



[www.ibr.hi.is](http://www.ibr.hi.is)

## **SAMFÉLAGSÁBYRGÐ ÍSLENSKRA FYRIRTÆKJA**

**Snjólfur Ólafsson  
Brynhildur Davíðsdóttir  
Lára Jóhannsdóttir**

**Ritstjórar:**  
**Auður Hermannsdóttir  
Ester Gústavsdóttir  
Kári Kristinsson**

Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands:  
Erindi flutt á ráðstefnu í mars 2014

Ritrýnd grein

Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands

ISSN 1670-8288  
ISBN 978-9979-9933-4-6



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD**

# SAMFÉLAGSÁBYRGÐ ÍSLENSKRA FYRIRTÆKJA

Snjólfur Ólafsson, prófessor, Háskóli Íslands  
 Brynhildur Davíðsdóttir, prófessor, Háskóli Íslands  
 Lára Jóhannsdóttir, nýdoktor, Háskóli Íslands

## SAMANTEKT

Margar vísbendingar eru um að áhersla fyrirtækja á samfélagsábyrgð (samfélagsleg ábyrgð, e. corporate social responsibility) aukist hratt um þessar mundir, á Íslandi sem víða annars staðar í heiminum. Festa, miðstöð um samfélagsábyrgð var stofnuð í október 2011. Stofnfélagar að Festu voru sex fyrirtæki, þ.e. Landsbankinn, Landsvirkjun, Íslandsbanki, Rio Tinto Alcan, Síminn og Össur, en í desember 2013 voru félagar orðnir 29 talsins, bæði fyrirtæki og stofnanir. Í rannsókn þeirri sem kynnt er í þessari grein var óskað eftir svörum frá fulltrúum þessara 29 aðildarfélaga við fjórum spurningum:

1. *Hverjar eru helstu ástæður þess að fyrirtæki þitt leggur áherslu á samfélagsábyrgð?*
2. *Hver er helsti ávinningur þess fyrir fyrirtækið?*
3. *Á hvaða þætti samfélagsábyrgðar er lögð mest áhersla í fyrirtækinu?*
4. *Hverjar eru helstu hindranirnar við innleiðingu samfélagsábyrgðar í þínu fyrirtæki?*

Alls sendu 16 fyrirtæki inn svör við spurningunum og voru svörin greind og borin saman við fræðin um samfélagsábyrgð fyrirtækja og sjálfbæra þróun, þar með talið niðurstöður hérlendra rannsókna á þessu sviði. Svörin við fyrstu tveimur spurningunum fléttast nokkuð saman þar sem væntur ávinningur er ein af ástæðunum fyrir áherslu fyrirtækjanna á samfélagsábyrgð. Einnig felast upplýsingar um hvata í fyrstu tveimur spurningunum.

Fyrirtækin sem sendu inn svör telja greinilega að almenn krafa um að þau sýni samfélagslega ábyrgð í verki sé mikil og aukist jafnt og þétt. Mörg fyrirtækin nefna efnahagslegar eða rekstrarlegar ástæður fyrir aðgerðum á þessu sviði, sem felur í sér ávinning fyrir fyrirtækin. Margir nefna starfsmenn sem drifkraft aðgerða, þ.e. að þeir verði ánægðari og betri starfsmenn í fyrirtækjum með samfélagslegar áherslur, auk þess sem áhrif á ímynd fyrirtækja virðist skipa máli. Svörin sýna að þrýstingur til aðgerða kemur innan frá, sem og vegna þrýstings frá mismunandi hagsmunaaðilum utan veggja fyrirtækjanna, en þó finna fyrirtæki ekki fyrir þrýstingi frá hérlendum stjórnvöldum. Við innleiðingu á samfélagsábyrgð er mest áhersla lögð á umhverfismál, mannauð, áhrif á samfélag, gegnsæi, viðskiptahætti, siðferðilega háttsemi og góðgerðastarfsemi. Innri hindranir tengjast helst auðlindum, fyrirtækjamenningu, viðhorfi og þáttum tæknilegs eðlis.

## INNGANGUR

Vitundarvakning hefur átt sér stað á síðustu árum varðandi mikilvægi þess að fyrirtæki starfi með ábyrgum hætti í sátt við umhverfi og samfélag; það er að stunda samfélagsábyrgð. Hugtakið samfélagsábyrgð er þó engan vegin nýtt, heldur á það rætur sínar að rekja til sjötta áratugar tuttugustu aldarinnar. Fræðimenn svo sem Bowen (1953), Davis (1960) og Fredrick (1960) lögðu áherslu á að stjórnendur fyrirtækja ættu ekki aðeins að horfa til arðs fyrirtækjanna, heldur ættu einnig að taka til greina samfélagsleg áhrif af rekstri þeirra. Siðferði (e. ethics) var frá upphafi ríkur þáttur í samfélagsábyrgð. Hugtakið samfélagsábyrgð (e. Corporate Social Responsibility) kom síðan fram á sjöunda áratugnum og var viðtekið á þessum tíma að hugtakið fæli í sér ábyrgð á því að skapa arð og uppfylla lagaskyldur en að siðferðileg skylda fyrirtækja væri einnig að ganga lengra en lágmarks samfélags- og lagaleg viðmið og gildi kveði á um (Carroll, 1999). Góðgerðastarfsemi var og er hluti af samfélagsábyrgð fyrirtækja, en aðeins sem viðbót við aðra þætti er lúta að samfélagi og umhverfi. Orð Mads Ovlisens fyrrum stjórnarformanns Lego á fundi á Íslandi vorið 2008 ná þessari hugsun vel en hann sagði að samfélagsleg ábyrgð snúist um það með hvaða hætti fyrirtæki skapi arð en ekki hvernig þau verji honum (Arnarsdóttir, 2009).

