mange år har været, hvad samfundet kan gøre for virksomhederne, vil det i stigende grad blive vendt om: *hvad kan virksomhederne gøre for samfundet?*

Derved vil virksomhederne blive gjort ansvarlige for, om de forvalter deres ressourcer på en samvittighedsfuld måde. Og det er netop et spørgsmål, der er mere vidtrækkende end, om gældende love og regler, såvel nationalt som internationalt, overholdes. Et sigende udtryk for denne udvikling er, *»at børsnoterede selskaber, der bedriver handel med, eller investerer i, menneskerettighedskrænkende lande også bør have en forpligtelse til at undersøge, om de har et menneskerettighedsproblem, og i så fald bør de give meddelelse til Fondsbørsen herom.«*⁷⁰

Erhvervsministeriets Erhvervsredegørelse fra 1998 rejser et interessant spørgsmål omkring, hvem fremtidens vindere bliver på markedet. Det sker i form af følgende figur 20 (se side 143). Som man kan se, har ministeriet nederst i pyramiden placeret det priskonkurrerende lag, hvor succesfaktorerne er effektiv produktion og lave omkostninger. Dernæst kommer det konkurrencedygtige lag, hvor succesfaktorerne er højteknologisk kompetence, evnen til at opdyrke nye markeder og udvikle en international profil samt evnen til at levere sikkert og med kort varsel. Og endelig øverst i pyramiden kommer vinderlaget, hvor succesfaktorerne bliver til et spørgsmål om konstant innovation og kompetencer på miljømæssige og sociale forhold. Helt oppe i vinderlaget har erhvervsministeriet endvidere placeret et spørgsmålstejn, og derved udtrykkes en i øvrigt befriende tvivl om, hvem de egentlige vindere på fremtidens marked bliver.

I en af de arbejdsrapporter, der lå til grund for regeringens nye erhvervs-

Miljø- og energiekporten er større end svineeksporten



Den samlede danske eksport på miljø- og energiområdet er i dag markant større end svineeksporten. I 1998 var svineeksporten på 15,3 milliarder, hvorimod den danske miljø- og energiekseport i samme år lå et sted mellem 20 og 21 milliarder (Miljøstyrelsen: »MiljøDanmark«, nr. 2, 2000).

En rapport fra EU-kommissionen fra 1999 pegede på, at denne udvikling ikke

kun er et dansk fænomen. Den vurderede, at EU-landenes samlede miljøindustri i 1998 havde en omsætning på 825 milliarder kroner, og at denne industri inden for de sidste 20 år har haft en årlig vækst, der har ligget mellem 5 og 10 %, hvilket kun overgås af IT-branchen og enkelte andre brancher. (EU-Kommissionen: »The Eco-Industries Export Potential«, 1999).

Hvad konkurrerer virksomhederne på?

FIGUR 20



Kilde: Erhvervsministeriet: "Erhvervsredegørelse 1998", 1998.

strategi, .dk21, fra februar 2000 tager erhvervsministeriet sammen med 6 andre ministerier hul på at besvare dette spørgsmål. Ministerierne skriver følgende:

»Fremkomsten af en mere værdibaseret konkurrence i videnøkonomien vil skabe en ny og mere kompleks konkurrencesituation for virksomhederne ... Der er meget, der tyder på, at såvel kunder som medarbejdere og investorer i øget omfang vil efterspørge en etisk profil hos virksomhederne. Hermed menes, at virksomhederne vil blive stillet over for forventninger om, at de ikke længere blot snævert fokuserer på økonomiske målsætninger, men at de også tager etiske hensyn, når de tilrettelægger deres produktion og udvikler deres produkter og serviceydelser. Det vil bl.a. blive forventet, at virksomhederne i højere grad søger at afbøde de eventuelle skadelige effekter, som virksomhedens produktion og produkter kan have på medarbejderne, det omgivende samfund, naturen og de fremtidige generationer. Udviklingen hen mod et mere værdibaseret marked indebærer således, at en etisk profil hos virksomhederne bliver en stadig vigtigere konkurrenceparameter.«⁷¹

Mit svar på det spørgsmål, som Erhvervsministeriet stillede i sin erhvervsredegørelse fra 1998, trækker i samme retning: *samvittigheden vil blive den afgørende konkurrenceparameter på fremtidens marked*. Derfor vil virksomhederne i det 21. århundrede i stigende omfang blive bragt i en situation, hvor de på troværdig vis skal kunne besvare følgende spørgsmål:

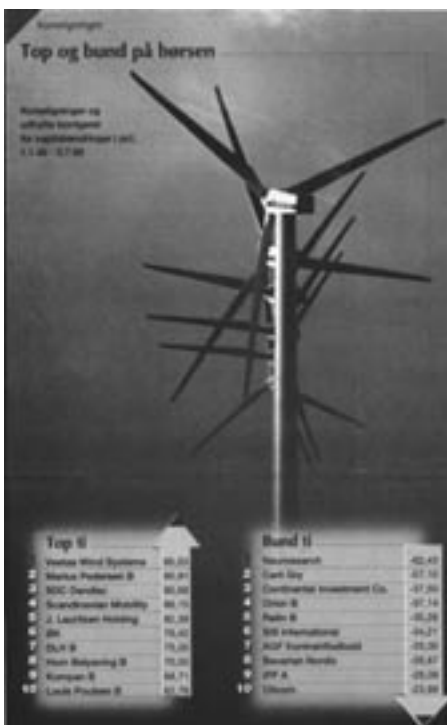
Fra Tvindskolernes symbol

Jyllands-Posten bragte den 7. juli 1999 en oversigt over top og bund på børsen i den første halvdel af 1999. Som billedillustration valgte bladet en vindmølle fra Vestas for at illustrere, at vindfabrikken var blevet halvårets absolutte højdespringer.

Udviklingen er fortsat lige siden. Og den 14. februar 2000 kom den foreløbige kulmination. Den dag var Vestas med en markedsværdi på 23,6 mia. kr. den næstmest værdifulde danske industrivirksomhed foran virksomheder som Carlsberg, Danisco, ISS og Navision og kun overgået af A. P. Møller. Samme dag havde Vestas' danske vindmøllerival, NEG Micon, en

markedsværdi på 7,1 mia. kr., som der- ved havde mere end indhentet tabene i forbindelse med virksomhedens nedtur i efteråret 1999, og som i øvrigt betød, at den var mere værd end FLS Industries (Børsen, den 15.02.2000).

Bag ved denne udvikling på børsen ligger den kendsgerning, at væksten i produktionen af vindmølleenergi nærmest er eksploderet i løbet af 1990'erne. Som det fremgår af tabel 24, er danske vindmøllefabrikkers omsætning steget fra 900 millioner kroner i 1990 til 7 milliarder kroner i 1998, hvilket svarer til en vækst på ca. 680 %.



Danske vindmøllefabrikkers omsætning

År	Omsætning	TABEL 24
1990	0,9	
1991	1,1	
1992	1,2	
1993	1,5	
1994	2,3	
1995	3,8	
1996	4,3	
1997	5,3	
1998	7,0	

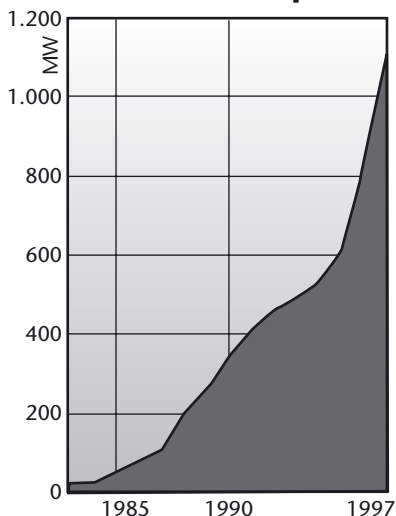
Kilde: Vindmølleindustrien: "www.windpower.dk" (oktober 1999). Opgørelsen er i milliarder kroner.

til børsens højdespringer

DET 21. ÅRHUNDREDES SPØRGSMÅL TIL VIRKSOMHEDERNE

Bruger I jeres magt, ressourcer og kompetencer til at gøre noget godt for mennesker og miljø? Eller gør I det ikke?

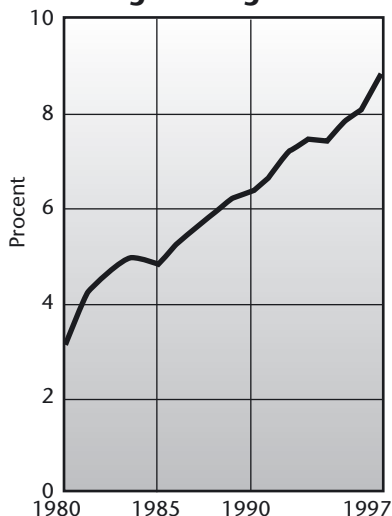
Er I med eller ikke med, når de store miljømæssige, sociale og etiske udfordringer, som menneskeheden står over for, skal løses?

FIGUR 32**Dansk vindmøllekapacitet**

Kilde: Energistyrelsen:
"Energistatistik 1997", 1998.

Ser vi på udviklingen i vindmøllekapaciteten, er der sket en voldsom vækst fra 20 MW i 1983 til 1100 MW i 1997. Udviklingen er vist i figur 32. Den kraftige vækst i dansk vindmølleproduktion er en af forklaringerne på, at vedvarende energi m.m. har øget deres andel af det samlede energiforbrug fra ca. 3 % i 1980 til ca. 9 % i 1997, jævnfør figur 33.

Væksten i vindmølleproduktionen er også en af de vigtigste forklaringer på, at eksporten af dansk energiproduktion er inde i en voldsom vækst. I perioden 1994-1998 er der sket en fordobling og i perioden 1996-1998 er der tale om en vækst på ca. 40 %. De tilsvarende tal for den samlede danske eksport er henholdsvis 19 % og 8 %. Eller med andre ord: væksten i dansk energieksport ligger på et niveau, der er ca. fem gange så højt som væksten i den samlede danske eksport. Alt dette fremgår af figur 34 (se næste side).

FIGUR 33**Vedvarende energis andel af energiforbruget**

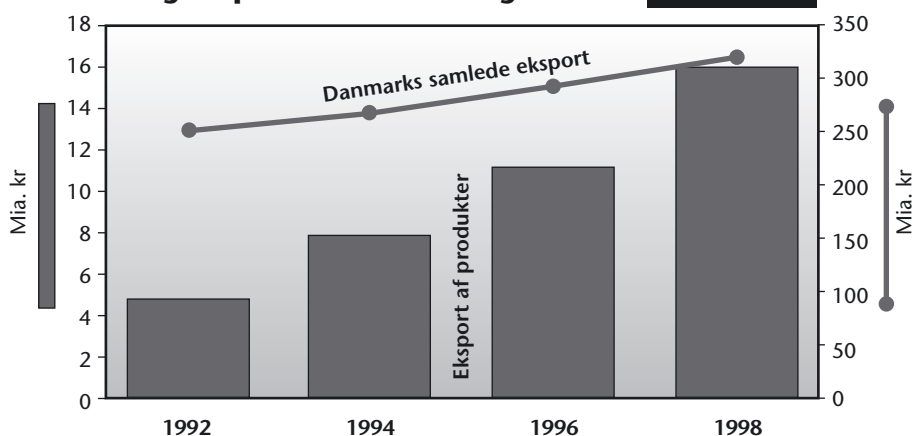
Kilde: Energistyrelsen:
"Energistatistik 1997", 1998.

Danske vindmøllefabrikkers eksport

År	eksporten	TABEL 25
1992	0,9	
1993	1,3	
1994	2,0	
1995	3,1	
1996	2,9	
1997	3,7	
1998	5,2	

Kilde: Vindmølleindustrien: "www.windpower.dk" (oktober 1999). Opgørelsen er i milliarder kroner.

Energieksporten vokser hurtigt

FIGUR 34


Kilde: Miljø- og Energiministeriet, Energistyrelsen:
"Eksport af produkter til energisektoren i 1998", 1999.

Udviklingen i eksporten af danske vindmøller er vist i tabel 25. Her fremgår det, at den er steget med 157 % i perioden 1994-1998 og med 78 % i perioden

1996-1998. Eller med andre ord: eksporten af danske vindmøller stiger 8 til 10 gange så meget som den samlede danske eksport.

KAPITEL III

Har samvittighedsbølgen en nødvendighed?

I hvilket de store spørgsmål stilles:

Har samvittighedsbølgen en nødvendighed?

Hvad er den egentlige drivkraft i samvittighedsbølgen?

Har samvittighedsbølgen en fremtid?

Hvordan skriver samvittighedsbølgen sig ind i forhold til det 20. århundredes historie? Og sidst men ikke mindst:

Hvad er samvittighedsbaseret management?

FUGLEPERSPEKTIVET

*Samvittighedsbølgens nødvendighed er latent til stede
i syv markante udviklingstendenser,
der præger samfundsudviklingen her ved århundredeskiftet.*

Den første tendens handler om den generelt øgede materielle velstand i den vestlige verden. Det kan give et mentalt overskud til, at man i større grad beskæftiger sig med miljømæssige, sociale og etiske overvejelser i forhold til tilværelsen og samfundets udvikling. Blandt andet medfører det, at store forbrugergrupper faktisk får råd til at betale en merpris for økologiske og politiske produkter, hvis de ønsker at anvende penge på det. Og på den måde bliver konkurrencen på markedet ikke kun et spørgsmål om varernes pris og kvalitet, men også om, hvorvidt virksomhedernes ressourcer anvendes på en samvittighedsfuld måde.

Dernæst handler det om, at den unge generation bliver mere og mere selvstændige. De kan og vil meget mere selv end tidligere generationer af unge. De er krævende og kritiske. Ikke bare som forbrugere, men også som medarbejdere, hvor de søger firmaer med interessante og meningsfulde arbejdsopgaver samt et godt arbejdsmiljø. De vil løbende som noget meget naturligt bruge samvittighedens spejl som et pejlepunkt: Hvad kan jeg i grunden stå inde for jobmæssigt og som forbruger? Hvor går mine grænser? Hvad er mit ansvar over for børn og børnebørn?

Den tredje tendens handler om den enorme ekspansion i teknologisk formåen, som den vestlige verden oplever inden for blandt andet det informationsmæssige og biologiske område. Det har skabt en frustrerende fornemmelse af en stadig større afstand mellem vores teknologiske og kulturelle formåen. At vi på en måde står med en hel masse muligheder uden rigtigt at vide, hvordan og med hvilket formål, vi skal bruge dem. Et vedvarende samvittighedsmæssigt fokus på udvikling og anvendelse af teknologisk formåen kan være med til at mindske denne afstand.

Endvidere handler det om, at den vestlige verden har oplevet en stadig større erkendelse af de miljø- og energiproblemer, der følger med den kraftige ekspansion i den materielle vækst. Det har skabt en kollektiv og global bevidsthed om, at man som menneske og virksomhed indgår i en ressourcemæssig helhed, som man er forpligtet på at forholde sig samvittighedsfuldt til. Ikke mindst af hensyn til de kommende generationer.

For det femte handler det om den del af velfærdssamfundets krise, der består i, at en stor offentlig sektor – ud over at dække materielle, sociale og kulturelle behov i befolkningen – også har medført en klientgørelse og umyndiggørelse af mennesker, der er blevet frarøvet evnen til at tage ansvaret for deres eget og andres liv. Når ansvaret i øget omfang skal flyttes tilbage til det enkelte menneske, vil en række samvittighedsmæssige dilemmaer få øget betydning i folks liv, f.eks. hvor meget omsorg man skal give dem, som man ved har brug for det i de sociale grupper (familie, virksomheder m.v.), man indgår i.

Den sjette tendens handler om den stadig større markedsgørelse, der finder sted på globalt plan, og som medfører, at store multinationale firmaer mere og mere udhuler nationalstaternes rolle. I takt med, at disse firmaer derved får mere og mere magt, vil kravet til dem om at handle samvittighedsfuldt alt andet lige blive forøget.

Og for det syvende handler det også om den enorme mængde information, som den mere og mere avancerede IT-udvikling efterhånden giver adgang til. I stigende grad bliver det fuldstændig umuligt at overskue et emne data-mæssigt, hvorfor folk i stigende grad bliver tvunget til at informations-sortere i overensstemmelse med det, man kan mærke som værende en rigtig eller nødvendig beslutning. I den sammenhæng kan samvittighedsmæssige pejlepunkter være med til at skabe prioriteter i informationssøgningen.

