

Cand.merc. økonomistyring

MCS som styringsværktøj til CSR strategi

Forår 2020

AF

MADS SLOTH JENSEN

&

KRISTIAN KROGSØE

Gruppe 41

Vejleder: Daniel Harritz

Antal anslag: 176.244



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK



AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

Studienævn for Økonomi og Ledelse
Fibigerstræde 2
9220 Aalborg Øst
Phone: 9940 8220
Email: business@business.aau.dk

Titel:	MCS som styringsværktøj til CSR strategi
Semester:	10. Semester
Semester tema:	Kandidatafhandling
Projektperiode:	Forår 2020
ECTS:	30
Vejleder:	Daniel Harritz
Projektgruppe:	Gruppe 41
Afleveret d.	2. juni 2020

Anslag:	176.244
Antal sider:	79 sider
Bilag:	2

Abstract

In the field of business economics there is currently one topic that continues to reach headlines and is increasingly drawing the attention of the public: Corporate Social Responsibility (CSR). This follows from the current focus on climate change and the actions that are needed in order to minimize the negative impacts on the climate. This overall focus puts pressure on the companies to conduct greener and more responsible business, by implementing various changes for the purpose of making business more accountable for their actions to make a profit. The pressure is further emphasized by organizations, such as the United Nations (UN), taking an interest in the field and taking actions such as publishing the Sustainability Development Goals, which is to be reached by the member countries before 2030. Furthermore, changes in Danish accounting law have required the larger companies to develop sustainability reports, where focus needs to be on the goals put forward by the UN. The usage of CSR is therefore a requirement for larger Danish businesses, however, in order for the companies to use CSR in their daily business, they need to be able to measure and control the outcome of their work.

The aim of this thesis is to examine how companies can measure and control CSR, and how it can be implemented into a company structure. The approach is based on the Management Control System (MCS) and social responsibility framework model, that is used to illustrate the usage of MCS within CSR using a theoretical approach, where Aalborg Portland is used as a case company to show the models usage in practice. This correlation between the theoretical and empirical foundation is later discussed and used to make a conclusion.

The analysis is based on the custom MCS and social responsibility framework model, originally introduced by Chris Durden, that is used to illustrate the use of MCS in controlling CSR, while implementing CSR. The model includes a total of 5 steps that stretches from defining the companies CSR-viewpoints to reporting it to the public eye. This is analyzed through the use of Aalborg Portland as a case company, which was chosen because they practice the use of CSR to a high extent. This can be seen through their definition of CSR, the identification of their stakeholders, and the use of performance measurement indicators. Aalborg Portland has had success managing their stakeholders and the pressure, while communicating the results of this pressure and other social responsibility measures to the public.

In conclusion, the custom MCS and social responsibility framework model is a good fit for the implementation of CSR. MCS is an important part of the implementation process, because of the importance of measuring and controlling the reachable goals, that the company has set up. Without the use of MCS the work would be rather pointless, as no progress would be measurable. Therefore, a company cannot implement CSR, without considering MCS and the importance of their connection.

Indholdsfortegnelse

INDLEDNING & PROBLEMFELT	1
VIDENSKABELIG METODE	3
DATAINDSAMLING.....	8
AFGRÆNSNING.....	11
BEGREBET STRATEGI.....	13
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....	15
Hvad er CSR	16
Global Compact Initiative.....	17
FN's verdensmål	18
Hvorfor anvende CSR.....	19
Kritisk tilgang af CSR.....	20
CSR-STRATEGI	21
Shared Value.....	23
Udvikling af en CSR-strategi	25
MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS	27
Definition af begrebet	27
Historisk gennemgang af MCS.....	30
Management Control Systems as a Package.....	31
Kritisk tilgang af MCS.....	33
MCS som styringsværktøj til CSR	34
Introduktion	34
CSR i Management Control Systems	34
Trin 1: CSR definition	36
Trin 2: Identificering af interessenter og CSR målsætning	37
Trin 3 – MCS som styringsværktøj til CSR	39
Trin 4 – Ledelsens handlinger	45
Trin 5 – Rapportering af social ansvarlighed.....	46
AALBORG PORTLAND A/S.....	49
Virksomhedsbeskrivelse	49
De fem trins implementering i Aalborg Portland.....	50
Trin 1 – CSR definition	50
Trin 2 – Identificering af interessenter og CSR målsætning.....	52
Trin 3 – MCS som styringsværktøj til CSR	56
Trin 4 – Ledelsens handlinger	61
Trin 5 – Rapportering af social ansvarlighed.....	64
DISKUSSION.....	66
KONKLUSION	73
PERSPEKTIVERING.....	75
LITTERATURLISTE	76

Figuroversigt

FIGUR 1 – DEN SUBJEKTIVE-OBJEKTIVE DIMENSION (EGEN TILVIRKNING).....	6
FIGUR 2 – DE FIRE PARADIGMEVALG FRA BURRELL & MORGAN (EGEN TILVIRKNING)	7
FIGUR 3 – PORTERS GENERISKE STRATEGIER. TILPASSET FRA (PORTER, 1996).....	15
FIGUR 4 – FNs 17 VERDENSMÅL (KLS PUREPRINT, 2020).	18
FIGUR 5 – ILLUSTRERING AF OPNÅElsen AF SHARED VALUE	24
FIGUR 6 – ELEMENTERNE I EN CSR-STRATEGI. TILPASSET FRA (SLAVOVA, 2013)	25
FIGUR 7 – DE MEST KENDTE VÆRKER I HISTORIEN OMKRING MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS (EGEN TILVIRKNING) ..	30
FIGUR 8 – MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AS A PACKAGE. TILPASSET FRA (MALMI & BROWN, 2008).....	31
FIGUR 9 – 5 TRINS MODEL MELLEM MCS OG CSR. TILPASSET FRA (DURDEN, 2008)	35
FIGUR 10 – ILLUSTRATION AF VIRKSOMHEDENS INTERESSETER. TILPASNING FRA (POST, ET AL., 2002)	37
FIGUR 11 – MULIGE FORRETNINGSFORDELE FRA CSR ARBEJDET. TILPASSET FRA (WEBER, 2008).	41
FIGUR 12 – VURDERINGS CYKLUS AF CSR PÅVIRKNINGER. TILPASSET FRA (WEBER, 2008).	42
FIGUR 13 – CSR KPI'ER OG TILHØRENDE KVANTITATIVE MÅLEPUNKTER. TILPASSET FRA (WEBER, 2008).....	43
FIGUR 14 – DRIVERS OF CSR BENEFITS. TILPASSET FRA (WEBER, 2008).....	44
FIGUR 15 – DRIVERNE FOR BÆREDYGTIGHED OG FINANSIEL PRÆSTATION (EPSTEIN & ROY, 2001).	46
FIGUR 16 – INTERESSEENTERNES SYN PÅ VIRKSOMHEDEN. TILPASSET FRA (PERRINI & TENCATI, 2006).	48
FIGUR 17 – AALBORG PORTLANDS VERDENSMÅL.	55
FIGUR 18 – AALBORG PORTLAND CSR KPI'ER OG KVANTITATIVE MÅLEPUNKTER.....	61
FIGUR 19 – OPSTILLING AF KPI'ER OG MÅLEPUNKTER (EGEN TILVIRKNING).....	72

Bilagsoversigt

BILAG 1 - MCS OG CSR FRAMEWORK (DURDEN, 2008).	(80)
BILAG 2 - GROV TRANSSKRIBERING AF INTERVIEW MED THOMAS UHD FRA AALBORG PORTLAND.....	(81)

Indledning & problemfelt

I moderne tid synes det, at socialt ansvar har fået en større rolle i virksomhedernes daglige praksis, hvilket hovedsageligt skyldes det store fokus på klimaforandringerne og de knappe ressourcer. På dette grundlag er der på makro niveau meget fokus herpå, som har medført flere bæredygtige tiltag, som virksomhedens skal følge. Disse tiltag kommer både fra FN, EU og Danmarks regering, hvor hensigten med dem er, at virksomhederne skal implementere bæredygtighed og socialt ansvar, som en del af både de kort- og langsigtede målsætninger.

Hver dag minder nyhederne og de sociale medier os om, at man skal tænke på miljøet og have det med i alle beslutninger der tages, hvad enten det omhandler CO2 udledning, bæredygtighed, eller det generelle private forbrug. Denne omstilling fra forbrugerne har dermed sat fokus på virksomhederne, som skal forsøge at efterleve de krav der kommer fra forbrugerne. Herudover bliver der også sat pres på folketinget om, at der skal laves nye miljøkrav, som virksomhederne i den daglige praksis skal indordne sig efter, heriblandt Danmarks krav til at det danske CO2 niveau skal reduceres med 70% inden 2030. Disse tiltag har som fokuspunkt at afhjælpe de miljømæssige skrækscenarier, som der dagligt bliver diskuteret.

Når virksomheder bliver vurderet, er det ofte på bestemte nøgletal, som skal afgøre om virksomheden er profitabel og præsterer. Dog er der over den seneste årrække blevet lagt stor fokus på virksomhedernes hensyntagen til miljøet, som både består af virksomhedernes egne interesser, men primært fra et stort pres fra både samfund og forbrugere. Dermed er der stor fokus på, hvordan virksomhederne arbejder med Corporate Social Responsibility (CSR), som er betegnelsen for virksomhedernes virke med, hvordan de integrerer sociale- og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter (CSR Kompasset, 2020b). Ved dette samfundsansvar, bliver der sat fokus på alt hvad der har med etik at gøre, hvilket indeholder bæredygtighed, menneskerettigheder, medarbejderforhold, produkter osv.

På dette grundlag er det derfor essentielt, at virksomhederne finder en måde at imødekomme dette pres der bliver stillet fra samfundet, hvor hensigten må være, at CSR skal indgå i virksomhedens daglige praksis uden større ændringer af de primære aktiviteter. For at omdanne dette pres til at forbedre virksomhedens position, skal det omdannes til mål der er opnåelige for virksomheden. Disse mål skal derefter implementeres i strategiarbejdet, hvilket giver virksomheden nogle fastlagte retningslinjer i, hvordan det udefrakommende pres fra omverdenen behandles. En af de helt store problemstillinger i dette omfang, er hvordan virksomheden omdanner denne strategi til opnåelige mål

i praksis, samtidig med at de skal monitoreres systematisk, så målene følger den fastlagte strategi. Monitorering er derfor hele essensen, da arbejdet med CSR ellers kan fremstå som tomme ord, hvilket bringer emnet over på præstationsmåling. Her ligger fokus over på anvendelsen af Management Control System (MCS) som styringsværktøj til CSR strategien. Dette værktøj kan hjælpe virksomheden med at måle sine præstationer og dermed give et klart indblik i, hvordan virksomheden lever op til det generelle pres der kommer fra interessenterne.

På dette grundlag er det et højaktuelt emne og se på, hvordan virksomhederne kan imødekomme interessenternes behov, og om det er muligt for virksomheden at vende disse forandringer til egen fordel. Herudover undersøge, om det er muligt at opbygge et framework, som virksomhederne kan følge og herigennem arbejde lukrativt med CSR, som omfatter et MCS til præstationsmåling og handlingsgrundlag for ledelsen. Ud fra ovenstående problemstilling er følgende problemformulering blevet udarbejdet, hvor der vil blive lagt fokus på, hvordan MSC kan anvendes til at måle og styre CSR strategien og hvilke værktøjer der bliver anvendt i samme omgang.

Hvordan kan virksomheder anvende MCS som styringsværktøj til CSR strategien og dermed imødekomme presset fra samfundet, hvilket vil blive illustreret gennem Aalborg Portland.

På baggrund af denne problemformulering vil det blive undersøgt, hvordan MCS kan passe ind som måleværktøj til CSR. Det er dermed gruppens hensigt at illustrere denne forbindelse og bevise hvordan denne kan udføres. Dette bliver med hovedfokus på, hvad CSR er og hvordan denne betragtes fra interessenterne og på dette grundlag skabe en forståelse for, hvordan virksomheden skal arbejde med emnet. Efter en klar forståelse af CSR som begreb vil det blive belyst, hvordan MCS kan anvendes til at måle CSR præstationen, samt hvordan virksomheden kan handle ud fra disse målinger. Sammenspillet mellem værktøjerne vil primært blive belyst i en 5-trins model, som skal illustrere synergien fra start til slut, hvor starten omfatter virksomhedens generelle CSR definition og slutningen en undersøgelse af, hvordan virksomheden rapporterer til sine interessenter. Dette vil til blive belyst gennem Aalborg Portland og til sidst diskuteret op på større skala, med fokus på at generalisere analysens udgangspunkt.

Videnskabelig metode

Dette afsnit vil omhandle afhandlingens videnskabelige ståsted og metodiske tilgang med udgangspunkt i Burrell & Morgans (1979) paradigmer. Valget af videnskabsteori har betydning for de metodologiske overvejelser i forbindelse med undersøgelsen af genstandsfeltet, hvor metodetilgangen afgør hvilke briller der tages på, for at anskue genstandsfeltet korrekt. I følgende afsnit beskrives afhandlingens grundlæggende antagelser, hvorefter der ses på, hvilket af de fire paradigmer denne afhandling befinder sig inden for. Dernæst vil der blive beskrevet hvordan data er blevet indsamlet, hvor projektgruppen forholder sig kildekritisk til den indsamlede empiri og afslutningsvist vil der blive præsenteret en afgrænsning, hvor der redegøres for afhandlingens valg og fravalg.

Grundlæggende antagelser

Ifølge Burrell & Morgan (1979) er alle teorier i organisationen baseret på videnskabsfilosofi og samfundsteori. Alle forskere nærmer sig deres emne ved anvendelsen af enten implicitte eller eksplicitte antagelser omkring den sociale verdens karakter og måden hvorpå denne skal undersøges. I den forbindelse er der fire antagelser, der relaterer sig til ontologi, epistemologi, menneskets natur og metodologi (Burrell & Morgan, 1979).

Ontologi omhandler virkeligheden og dermed hvordan denne egentlig ser ud. Her findes det grundlæggende spørgsmål, som går på om virkeligheden eksisterer på baggrund af den objektive natur eller om det er en individuel erkendelse. Indenfor ontologien findes *normalisme* og *realisme*, der hver især har en forskellig måde at anskue virkeligheden på. Normalismen bygger på at det er individets egne opfattelser der har betydning for omgivelserne, som betyder at virkeligheden er et resultat af det enkelte individ. Alt eksisterer som et resultat af individet og derfor er sandheden subjektet, hvilket betyder at virkeligheden kan variere alt afhængigt af, hvilket individ der anskuer den. Realisme er modsat og betyder at sandheden er objektiv og ens uanset hvilket individ der anskuer den. Dermed vil virkeligheden altid være den samme og dermed ikke præget af subjektive antagelser fra det enkelte individ (Burrell & Morgan, 1979). Denne afhandling vil tage udgangspunkt i realismen, da projektgruppen ønske er at undersøge den objektive sandhed på genstandsfeltet. Undersøgelsen i denne afhandling er uafhængig af projektgruppens egne handlinger og forståelser, hvorfor genstandsfeltet vil være undersøgt gennem relevante teorier og understøttet empiri. Herudover kan det ikke undgås, at der vil forekomme små subjektive elementer i forhold til den måde

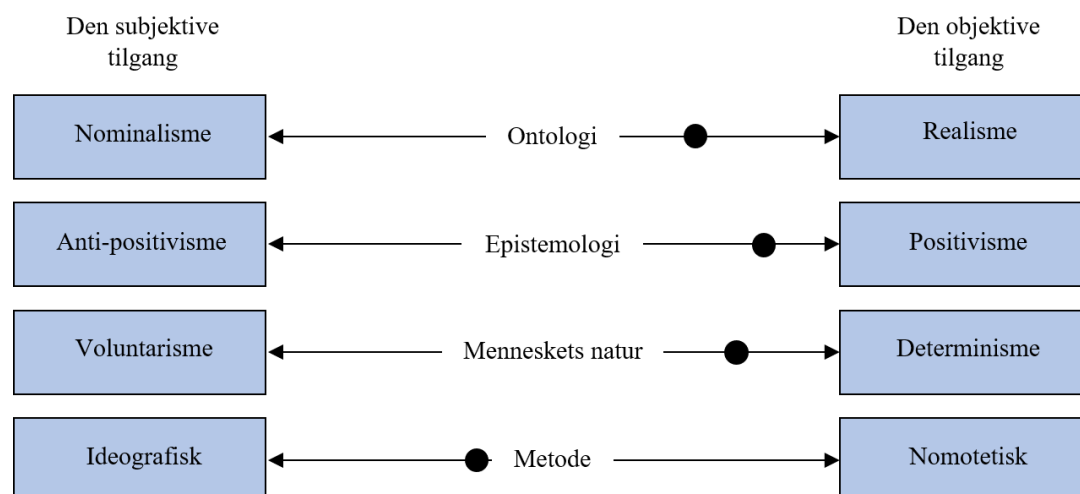
afhandlingen er vinklet, samtidig med at der vil blive inddraget et interview med casevirksomheden omkring deres anvendelse af CSR, samt tilknytningen heraf til MCS, som også vil indeholde grader af subjektivitet. Ved tilfælde hvor subjektiviteten er gældende og har indflydelse på rapportens udfald, vil projektgruppen forholde sig kritisk til disse påvirkninger.

Epistemologien baserer sig på, hvordan virkeligheden erkendes. Fokus ligger her på, om viden er noget der kan erhverves, eller om det er noget, der personligt skal opleves. Epistemologien bygger derfor på, hvordan genstandsfeltet kan undersøges, hvilket dermed danner rammen for valg af metode. Herunder er der *positivisme* og *anti-positivisme*, hvor førstnævnte erkender virkeligheden som værende objektiv, hvorved den kan forstås ved at blive iagttaget eller observeret. Viden er her tilgængeligt for alle og kan opnås af alle. Anti-positivisme er mere subjektiv og lægger fokus over på det enkelte individ. Her er der tale om, at viden er unik og kun kan forstås af det enkelte individ. Dermed kan viden ikke deles, da alle individer vil se forskelligt på denne viden, og derfor vil give et subjektivt resultat (Burrell & Morgan, 1979). Denne afhandling tager udgangspunkt i et positivistisk synspunkt, da der tages udgangspunkt i objektiv viden og dermed viden der kan tilegnes. Dermed tager afhandlingen sit afsæt i allerede eksisterende teorier, som skal understøtte afhandlingens objektivitet og dermed validitet. Da genstandsfeltet omhandler en analyse om hvordan CSR kan integreres og måles i MCS, vil der blive taget udgangspunkt i eksisterende viden på området, dog med den forudsætning for, at der altid vil være en grad af subjektivitet i indsamling af data. Denne grad af subjektivitet findes bl.a. i udformningen af interviewet med Aalborg Portland, på trods af ønsket om fuld objektivitet.

Menneskets natur ser på forholdet mellem mennesker og deres miljø, og derved hvordan individet indfinder sig i det givne miljø. Dermed er der fokus på, om individet og dets erfaringer er et produkt af miljøet, eller om miljøet er skabt af det enkelte individ. Herunder findes der to tilgange; *determinisme* og *voluntarisme*, hvor førstnævnte er objektiv og hævder at mennesket og dets handlinger er styret af omverdenen og den situation det befinder sig i, hvilket vil sige, at mennesket handler mekanisk og styret af omgivelserne. Voluntarisme er omvendt og lægger op til, at mennesket har sin egen fri vilje og dermed egen indflydelse på omverdenen (Burrell & Morgan, 1979). Afhandlingens ståsted ligger i determinismen, da individets handlinger antages at være styret af det omgivende miljø. Hertil agerer projektgruppen ud fra de resultater der opnås gennem afhandlingen, og afhandlingens konklusion er derfor påvirket af, hvordan teorierne fungerer sammen og om casevirksomheden bekræfter denne sammenhæng. Dette vil bringe voluntarismen ind i afhandlingen, men uden det påvirker afhandlingens ståsted.

De tre ovenstående antagelser har en direkte implikation af en metodologisk karakter. Dermed kan disse forskellige syn på virkeligheden have konsekvenser for måden, hvorpå der forsøges at undersøge og opnå viden omkring den sociale verden. Under metodologien anvendes den *ideografiske* og den *nomotetiske* tilgange, hvor førstnævnte fokuserer på vigtigheden af at lade de undersøgte metoder udfolde sig, og dermed forstå processen. Denne tilgang er overvejende kvalitativ og anvender observationer, dialoger eller andre former for mindre strukturerede undersøgelsesmetoder. Den nomotetiske tilgang prioriterer anvendelsen af systematiske værktøjer og teknikker til at forstå genstandsfeltet, hvor fokus vil ligge på at teste hypoteser. Denne tilgang er kvantitativ og beskæftiger sig oftest med strukturerede undersøgelsesmetoder (Burrell & Morgan, 1979). Denne afhandling tager udgangspunkt i den ideografiske tilgang, eftersom hovedfokus ligger på anvendelsen af sekundære empiri, hvor dette kan deles op i primær og sekundær litteratur. Her vil der blive taget udgangspunkt i den primære litteratur, som udgør de forskellige teorier som er grundlaget for hele afhandlingen. Den sekundære litteratur vil også være til stede i afhandlingen, hvor dette anvendes som en fortolkning af den primære litteratur, herunder er der f.eks. lærebøger, som har fortolket og beskrevet primær litteratur. Der vil i analysen af casevirksomheden Aalborg Portland blive anvendt primær empiri i form af et interview med CSR ansvarlig Thomas Uhd.

Figur 1 viser en illustration af hvor afhandlingen befinder sig i de ovenstående antagelser. Overvejelserne er foretaget på baggrund af begrænsningerne ved Burrell og Morgans videnskabsteori, hvor der ikke er én rigtig måde at anvende teorien på, men det bliver derimod et kontinuum mellem de forskellige tilgange og de agerer som modpoler til hinanden. Dermed er det, i Burrell og Morgans videnskabsteori, nærmest umuligt at være 100% subjektiv eller objektiv, da der altid vil være tiltag, som skubber afhandlingen i anden retning.



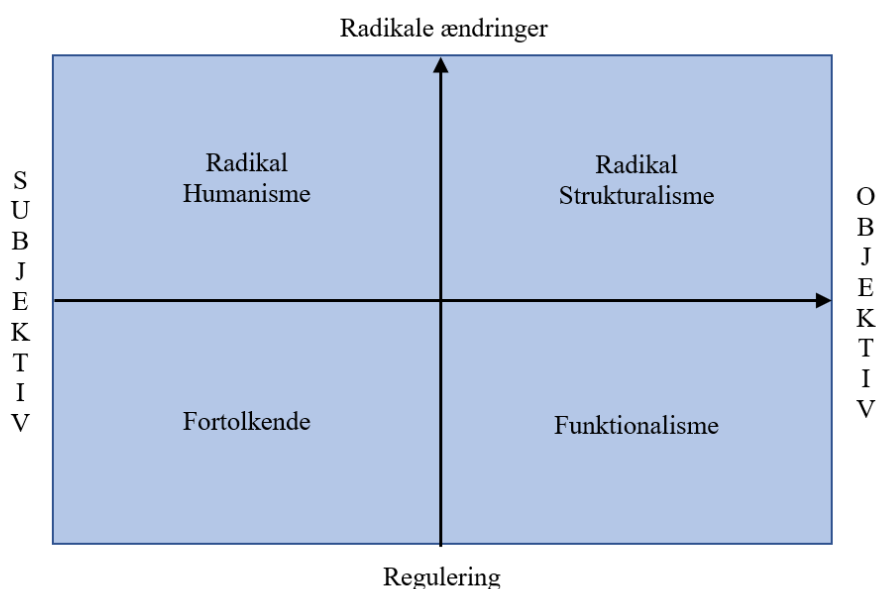
Figur 1 – Den subjektive-objektive dimension (Egen tilvirkning)

Paradigmevalg

Dimensionen med de subjektive og objektive tilgange påvirker valget af, hvilket paradigme der skal anvendes i denne afhandling. Det blev i forrige afsnit undersøgt, at de grundlæggende antagelser til denne afhandling, primært ligger på den objektive tilgang, hvilket også er illustreret i Figur 1. Udover den subjektive og objektive tilgang, så skelner Burrell og Morgan også mellem paradigmer, hvor de anvender udtrykkende regulering og radikale ændringer, som dermed danner den anden dimension i de metodiske overvejelser, som til sidst danner grundlag for valget af paradigme.