Hugtakið sjálfbær þróun þróaðist á svipuðum tíma og hugtakið samfélagsábyrgð og við fyrstu sýn virðist sem hugtökin séu af sama meiddi (Jónsdóttir og Steinþórsson 2010) og að þau leggi sömu skyldur á herðar fyrirtækja. Við nánari skoðun kemur þó í ljós að hugtökin tvö eru ólík m.a. að því leyti að siðferði hefur ætíð verið snar þáttur í hugmyndafræði samfélagsábyrgðar meðan minna hefur farið fyrir því í hugmyndafræði sjálfbærrar þróunnar eins og sjá má m.a. í Skýrslu Brundlands nefndarinnar frá 1987 (Brundtland 1987; Davidsdóttir, Jóhannsdóttir og Ólafsson 2013).

Fjöldi alþjóðastofnana hefur skilgreint samfélagsábyrgð og hefur Evrópusambandið beitt sér fyrir innleiðingu samfélagsábyrgðar (Arnarsdóttir 2009). Árið 2006 skilgreindi framkvæmdastjórn Evrópusambandsins samfélagsábyrgð á eftirfarandi hátt: „Samfélagsábyrgð er þegar fyrirtæki flétta, að eigin frumkvæði en þó í nánu samstarfi við hagsmunaaðila, samfélagslega og umhverfislega þætti sem og mannréttindi og neytendamál inn í daglega starfsemi sína sem hluta af stefnumótun fyrirtækisins“ (European Commission 2006). Skilgreiningunni var síðan breytt árið 2011 og segir hún að samfélagsábyrgð felist í því að fyrirtæki taka ábyrgð á afleiðingum starfsemi sinnar á þjóðfélagið („the responsibility of enterprises for their impacts on society“, European Commission 2011).

Á síðasta áratug hefur áhersla á samfélagsábyrgð fyrirtækja á Íslandi aukist, en þó sérstaklega eftir efnahagshrunið 2008. Orðræðan um samfélagsábyrgð fyrir hrun snérist af miklu leyti um útteilingu arðs til margvíslegra góðgerðamála og samkvæmt rannsókn Huldu Steingrímsdóttur frá árinu 2006 skilgreindu íslensk fyrirtæki samfélagsábyrgð sem stuðning við ýmis málefni (Arnarsdóttir 2009). Eftir hrun hefur áherslan snúist yfir í ábyrgð við sköpun arðs. Þessi áherslubreyting er nær þeirri þróun sem átt hefur sér stað m.a. innan landa Evrópusambandsins. Færa má rök fyrir því að þróun samfélagsábyrgðar hafi verið hægari hér á landi en víða annars staðar, þrátt fyrir að á haustmánuðum 2008 hafi 43% fyrirtækja í könnun Hörpu Dísar Jónsdóttur talið sig vera samfélagslega ábyrg (Jónsdóttir, 2009). Hanna Þorsteinsdóttir (2010) velti ástæðum þessarar hægu þróunar fyrir sér og komst að þeirri niðurstöðu að um væri að ræða nokkrar megin ástæður: i) smæð íslenskra fyrirtækja og einangrun þeirra frá stærri mörkuðum ii) trú á að umhverfismál, mannréttindi og réttindi launþega væru í góðu lagi iii) lítill þrýstingur á samfélagsábyrgð frá hagsmunaaðilum íslenskra fyrirtækja iv) þrýstingur frá stjórnvöldum um hagvöxt með minni áherslu á samfélags- og umhverfismál v) einangrun íslenskra fyrirtækja frá t.d. leiðsögn Evrópusambandsins um samfélagsábyrgð og vi) fá hneyklismál tengdum íslenskum fyrirtækjum allt að hrúni 2008.

Fáar rannsóknir hafa skoðað ávinning samfélagsábyrgðar á Íslandi. Undantekningar eru nokkrar m.a. fyrirnefnd rannsókn Hörpu Dísar Jónsdóttur. Sú rannsókn leiddi í ljós að helsti ávinningur að mati stjórnenda væri bætt ímynd og orðspor fyrirtækja.

Í annarri rannsókn kannaði Dagný Kaldal Leifsdóttur (2013) birtingu upplýsinga á vefsíðum um samfélagsábyrgð hjá 50 stærstu fyrirtækjum á Íslandi. Rannsakað var hvort fyrirtækin birtu stefnu sína eða gildi á vefsíðum og hvort þar sé að finna ákvæði um samfélagsábyrgð. Einnig var tekið saman yfirlit um upplýsingar á vefsíðum fyrirtækjanna um efndir á stefnu um samfélagsábyrgð og úr þeim upplýsingum var síðan unnið yfirlit um helstu áherslur fyrirtækjanna á sviði samfélagsábyrgðar. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru að á meðal 50 stærstu fyrirtæki á Íslandi voru 66% fyrirtækjanna með ákvæði um samfélagsábyrgð í einhverri mynd í stefnu sinni. Fylgni var á milli þess að hafa stefnu í slíkum málum og svo að birta upplýsingar um efndir. Helstu áherslur fyrirtækjanna á sviði samfélagsábyrgðar voru á viðskiptavini, mannauðsmál og umhverfismál. Julia Vol (2012) fjallaði í sinni meistaraþrófsritgerð um innleiðingu samfélagsábyrgðar hjá Landsbanka Ísland með hliðsjón af breytingastjórnun og var tilgangurinn að meta innleiðingarferli samfélagsábyrgðar hjá bankanum. Þar kom fram að velgengnisþættir við innleiðingu eru m.a. samskipti, þjálfun og fræðsla starfsmanna.