Disse generelle udviklingstendenser, som alle på forskellig vis sætter fokus på samvittigheden, udgør nogle væsentlige rammevilkår for virksomhederne i fremtiden. Så på dette overordnede plan er der ingen tvivl om, at samvittighedsbølgen har en nødvendighed for virksomhederne. Men ser det også sådan ud, hvis vi bevæger os ned på det virksomhedsnære plan?

VIRKSOMHEDSPERSPEKTIVET

*Set fra dér, hvor virksomhederne befinder sig,
kan samvittighedsbølgens nødvendighed beskrives ud fra
en virksomhedsøkonomisk, samfundsmæssig og etisk dimension.*

I en artikel fra 1998 når den tidligere Oticon-direktør Lars Kolind frem til den konklusion, at virksomhedernes sociale ansvar er kommet for at blive. Hans konklusion bygger bl.a. på følgende vurdering:

»Hvorfor tror mange virksomhedsledere så stadig på, at de bedste medarbejdere vil arbejde i virksomheder, der forurener socialt, dvs. virksomheder, der nedslider medarbejderne unødvendigt eller som skaber et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne ikke trives ordentligt. Det er kun et spørgsmål om tid. Så har de virksomheder tabt de gode medarbejdere og dermed konkurrencekraften.«⁷²

Et andet sted i samme artikel skriver han:

»Så længe Danmark har omkring 1 million mennesker mellem 18 og 66 år på passiv hjælp, fungerer det danske samfund hverken effektivt eller retfærdigt. Alle i samfundet har et medansvar, og alle kan bidrage til at løse problemer, ikke mindst erhvervsvirksomheder og fagforeninger.«⁷³

Lars Kolinds argumenter rejser tre meget forskellige spørgsmål. For det første: hvordan bliver virksomhederne i stand til at rekruttere og fastholde de gode medarbejdere? Dernæst: hvornår udnytter samfundet sine menneskelige ressourcer effektivt. Og endelig er der det grundlæggende spørgsmål om, hvornår er der eller rettere, hvornår er der ikke retfærdighed i samfundet.

Disse tre spørgsmål svarer mere generelt til følgende tre dimensioner:

DE TRE DIMENSIONER

Den virksomhedsøkonomiske dimension

Den samfundsmæssige dimension

Den etiske dimension

I det efterfølgende vil jeg beskrive samvittighedsbølgens nødvendighed i forhold til disse tre dimensioner.

DEN VIRKSOMHEDSØKONOMISKE DIMENSION

Viden bliver mere og mere en afgørende konkurrenceparameter for virksomhederne. Et udtryk herfor er, at afstanden mellem de børsnoterede selskabers indre regnskabsmæssige værdi og deres markedsværdi i de senere år er blevet større og større.

Endvidere er det sådan, at denne viden primært tilhører medarbejderne. Det er derfor blevet klart for flere og flere virksomhedsledere, at medarbejderne efterhånden udgør det vigtigste aktiv for virksomhederne. Derfor bliver evnen til at tiltrække gode medarbejdere en af de mest afgørende faktorer for virksomhedernes værdiskabelse. Ja, konsulentfirmaet Mercuri Urval, der har afdelinger over hele Europa samt i USA og Australien, tager skridtet fuldt ud, når de i deres præsentationsmateriale slår følgende fast: »Mennesker er virksomhedens eneste aktive ressource.«⁷⁴

En omfattende undersøgelse af ca. 500 danske virksomheder med mere end 100 ansatte har vist, at netop rekruttering og fastholdelse opleves som den største personalemæssige udfordring. Det fremgår af figur 21.

Hvad er den største personalemæssige udfordring?

FIGUR 21

	1999		1995		1992	
Rekruttering og fastholdelse	32	(1)	12	(2)	8	(3)
Kompetenceudvikling	20	(2)	44	(1)	36	(1)
Løn og kompensation	15	(3)	2	(10)	2	(7)
Arbejdsforhold	9	(4)	7	(5)	7	(4)
Personalefunktion	6	(5)	7,7	(4)	20	(2)
Effektivitet, produktivitet og fleksibilitet	4	(6)	7,9	(3)	8	(3)

Kilde: Dansk Management Forum og Handelshøjskolen i København: "Cranet E-undersøgelsen 1999 – HRM i danske virksomheder på tærsklen til et nyt årtusinde", 1999. 515 danske virksomheder med mere end 100 ansatte er blevet spurgt om udviklingen i de kommende tre år.

Som man kan se af figuren, mener mere end 30 % af virksomhederne i dag, at rekruttering og fastholdelse er den største personalemæssige udfordring, hvilket betyder, at spørgsmålet fra at have spillet en mindre rolle i 1992 og 1995 nu er den udfordring, der har størst betydning.

Det hænger uden tvivl sammen med de små ungdomsårgange, der medfører, at tilgangen til arbejdsstyrken formindskes. Men samtidig hermed er der sket store bevidsthedsmæssige ændringer hos de medarbejdere, som virksomhederne skal rekruttere og fastholde, og som ofte i deres civile liv optræder som økologiske og politiske forbrugere. Denne udvikling har Hans Skov Christensen, Dansk Industris administrerende direktør, beskrevet på følgende måde: *»Industrien er inde i en udvikling, hvor der sættes stadig mere fokus på miljøet. Ingen moderne mennesker ønsker at arbejde i virksomheder, hvor der ikke laves miljøvenlige produkter.«*⁷⁵

Før han kom til Tele Danmark, var Henning Dyremose administrerende direktør i Dalhoff Larsen & Hornemann A/S, og i den egenskab beskrev han firmaets personalepolitik på følgende måde, som behandler den samme problemstilling, som Hans Skov Christensen tog op ovenfor, blot i et bredere etisk og socialt perspektiv: *»Det er et altafgørende succeskriterium at fastholde, tiltrække og udvikle de bedste medarbejdere i branchen. Det gør vi kun ved at behandle dem ordentligt og opføre os anstændigt, så vore medarbejdere med stolthed og rank ryg kan se sig selv i spejlet og se deres ægtefæller, børn og børnebørn i øjnene.«*⁷⁶

Kombinationen af, at vidensamfundet skærper konkurrencen om medarbejderne, og at medarbejdernes miljømæssige, sociale og etiske bevidsthed samtidig er blevet skærpet, gør, at virksomhederne bliver tvunget til en god etisk og social optræden i kampen om de gode medarbejdere.

Og da mediernes overvågning af erhvervslivet er blevet stadig mere omfattende og kritisk og nogle gange grænsende til det aggressive, vil en miljømæssig, social og etisk profil, som ikke er alvorligt ment fra virksomhedernes side, få det meget svært. Det vil kun være et spørgsmål om tid, før det vil blive afsløret.

Denne udvikling vil blive forstærket af den konjunkturbestemte knaphed på arbejdskraft, som har gjort sig gældende inden for forskellige områder. Det gælder ikke mindst inden for IT-området, hvor Vesteuropa her ved starten på et nyt århundrede står og mangler mandskab til omkring 500.000 fuldtidsstillinger, og hvor det forventes, at tallet kan blive mere end tredoblet til ca. 1,6 millioner i år 2002⁷⁷.

Rekruttering og fastholdelse af den gode arbejdskraft vil således være en faktor, der vil tvinge virksomhederne til at optræde mere samvittighedsfuldt. Den samme virkning har det, når alt tyder på, at de udviklingstendenser, der tidligere er blevet beskrevet omkring det økologiske marked, den politiske forbruger og den etiske investor alt andet lige vil fortsætte. Virksomhederne vil derfor blive stillet over for fortsatte og øgede miljømæssige, etiske og sociale krav fra markedet, og de virksomheder, der har de bedste præstationer på disse områder, vil alt andet lige komme til at stå stærkest i tiltrækning af den risikovillige kapital i fremtiden.

Hertil kommer den udvikling, hvor den offentlige sektor mere og mere begynder at tage rollen som politisk forbruger alvorligt.

En undersøgelse om offentlige indkøb fra Kommunernes Landsforening i 1998⁷⁸ viste, at ca. 83 % af landets borgmestre mener, at kommunen »i højere grad skal vise sig som den kritiske kunde, f.eks. i forhold til miljø og innovation«. Endvidere viste den, at ca. 73 % af borgmestrene er »villige til at skåne miljøet, selv hvis det ikke er bedst og billigst«.

Og en undersøgelse foretaget for miljøstyrelsen viste, at kun 7 % af de statslige institutioner slet ikke tager miljømæssige hensyn ved indkøb⁷⁹. Resten inddrager det under én eller anden form, enten som det vigtigste hensyn (13 %) eller på lige fod med andre hensyn (68 %) eller som et mindre vigtigt hensyn (12 %).

Men også på det sociale område sker en tilsvarende udvikling. Blandt andet tilskyndet af regeringen, der i 1997 udsendte et signal, der var meget svært at misforstå: »Ved udlicitering af offentlige opgaver bør der i større omfang stilles krav om, at de virksomheder, der indgår kontrakt med offentlige myndigheder, ansætter personer i fleksjob.«⁸⁰

Som et eksempel på en konkret udmøntning af denne opfordring fra regeringens side kan nævnes Frederiksborg Amt, som i 1998 vedtog »Udbudspolitik for Frederiksborg Amt«, hvori der blev stillet følgende krav til de virksomheder, der skal levere ydelser til amtet: »Leverandøren skal vederlagsfrit påtage sig et socialt ansvar, hvis udstrækning nøje er afstemt med opgavernes karakter og mængde. Ansaret skal modsvare Amtets tilsvarende opgaver, herunder at anvende puljejobs, jobtræningsordning og skånejob.«⁸¹

At Frederiksborg Amt er en Venstre-ledet amtskommune antyder, at udviklingen i retning af den offentlige sektor som politisk forbruger ikke afhænger af, om det er Socialdemokratiet eller de borgerlige partier, der har det politiske flertal bag sig.

Det blev også bekræftet af en rundspørge til partierne, som Ugebrevet Mandag Morgen foretog i begyndelsen af 2000⁸². Her blev det dokumenteret, at der er en bred politisk opbakning i det danske folketing bag tanken om i øget omfang at bruge den offentlige sektor som politisk forbruger. Det blev endvidere vurderet, at det forretningsgrundlag, som den offentlige sektor har at gøre godt med som politisk forbruger ligger omkring 140 mia. kr. på årsbasis. Omfanget af de potentielle offentlige udliciteringer blev sat til 20 mia. kr. årligt inden for de næste 5 år. Til offentlige investeringer i ejendomme, veje, broer m.v. er der tale om et tilsvarende beløb, og hertil kommer de ordinære offentlige indkøb for omkring 100 mia. kr.

Hvis og når den offentlige sektor for alvor begynder at træde i karakter som en bevidst politisk forbruger, så bliver konsekvensen, at virksomheder med de bedste miljømæssige, sociale og etiske præstationer alt andet lige bliver dem, der vil få de bedste indtjeningsmuligheder i forhold til de mange offentlige milliarder.

Alle de ovenfor nævnte udviklingstendenser vil samlet set presse virksomhederne til mere samvittighedsfulde præstationer. Sådanne præstationer vil blive en benhård nødvendighed for virksomhedernes økonomiske indtjeningsevne og værdiskabelse på længere sigt. Med erhvervsministeriets departementschef Jørgen Rosteds ord kan virksomhederne blive

»nødt til at fravælge profit i dag, fordi det koster profit i morgen. Virksomhederne må spørge sig selv, om der er hensyn til miljø og sociale forhold, som de er nødt til at tage for overhovedet at overleve.«⁸³

DEN SAMFUNDSMÆSSIGE DIMENSION

Hvis man ser på den samfundsmæssige helhed med virksomhedernes briller, er der en afgørende tendens, som det er svært ikke at få øje på. Inden for den sidste halvdel af halvfemserne har man blandt de personer og de institutioner, der udgør de bærende lag i samfundets magtcirkler, kunnet konstatere en stigende bekymring for kapitalismens fremtid.

Baggrunden for bekymringen er blandt andet, at den stigende polarisering på arbejdsmarkedet i den vestlige verden og de øgede forskelle mellem rig og fattig på det globale plan kan true de almene markedsøkonomiske produktionsbetingelser, som jo er en uundværlig rammebetingelse for, at virksomhederne overhovedet kan indtjene penge.

Bekymringen har sat sine spor i rapporter og analyser fra væsentlige internationale samarbejdsorganisationer. Det gælder f.eks. OECD, der i 1996 slog fast, at social ulighed skal bekæmpes og ikke fremmes⁸⁴, Verdensbanken, der i 1997 gjorde op med minimalstaten og den rå kapitalisme⁸⁵, FN, der i flere rapporter gennem de senere år har påpeget, at store sociale uligheder hindrer stabil økonomisk vækst⁸⁶ og EU, der i 2000 gjorde opmærksom på, at viden og innovation i fremtidens økonomi rummer en vigtig kilde til rigdom, men også indebærer en ny risiko for social udstødning⁸⁷.

Der er i allerhøjeste grad belæg for denne bekymring. Samtidig med, at der er sket en tolvdobling af produktionen siden 2. verdenskrig, har der udviklet sig følgende sociale skævheder:

DE SOCIALE SKÆVHEDER PÅ GLOBALT PLAN

- 51 af de største »økonomier« på globalt plan udgøres af enkeltvirksomheder.
- 200 af de største virksomheder har tilsammen omsætninger, der beslaglægger en fjerdedel af den samlede økonomiske aktivitet i hele verden.
- Den årlige økonomiske omsætning hos de 8 største virksomheder i verden i dag er større end den økonomiske aktivitet hos de 50 fattigste lande i verden, hvor i øvrigt mere end halvdelen af verdens befolkning bor.
- En tredjedel af verdens arbejdstagere er uden arbejde.
- 350 milliarder amerikanske dollars bruges der hvert år på reklamer i hele verden, samtidig med at 840 millioner mennesker sulter hver dag.

Kilde: Simon Zadek: »Også internationalt er de etiske krav påtrængende«, i: Kurt Boelsgaard (red.): »Etik i dansk erhvervsliv – fremtidens lederkrav«, side 35, 1998.

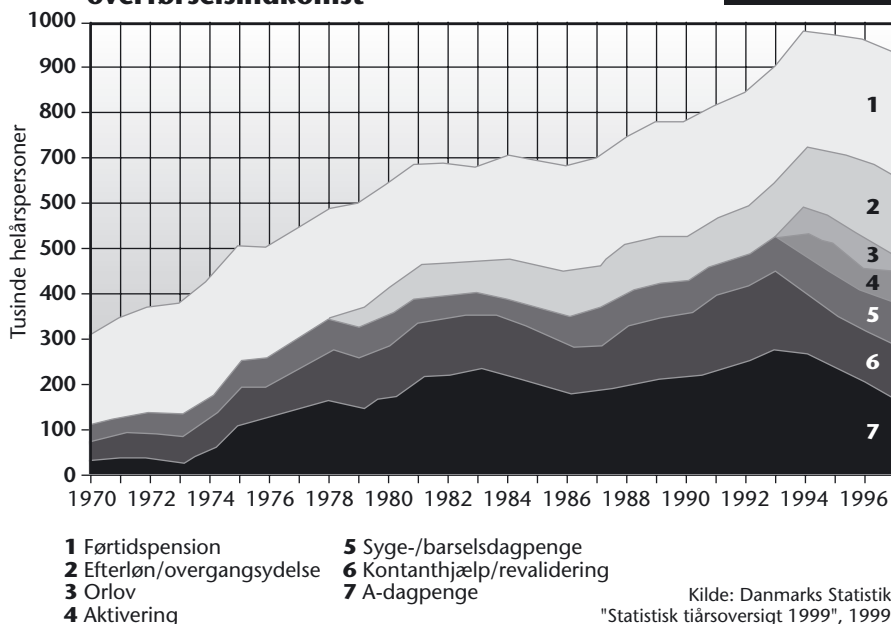
Disse tal taler jo deres eget tydelige sprog og vil af brede befolkningsgrupper blive oplevet som en uanstændig måde at fordele jordens ressourcer på. Og det er en udvikling, der i sig selv direkte og indirekte vil have en tendens til at sætte samvittigheden på dagsordenen.