Regulering er hvordan samfundet agerer og hvorfor samfundet er som det er, uden et direkte ønske om forandringer. Herved er fokus at forklarer, hvorfor samfundet er tilbøjeligt til at holde sammen i stedet for at falde fra hinanden. Dermed er fokus på at skabe en samfundsforståelse og dermed forstå, hvilke sammenhængskræfter der får samfundet til at holde sammen. Modsat er radikale ændringer, som, der forsøger at finde forklaringer på større forandringer i samfundets struktur, som undersøgeren finder karakteristisk for det moderne sammenfund. Det er sociologien der bekymrer sig for menneskets frigørelse fra de strukturer, der begrænser menneskets udviklingsmuligheder (Burrell & Morgan, 1979). Hensigten med denne afhandling er at opnå en større viden omkring hvordan CSR implementeres i MCS, gennemgået i analysen og bevidst ved inddragelsen af casevirksomheden. Dette vil ikke skabe nogen større ændring, eftersom fokus er lagt på at belyse den eksisterende viden omkring sammenhængen mellem de to teorier, men afhandlingen vil belyse hvordan casevirksomheden arbejder med CSR og MCS. Afhandlingen ligger således under paradigmet for regulering, eftersom det er opbygget omkring aktualitet og stabilitet.

Det videnskabelige metodeafsnit har indtil videre placeret afhandlingen mod den objektive tilgang og bestemt at fokus med afhandlingen er regulering, hvilket kan bestemme hvilket specifikt paradigme, afhandlingen agerer indenfor. De fire paradigmer af Burrell & Morgan er illustreret nedenfor i Figur 2.



Figur 2 – De fire paradigmevalg fra Burrell & Morgan (Egen tilvirkning)

Ud fra ovenstående opfattelse om at afhandlingen er en objektiv regulering, kan det udledes at afhandlingen ligger indenfor det funktionalistiske paradigme, hvor hensigten er at søge efter væsentlige rationelle forklaringer af den sociale adfærd. Under dette paradigme er synsvinklen pragmatisk orienteret, og fokus ligger på at forstå samfundet på en sådan måde, der skaber viden der kan anvendes. Omdrejningspunktet i paradigmet er at der sker ændringer, grundet reguleringer, samt at et objektivt udgangspunkt er nødvendigt, i forhold til at kunne analysere virkeligheden. Derudover styres paradigmet af de objektive tilgange, som denne afhandling støtter sig op ad, og samtidig forsøges der imellem de valgte metoder at blive skabt en forståelse, der kreere yderligere viden der kan benyttes i den virkelige verden.

Burrell & Morgans paradigmer og deres skildring mellem subjektivism og objektivisme er blevet udsat for kritik, hvilket medfører at ovenstående metodiske overvejelser skal tages med forbehold. Paradigmerne er blevet kritiseret for at være for snævre, hvilket skyldes de besværlige kriterier der gør det vanskeligt at opretholde et bestemt paradigme, samt kriterierne er delvist urealistiske og dette

komplisere placeringen af ens forskning. Dertil bringer skildringen mellem subjektivismen og objektivismen problemer for tilgangen nominalisme, der er den subjektive tilgang under ontologien, for den indeholder også objektive elementer, der gør at rene subjektive projekter, vil indeholde objektive elementer (Lukka, et al., 2008).

Dataindsamling

Formålet med det følgende afsnit er at give læseren et indblik i, hvordan projektgruppen har udarbejdet afhandlingen, i form af valg af kilder, der er anvendt i afhandlingens forskellige faser, samt en gennemgang af gruppens kvalitative interview med Thomas Uhd fra Aalborg Portland.

Med et indledende udgangspunkt i MCS, har gruppen anvendt bogen af Anthony et al. (2014), der blev anvendt som den grundlæggende litteratur i kurset strategisk styring, som var en del af 1. semester på kandidatuddannelsen af økonomistyring på AAU. Bogen er blevet anvendt som forforståelse og som kilde i det teoretiske afsnit, hvor bogens hovedfokus på MCS, har ledt gruppen til at finde originalkilderne af bogens anvendte forskere og de er anvendt i teoriafsnittet omkring MCS. Hertil er bogen også anvendt som en mindre kilde i CSR teorien, hvor den danner baggrund for hvordan CSR begrebet er kommet frem igen og hvad der lå til baggrund for dette.

Afhandlingens yderligere søgning efter relevante kilder har taget udgangspunkt i eksisterende forskning på området omkring koblingen af CSR og MCS, hvilket har givet gruppen en forforståelse for eventuelle ubesvarede problemer i sammenhængen, men som samtidigt har guidet gruppen imod primær litteratur, herunder Porter & Kramer (2006) og Durden (2008). Søgningen efter den eksisterende forskning er foregået på websiderne aub.aau.dk, der er universitetets egen database, og scholar.google.com, der er Googles søgeværktøj til videnskabelig litteratur. Her blev der anvendt nogle mere logiske søgeord, hvilket også kan reflekteres i antallet af resultaterne, men som samtidig gav gruppen den ønskede litteratur, der er anvendt i afhandlingen. Søgningen "Corporate Social Responsibility and Management Control Systems" gav henholdsvis 384.752 resultater på AUB, mens den resulterede i 1 resultat på Scholar, hvor resultatet på AUB falder til 264.855 efter en afgrænsning til emner efter år 2000, at resultaterne skulle være engelske, og fjernelsen af avisartikler, hvor årstallet bestemmes af Atkinsons grundlag for op blomstringen af CSR. Anden søgning omhandlede søgetermen "CSR in Management Control Systems", der resulterede i 51.616 resultater på AUB og 227.000 resultater på Scholar, hvortil der blev anvendt den samme afgrænsning som før. Hertil falder resultaterne i AUB til 36.503 og Scholar til 90.000, hvor sidstnævnte dog kun kan afgrænses på

tidsinterval. De store resultatlistor blev yderligere sorteret i udvælgelsen af mulige kilder til forforståelse, hvor ikke-interessante emner ikke blev medtaget, herunder *LEAN*, der ikke er relevant for denne afhandling og emnets introduktionsafsnit blev gennemgået for at bekræfte om emnet var opbygget på troværdige kilder. Udvalget af kilder til gruppens forforståelse lagde derved grundlaget for udvalget af relaterede forskningskilder, der kunne være relevante for afhandlingen, samtidig med at de var udarbejdet af troværdige forskere, der kunne bevise denne afhandlings undersøgelser, og som samtidig kan forsvares i en eventuel kritik af kildevalg. Anvendelsen af eksisterende forskning har også hjulpet gruppen til at blive ledt i den rigtige retning, i forhold til hvilket endepunkt denne afhandling skulle have.

Analysen i denne afhandling tager udgangspunkt i *MCS and social responsibility framework* udarbejdet af (Durden, 2008), hvor der er anvendt primær litteratur til forklaring af hvert trin, som skal give en god forståelse af koblingen mellem CSR og MCS. Modellen praktiske brug belyses gennem en analyse af Aalborg Portlands anvendelse af CSR, samt præstationsmåling heraf, som forklares gennem de 5 trin. Modellen er fra 2008, hvilket gør at den er af ældre dato, men er stadig relevant i forhold til de trin modellen indeholder.

I undersøgelsen af Aalborg Portland, er der ikke anvendt nogen form for eksisterende forskning, hvilket har resulteret i at gruppen har benyttet både primær og sekundær litteratur, samt primær empiri i form af interview med Thomas Uhd for at underbygge denne del af afhandlingen. Søgningen efter sekundær litteratur omkring Aalborg Portland er sket igennem infomedia.dk, som gruppen har haft adgang til igennem aub.aau.dk. Herigennem er der blevet fokuseret på medietyperne *webkilder* og *magasiner*, hvor søgeordet *Aalborg Portland* har været anvendt og den anvendte tidsafgrænsning har fokuseret søgningen på artikler fra 2016 til i dag. Under webkilder blev der yderligere afgrænset, hvor fokus har lagt på de lokale, landsdækkende og erhvervsorienterede medier, hvilket i dette tilfælde har været Nordjyske Stiftstidende og TV2 Nord, Børsen og Jyllandsposten, samt Licitationen og Building Supply. Dertil er der yderligere afgrænset fra AAB, det lokale superligahold, hvor Aalborg Portland ligger navn til deres stadion, eventuelle krydsende artikler, der omhandler samme emne, hvortil artiklerne er læst ud fra at informere gruppen omkring oplysninger, der er relateret til analysen af Aalborg Portland. Derudover er der også anvendt *magasiner* som kilde, hvor der ud fra datoafgrænsningen blev fundet 269 artikler, og der igen tages højde for artikler, der ikke relaterer sig til Aalborg Portland, men en yderligere afgrænsning er ikke mulig, så hertil skal der også anvendes en kritisk tilgang søgningen.

Den primære litteratur har gruppen fået direkte fra Aalborg Portlands hjemmeside, herunder virksomhedens miljøredegørelse for 2018, der har været en væsentlig kilde i analyseafsnittet. Ved reliabiliteten i Aalborg Portlands rapporter og generelle hjemmeside, kan denne kritiseres, for virksomheden vil udelukkende sætte sig selv i et positivt lys. Dog har virksomhedens rapporter en forstærket reliabilitet, eftersom både årsregnskab og miljøredegørelse skal godkendes af revisor, hvilket er lov ifølge årsregnskabsloven (ÅRL, 2020). I diskussionen bliver der anvendt litteratur til at diskutere afhandlingens resultat og om dette har et ståsted i praksis, hvortil der er anvendt en artikel, der er med til at stille spørgsmålstejn til denne afhandlings resultat.

Interview

For at få et større indblik i Aalborg Portlands interne arbejde med CSR, er der blevet anvendt et kvalitativt forskningsinterview med Thomas Uhd fra Aalborg Portland. Interviewets form vil tage udgangspunkt i Kvale & Brinkmann (2015), hvor bogen beskriver interviewundersøgelsen ud fra syv forskellige faser, der hver især beskriver undersøgerens valg i udarbejdelsen af interviewet. Tematisering er den første fase, der omhandler formålet med interviewet, hvor der i denne afhandling er fokus på Aalborg Portland arbejde med bæredygtighed ud fra Durdens model. Samtidig skal denne information blive præsenteret af en ansat i Aalborg Portland, der har at gøre med virksomhedens samfundsansvar, hvilket Thomas Uhd har, eftersom han er CSR ansvarlig. Dette forskningsinterview vil ikke være det empiriske fundament i afhandlingen, men vil gavne trinene i analysen af Aalborg Portland med informationer, der ellers ikke kan findes i nyhedsartikler og virksomhedens egne rapporter.

Anden fase i undersøgelsen er design, der omhandler planlægningen af spørgsmålene til interviewet, samt en beskrivelse af interviewpersonen, hvor gruppens interview omhandlede Durdens model og var udarbejdet til at få Thomas Uhd til at komme med yderligere informationer, men eftersom han også står for virksomhedens eksterne relationer, henviste han til miljøredegørelsen, hvilket ødelagde den fremlagte strukturering. I og med at Thomas er chef for både bæredygtighed og eksterne forhold, var han en ideel interviewperson, specielt omkring virksomhedens interesser, hvilket altså blev henvist til miljøredegørelsen.

I den tredje fase findes selve interviewet og en forberedelse af interviewguiden, hvor der, som tidligere nævnt, blev henvist til miljøredegørelsen for de nemmere spørgsmål der skulle lede videre til afledte svar omkring Aalborg Portlands samarbejde med interessenterne, der eventuelt ikke var

oplyst andre steder. Fjerde og femte fase fokuserer på transskriptionen af interviewet, hvor besvarelserne skal noteres og anvendes i afhandlingen, hvortil udtalelserne giver et mere internt indblik i Aalborg Portlands arbejde med bæredygtighed.

Forskningsinterviewets sjette fase omhandler troværdigheden og styrken af interviewet, hvor gruppen som interviewer ikke stod fast på de spørgsmål som Thomas henviste, hvilket skader interviewet og gruppens fokus under interviewet, for hvilke spørgsmål vil han svare på og uddybe. Syvende og sidste fase omhandler rapporteringen af den opnåede viden, hvor informationerne vil blive anvendt i analysen, diskussionen og konklusionen, der dog er baseret på sekundær empiri, herunder primær litteratur i form af virksomhedens miljøreddegørelse. Interviewet blev foretaget telefonisk, eftersom Uhd arbejder i Aalborg Portlands københavnske afdeling.

Afgrænsning

I udarbejdelsen af et projekt, er det vigtigt at omdrejningspunktet er det opstillede problemfelt, hvor afvigelser heraf skader afhandlingens forløb og den afsluttende konklusion. For at undgå afvigelser, der påvirker det endelige resultat, udarbejder projektgruppen derfor en afgrænsning, der skal guide afhandlingen i en retning der komplementerer problemfeltet, hvor der undersøges det, der anses som værende interessant og aktuelt i denne sammenhæng.

I afhandlingens teoriafsnit omkring MCS er der fokus på Malmi & Browns fortolkning af teorien, hvor afgrænsningen finder sted ved den historiske gennemgang af teorien. Denne gennemgang er beskrevet for at få en forståelse for teoriens udvikling og dermed hvilke tilføjelser den har fået gennem årene. Derfor vil udgangspunktet være *MCS as a Package* af Malmi og Brown, som vil være gennemgående i hele analysen. Strategiafsnittet omkring CSR vil blot fokusere på en generel strategi udarbejdet af Irena Slavova, samt Shared Value, der er udarbejdet af Porter & Kramer, og i afsnittet omkring CSR, afgrænses der fra teorien virksomhedsteori, der ikke berøres i denne afhandling.

For at opretholde litteraturens troværdighed er der anvendt de originale kilder, der omhandler hvert emne, hvorunder Malmi & Brown, Porter & Kramer, samt andre forskere er med til at øge denne troværdighed. Det samme gælder for det indledende analyseafsnit, hvor den anvendte teori er afgrænset til at belyse hvert trin, hvortil der også er anvendt kendte forskere som Weber, der er med til at øge troværdigheden i dette afsnit.

Hovedfokus i afhandlingen er at belyse hvordan MCS anvendes til at styre CSR, hvortil denne sammenhæng belyses igennem virksomheden Aalborg Portland, der er beliggende i Aalborg. Aalborg Portland er en del af et større holdingselskab, hvortil der er afgrænset fra andre lokationer i selskabet, så fokus i denne afhandling forbliver på Aalborg afdelingen. I analysen af virksomheden, anvendes der et interview med Thomas Uhd fra Aalborg Portland, samt der anvendes kilder udgivet af Aalborg Portland og artikler fra lokal-, landsdækkende- og erhvervsaviser. Herved afgrænses afhandlingen fra anden empiri, der kunne anvendes til at belyse Aalborg Portlands arbejde med bæredygtighed. Den tidsmæssige afgrænsning af kilderne, der omhandler Aalborg Portland, er opsat til at indeholde artikler fra 2016 og frem, mens de anvendte kilder fra virksomheden selv og interviewet er af nyere dato.

Begrebet Strategi

Begrebet strategi er blevet undersøgt i mange år og dermed har begrebet fået flere forskellige definitioner gennem tiden. Derved er det vanskeligt at give en entydig forklaring på hvad strategi er, da definitionen varierer alt efter kontekst. Derfor vil der blive præsenteret tre forskellige bud på begrebet strategi, som er Den Danske Ordbogs definition samt to professorer på indenfor området, der er benævnt i bogen *Fundamentals of Strategy* (Scholes, et al., 2015).

”Overordnet, langsigtet planlægning der især tager hensyn til endemålet” (Den Danske Ordbog, 2020).

”Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value” Michael Porter.

“A pattern in a stream of decisions” Henry Mintzberg.

Ordbogen definerer strategi som en langsigtet planlægning, der er et mere generelt syn på hvad strategi er, mens Porter definerer strategi ud fra et konkurrencemæssigt synspunkt og at der er behov for bevidste beslutninger for at være anderledes og vælge de aktiviteter der skal levere værdi. Mellem de generelle og konkurrencemæssige definitioner befinder Mintzberg sig, der blot definere strategi som et mønster i strømmen af beslutninger og dermed kan være tilfældige.

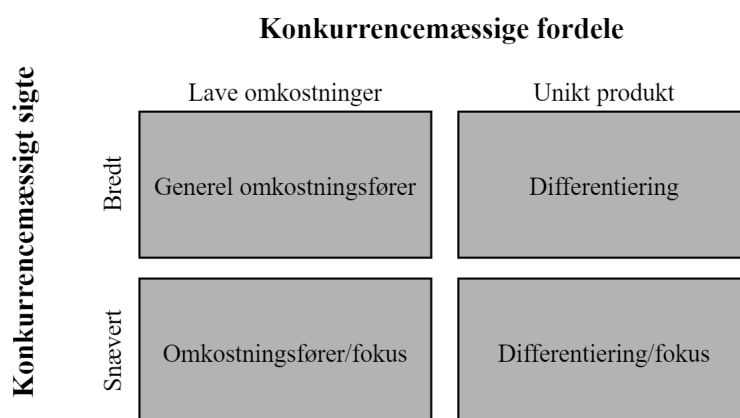
Virksomheder er nødt til at være fleksible i at svare hurtigt på konkurrencemæssige og markedsrelaterede ændringer og ledelsen er nødt til at måle benchmarking konstant for at opnå den bedste fremgangsmåde, hvortil de typiske svar vil være at outsource for at opnå effektivitet og pleje virksomhedens kernekompetencer, for at blive foran konkurrenterne. Tidligere var positionering et vigtigt punkt indenfor strategi, men grundet nutidens dynamiske markeder, og globaliseringen, gør at konkurrenterne hurtigt kan kopiere virksomhedens markedspositioner og konkurrencefordele, der i dag blot er midlertidige. Dette er dog kun den halve sandhed, eftersom det skubber virksomheden ned ad en usikker vej af ødelæggende konkurrence, for der er forskellen på hvad operationel effektivitet og strategi er, og det kan være svært at skelne mellem de to (Porter & Kramer, 2006).

At anvende operationel effektivitet som et strategiværktøj er det der skubber virksomheden ned ad den usikre vej, men den er en af faktorerne i virksomhedens sundhed. Operationel effektivitet

refererer til en bedre præstation end konkurrenternes, hvor for eksempel virksomheden kan reducere defekte produkter eller producere hurtigere, modsat strategi der referere til at virksomheden differentierer sig fra konkurrenterne, eller anvender en anderledes måde at udføre den samme aktivitet (Porter, 1996).

Operationel effektivitet forsøger at forbedre produktiviteten og derved opnå topkvalitet i de individuelle aktiviteter eller funktioner. Eksempler på aktiviteter der forbedrer den operationelle effektivitet, er at få mere ud af input end andre, anvende mere avanceret teknologi, motivere de ansatte bedre, større indsigt i at styre aktiviteterne og formindske spildte indsatser. Anvender man disse aktiviteter som strategi, leder det til at konkurrenterne imiterer virksomheden, outsourcer aktiviteterne, som kan være til den samme producent, så aktiviteterne bliver generiske og man konkurrerer for reelt det samme produkt, hvor ingen kan vinde. Denne form for konkurrence resulterer i faldende resultater, reel nul konkurrence, statiske eller faldende priser og et forsæt pres til lavere omkostninger (Porter, 1996). Det er derfor vigtigt at virksomhederne kender forskellen mellem operationel effektivitet og strategi.

Strategi handler om at oprette en unik og værdifuld position, der involverer et andet sæt aktiviteter, og hvis der kun fandtes én ideel position, ville der ikke være noget behov for strategi. Essensen af strategisk positionering er derfor at vælge aktiviteter, der er forskellige fra rivalerne, for at kunne konkurrere på et konkurrencepræget marked eller at kombinere aktiviteter, der giver virksomheden en fordel. Dertil er konkurrencefordelen defineret som at virksomheden enten leverer sammenlignelig værdi til lavere omkostninger, eller leverer en større værdi, der giver mulighed for at opkræve en højere gennemsnitspris (Porter, 1996), hvilket illustreres nedenfor i Figur 3. Modellen er Michael Porters generiske strategier, der beskriver hvilken strategi virksomheden anvender, eller kan anvende og ovenstående beskriver valget af konkurrencemæssige fordele. Akserne på modellen beskriver de konkurrencemæssige fordele og det konkurrencemæssige sigte, der beskriver om virksomheden fokuserer på et bredt marked eller om der er et mere snævert sigte på et eventuelt nichemarked. Imellem de to akser er der de fire strategier, som er omkostningsleder, differentieringsfokus, omkostningsfokus og fokuseret differentiering (Porter, 1996).



Figur 3 – Porters generiske strategier. Tilpasset fra (Porter, 1996).

Strategi omhandler den langsigtede planlægning, hvortil der er et mønster af beslutninger der skal tages, for at holde virksomheden foran konkurrenterne, hvorunder konkurrencestrategier kommer til sin ret.

For at undgå pres fra virksomhedens omverden, er virksomheden nødt til at tage hånd om dette pres inden det påvirker virksomheden, hvortil planlægning kommer ind i billedet, ergo nogle strategibeslutninger. Virksomhedens samfundsansvar bygger på hvordan interessenterne påvirkes af virksomhedens drift, hvorved at der skal tages strategiske beslutninger inden disse påvirkninger bliver til et pres, som virksomheden ikke kan besvare uden at det påvirker virksomheden negativt. Hertil er der CSR strategierne, den generelle strategi og Shared Value, som virksomheden skal implementere gennem hele den interne struktur for at opnå den bedste planlægning. Før CSR strategierne kan defineres, behøves der en klar forståelse for CSR og hvad begrebet indebærer, som vil blive præsenteret i næste afsnit.

Corporate Social Responsibility

I dette teoriafsnit vil betydningen af CSR blive gennemgået igennem et historisk perspektiv og hvorfor begrebet er blevet et vigtigt element, samt hvordan virksomhederne bliver pålagt et ansvar og anvende CSR til deres fordel.

Begrebet CSR kan oversættes til dansk og betyder *Virksomhedens Samfundsansvar* (CSR Kompasset, 2020a), som har eksisteret siden det 18'ende århundrede, hvor virksomheder byggede huse og skoler til deres ansatte og familier, hvorved virksomheden forberede de ansattes levevilkår og sørgede for

at de var produktive for virksomheden. CSR opstod i 1920'erne, hvor tankegangen blev anvendt til at legitimere de store selskabers magt, men kom i et mere samfundsmæssigt fokus i 90'erne, hvor politikere og offentligheden begyndte at debattere omkring virksomhedernes samfundsansvar. Herfra begyndte forventningerne fra offentligheden, som medførte et pres som virksomhederne skulle leve op til (Hond, et al., 2007). Dog var det ikke alle virksomheder der kunne imødekomme de krav der kom fra deres omverden, og de havde derfor svært ved at definere deres rolle som en god virksomhedsborger. Som besvarelse på dette pres offentliggjorde virksomhederne et adfærdskodeks eller rapporter omkring deres sociale og miljømæssige præstationer, ud fra kendte standarder som Global Compact Initiative (GCI), FN's verdensmål og andre. Aktørerne bag disse standarder har opnået vigtige roller i at influere virksomhederne, og opstille krav og normer, som de skal følge. Udover regeringen der opstiller krav, er der også de Forenede Nationer, EU og andre NGO'er, som har haft indflydelse (Hond, et al., 2007).