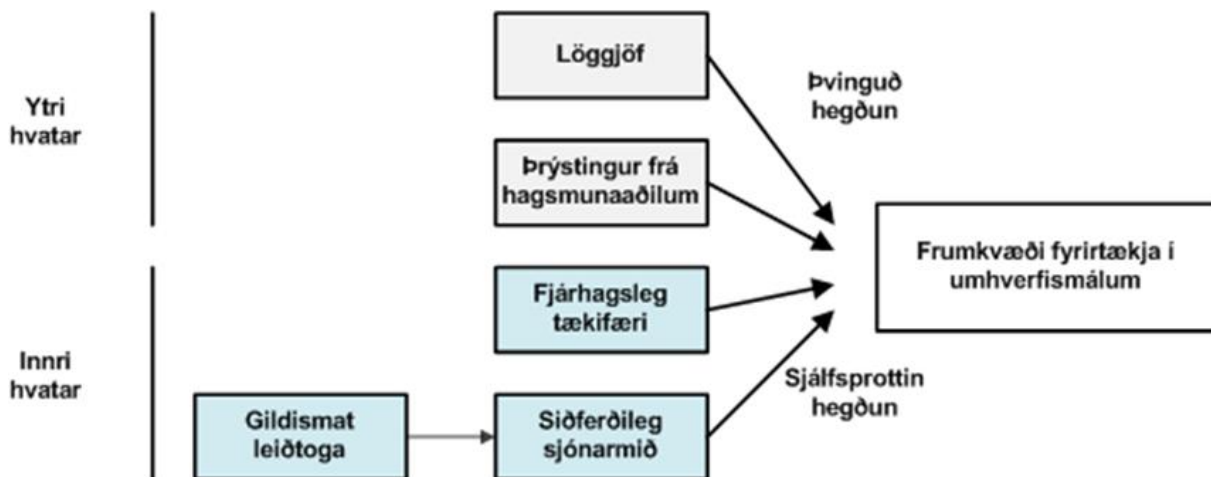
Í ljósi fárra rannsókna á samfélagsábyrgð fyrirtækja á Íslandi er markmið rannsóknarinnar að gera grein fyrir viðhorfum til samfélagsábyrgðar hjá völdum íslenskum fyrirtækjum, með áherslu á eftirfarandi rannsóknasurningar: i) hverjar eru ástæður þess að fyrirtækið leggi áherslu á samfélagsábyrgð ii) hver helsti ávinningur sé fyrir fyrirtækið iii) á hvaða þætti samfélagsábyrgðar er lögð mest áhersla og iv) hverjar eru helstu hindranir fyrir innleiðingu samfélagsábyrgðar. Byggir rannsóknin á spurningalista sem sendur var út til meðlima Festu, miðstöðvar um samfélagsábyrgð.

Greinin hefst á lýsingu á aðferðafræði rannsóknar. Því næst eru niðurstöður kynntar og þær síðan ræddar með tilliti til hvata, ávinnings, áherslu og hindrana í samhengi fyrri rannsókna. Greinin endar á lokaorðum.

## AÐFERÐ

Rannsókninni var ætlað að kanna viðhorf til samfélagsábyrgðar hjá íslenskum fyrirtækjum sem nú þegar hafa reynslu af samfélagsábyrgð sem og sýna málefni áhuga. Ákveðið var því að leita til fyrirtækja sem aðilar eru að Festu, miðstöð um samfélagsábyrgð (hér eftir nefnd Festa), en með því móti töldum við okkur ná að kortleggja viðhorf í fyrirtækjum sem vilja vera leiðandi á þessu sviði hér á landi. Festa er fremur ný af nálinni en hún var stofnuð í október 2011. Í dag eru 29 fyrirtæki aðilar að Festu. Festa lagði til lista yfir tengiliði í viðkomandi fyrirtækjum. Sendur var tölvupóstur til umræddra aðila þann 19. desember 2013 og ítrekun send 3. janúar. Óskað var eftir svörum við eftirfarandi spurningum: 1. *Hverjar eru helstu ástæður þess að fyrirtæki þitt leggur áherslu á samfélagsábyrgð?* 2. *Hver er helsti ávinningur þess fyrir fyrirtækið?* 3. *Á hvaða þætti samfélagsábyrgðar er lögð mest áhersla í fyrirtækinu?* og 4. *Hverjar eru helstu hindranirnar við innleiðingu samfélagsábyrgðar í þínu fyrirtæki? (Hvað er erfiðast við innleiðinguna?).* Alls sendu 16 fyrirtæki inn svör við spurningunum.