Den samme virkning har det, når der bliver formidlet viden om de sociale polariseringer og massive udstødningsmekanismer, der tilsyneladende har bundfældet sig i de vestlige samfund i de sidste årtier af det 20. århundrede. Hvis vi tager Danmark som eksempel illustrerer figur 22 denne udvikling (se næste side). Denne figur kan diskuteres, f.eks. om mennesker, der er på orlov, kan tages som udtryk for social polarisering. Det kan de vel næppe. Men figuren viser ikke desto mindre, at stadig flere mennesker i den arbejdsduelige alder er blevet modtagere af overførselsindkomster af den ene eller den anden slags og derved er kommet uden for det arbejdsfællesskab, hvis betydning for menneskers selvværd og identitet er og bliver en uomgængelig kendsgerning i den vestlige kulturkreds.

Endvidere viser det sig, hvis vi bliver i Danmark, at gruppen af de svage ledige – det vil sige kontanthjælpsmodtagere, sygedagpengemodtagere, revalidender og »nytildelte« førtidspensionister – på trods af halvfemsernes opsving i dansk økonomi har ligget konstant på mere end 400.000 i perioden 1994-1998, hvilket fremgår af figur 23 (se side 159). Denne figur

**Antallet af 18-66 årige, der modtager
overførselsindkomst**

FIGUR 22



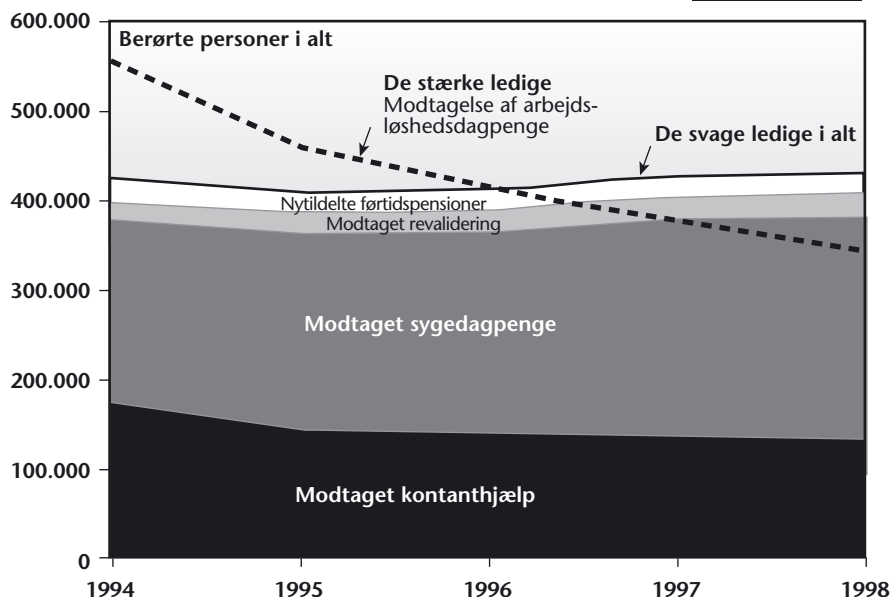
skabte i øvrigt i slutningen af 1999 en meget samvittighedspræget debat. Ikke mindst på grund af, at økonomiminister Marianne Jelved meldte klart ud: »Skuffet og vred økonomiminister: Regeringens socialpolitik er slået fejl.«⁸⁸

Opsvinget i dansk økonomi i halvfemserne er således gået uden om de svageste mennesker i den arbejdsduelige alder. På den baggrund er det ikke så mærkeligt, at der blandt ledende virksomhedsledere i Danmark også føres en debat om de sociale uligheder. Det skete f.eks. da den såkaldte VL-gruppe 16 i Dansk Selskab for Virksomhedsledelse i 1997 fremlagde et oplæg til en lukket konference om kapitalismens fremtid for 350 danske topchefer. I sit oplæg skrev denne VL-gruppe, hvori bl.a. indgår Grundfos-direktøren Poul Vesterbæk og Falck-direktøren Lars Nørby Johansen, følgende:

»De utæmmede markedskræfter er langsomt ved at rive de vestlige samfund fra hinanden. Den globale konkurrence polariserer befolkningen i to nye klasser – en global elite og en lokal underklasse. Den voksende sociale og økonomiske kløft underminerer den solidaritet og samhørighed, som de moderne velfærdssamfund bygger på. Det er en udvikling, som er synlig også i de nordeuropæiske mønster-samfund som Holland og Danmark. Spørgsmålet er, om vores samfundsmodel kan overleve.«⁸⁹

Opsvinget er gået uden om de svageste

FIGUR 23



Anm.: I statistikken optræder de enkelte personer kun i én kategori, så de ikke tæller flere gange. Der er langt flere personer, der i løbet af året modtager f.eks. sygedagpenge, end det, der er angivet. Tallet over nytildelte førtidspensioner ligger ud over den sammenhængende statistik.

Note: Gruppen af svage ledige er langt fra en fastlåst gruppe. Opgørelser fra Arbejdsministeriet viser f.eks., at ca. halvdelen af de marginaliserede på arbejdsmarkedet forlader gruppen efter ca. 2 år. I de første kvartaler af 1999 er der i øvrigt tildelt færre førtidspensioner end normalt.

Kilde: Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 32, 1999, som har sine data fra Danmarks Statistiks sammenhængende socialstatistik 1994-98 (dominerende ydelser) og Den Sociale Ankestyrelse.

Ovennævnte viser, at samvittighedsbølgen for virksomhederne også har en nødvendighed i forhold til den samfundsmæssige dimension, hvor det handler om at sikre, at de almene kapitalistiske konkurrencevilkår på markedet ikke bliver truet af social polarisering og ubalance.

DEN ETISKE DIMENSION

Den etiske dimension er præget af en hel anden logik end den, der gælder for såvel den virksomhedsøkonomiske som den samfundsmæssige dimension. Inden for de to sidstnævnte dimensioner optræder virksomhederne med selviske motiver og forventer noget kontant tilbage for deres »gode« handlinger. Hvad enten det er den enkelte virksomheds konkrete indtjeningsevne, der skal sikres på markedet. Eller det er de almene rammebetingelser – der overhovedet er forudsætningen for, at de enkelte virksomheder har mulighed for at tjene penge – der skal sikres.

Når det gælder den etiske dimension, handler det derimod om at være uselvisk. Den danske teolog og religionsfilosof K. E. Løgstrup har bidraget til at formulere denne kerne i etikken på en efterhånden klassisk måde i dansk litteratur:

»Den enkelte har aldrig med noget andet menneske at gøre uden at han holder noget af dets liv i sin hånd ... Den etiske fordring er – netop fordi den er udtalt – radikal, selvom det i den givne situation er en uhyre ringe ting, der skal gøres. Hvorfor? Fordi den enkelte, stillet ind under den udtalte fordring, selv skal afgøre, hvordan han skal tage vare på den andens liv. Skal det nemlig føre til et heldigt resultat for den anden, må den enkelte tænke og handle uselvisk. Uanset hvor stort eller ringe udvortes set, det er, der skal gøres, er fordringen radikal, fordi den enkelte ifølge sagens natur ikke af nogen anden, men kun af sin egen uselvished kan få at vide, hvad der tjener den anden bedst.«⁹⁰

Som det fremgår af citatet er handlingerne inden for den etiske dimension uselviske i den forstand, at de styres af det, man *tror* er godt for andre mennesker. Og dét, man får tilbage, er glæden og tilfredsstillelsen ved at gøre noget godt.

I et tidligere citat argumenterede Lars Kolind for, at så længe 1 million mennesker mellem 18 og 66 år er på passiv hjælp i Danmark, så er samfundet ikke retfærdigt. Dét, Lars Kolind her rører ved, er noget meget grundlæggende for os mennesker. Vi har det godt, når noget er eller forekommer at være retfærdigt. Det er noget, vi kan glædes over. Det giver mening. Og når retfærdigheden sker fyldest, opnår vi hverken magt eller penge, men vi opnår noget andet: vores sans for retfærdighed bliver tilfredsstillet.

Som mennesker kan vi i længden ikke udholde, at andre mennesker lider nød og ikke bliver behandlet på en anstændig måde, og vi længes efter, at det ikke sker. Selv om den længsel bliver skuffet hver dag i større eller mindre omfang, så længe vi lever, så kan den ikke fjernes. Den er så stærk, at den vil blive ved med at være en del af det menneskelige sind, uanset de uretfærdigheder og uligheder, vi møder.

Den etiske dimension repræsenterer således sin helt egen uselviske logik, der er fundamentalt anderledes end den selviske logik, som præger virksomhedernes interesser både når det gælder den virksomhedsøkonomiske og den samfundsmæssige dimension.

DE TRE MOTIVER

De tre dimensioner er abstraktioner, der i virkelighedens verden aldrig optræder i ren form. Alle dimensioner er hele tiden – enten direkte eller

indirekte – til stede som en del af virksomhedernes virkelighed. Og de peger alle på, at samvittighedsbølgen har en nødvendighed for virksomhederne.

De motiver, som en virksomhedsleder kan have for også at styre virksomheden efter miljømæssige, sociale og etiske hensyn, kan stamme fra alle tre dimensioner. Det kan være for at sikre virksomhedens markedsandele her og nu og på længere sigt. Det kan også være for at sikre opretholdelse af de almene markedsøkonomiske produktionsbetingelser, som overhovedet er forudsætningen for, at virksomheden har mulighed for at tjene penge. Og endelig kan det være udtryk for at forpligtige virksomheden på at gøre noget godt, uafhængig af om det tilfredsstillende virksomhedens egennytte på såvel kort som langt sigt.

DEN EGENTLIGE DRIVKRAFT

Samvittighedsbølgens nødvendighed for virksomhederne giver kun mening, hvis der stilles skarpt på den almindelige befolknings samvittighedsmæssige instinkter.

Det er nærliggende at stille følgende kritiske spørgsmål til de selviske nødvendigheder, der blev identificeret i det forrige afsnit:

- Hvorfor er det nødvendigt for virksomhederne at optræde miljømæssigt, socialt og etisk ansvarligt for at rekruttere og fastholde gode medarbejdere og den nødvendige kapital? Hvad er i grunden dét, der gør, at virksomhederne ikke kan opnå det samme med en miljøansvarlig, uetisk og asocial adfærd?
- Hvorfor kan en øget social polarisering i grunden udvikle sig til en politisk uro, der kan true kapitalismens fremtid og dermed virksomhedernes muligheder for at tjene penge? Hvad er dét, der dybest set bevirker, at en social polarisering kan få en sådan systemtruende virkning?

De to spørgsmål har det til fælles, at de ikke lader sig besvare inden for hverken den virksomhedsøkonomiske eller den samfundsmæssige dimension. Min påstand er, at samvittighedsbølgen kun giver mening, hvis den dybest set opfattes som udtryk for, *at de samvittighedsfulde instinkter er blevet kraftigt aktiveret hos den almindelige befolkning inden for de sidste 10-15 år med det resultat, at en ny samvittighedsbaseret markedsvirkelighed er vokset frem.* Og denne nye markedsvirkelighed har allerede, som påpeget tidligere, givet sig til kende på mange forskellige måder:

- Flere og flere indikatorer peger på, at virksomheder, der i særlig grad tager et miljømæssigt, socialt og etisk ansvar, giver et større afkast end konventionelle virksomheder.
- Fremtidens medarbejdere stiller miljømæssige, sociale og etiske krav til de virksomheder, de ønsker at blive ansat på.
- De økologiske principper og et øget fokus på forbrugernes sundhed og dyrenes velfærd er blevet en markant del af fødevarerproduktionens vilkår.

- Forestillingen om den politiske forbruger har fået en nærmest mytisk forklaringskraft i forhold til at forstå forbrugernes adfærd på markedet.
- Mange virksomheder, ikke mindst de store toneangivende, satser strategisk på værdibaseret ledelse og på at kunne dokumentere de miljømæssige, sociale og etiske præstationer.
- Revisions- og rådgivningsbranchen udfolder mange strategiske bestræbelser på at udvikle de kompetencer, der har en forretningsmæssig værdi i forhold til dette dokumentationsbehov.
- Pensionsselskaberne og andre investorer på kapitalmarkedet stiller i øget grad miljømæssige, sociale og etiske krav til de virksomheder, som de investerer i.
- Den offentlige sektor er begyndt at træde i karakter som politisk forbruger i forbindelse med udlicitering, investeringer og indkøb.
- De magtbærende lag i det kapitalistiske samfund frygter mere og mere, at alene den blotte tilstedeværelse af social polarisering på såvel globalt plan som i de vestlige samfund kan føre til politisk systemtruende uro.

Min påstand er således, at den egentlige drivkraft i samvittighedsbølgen ligger i dét, der sker i hovederne på os alle sammen, og i den måde, hvorpå vi direkte – men i høj grad også intuitivt – påvirker hinandens tanker og opfattelser.

For nærmere at kunne forstå dette – eller rettere for bedre at kunne forstå, hvorfor det er svært at forstå et fænomen som samvittighedsbølgen – kan det være relevant at se på adfærden hos den japanske abe *Macaca Fuscata*, som er blevet grundigt undersøgt gennem flere årtier⁹¹. På øen Koshima ud for østkysten af Kyushu blev der regelmæssigt fra begyndelsen af 1950'erne lagt rå kartofler ud på stranden, som aberne så spiste med sand og jord på.

Men en 18 måneder gammel hunabe, Imo, brød denne tradition ved at tage kartoflerne og bære dem til en bæk for at vaske dem, inden de blev spist. Aben lærte sin moder den nye vane, og det samme skete i forhold til hendes legekammerater, der lærte vanen videre til deres mødre. På den måde blev der sat en proces igang, hvor flere og flere aber i kolonien tog den nye vane i anvendelse.

I 1958 var situationen den, at alle abeungerne i kolonien brugte den nye vane, mens alle voksne over 5 år, der også gjorde det, havde lært det af deres unger. Indtil dette tidspunkt er forsøget med aberne rimeligt velbe-

skrevet, hvorimod der hersker stor usikkerhed om det, der skete i efteråret 1958.

Imo havde gjort en ny opdagelse. Hvis kartoflerne blev vasket i havet i stedet for i bækken, blev kartoflerne ikke bare rene, men så fik de samtidig en interessant ny smag. Og på stort set samme tidspunkt sker der et voldsomt, nærmest eksplosivt ryk i udbredelsen af den nye vane. Fra at det langt fra var alle i kolonien, der anvendte den nye vane, blev det pludselig alle, der gjorde det. Et totalt omslag var sket, og en sand kulturrevolution var fuldbgyrdet. Men her stoppede det ikke. Den nye vane fremkom spontant i kolonier på andre øer og på fastlandet i en flok ved Takasakiyama.

Med samvittighedsbølgen har vi at gøre med et fænomen, der på samme måde opstår og udvikler sig, uden at der er nogen, der har besluttet det. Akkurat som da Muren i Berlin faldt natten mellem den 9. november og den 10. november i 1989. At rive denne mur ned var en begivenhed, der skete, fordi tusinder af almindelige mennesker »bare« gjorde det. Hvis man et halvt år forinden havde lavet en opinionsundersøgelse i Europa om, hvorvidt Muren vil falde inden for den nærmeste fremtid, så ville langt de fleste – hvis ikke alle – have svaret nej. Men ikke desto mindre faldt den eftertrykkeligt til jorden et halvt år senere.

Samvittighedsbølgen har fundamentalt set det samme organiske forløb, der veksler mellem nogle pludselige og voldsomme ryk i stil med Murens fald og roligere forløb, måske endda med tilbagefald undervejs. Og det gør, at de afgørende årsagssammenhænge kan være svære at beskrive eksakt.

I sådanne organiske forløb kan der være ét eller flere omslagspunkter, hvor en vane fra kun at være noget, nogle eller en del gør, pludselig bliver til noget, alle eller langt de fleste gør. Eller formuleret lidt anderledes: hvis et bestemt antal mennesker mener noget er sandt, så kan det med ét slag blive sandt for alle.

Om og hvornår det sker, kan ikke forudsiges. Alligevel kan man godt give nogle bud på, hvilke fremtidsudsigter der tegner sig for samvittighedsbølgen.