Hvad er CSR

CSR er et ældre fænomen og har tilegnet sig flere forskellige definitioner, hvilket betyder at det er vanskeligt at få en generel forståelse for begrebet. Dermed er der taget to definitioner med omkring begrebet, hvor den ene er videnskabeligt beskrevet af Robert Anthony, der er en kendt teoretiker på området, samt en definition fra EU, som blandt andet følges af Erhvervsstyrelsen i Danmark.

"... organizations' voluntary concern about social and environmental issues"

(Anthony, et al., 2014, p. 85).

"The responsibility of enterprises for their impacts on society. To fully meet their social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders" (CSR Kompasset, 2020a).

De forskellige definitioner kan have fokus på forskellige emner, og i EU's definition er fokus på at virksomheden har et ansvar, modsat den generelle definition der blot fortæller at det er frivilligt.

Dertil fremsætter EU også tankegangen omkring Shared Value, der forklares nedenfor, der inkluderer samfundsansvaret i driften, strategien og i samarbejde med interessenterne.

CSR er dermed et udtryk for virksomhedens samfundsansvar, hvor virksomheden gør mere end der reelt er behov for, herunder sørger de for, at den normale drift ikke skader egne ansatte og leverandørernes ansatte. At man ikke påvirker lokalsamfundet, miljøet eller andre grupper negativt, hvortil det er vigtigt at virksomheden udarbejder en CSR-rapport, der fortæller om disse påvirkninger og hvordan virksomheden forholder sig til dem (Anthony, et al., 2014).

Videnskabeligt set er CSR blevet anvendt i både teoretiske og praktiske artikler, blandt andet omkring virksomhedens etik, ledelse osv., hvor denne udvikling er et udtryk for trenden om, at se forretning og samfundet som sammenknyttede, så virksomheden begynder at få øjnene op for behovet for at styre deres samfundsansvar. For at styre virksomhedernes samfundsansvar, er der kommet mange forslag til hvordan virksomhederne organiserer ansvaret, men ikke reelle forslag til hvordan samfundsansvaret styres, for den enkelte virksomhed oplever forskellige barrierer indenfor samfundsansvar (Hond, et al., 2007).

Ud af de værktøjer der er blevet udviklet gennem de seneste par årtier, vil GCI, FN's verdensmål og Shared Value blive gennemgået i den følgende del af dette afsnit. GCI udgav, som nogle af de første, retningslinjer for hvordan CSR skulle håndteres i virksomhederne, FN's verdensmål er de mål, som danske virksomheder opfordres til at følge i dag, og Shared Value er tankegangen om at fokusere på en balance mellem forretning og samfund, samt værktøjer hertil.

Global Compact Initiative

For at få virksomheder til at følge nogle CSR-retningslinjer, oprettede FN i 1999 GCI, der informerer om hvilke sociale problemer de kan være med til at bekæmpe. Den daværende FN-sekretær, Kofi Annan udtalte, i forbindelse med oprettelsen, følgende:

“We have to choose between a global market driven only by calculations of short-term profit, and one which has a human face. Between a world which condemns a quarter of the human race to starvation and squalor, and one which offers everyone at least a chance of prosperity, in a healthy environment. Between a selfish free-for-all in which we ignore the fate of the losers, and a further

in which the strong and successful accept their responsibilities, showing global vision and leadership” (Anthony, et al., 2014, p. 85).

Ud fra dette citat står valget mellem et fokus på forretning, udsultning og være selvisk, eller et fokus på at have omtanke, tilbyde alle en chance og have influenser der går forrest i at forbedre verden. Og virksomhederne har en mulighed for at ændre dette fokus, hvortil der blev udarbejdet 10 principper, som virksomheder kan bekæmpe. De 10 principper ligger indenfor 4 overordnede emner, herunder menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupition (Anthony, et al., 2014).

FN's verdensmål

De bæredygtige verdensmål, de såkaldte Sustainability Development Goals, blev udarbejdet i 2015 af De Forenede Nationer og bygger på de ovenstående GCI principper. Formålet med de 17 mål er, at de skal forbedre verdenssituationen frem til 2030. De 17 verdensmål, som er illustreret i Figur 4, indeholder sociale mål, sundhedsmål og miljømæssige mål, og herunder er der 169 delmål, der beskriver mere specifikt hvordan verdensmålene går ud på og hvordan de kan opnås inden 2030 (De Forenede Nationer, 2020).



Figur 4 – FN's 17 verdensmål (KLS Pureprint, 2020).

Erhvervsstyrelsen oprettede Rådet for Samfundsansvar og verdensmål i juni 2018, der skal forbinde kravet om samfundsansvar i de større virksomheder – der bliver beskrevet under næste punkt – og verdensmålene. Alle mål henviser sig ikke til alle virksomheder, men så handler det om at fokusere

på de mål, der påvirkes af virksomheden, samtidig med at man fremmer brugen af de 17 verdensmål (Erhvervsstyrelsen, 2020).

Hvorfor anvende CSR

Tankerne omkring CSR har eksisteret i mange år, men har fået større betydning siden årtusindeskiftet, grundet begivenheder der har belyst det ansvar som virksomhederne har overfor samfundet. Det er begivenheder som oprettelsen af GCI, anti-globaliserings demonstrationer, hvis voldelige udfald fik stor mediebevågenhed og NGO'er, der holdt øje med virksomhederne og kunne dele oplysninger over internettet eller via medierne. Det var nogle af de påvirkninger, der kom udefra og lagde et pres på virksomhederne, men også interne begivenheder i enkelte virksomheder, fik de lovgivende magter til at regulere, samt øge presset for mere åbenhed og hermed samfundsansvar. (Anthony, et al., 2014).

For store danske virksomheder er der desuden et lovkrav om at de skal supplere deres ledelsesberetning med en redegørelse omkring virksomhedens samfundsansvar, hvilket står beskrevet i årsregnskabslovens §99a, der blev tilføjet i 2015. Definitionen af *store virksomheder* dækker over virksomheder der overskrider to af følgende punkter i to efterfølgende år, herunder en balancesum på mere end 156 millioner DKK., en nettoomsætning på 313 millioner DKK. eller mere end 250 heltidsansatte (ÅRL, 2020).

I redegørelsen skal der oplyses om virksomhedens miljøforhold, herunder klimapåvirkningen, sociale forhold, personaleforhold og andre forhold vedrørende menneskerettigheder og bekæmpelse af korruption og bestikkelse. Hertil er der også et lovkrav om, at der skal udarbejdes politikker omkring hvilke standarder, retningslinjer eller principper virksomheden følger og hvilke udregninger der anvendes for at vise fremgang eller tilbagegang indenfor hver politik, samt oplyse om der er emner man ikke har en politik om. Hertil skal disse politikker omsættes til handling, hvornår de fremsatte mål skal være opnået og hvordan fremtidige handlinger vil forbedre politikkerne. Hvis virksomheden gør mere ud af denne rapportering end blot et par linjer i ledelsesberetningen, kan de føres i en supplerende beretning eller oplyses på hjemmesiden, hvor der dog stadig er revisorpligt for at bevise at beretningen følger §99a (ÅRL, 2020).

Erhvervsstyrelsen opfordrer til, som tidligere nævnt, at virksomhederne følger FN's verdensmål og har hertil oprettet Rådet for Samfundsansvar og verdensmål, der kombinerer samfundsansvaret og

målene. Rådet blev oprettet i 2018 som platform for dialog og aktiviteter der fremmer brugen, som rådet har mandat til i fire år (Erhvervsstyrelsen, 2020).

Kritisk tilgang af CSR

Kritikken omkring CSR bygger på, at virksomheder konkurrerer hårdt med hinanden, hvilket presser virksomheder til at skære omkostninger for at kunne konkurrere, samtidig med at virksomheden skal søge efter nye vækstmuligheder. Dette konstante pres giver ikke plads til initiativerne bag CSR. Den mest bemærkelsesværdige modstander af CSR-konceptet, er Milton Friedman, der udover ovenstående citat *"The business of business is business"*, også udtalte følgende i 1962:

"There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception and fraud" (Dudovskiy, 2012).

Dette citat går forud for *business is business* citatet, men ligger indenfor samme synspunkt, hvor virksomhedernes sociale ansvar er at øge profitten, så længe det holdes indenfor spillereglerne omkring åben og fri konkurrence uden bedrag og svindel. Udover Milton, er der også fem generelle kritikpunkter af CSR, der er opstået igennem diverse forskningsresultater.

Første kritikpunkt omhandler, at CSR er et værktøj til at give et positivt image af virksomheden udadtil, hvilket kan gøres relativt nemt og samtidig er det virksomheden selv der offentliggør denne information, som derved kan kontrolleres og sørge for at det forbliver positivt. Kritikpunkt nummer to ser at grundet den øgede medieomtale omkring CSR og nogle virksomheders oplysninger heromkring, leder folk til at tro at alle virksomheder, store som små, udarbejder en CSR-rapport og er med til at forbedre lokalsamfundet, hvilket ikke er rigtigt. Det er mest multinationale virksomheder der udarbejder CSR-rapporter (Dudovskiy, 2012). Tredje kritikpunkt går ud på at nogle virksomheder, der udarbejder CSR-rapporter, kan have en dobbeltmoral, hvor man fortæller om positive tanker omkring ligestilling og arbejdsvilkår i virksomheds hovedsæde. Men man outsourcer den dyre produktion til udviklingslande, hvor virksomheden ikke tænker på ligestilling og arbejdsvilkår, eventuelt for at bibeholde virksomhedens profit der lagde til grund for denne outsourcing. Fjerde kritikpunkt omhandler de store virksomheders, og multinationale virksomheders,

indblanding i lokalsamfundet, hvor de kan få indflydelse over diverse aspekter grundet denne indflydelse. Dertil kan indflydelsen blive brugt til uetiske og ulovlige formål, der beriger den enkelte virksomhed. Det femte kritikpunkt spørger at CSR er et tomt løfte og at det kun er et effektivt PR-værktøj, hvilket ligger til grund i at ideen omkring CSR er ren retorik og at det blot er en passerende dille, der er oppe i tiden (Dudovski, 2012).

CSR-strategi

Meningerne omkring CSR er mange, men for at afgrænse lidt, er der dem der er for og imod, hvortil tankerne stadig eksisterer i dag. Der er dem der mener at virksomhederne ikke skal have nogen social ansvarlighed, udover at maksimere aktionærværdien, og dem der mener at virksomhederne har et ansvar, og at de skal handle i overensstemmelse hermed. Det første synspunkt er oftest taget af kritikerne af CSR, herunder Milton Friedman, der udtalte:

"The business of business is business" (Hond, et al., 2007, p. 2).

Altså forretning er forretning og alt andet er ikke vigtigt, herunder en social ansvarlighed, hvortil kritikerne også mener at investeringer i CSR er et tyveri af aktionærernes værdi. Det andet synspunkt tages af dem der er fortalere for CSR, og herunder har virksomheden en påvirkning på samfundet og de skal derfor være socialt ansvarlige. Herunder er der flere koncepter, definitioner og fortolkninger, såsom CSR, virksomhedens sociale præstationer, at være en god virksomhedsborger, virksomhedsetik osv., der alle deler den samme tanke om at virksomhedernes valg har moralske konsekvenser og derfor skal disse konsekvenser tages seriøst (Hond, et al., 2007). Udover et moralsk behov, er der også argumenterne for at virksomhederne skal være bæredygtige, grundet i, at de skal have en licens til at operere, samt det forbedre deres generelle omdømme. Licens til at operere kommer fra den kendsgerning, at virksomheder skal have tilladelse fra de offentlige myndigheder, lokalsamfund og andre interessenter, for at operere en virksomhed og begynde at gøre forretning. Ved omdømme forstås det at CSR kan anvendes til at forbedre virksomhedens image, brand, morale og ikke mindst aktieværdien, der kan øge værdien af virksomheden. (Porter & Kramer, 2006). Den bæredygtige vinkel omhandler ledelse indenfor miljø og lokalsamfund, hvor det er i fokus at nutidens handlinger ikke skal påvirke fremtidens muligheder, og defineres som:

"Meeting the needs of the present without compromising the ability of the future"

generations to meet their own needs” (Porter & Kramer, 2006, p. 81).

Ud fra ovenstående kan de udledes at CSR-konceptet kan forstås forskelligt, hvilket illustreres nedenfor, hvor agentteorien og stakeholderteorien vil blive gennemgået. Herefter vil der blive set på på begrebet Shared Value og CSR som strategi.

Agentteori

Et agentforhold opstår imellem to parter, som f.eks. kan være direktøren og ejeren, hvor direktøren kan være agent for ejeren og dermed opererer på ejerens vegne. I agentteorien er der udelukkende fokus på virksomhedsværdi og profitmaksimering, hvorfor CSR hentyder til at virksomheden misbruger ressourcer, fremfor at give virksomheden mere værdi eller udbytte til ejeren. Ledelsen kan dog anvende CSR til egne fordele, men eftersom agentteorien fokuserer på ejeren, vil et forbrug på CSR anses som et misbrug (Slavova, 2013). Tilhængerne af denne teori er typisk kritikere af CSR, herunder Milton Friedman, der anser at det eneste reelle formål med en forretning er at skabe værdi for aktionærerne, hvor han indirekte mener, at CSR er overflødigt, da det ikke skaber økonomisk værdi (Hond, et al., 2007).

Stakeholderteorien

Denne ledelsesteori er mere positiv anlagt overfor CSR, hvor ledelsen skal gøre alle interessenter tilfredse, hvilket inkluderer ansatte, kunder, leverandører osv. der er en del af virksomhedens sociale ansvar og som kan påvirke virksomheden. Virksomheden skal ikke kun behage de finansielle interessenter, men også de ikke-finansielle, for de kan fjerne deres support for virksomheden. Definitionen af en stakeholder er:

*”Any group or individual who can affect or is affected by the achievement
of the organization’s objectives” (Slavova, 2013, p. 92)*

Interessenter inkluderer dermed alle der har interesse i virksomheden, og som enten bliver påvirket eller har påvirkning på virksomheden. Der findes mange definitioner på hvad en interessent er, men der er en bred enighed om, at hver interessent har egne krav og selvom de ikke har samme indflydelse,

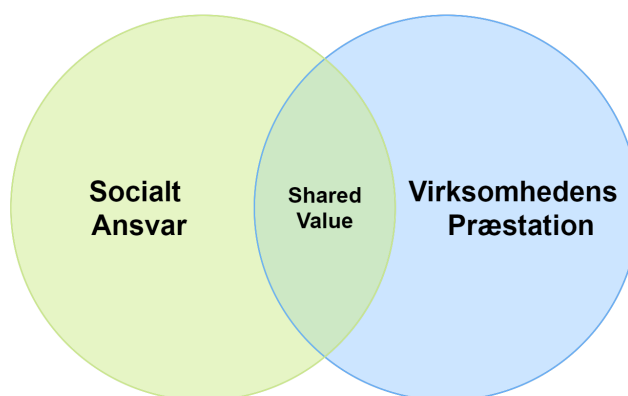
skal de stadigvæk tages hånd om, også selvom kravene måske strider imod virksomhedens egne principper. En af nøglefunktionerne ved CSR, er hvordan virksomheden involverer interessenterne, hvortil virksomheden har begrænsede ressourcer. Virksomheden er derfor nødt til at vurdere interessenterne ud fra deres magt, legitimitet og betydning, hvilket giver virksomheden en vurdering af, om der skal bruges ressourcer på dem. Samtidig klassificeres interessenterne og viser hvilke ledelsen skal fokusere på. Stakeholderteorien er senere blevet udvidet med moralske og etiske dimensioner, der tilføjer synspunktet, om at interessenter også kan være grupper der er påvirket af virksomhedens gøren, og at god interessentforvaltning kan tilføre virksomheden profit maksimering og giver strategisk værdi (Slavova, 2013).

Samlet set er formålet med denne teori at virksomheder skal se deres økonomiske og ikke-økonomiske ansvar som en sammenhæng, hvor anvendelse af CSR i praksis kan give fremtidige fordele for virksomheden. På et pragmatisk niveau kan stakeholderteorien opsummeres, som den tredobbelte bundlinje, hvor virksomheden inkludere økonomiske, miljømæssige og sociale objekter i strategien (Slavova, 2013).

Shared Value

Virksomhedens fokus på CSR er blevet forbedret, men de opnår ikke den fulde effekt, hvis anvendelsen af CSR er sidestående med virksomhedens daglige drift, hvor en sammenhæng mellem de to kan åbne op for muligheder, innovationer eller en konkurrencemæssig fordel. Hertil har Michael Porter og Mark Kramer (2006) udviklet nogle rammer, som virksomheder kan følge for at kombinere forretning og samfund, hvilket fungerer ved at fastslå de positive og negative påvirkninger, og dermed give virksomhederne indblik i, hvilke fokuspunkter der skal prioriteres (Porter & Kramer, 2006).

Rammerne er opbygget omkring princippet *Shared Value*, der bygger på at den enkelte virksomheds valg skal være til fordel for både virksomheden og samfundet, der dertil er gensidig afhængige, hvor et forkert strategisk valg vil påvirke begge på både kort og lang sigt. For at opnå Shared Value skal virksomheden integrere et sociale perspektiv ind i rammerne, der allerede eksisterer omkring virksomhedens forståelse for konkurrencesituationen og som skal være med til at guide forretningsstrategien fremadrettet. En illustration af begrebet er illustreret i Figur 5 (Porter & Kramer, 2006).



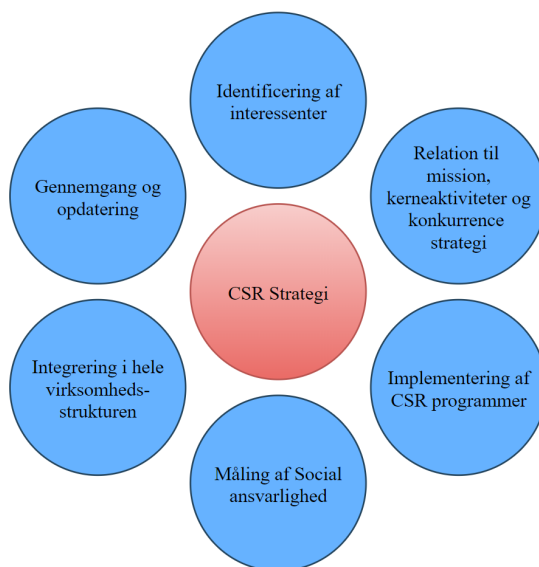
Figur 5 – Illustrering af opnåelsen af Shared Value

Rammerne indeholder 5 punkter, hvor det første punkt går ud på at *identificere påvirkningerne*, der ses igennem udgående og indgående forbindelser, hvor de udgående er hvordan virksomheden påvirker samfundet lige nu og i fremtiden. De indgående forbindelser er hvor interessenterne påvirker virksomheden, og hvortil der skal reageres på disse, eftersom det kan medbringe konkurrencemæssige påvirkninger, der vil udfordre virksomhedens eksistens. Andet punkt har fokus på *hvilke sociale problemer virksomheden skal tage hånd om*, hvor der skal fokuseres på dem, der påvirker virksomheden, mens de andre problemer må løses af anden part, der har en større indflydelse herpå. Udvælgelsen af problemerne vurderes ud fra, om de skaber Shared Value og om hvordan problemet er opstået, hvortil de kan opstilles efter om problemet påvirker virksomhedens aktiviteter eller om de påvirker det eksterne miljø, hvor virksomheden opererer (Porter & Kramer, 2006). Dertil skal virksomheden anvende ressourcer på at *udarbejde en social agenda* med ovenstående problemer, der tager højde for virksomhedens interessenter, samtidig med at de skaber Shared Value. Agendaen skal ende ud i at påvirke det strategiske arbejde, hvortil der findes to strategiske tilgange, som virksomheden kan følge. Den fjerde fase i Shared Value fokuserer på at *de udgående og indgående forbindelser*, der skal integreres i virksomhedens daglige drift, hvilket gør at arbejdet med forbindelserne kan gå ind og påvirke de økonomiske beslutninger, der på længere sigt kan skabe en Shared Value. Behandles de udgående og indgående forbindelser som et sidestående emne, kan det hæmme den økonomiske værdi, og derved skade den finansielle udvikling af virksomheden, hvor jo tættere problemet er på virksomhedens drift, jo større værdi kan Shared Value blive. Sidste fase i rammen sætter fokus på at virksomheden *anvender en social dimension i forbindelse med strategiarbejdet*, hvilket vil være med til at samfundsansvaret indgår i virksomhedens strategiske beslutninger (Porter & Kramer, 2006).

Udover den ovenstående ramme for implementeringen af Shared Value, skal der også ske ændringer internt, hvis virksomheden skal få det meste ud af arbejdet med at skabe Shared Value. Dette indebærer blandt andet at ledelsen også skal have et socialt syn, der kan se mulighederne i interessenternes påvirkninger, samtidig med at de ledende ansatte forstår at arbejdet med CSR kan give fordele for virksomheden på lang sigt. Investeringer heri på kort sigt, kan ende ud i en forbedret konkurrencedygtighed i fremtiden, så derfor er den sociale vinkel vigtig at have med, når man tænker på investeringer. Lykkedes det at integrere Shared Value i strategien, kan virksomheden anvende de sociale problemer, samtidig med at de løses uden myndighedernes indblanding, hvilket gør det til en fordelagtig situation for begge (Porter & Kramer, 2006).

Udvikling af en CSR-strategi

På baggrund af ovenstående teoretiske redegørelse for strategi og CSR, vil der i dette afsnit blive fokuseret på koblingen herimellem, hvorved udgangspunktet vil være at give en teoretisk redegørelse for hvad CSR strategi er og hvordan denne udvikles. Virksomhedens strategi skal være gennemtænkt og reflektere missionen, visionen og værdier, samtidig med at strategien skal implementeres i virksomheden. Opbygningen af CSR strategien indeholder seks hovedelementer, som er vist nedenfor i Figur 6, efterfulgt af en kort beskrivelse heraf.



Figur 6 – Elementerne i en CSR-strategi. Tilpasset fra (Slavova, 2013)

Strategiens første element er at virksomheden skal *identificere dens interessenter*, hvortil virksomheden har nogle forpligtelser. Hertil opstår der krav der helst skal læne sig op ad virksomhedens værdier og normative tilgang, for at implementeringen af CSR strategien bliver succesfuld. Det andet element omhandler forbindelsen mellem samfundsansvaret og virksomhedens eksisterende arbejde, hvor en tættere forbindelse kan udnytte virksomhedens ressourcer og kompetencer, så de samtidig gavner samfundet (Slavova, 2013).