Svörin við hverri spurningu voru flokkuð saman. Notuð var opin kóðun og markviss kóðun við greininu á svörunum. Við greiningu á svörum við spurningu 1 var horft til þess hvort að fram kæmu ytri hvatar, þ.e. þrýtingur frá löggjafarvaldi eða hagsmunadílum (Mygind, 2009), eða hvort fyrirtæki ynnu sjálfviljug að því að innleiða samfélagslega ábyrgð, t.d. vegna þess að þau sæju sér fjárhagslegan hag í því eða vegna siðferðilegra sjónarmiða sem byggð eru á gildismati stjórnenda (Bansal & Roth, 2000; Tutore, 2010), sjá mynd 1.



Mynd 1: Hvatar að umhverfislegu frumkvæði (Bansal & Roth, 2000; Tutore, 2010).

Varðandi svör við spurningu 2 var horft til þess hvort fram kæmu sjónarmið um gagnkvæman ávinning samfélags og fyrirtækis (e. win-win), eða einhliða ávinning (e. win-lose) eða hvort fyrirtækin nálguðust samfélagslega ábyrgð út frá stefnu (e. strategic perspective) (Hoffman, 2000). Varðandi spurningu 3 var litið til skilgreiningar á samfélagslegri ábyrgð sem gefin var út í ISO 26000 staðlinum frá árinu 2010. Þar er samfélagsleg ábyrgð skilgreind á eftirfarandi máta (International Organization for Standardization, n.d.): Ábyrgð fyrirtækis á þeim áhrifum sem ákvarðanir þess og starfsemi hafa á samfélag og umhverfi sem öxluð er með gegnsæri og siðferðilegri háttsemi sem:

- stuðlar að sjálfbærri þróun, þar með talið heilsufari og velferð samfélagsins;
- tekur mið af væntingum hagsmunaaðila;
- fylgir gildandi lögum og samræmist alþjóðlega viðtekinni háttsemi;
- og hefur verið innleidd innan fyrirtækisins og viðhöfð er í öllum samskiptum þess.

Áhersluþættir samkvæmt staðlinum eru því samfélag, umhverfi, gegnsæi, siðferðileg háttsemi, sjálfbær þróun, hagsmunaaðilar, lög og reglur, samþætting við daglegan rekstur og viðskiptahættir.

Hvað spurningu 4 varðar þá var litið til þess hvort um væri að ræða a) innri hindranir, þ.e. skortur á auðlindum, skilningur og skynjun, innleiðing eða viðhorf og fyrirtækjamenning, eða b) ytri hindranir, þ.e. vottunarferli, hagrænir hvatar (hvort þau muni njóta markaðsávinninga), veikar stofnanir og því veikur stofnanatengdur stuðningur eða viðeigandi stuðningur og leiðbeiningar (Hillary, 2004).

Hafa ber í huga að þar sem þýði rannsóknarinnar byggði ekki á slembiúrtaki er ekki hægt að yfirfæra niðurstöður rannsóknarinnar yfir á atvinnulífið á Íslandi í heild sinni. Niðurstöðurnar gefa þó mynd af viðhorfum fulltrúa þeirra fyrirtækja sem sem eru aðilar að Festu og því líkleg til að vera komin lengst í innleiðingu samfélagsábyrgðar. Niðurstöðurnar lýsa enn fremur aðeins viðhorfum starfsmanna fyrirtækjanna, en ekki endilega raunverulegri breytni þeirra.

## NÍÐURSTÖÐUR

Við fjöllum nú um hverja spurningu fyrir sig, eina í hverjum undirkafla.

### Helstu ástæður fyrir áherslu á samfélagsábyrgð fyrirtækja

Mörg fyrirtækin nefndu ytri hvata til þess að sýna samfélagsábyrgð, það er samfélagsábyrgð er sýnd vegna þrýstings frá mismunandi hagsmunaðilum utan veggja fyrirtækjanna. Þrýstingurinn virðist í öllum tilvikum koma frá samfélagi og neytendum sem og erlendis frá, en ekki frá hérlandum stjórnvöldum.

Dæmi um orðalag eru „*almenn vakning um að fyrirtæki sýni samfélaglega ábyrgð*“, „*almennigur vill að við vinnum að þessum málum*“, „*það sé fyrirtæki okkar lífsnauðsynlegt... fáum ekki að starfa til langframa í ófriði*...“, „*...gera fyrirtækinu illmögulegt að sniðganga samfélagábyrgð ásamt því alþjóðlega umhverfi sem við störfum í*“.

Í svörum fyrirtækjanna voru þó innri hvatar einnig mjög áberandi. Fjölmörg fyrirtæki ræddu um að gildi og eðli fyrirtækjanna fæli í sér samfélagsábyrgð.

„*Gildin okkar ... gera fyrirtækinu illmögulegt að sniðganga samfélagábyrgð*...“, „*Samfélagsábyrgð er partur af því sem ... stendur fyrir*“, „*er í samræmi við okkar viðhorf til lífsins*“, „*Samfélagsleg ábyrgð ... samtvinnast meginstarfsemi fyrirtækisins sem er og verður að vera óháð og trúverðugt*“.

Einnig var áberandi að fyrirtæki vildu sýna öðrum gott fordæmi og tengdist það þá einnig oft eðli fyrirtækjanna.

„*Gera það sem við erum að segja öðrum að gera*“; „*...en við veitum þeim aðstoð og ráðgjöf til að þau geti innleitt hugsun um samfélagslega ábyrgð til að efla sína starfsemi*“.