SAMVITTIGHEDSBØLGENS FREMTID

Samvittighedsbølgenes nødvendighed vil bide sig fast og blive endnu mere indflydelsesrig i det 21. århundrede, hvilket ikke mindst skyldes den omsiggribende globalisering.

Det er afgørende at holde fast i den måde at forstå samvittighedsbølgen, som blev fremlagt i det forrige afsnit, når man skal vurdere spørgsmålet om samvittighedsbølgenes fremtid. Dette spørgsmål kan netop kun besvares ved først at besvare et andet spørgsmål:

- Vil den øgede aktivering af de samvittighedsmæssige instinkter hos den almindelige befolkning, der har fundet sted de senere år, blive fastholdt og måske endda komme til at stå endnu stærkere, end tilfældet er i dag?

Spørgsmålet er afgørende. Hvis aktiveringen af befolkningens samvittighedsmæssige instinkter svækkes, så vil det med det samme kunne mærkes som en mindre samvittighedsfuld adfærd fra virksomhedernes side. Det vil det af én bestemt grund: markedet er i sig selv som ramme for økonomisk samkvem samvittighedsløst og kan ikke skelne mellem godt og ondt. Det kan kun de mennesker, der i forskellige roller optræder og handler på dette marked.

Samvittighedsbølgen er ikke bare kommet for at blive. Den vil i det 21. århundrede vokse sig stærkere og stærkere. Denne vurdering er konklusionen på tre samtidige overvejelser, der styrker hinanden indbyrdes.

For det første er vurderingen, når alt kommer til alt, en trossag. Jeg tror som tidligere nævnt, at mennesket er i besiddelse af stærke samvittighedsmæssige instinkter, som ikke kan fjernes, selvom det nogen gange kan være svært at få øje på dem.

Den anden overvejelse består i, at samvittighedsbølgenes selviske nødvendighed for virksomhederne vil medføre, at det i stigende omfang vil kunne betale sig for dem at gøre noget godt.

Og endelig for det tredje handler det ikke mindst om globaliseringen, der medfører en øget kapitalkoncentration og -centralisering, blandt andet i kraft af et stigende antal virksomhedsfusioner og -opkøb, hvorfor færre og stadig større multinationale firmaer vil komme til at beslaglægge flere og flere af jordens ressourcer. Den øgede private magtkoncentration, der vil blive den uundgåelige følge af denne udvikling, vil i endnu højere grad, end tilfældet er i dag, udhule nationalstaternes rolle, hvorfor de samvittighedsmæssige krav til de store multinationale firmaer vil blive skærpet.

Globaliseringen vil endvidere stille krav om en stadig mere effektiv og konkurrencedygtig produktion og dermed vil tendenserne til øget polarisering på de vestlige samfunds arbejdsmarkeder og øgede forskelle mellem rig og fattig på globalt plan alt andet lige fortsætte. Denne udvikling vil løbende blive belyst i rapporter fra etablerede institutioner (FN, Verdensbanken, OECD, EU m.v.) og i undersøgelser og bøger fra uafhængige samfundsforskere. Derfor vil der med jævne mellemrum blive rejst en samvittighedspræget debat om fordelingen af jordens ressourcer i medierne. Det vil være en debat, der aldrig vil dø. Tværtimod.

Globaliseringen medfører på én og samme tid et stærkt forøget økonomisk samkvem i alle hjørner af verden og en mere og mere avanceret informationsteknologi, der er et vigtigt redskab for mediernes kritiske behandling af dette samkvem. Uafbrudt vil samvittighedsbaserede historier blive fortalt og bragt videre til hele verden i den globale landsby. Derfor vil de samvittigheds-mæssige instinkter hele tiden blive udfordret. De vil aldrig få ro.

Alt tyder således på, at globaliseringen i det 21. århundrede vil bidrage til at styrke den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed, som virksomhederne allerede er blevet tvunget til at acceptere. Men netop bidrage til. Det er ikke globaliseringen i sig selv, der skaber denne nye markedsvirkelighed. Det er derimod dét, der foregår i hovederne på os alle sammen.

»DET GØR DE KUN FOR AT TJENE PENGE«

*Pengeindtjeningens vilkår er ændret.
Ikke at virksomhederne skal tjene penge.*

I debatten om virksomhedernes øgede fokusering på miljøansvarlig, social og etisk adfærd kan man tit høre indvendingen: »Jamen kære ven, det gør de da kun for at tjene penge«. Underforstået, at så er der ikke mere at sige om den sag! Sagen er opklaret, vi kan rolig gå videre til andre forbrydelser! Men det er alt for nemt sluppet, så lad os åbne den igen.

Det er i virkeligheden ikke særlig interessant at konstatere, at virksomhederne under den kapitalistiske markedsøkonomi skal tjene penge. Det er jo en del af virksomhedernes grundvilkår i den form for økonomi. Det interessante er derimod at se på, hvordan virksomhederne bliver i stand til at tjene penge.

Markedet er jo ikke én eller anden mega abstraktion, der bestemmes af anonyme kræfter, der ligger uden for menneskets rækkevidde, selvom man tit i samfundsdebatten kan få denne opfattelse. Markedet er temmelig konkret. Det består af millioner og milliarder af almindelige mennesker, der alle er udstyret med samvittighedsmæssige instinkter.

At undersøge virksomhedernes adfærd bliver på den måde det samme som at kigge i et mikroskop eller tage en lup. Det, man først ser, opløses og erstattes af noget helt andet med nye strukturer og mønstre.

Samvittighedsbølgen er ikke udtryk for, at de samvittighedsmæssige instinkter i særlig grad er blevet aktiveret, hverken hos virksomhedslederne eller –ejerne. De er ikke blevet »bedre mennesker«, end vi alle er blevet eller ikke blevet i al almindelighed. Samvittighedsbølgen er heller ikke udtryk for, at der er sket grundlæggende ændringer i den kapitalistiske markedsøkonomi. Men samvittighedsbølgen er derimod som nævnt tidligere udtryk for, at virksomhederne er blevet presset til at ændre adfærd som følge af, at befolkningens samvittighedsmæssige instinkter i øget omfang er blevet aktiveret.

Hvis man forklarer virksomhedernes mere samvittighedsfulde adfærd med henvisning til, at dét gør de kun for at tjene penge, har man ikke sagt noget nyt. Man har heller ikke sagt noget forkert. Men det er og bliver en overfladeforklaring. Det er pengeindtjeningens vilkår, der er ændret. Ikke at virksomhederne skal tjene penge.

EXIT ABSTRAKTIONERNES VOLD

*Samvittighedsbølgenes nødvendighed kan ses som et opgør
med den abstraktionernes vold,
der i allerhøjeste grad har præget det 20. århundrede.*

Med samvittigheden som den afgørende konkurrenceparameter på fremtidens marked tegner der sig et 21. århundrede, hvor samvittigheden kommer på dagsordenen. Og dermed er der udsigt til et opgør med den abstraktionernes vold, der har været et afgørende karaktertræk ved det 20. århundrede, som har været en stort anlagt kampplads, hvor mennesker med hoveder så store – det ene større end det andet – har forsøgt at sætte tingene på plads i form af den endelige løsning og planer for at frelse verden med alle håndte almægtige tiltag.

Listen med eksempler på denne almægtige trang er uendelig: kommunisme, stalinisme, nazisme, etniske udrensninger m.v. – for nu at holde sig til nogle af denne listes mere voldelige og dramatiske udtryk. Men listen har også mere fredelige udtryk. EU f.eks.

I det 20. århundrede har den ene mere almægtige idé efter den anden forsøgt at erobre tankerne og bevidstheden i hovederne på os alle sammen. Efter at man så havde tilsluttet sig én af disse almægtige idéer – kapitalisme, liberalisme, socialisme m.v. – så kunne man som menneske, men først da, for alvor handle politisk. Så gav ens politiske handling mening. Så fik den en retning. Så kunne den blive begrundet og perspektiveret.

På den måde blev den politiske handling styret af en tilslutning til en stor, altomfattende og altforklarende idé. I parentes skal det bemærkes, at forskellige sociale grupper i samfundet selvfølgelig havde og har en materiel betinget interesse i at tilslutte sig én af disse almægtige idéer.

Samvittighedsbølgen afviser at gå ind i og fortsætte denne almægtige idékamp fra det 20. århundrede og kan ses som udtryk for, at der her ved indgangen til det 21. århundrede findes et behov for at gøre op med abstraktionernes vold.

Det betyder ikke, at samvittighedsbølgen ikke er optaget af undertrykkelse og magtudøvelse. Svage menneskers ve og vel. Samt samfundsmæssige og miljømæssige helheder. Tværtimod. Heller ikke, at den ikke er optaget af de øgede nationale og internationale reguleringer af markedet, der vil blive mere og mere påkrævet i det 21. århundrede, hvis der skal gøres noget virksomhedsfuldt ved de meget store miljømæssige, sociale og etiske problemer, som menneskeheden står over for.

Men det betyder, at samvittighedsbølgen først og fremmest er optaget

af, hvordan man med udgangspunkt i samvittighedens princip udvikler, designer og bygger de broer, der forbinder det enkelte menneske og den enkelte virksomhed og organisation med såvel den nære som den globale omverden. Og som gør det muligt for os alle sammen – alene og sammen med andre – at gøre noget godt for andre mennesker og miljøet. De historier, der med størst fortællekraft vil blive fortalt om disse broer, bliver de historier, der på afgørende vis kommer til at præge det 21. århundrede.

Dette udelukker ikke, at historier, der udspringer af det 20. århundredes store idékamp mellem socialisme og kapitalisme, vil overleve. Mange af de politiske partiers idémæssige identitet er stadigvæk meget afhængig af energien fra denne idékamp. Men det vil være historier uden afgørende samfundsmæssig betydning.

SAMVITTIGHEDSBASERET MANAGEMENT

Samvittighedsbølgens nødvendighed stiller virksomhederne over for store udfordringer i det 21. århundrede.

Samvittighedsbaseret management bliver den største udfordring for virksomhederne i det 21. århundrede.

De virksomheder, der inden for alle tre områder – det økonomiske og forretningsmæssige, det miljø- og energimæssige samt det sociale og etiske område – fremstår med den stærkeste samvittighed over for forbrugere, investorer, medier og myndigheder, vil alt andet lige også være de virksomheder, der opnår de største konkurrencefordele på markedet.

I fremtiden bliver det et krav til de konkurrencedygtige virksomheder, at de er i stand til løbende at fortælle samvittighedshistorier om sig selv med stor fortællekraft såvel indadtil på virksomhederne som udadtil i forhold til omverdenen. Om der således knytter sig gode samvittighedshistorier til varer og serviceydelser vil fremover være dét, der alt andet lige vil gøre den afgørende forskel for virksomheder, der kvalitetsmæssigt producerer de samme varer og serviceydelser til nogenlunde samme pris.

Det er altså ikke nok, at virksomhederne har gode præstationer på alle tre ovenfor nævnte områder. De skal også kunne dokumentere disse præstationer. Og de skal selv være en god historie. Den bedste historie vil være, at virksomhederne i forvaltningen af deres kompetencer og ressourcer har maksimeret deres anstrengelser og virkelig gjort sig umage for at gøre noget godt for mennesker og miljø.

Omvendt vil de virksomheder, der ikke tager samvittighedsspørgsmålet alvorligt – og som derfor kommer til at fremstå som kyniske og skruppeløse eller som nogle, der tydeligvis er plaget af dårlig samvittighed – ikke kunne undgå at løbe ind i troværdighedsproblemer. Og det vil svække disse virksomheders økonomi, såvel på kort som på længere sigt. De vil kunne blive udsat for afsætningsvanskeligheder på markedet. Samtidig vil de løbe ind i problemer med at tiltrække den gode arbejdskraft og den nødvendige investeringskapital, hvorfor udviklingen af de strategiske videnressourcer vil blive truet.

Fremtidens vindere på markedet bliver således de virksomheder, der alt andet lige bedst formår at bruge og udvikle deres kompetencer og ressourcer samvittighedsfuldt. Og dermed er vi i det værdilag i virksomhederne, der udgøres af de tyste værdier, jævnfør figur 24.

Lag af værdier

FIGUR 24

Lag af værdier	Eksempler
Udtrykte værdier: love nedskrivne regler etiske kodeks Aftaler om fordeling af ansvar	love mod forskelsbehandling "ifølge § 12 skal aftalen indgås skriftligt" "ifølge aftalen er det mit ansvar"
Almene uskrevne normer: værdier der kan tales om på en løs måde Ansvarlighed	Retfærdighed, fairness "jeg synes at det er en unfair behandling, virksomheden har givet mig" "det er fair nok, at det er mit ansvar"
Tyste værdier: uudsigelige normer fornemmelser følelser forpligtelse samvittighed	Fornemmelsen for etik "det kan man bare ikke gøre" "jeg føler at det er min pligt at gøre det, selv om jeg ikke er tvunget til det"
Genetisk og hormonal farvning af de øvrige lag	Standhaftighed, stædighed, viljestyrke etc.

Kilde: Verner C. Petersen: "Fællesskab uden ansvar?", artikel i Per Thygesen Poulsen (red.): "Ansvar og værdier", 1999.

Det er her nede i det usynlige lag af tyste værdier, at virksomhederne skal hente deres afgørende konkurrencekraft i det 21. århundrede. Eller med andre ord: konkurrencekraften skal hentes et sted, der ikke lader sig styre af hverken skrevne eller uskrevne regler i virksomhederne.

En virksomhed, der styres samvittighedsfuldt, vil alt andet lige være den bedste garanti til sikring af virksomhedernes værdier på længere sigt, af i hvert fald to grunde.

For det første vil en samvittighedsbaseret virksomhedsledelse være det bedste værn mod, at virksomheden på et tidspunkt kommer i orkanens øje som følge af et pres fra forbrugere, medier og myndigheder i én eller anden sag, og hvor nok så mange brandslukninger fra medierådgivere ikke kan fjerne indtrykket af en virksomhed, der har optrådt og forvaltet egne ressourcer og indflydelsesmuligheder på en samvittighedsløs måde.

Dernæst fordi udviklingen af samvittighedsbaseret virksomhedsdrift vil kunne give nogle første-gangs-fordele i forhold til markedet, bl.a. i forhold til den del, hvor det er den offentlige sektor, der udliciterer, investerer eller køber varer og tjenesteydelser.

Samvittighedsbaseret management stiller et ultimativt krav til virksomhedslederne om, at de skal være i ærlig, forpligtende og dynamisk kontakt med deres egen samvittighed. Kun derved bliver de i stand til at gå forrest og være det gode eksempel på en samvittighedsfuld praksis, hvilket har en stor betydning for adfærden og læringen i virksomheden.

Virksomhedsledningens kontakt med deres egen samvittighed er således en helt afgørende forudsætning for samvittighedsbaseret management. Men den kan langt fra stå alene. Samvittighed som styringsmåde i virksomhederne står og falder med, om gulvet er med. Det vil sige, at det i sidste ende må bygge på, at alle ansatte – mellemledere og medarbejderne – er i stand til selv at bruge deres kompetencer samvittighedsfuldt, såvel i forhold til jobbet indhold og udførelse som i forhold til kollegerne. Hvilket på mange måder stiller nogle helt særlige krav til teambuilding, efteruddannelse og organisationsudvikling.

Samvittighedsbaseret management må hele tiden være optaget af at sikre begge disse to forudsætninger på en måde, hvor de gensidigt bekræfter hinanden, og hvor formålet er at finde og udvikle *det samvittighedsmæssige råderum*, der vil være forskelligt fra virksomhed til virksomhed.

Det vil være en proces, der vil udfolde sig som en stadig kamp mellem Det Samvittighedsfulde og Det Samvittighedsløse. Og det vil være en kamp, der aldrig vil ophøre. Samvittighedsbaseret management deler således skæbne med Sisyfos, der også var tvunget til hele tiden at bevæge sig mellem fremgang og tilbagefald.

APPENDIKS 1

10 gode råd om samvittigheden

I hvilket jeg med ti gode råd videregiver mine egne erfaringer med at udholde samvittighedens til tider ulidelige dilemmaer.

Denne bogs hovedpointe er, at vi alle sammen – medarbejdere, virksomhedsledere, investorer, forbrugere m.v. – i stigende omfang bør have samvittigheden med, når vi handler og tager beslutningerne i økonomiens verden, som absolut er en af samfundets mest magtfulde verdener. Hvis det da ikke er den mest magtfulde af dem alle.