Efter fastsættelsen af de opsatte krav, og deres relation til den daglige drift, skal virksomheden udarbejde en CSR strategi, der skal ende ud i at interessenternes krav er opnået. For at strategien kan udføres korrekt, er det vigtigt at de ansatte er informeret omkring virksomhedens arbejde med CSR og visionerne bag. Et andet vigtigt element i anvendelsen af CSR strategien, er at virksomheden skal kunne måle de opsatte krav, så virksomheden opnår fordelene af den foretaget investering (Slavova, 2013). Udover at informere om CSR arbejdet, skal virksomheden også anvende nye dagsordener der inkluderer CSR i alle forretningsprocesser. Dette skal sikre at virksomheden følger den opsatte strategi, hvor en løbende tilpasning er nødvendig for at den forbliver relevant (Slavova, 2013).

Management Control Systems

I dette afsnit vil det blive fastsat hvad et Management Control System er og hvorfor det bliver anvendt som styringsværktøj i virksomhederne. Afsnittet skal give en forståelse for teorien og vil efterfølgende blive anvendt i analysen, hvor fokus bliver at se på, hvordan et sådant system kan arbejde sammen med CSR strategier og om der kan skabes synergi mellem dem. Første del omhandler en grundlæggende forståelse af MCS begrebet, hvoraf gruppens egen forståelse af begrebet vil blive præsenteret, efterfulgt af en teoretisk forståelse. Anden del vil bestå af en kort historisk gennemgang af teorien, som skal give grundlag for en teoretisk forståelse for, hvordan MCS kan indgå som et styringsværktøj til CSR målsætninger.

Definition af begrebet

Den danske betegnelse for Management Control Systems er Ledelseskontrol systemer, hvor det efterfølgende vil kunne deles op i tre ord; Ledelse, Kontrol og System. Hvis ordet ”**ledelse**” bliver slået op i den danske ordbog, bliver de to følgende definitioner præsenteret:

1. ”Det at stå i spidsen for noget; det at have kontrollen eller magten over nogen”
2. ”Gruppe af personer der leder et foretagende”

Ud fra disse to definitioner kan det forstås at ledelse har fokus på de opgaver der skal udføres, som bliver refereret igennem *nogen/noget* i den første definition og *foretagende* i den anden. Herudover lægger ledelse også stor vægt på, hvem der er beslutningstageren for disse opgaver, hvor disse personer skal *lede* eller *stå i spidsen* for disse opgaver der skal udføres. En leder i en virksomhed vil oftest få betegnelsen som chef, hvor denne person vil have et givent ansvar i virksomheden. Der er i alle store virksomheder flere forskellige ledergrupper, som vil fungere som et hierarki, hvilket går fra afdelingsleder til direktøren, som typisk vil være den øverste i hierarkiet.

Ordet ”**Kontrol**” er det andet ord i sammenhængen, hvor følgende to definitioner bliver præsenteret ved opslag i den danske ordbog:

1. ”Undersøgelse eller overvågning af nogen eller noget for at sikre at alt er i orden, og at der ikke foregår noget uønsket eller ulovligt”
2. ”Evne og magt til at styre nogen eller noget så der ikke sker en uønsket udvikling”

I denne forbindelse bliver *nogen/noget* igen nævnt og relaterer sig igen til den opgave der skal udføres. Det store fokuspunkt i ordet kontrol lader til at ligge ved, at der ikke må ske noget uønsket

eller ulovligt ved opgavens udførelse. Det kan udledes ud fra det første citat, at der anvendes undersøgelser og overvågning af de enkelte opgaver for at sikre, at alt er som det skal være og følger – i dette henseende – virksomhedens målsætninger. Dermed er der altså fokus på overvågning og styring af opgaver og processer så det sikres, at virksomheden arbejdes retmæssigt og følger strategien og de mål der er fastsat.

Det sidste ord ”**Systemer**” har mange forskellige betydninger, men kan i dette tilfælde blive defineret som følgende ved opslag af ordet *system* i den danske ordbog:

1. ”Sæt af principper eller metoder hvorefter noget gøres eller organiseres”
2. ”Helhed der består af indbyrdes eller sammenhængende dele (...)”
3. ”Genstande, fænomener el.lign. som er indbyrdes forbundne eller sammenhængende eller på anden måde påvirker hinanden”

Ved disse definitioner forstås et system som værende en samling af individuelle genstande eller processer. Der skal, som nævnt i den anden definition, opstå en helhed af indbyrdes dele, hvor systemet opstår ved at disse enkelte dele påvirker hinanden i den ene eller anden retning. Systemer kan være nødvendigt i mange tilfælde, da der er flere scenarier hvor man ikke får noget ud af at have de enkelte komponenter, hvis ikke de arbejder sammen. Et eksempel på dette kan være en motor eller en computer, hvor der er mange individuelle komponenter, som ikke kan fungere enkeltvis, men kun i et system. En anden årsag til at anvende systemer, kan være hvis man har to enkelte processer der fungerer uafhængigt af hinanden, men ved en sammensætning opstår der synergi, da de gør hinanden bedre i samspil. Derved kan det også være en fordel at samle enkelte processer til et samlet system.

Ud fra de enkeltstående definitioner af de tre begreber kan den samlede betegnelse for ledelseskontrol systemer dermed udledes til at være følgende:

Opgaver og processer der styres og kontrolleres af ledelsen, hvor flere individuelle værktøjer eller målepunkter kan anvendes som et system til at afværge uønsket resultater i organisationen.

Som beskrevet er et Management Control System et system, som producerer og anvender oplysninger til at evaluere den overordnede ydeevne, hvor ledelsen anvender disse oplysninger til at kontrollere de aktiviteter der findes i virksomheden. Ledelseskontrollen består oftest af en lang række aktiviteter,

såsom planlægning, koordinering, kommunikering, evaluering, beslutningstagen og til sidst, at motivere medarbejderne til at implementere virksomhedens strategier (Anthony & Govindarajan, 2007). En af de primære årsager til, at der er behov for et sådant system i virksomhederne, er at skabe overensstemmelse mellem ledelsens målsætninger og medarbejdernes indsats. Dette kan f.eks. gøres ved at kompensere medarbejderen for at opnå de målsætninger, som ledelsen har fastsat. Denne uoverensstemmelse, som kan opstå mellem ledelsen og medarbejderen, kan også opstå andre steder i hierarkiet, som f.eks. mellem ejeren og lederen (Kaplan & Atkinson, 1998).

Der kan opstå forskellige problemstillinger i virksomheden, hvis disse overensstemmelser mellem ledelse og medarbejder ikke bliver skabt. En af disse problemstillinger kan allerede ske i planlægningsfasen, hvor medarbejderen kan forsøge at indbygge luft i de målsætninger vedkommende bliver kontrolleret på, dette kendes også som *slack*. Problemet i dette scenarie ligger i, at medarbejderen vil have lettere ved at opnå de givne målsætninger, da det netop er medarbejderen selv, som er den udførende del i aktiviteten. Dette vil i sidste ende skabe en *informationssymmetri* mellem ledelse og medarbejderen, da det ikke giver et retvisende billede, hvorefter det kan føre til en undervurdering af målsætningerne, hvilket vil gøre det lettere for medarbejderen, at opfylde de givne mål (Kaplan & Atkinson, 1998).

Udover risikoen for *slack* og *informationssymmetri*, er der også noget der kaldes *moral hazard problemet*, som betyder at medarbejderen vil handle moralsk forkert. Det er netop denne problemstilling der understøtter behovet for kontrol i virksomheden således, at medarbejderen indsats måles og kontrolleres af ledelsen. Det er dog en vanskelig proces at måle hele medarbejderens indsats i virksomheden, men det er her et velfungerende Management Control System træder i karakter og bidrager positivt løsningen af disse forskellige problemstillinger (Kaplan & Atkinson, 1998).

MSC er dog et vidt begreb der spænder over flere forskellige økonomistyringsbegreber, der anvendes som kontrolsystemer i virksomhederne. Balanced Scorecard (BSC) er et eksempel herpå, som kontrollerer hvorvidt organisationen har opnået sine fastlagte målsætninger gennem KPI'er (Key Performance Indicators) (Atkinson, et al., 2012). Ved anvendelsen af BSC forsøger ledelsen af rette medarbejdernes fokus på de specifikke målsætningerne der er sat for organisationen. Dette gøres ved at kontrollere medarbejderne og anvende præstationsmålinger på dem. Det er derfor vigtigt, at de fastsatte mål er klare og specifikke, så det i sidste ende vil kunne motivere medarbejderen til at arbejde mere effektivt for at opnå disse målsætninger (Latham & Locke, 1979). Medarbejderens motivation

for at opnå de givne målsætninger er en rigtig stor faktor i organisationerne og der findes derfor mange forslag på, hvordan virksomheden motiverer medarbejderne på den mest effektive måde. En måde at gøre det på er ved en belønningsordning, som oftest vil ske gennem en incitamentsordning, som i sig selv kan anses som et styringsværktøj.

Historisk gennemgang af MCS

Den historiske udvikling af MCS vil blive illustreret og præsenteret, hvilket vil være afgrænset til de mest kendte værker på en tidslinje af 50 år. Dermed vil der både blive præsenteret ældre og nye teorier, som udelukkende har til formål at skabe et overblik over teoriens udvikling, samt væsentlige tiltag gennem tiden. Figur 7 viser nogle af de mest kendte værker i en kronologisk rækkefølge for at illustrere den tidsmæssige fremkomst, hvorefter de kort vil blive beskrevet.



Figur 7 – De mest kendte værker i historien omkring Management Control Systems (Egen tilvirkning)

Det første værk som fik indflydelse inden for MCS litteraturen udkom i 1965 (Otley, et al., 1995). Det var Robert N. Anthony der stod bag værket *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* (Anthony, 1965), som viste sig at være det første bemærkelsesværdige studie i, hvordan planlægnings- og kontrolopgaver flettes sammen i en organisation. Efter Anthony, udkommer bogen *Control in Business Organizations* af Kenneth Merchant (1985), hvor hen går yderligere i dybden med kontrolopgaver og beskriver tre; *resultatkontrol*, *handlingskontrol* og *personalekontrol*, som har til formål at påvirke adfærden i organisationen. Tredje værk i rækken er *Levers of Control* af Robert Simons (1995), som består af fire kontrolsystemer der i fællesskab skal skabe en balance mellem kontrol og kreativitet. Det er dermed et værktøj til at prioritere ledelsens tid og ressourcer, hvor kun de væsentligste kontroller får den nødvendige opmærksomhed. Efter Simons udkommer *Performance Management* af David Otley (1999), som fremlægger fem spørgsmål, som skal agere som et ledelsesværktøj til at hjælpe ledelsen med, at kontrollere de rigtige ting og styre mod de fastlagte mål. Seks år senere blev der udgivet en videreudvikling hertil, hvor David Otley i samarbejde med Ferreira introducerer *The Performance Management and Control Framework* (Ferreira & Otley, 2005). Her

skal der gennem 12 spørgsmål skabes et undersøgelsesredskab, hvis formål er skabe overensstemmelse mellem kontrolpunkter og virksomhedens strategi. Det sidste punkt vil blive gennemgået i det kommende afsnit.

Management Control Systems as a Package

Den ovenstående udvikling af MCS teorien er endt i et værk fra nyere tid, som hedder *Management Control Systems as a Package* af Teemu Malmi og David A. Brown (2008). Denne teori struktureres omkring fem hovedpunkter; *planlægning*, *kybernetisk kontrol*, *belønning & kompensation*, *administrativ kontrol* og *kulturel kontrol* (Malmi & Brown, 2008), som illustreret i Figur 8. Dette framework vil blive yderligere beskrevet og dermed være udgangspunktet for det teoretiske grundlag for MCS i denne afhandling. Årsagen hertil er teoriens fokus på kontrol af både kulturen og administrationen i virksomheden, samt fokus på både finansielle og ikke-finansielle målesystemer, hvilket er væsentligt eftersom der arbejdes ud fra CSR, som er strategisk og primært ikke-finansiell måling.

Kulturel Kontrol						
Grupper		Værdier			Symboler	
Planlægning		Kybernetisk Kontrol				Belønning & kompensation
Langsigtet planlægning	Handlingsplaner	Budgetter	Finansielle målepunkter	Ikke-finansielle målepunkter	Hybrid målepunkter	
Administrativ Kontrol						
Ledelsesstruktur		Organisations struktur			Politik & regler	

Figur 8 – Management Control Systems as a Package. Tilpasset fra (Malmi & Brown, 2008)

Hovedfokus i denne teori er, at MCS ikke arbejder isoleret, men i stedet bør ses i en større sammenhæng. Årsagen hertil er ifølge de to forfattere, at systemerne er afhængige af hinanden,

hvilket betyder at når de står enkeltvis, vil de skabe individuelle konklusioner, som ikke giver et retvisende billede. Derfor skal organisationens MCS ses som en samlet pakke og dermed skabe muligheden for at udvikle en række kontroller til understøttelse af de målsætninger virksomheden har sat (Malmi & Brown, 2008).

Planlægning er et vigtigt aspekt i teorien og kan ses som værende kortsigtet eller langsigtet, hvor de langsigtede planer oftest vil blive karakteriseret mod den strategiske karakter. Planlægningen har til formål at skabe et generelt målfokus blandt de ansatte og det er derfor væsentligt, at klarlægge hvorvidt planlægningen er hændt, for at skabe forpligtigelse blandt medarbejdere eller for at planlægge fremtidige aktiviteter (Malmi & Brown, 2008).

Et kybernetisk system kan enten være et informationssystem eller et kontrolsystem og kan anses som værende et styringssystem i virksomheden. Forskellen på om det er et informationssystem eller et kontrolsystem er, hvis der fremstår en kobling mellem de ansattes adfærd og målsætninger, samtidig med at der foretages målinger af præstationerne. Det centrale for et kybernetisk system er dog den feedback systemet leverer, uanset om det anvendes som et kontrolsystem eller et informationssystem (Malmi & Brown, 2008).

Belønnings- og kompensationsaspektet har fokus på motivation af den enkelte medarbejder til at forbedre sin præstation. Dette kan ske gennem incitamentsordninger, hvor medarbejderen vil modtage en belønning når de opstillede målsætninger opfyldes (Malmi & Brown, 2008). Dette har dermed til hensigt at påvirke medarbejderen til hele tiden, at have virksomhedens målsætninger med i sine beslutninger og blive motiveret til at opfylde dem. Den administrative kontrol omhandler adfærden i organisationen, hvor der er fokus på ledelsesstruktur, organisationsstruktur og politikker, regler og normer. Disse har hver især hensigt til at skabe et overblik i virksomheden, og kan ses som retningslinjer for, hvordan medarbejderne kan handle (Malmi & Brown, 2008). Den kulturelle kontrol er umiddelbart først en kontrolfunktion når de anvendes til at regulere de ansattes adfærd. Der vil typisk findes mindre grupperinger i en organisation, som hver især har deres egne normer og værdier, men også har nogle overordnede værdier de skal leve op til, som kan anvendes til kontrol (Malmi & Brown, 2008).

Det grundlæggende element i gennemgangen er, at MCS har det overordnede formål, at implementere og styre organisations strategi, samtidig med at det tegner sig en generel forståelse for, at hvis

virksomheden skal præstere godt på lang sigt, så er der behov for et stort fokus på strategien og dermed også styring. MCS har derfor til formål at forbedre organisationens langsigtede præstation, hvilket inkluderer strategisk planlægning, budgettering, ressourceallokering, præstationsmåling og til sidst en af de vigtigste evalueringer og belønning. Disse elementer er noget virksomheden kan arbejde med enkeltvis, men det er først når de begynder at arbejde sammen, at der opstår synergi og på den måde medfører at organisationen præsterer bedst muligt. Det er altså vigtigt for enhver organisation at forstå hvorfor MCS er vigtigt og at det er en stor del af ledelsens opgaver, samt forstå de enkelte elementer der er i systemet for at kunne anvende det til fulde.

Kritisk tilgang af MCS

Management Control som første gang blev introduceret af Robert N. Anthony, blev defineret som værende den proces som ledere anvender for at sikre, at ressourcer tilgås og anvendes så effektivt som muligt for at imødekomme virksomhedens målsætninger (Langfield-Smith, 1997). Teorien har mange forskellige fortolkninger, som også kan ses i det tidligere afsnit, hvor teorien får ny betydning og anvendes forskelligt alt afhængigt af, hvem der bruger den. Derfor er det svært at få en entydig betydning af, hvad MCS er og nærmest umuligt, at finde en måde at anvende den på uden virksomheden selv skal tilpasse teorien til en given praksis. Teoriens hovedfokus er at skabe overblik mellem virksomhedens målsætninger og dens strategi. Dog har teorien væsentlig mere fokus på præstationsmåling end den har på strategien, hvor fokus er at måle på, om virksomheden præsterer bedst muligt og dermed ikke hvad virksomheden kan håndtere, eller hvordan den kan påvirke balance og ensartethed i strategien (Langfield-Smith, 1997). Et andet kritisk punkt på teorien kan være, som Merchant benævner, at teorien kan forekomme meget kompleks i takt med anvendelsesgraden, hvor han fortæller, at des flere målepunkter der anvendes, des mere kompleks bliver teorien at anvende i praksis (Merchant, 1985). Dermed skal virksomheden have en god forståelse for hvordan teorien anvendes og ledelsen skal være gode til at afgrænse sig til de mest relevante målepunkter og dermed undgå at anvendelsen bliver for kompleks og ressourcetung. Som det blev beskrevet i ovenstående afsnit, er der flere forskellige måder at foretage præstationsmåling på, hvor det er vigtigt for organisationen at vælge de rigtige målepunkter, da det ellers kan give et misvisende billede af virksomheden, som kan føre til forkert styring fra ledelsen (Chan, et al., 2010).

MCS som styringsværktøj til CSR

Introduktion

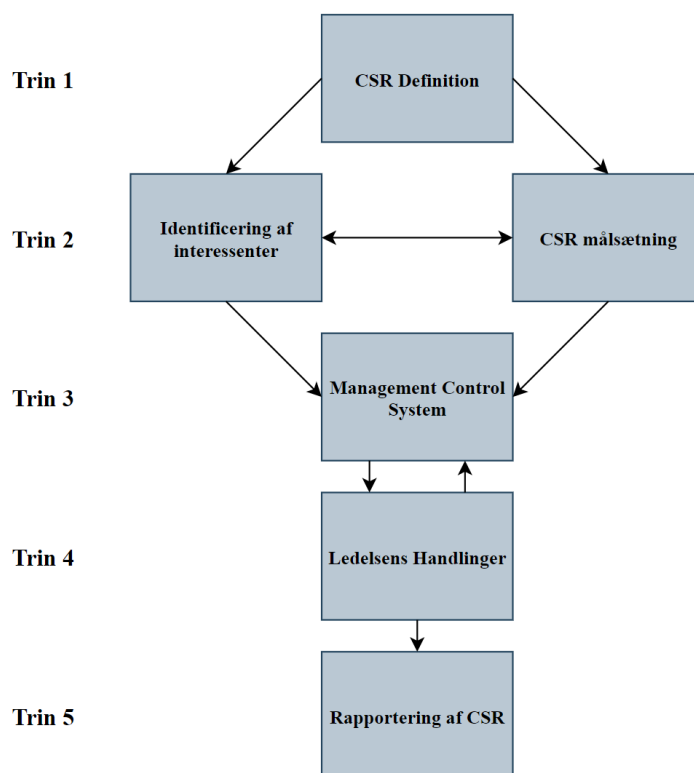
I det forrige afsnit blev teorierne CSR og MCS præsenteret enkeltvis, hvor det blev understreget, at begge teorier godt kan fungere særskilt. Dog blev det også fremhævet at CSR strategien behøver en form for måling, da strategien ellers kan fremstå som tomme ord i virksomheden. Derfor er der et belæg for, at hvis virksomheden skal anvende en CSR strategi og på grundlag af denne, rapportere både internt og eksternt, så skal MCS ind over for at kunne give nogle reelle målepunkter, som virksomheden og dens interessenter kan forholde sig til. Hvis virksomheden skal rette opmærksomheden mod de langfristede målsætninger, bliver den nødt at fokusere på både finansielle og ikke-finansielle målepunkter, hvor CSR befinder sig. Det er altså nødvendigt at virksomheden måler og forbedrer de ikke-finansielle præstationer for at kunne imødekomme de langsigtede målsætninger (Jung, et al., 2001). Med dette udgangspunkt bliver der i analysen sat fokus på, hvordan denne sammensætning kan foregå, og dermed hvordan MSC kan anvendes til at måle CSR output.

CSR i Management Control Systems

Som det også er beskrevet i teoriafsnittet, er det vigtigt, at virksomheden har en klar forståelse for hvad CSR er, og hvordan virksomheden arbejder med det. Det er en vigtig faktor i virksomheden, at både ledelse og medarbejdere har en klar forståelse for, hvordan virksomhedens strategi er formuleret, så de alle arbejder i den samme retning. Dette understreger Chris Durden (2008) hvor han beskriver, at den første fejl virksomhederne begår ved anvendelsen af CSR strategi er, at de ikke får udarbejdet en klar forståelse for begrebet og ikke har fastlagt nogle klare mål, som virksomheden kan styre imod. Derfor kan det være en stor forhindring for virksomheden, hvis ikke der er en klar og ensartet forståelse for CSR strategien og de mål som bliver udarbejdet heraf (Durden, 2008).

Durden (2008) har i sit værk pointeret sit bud på forbindelsen mellem CSR og MCS, hvor han præsenterer fire forskellige niveauer, som virksomhederne skal igennem, hvis de arbejder med et samspil af de to teorier. Denne model er præsenteret i Bilag 1. Modellen viser, hvordan der kan være et samspil mellem de to teorier, og hvordan de anvendes. Dog anses et vigtigt element som værende ikke til stede i denne figur, et element, som Durden selv pointerer er et af det vigtigste elementer for

anvendelsen af CSR strategien, hvilket er en definition af CSR. Med dette udgangspunkt vil modellen blive tilpasset til at være følgende og derefter beskrevet:



Figur 9 – 5 trins model mellem MCS og CSR. Tilpasset fra (Durden, 2008)

Som det er illustreret i Figur 9, er der 5 trin som virksomheden skal igennem, hvor første punkt går ud på at få klarlagt en tydelig definition af CSR, som virksomheden kan tage med videre i de andre faser. Trin to omhandler hvordan virksomheden vil arbejde med CSR i form af først at få klarlagt, hvilke interessenter der er de primære og dermed skal have mere opmærksomhed end andre. Det er også i denne fase der skal fastsættes nogle CSR målsætninger, så der er et tydeligt billede af, hvilken retning virksomheden arbejder imod så både medarbejdere og ledelsen har en entydig forståelse af de mål der stræbes efter. I det tredje trin bliver virksomhedens MCS system formet, som skal repræsentere de processorer, aktiviteter og værktøjer, som ledelsen anvender til at styre medarbejdernes adfærd i en retning, hvor det imødekommer de fastlagte målsætninger. Trin fire tager afsæt i trin tre, hvor ledelsen skal handle på de informationer der findes i trin tre. Som det sidste trin skal virksomhedens informere sine interessenter om, hvordan virksomheden arbejder og anvender CSR. Disse faser som virksomheden skal igennem består af fem individuelle trin, der tilsammen danner et kontinuum, da et trin fører til et andet, hvor ingen af de enkelte trin kan stå alene.

Trin 1: CSR definition

Det første trin i implementeringen af CSR i MCS er vigtigt for hele implementeringen, hvor virksomheden ikke kun skal vurdere hvad de vil anvende CSR til, men også skal ligge grundlaget for hvordan CSR skal implementeres igennem virksomhedens struktur. Følger virksomheden Stakeholderteorien, skal virksomheden tage højde for deres interesser, hvilket vil lægge et pres på virksomheden, som blev gennemgået i teorien, og vil blive uddybet i trin 2.