Aðrir innri þættir svo sem fjárhagslegur ávinningur og nauðsyn þess að laða að hæft starfsfólk voru einnig nefndir.

„*Teljum það vera arðbærara ef vel er að henni staðið heldur en að gera hana ekki*“, „*það borgar sig*“, „*Þetta er leiðin til að reka fyrirtæki skynsamlega*“, „*til hagsbóta fyrir okkur í innra starfi sem og í samskiptum við viðskiptavinum*“

„*Við viljum laða að okkur starfsmenn og verkkaupa sem hafa svipaða lífsýn og við*“, „*við löðum ekki til okkar það starfsfólk sem við viljum fá nema það telji sig geta verið stolt af því að starfa hjá okkur*“, „*skilar sér í ánægðara starfsfólki*“.

Tvö fyrirtækjanna nefna áherslu fyrri ára á umhverfismál hafi þróast út í breiðari áherslu, það er á samfélagsábyrgð þar sem umhverfismál eru einn undirflokkur. Tvö til viðbótar minnst á umhverfismálin sérstaklega sem hvata til að vera samfélagslega ábyrg.

Nokkur fyrirtæki líta á samfélagsábyrgð sem leið til að auka traust til þeirra, það er að efla ímynd sem og að efla traust í samfélaginu almennt á íslenskum fyrirtækjum. Tvö fyrirtækjanna nefna gildi sín til að útskýra þetta, annað *ábyrgð* og hitt *traust*. Eitt fyrirtæki vill „*efla og auka traust á atvinnulífi*“ og annað „*... stuðlar að auknum trúverðugleika fyrirtækisins*“.

Að lokum var eitt fyrirtæki sem sagði áherslu á samfélagsábyrgð væri komið að hluta til vegna kröfu starfsmanna og stjórnenda.

„eftir hrunið var ákveðin ósk frá starfsmönnum og yfirstjórn að við myndum taka meiri „samfélagsábyrgð“ inn í starfshættina“.

### **Helsti ávinningur af innleiðingur á samfélagsábyrgð**

Svör fyrirtækjanna snérust að miklu leyti um fjárhagslegan ávinning, hæft og stolt starfsfólk sem og ímynd fyrirtækisins.

Mjög áberandi er í svörum að fyrirtækin telja að það sé fjárhagslegur ávinningur af því að sýna samfélaglega ábyrgð. Sum ræða um þetta á almennum nótum, t.d. „Af því að það borgar sig“ og „muni skila félaginu fjárhagslegum ávinningi til frambúðar“.

Í sumum svörum kemur fram ávinningur sem felst í samkeppnissforskoti, eins og „styrkir einnig samkeppnisstöðu, verðum við að vænlegri samstarfsaðila“, „Áhersla á samfélagslega ábyrgð er hluti af því að skapa okkur sérstöðu og greina okkur frá samkeppnisaðilum“ og „efli okkur í samkeppni“.

Betri rekstur er nefndur af mörgum, t.d. er *rekstararsparnaður* nefndur af einu fyrirtæki og annað segir „... samfélagsábyrgð hjálpar stjórnendum að greina hvar helstu áhættuþættirnir eru, hvar félagið þurfi að bæta sig ...“.

Nokkur fyrirtæki nefna bættu ímynd, t.d. „með því að sýna samfélagslega ábyrgð muni félagið skapa sér góða ímynd“ og „áframhaldandi jákvætt umtal“, en bætt ímynd getur beint eða óbeint leitt til aukinna tekna hjá viðkomandi fyrirtækjum

Nokkur fyrirtækjanna minnst á aukna hæfni starfsmanna, svo sem: „faglegri vinnubrögð og betri skilningur á rekstarumhverfinu“ og „Auk þess verða starfsmenn meðvitaðri um gæði vinnu sinnar“. Einnig er minnst á aukna starfsánægju, betra starfsumhverfi og heilsufarsvitund, „aukin ánægja starfsfólks um að störf þess skipti máli“, „hefur jákvæð áhrif á starfsfólk“, „að bæta öryggi og heilsu starfsfólks, bæði karla og kvenna“, sem og möguleika þess að ná í hæft starfsfólk „samfélagsábyrgð okkar hefur líka hvatt atvinnuleitendur til þess að ganga til liðs við fyrirtækið“.

Það vekur athygli að flest fyrirtækjanna virðast nálgast samfélagsábyrgð vegna ávinnings fyrirtækjanna sjálfra, en ekki vegna ávinnings samfélagsins. Undantekning kemur þó fram í svörum hjá einu fyrirtækjanna sem segir „Aðal ávinningurinn og tilgangurinn með því að vera samfélagslega ábyrgt fyrirtæki er þó sá að horfa til komandi kynslóða og þess að við höfum þær skyldur gagnvart þeim að ganga ekki um of á takmarkaðar auðlindir jarðar“.

### **Áhersluþættir við innleiðingu á samfélagsábyrgð**

Skipta má svörum fyrirtækjanna í 7 flokka; 1) umhverfi, 2) starfsmanna/mannauðsmál, 3) áhrif á samfélag, 4) gegnsæi, 5) viðskiptahætti, 6) siðferðilega háttsemi og 7) góðgerðastarfsemi.