Men hvad vil det i grunden sige at have sin samvittighed med? Hvordan kan vi komme mere i forbindelse med vores samvittighed? Og hvordan bliver det muligt at udholde de dilemmaer og den tvivl, som samvittigheden hele tiden stiller os over for, og som nogen gange er så tyngende, at det kan forekomme én at være næsten ubærligt?

Det vil jeg gerne give nogle bud på. 10 gode råd, som jeg selv har haft stor glæde af på det personlige plan.

1. Slut fred med den dårlige samvittighed

Undgå et energidræbende forhold til din dårlige samvittighed. Gå i dialog med den og brug den som en inspirationskilde. Opfat den som én, der i virkeligheden vil dig det godt. Sig til den, når den kommer: »Nå, er du nu dér igen, hvad vil du så fortælle mig i dag?« Betragt den dårlige samvittighed som noget, du ikke kan komme udenom, og som du ikke kan fjerne, selvom du måske mange gange gerne ville. Betragt den dårlige samvittighed som en fast følgesvend i livet, som du altid vil kunne lære en hel masse af.

2. Undgå alle former for samvittighedsfuld fanatisme

Arbejd ikke med entydige facitlister. Lad aldrig din længsel efter det samvittighedsfulde blive et fængsel. Lad være med at kede dig selv og dine omgivelser med fundamentalistisk korrekthed. Drop, først som sidst, alle former for tvangsmæssigt engagement i andre mennesker og de kommende generationer, hvad enten det kommer indefra eller udefra. Søg til enhver tid det uanstrengte.

3. Hold fast i, at det også skal være sjovt at søge det samvittighedsfulde

Bring dig aldrig i en situation, hvor du giver den som forudsigelighedens mørke mænd og kvinder. Sørg altid for, at du kan grine af dig selv. Hold fast i, at sjov og alvor er som to siamesiske tvillinger, der lever og dør sammen.

4. Få styr på dine personlige behov

Se ikke dine individuelle behov som noget, der nødvendigvis står i modsætning til det at være samvittighedsfuld. Når du selv har det godt, får du også flere muligheder for at gøre noget godt for andre mennesker og de kommende generationer. Fortvivl ikke, når du ikke kan få øje på det samvittighedsfulde, fordi de individuelle problemer tårner sig op. På ét eller andet tidspunkt skal tågen nok lette! Glem aldrig på noget tidspunkt dig selv. Pas på dig selv. Få hele tiden dig selv med, når du søger det samvittighedsfulde. Hvis du ikke har dig selv med, er dit samvittighedsmæssige engagement ikke bæredygtigt. Før eller siden vil det bryde sammen som et kæmpehoved, der mangler en krop!

5. Hold godt fast, når det samvittighedsfulde bliver svært

Gør det svære og det komplicerede til det spændende og udfordrende. Det er først, når tingene er svære og virker ufremkommelige, at der for alvor kan komme til at ske nye ting, der er bæredygtige fremover. Det svære bærer dynamikken og fremtiden i sig på samme måde, som når den gravide moder bærer sit barn i sin mave.

6. Vær ærlig, når du ikke kan finde ud af, hvad du skal stille op med samvittigheden

Det er helt OK at have det sådan, og det er meget udbredt. Måske meget mere, end du tror! Når du har det sådan, så tænk på alle de gange, hvor du alligevel fandt en vej ud af den frustrerende handlingslammelse, og det uanset hvad den inden da havde givet anledning til i form af apati og en fortvivlelse, der forekom uendelig.

7. Opfat andre mennesker, også dine fjender, som nogle, der uanset, hvad de siger og gør, også er født med samvittighed, og gør det uden at blive tossegod

Opfat dine medmennesker som nogle, der også er født med samvittighed og dermed dybest set også er optaget af at forfølge de samme mål, som du selv: at komme i balance med det gode og gode handlinger. Men bliv aldrig naiv. Bevar din evne til at se, hvad det er, der sker – i mennesker og udenfor i samfundsmæssige strukturer – når det destruktive, kyniske og bestialske får overtaget og resulterer i ufattelige lidelser for mennesker, miljø og dyr. Lidelser, som historien er så rig på, og som fremtiden også vil komme til at indeholde.

8. Lad dig aldrig forblænde af magtens mænd og kvinder, der handler samvittighedsløst, og bliv ikke kynisk, selvom det kan være fristende

Du skal vide, at magt overalt i det økonomiske, politiske og kulturelle liv tiltrækker mennesker, der i al for svag grad er i forbindelse med deres samvittighed, og i øvrigt skal du ikke lade dig slå ud af, at samvittighedsfuld tænkning ved første øjekast kan forekomme magtesløs. Magt er ikke en uforanderlig størrelse. Den står aldrig stille. Den virkelige magt ligger ikke i øjeblikket, men i fremtiden i al sin foranderlighed og ubestemthed.

9. Bliv ikke forvirret af de mange informationer i den globale mediealder, der uafbrudt kalder på din samvittighed

Du skal være glad for, at vi har adgang til de mange informationer, fordi de er med til at stimulere og aktivere vores samvittighedsfølelse. Brug din energi på at blive bedre til at sortere informationerne. I stedet for færre, så kræve flest mulige informationer, og forlang af medierne, at de giver reel information frem for manipulation og overfladiskhed.

10. Lad aldrig din søgen efter det samvittighedsfulde dræbe din sans for det poetiske og åndelige

Træn dig – uanset hvad – i hele tiden at kunne se og værdsætte det smukke i tilværelsen. Nyd de øjeblikke, hvor du mærker lykken komme som en besøgende, der igen ikke har orienteret om sit besøg. Sæt pris på de ikke-planlagte stunder, hvor du mærker kraften i menneskers forbundethed. Tag aldrig noget for givet, og glem aldrig at se jordkloden som dét, den er: forbandet smuk!

APPENDIKS 2

Kritik af Hans Magnus Enzensbergers »Med udsigt til borgerkrigen«

*I hvilket ét af de mest indflydelsesrige essay fra 1990'erne bliver kritiseret
for at reducere den menneskelige samvittighedsfølelse
til kun at skulle næres af og tage sig af de lokale relationer.
Endvidere gøres der bag om to af tidens hovedtendenser,
den globale forstoppelse og informationsbulimien,
der som alt andet menneskeskabt står til at fjerne.*

På et ministermøde i den franske regering under Kosovakrigen i april 1999 delte den franske indenrigsminister Chevènement nogle fotokopierede sider rundt. De skulle bruges til at underbygge den modstand, han havde i forhold til Frankrigs engagement i NATO's krigsindsats i Kosova. De fotokopierede sider var uddrag fra ét af halvfemsernes mest indflydelsesrige essay: Hans Magnus Enzensbergers bog »Med udsigt til borgerkrigen« (fra 1993 og på dansk i 1994).

Denne episode med den franske indenrigsminister viser vel mere end noget andet, hvor stor en indflydelse dette essay har haft. Selvom Enzensberger senere, netop i forbindelse med Kosova-krigen, tilsyneladende har modificeret sine synspunkter fra essayet, er der alligevel grund til at tage dem alvorligt. Eller rettere at gendrive dem.

Det er i øvrigt altid en fornøjelse at læse Enzensberger. Han er én af vor tids mest blændende iagttagere. Det gør imidlertid ikke, at han altid har ret. Langt fra. Han har ret, når han i ovennævnte essay stiller skarpt på alt det hykleri og dobbeltmoral, der er et resultat af den vestlige kulturs

almagtsfantasier. Men når det gælder om at omsætte disse iagttagelser til et syn på det enkelte menneskes rolle i verden af i dag bliver han derimod svag, usammenhængende og på flere måder direkte problematisk.

Enzensberger opfordrer til, at vi begrænser vores samvittighed til det lokale perspektiv. Han slutter sit essay med følgende konklusion:

»Og inden vi søger at standse de hinanden fjendtlige bosniere, må vi udtørre borgerkrigen i vores eget land. For tyskernes vedkommende må det betyde: Vores prioritet hedder ikke Somalia, men Hoyerswerda og Rostock, Mölln og Soligan. Så langt rækker vore handlemuligheder, det kan man kræve af hver enkelt, det må vi hæfte for. Men man behøver ikke at være tysker, og man behøver da slet ikke at kunne engelsk eller latin for at fatte, hvad det betyder: Hic Rhodus, hic salta! First things first. Alle vegne brænder det lige uden for ens egen dør.«⁹²

Med disse ord cementerer Enzensberger det enkelte menneskes apati og handlingslammelse over for de store globale udfordringer. Og det gøres under parolen: Tag ansvaret for dig selv og dine nærmeste!

Et centralt punkt i bogen er dét, man kunne kalde for den globale forstop-pelse: *»Hjælp! Stop verden, jeg vil af, de globale udfordringer er for store, jeg kan ikke forholde mig til dem, jeg kan simpelthen ikke på en meningsfuld måde handle i forhold til dem. Jeg bliver gjort skyldig i noget, jeg hverken har andel i eller indflydelse på. Jeg vil ikke mere!«* Enzensbergers beskrivelse af denne for-stop-pelse og de frustrationer, den afstedkommer, er meget præcis. Men så stopper han og lader det være selve analysen!

Enzensberger vælger med andre ord at være tilfreds med at tage tingenes øjeblikkelige tilstand for pålydende. At han efterfølgende anbefaler, at folk – kun eller først og fremmest forbliver uklart – skal lade de globale problemer ligge, er kun en logisk følge af den indskrænkede analyse. Den umiddelbare svaghed ved Enzensbergers analyse er, at det ikke fremgår, hvem der så og på hvilken måde skal tage sig af de globale problemer. Med mindre, at han mener, at de slet ikke findes. Men det gør han vel ikke!?

Vi lever i dag med en grusom viden om, hvordan mennesker bliver behandlet rundt omkring på jordkloden. En viden, der hele tiden ajourføres af de forskellige medier, og som i den grad aktiverer vores samvittighedsfølelse. Selvom folk fulgte Enzensbergers anvisninger om ikke at bekymre sig om de globale udfordringer, så vil folk jo stadigvæk besidde den viden. Den kan ikke fjernes. Nissen flytter med. Vi kan ikke skrue tiden tilbage og sige: *»Nu lever vi som om, vi ikke har den viden, og som om den ikke har aktiveret vores samvittighedsfølelse«*. At vi har den viden, og at vores samvittighed sørger for, at den giver anledning til masser af bekymringer, er et vilkår for

det moderne menneske her ved starten på det 21. århundrede.

I stedet for kun at tage den globale forstoppelse for pålydende bør man vælge at gå bag om den og stille spørgsmålene: Hvad er den globale forstoppelse dybest set udtryk for? Hvordan skal man forstå den i et historisk perspektiv? Og er den kommet for at blive?

Den globale forstoppelse og de frustrationer og den handlingslammelse og apati, den fører med sig, er en negativ tilstand, der er præget af ubalance og uforløsthed. Man føler, at der er noget riv-rav-ruskende galt, og det virker fortvivlende. Man føler, at man burde gøre noget, uden at kunne gøre det. Man føler sig presset og gjort skyldig for hændelser, der ligger uden for ens rækkevidde.

Men som alle negative tilstande rummer også denne negative tilstand noget positivt. Frustrationerne, handlingslammelsen og apatien ville jo være fuldstændig utænkelig, hvis det ikke var fordi, at mennesket grundlæggende er et socialt væsen med en stærk samvittighedsfølelse, der faktisk er optaget af, hvordan andre mennesker har det: om de har det godt eller skidt, og om de bliver udsat for en retfærdig eller uretfærdig behandling.

Og denne samvittighedsfølelse retter sig netop ikke kun mod de nærmeste. Men også mod dem, der er længere, langt og meget langt væk. *Det er grundlæggende, fordi mennesket besidder denne samvittighedsfølelse, at det bliver frustreret over ikke at kunne gøre noget. Denne frustration giver kun mening, hvis man virkelig ønsker at gøre noget godt. Uden dette ønske ingen frustration.*

Min konklusion er derfor, at dét, der opleves som global forstoppelse, i virkeligheden er et moderne og ganske markant og opmuntrende eksempel på, at mennesket er disponeret for samvittighedsfuld ansvarlighed. At mennesket af et ærligt hjerte bekymrer sig for, hvordan andre mennesker har det, også selvom de bor på den anden side af jordkloden, er noget grundlæggende positivt ved mennesket, som det gælder om at fastholde og vedligeholde. I stedet for – som Enzensberger gør det – at mistænkeliggøre det som udtryk for almagtfantasier og en suspekt legen Gud.

Den globale forstoppelse hænger historisk set meget tæt sammen med noget, som Enzensberger også er inde på, og som man kunne kalde for informationsbulimi. Det består i, at medierne stopfodrer befolkningen med informationer fra verdens mange brændpunkter i et omfang, hvor det er umuligt at fordøje informationerne, hvorfor man tilsyneladende ikke har andet valg end at kaste dem op.

Der er ingen tvivl om, at de mange informationer kan være et reelt problem for mange mennesker. Informationsmængden kan opleves som en stor belastning, hvad enten informationerne direkte bliver formidlet af medierne, eller det er nogle, man har adgang til ved hjælp af den nyeste teknologi, herunder ikke mindst internettet.

Men igen er problemstillingen: skal vi nøjes med at tage problemet for

pålydende og dermed som en sikker konsekvens hænge fast i det med det forudsigelige resultat, at det bliver problemet, der får én? Eller skal man gå bag om problemet og dermed arbejde på at skabe den omvendte situation, hvor det bliver én selv, der får fat i og kan bevæge problemet?

Allerførst må det understreges, at det fundamentalt set må betragtes som noget positivt, at vi har (adgang til) de mange informationer. Det betyder, at undertrykkelse af mennesker rundt omkring på jordkloden alt andet lige får sværere ved at finde sted. Information i sig selv fjerner selvfølgelig ikke undertrykkelsen, men de undertrykte har med den hurtige og effektive informationsspredning, som den nye teknologi for alvor har åbnet op for inden for de sidste 10-15 år, unægtelig fået et stærkt våben i hænderne, som de ikke havde før.

Nødvendigheden af at få så mange informationer som overhovedet muligt fra andre steder på jordkloden udspringer også af, at den nære udvikling i lokalområder, regioner og lande i mange henseender er forbundet med udviklingen på globalt plan. Det gælder miljø- og energiproblemer, problemstillingen omkring de fremmede/migrationer, valutaspekulationer, beskæftigelsesproblemer m.v.

Verden hænger sammen og er på den måde faktisk »kommet for at blive«. Og den kan i hvert fald hverken besluttes eller snakkes væk gennem opfordringer til, at man kun tager et ansvar for de nærmeste og bliver dét, flere og flere er begyndt at kalde for hverdagsmager⁹³. Det sidste vil på længere sigt kunne give anledning til lige så mange frustrationer som ansvaret for det globale kan give anledning til, fordi man bliver tvunget til at tage ansvaret for en lokal udvikling, der måske på væsentlige punkter ikke bare påvirkes – men er direkte afhængig – af de beslutninger, der bliver taget meget langt væk på den anden side af jordkloden.

Den græske filosof Herakleitos sagde for mere end 2000 år siden: »*Alt er bevægelse, intet forbliver i hvile*«. Sådan er det også med den globale forstoppelse og informationsbulimien. Som alt andet bevæger de sig hele tiden, og det ligger inden for menneskenes rækkevidde at ændre dem og måske fjerne dem helt. Sprogliggørelsen og kritikken af dem er måske i virkeligheden det første skridt til at få dem væk.

Over for den globale forstoppelse og informationsbulimi må der holdes fast i tre ting.

For det første erkendelsen af, at mennesket er og bliver et socialt væsen med en samvittighedsfølelse. Det er ikke mindst afgørende, når vi skal forholde os til den kendsgerning, at den nære udvikling i lokalsamfund, regioner og lande hænger uløseligt sammen med den globale udvikling.

Dernæst adgangen for flest mulige til flest mulige informationer om, hvad der foregår i verden. Både af hensyn til os selv, men også og ikke

mindst af hensyn til de mennesker, der undertrykkes rundt omkring på jordkloden.