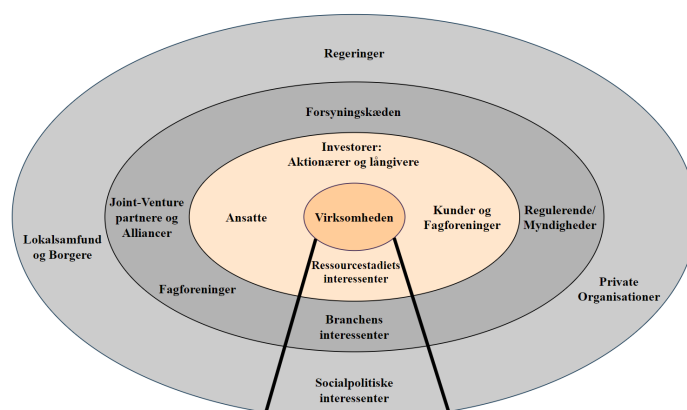
Før en virksomhed kan begynde at identificere dens interesser og udvælge de mål der skal opnås, er det nødvendigt at definere virksomhedens CSR vision, hvilket vil informere interessenterne om i hvilken retning, ledelsen vil føre virksomheden. Formuleringen af visionen skal være gennemtænkt, så den forstås internt i virksomheden, samtidig med at den reflekterer missionen, værdierne og strategien, hvor der ikke skal gås på kompromis med virksomhedens finansielle mål, der sammen med CSR målene kan komplementere hinanden, så de tilsammen giver en Shared Value (Slavova, 2013). Dertil kan branchen, som virksomheden opererer i, have opsat rammer, som alle i branchen skal følge og det kan have indflydelse på, at virksomheden er nødt til at tage deres samfundsansvar alvorligt. Samtidig har der siden 2015 været en lov om at store danske virksomheder skal inkludere informationer omkring deres samfundsansvar, og dertil har Erhvervsstyrelsen siden 2018 fremmet verdensmålene, der skal hjælpe virksomheder med at definere hvilke mål man kan følge, og dermed hjælpe med udarbejdelsen af virksomhedens CSR vision. Virksomhederne kan også påvirkes af andre interesser der kan kræve at der tages hensyn til samfundet omkring virksomheden, så visionen er opbygget omkring nogle få interesser til at begynde med, fremfor en mere generel vision. Før verdensmålene skulle virksomhederne følge branchens og diverse organisationers retningslinjer, som de ti principper fra GCI, hvorved der ikke var den store forskel på samfundsansvaret fra virksomhed til virksomhed, hvilket verdensmålene har ændret på, hvori der eksisterer 169 delmål som virksomhederne kan udvælge og påvirke.

Når virksomheden har defineret CSR visionen, kan virksomheden begynde at lægge en strategi for deres samfundsansvar og implementere den i deres MCS, sådan at samfundsansvaret måles på samme måde som de finansielle målepunkter. Hertil er det en vigtig succesfaktor, at visionen og strategien implementeres igennem hele virksomhedens struktur, samt at alle ansatte har mulighed for input til disse, så de formuleres korrekt fra starten og der ikke opstår tvivl eller modvillighed mod retningslinjer der er udarbejdet alene af virksomhedens ledelse.

Trin 2: Identificering af interessenter og CSR målsætning

For at praktisere ovenstående definition, er virksomheden nødt til at udpege de interessenter der påvirker virksomheden mest og hvad den kan gøre for at disse påvirkninger ikke er negative for virksomhedens eksistens. Hertil skal interessenterne, sammen med definitionen, være med til at udarbejde virksomhedens CSR målsætning, hvilket også er belyst i det CSR strategiske teoriansnit.

Interessenterne i virksomheden kan være mange, der hver især har de forskellige påvirkninger, der dog kan kategoriseres i tre forskellige grupper, hvilket illustreres i Figur 10. Figuren tydeliggør blot hvilke stadier, interessenterne befinder sig på og figuren indeholder ressourcestadiet, hvor virksomheden skal være i stand til at opretholde eller øge dens muligheder for at tiltrække ressourcer. Indenfor branchen er virksomheden udfordret i at etablere og opretholde relationerne, der forbedre positionerne på markedet og i værdikæden indenfor de gældende love, samt det socialpolitiske stadie, hvor virksomheden skal identificere nøgleaktørerne og de problemer der eksistere indenfor virksomhedens ansvarsområde. Hertil skal virksomheden forudse og besvare nye udviklinger, så disse kan medføre langsigtede fordele for virksomheden og dens interessenter (Post, et al., 2002).



Figur 10 – Illustration af virksomhedens interessenter. Tilpasning fra (Post, et al., 2002)

Virksomhedernes forhold til interessenterne i et CSR perspektiv, bygger på stakeholderteorien, hvor det kan argumenteres for at virksomhedens ledelse er agenter for interessenterne og at virksomheden ikke kan maksimere værdien, hvis interessenterne ignoreres (Post, et al., 2002). Interessenterne for hver virksomhed er normalt ganske varieret, men forholdet mellem dem og virksomheden har ofte mange fælles træk, samt der imellem interessenterne kan eksistere fælles interesser, der kan skabe konflikt imellem dem. Det er derfor vigtigt for ledelsen i virksomheden at have kontrol på disse fælles træk og konflikterne, hvortil Stakeholder Management anvendes (Post, et al., 2002).

Begrebet Stakeholder Management omhandler udviklingen og implementeringen af virksomhedens politikker og praktiser, der tager højde for målene og bekymringerne af alle de relevante interessenter. Styringen af interessenterne skal være en integreret del i virksomhedens kultur, hvilket kan give to praktiske implikationer, hvor ledelsen skal være opmærksomme på tilkomsten af nye interessenter og deres bekymringer og prioriteter, samt at være beviste omkring forholdene mellem interessenterne og sørge for at politikker tager højde for alle interessenter og ikke kun en enkelt (Post, et al., 2002).

Opgaverne i stakeholder management, er at identificere relevante interessenter og deres potentielle påvirkning på virksomhedens succes eller fiasko, samt specificere målene der skal opnås for hvert interessentforhold, herunder de underliggende faktorer og risici. Derudover skal der udvikles muligheder der skaber gensidige fordele mellem interessenterne, og forholdet herimellem skal overvåges og forsøges at løse problemer, eller balancere dem så godt virksomheden kan.

Styringen af interessenterne vil også give en mulig konkurrencemæssig fordel, i form af ny viden, såfremt de vigtigste har en fast kontaktperson i virksomheden, der har mulighed for at lytte til interessenten, udtale sig på vegne af virksomheden, forudse problemer og rapportere omkring disse problemer og påvirkninger, der er vigtige for både interessenten og virksomheden (Post, et al., 2002).

Denne styring af interessenterne vil give virksomheden nogle problemstillinger der skal tages hånd om, grundet et eventuelt kommende pres og en potentiel konkurrencemæssig fordel, der skal omsættes til nogle CSR mål, der fjerner dette pres og øger virksomhedens værdi.

CSR målsætning

For at opnå de bedste samfundsansvarlige resultater, skal målene inspireres af interessenterne, men oftest udarbejdes de af virksomheden selv, der derved ser målsætningen fra deres egen vinkel, hvilket mindsker interessenternes integrationen i MCS, og der opstår usikkerhed i hvordan målene skal kontrolleres og overvåges. Derfor er der den illustrerede tovejsproces i Figur 9, trin 2, som betyder at målene helst skal udarbejdes i samarbejde med interessenterne, så de tilpasses deres behov (Durden, 2008).

For at kunne sætte nogle CSR mål i samarbejde med interessenterne, skal der et pres til herfra, hvor presset kan komme fra myndighederne og offentlige institutioner, men der kan også komme et mere lokalt pres. Dertil er der også pres fra medier og den generelle befolkning, specielt efter forstyrrelser i branchen, der får meget medieomtale og bekymre kunderne i branchen (Adams, 2002).

Målene, og hvilke interessenter der påvirkes af hvert mål skal indsættes i MCS, hvilket er kernen i forbindelsen mellem Stakeholderteorien og MCS, samtidig med at det symboliserer hvordan virksomheden bør omdanne de deskriptive CSR mål til brugbare elementer i MCS (Durden, 2008). To nøgledimensioner der bør styre MCS i forhold til CSR målene er *formel måling* og *uformel kontrol*, hvor begge er vigtige elementer for at MCS fungerer korrekt. Den formelle måling anerkender behovet for entydige mål og en systematisk tilgang til overvågning, der afspejler aspekterne af samfundsansvar, herunder kan målingen af socialt ansvar signalere til ledelsen, at interessegrupper, mål og socialt ansvar betragtes som fremtrædende og relevante i virksomheden. Uformel kontrol genkender, hvordan overvågning og måling bør integreres som en del af virksomhedskulturen og derfor bør det være en vigtig del i alle virksomheder (Durden, 2008). De to dimensioner skal være gensidigt forstærkende og enhver dimension der står alene, er ikke tilstrækkelig og kan begrænse eller skade MCS i relation til opfyldelsen af målene for socialt ansvar. Dimensionen *formel måling* kan ikke stå alene og vil ikke kunne understøtte den vigtighed, som socialt ansvar har inden for den samlede forretningskultur samt den vægt, som ledere bør lægge på denne. På den anden side kan en enkelt uafhængighed af *uformel kontrol* føre til ledelsesusikkerhed eller forvirring med hensyn til den betydning, der tillægges samfundsansvarsfaktorerne, hvis disse ikke formelt anerkendes (Durden, 2008).

Virksomhederne kan udarbejde deres egne CSR mål, men for at de kan udnyttes fuldt ud og for at de giver mening for virksomheden, er den bedste udarbejdelsesmetode at anvende den enkelte virksomheds interessenter. Således at der kommer et pres på virksomheden for at udbedre målet, og som vil blive fulgt op på fra interessenternes side, hvilket gør at presset vil blive langvarigt og derved påvirke virksomheden i tiden det tager at opnå målet. Samtidig skal virksomheden integrere måling og kontrol af de opsatte mål i MCS for at de ikke skader virksomhedens resultater, hvilket indikerer at CSR mål ikke kan stå ved siden af MCS, men skal implementeres i virksomhedens daglige praksis, for at virksomheden opnår de bedste resultater.

Trin 3 – MCS som styringsværktøj til CSR

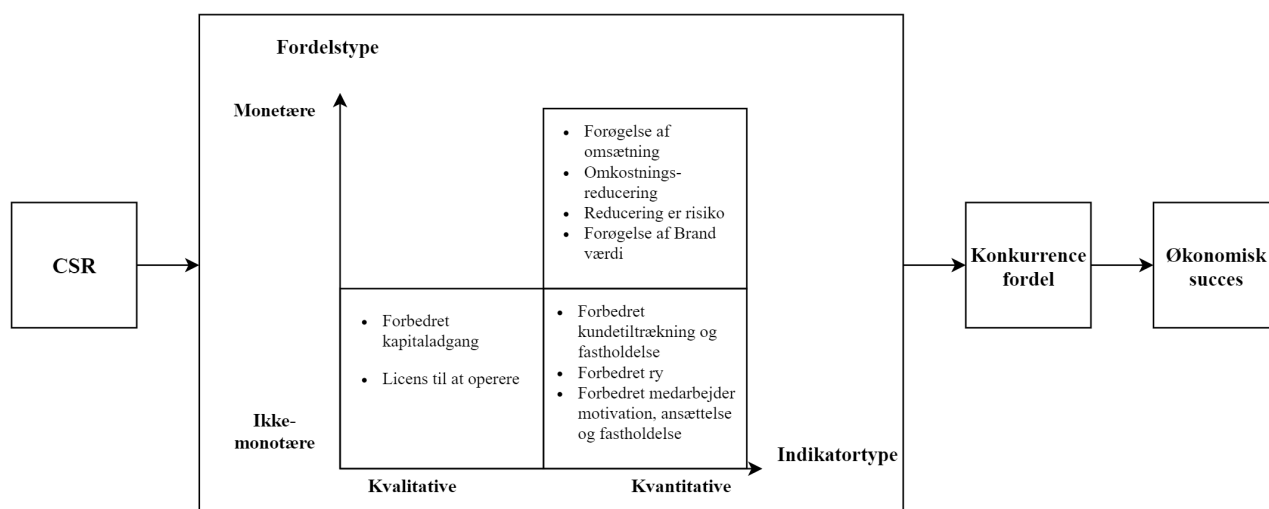
I det kommende afsnit bliver der lagt fokus på udformningen af MCS, og dermed hvilke værktøjer der kan tages i brug. Som beskrevet tidligere består alle trinene som et kontinuum, hvilket også betyder at der i dette trin skal tages udgangspunkt i de tidligere trin. Derfor skal MCS tage udgangspunkt i de interessentgrupper og CSR mål, som der er blevet fastsat i det tidligere niveau,

samtidig med at den også har fokus på den overordnede CSR strategi. Årsagen til sammenhængen mellem trinene er, at MCS måler på de rigtige ting og dermed tager måleværktøjerne udgangspunkt i den fastsatte strategi.

For at opnå et mere fuldstændigt overblik over forretningsadfærden, bør en virksomhed definere og præsentere et sæt integrerede præstationsindikatorer, dvs. tværgående indikatorer, der generelt relaterer fysiske og tekniske mængder med økonomiske indikatorer. For at måle CSR i en virksomhed findes der specifikke indikatorer, der udvikles i forbindelse med virksomhedens informationsbehov, hvortil målet er at give et værktøj til en kontinuerlig overvågning af præstationstendenserne. På denne måde repræsenterer de vigtigste resultatindikatorer (KPI'er) et betjeningspanel for bæredygtighed, der er med til at understøtte ledelsens beslutningsprocesser. Hertil kan indikatorer fra eksterne kilder, herunder verdensmålene, anvendes til at udarbejde virksomhedens specifikke målinger, men disse må ikke begrænse virksomhedens fremfærd (Perrini & Tencati, 2006). Indikatorerne kan f.eks. fokusere på de økonomiske, driftsmæssige, markedsføringsmæssige, miljømæssige, sociale og tværgående aspekter af virksomhedsstyringen. KPI'er anvendes også i det overordnede rapporteringssystem og for at kunne definere disse bør virksomheden involvere dens interessenter. Hertil kan indikatorerne organiseres ind i tre niveauer, hvor niveauet *kategorier* omhandler interessentgrupper, der er berørt af flere indikatorer. Niveauet *aspekter*, hvor udvalgte områder overvåges af flere præstationsindikatorer, der relaterer sig til specifikke interessenter og niveauet *indikatorer*, der dækker over målinger, der leverer informationer til et givet aspekt. Disse målinger kan bruges til at kontrollere og demonstrere virksomhedens præstationer, hvor oplysningerne kan være kvalitative, kvantitative eller økonomiske/monetære (Perrini & Tencati, 2006).

Som det blev beskrevet i teoriafsnittet omkring CSR, kan der være flere fordele for virksomheden ved at fokusere på CSR, som blandt andet kan være; positiv omtale af virksomheden, forhøjet motivation blandt medarbejderne, omkostningsbesparelser, forhøjet omsætning grundet mere salg eller reducere af CSR relateret risici (Weber, 2008). Med udgangspunkt i disse kan det dermed udledes, at der kan være tale om både monetære samt ikke-monetære fordele, hvor forskellen ligger i, om der vil være direkte indflydelse på virksomhedens finansielle aktiviteter. Dog anses en forøgelse af virksomhedens værdi, grundet CSR, også som en finansiell fordel på trods af, at den ikke har direkte indflydelse på pengestrømmen. De ikke-monetære fordele refererer til de fordele der ikke er direkte

målt finansielt, men derimod de fordele som påvirker virksomhedens konkurrenceevne, hvilket også kan måles gennem kvalitative indikatorer.



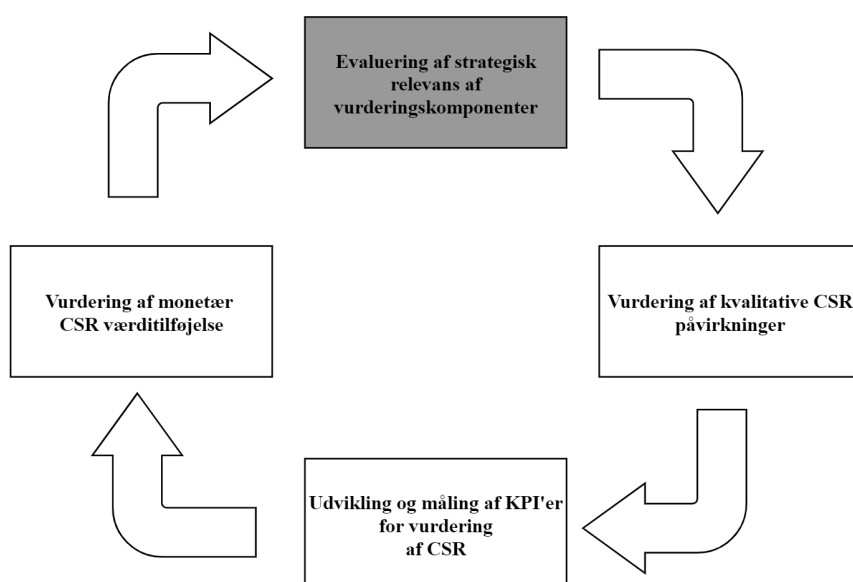
Figur 11 – Mulige forretningsfordele fra CSR arbejdet. Tilpasset fra (Weber, 2008).

I Figur 11 er det illustreret, hvordan CSR kan udvikles til at give virksomheden konkurrencefordele og dermed økonomisk succes. Dette er på baggrund af de førnævnte fordele der kan forekomme ved arbejdet med CSR, hvor fordelene bliver delt op efter om det er monetære eller ikke-monetære og om det indikeres ved kvalitative eller kvantitative indikatorer.

Som beskrevet er der altså stor fokus på monetære og ikke-monetære fordele ved CSR. I Figur 11 er der præsenteret fire monetære fordele, hvor de tre første (omsætning, omkostninger og risiko) elementer har direkte indflydelse på NPV. Det er altså muligt ved disse monetære elementer at beregne den ekstra værdi virksomheden har tilgået gennem arbejdet med CSR. Det fjerde element i de monetære fordele er forøgelse i brand værdi, som ikke direkte kan måles, hvilket medfører at det ikke er en del af udregningen i NPV. Derimod har dette element fokus på det fremtidige salg af virksomhedens produkter, hvilket derfor bliver regnet som KPI. På samme vis vil de ikke-monetære kvantitative fordele blive målt som KPI'er, da disse kan repræsentere fremtidige økonomiske fordele (Weber, 2008). På dette grundlag er det vigtigt at virksomheden ikke kun har fokus på de monetære forhold, da de ikke-monetære forhold på længere sigt kan skabe monetære forbedringer. Derfor er det vigtigt at virksomheden har et skarpt øje på disse KPI'er, hvad både angår måling og udvikling, da

disse kan forbedre virksomhedens konkurrencesituation og/eller den økonomiske succes, hvor det blandt andet også vil omhandle de kvalitative indikatorer.

Som det er blevet understreget i ovenstående, er det vigtigt at virksomheden ikke kun tager udgangspunkt i de monetære forhold, da det kan være mindst lige så vigtigt at se på de ikke-monetære. Dermed skal virksomheden ikke kun fokusere på at forbedre CSR værditilføjelse, men også se på konkurrencesituationen og andre afgørende parametre i virksomhedens praksis. For at få mest ud af arbejdet med CSR skal virksomheden derfor arbejde med kvalitative CSR forhold, udvikling og måling af KPI'er samt CSR værditilføjelse (Weber, 2008). Dette er illustreret i nedenstående Figur 12.



Figur 12 – Vurderings cyklus af CSR påvirkninger. Tilpasset fra (Weber, 2008).

Figur 12 tager udgangspunkt i, at der foretages vurderinger af hvilke forhold der passer sammen med den fastlagte strategi. Der er her stor fokus på strategien og de målsætninger der er blevet udarbejdet, hvor disse både kan anses som værende slutningen eller begyndelsen i denne cyklus. Dette skyldes at nogle målepunkter, som f.eks. kvantitative forhold, ikke kan måles med det samme, men der er en forsinkelse fra de indføres til det er muligt at se resultatet heraf. Figur 12 hjælper også med valget af ex ante CSR projekter, den løbende evaluering af langsigtede CSR aktiviteter, samt en samlet vurdering af hvordan afhandlingen vil forbedre virksomheden.

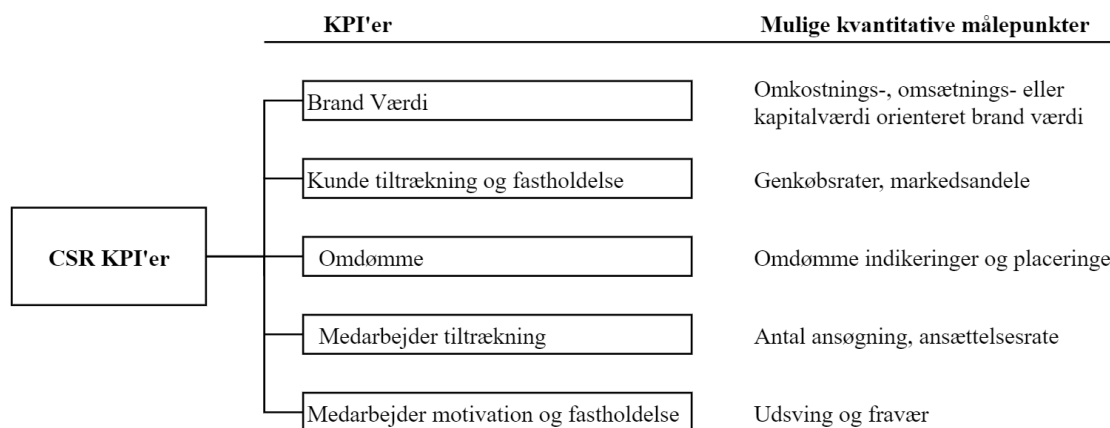
Vurdering af kvalitative CSR forhold

Som tidligere beskrevet kan en virksomheds arbejde med CSR hjælpe med at forbedre kapitalmuligheder ved at forbedre forholdet til diverse interessenter. Det er i denne vurdering hvor virksomheden skal have udvalgt nogle bestemte interessenter, som de ønsker at imødekomme, hvorefter det bør have høj prioritet at opfylde disse krav som interessenterne stiller. Derfor bør virksomheden forsøge at fastlægge nogle mål, som påvirker interessenterne positivt og dermed kan hjælpe virksomheden på længere sigt (Weber, 2008).

Udvikling og måling af KPI'er

Som det næste trin i cyklussen skal virksomheden udvikle og måle på relevante KPI'er, som indikerer en forbedring af virksomhedens konkurrencesituation grundet arbejdet med CSR. Som det er illustreret i Figur 13 er der fremhævet fem potentielle fordele, som kan anses som KPI'er:

- Monetær brand værdi
- Tiltrækning og bibeholdelse af kunder
- Det generelle ry for virksomheden
- Tiltrækning af nye medarbejdere
- Medarbejdermotivation



Figur 13 – CSR KPI'er og tilhørende kvantitative målepunkter. Tilpasset fra (Weber, 2008).

For at kunne måle disse KPI'er korrekt bør virksomheden anvende kvantitative indikatorer, hvor de holdes op mod CSR strategien. Det er dog vigtigt at have in mente, at alle disse KPI'er måles individuelt, men derfor kan de godt påvirke hinanden positivt. Den generelle motivation blandt medarbejdere kan f.eks. føre til forhøjet tiltrækning af nye medarbejdere, eller hvis kunder er tilfredse og kommer igen, kan det medføre en forøgelse af brand værdien (Weber, 2008). KPI'erne har ikke

direkte indflydelse på pengestrømmen, men de kan hjælpe virksomheden med at identificere vigtige forhold, som på længere sigt kan have finansielle påvirkninger (Weber, 2008).