Flest fyrirtækjanna minnst á umhverfismál sem eitt af áhersluatriðunum, flest almennt án þess að tilgreina sérstök atriði. Tvö fyrirtæki nefna úrgangmál og eitt fyrirtækjanna minnst á samgöngur. „Framleiða vandaðar vörur (á eins umhverfissvænan máta og hægt er)“ og „Lágmarka umhverfisáhrif starfsmanna“.

Flest fyrirtæki nefna einnig starfsmannamál almennt eða þætti sem má fella undir starfsmannamál, svo sem „launajafnrétti, heilsufar og fjölskyldu“, „jafnan rétt til tækifæra og frama“, „Tryggja öryggi og heilbrigði starfsfólks og verktaka“, „ánægju starfsmanna og vinnuumhverfi“, „jafna hlut

kynjanna“, og að „söluvörur okkar séu framleiddar við aðstæður sem eru góðar bæði fyrir starfsfólk og umhverfi“.

Að hafa jákvæð áhrif á samfélag kemur einnig fram sem áhersluatriði: „Að lágmarka neikvæð áhrif aðgerða okkar á samfélagið“, „opna augu manna fyrir umhverfi sínu og samfélagi“ og „áhersla er á samfélagsleg áhrif á atvinnulífið og fyrirtækin í landinu“.

Tvö fyrirtæki minnst á gegnsæi sem mikilvægan þátt. Gegnsæi tengist upplýsingagjöf til hagsmunaaðila sem og þekkingu, ráðgjöf og fræðslu. „Bætt upplýsingagjöf og aukin bein samskipti við helstu hagsmunaaðila, þar sem við reynum að hlusta a.m.k. jafnmikið og við tölum“ og að „Lögð er áhersla á að miðla þekkingu út í samfélagið.“

Þrjú fyrirtækjanna minnst á samþættingu við daglegan rekstur sem og efnahagslega þætti: „að uppfylla efnahagslega ábyrgð“, „Hámarka efnahagslegan ávinning Íslands af starfsemi“, „hvernig við vinnum dags daglega. Þetta endurspeglast í mannauð, vöruframboði og verklagsreglum.“ og að „Velja ábyrga samstarfsaðila“.

Að lokum minnst þrjú fyrirtækjanna á stuðning við samfélagsverkefni. „Stuðningur við samfélagsverkefni, oftast fjárhagslegur“, „einnig stórtæk í styrkjum sem liggur á útjaðri samfélagsábyrgðar“ og „stuðningur við menningarmál“.

Aðeins eitt fyrirtækjanna minnst á siðferðilega háttsemi sem áhersluþátt. Aldrei var minnst á aðra þætti svo sem sjálfbæra þróun eða lög og reglur í þessu samhengi.

### **Hindranir við innleiðingu samfélagsábyrgðar**

Svör fyrirtækjanna fjölluðu að mestu um innri hindranir, en örfáar ytri hindranir voru nefndar. Þar sem innleiðing samfélagsábyrgðar var skammt á veg komin í nokkrum tilfellum voru sum fyrirtækjanna enn ekki búin að gera sér grein fyrir væntum hindrunum.

Innri hindranir sem minnst var á mætti flokka í kostnað og tíma, fyrirtækjamenningu, viðhorf og stöðu innan fyrirtækisins, sem og áskorarnir varðandi tæknileg atriði sem tengjast útfærslu innan fyrirtækisins.

Nokkur fyrirtæki minntust á kostnað og skort á tíma sem hindrun við innleiðingu samfélagsábyrgðar: „Í litlu fyrirtæki er það einkum tími til að vinna skipulega með samfélagsábyrgð.“, „Tímaskortur, flest verkefni sem snerta samfélagsábyrgð eru til langs tíma og víkja fyrir skammtímaverkefnum (sem verður að ráðast í núna)“ og „erfiðara fyrir minni fyrirtæki sem eru að vaxa að setja pening í svona verkefni“.

Flest fyrirtækjanna minntust á mannlega þáttinn, fyrirtækjamenningu og þær áskoranir sem tengjast því að virkja starfsfólk fyrirtækisins. „Innleiðingu á samfélagsábyrgð meðal starfsmanna getur verið mikil áskorun því það krefst mikils tíma til að kynna þeim fyrir stefnunni“, „erfitt getur verið að breyta afstöðu og hegðun fólks.“, „Vinnustaðapólitík“, „erfitt verður að finna sess fyrir samfélagsábyrgð sem ábyrgðasvið“, „minna á þessa hugsun og vekja starfsfólk til umhugsunar og meðvitundar um samfélagslegaábyrgð svo að hún verði partur af daglegu lífi“ og að „fá starfsmenn til að líta upp úr daglegu amstri og vinna að stefnumótandi verkefnum“.

Hindranir sem tengjast tæknilegum atriðum sem fyrirtækin minntust á voru t.d. áskoranir við innleiðingu mælikvarða á árangur, forgangsröðun sem og eftirfylgni og viðhaldi á árangri.



*„forgangsraða málefnum samfélagslegrar ábyrgðar í mikilvægisröð og ákveða hvernig árangur er mældur og hvernig við getum haldið stöðugt áfram að bæta okkur“ og „Mælingarnar. Að skilgreina grunnstöðuna, og mæla árangurinn. Oft er búið hrinda verkefnum í framkvæmd áður en grunnstaðan er skilgreind eða mæld.“.*

Ytri hindranir sem minnst var á tendust veikum stuðningi og skilningi stjórnvalda og stofnana við innleiðingu samfélagsábyrgðar, vöntun á efni á íslensku sem hentar sem stuðningur við innleiðingu sem og þekking samfélagsins á því hvað samfélagsábyrgð felur í sér.