Og endelig samvittighedens princip. Som mennesker er vi ikke kun ansvarlige for de handlemuligheder, vi har i forhold til os selv, vores nærmeste og det lokale. Vi er også ansvarlige for de handlemuligheder, der har en global rækkevidde. Det er blandt meget andet også dén historie, som den samvittighedsbaserede markedsvirkelighed fortæller os.

Hans Magnus Enzensberger begår en fundamental fejltagelse, som han på ingen måde står alene med i den åndelige, kulturelle og politiske debat, der føres i den vestlige verden omkring århundredeskiftet. Den består i, at en fuldstændig indlysende iagttagelse, som det er svært at blive uenig i – at mennesket bør optræde samvittighedsfuldt i de nære relationer til andre mennesker – bliver gjort til sandheden. En ny stor og eviggyldig historie.

Derved kommer han netop ikke – selvom det er dét, han øjensynligt gerne vil – ud af abstraktionernes vold. Enzensberger bliver derimod hængende i denne vold ved at bidrage med en ny abstraktion: nærhedens almagt.

VÆRKTØJSKASSE

*I hvilket forskelligt værktøj lægges frem til dem,
der ønsker at arbejde videre med bogens emne og problemstillinger.*

NOTER

- 1 Interviewet »En yderst moralsk historie«, Dagbladet Information, den 9.-10. januar 1999.
- 2 Bogen »Det ny århundrede. Visioner om et retfærdigt samfund«, 1999, er skrevet af Asger Baunsbak-Jensen, Bent Hansen, Kim Hjerrild, Jesper Jespersen, Kresten Schultz Jørgensen, Bent Melchior, Georg Metz, Christian Brix Møller, David Rehling, Ebbe Kløvedal Reich og Mikkel Wold.
- 3 Samme som note 2, side 10 og 11.
- 4 Jan Lindhardt: »Ned fra soklen. Om etikkens forsvinden og mulige genkomst«, s. 158, 1999.
- 5 Ole Fogh Kirkeby: »Ledelsesfilosofi«, side 275, 1998.
- 6 K. E. Løgstrup: »Den etiske fordring«, side 176 og 177, 1996.
- 7 Fjodor Dostojevskij: »Brødrene Karamazov«, bind 1, side 253, 1995.
- 8 Her citeret fra den tidligere formand for Det Økonomiske Råd, Karsten Laursen, i hans bog »Økonomi og moral«, side 33, 1999.
- 9 Nicolas Lampkin: »Organic Farming in the European Union – Overview, Policies and Perspectives«, side 1 og 2, 1999.
- 10 Ugebladet Mandag Morgen: »Dansk Supermarked indhenter FDB på økologi«, nr. 6, 1999.
- 11 Samme som 10.
- 12 Job Danmark (De tre Stiftstidender og Jyske Vestkysten): »God samvittighed i indkøbskurven«, den 11.10.1998.
- 13 Samme som 10.
- 14 Job Danmark (De tre Stiftstidender og Jyske Vestkysten): »Etikken skal være i top«, den 18.10.1998.)
- 15 Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri: »Aktionsplan II. Økologi i udvikling«, side 176, 1999.
- 16 Samme som 15, side 179.
- 17 Samme som 15, side 7.
- 18 Samme som 15, side 175.
- 19 Bolette Abrahamsen og Jan Holm Ingemann: »Markedsperspektiver for økologiske fødevarer herunder first mover potentialer«, side 68, 1998 (Rapport til det såkaldte Bichel-udvalg).
- 20 Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri: »Aktionsplan II. Økologi i udvikling«, side 78, 1999 samt Institut for Konjunktur-Analyse: »Danskerne 2000. På vej mod et nyt årtusinde«, side 69, 1999.
- 21 Jyllands-Posten, den 29.09.1998.
- 22 Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri: »Aktionsplan II. Økologi i udvikling«, side 7, 1999.
- 23 Teknologirådet: »Visionen om økologisk landbrug – en komparativ økonomisk analyse af fuld omlægning til økologisk drift«, 1998.
- 24 Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri: »Aktionsplan II. Økologi i udvikling«, side 10-11, 1999.

- 25 Leder i »Aktuelt Miljø«, nr. 1, 1999.
- 26 Politiken, den 18.11.98.
- 27 Aktuelt, den 20.09.99.
- 28 Jævnfør rapporten »Fremtidens forbrugerpolitik – hvorhen?«, udarbejdet af Oxford Research A/S for Forbrugerstyrelsen, side 32, 1998.
- 29 Institut for Konjunktur-Analyse: »Danskerne 2000 – På vej mod et nyt årtusinde«, side 78, 1999. Det spørgsmål, som dette institut gennem årene har målt, lyder således: »Er der varer fra bestemte virksomheder eller lande, som De inden for de tre seneste måneder ikke har købt, fordi De af politiske årsager er imod pågældende virksomhed eller land?«.
- 30 Samme som 28.
- 31 Jævnfør f.eks. Gallup Instituttet: »Den etiske forbruger«, 1997.
- 32 Institut for Fremtidsforskning: »Den politiske forbruger«, s. 137, 1996. Udgivet sammen med el-selskabet Elsam.
- 33 Samme som 32, side 137.
- 34 Danmarks Statistik: »Statistisk tiårsoversigt«, side 108, 1999.
- 35 Samme som 32.
- 36 Greens Analyseinstitut: »Befolkningens krav til virksomhedernes sociale og etiske forhold«, april 1998
- 37 Oplysninger stammer fra Max Havelaar-Fonden (1999).
- 38 Aktuelt, den 18.-19.04.1998.
- 39 Børsen, den 20.04.1998.
- 40 Oxford Research A/S: »Fremtidens forbrugerpolitik – hvorhen? Debatoplæg om forbrugerpolitikens mål, midler og effekter«, 1998.
- 41 Samme som 25.
- 42 Politiken, den 03.08.1999.
- 43 Forbrugerstyrelsen: »Mærkning. Mærkningsudvalgets redegørelse«, side 30, 1999.
- 44 Forsikring og Pension i Danmark: »1999 Statistik«, side 41, 1999.
- 45 Økonomiministeriet: »Hvordan får man indflydelse på pensionen?«, side 14, 1999.
- 46 Børsen, den 25. januar 2000.
- 47 Her citeret fra samme som 45, side 13.
- 48 Politiken, den 25.06.97.
- 49 Information, den 07.09.99.
- 50 ATP: »Beretning og regnskab 1997«, side 16, 1997.
- 51 Danica: »Årsregnskab 1998«, side 26, 1999.
- 52 PFA-Pension: »Ethiske investeringer«, notat, dateret den 07.04.1998.
- 53 Pensionsmarkedsrådet: »Rapport fra Pensionsmarkedsrådet 1998«, s. 42-43, 1998.
- 54 Den efterfølgende gennemgang af tre slags virksomheder: etik-, dialog og de neutrale virksomheder stammer fra Oxford Research: »Virksomhederne og forbrugerpolitikken«, 1998.
- 55 MM300-ratingen, der undersøger Danmarks 300 førende virksomheders præstationer inden for 4 områder: 1. økonomisk performance, 2. informationsværdien i det finansielle regnskab, 3. informationsværdien i miljørapportering samt 4. skriftlig etisk og social erklæring.

- 56 Jyske Banks stillingsannonce: »Vi har brug for flere, som vil gøre næsten alt for, at vore kunder føler sig hjemme«, Jyllands-Posten, den 05.09.1999.
- 57 »Lederne«, temanummer om nye regnskaber, nr. 1, 1998.
- 58 Jan Tind Sørensen m.fl.: »Etisk regnskab for husdyrbrug«, s. 6, 1998.
- 59 Linjebus: »Socialt regnskab 1998«, 1999.
- 60 Novo Nordisk: »Social rapport 1998«, 1999.
- 61 »Rapport om evaluering af grønne regnskaber«, Miljø- og Energiministeriet, side 9, 1999.
- 62 Arbejds-, Erhvervs-, Forsknings- og Undervisningsministeriet: »Ledelse, organisation og kompetence – mod bedre produktivitet, velfærd og innovation i danske virksomheder i det 21. århundrede«, 1997.
- 63 DIEU: »Videnregnskab 1998/99«, 1999.
- 64 Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers og Huset Mandag Morgen: »The Copenhagen Charter – a management guide to stakeholder reporting«, 1999.
- 65 Ugebrevet Mandag Morgen: »Tre revisionsgiganter bag nyt udspil om stakeholder-ledelse«, nr. 29, 1999.
- 66 Samme som 65.
- 67 Royal Dutch/Shell Group of Companies: »Profits and Principles – Does There Have to Be a Choice?«, 1998.
- 68 Information, den 23.04.1998.
- 69 »License to Operate« er et begreb, der gennem de senere år i stigende grad er blevet brugt til at beskrive virksomhedernes nye samfundsmæssige placering, jvf. f.eks. Mark Goyder: »Living, Tomorrows Company«, 1998.
- 70 Jens Schierbeck: »Etik i politik og erhvervsliv, menneskerettigheder og meddelelsespligten til Fondsbørsen«, oplæg holdt ved Den Danske Finansanalytikerforenings seminar om »Etisk Investeringspolitik«, den 2. april 1998.
- 71 Arbejds-, Finans-, Erhvervs-, Indenrigs-, Ministeriet for fødevarer, landbrug og industri, Miljø- og Energiministeriet og Udenrigsministeriet: »Erhvervslivets samfundsmæssige ansvar«, side 4, arbejdsrapport i forbindelse med udarbejdelse af regeringens erhvervsstrategi (.dk21), 2000.
- 72 Lars Kolind: »Erhvervsvirksomhedens sociale ansvar«, side 201, i: Lars Nordskov Nielsen (red.): »Hvor går den etiske grænse?«, 1998.
- 73 Samme som 71, side 199.
- 74 Mercuri Urval: »Virksomheder skaber resultater. Mennesker skaber virksomheder«, udateret præsentationsmateriale udleveret 1998.
- 75 Politiken, den 28.03.1996.
- 76 Henning Dyremose: »Vor virksomhedskultur kan påvirke positivt udadtil«, side 62, i: Kurt Boelsgaard (red.): »Etik i dansk erhvervsliv – fremtidens lederkrav«, side 62, 1998.
- 77 Analyse foretaget af International Data Corp for EU. Her citeret fra Politiken, den 23.09.1998 og Berlingske Tidende, den 27.09.1998.
- 78 Kommunernes Landsforening: »Indkøb for milliarder – udfordringer til fremtiden«, 1998.
- 79 Center for Alternativ Samfundsanalyse: »Når staten køber ind«, 1999.
- 80 Regeringen: »Et arbejdsmarked for alle«, 1997.
- 81 »Udbudspolitik for Frederiksborg Amt«, notat dateret den 10. juni 1998.

- 82 Ugebrevet Mandag Morgen: »Politisk pres for 140 milliarder skal sikre erhvervs-
livets sociale værdier«, nr. 6, 2000.
- 83 Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 31, 1997.
- 84 OECD: »Employment Outlook«, 1996.
- 85 Verdensbanken: »The State in a Changing World«, 1997.
- 86 UNDP's årsrapporter fra de senere år.
- 87 Jævnfør det portugisiske EU-formandskabs oplæg til topmødet mellem EU's
regerings- og statschefer i Lissabon, den 23-24 marts 2000.
- 88 Ugebrevet Mandag Morgen: »Jelved: Regeringens socialpolitik er slået fejl«, nr.
33, 1999.
- 89 Ugebrevet Mandag Morgen: »Danske erhvervsledere vil forny kapitalismen«, nr.
31, 1997.
- 90 K. E. Løgstrup: »Den etiske fordring«, side 25 og 56, 1996.
- 91 Den følgende gennemgang af undersøgelsen bygger på Lyall Watson:
»Livstidevandet. Det underbevidstes biologi«, side 173-175, 1979.
- 92 Hans Magnus Enzensberger: »Med udsigt til borgerkrigen«, side 73, 1995.
- 93 Henrik P. Bang og Eva Sørensen: »Fra græsrødder til hverdagsmager«, 1997.

SKEMAER

- 1 Paradoxer der kendetegner det moderne menneske 20
- 2 Samvittighedens princip 21
- 3 Eksempler på nye ordsammensætninger 31
- 4 Samvittighedsbølgen 37
- 5 Profil af den politiske forbruger 73
- 6 Kommunernes Pensionsforsikrings erklæring om etik og miljø 103
- 7 Etske regnskaber i danske offentlige organisationer 133
- 8 Firmaer der arbejder med videnregnskaber inden for LOK-projektet 135
- 9 Det 21. århundredes spørgsmål til virksomhederne 145
- 10 De tre dimensioner 152
- 11 De sociale skævheder på globalt plan 157

TABELLER

- Tabel 1 Det økologiske salg vokser meget stærkere end økonomien generelt 47
- Tabel 2 Omsætning og vækst i dagligvarehandelen 49
- Tabel 3 »Har Deres husstand inden for den seneste uge købt økologiske mejeriprodukter, økologisk svinekød, oksekød, kylling, grøntsager, brød og/eller økologiske æg?« 51
- Tabel 4 Danske familiers villighed til at betale mere for økologiske varer 55
- Tabel 5 »Hvad er den eller de vigtigste årsager til, at De køber økologiske fødevarer? De må gerne angive flere årsager« 59
- Tabel 6 Befolkningsandele i forhold til politisk fra- og tilvalg af varer og produkter 73
- Tabel 7 Forbrugernes tilbøjelighed til at vælge firmaer med en miljømæssig, social og etisk profil 79
- Tabel 8 »Hvis et benzinselskabs støtte til en miljøorganisation, f.eks. Danmarks Naturfredningsforening betød, at benzinen ville koste mere. Vil De så være villig til at betale 5, 15 og 25 øre mere for en liter benzin?« 81
- Tabel 9 »Hvis et par bukser normalt skulle koste 400 kroner. Vil De så være villig til at betale 10, 25 og 50 kroner mere, hvis De f.eks. vidste, at der ikke havde været anvendt børnearbejde?« 81
- Tabel 10 »Hvis selskabets sociale politik gjorde, at abonnementet bliver dyrere, vil De så være villig til at betale 10, 25 og 50 kroner mere i kvartalsafgift?« 83
- Tabel 11 Merprisen for de forskellige Max Havelaar-mærkede produkter 85
- Tabel 12 Samlede væksttal for Max Havelaar-mærkede produkter 85
- Tabel 13 »Når Lønmodtagernes Dyrtidsfond (LD) vurderer, hvilke selskaber, LD vil investere i, skal etik være en vigtig faktor?« 99
- Tabel 14 »Hvilke af følgende 7 udsagn er de 2 vigtigste for LD's investeringer? De bedes sætte 2 krydser« 101

- Tabel 15 Danske forsikringsselskabers og pensionskassers markedsandele i % fordelt efter om og hvordan de har taget offentlig stilling til spørgsmålet om etik og investeringer 105
- Tabel 16 Forskellige virksomhedsreaktioner på forbrugerpresset 121
- Tabel 17 Virksomheder med offentliggjorte sociale/etiske erklæringer 125
- Tabel 18 Etik på bundlinien 139
- Tabel 19 Regnskabstal for økologiske og konventionelle bedrifter 46
- Tabel 20 Fordelingen af skåne- og fleksjob på private og offentlige arbejdsgivere 76
- Tabel 21 Beskæftigede på særlige vilkår i forhold til beskæftigede i alt 76
- Tabel 22 Resultatet af LD's aktiepuljer i 1. kvartal 2000 100
- Tabel 23 Årets resultat efter skat for Invest Miljø A/S 104
- Tabel 24 Danske vindmøllefabrikkers omsætning 144
- Tabel 25 Danske vindmøllefabrikkers eksport 146