Vurdering af CSR værditilføjelse

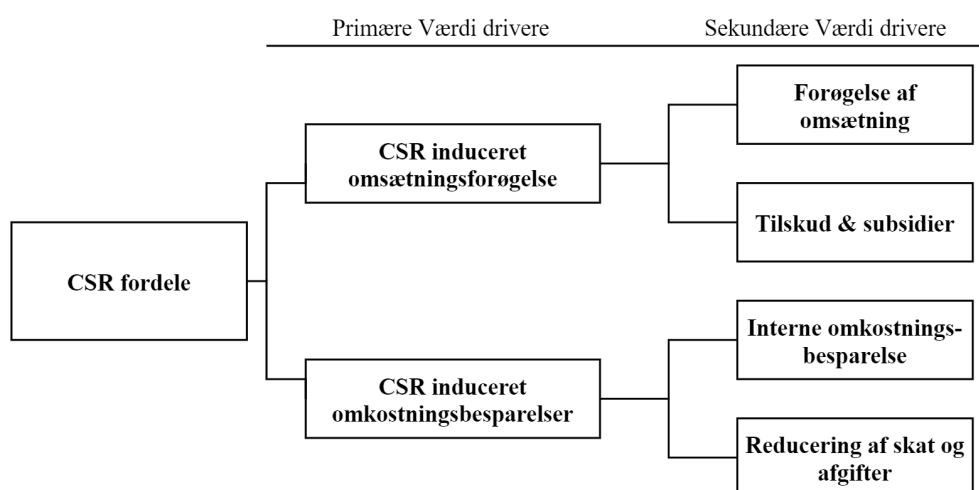
Når de kvalitative CSR forhold er defineret samt udvikling og måling af KPI'er er fastlagt, er det muligt at udregne den monetære CSR værditilføjelse. Dette kan gøres med følgende formel, som er baseret på logikken bag Discounted Cash Flow (DCF): (Weber, 2008)

$$\text{Monetær CSR Værditilføjelse} = \sum_{p=1}^{p=\infty} (F_p^{CSR} - O_p^{CSR}) * \frac{1}{(1+d)^p}$$

Hvor p = periode, F^{CSR} = CSR fordele,

O^{CSR} = CSR omkostninger, d = diskonteringsrenten

Måden hvorpå der opstår CSR værditilføjelse kan være hvis virksomhedens omsætninger stiger, som f.eks. ved at øget salg eller ved tilskud eller subsidier. Værditilføjelsen kan også ske hvis omkostningerne falder, som kan være en forudsætning for interne omkostningsbesparelser eller en reducere af skat og afgifter. Det er dog forbeholdt at forøgelsen af omsætningen eller reducere af omkostningerne er forårsaget af anvendelsen af CSR (Weber, 2008). Dette er illustreret i nedenstående Figur 14.



Figur 14 – Drivers of CSR benefits. Tilpasset fra (Weber, 2008).

Ved fokus på reducere af omkostninger kan disse gøres op i engangsomkostninger eller gentagne omkostninger. Engangsomkostninger anses som et beløb der kun skal betales en gang, hvilket kan være donationer eller investeringsomkostninger. Gentagne omkostninger der er forbundet med CSR kan være patenter eller personale, som er ansat til at koordinere CSR projekter. Det besværlige ved denne proces er, at det oftest er svært definere nogle bestemte omkostninger som CSR og andre som almindelige omkostninger. Derfor kan det være en mulighed for virksomheden at anvende omkostningsallokering i form af Activity Based Costing (ABC) til at overskue, hvilke omkostninger der hører til hvad (Weber, 2008).

Trin 4 – Ledelsens handlinger

Det fjerde trin i implementeringen af CSR i MCS omhandler ledelsens handlinger, og om hvordan MCS skal guide og orientere ledelsens beslutningstagninger og handlingerne, der direkte reflektere og omfatter virksomhedens samfundsansvar (Durden, 2008). I dette afsnit vil der tages udgangspunkt i teorien omkring ledelsens handlinger, der er udarbejdet af Epstein & Roy (2001), hvor dette vil være det gennemgående fokus, også selvom den anvendte model belyser andre emner, der er afdækket af andre teoretikere andetsteds i denne afhandling.

Virksomhedens øverste ledelse ved at det er vigtigt at formulere en CSR strategi, men der er ofte problemer med overgangen fra strategi til handling, hvortil der er behov for nogle retningslinjer der hjælper med denne overgang. Spørgsmålet omkring samfundsansvar går derfor ikke på, om man skal tage ansvar, men er mere gået over til hvordan virksomheden kan tage et ansvar (Epstein & Roy, 2001).



Figur 15 – Driverne for bæredygtighed og finansiel præstation (Epstein & Roy, 2001).

Ledelsens handlinger illustreres i Figur 15, som pil 1 og 2, hvor handlingerne enten påvirker den bæredygtige præstation eller interessenterne reaktion. Hertil skal virksomheden have udviklet en CSR strategi, som skal være implementeret i virksomheden, hvortil der tages højde for interessenterne påvirkninger.

Ledelsens handlinger under pil 1 er med til at påvirke elementet *bæredygtighedspræstationer*, der indeholder virksomhedens prioriterede CSR målepunkter (Epstein & Roy, 2001). Ved pil 2 er ledelsens handlinger relateret til rapporteringen til interessenterne, der er fokuspunktet i nedenstående trin 5, hvor ledelsen har en mulighed for at fortælle interessenterne hvordan arbejdet med bæredygtigheden foregår og om ledelsens fremtidige planer. Ud fra ledelsens handlinger vil der opstå respons fra interessenterne og de opsatte målepunkter, der vil fortælle om handlingerne har været positive, eller om ledelsens antagelser har været forkerte. Hertil kan ledelsen anvende KPI'er, spørgeskemaundersøgelser og andre værktøjer, der kan fortælle om den fastlagte strategi medbringer positive fordele eller om den skal tilpasses (Epstein & Roy, 2001).

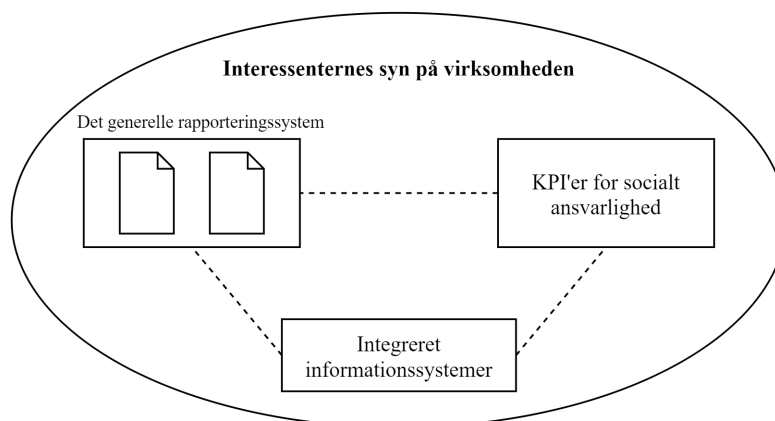
Trin 5 – Rapportering af social ansvarlighed

De foregående afsnit har omhandlet opbygningen af hvordan MCS integreres i CSR, og resultaterne virksomheden får ud af denne kobling, skal rapporteres til virksomhedens omverden.

Virksomhedens generelle mål er at skabe værdi, og derfor er denne nødt til at se på den kontekst der opereres i, herunder at tage hånd om interessenterne. Er virksomheden ikke ny til CSR, er den klar over det ansvar der er til stede overfor interessenterne og man undersøger hele tiden nye metoder og værktøjer, der forbedrer de sociale og miljømæssige præstationer, hvortil der er et behov for nye systemer. For at måle og rapportere påvirkningen af interessenterne, er der blevet udviklet mange hundrede standarder og ledelsesløsninger. Disse værktøjer har givet diverse informationer af kvalitativ, kvantitativ og økonomisk natur og belyst påvirkningerne af interessenterne, men grundet deres kompleksitet og uden nogle reelle retningslinjer, skaber de uønskede effekter i virksomheden og blandt interessenterne. Herunder forvirring i virksomheden omkring manglende innovation, hvor der eksisterer flere standarder der skal tages højde for og forslag der bygger på forventninger, modsat hvad virksomheden kan gøre i praksis, sætter en stopper for implementeringen af blandt andet CSR. Dertil er der en forvirring over manglen på klarhed overfor interessenterne, hvor virksomheden ikke anvender effektive og klare tilgange i at håndtere deres egen præstation, hvilket vil skabe forvirring blandt interessenterne og ikke vise virksomhedens forbedringer (Perrini & Tencati, 2006).

Samtidig kan forskellige beregningsmetoder skabe en negativ forskel mellem virksomhederne, hvor en virksomhed der tager let på bæredygtighedsopgaven, får en større medieomtale. Dertil har virksomhederne også et forskelligt syn på hvordan de ser deres interessenter, hvilket vanskeliggør en implementering af CSR tiltag, hvor mange variable faktorer kan spille ind, herunder lokation, naboer osv. Den traditionelle tilgang til CSR rapporteringen har dertil mest været et PR produkt, modsat metoder til at kontrollere og lede virksomhedens præstation (Perrini & Tencati, 2006).

Udover virksomhedens CSR rapport, er der også andre informationer, der kan fortælle interessenterne om hvordan virksomheden agerer samfundsmæssigt, som illustreres nedenfor i Figur 16.



Figur 16 – interessenterne syn på virksomheden. Tilpasset fra (Perrini & Tencati, 2006).

Modellen der er illustreret i Figur 16 kaldes SERS, der på dansk står for *Bæredygtigheds Evaluering og Rapportering System*, der sigter mod at overvåge og følge de kvalitative og kvantitative synspunkter på virksomhedens præstation ud fra interessenterne synspunkt. Målet med modellen er at opbygge en effektiv metodologi for en overordnet vurdering af virksomhedens bæredygtighed for at fremme og støtte nye regnskabs- og rapporterings metoder i virksomheden, der bidrager til integrationen mellem de finansielle og ikke-finansielle præstationsmålinger, forbedre kvaliteten af beslutningstagningsprocessen og styrke virksomhedens ansvarlighed overfor interessenterne. Modellen bygger på tre moduler, herunder det generelle rapporteringssystem, et integreret informationssystem og KPI'er (Perrini & Tencati, 2006).

Det generelle rapporteringssystem omhandler de rapporter der er tilgængelige for alle interessenterne, herunder årsrapporten, der inkluderer resultatopgørelsen, balancen og ledelsesberetningen. Heri findes der også indikatorer, såsom soliditetsgraden m.fl., der fortæller om virksomhedens tilstand, samt informationer der relaterer sig til de sociale og miljømæssige målsætninger, herunder en gennemgang af virksomhedens risici, gæld, forskning og udvikling. Derudover offentliggøres der også en bæredygtighedsrapport, der berører det sociale og det miljømæssige ansvar, der orienterer omkring virksomhedens påvirkninger på de forskellige interessenter. Rapporten indeholder blandt andet de etiske politikker, virksomhedens mission og en analyse af virksomhedens interessant forhold, hvortil rapporten kan ses som et værktøj, som virksomheden anvender til at styre og kontrollere de interne aktiviteter, samtidig med at den anvendes som et kommunikationsværktøj (Perrini & Tencati, 2006).

Det integrerede informationssystem er kernen i præstationsevaluerings- og rapporteringsprocesser og er baseret på interne teknologier, som ERP-systemer, der gør det muligt at indsamle, behandle og dele

fysisk og økonomisk data. Denne data er grundlaget for virksomheden til at integrere miljømæssige og sociale regnskabssystemer, der forbedre den økonomiske situation, hvortil denne integration giver beslutningstagere den nødvendige information til at vurdere virksomhedens samlede præstation og dens bæredygtighed.

Det sidste punkt i modellen er KPI'er, der blev gennemgået i trin 3, og som skal anvendes for at måle virksomhedens præstationer. Nogle KPI'er oplyses i virksomhedens rapporter, hvilket giver interessenterne et indblik i hvad virksomheden arbejder ud fra og hvor langt virksomheden er i at opnå de opsatte mål, der er bag hver indikator (Perrini & Tencati, 2006).

Ud fra ovenstående gennemgang af de 5 trin, vil disse i det efterfølgende afsnit til at belyse Aalborg Portlands arbejde med CSR og dermed undersøge om modellen fungerer i praksis. Virksomheden vil kort blive præsenteret og derefter analyseret, med udgangspunkt i virksomhedens miljøredegørelse og andet empiri omkring virksomheden.

Aalborg Portland A/S

Virksomhedsbeskrivelse

Aalborg Portland A/S er Danmarks eneste cementfabrik med hovedsæde i Aalborg. Virksomheden er en del af Aalborg Portland Holding, som siden 2004 har været ejet af det italienske Cementir Holding, som på verdensplan har omkring 3.000 ansatte i 18 forskellige lande, hvor Danmarks andel heraf ligger på ca. 720 ansatte. Aalborg Portland er specielt kendt for sin hvide cement, som afspejles i den hvide farve og en forhøjet styrke, som gør den ideel til både funktionelle og kreative projekter. Som den eneste cementproduktion i Danmark kan det udledes, at det er tale om en markedsleder, hvilket har medført, at virksomheden har 8 store siloanlæg placeret rundt omkring i Danmark. Dette med formål for, at virksomheden kan levere den bestilte cement i hele Danmark på under 24 timer. Foruden de gode leveringsmuligheder i Danmark, har virksomheden etableret siloanlæg i 8 andre lande så der let kan leveres cement hertil (Aalborg Portland, 2020e). På trods af markedsleder rollen i Danmark, er Aalborg Portland dog en lille spiller på det globale marked, hvad angår grå cement, som er den mest anvendte. Blandt en af de største spillere på markedet kan LafargeHolcim nævnes, som har hovedsæde i Schweiz. Denne konkurrent afsætter over 100 gange mere cement end Aalborg Portland og har til sammenligning med Aalborg Portlands 720 ansatte, over 56.000 ansatte (Aalborg Portland, 2020e) (LafargeHolcim, 2020).

Aalborg Portland har en optimal geografisk placering i Aalborg, hvor der er direkte adgang til Limfjorden samt en kridtgrav i baghaven, som består af høj kvalitets kridt. Limfjorden sikrer virksomhedens infrastruktur samt en konstant adgang til sand, som anvendes i produktionen af cement. Det er netop disse kvaliteter, som gør at virksomheden kan levere en høj kvalitet af cement, samtidig med at de kan holde omkostningerne nede, da alle råvarer ligger i nabolaget (Aalborg Portland, 2020e).

Virksomheden har stort fokus på deres miljøansvar og tager disse meget alvorligt, hvilket kan ses i de udarbejdede rapporter omkring bæredygtighed. Der er tale om en cementproduktion som er aktiv hele døgnet rundt, alle dage om året, hvilket leder over til effektiviseringer og bevidsthed omkring ressourcer. Hertil tager Aalborg Portland hånd om de omkringliggende lokalmiljøer, som ellers ville blive påvirket kraftigt af den konstante produktion. På trods af det høje ressourceforbrug udleder virksomheden minimal forurening og forsøger at undgå spild, som bl.a. kan ses i det store fokus på genanvendelse, hvilket vil blive uddybet i et efterfølgende afsnit.

På trods af virksomhedens store fokus på bæredygtighed og miljøansvar har Aalborg Portland præsteret rigtig godt i de senere år, hvor virksomhedens resultater er blevet forbedret for hvert år der er gået. I 2019 kom Aalborg Portland Holding ud, med det bedste regnskabsår nogensinde med en omsætning på lige knap 9 milliarder DKK, med en sammenligning til 2013 hvor omsætningen lå på ca. 5 milliarder. Aalborg Portland Holding, gik dermed ud af 2019 med et overskud på ca. 675 mio. DKK (Aalborg Portland, 2020f).

De fem trins implementering i Aalborg Portland

På baggrund af ovenstående beskrivelse af Aalborg Portland, vil virksomheden efterfølgende blive analyseret med grundlag i Durdens 5 trin. Her vil der være fokus på, hvordan Aalborg Portland arbejder med CSR og hvordan de anvender MCS som styringsværktøj hertil.

Trin 1 – CSR definition

Aalborg Portland er en virksomhed med stort fokus på miljøet og bæredygtighed, hvilket afspejles i de mange tiltag og bæredygtige handlinger virksomheden foretager. CSR er altså en stor del af virksomhedens koncept, som også afspejles i deres egne ord:

"Vi tror ikke på succes uden respekt for miljøet. Vi er ansvarlige for de samfund, vi bor og arbejder i. Det er vores ansvar at passe på vores ejendom og samtidig beskytte miljøet og naturressourcerne." (Aalborg Portland, 2020b).

Denne udtalelse understøttes af de mange tiltag, som Aalborg Portland har praktiseret og som blandt andet kan være reducere af energiforbrug eller omstilling til biobrændsel og affald. Dermed lægger det tankerne over på, hvad rationalet er for disse tiltag fra virksomhedens side og hvad de får ud af, at udføre disse bæredygtige handlinger. Direktør Michael Thomsen har lavet følgende udtalelse til Nordjyske:

"Det er ikke udelukkende for at spare på CO2. Det er også en rigtig fornuftig forretningsmodel"
(Kaas, 2020a)

Her ligger direktøren vægt på, at bæredygtighed ikke blot er godt for miljøet og samfundet, men det kan også sagtens være en rigtig god forretning at fokusere på effektiviseringer og bæredygtighed. I denne udtalelse bringer Thomsen begrebet Shared Value i spil, hvor et tiltag kan have positiv effekt på flere niveauer. Det kan altså være en fordel for både miljøet og for virksomhedens økonomi ved fokus på CSR. På det grundlag er det tydeligt, at virksomheden lægger stor vægt på CSR strategien og har en klar forståelse for hvad strategien er, og hvad der arbejdes imod. I et interview med Thomas Uhd, CSR repræsentant i Aalborg Portland, blev det også understreget, at der lægges stor vægt på CSR implementering i hele virksomheden, da han fortæller, at der er stor opmærksomhed på at alle i virksomheden er klar over strategien og hvordan de skal følge den (Uhd, 2020).

Aalborg Portlands CSR strategi bliver primært opstillet efter FN's verdensmål, som anvendes til at få en forståelse for, hvilke faktorer der prioriteres. Verdensmålene bliver anset som det absolutte minimum for at imødekomme de generelle mål, hvorefter virksomheden selv tilpasser disse mål til virksomhedens praksis. Derfor er Aalborg Portland også gået væk fra at kalde det en direkte CSR strategi, da dette kan være et forvirrende begreb, hvor de i stedet sætter fokus over på, hvordan virksomheden opfylder de givne verdensmål fra FN og hvordan de udvikler disse (Uhd, 2020). Det står derfor klart, at virksomhedens definition af CSR lægges over på FN's verdensmål, hvor disse bruges som pejlemærker til at forstå de enkelte mål og hvordan de skal efterleves i virksomheden. Dette giver også et godt grundlag for medarbejderne, da det er let at overskue og de dermed let kan

komme med tiltag til forbedringer. Denne tilgang til strategien afspejles også i Aalborg Portland bæredygtighedsrapporter, hvor der lægges stor vægt på de enkelte mål, som vil blive uddybet i efterfølgende afsnit.

Trin 2 – Identificering af interessenter og CSR målsætning

Som gennemgået tidligere i teoriafsnittet og det indledende analyseafsnit, er identificeringen og håndteringen af interessenterne i praksis vigtig for virksomhedens langsigtede vækst, hvilket forøges hvis virksomheden følger Stakeholderteorien. Aalborg Portland følger denne teori og oplyser i Miljøreddegørelse 2018, at deres interessenter blandt andet er kunder, medarbejdere, leverandører, nuværende og fremtidige investorer, pengeinstitutter, forsikringsselskaber, myndigheder, naboer, politiske grupper og interesseorganisationer (Aalborg Portland, 2019). De væsentligste interessenter vil nedenfor blive gennemgået og analyseret ud fra hvilken påvirkning de har på Aalborg Portland, samtidig med at der tages forbehold for interaktioner mellem interessenterne. Afslutningsvist vil Aalborg Portlands synlige CSR målsætning blive gennemgået og interessenternes påvirkning vil blive medtaget.

Ressourcestadiets interessenter

Aalborg Portlands ressourcebaserede interessenter er de ansatte, investorerne og kunder af virksomheden, hvor de ansatte rangerer fra fleksjobbere til ingeniører og andre universitetsuddannede, der har speciale i et af virksomhedens interne forretningsområder. Aalborg Portland har en udfordring med at skaffe specialiseret arbejdskraft, eftersom Aalborg Portland er den eneste cement fabrikant i Danmark og derfor er man nødt til at tage hånd om dette problem selv, hvortil anvender et internt graduate program, som Aalborg Portland har kørt siden 2017 (Larsen, 2019). Udover arbejdskraftsområdet, har de ansatte også indflydelse på virksomhedens arbejdsmiljø, hvortil de ansatte skal være lydhøre overfor og der afholdes kurser for at informere de ansatte om nye retningslinjer osv. (Uhd, 2020). Investoren Cementir er Aalborg Portlands betydeligste investor og ejer 2/3 af holdingselskabet som Aalborg Portland er en del af (Skatteministeriet, 2020). Cementir kan ligge et pres på Aalborg afdelingen, hvortil de har lagt et mere positivt pres med en investering på 750 millioner DKK. for at øge bæredygtigheden igennem koncernen, hvor størstedelen af denne investeres i Aalborg, eftersom denne afdeling er den mest bæredygtige og det er her hele Cementir koncernens forskning og udvikling foregår (Kaas, 2020b). Kunderne i Aalborg Portland er vidt forskellige, for det afhænger af mængden af cement der er behov for og om hvor erfaren kunden er.

Til privatforbrugerne og andre, sælger Aalborg Portland 25 kilo sække, der er med til at dække dette segments behov og har guides, vejledninger og andet hjælp på deres hjemmeside (Aalborg Portland, 2020a). Dertil har Aalborg Portland et søsterselskab, Unicon, der leverer færdigblandet beton fra deres 34 lokationer rundt om i Danmark (Unicon, 2020), samt der er opsat 7 siloanlæg rundt om i de danske havne, for at mindske transporten og hertil er kunderne Unicons lokationer og kunder der har et behov for større mængder cement (Aalborg Portland, 2019).

Branchens interesser

Branchen for Aalborg Portland dækker over fagforeninger, partnerskaber, værdikæden og de regulerende myndigheder, hvor fagforeninger generelt går ind for at beskytte deres medlemmer når det kommer til arbejdsvilkår, der optimeres ved overenskomster, samtidig med at de beskytter de medlemmerne mod problemer på arbejdspladsen (Legal Desk, 2020). Herunder var 3F inde over strejken af de ufaglærte og var med til at forhandle for de ufaglærte (Licitationen, 2019). Aalborg Portland har et internt partnerskab med Unicon, der leverer færdigblandet cement, hvilket gør at Unicon også er en del af værdikæden (Skatteministeriet, 2020). Udover Unicon er der også leverandører, som er partnere og hvor Aalborg Portland leverer et materiale til denne partner og får råmateriale igen, herunder Nordjyllandsværket (Aalborg Portland, 2019). Herunder kan der komme pres fra de eksterne partnere, mens problemer med Unicon sikkert vil blive løst internt.