Flest efni um mótun stefnu eru ætluð fyrir stór fyrirtæki, eða fyrirtæki sem ætla sér að nýta ISO staðla, „*Umhverfislæsi stjórnvalda og stjórnenda lítið.*“, „*Allt efni á ensku varðandi GRI skýrslugerð*“ og „*Frumkvæði og stuðningur stjórnvalda er meiri í orði en á borði.*“ . Þó er ljóst að Festa hefur skapað sér sess sem stuðningsaðili við innleiðingu: „*Festa hefur þó verið ljósið í myrkrinu.*“.

Nokkur fyrirtækjanna minntust á þekkingu og töldu vöntun á henni hindrun: „*Samfélagsleg ábyrgð er nýtt hugtak og greinileg þörf á að kynna hugtakið betur þ.m.t. fyrir stjórnvöldum, stjórnendum fyrirtækja og almenningsi.*“, „*skortir faglega umræðu*“, *ákveðin áskorun að ná athygli samfélagsins og „Ímynd samfélagsábyrgðar sem styrkjamál“.*

## UMRÆÐA OG ÁLYKTARNIR

Í þessari grein höfum við leitast við að meta stöðu samfélagsábyrgðar hjá íslenskum fyrirtækjum sem standa framarlega hvað varðar samfélagsábyrgð, kanna af hverju þau fyrirtæki innleiða samfélagsábyrgð, hverjar eru helstu hindranir og hvatar og hver áhersluatriðin eru við innleiðingu. Leitast var til þeirra fyrirtækja sem gerst hafa aðilar að Festu, miðstöð um samfélagsábyrgð og svöruðu 16 fyrirtæki fyrirspurnum okkar.

Af svörum viðmælenda okkar var ljóst að innri hvatar fyrirtækjanna til innleiðingar samfélagsábyrgðar, svo sem gildi fyrirtækisins, að laða að sér hæft starfsfólk sem og aukin arðsemi vega þungt. Ytri hvatar, svo sem þrýstingur samfélagsins, skipta einnig máli. Þrýstingur stjórnvalda virðist enginn og er það ekki í takt við þá þróun sem til að mynda er að eiga sér stað á Norðurlöndum þar sem gerð er krafa til stærri fyrirtæka og/eða opinberra stofnana um að upplýsi, með útgáfu skýrslna, um stöðu samfélagsábyrgðar í eigin rekstri. Að hluta til eru niðurstöðurnar í takt við það sem fram kemur hjá Bansal & Roth (2000), Mygind (2009) og Tutore (2010) en þó ekki alfarið.

Ávinningur er að mestu talinn fjárhagslegur og ímynd, sem og jákvæð áhrif á starfsfólk og fyrirtækið í heild sinni og rímar það vel við niðurstöður Hillary (2003) og Hörpu Dísar Jónsdóttur (2009) hvað varðar innri ávinning. Fyrirtækin öll virtust skynja einhver jákvæð áhrif af því að vera samfélagslega ábyrg. Þó snéru flest þau atriði sem talin voru upp að fyrirtækjunum sjálfum en ekki ytri þáttum svo sem því samfélagi þar sem fyrirtækið starfar. Svör viðmælenda okkar gefa því vísbendingu um að þessi fyrirtæki skynja „win-win“ tækifæri í því að vera samfélagslega ábyrg (Hoffman, 2000), en þó fyrst og fremst út frá þeirra eigin hagsmunum.

Helstu hindranir sem komu fram voru fjárhagslegar svo sem skortur á tíma, tengdar fyrirtækjamenningu, svo sem erfiðleikar að fá starfsfólk til að tileinka sér samfélagsábyrgð í daglegu amstri, og skortur á stuðningi við innleiðingu svo sem frá stjórnvöldum og stofnunum. Undantekning frá þessu er þó greinilega Festa sem hefur bæði virkað sem hvati og stuðningur: „*Festa hefur þó verið ljósið í myrkrinu*“.

Þau atriði sem viðmælendur okkar virtust leggja aðal áherslu á voru umhverfismálin og starfsmanna- og mannauðsmál. Ef þessar niðurstöður eru settar í samhengi við hver ávinningurinn er talinn vera af innleiðingu samfélagsábyrgðar er ljóst að fyrirtæki telja ábyrgð í umhverfismálum sem og mannauðs/starfsmannamálum skila sér í betri afkomu og ímynd fyrirtækisins. Sé horft út frá skilgreiningu á samfélagslegri ábyrgð, t.d. úr ISO 26000 staðlinum (International Organization for Standardization, n.d.), þá má ljóst vera að fyrirtækin eiga einn langt í land með að horfa heildstætt á málaflokkinn í samhengi við þeirra eigin rekstur. Þetta má merkja af takmarkaðri áherslu á ábyrgð fyrirtækjanna á þeim áhrifum sem ákvarðanir þeirra og starfsemi hafa á samfélag og umhverfi þar sem þau starfa, eða að þau geti með háttsemi sinni stuðlað að sjálfbærri þróun svo að dæmi séu tekin. Þá kemur heldur ekki fram að þessar áherslur séu viðhafðar í öllum þeirra samskiptum við hagsmunaaðila fyrirtækjanna.