FIGURER

- Figur 1 Økologisk dyrkede arealer i EU 41
- Figur 2 FDB's samlede økologiske salg 43
- Figur 3 FDB's økologiske salg for forskellige varegrupper 45
- Figur 4 FDB's økologiske prognose 45
- Figur 5 Andel af befolkningen, som har købt økologisk i forskellige varegrupper i løbet af den foregående uge 53
- Figur 6 »Mener De, at forbrugerboykot som middel til at udtrykke politiske holdninger er en god eller dårlig ide?« 67
- Figur 7 »Har De personligt boykottet én eller flere varer inden for det seneste år?« 69
- Figur 8 »Hvor tit vælger De produkter ud fra holdninger til miljø, dyreetik eller menneskerettigheder?« 71
- Figur 9 »Hvis De selv kunne vælge, hvilke af følgende energiformer ville De da foretrække? De må gerne angive flere energiformer« 75
- Figur 10 »Hvor meget vil De være villig til at betale for grøn el?« 77
- Figur 11 Pensionsformuernes fordeling 1998 93
- Figur 12 Pensionskapitalens andel af den samlede fondsbørsnoterede aktiekapital 95
- Figur 13 Befolkningens holdninger til pensionskassernes etiske investeringsadfærd 97
- Figur 14 Bæredygtigt afkast 113
- Figur 15 Virksomhedernes oplevelse af forbrugernes nye krav 115
- Figur 16 Hvor mange forbrugerkrav oplever virksomhederne? 117
- Figur 17 Forbrugerpresset i forhold til, hvad virksomhederne producerer eller sælger 119
- Figur 18 Hvor mange virksomheder har en skriftligt formuleret social/etisk erklæring? 123
- Figur 19 Oversigt over fire nye regnskabstyper 129
- Figur 20 Hvad konkurrerer virksomhederne på? 143
- Figur 21 Hvad er den største personalemæssige udfordring? 153

- Figur 22 Antallet af 18-66 årige modtagere af overførselsindkomster 158
 Figur 23 Opsvinget er gået uden om de svageste 159
 Figur 24 Lag af værdier 171
 Figur 25 Antallet af skåne- og fleksjob 74
 Figur 26 I Sverige har etiske investeringer været en god forretning 92
 Figur 27 Etiske investeringsforeningers vækst i England 94
 Figur 28 Etiske investeringsforeninger vokser hurtigst 94
 Figur 29 Alm. Brand Banks økonomiske model 98
 Figur 30 DSI-indekset fra januar 1990 til januar 2000 110
 Figur 31 Tobaksindustriens faldende markedsværdi 114
 Figur 32 Dansk vindmøllekapacitet 146
 Figur 33 Vedvarende energis andel af energiforbruget 146
 Figur 34 Energieksperten vokser hurtigst 147

BOKSE

- Boks 1 En ny global samvittighed 30
 Boks 2 Da formanden for Danfoss gjorde op med væksten 34
 Boks 3 Menneskelig kapital 36
 Boks 4 Det sociale indeks 38
 Boks 5 Den etiske lønmodtager 40
 Boks 6 FDB som politisk virksomhed 42
 Boks 7 De økologiske landmænd tjente mest i 1998/99 46
 Boks 8 Forbrugernes samvittighed og dyrs velfærd 48
 Boks 9 Dyrenes Beskyttelse 50
 Boks 10 Genindustriens nedtur 52
 Boks 11 Udsalg med ren samvittighed 58
 Boks 12 Tusindfryd Color 60
 Boks 13 Velplejet med ren samvittighed 62
 Boks 14 Vask hår med ren samvittighed 64
 Boks 15 En supertanker ændrer kurs 66
 Boks 16 Jeg skal også kunne se mine børn i øjnene 68
 Boks 17 180 graders kursændring på en weekend 72
 Boks 18 Virksomhedernes sociale ansvar 74
 Boks 19 Falck satser på en social profil ved udliciteringer 80
 Boks 20 At gøre noget godt, der kan betale sig 82
 Boks 21 Tele Danmark og B-holdet 86
 Boks 22 Sundhed med samvittighed 88
 Boks 23 Codan i tæt samarbejde med Dansk Røde Kors 90
 Boks 24 Bliv rig med den bedste samvittighed 92
 Boks 25 Etiske investeringer i England 94
 Boks 26 Etiske investeringskrav 96
 Boks 27 Alm. Brand Banks miljøinvesteringsforening 98
 Boks 28 LD's miljøpulje gav det største afkast 100
 Boks 29 Globale Vækstmarkeder Med Etiske Hensyn 102
 Boks 30 Man kan godt have ren samvittighed og samtidig tjene penge 104

- Boks 31 OECD's takt og tone for multi-nationale firmaer 106
- Boks 32 Virksomhedernes samvittighed 108
- Boks 33 DSI 400-indekset 110
- Boks 34 Bør lægernes pensionskasse investere i tobaksindustrien? 112
- Boks 35 Amnesty Business Club 116
- Boks 36 Industrien og menneskerettighederne 118
- Boks 37 Social og etisk mærkning af produktionen 120
- Boks 38 Legetøj med god samvittighed 122
- Boks 39 PricewaterhouseCoopers som godhedens gesandt 124
- Boks 40 Etik på handelshøjskolerne 126
- Boks 41 Et umage par går sammen 128
- Boks 42 Advokaters samvittighed 130
- Boks 43 Reklame for Alvor 132
- Boks 44 Nydansker-Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet 136
- Boks 45 Benetton var tidlig ude 138
- Boks 46 Er I enige? 140
- Boks 47 Miljø- og energieksporten er større end svineeksporten 142
- Boks 48 Fra Tvindskolernes symbol til børsens højdespringer 144

LITTERATURLISTE

På litteraturlisten er medtaget de titler og dokumenter, der direkte har været brugt i forbindelse med skrivning af bogen.

- Abrahamsen, Bolette og Ingemann, Jan Holm: »Markedsperspektiver for økologiske fødevarer – herunder first mover potentialer«, rapport til Bichel-udvalget, Aalborg Universitet, 1998
- Advokatrådet: »Regler om god advokatskik«, 1999
- Agerley, Harald: »Miljø og markedsøkonomi – befolkningsekspllosion, politik og teknologi«, 1993
- Alm. Brand Invest: »Præsentation. Investeringsforeningen Alm. Brand Invest. Afdeling 6 – Miljøteknologi«. 1999
- Aktuelt Miljø«, nr. 1, temanummer om den politiske forbruger, 1999
- »Amnesty satser på dansk erhvervsliv«, Medlemsblad for Amnesty International, nr. 2, 1998
- Amphion: »Videnregnskab for Amphion 1998«, 1999
- Andersen, Dines og Anne-Dorte Hestbæk: »Ansvar og værdier. En undersøgelse i børnefamilier«, Socialforskningsinstituttet, 1999
- Arbejds-, erhvervs-, forsknings- og undervisningsministeriet: »Ledelse, organisation og kompetence – mod bedre produktivitet, velfærd og innovation i danske virksomheder i det 21. århundrede«, 1997
- Arbejds-, finans-, erhvervs-, indenrigs-, ministeriet for fødevarer, landbrug og fiskeri, miljø- og energiministeriet og udenrigsministeriet: »Erhvervslivets samfundsmæssige ansvar«, 1999
- Arbejds-, bolig-, erhvervs-, finans-, skatte-, social-, stats- og økonomiministeriet: »Pensionsopsparingens udbredelse og dækning«, 1995
- Arbejds- og socialministeriet: »Etablering af skånejob på arbejdsmarkedet«, 1. og 2. redegørelse, 1996 og 1997
- Arbejdsmarkedets Tillægspension: »Beretning og regnskab 1997«, 1998
- Arbejdsmarkedets Tillægspension: »Videnregnskab 1998«, 1999
- Bach, Christian Friis: »Det globale EU. Visioner for Verdenshandelsorganisationen WTO«, 1999
- Bak, Christian: »Det etiske regnskab – introduktion, erfaringer og praksis«, 1996
- Bang, Henrik P. og Sørensen, Eva: »Fra græsrødder til hverdagsmager«, 1997
- Baunsbak-Jensen, Asger m.fl.: »Det ny århundrede. Visioner om et retfærdigt samfund«, 1999
- Bengtson, Steen: »Handicap og funktionshæmning i halvfemserne«, Socialforskningsinstituttet, 1997
- Bengtson, Steen og West, Bjørn: »Fysisk handicappede på arbejdsmarkedet«, 1998

- Boelsgaard, Kurt (red.): »Etik i dansk erhvervsliv«, 1998
- Bojesen, Lars Bo og Lindhardt, Jan: »Samvittigheden«, 1979
- Bono: »World Debt Angers Me«, The Guardian, den 16. februar 1999
- Borgen, Michael (red.): »Økoguide 1999«, 1999
- Brundtland-kommissionen: »Vores fælles fremtid«, 1987
- Byggecentrum: »Kundebehov og medarbejderfokus skaber resultater. Byggecentrums videnregnskab 1998«, 1999
- Byggeplandata: »Videnkapital i Byggeplandata A/S 1998«, 1999
- Camus, Albert: »Sisyfos-myten«, 1995
- Carl Bro Gruppen: »Videnregnskab 1997/98«, 1999
- CASA & Socialpolitisk Forening: »Social Årsrapport 1999«, 1999
- Center for Ligebehandling af Handicappede: »Notat om antal skåne- og fleksjobs i uge 8/1999 – uge 22/1999«, 1999
- Center for Ligebehandling af Handicappede: »Notat om antal beskyttede enkeltstillinger 1996«, 1997
- Center for Ligebehandling af Handicappede: »Oversigt over antal skåne- og fleksjob uge 4 1998«, 1999
- Christensen, Erik: »Nye værdier i politik og samfund. Paradigmeskift og kulturbrydninger«, 1990
- Christensen, Hans Skov: »Åbne døre for alle«, ErhvervsBladet, den 11. januar 2000
- Coloplast: »Videnregnskab 1997/98«, 1999
- Corbin, Jane: »Den norske kanalen. De hemmelige Midtøsten-forhandlingene«, 1994
- Corbin, Jane: »Fredens hemmelige fødselshjælpere«, Politiken, den 23. januar 1994
- COWI: »Årsberetning 1998/99«, 1999
- »Dagens Medicin«, nr. 2, 2000
- Danica: »Årsregnskab 1998«, 1999
- Danmarks Statistik: »Miljøstatistik 1998«, 1998
- Danmarks Statistik: »Statistisk tiårsoversigt 1999«, 1999
- Dansk Arbejdsgiverforening: »Socialpolitikken & Arbejdsmarkedet«, 1999
- Dansk Industri: »Industrien og menneskerettigheder«, 1997
- Dansk Industri: »Selvfølgelig hjælper vi hinanden. Debatpjece om virksomhedernes sociale engagement«, 1999
- Dansk International Efteruddannelse: »Videnregnskab 1998/99«, 1999
- Dansk Management Forum og Handelshøjskolen i København: »Cranet E-undersøgelsen i 1999 – HRM i danske virksomheder på tærsklen til et nyt årtusinde«, 1999
- Dansk Markedsføringsforbund: »Reklame for Alvor – historik«, notat, 1999

Dansk Shell: »Beretning og regnskab 1977«, 1998

Dansk Shell: »Dansk Shell og vores principper«, 1998

Dansk Shell: »Dansk Shell 1998«, 1999

Dansk Shell: »Dansk Shell 1999«, 2000

Dator: »Videnregnskab 98/99«, 1999

Det nationale netværk af virksomhedsledere: »Ideeer fra Det nationale netværk af virksomhedsledere«, 1998

Det Nationale Netværk af Virksomhedsledere: »Notater fra høringen den 16. september 1998 i Landstingssalen«, 1998

Det Nationale Netværk af Virksomhedsledere: »Servicemedarbejderen«, 1999

Det Nationale Netværk af Virksomhedsledere: »Sideproduktion – en gevinst for virksomhed og medarbejdere«, 1999

Det Økonomiske Råd: »Dansk Økonomi«, efteråret 1998

Dostojevskij, Fjodor: »Brødrene Karamazov«, bind 1 og 2, 1995

Dyhr, Villy: »De nye regnskaber«, i: Arbejdsliv, nr. 2, 1999

Dyhr, Villy og Nielsen, Søren Kåre: »Strategisk ledelse af stakeholderrelationer i større virksomheder, dialog og alternativ rapportering som nye ledelsesredskaber«, specialeafhandling ved diplomstudiet i organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i København, 1999

DSI: »Videnregnskab«, 1999

Energistyrelsen: »Energistatistik 1997«, 1998

Enzensberger, Hans Magnus: »Med udsigt til borgerkrigen«, 1994

Enzensberger, Hans Magnus: »Om skikkelighed«, i: Weekendavisen, 19.-25. marts 1999

Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers og Huset Mandag Morgen: »The Copenhagen Charter – a management guide to stakeholder reporting«, 1999

Erhvervsudviklingsrådet: »Videnregnskaber. Rapportering og styring af videnkapital«, 1997

Erhvervsministeriet: »Erhvervsredegørelse 1997«, 1997

Erhvervsministeriet: »Erhvervsredegørelse 1998«, 1998

Erhvervsministeriet: »Erhvervsredegørelse 1999«, 1999

Erhvervsministeriet: »Mærkning. Mærkningsudvalgets redegørelse«, 1999

Erhvervsministeriet: »Udvikling af videnregnskaber. Erfaringer fra 19 virksomheder«, 1999

Erhvervs-, finans-, skatte- og økonomiministeriet: »Debatoplæg om aktivt ejerskab«, 1999

EU-Kommissionen: »The Eco-Industries Export Potential«, 1999

Falck: »Rapport fra arbejdsgruppen om social ansvarlighed«, 1999

- FDB: »Økologi for fremtiden«, et debatmagasin om økologi og kvalitet, 1998
- FDB og brugsforeningerne: »På vej mod en etik-politik. Debathæfte«, 1999
- Finansforbundet og PricewaterhouseCoopers: »Sociale regnskaber – en brugsbog om de nye regnskabsformer«, 1999
- Finansrådet: »Finans & Samfund«, nr. 5, 2000
- Forbrugerstyrelsen: »Fremtidens forbrugerpolitik – hvorhen? Debatoplæg om forbrugerpolitikens mål, midler og effekter«, udarbejdet af Oxford Research A/S, 1998
- Forbrugerstyrelsen: »Råd & Resultater. Teknik og Miljø«, nr. 10, 1999
- Forbrugerstyrelsen: »Virksomhederne og forbrugerpolitikken. En analyse af forbrugerpolitikens effekter på virksomhedernes konkurrenceevne og markedsstrategier«, udarbejdet af Oxford Research A/S, 1998
- Forenede Nationer: »Verdenserklæringen om Menneskerettigheder«, 1948
- Forsikring og Pension i Danmark: »1999 Statistik«, 1999
- Forsikring og Pension i Danmark: »Årbog '99«, 1999
- Forsikringshøjskolen Rungstedgaard A/S: »Årsberetning 1998«, 1999
- Frederiksen, Jens og Dyhr, Villy: »Sociale regnskaber«, særtryk, Revision & Regnskabsvæsen, nr. 10, 1997
- Gallup Instituttet: »Den etiske forbruger«, maj 1997
- Gallup Instituttet: »Den økologiske forbruger«, 1999
- Goyder, Mark: »Living Tomorrows Company«, 1998
- Greens Analyseinstitut: »Befolkningens krav til virksomhedernes sociale og etiske forhold«, 1998
- Greve, Bent m.fl.: »Virksomhedernes sociale ansvar. Det sociale regnskab – et første skridt«, FS & P Forskningsrapport nr. 7, Roskilde Universitetscenter, 1997
- Hans Hellighed Dalai Lama: »Tanker for det nye årtusinde«, 2000
- Hartmann: »Miljøreddegørelse 1998«, del 1 og del 2, 1999
- Havel, Václav: »De magtesløses magt«, 1991
- Hildebrandt, Steen og Brandi, Søren (red.): »Lærende organisationer«, 1998
- Hjelmar, Ulf (red.): »Etisk Regnskab. Værdistyring og resultatmåling«, 1997
- Hjulmand, Karen: »Det umuliges kunst. Politik og den politiske forbruger«, 1997
- Hofman-Bang: »Videnregnskabsmodel Hofman-Bang A/S«, 1999
- Holt, Helle: »En kortlægning af danske virksomheders sociale ansvar«, Socialforskningsinstituttet 1998
- Hotel Impala: »Det var en kold og regnfuld onsdag ...«, 1999
- Hussain, Mohammad Azhar: »Økonomisk studie af virksomhedernes sociale ansvar – teoretiske overvejelser og strategiske analyser«, Socialforskningsinstituttet, 1999