Aalborg Portlands værdikæde går fra indkøb af råmaterialer og frem til levering af cement i pulverform. Aalborg Portland anvender en cirkulær forretningsmodel, hvilket betyder at man anvender affaldsprodukter fra andre virksomheder til at producere cement. Dette inkluderer virksomheder og offentlige myndigheder som Nordjyllandsværket, fødevarefabrikker, Aalborg Forsyning m.fl. (Wessel, 2017). Samtidig med at der modtages råvarer, sender Aalborg Portland også råvarer ud til de ovennævnte leverandører, så cirklen slutes i forretningsmodellen. Dertil anvendes der sand fra Hals Barre, som sikrer at Aalborg Portlands havnekaj kan modtage råvarer og afsende det færdige produkt, og kridt fra egen kridtgrav, hvor sidstnævnte udgør 80% af råvarerne i cementproduktionen (Wessel, 2017). I værdikæden kan alle interesser påvirke Aalborg Portland, for kan der ikke tilbydes et modsvarende produkt, skal der betales for materialet og hertil kan priserne påvirke Aalborg Portlands budgetterede produktionsomkostninger, og derved fjerne investeringspotentialet.

De regulerende myndigheder dækker over arbejdstilsynet, der sætter rammerne for de ansatte, samt andre myndigheder der påvirker Aalborg Portland. Herunder er der blandt andet sket en lempelse af overskudsvarme, hvilket har givet Aalborg Portland mulighed for gå fra at levere 22% af Aalborg forsynings varmereproduktion til at kunne levere 50%, hvilket vil resultere i billigere varme til forbrugerne i Aalborg Kommune (Anderson, 2019). Dertil kan Aalborg Portland også indsende forespørgsler, der påvirker deres samfundsansvar, herunder en ansøgning om miljøgodkendelse angående muligheden for at kunne udvide driftstiden i kridtgraven til også at omhandle aften og nattetimer (Miljø- og Fødevareministeriet, 2019). Derudover udgives der også artikler om Aalborg Portlands efterspørgsel om lempelser eller skærpelser af reguleringer, hvortil der i 2019 blev efterspurgt rammevilkår, der øger muligheden for investeringer i miljøteknologi, innovation og arbejdspladser, der kan forbedre Aalborg Portlands investeringslyst (Mouritsen, 2019).

Socialpolitiske interesser

Den sidste del af Aalborg Portlands interesser findes i den socialpolitiske arena, hvor regeringer, lokalsamfundet og borgere, samt private organisationer er placeret. Virksomhedens nærmeste naboer er beboerne i Øster Uttrup, der oplever daglige gener med støv fra kridtgraven, særligt i perioder med tørke og vestenvind og som Aalborg Portland tilbyder gratis bilvask til de påvirkede borgere. Dette er et socialt problem for Aalborg Portland, men ifølge artiklen er der et positivt syn på virksomheden i Øster Uttrup og Aalborg Portland er samarbejdsvillige til at løse problemet for naboerne (Højbjerg, 2019). Derudover levere Aalborg Portland overskudsvarme til Aalborg Forsyning, der dermed ikke behøves at producere varmen selv, hvortil Forsyningsselskabet og lokalsamfundet gerne ser at produktionen fortsætter i Aalborg og at leveringen ikke reguleres (Kaas, 2020b). I regeringsmæssigt sammenhæng er Aalborg Portland med i et af regeringens 13 klimapartnerskaber, der blev nedsat i 2019, der skal se på løsningsmodeller og give realistiske vurderinger på regeringens klimaudspil, hvor man skal reducere udledningen med 70% i 2030, i forhold til 1990 (Pilgaard, 2020). Dette vil betyde at Aalborg Portland skal anvende et mere klimavenligt brændsel, hvortil Biogas er 3-4 gange dyrere end andre brændsler. Dette påvirker investeringspotentialet negativt, og vil mindske Aalborg Portlands råderum til at foretage bæredygtige investeringer. Dette vil, ifølge Thomas Uhd, få virksomheder til at flytte til udlandet, for at undgå prisstigninger ved at tænke grønt (Pilgaard, 2020). De private organisationer dækker over Bureau Veritas, der monitorerer Aalborg Portlands miljøpåvirkninger (Uhd, 2020). Påvirkningerne herfra kan være at omkostningerne til monitoreringen bliver dyrere og kommer til at påvirke de miljømæssige investeringer.

Ud fra ovenstående gennemgang af Aalborg Portlands interesser, er der flere tilfælde, hvor interessenterne har fælles interesser og hvor Aalborg Portland tager hånd om flere interessenters påvirkninger. Dette ses under arbejdsmiljø, hvor både de ansatte og fagforeningerne tages hånd om, under ressourceleverandører hvor der tages højde for leverandørerne, klimaet og dermed samfundet, og omkring overskudsvarme, hvor Aalborg Forsyning ikke skal producere mere varme, samtidig med at forbrugerne får billigere og grønnere varme. Derved har Aalborg Portland fokus på interessenterne for at fremme virksomheden og opnå langsigtede fordele.

CSR Målsætning

Ud fra den ovennævnte gennemgang ligger interessenterne hver især et pres på Aalborg Portland, som der skal tages hånd om for at virksomheden kan leve op til dens bæredygtige visioner og mål. For at vise at Aalborg Portland agere på det udefrakommende pres, anvender virksomheden nogle udvalgte mål i FN's verdensmål, der er nævnt i virksomhedens miljøredegørelse fra 2018, som er illustreret i Figur 17.



Figur 17 – Aalborg Portlands verdensmål.

Målene skal implementeres i MCS, for at symbolisere at man anvender CSR internt, samt det er kernen i forbindelsen mellem Stakeholderteorien og MCS. Aalborg Portland får hjælp til at opfylde målene af Bureau Veritas, som er skandinavens førende konsulentvirksomhed indenfor sikkerhed og social ansvarlighed. Målene bliver systematisk monitoreret af tredjeparten, som er integreret i Aalborg Portlands management system.

Ud fra ovenstående analyse af trin 2, arbejder Aalborg Portland ud fra Stakeholderteorien og har stor fokus på deres interesser i den bæredygtige strategi planlægning. Denne strategi føres videre til CSR målsætningen, hvor Aalborg Portland følger udvalgte verdensmål, der vil blive uddybet i trin 3.

Trin 3 – MCS som styringsværktøj til CSR

Som beskrevet og illustreret i ovenstående afsnit er der altså nogle udvalgte verdensmål, som Aalborg Portland stræber mere efter at opnå end andre. Disse mål er fastlagt med forbehold for, at det er nogle der skal hjælpe virksomheden i den rigtige retning samtidig med at det giver mening for virksomheden at arbejde med disse mål. Dette understreger Thomas Uhd også i det afholdte interview, hvor han beskriver, at der bliver nødt til at være en balance mellem indtjening og omkostninger, hvorved virksomheden ikke kan fokusere på alle punkter, men i stedet må udvælge de væsentligste (Uhd, 2020). På dette grundlag vil der i dette afsnit være fokus på, hvordan Aalborg Portland fastlægger og måler CSR med udgangspunkt i de mål der efterleves i virksomheden. Dette bliver med fokus på, hvorvidt de enkelte mål imødekommer monetære eller ikke-monetære fordele og om der er tale om kvalitative eller kvantitative målepunkter.

FN's verdensmål nr. 4 – Kvalitetsuddannelse

Dette mål som omhandler kvalitetsuddannelse, er i stor fokus hos Aalborg Portland. Dette er illustreret ved de forskellige uddannelsesmuligheder, hvor der i 2018 var 18 lærlinge og elever samt 6 graduates under uddannelse i virksomheden. Herudover er der stort fokus på efteruddannelse af alle medarbejdere så deres kvalifikationer forbedres og kan anvendes i virksomheden (Aalborg Portland, 2019). Aalborg Portland imødekommer dette verdensmål ved at de hvert år forsøger at ansatte tilsvarende nye elever og graduates, samt fortsætte efteruddannelse af eksisterende personale (Aalborg Portland, 2019, p. 26). Derved anvender Aalborg Portland et målepunkt bestående af det samlede antal nye elever og graduates, som består af en ikke-monetær fordel for virksomheden.

FN's verdensmål nr. 6 – Rent vand og sanitet

Vand er en stor del af produktionen af cement, hvorfor der er et stort grundlag for at genanvende vandet. Aalborg Portland fokuserer i dette verdensmål derfor på genanvendelse af vand, hvor de i 2018 genanvendte 1,2 mio. m³ teknisk- og procesvand samt 30.000 m³ regnvand (Aalborg Portland, 2019, p. 9). Det er ikke en mulighed at bruge mindre vand, da det er en del af produktionsprocessen,

men i stedet fokuseres der på genanvendelse af filtratvand, regnvand og spildevand. Herudover skal vandet fra kridtgraven anvendes som fjernnedkøling til supersygehuset i Aalborg.

I dette scenarie kan der anvendes et målepunkt, som illustrerer hvor stor en del af det samlede vandforbrug der kommer fra genbrugsvand, og dermed hvor meget mindre grundvand der anvendes. På det punkt er der en klar indikator for, hvordan Aalborg Portland forsøger at spare på grundvandet, som er en vigtig ressource. Der kan i dette tilfælde være tale om både monetære og ikke-monetære fordele, hvor de monetære er ved den direkte besparelse ved anvendelsen af genbrugsvand. De ikke-monetære kan forekomme i form af det store fokus på bevarelsen af grundvandet, som kan være en stor interesse fra interessenterne og for miljøet.

FN's verdensmål nr. 7 – Bæredygtig energi

Dette mål er et punkt som kan have fordele på forskellige niveauer, da der både kan være tale om en reduktion af ressourcer, en grønnere produktion eller genanvendelse af biprodukter. Aalborg Portland har stort fokus på dette punkt, som kan ses i de mange forskellige tiltag der bliver foretaget. Dette kan blandt andet ses ved cementproduktionens overskudsvarme der leveres som fjernvarme til borgerne i Aalborg by, hvor overskudsvarmen dækker ca. 20.000 husstandes årlige varmekonsum. Dog er der kapacitet til at dække op til 36.000 husstande, hvilket virksomheden arbejder målrettet på at få udnyttet (Aalborg Portland, 2019, p. 37). En anden måde hvorpå Aalborg Portland arbejder med bæredygtig energi er ved anvendelse af grøn energi. Her har virksomheden planer om opsætning af 5 vindmøller på egne arealer, hvor målet er at disse møller skal dække 18% af elforbruget. Herudover vil Aalborg Portland også bidrage til fjernnedkøling af det nye supersygehus i Aalborg, hvor det 4 grader kolde vand fra kridtgraven skal erstatte det traditionelle elektriske køleanlæg (Aalborg Portland, 2019).

Måden hvorpå Aalborg Portland måler, hvorvidt de opfylder målsætningerne omkring bæredygtig energi er blandt andet ved at måle virksomhedens samlede CO₂ og NO_x udslip. Dog er det ikke altid at det samlede udslip giver et retvisende billede, da dette afhænger af mængden der produceres, hvorfor det også bliver målt i kg. pr. produceret ton cement. Herudover har Aalborg Portland specifikke krav til de forskellige ovne og hvor meget de må forurene i henhold til de gældende miljøgodkendelser (Aalborg Portland, 2019). I dette tilfælde kan der altså være tale om KPI'er der er baseret på CO₂ eller NO_x udslip, som direkte kan måle hvorvidt virksomheden lever op til de givne

krav. Udover kan det fremadrettet blive målt, hvor meget strøm virksomheden selv producerer gennem vindmøller holdt op imod hvor meget der bliver brugt.

Ved at opfylde de mål der er præsenteret, kan der både være tale om monetære og ikke-monetære fordele for virksomheden. De monetære fordele kan forekomme ved anvendelsen af alternativer til brændsel, såsom affald eller biobrændsel, som anskaffes som et biprodukt og dermed kan reducere de indirekte produktionsomkostninger. Ikke-monetære fordele kan forekomme ved omstillingen til grøn energi samt redueringen af CO₂ og NO_x, hvor dette kan give positiv omtale af virksomheden, samt et bedre forhold til nærmiljøet.

FN's verdensmål nr. 8 – Anstændige jobs og økonomisk vækst

I dette punkt er Aalborg Portlands mål at skabe økonomisk vækst og arbejdspladser i samfundet. Det er her i fokus, at virksomheden bidrager til samfundet gennem skat og momsbetaling, samt at der løbende ansættes nye medarbejdere i stillinger på særlige vilkår (Aalborg Portland, 2019, p. 9). Det er dermed også essentielt for at skabe en sikker og sund arbejdsplads for sine medarbejdere, hvilket ses i de mange sikkerhedsforanstaltninger der er i virksomheden. Det er i bæredygtighedsrapporten fremhævet at "*Sikkerhed er vigtigst*" efterfuldt af "*De 10 sikre*", som er 10 råd til medarbejderne, som skal forhindre potentielle ulykker (Aalborg Portland, 2019, p. 55). En måde hvorpå Aalborg Portland måler på dette verdensmål er ved anvende antal arbejdsulykker som målepunkt, hvor disse er delt op i hvor længe man er væk fra arbejdspladsen. Der er tale om ikke-monetære fordele, da det er noget der kan give virksomheden fordele fremadrettet, da det kan øge fremtidige medarbejderes lyst til at arbejde i virksomheden. Dette understreges også i udsagnet "*Enhver ulykke er en ulykke for meget*" (Aalborg Portland, 2019, p. 57).

FN's verdensmål nr. 9 – Industriinnovation og infrastruktur

I dette verdensmål ligger Aalborg Portlands fokus på innovation af nye cementtyper, som skal kunne produceres grønnere samtidig med, at det holder sin styrke og kvalitet. På det grundlag har virksomheden et mål om, at det nye produkt *FUTURECEM* skal i prøveproduktion og testes yderligere (Aalborg Portland, 2019). Det er her i virksomheden interesse at udvikle et produkt som kan anvendes supplerende med den eksisterende cement, og dermed på lang sigt vil kunne nedbringe det samlede CO₂ niveau. Den grønne beton er allerede blevet anvendt til flere forskellige byggeprojekter som supplerende cement, hvilket giver grundlag for videreudvikling. Et målepunkt til dette kan være

forsknings- og udviklingsomkostninger, som indikator til hvor mange ressourcer virksomheden anvender til innovation.

Udover innovation er det også et stort fokus for hvordan cementen bliver distribueret til kunderne, hvor Aalborg Portland har opført siloer både indenrigs og udenrigs. Dette skal aflaste den daglige kørsel på landevejene, som også medfører at ca. 71% af den færdigproducerede cement bliver transporteret med skib til de forskellige siloer (Aalborg Portland, 2019). Disse siloer kan give virksomheden monetære fordele, da siloerne muliggøre et salg på andre markedet, som ellers ville have været vanskeligt ved udelukkende at anvende vejtransport.

FN's verdensmål nr. 11 – Bæredygtige byer og lokalsamfund

Som det bliver beskrevet i bæredygtighedsrapporten, interesserer Aalborg Portland sig for Aalborg by og dets opland, hvilket illustreres i det store engagement i både kulturliv og diverse sponsorater. Dermed har virksomheden et mål for at skulle opstarte afhandlingen med Portland Søpark, som skal omdanne kridtgraven til et kulturelt og socialt samværssted i fremtiden (Aalborg Portland, 2019, p. 27). Aalborg Portland er som sagt meget interesseret i at de ikke generer deres naboer og på det grundlag måler de på, hvor mange henvendelser de får ang. støv, støj, Limfjorden og andet. Der er her tale om målepunkter, som forsøges forbedres, hvor der kommer flest henvendelser ang. støv, som er steget med 62% siden 2014 (Aalborg Portland, 2019, p. 30).

FN's verdensmål nr. 12 – Ansvarligt forbrug og produktion

I dette verdensmål fokuserer Aalborg Portland på at gøre deres produktion mere grøn ved at anvende grønnere alternativer til brændsel, eller ved at anvende restprodukter fra andre virksomheder, som erstatning til de naturlige råstoffer. På det punkt har virksomheden klarlagt et mål, hvor 58% af brændselsenergien i den grå produktion skal erstattes med alternative brændsler og 5% i den hvide produktion (Aalborg Portland, 2019, p. 27). En anden måde hvor Aalborg Portland imødekommer dette mål og ansvarligt forbrug og produktion er ved den store anvendelse af sand til produktion, hvor virksomheden udvinder sandet fra Limfjorden og dermed holder sejlrenden fri. Men det store fokuspunkt er anvendelsen af alternative råvarer, som kan erstatte nogle af de ressourcer der ellers skulle graves op ad undergrunden. Heriblandt er flyveaske, som fremkommer som et mineralprodukt ved el- og varmeproduktion på kulfyrede kraftværker, hvor denne flyveaske kan erstatte ler i cementproduktion, som ellers skulle udvindes af undergrunden. Derved anvender Aalborg Portland

målepunkter svarende til mængden af alternative råmaterialer, som har været tiltagende siden 2014 (Aalborg Portland, 2019, p. 33). Der kan være tale om monetære fordele i denne forbindelse, da nogle af de alternative råvarer kan reducere produktionsomkostninger og ikke-monetære på længere sigt.

FN's verdensmål nr. 13 – Klimaindsats

I dette punkt sætter Aalborg Portland fokus på reducere af CO₂ udledning, hvad både angår innovation af nye produkter og effektivisering af eksisterende processer. Herudover fokuseres der på at alternative brændsler skal erstatte dele af de fossile. Aalborg Portland har derfor fastsat nogle mål som skal reducere CO₂ forbruget, som primært har fokus på at gøre de forskellige ovne mere energieffektive og på den måde et mål om, at opnå en brændselsbesparelse på 22.000 MWh. (Aalborg Portland, 2019, p. 28). Dette kan også ses ved virksomhedens fokus på genanvendelse af overskudsvarme fra ovnen, hvor overskudsvarmen kan tilbageføres og genanvendes i øvrige ovne. Aalborg Portland er altså interesseret i at reducere det samlede CO₂ niveau, hvorfor der er stor fokus på alternativt brændsel. Der anvendes derfor et målepunkt som fokuserer på mængden af alternativt brændsel der anvendes, som er steget ca. 300% siden år 2000 (Aalborg Portland, 2019, p. 35). Dette har erstattet noget af det fossile brændsel, som reducerer CO₂ forbruget i sidste ende.

FN's verdensmål nr. 15 – Livet på land

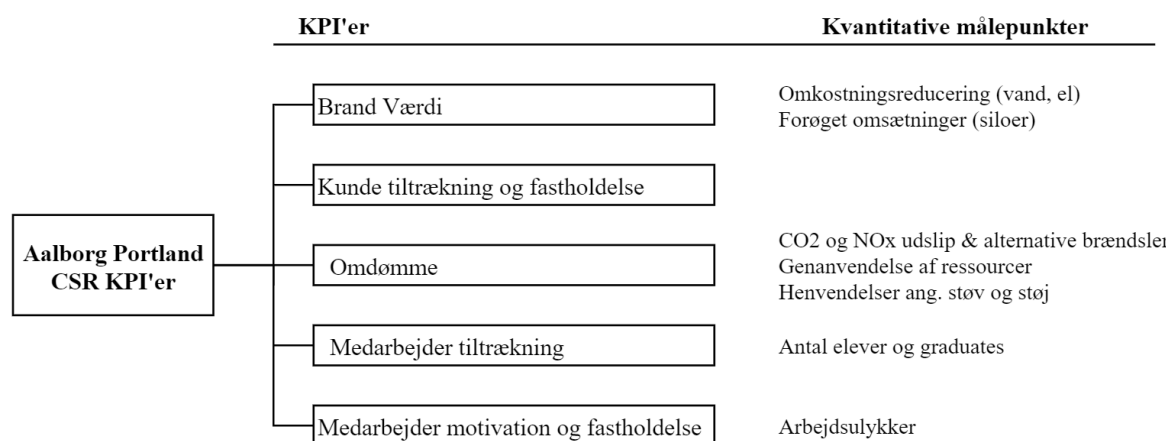
Aalborg Portland opfylder dette mål ved det store fokus på omdannelsen af kridtgraven til et attraktivt naturområde, da den kridtholdige jord er et godt fundament for sjældne planter. Det er i virksomheden interesse at etablere et godt naturmiljø i de omgivelser, hvor der er udvundet de mulige råvarer. Der kan i dette tilfælde være tale om en ikke-monetær fordel og en kvalitativ indikator, da dette ikke er noget der direkte kan måles. I stedet kan fordelene komme ved, at f.eks. Aalborg Kommune er interesseret i at få noget funktionelt og naturligt ud af kridtgraven, som kan forbedre virksomhedens adgang til kapital.

Målepunkter og KPI'er

Ud fra ovenstående definerer af de enkelte verdensmål og, hvordan Aalborg Portland imødekommer dem, er det klart at disse har stor prioritet i virksomheden. Efter en gennemgang af hvert enkelt verdensmål er det defineret, hvordan Aalborg Portland fastlægger et mål for fremtiden og hvordan udviklingen heraf kan måles. På den baggrund er der forskel på, hvad og hvordan der måles, hvor der

i nogle tilfælde er tale om en ikke-målbar fordel, som f.eks. opbyggelsen af Portland Søpark. I de fleste tilfælde bliver der anvendt målepunkter til at måle processerne og dermed om virksomheden indfrier de fastlagte målsætninger.

Ud fra ovenstående kvantitative målepunkter vil disse blive placeret under de pågældende KPI'er, der skal belyse hvilke Aalborg Portland arbejder med og anvender i opnåelsen af de fastlagte målsætninger. De forskellige målepunkter er overført til Figur 18, hvor de inddeles efter hvilken KPI de anvendes indenfor.



Figur 18 – Aalborg Portland CSR KPI'er og kvantitative målepunkter

Trin 4 – Ledelsens handlinger

Ud fra de ovenstående KPI'er, vil det være interessant at undersøge hvordan ledelsens handlinger reflekteres i de mål, som Aalborg Portland har fastlagt ud fra interessenterne og deres bæredygtighedsstrategi, og om der er sidestående elementer, der tilføjer virksomheden værdi. Thomas Uhd, der er chef for bæredygtighed hos Aalborg Portland, har udtalt at interaktionerne med bæredygtighed skal give mening, det skal med andre ord have en nytteværdi for virksomheden, hvortil det leder tankerne over på Shared Value (Uhd, 2020).

Ledelsens handlinger fremgår tydeligt i Aalborg Portlands Miljøredegørelse for 2018. Heri er der informationer omkring hvad virksomheden gør for de ansatte og for lokalsamfundet, hvilket belyses under verdensmålene og sidestående emner, der skal informere læseren om de tiltag der er handlet på i årets løb. Aalborg Portland arbejder selvfølgelig efter dansk lovgivning, men ledelsen har valgt at

disse eksterne mål er et minimum for virksomheden, og at man hertil arbejder for at blive endnu mere bæredygtig igennem investeringer i innovation og på andre områder (Uhd, 2020).