Þann 23. janúar 2014 stóðu Festa og Samtök atvinnulífsins fyrir ráðstefnu undir yfirskriftinni „Fyrirtæki og samfélagið: Sameiginlegur ávinningur“. Á ráðstefnunni lýstu stjórnendur sex fyrirtækja ávinningi og áskorunum við að innleiða ábyrga starfshætti og svöruðu spurningunum: *Hvers vegna að innleiða stefnu um samfélagsábyrgð?; Hverju getur samfélagsábyrgð skilað fyrirtækinu? og Hverjar eru helstu áskoranirnar sem þitt fyrirtæki stendur frammi fyrir þegar kemur að samfélagsábyrgð? Þeir sem fluttu erindin voru:*

- Kristján Gunnarsson, meðeigandi Kosmos & Kaos
- Rannveig Rist, forstjóri Rio Tinto Alcan á Íslandi
- Steinþór Pálsson, bankastjóri Landsbankans
- Sævar Freyr Þráinsson, forstjóri Símans
- Hörður Arnarson, forstjóri Landsvirkjunar
- Hulda Hreiðarsdóttir, stofnandi og yfirhönnuður Fafu

Það sem kom fram í erindunum fellur vel að þeim svörum sem fengust í rannsókn okkar. Ennfremur leiddi ráðstefnan í ljós að vitundarvakning um samfélagábyrgð fyrirtækja á Íslandi virðist vera að eiga sér stað um þessar mundir. Það má m.a. merkja af því hversu fjölsótt ráðstefnan var (um 200 manns), sem og því sem fram kom í erindum frummælenda (Sjá vefsíðu festu, festasamfelagsabyrgd.is/node/62).

Ljóst er að við efnahagshrunið 2008 urðu þáttaskil í innleiðingu samfélagsábyrgðar á Íslandi. Fram að efnahagshruni hafði samfélagsábyrgð að mestu tekið til stuðnings fyrirtækja við margskyns menningar-, íþrótt- og fræðslustarfsemi (Arnarsdóttir 2009). Við efnahagshrunið jókst ytri þrýstingur á fyrirtækin um að þau séu samfélagslega ábyrg og hefur þekking á hinni eiginlegu merkingu samfélagsábyrgðar aukist. Fleiri fyrirtæki eru að tileinka sér samfélagsábyrgð og framtak Festu í að auka þekkingu á og sýnileika hugtaksins hefur bæði auðveldað þeim að gera það og verið þeim hvatning til dáða. Stuðningur stjórnvalda er þó enn takmarkaður og einnig þarf menntakerfið að taka mið af breyttum aðstæðum bæði hér heima og erlendis þar sem skýrt þykir að vöntun er á þekkingu á samfélagsábyrgð meðal stjórnenda íslenskra fyrirtækja.

## HEIMILDIR

- Arnarsdóttir D. (2009). *Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja: grunnlínurannsókn á CSR umræðu í íslenskum fjölmiðlum*, MS ritgerð í Umhverfis- og auðlindafræði, Háskóli Íslands.
- Bansal, P. og Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.

- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York; Harper Row.
- Bruntland, G. H. (Ed.). (1987). *Our common future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York; Harper Row.
- Carroll, A., (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Dauidsdóttir B., Jóhannsdóttir L. og Ólafsson, S. (2013), The means and the means: CSR and sustainable development, *NFF conference proceedings Reykjavik Iceland*, 2013.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3),70-76.
- European Commission. (2006). *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on CSR*, COM (2006) 136 final. Brussel: European Commission.
- European Commission. (2011). *Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, COM (2011) 681 final. Brussel: European Commission.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*. 2:54-61.
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(2004), 561–569.
- Hoffman, A. J. (2000). *Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape*. Washington, D.C: Island Press.
- Jónsdóttir, H. D. (2009). *Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja, staða og framtíðarhorfur*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands.
- Jónsdóttir, H. D. og Steinþórsson, R. S. (2010). *Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja og sjálfbærni*. Í Hilmarsson, E., Ólafsson, S. og Christiansen, Th. (ritstj.) *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands* 20. maí 2010, bls. 58-68.
- International Organization for Standardization (n.d.). ISO 26000 – Social responsibility. Retrieved December 29, 2011, from [http://www.iso.org/iso/social\\_responsibility](http://www.iso.org/iso/social_responsibility).
- Leifsdóttir, D. K. (2013). *Samfélagsleg ábyrgð 50 stærstu fyrirtækja Íslands; Fylgja efndir orðum?* Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands.
- Mygind, N. (2009). Stakeholder ownership and maximization. *Corporate Governance*, 9(2), 158.
- Steingrimsdóttir, H. (2006). *Translation of Corporate Social Responsibility (CSR): Perceptions of Internationally Experienced Icelandic Managers of practices of CSR in the Icelandic Business Community*. Óbirt magisterritgerð: Viðskiptaháskólinn í Gautaborg.
- Tutore, I. (2010). Key drivers of corporate green strategy, *EDAMBA Summer Academy 2010*. Soréze.
- Vol, J. (2013). *Change management in financial institutions: a case study of introducing a policy on corporate social responsibility in Landsbankinn*. Óbirt meistaraþrófsritgerð. Menntavísindasvið Háskóla Íslands.
- Þorsteinsdóttir H.V. (2010). Corporate Social Responsibility in Iceland, in Visser W. (ed) *World Guide to CSR*, Greenleaf Publishing.