- Ibsen, Flemming: »Er det rationelt for virksomhederne at påtage sig et socialt ansvar?«, i: Arbejdsliv, nr. 2, 1999
- Ingeniørforbundet i Danmark: »Knowing – et landkort over ingeniørernes fremtid«, 2000
- Ingeniørforbundet i Danmark: »Knowing – projektet. Resultater af spørgeskemaundersøgelsen til IDA's medlemmer«, 2000
- Instituttet for Fremtidsforskning: »Den politiske forbruger«, 1996
- Institut for Fremtidsforskning: »Politisk Kapital«, Medlemsrapport 1, 1998
- Institut of Social and Ethical Accountability: »Accountability 1000«, 1999
- International Data Corp, 1998
- International Datasupport: »Sans & Viden. Videnregnskab 1998«, 1999
- Interview med Harald Agerley, formand for Danfoss: »Vækstens endeligt – et spørgsmål om tid«, i: Information, den 14.10.1991
- Interview med Ole Bornedal, »En yderst moralsk historie«, Information, den 9.-10. januar 1999
- Interview med Dansk Shells informationschef Margrethe Skov, »Hvidere end hvid – er Shell blevet »stueren?««, i: Studentermagasinet, nr. 3, 1998
- Interview med Steffen Brandt: »Det er os der bestemmer«, i: Berlingske Tidende, den 10. maj 1999
- Jensen, Rolf: »Det femte samfund – og dets succesvirksomheder«, i: Fremtidsorientering, nr. 6, 1997
- Jensen, Rolf: »The Dream Society«, 1999
- Jensen, Uffe Juul: »Moralsk ansvar og menneskesyn. Om holdninger i social- og sundhedssektoren«, 1984
- JobDanmark: »Sådan træffer du det svære valg – en bog om svært håndtérbare/tilgængelige emner inden for HRM og personaleområdet«, 1999
- Johannsen, Berit: »Det sociale indeks – et helt nyt værktøj«, i: Virksomhedernes Sociale Medansvar, nr. 8, 2000
- Juristernes og Økonomernes Pensionskasse: »Beretning og regnskab 1998«, 1999
- Juul, Søren: »Fællesskab og solidaritet i Danmark«, arbejdspapir, Socialforskningsinstituttet, 1998
- Knudsen, Erik: »Blomsten og sværdet«, 1949
- Kommunedata: »Beretning og videnregnskab 1998«, 1999
- Kommunernes Landsforening: »Grøn indkøbspolitik i kommunerne«, 1998
- Kommunernes Landsforening: »Indkøb for milliarder – udfordringer til fremtiden«, 1998
- KPMG: »Catalogue of social parameters«, 1997
- KPMG: »Dansk regnskabspraksis 1997. Grønne regnskaber«, 1998

- KPMG: »knowledge & integrity. En orientering fra KPMG om nye regnskabs- og ledelsesformer«, nr. 1, 2 og 3, 1999 og nr. 4, 2000.
- KPMG: »Model for social accounting«, 1997
- KPMG: »Nye regnskabsformer«, 1998
- KPMG: »Udkast til model for eksternt arbejdsmiljøregnskab for ABC Træbeskyttelse«, 2000
- KPMG: »Sociale regnskaber – et værktøj til virksomhedens udvikling«, 1998
- Kirkeby, Ole Fogh: »Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv«, 1998
- Lampkin, Nicolas: »Organic Farming in the European Union – overview, policies and perspectives«, 1999
- Larsen, Mogens Holten og Schultz, Majken: »Den udtryksfulde virksomhed«, 1998
- Larsen, Mona og Wiese, Hanne: »Virksomhedernes sociale engagement, Årbog 1999«, Socialforskningsinstituttet, 1999
- Lassen, Hans: »De tre socialdemokratier«, essay i Information, den 04-05.10, 1997
- Lassen, Hans: »De unge kan godt kæmpe uden Karl Marx som bagage«, kronik i Information, 09-10.06.1990
- Lassen, Hans: »Drop dog parolen om arbejderflertallet«, kronik i Socialistisk Weekend, den 18.03.1988
- Lassen, Hans: »Kom så i gang, I hunde«, kronik i Socialistisk Weekend, den 25.03.1988
- Lassen, Hans: »Men det skete i de dage ...«, kronik i Århus Stiftstidende, den 07.03, 1999
- Lassen, Hans: »Om 10 år er der ikke nogen, der snakker om socialisme mere«, essay i Praxis, nr. 1, 1990
- Lassen, Hans: »Samvittighed på dagsordenen«, kronik i Jyllands-Posten, den 01.12.1998
- Lassen, Hans: »Tvivlens herredømme«, kronik i Det Fri Aktuelt, den 02.10.1988
- Lassen, Hans: »Venstrefløjen og klodens kamp«, kronik i Politiken, den 01.09.1988
- Laursen, Karsten: »Økonomi og moral. Fem essays«, 1997
- »Lederne, temanummer om nye regnskaber«, nr. 1, 1998
- Lindhardt, Jan: »Ned fra soklen. Om etikken forsvinden og mulige genkomst«, 1998
- Linjebus: »Socialt regnskab 1998«, 1999
- Løgstrup, K. E.: »Den etiske fordring«, 1996
- Lønmodtagernes Dyrtidsfonds undersøgelse af kontohavernes holdning og forventninger, 1998
- Lønmodtagernes Dyrtidsfond: »Årsberetning 97«, 1998
- Mandag Morgen Strategiske Forum: »Den politiske virksomhed. Erhvervslivets svar på den politiske forbruger og på nye markedsvilkår«, 1996

Mandag Morgen Strategiske Forum: »Det sociale partnerskab. Hvordan virksomhederne kan øge produktiviteten ved at påtage sig et større socialt ansvar«, 1995

Magistrenes Pensionskasse: »Informationshæfte august 1999«, 1999

Magistrenes Pensionskasse: »Årsberetning 1998«, 1999

Max Havelaar Fondens årsrapport 1998

Meku: »Fra regnskab over viden til handling. Meku's videnregnskab for 1998«, 1999

Mercuri Urval: »Virksomheder skaber resultater. Mennesker skaber virksomheder«, udateret præsentationsmateriale

Michelsen, Johannes m.fl.: »The European Market for organic Products: Growth and Development«, 1999

Middelfart Sparekasse: Etiske regnskaber fra 1993 til og med 1998

Miljø- og Energiministeriet: »Dansk miljøeksport af produkter og rådgivningsydelser til vandsektoren 1998«, Miljønyt, nr. 40, 2000

Miljø- og Energiministeriet: »Eksport af produkter til energisektoren i 1998«, 1999

Miljø- og Energiministeriet: »Miljøeksport«, temanummer, MiljøDanmark, nr. 2, 2000

Miljø- og Energiministeriet: »Natur- og miljøpolitisk redegørelse 1999«, 1999

Miljø- og Energiministeriet: »Når staten køber ind«, rapport udarbejdet af CASA, 1999

Miljø- og Energiministeriet: »Rapport om evaluering af de grønne regnskaber«, udarbejdet af Center for Alternativ Samfundsanalyse, Gallup A/S og konsulentfirmaet Hanne Eriksen, 1999

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri: »Aktionsplan II. Økologi i udvikling«, 1999

Naisbitt, John og Aburdene, Patricia: »Megatrends 2000. Tendenser i 90'erne«, 1990

Nielsen, Lars Nordkov (red.): »Hvor går den etiske grænse? En debatbog om etik i politik, forvaltning og erhvervsliv«, 1998

Novo Nordisk: »Social rapport 1998«, 1999

Novo Nordisk: »Værdier i praksis. Miljø- og socialrapport 1999«, 2000

NPGrey: »Det er svært at sælge en idé. Det er umuligt at sælge andet«, udateret præsentationsmateriale

OECD: »Employment Outlook«, 1996

OECD: »OECD Guidelines for Multinational Enterprises«, 2000

Pensionsmarkedsrådet: »Rapport fra Pensionsmarkedsrådet«, 1998

Pensionsmarkedsrådet: »Rapport fra Pensionsmarkedsrådet«, 1999

Petersen, Verner C.: »Etik«, 1991

- Petersen, Verner C. og Lassen, Mette Stuhr: »Værdibaseret ledelse – et alternativ til styring, regulering og kontrol?«, Dansk Industri, 1997
- Poulsen, Per Thygesen (red.): »Ansvar og værdier«, 1997
- Prehn, Hans: »Masseforførelsen. Om reklamens magt – og afmagt«, 1997
- Pen-Sam: »Beretning og regnskab for 1998«, 1999
- »Pensionskassen«, magasin for PKA-medlemmer, temanummer om investeringer, nr. 17, 1997
- PFA-Pension: »Beretning og årsregnskab 1998«, 1999
- PFA-Pension: »Ethiske investeringer«, notat, dateret den 7. april 1998
- PLS Consult: »Produktionsgrupper/selvstyrende grupper i danske virksomheder«, 1999
- PricewaterhouseCoopers: »Earning your reputation – what makes others respect your compagny«, 1999
- Rambøll: »Filosofien«, 1998
- Rambøll: »Holistisk virksomhed«, 1997
- Rambøll: Holistiske regnskaber fra 1995 til og med 1998
- Rambøll: »Visionen«, 1995
- Regeringen: ».dk 21. En ny strategi for Danmarks erhvervspolitik«, 2000
- Regeringen: »Et arbejdsmarked for alle«, 1997
- Royal Dutch/Shell Group of Companies: »Statement of General Business principles«, 1997
- Royal Dutch/Shell Group of Companies: »Profits and Principles – does there have to be a choice?«, The Shell Report 1998, 1998
- Royal Dutch/Shell Group of Companies: »People, planet & profits – an act of commitment«, The Shell Report 1999, 1999
- Royal Dutch/Shell Group of Companies: »Listening and Responding. The Profits & Principles Advertising Campaign«, 1999
- Royal Dutch/Shell Group of Companies: »People, Planet & Profits – How do we stand?«, 2000
- Scan-AD Odense A/S: »Grøn analyse«, del 1 (kvantitativ del) og del 2 (kvalitativ del), 1998
- Schierbeck, Jens: »Etik i politik og erhvervsliv, menneskerettigheder og meddelsespligten til Fondsbørsen«, oplæg ved Den Danske Finansanalytikerforenings seminar om etisk investeringspolitik, den 2. april 1998
- SiD: »For eftertiden, naturligvis, økologisk landbrug«, 1995
- SiD: »For eftertiden, naturligvis, økologisk landbrug II«, 1998
- Sisyfos: »En undersøgelse af danske forsikringsselskabers og pensionskassers offentlige stillingtagen til spørgsmålet om etik og investeringer«, notat, 2000
- Social Forskning, temanummer om »Det sociale ansvar«, september 1996

Socialministeriet: »Det angår os alle – det sociale regnskab«, 1998

Socialministeriet: »Det angår os alle – om virksomhedernes sociale ansvar«, 1999

Socialministeriet: »Det sociale indeks – en måling af virksomhedernes sociale ansvar«, 2000

Socialministeriet: »Tal om det rummelige arbejdsmarked. En årlig status«, 1999

Socialforskningsinstituttet: »Notat vedr. virksomhedernes brug af fleksjob mv.«, 1999

Spar Nord: Kvalitetsregnskaber fra 1996 til og med 1998

Sparekassen Nordjylland: »Sparekassen Nordjyllands værdigrundlag«, 1998

Sparekassen Nordjylland: Etiske regnskaber fra 1989 til og med 1995

Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut: »Regnskabsstatistik for økologisk jordbrug 1998/99«, 2000

Svendsen, Steen m.fl.: »Den nye politiske markedsplads«, i Fremtidsorientering, nr. 2, 1998

Systematic: »Videnregnskab '99«, 1999

Sørensen, Jan Tind m.fl.: »Etisk regnskab for husdyrbrug«, 1998

»Uddannelse & udvikling«, temanummer om værdiledelse, nr. 2, 1997

UNDP: »Human Development Report 1998«, 1998

Teknologirådet: »Visioner om økologisk landbrug – en komparativ økonomisk analyse af fuld omlægning af dansk landbrug til økologisk drift«, 1998

Tele & Data: »Videnregnskab for Tele & Data – Århus«, 1999

Thaulow, Ivan: »Why Should Businesses Involve Themselves in Partnerships for Social Cohesion?«, Working Paper no. 12, The Danish National Institute of Social Research, 1997

The Economist: »Companies and their consciences«, den 20.-26. juli, 1996

Theodorakis, Mikis: »Dagbog«, 1973

Thulstrup, Jørn m.fl.: »Danskerne 2000. På vej mod et nyt årtusinde«, Institut for Konjunktur-Analyse, 1999

Tryg Baltica: »Etiske og politiske aspekter af Tryg-Balticas investeringsaktivitet«, notat, oktober 1999

Ugebladet Mandag Morgen: »AIM analyse: En tredjedel af forbrugerne vil handle politisk«, nr. 26, 1995

Ugebladet Mandag Morgen: »Danisco bliver politisk virksomhed«, nr. 3, 1997

Ugebladet Mandag Morgen: »Danske erhvervsledere vil forny kapitalismen«, nr. 31, 1997

Ugebladet Mandag Morgen: »Gennembrud for sociale og etiske værdier i danske virksomheder«, nr. 39, 1998

Ugebladet Mandag Morgen: »Dansk Supermarked indhenter FDB på økologi«, nr. 6, 1999

- Ugebrevet Mandag Morgen: »Tre revisionsgiganter bag nyt udspil om stakeholderledelse«, nr. 29, 1999
- Ugebrevet Mandag Morgen: »En halv million svage ledige fik ingen gavn af opsvinget«, nr. 32, 1999
- Ugebrevet Mandag Morgen: »Jelved: Regeringens socialpolitik er slået fejl«, nr. 33, 1999
- Ugebrevet Mandag Morgen: »Bæredygtige virksomheder giver aktionærerne det højeste afkast«, nr. 34, 1999
- Ugebrevet Mandag Morgen: »Politisk pres for 140 milliarder skal sikre erhvervslivets sociale værdier«, nr. 6, 2000
- Ugebrevet Mandag Morgen: »Fra industrisamfundets småstat til værdiernes stormagt«, 1999
- Ugebrevet Mandag Morgen: »Pensionskasser har tabt trecifrede millionbeløb på tobaksindustrien«, nr. 5, 2000
- Verdensbanken: »The State in a changing World«, 1997
- Vilstrup Research: »Investeringer og etik«, 1997
- Vindmølleindustrien: www.windpower.dk (oktober 1999)
- VISIONIK E-COM: »Videnregnskab for VISINIK E-COM A/S«, 1999
- VL Gruppe 16: »Kapitalismens overlevelse«, 1997
- Watson, Lyall: »Livstidevandet. Det underbevidstes biologi«, 1979
- Westergård-Nielsen, Niels: »Virksomhedernes sociale ansvar«, i: Arbejdsliv, nr. 2, 1999
- Wolfensohn, James D.: »The Other Crisis«, 1998
- Økonomiministeriet: »Hvordan er det med indflydelse på pensioner«, 1999
- Økonomiministeriet: »Økonomisk oversigt«, 1999

ET PERSONLIGT EFTERORD

*I hvilket jeg udtrykker min taknemmelighed over for dem,
der gjorde denne bog mulig.*

At skrive denne bog har været en stor personlig oplevelse for mig.

Det er en gammel drøm, der er gået i opfyldelse. Og jeg vil derfor sige tak til alle, der gjorde det muligt:

- min dejlige kone og børn, som gav mig en ubetalelig opbakning ved at acceptere, at jeg var dem utro i de mange timer, som bogen stjal fra dem
- forlaget Aschehoug, som turde udgive den
- mine kompetente kritikere – Lars Engberg, Ole Dreyer Hansen, Villy Dyhr, Mogens Hansen, Jette Sinkjær Simon, Frode Neergaard og min bror Morten Lassen – som gav sig tid til i en ellers travl hverdag at læse manuskriptet igennem og give uundværlig kritik
- alle dem, jeg har snakket med om bogens emner, og som uden at vide det bekræftede mig i, at det var rigtigt at skrive den.

Som samvittigheden har skriveprocessen indbyggede tilbagefald undervejs. Det er som en lang rejse, hvor man veksler mellem op- og nedture. Mellem at gå fuldstændig i stå og til grunde og så de fantastiske guddommelige øjeblikke, hvor der ikke er noget, der kan stoppe én, og hvor det bare drøner derudad med 200 kilometer i timen!

Jeg vil ikke være noget af det foruden. Hverken kulkældereren eller den syvende himmel. Det er fedt at skrive!