På arbejdsområdet har Aalborg Portland en udfordring med at anskaffe specialiseret arbejdskraft, eftersom Aalborg Portland er den eneste cement fabrikant i Danmark. Derfor er Aalborg Portland nødt til selv at tage hånd om dette problem, hvortil man i 2017 etablerede et graudate program der uddanner 7 kandidater, og som roteres rundt i hele holdingselskabet, for at de kan få et kendskab til den interne struktur (Larsen, 2019). Derudover uddanner Aalborg Portland også ufaglærte ansatte, fra interne rækker, til at blive faglærte, hvilket omhandler elektrikere, smede, procesoperatører og industriteknikere. Dette giver de uddannede flere kompetencer, og ifølge en tillidsmand, sikkerhed i at blive ved Aalborg Portland efter endt uddannelse (Hansen, 2019). Disse handlinger er med til at sikre Aalborg Portlands eksistens, idet arbejdskraft er vigtigt for at der produceres cement og specialviden er vigtig i udviklingen af grønnere løsninger. Uddannelsen af de ufaglærte kan være påvirket af en tidligere strejke et halvt år tidligere, hvor de ufaglærte valgte at strejke i en dag, grundet en lønforhandling gik i hårdknude over, at de ufaglærte krævede det dobbelte i løn (Licitationen, 2019). Aalborg Portland kunne have opsagt de strejkende medarbejdere, men valgte i stedet at handle på en positiv måde og give dem en mulighed for at opnå flere kompetencer og derved blive mere integreret i virksomheden.

Aalborg Portland fremhæver i miljøreddegørelsen, at man er fokuseret på at gøre produktionen af cement grønnere, hvilket ses i den cirkulære forretningsmodel, som virksomheden anvender (Aalborg Portland, 2019). For at reducere den mængde affald der importeres, har virksomheden valgt at blive en del af organisationen Ehvervsnet9220, der samler de lokale virksomheder i Aalborg Øst og hvori der er udsendt en invitation fra Aalborg Portlands side om at blive en del af den cirkulære forretningsmodel, for at undgå den udenlandske import af skrald og andet råmateriale der anvendes i produktionen (Hansen, 2018).

Et af de vigtigste områder indenfor bæredygtighedsfokussen er lokalsamfundet, der er omkring virksomhedens placering i Rørdal. De nærmeste borgere til kridtgraven er beboerne i Øster Uttrup, hvortil Aalborg Portland foretager forbedringer i forhold til støj og støv. For at reducere støj fra dybdegraveren, der graver kalken op, har man i 2018 genbrugt et gammelt transportbånd og anvendt denne som støjskærm omkring maskinen. Dette er et af skridtene i at imødekomme de reducerede støjvilkår der træder i kraft i 2022, og er blevet investeret i siden 2017, for at flade denne ud, så alle tiltagene ikke skal foretages i 2021. Angående støvproblemet i Øster Uttrup, oplyser man at der foretages ændringer, der skal minimere støvflugten mod øst, og skyldes primært tørkeperioder, der

tørre kridtet, som bekæmpes med vanding (Aalborg Portland, 2019). De berørte beboere bliver dog tilbudt gratis bilvask, hvis de oplever problemer, men i juni 2019 kom det dog frem at de stadig oplever støvgener, der ligger sig indendørs, samt de frygter for deres sundhed. Hertil har Aalborg Portland lovet at undersøge forholdene, og naboerne er stadig positive overfor Aalborg Portland på grund af den positive interaktion, der er imellem parterne (Højbjerg, 2019). Fra Aalborg Portlands side ønsker man desuden også at anvende nogle af de spild, de har, til noget mere nødt. Dette ses i sammenhæng med planerne om nedkøling af supersygehuset og den øgede mængde overskudsvarme, der skal sendes ud til Aalborg og omegns beboere (Aalborg Portland, 2019). Til forøgelsen af overskudsvarmen har direktøren for Aalborg Portland, Michael L. Thomsen udtalt:

”Det sparer ikke os for energi, men det hjælper andre med at spare energi og det helt store regnskab hænger jo det hele sammen, og derfor er det et godt projekt” (Kaas, 2020b, p. 3).

I citatet fremgår tankegangen om *det helt store regnskab*, hvor Aalborg Portlands udslip ikke påvirkes af tiltaget, men hele samfundets udslip formindskes, hvilket også må være tankegangen bag kølingen af supersygehuset, og herigennem anskues ledelsens handlinger om at gøre samfundet mere bæredygtigt, frem for at det kun er virksomheden der bliver mere bæredygtig. Derudover støtter Aalborg Portland også den lokale sport og kultur, samt man har støttet diverse indsamlinger til godtgørende formål, hvilket har fremmet omtalen omkring virksomheden, samtidig med at diverse sponsorater giver mulighed for at de ansatte kan deltage i udvalgte begivenheder igennem sponsorbilletter (Aalborg Portland, 2019).

Udover at investere i nutidens bæredygtighed, har Aalborg Portland også investeret i et mere langsigtet projekt, der først planlægges at være udført i 2052. Denne afhandling omhandler kridtgraven, hvis udgravningsområde dækker 240 hektar og i stedet for at lade graven stå tilbage som en sø, vil Aalborg Portland omdanne området, i samarbejde med lokalsamfundet, for at gøre området til et attraktivt fritidsområde. Afhandlingen vil blive udført i etaper frem til 2052, så samfundet vil få adgang til området før, samtidig med at der tages hensyn til kalkudvindingen og fjernkølingen af supersygehuset (Aalborg Portland, 2019).

Ledelsen i Aalborg Portland handler både på virksomhedens vegne, men også på samfundets vegne, hvilket belyses ovenfor i de tiltag, der forbedrer arbejdsvilkårene, den lokale sundhed, den cirkulære forretningsmodel og andre tiltag, der afspejler den grønne tankegang. Udover de bæredygtige

præstationer, oplever Aalborg Portland også positive finansielle præstationer, hvilket blev bevist i årsregnskabet for 2019, hvor virksomheden præsenterede det 10'ende overskud i træk, hvilket har været siden finanskrisen (Kræmmergård, 2020). Dette vil medbringe nye bæredygtige investeringer og medvirke til at Aalborg Portland vil blive ved med at fokusere på, at forbedre deres aftryk på miljøet og være en god virksomhedsborger. Interessenterne har helt sikker en påvirkning på Aalborg Portland, men ledelsen vil hele tiden forsøge at gå forud for disse påvirkninger og imødekomme eventuelle problemer ved at agere, samtidig med at man kommunikere med interessenterne og derved planlægger forud.

Trin 5 – Rapportering af social ansvarlighed

Det afsluttende trin omhandler informationsdelingen ud til interessenterne af virksomheden og drejer sig om hvad virksomheden selv udgiver og informere om, samt andre kilder, der fortæller om virksomhedens situation. Disse informationskilder skal informere om Aalborg Portlands bæredygtige tiltag og hvilke KPI'er der anvendes til dette.

Aalborg Portland udgiver hvert år en årsrapport og en miljøredegørelse, hvilket er lovbestemt for alle danske virksomheder, afhængigt af størrelse. I årsrapporten for 2019 er der oplysninger omkring Aalborg Portlands positive resultat, der også er nævnt under trin 4, hvortil salget også steg. Årsrapporten er for hele holdingselskabet, der dermed også dækker over produktionen i USA, Tyrkiet, Belgien, Egypten, Malaysia og Kina, hvilket gør at interessenterne skal lede efter omtale omkring Nordic, Denmark og Aalborg, for at finde faktuelle tal og informationer omkring Aalborg Portlands lokation. Rapporten fortæller også interessenten om hvilke risici man arbejder ud fra og hvordan forskningen og udviklingen er foregået, hvilket finder sted i Aalborg, samt de bæredygtige fremskridt der foretages her (Aalborg Portland, 2020f). Miljøredegørelsen for 2018 fortæller de enkelte interessenter, hvilke politikker indenfor arbejdsmiljø, miljø og energi Aalborg Portland følger, hvilket også oplyses på hjemmesiden (Aalborg Portland, 2020c). Denne rapport er separat fra årsrapporten og dækker kun over Aalborg og ikke de andre lokationer, der hører ind under holdingselskabet, samt redegørelsen informere interessenterne om hvilke KPI'er, som Aalborg Portland følger til dagligt, hvilket blev gennemgået i trin 3. KPI'erne giver interessenterne et indblik i Aalborg Portlands opsætning af mål og hvad endepunktet er, og hvor langt man eventuelt er kommet med målet (Aalborg Portland, 2019). Af konkurrencemæssige hensyn, informeres interessenterne

ikke om hvordan den bæredygtige data påvirker beslutningsprocessen, hvilket gøres for at holde informationerne væk fra konkurrenterne.

Udover rapporterne, informeres interessenterne også via hjemmesiden aalborgportland.dk, hvor det er muligt at downloade rapporterne, certifikater, datablade og andre emner, der fortæller om Aalborg Portland og den daglige gang i virksomheden, samt hjemmesiden giver oplysninger omkring produkterne, virksomheden og hjælp til kunden, som er nævnt under trin 2 (Aalborg Portland, 2020d). Virksomheden er også en stor spiller i nærområdet og i dansk erhvervsliv, hvilket gør at nyheder fra virksomheden bringes i lokalavisen Nordjyske Stiftstidende og mere specifikke aviser som Licitationen, der er rettet mod byggebranchen, samt andre erhvervsspecifikke og landsdækkende aviser. Dertil inviterede Aalborg Portland også naboer og andre gæster til at besøge virksomheden, hvor de i 2018 havde 100 besøg med omkring 2.000 gæster, der blev orienteret omkring Aalborg Portlands bæredygtige arbejde, samt der holdes informationsmøder omkring kridtgravens fremtid, hvor naboerne informeres omkring fremskridtende heromkring (Aalborg Portland, 2019).

Aalborg Portland informerer deres interessenter ved hjælp af mange forskellige informationsstrømme og er åbne omkring deres arbejde med bæredygtighed, hvilket gør at virksomhedens interessenter også kan kontakte virksomheden omkring spørgsmål og eventuelle problemer. Denne åbenhed er vigtig for at opretholde kontakten til virksomhedens omverden, om end det så er naboerne i Øster Uttrup, de ansatte eller myndighederne, der ønsker mere information omkring Aalborg Portland.

Diskussion

I analysen blev det undersøgt hvorvidt MCS kan anvendes som styringsværktøj til CSR, hvor hele processen blev bearbejdet. Herigennem virksomhedens generelle forståelse for CSR og hvordan denne anses gennem hele virksomheden og på baggrund af denne, fastlægges nogle målsætninger som virksomheden arbejder ud fra. Det blev her understreget at det er vigtigt for virksomheden at vælge de primære interessenter, hvor disse mål skal tilpasses dem og efterfølgende bliver udgangspunktet for CSR arbejdet. Det blev også undersøgt hvilke MCS værktøjer der kan anvendes til måling af CSR, hvor der primært er tale om anvendelsen af forskellige KPI'er, da disse kan anvendes til ikke-finansiell måling, som er en stor del af CSR. Det blev efterfølgende understreget, at ledelsens handlinger har stor indflydelse på succes mellem disse to teorier, eftersom det er her virksomheden skal tilpasse sine målsætninger efter de resultater der findes frem til i den fremlagte præstationsmåling. Til sidst blev det analyseret, hvordan virksomheden skal nå ud til sine interessenter, og hvilke oplysninger der skal rapporteres ud. Der er altså tale om en gennemgående proces, hvor virksomheden i starter fastlægger, hvilke interessenter der skal tages udgangspunkt i, hvor der til sidst skal rapporteres ud til disse og redegøre for, hvordan interessenterne krav opfyldes. Der blev i analysen taget udgangspunkt i en tilpasset version af Durdens 4 trin af samspillet af de to teorier, som blev afsættet til undersøgelsen af Aalborg Portlands arbejde med CSR og målingen heraf.

I diskussionen bliver der fokus på den fremlagte problemstilling, hvor der er tale om det højaktuelle spørgsmål om, hvor meget bæredygtighed og sociale ansvar fylder i virksomhederne. Dette udgør det første aspekt i problemfeltet, hvor det er gruppens interesse at undersøge rationalet for CSR og hvorfor virksomhederne fokuserer på det. Det andet aspekt i problemstillingen er på baggrund af første aspekt og omhandler, hvordan der arbejdes med CSR og hvordan man får det maksimale ud af dette arbejde. Heraf bliver fokus sat på MCS, hvor det er i gruppens interesse at undersøge, hvordan MCS kan anvendes som et styringsværktøj til CSR, som skal understøtte de beslutninger og rapporteringer der sker på baggrund af CSR.

Analysens tilgang i et større perspektiv

Som det er beskrevet gennem afhandlingen, er det blevet standard at virksomhederne fokuserer på CSR og forsøger at implementere socialt ansvar i virksomheden daglige praksis. Dette er dog ikke blot virksomhedernes fortjeneste, da der i løbet af de senere år også er kommet stor fokus på CSR fra EU, hvilket har medført mange retningslinjer og forbehold der skal tages i virksomhederne. Dette kan

bl.a. ses de mange lovkrav der er kommet over de senere år, som f.eks. omfatter at virksomhederne er lovpligtige om at fremvise oplysninger på, hvordan der arbejdes med samfundsansvar, herunder eventuelle standarder, retningslinjer og principper. Det er nævnt ÅRL §99a stk. 2, hvor virksomhederne som et minimum skal oplyse om: (Olsen, 2018)

- Miljø, herunder for at reducere klimapåvirkningen ved virksomhedens aktiviteter
- Sociale forhold og medarbejderforhold
- Respekt for menneskerettigheder
- Antikorruption og bestikkelse

I en rapport, foretaget af Carve Consulting, bliver det undersøgt, hvorvidt 24 store danske virksomheder arbejder med social ansvarlighed. I rapporten tegnes der et billede af, at disse punkter er noget virksomhederne agerer på, eftersom der i rapporten beskrives, hvordan alle 24 virksomheder opfylder de ovenstående mål og rapporterer omkring arbejdet med de fire områder. Rapporten beskriver også hvordan virksomhederne omdanner politik til handlinger, hvor 96% af virksomhederne specifikt oplyser hvordan de handler på de fastlagte politikker (Olsen, 2018).

Når virksomhederne skal oplyse omkring, hvordan de imødekommer politikker og regler er det vigtigt med en simpel og illustrativ måde at oplyse dette på. På dette grundlag er det i ÅRL §99a stk. 2 nr. 5 beskrevet, at der skal gives oplysning om virksomhedens anvendelse af eventuelle ikke-finansielle nøglepræstationsindikatorer, som er relevante for specifikke forretningsaktiviteter efterfulgt af ÅRL §99a stk. 2 nr. 6, hvor det skal oplyses hvilke resultater der er opnået som følge af virksomhedens arbejde med samfundsansvar i det givne regnskabsår (ÅRL, 2020).

I rapporten af Carve Consulting er det blevet undersøgt hvorvidt de 24 virksomheder anvender og oplyser KPI'er, som refererer til et eller flere af politikområderne, hvor det viser sig at alle de 24 virksomheder anvender KPI'er til måling og rapportering. Det er dog ikke alle, men langt størstedelen der oplyser omkring de resultater der opnås gennem disse KPI'er. I rapporten er det også undersøgt hvorvidt virksomhederne oplyser omkring de handlinger der vil blive foretaget på baggrund af disse målinger, hvor 75% af virksomhederne beskriver hvilke forventninger der er til arbejde med CSR fremadrettet (Olsen, 2018).

Gennem afhandlingen har der været stor inddragelse af interessenter og hvorfor det er vigtigt for virksomhederne at have stort fokus herpå. Interessenterne udgør alle de vigtige elementer for grundlaget af en virksomheds eksistens, hvorfor dette store fokus også er berettiget. På trods af dette er der ikke noget eksplicit krav til virksomhederne om, at der skal redegøres for CSR indsatsen overfor interessenterne, hvoraf det kan udledes, at det er op til den enkelte virksomhed at vurdere hvilke interessenter der er prioriteret og hvilket der kommer i anden række. Undersøgelsen af Carve Consulting viser, at 79% af de udspurgte virksomheder oplyser inddragelsen af interessenter, som vil variere alt afhængigt af hvilken virksomhed der er tale om (Olsen, 2018).

Eftersom denne afhandling har fokus på MCS som styringsværktøj til CSR er det ikke tilstrækkeligt blot at se på, hvordan virksomhederne forstår CSR, hvorfor der er grundlag for implementeringen af MCS og hvordan dette anvendes i CSR sammenhæng. Der kan drages paralleller mellem denne afhandlings anvendelse af de fem trin og rapporten om de 24 virksomheder, hvor der i begge tilfælde er stort fokus på interessenter og rapportering til dem. Der er ligheder mellem fastlæggelse af CSR målsætninger og hvordan disse praktiseres. Dog er der i denne afhandling mere fokus på det praktiske, hvor det er beskrevet og analyseret, hvordan virksomhederne fastlægger mål og hvordan de kan anvendes i daglig praksis. Der blev løbende redegjort for, hvordan FN's verdensmål kan anvendes som fundament til kommunikering af virksomhedens målsætninger, hvor målene bestemmes ud fra, hvad virksomheden kan påvirke. I den forbindelse blev det i arbejdet med Aalborg Portland fastlagt, at de anvender verdensmålene som et kommunikationsredskab til at informere interessenterne omkring deres bæredygtige resultater.

Durdens 5 trin

Afhandlingens analyse er udarbejdet efter Durdens tilpasset model med de 5 trin, som dermed blev anvendt til en forståelse for arbejdet med Aalborg Portland. På det grundlag blev det analyseret, hvordan Aalborg Portland implicit anvender modellens 5 trin, og på det grundlag har succes med det samlede arbejde med CSR. De 5 trin; CSR definition, interessenter, målsætninger, måling, handlinger og rapportering, gennemsyrrer hele Aalborg Portlands CSR strategi, hvor det, som tidligere beskrevet, er en blanding af lyst og love. På det grundlag er det gennem afhandlingen blevet understreget, at CSR skal give mening før det kan udføres i praksis. Dette blev også bekræftet af Thomas Uhd, der i et interview udtalte, at der skal være balance mellem investering og udbytte, da det ellers kan være en dårlig forretning af fokusere på CSR (Uhd, 2020). Dog er der nogle love og regler der skal

efterleves, hvor virksomheden må finde sig i at det ikke giver noget profit, som eksempel hertil kan nævnes Aalborg Portlands investering i støj- og støvfilter til dybdegraveren, da dette ellers var til gene for borgerne i lokalområdet.

Som beskrevet er CSR typisk langsigtet, som også indikerer at der er tale om en strategi. På det grundlag er det vigtigt for virksomhederne at tage begrebet *Shared Value* med i beslutningsfasen. Thomas Uhd referer til dette begreb når han fortæller at det skal give mening for virksomheden at lave investeringer i bæredygtighed som typisk er langsigtede, hvorfor resultaterne af investeringen først illustreres på den lange bane. Aalborg Portland direktør, Michael Thomsen udtaler dog oven på dette, at bæredygtige investeringer kan være en rigtig fornuftig forretningsmodel, da dette kan omfatte både finansielle og ikke-finansielle fordele for virksomheden. Han refererer til, at social ansvarlighed også kan gavne virksomheden finansielt, hvilket der også er set eksempler på i analysen, hvor der f.eks. cementproduktionen er i en omstillingsfase til alternativt brændsel og affald. Virksomheden får restprodukter fra omkringliggende virksomheder, som afbrændes og på den måde sparer på det fossile brændsel. Dette er både en billigere og mere bæredygtig måde at drive virksomhed, hvoraf det gavner både virksomhedens finansielle aktiviteter samt miljøet positivt. CSR er som sagt en langsigtet løsning, hvilket også kan have sine ulemper, da effekterne af fokuset først illustreres på et senere tidspunkt. Derfor kan det være svært at forudsige hvilke fordele investeringen medfører, både socialt og økonomisk.

Når emnet ligger på CSR, er der tale om *stakeholderteorien*, som er benævnt i teoriafsnittet. Denne teori har fokus på interessenterne og virksomheden forsøger at rette opmærksomheden mod de krav som der bliver stillet herfra. *Agentteorien*, som er nævnt i samme afsnit, har fokus et helt andet sted end *Stakeholderteorien* og har derfor til formål at profitmaksimere i enhver situation. Derfor kan det være vanskeligt at kombinere *Agentteorien* med CSR strategi, da der ofte vil være mange omkostninger forbundet med CSR, som ikke direkte påvirker maksimering af profit. I analysen af Aalborg Portland er det beskrevet, at der stor fokus på *Stakeholderteorien*, hvor det ville se helt anderledes ud, hvis de havde valgt at fokusere anderledes.

MCS as a Package i Aalborg Portland

For at understrege det teoretiske grundlag for at anvende MCS som styringsværktøj til CSR bliver det diskuteret hvorvidt CSR passer ind i *MCS as a Package* fra (Malmi & Brown, 2008), hvor modellen er illustreret i Figur 8.

Kulturel kontrol

I Aalborg Portland er *værdier* tilstede, hvilket blev bekræftet af Thomas Uhd, der oplyste at de ansatte ser Aalborg Portlands arbejde med bæredygtighed som vigtigt og ud af Graduate programmet kommer der også nye ansatte, der er interesseret i bæredygtighed (Uhd, 2020). *Symboler* og *klaner* er ikke blevet analyseret, hvilket kan skyldes det eksterne perspektiv, dog kan symbolbaserede kontroller som bygninger og arbejdspladsens design skabe værdi og støtte den bæredygtige tilgang. Den interne tilgang til nye CSR tiltag bliver ikke så påvirket eftersom, ifølge Thomas Uhd, dem i produktionen ikke mærker tiltagene, så deres arbejde kan fortsætte og deres fokus er på arbejdet, hvilket også er i virksomhedens interesse. Der hvor man internt mærker de investeringer der laves, er højere oppe i den interne struktur, hvortil de laveste i denne struktur blot har fokus på deres arbejdsmiljø og informeres om nye tiltag, der påvirker Aalborg Portland andre steder i strukturen.

Planlægning

Både teoretisk og ved arbejdet med Aalborg Portland er der et klart billede af, at der i CSR arbejdes ud fra langsigtet planlægning, også kaldet strategi. Dette er illustreret i de mange målsætninger CSR vedrører og som det også blev nævnt i analysen, kan der være et tidsinterval mellem handlinger og resultater. Dette pointerer også, at det er svært at forudsige om arbejdet med en given målsætning vil være en fordel for virksomheden, da det er svært at forudsige hvordan opfyldningen af et givent mål vil påvirke virksomhedens fremtidige omdømme og økonomi.

Kybernetisk system

Gennem rapporten har der tegnet sig et billede af, at der kan anvendes både finansielle og ikke-finansielle målesystemer til CSR, hvor den finansielle måling egner sig specielt til det finansielle aspekt af CSR. Herudover er der gennem afhandlingen lagt stor fokus på den ikke-finansielle måling, da denne kan anvendes til kontrollen af CSR. Der er i analysen blevet taget udgangspunkt i KPI'er, som er nøglepræstationsindikatorer, og agere de vigtige målepunkter i virksomheden, så det er simpelt

at følge med i udviklingen og dermed i mål der er opsat. BSC anses som værende et hybridt målesystem, da denne anvender både finansielle og ikke-finansielle målepunkter.

Belønning og compensation

I MCS er der stor fokus på hvordan man får medarbejderne til at arbejde mod de målsætninger der er fastlagt fra ledelsen. Dette er dog ikke fremtrædende i denne afhandling, da CSR er strategi og derfor vil implementeringen af MCS også foregå på et mere strategisk niveau. Dermed er der ikke tale om forbedring og måling af f.eks. de interne produktionsprocesser i virksomheden, men mere hvordan virksomheden opfylder de strategiske mål på lang sigt. Dermed er der ikke fokus på den enkelte medarbejder i dette omfang, grundet det mere langsigtede og generelle fokus.

Administrativ kontrol

Der er gennem afhandlingen lagt stor fokus på ledelsen og hvordan denne anvender MCS til at måle og handle på baggrund af de givne målsætninger. I analysens trin 2 blev det beskrevet hvorvidt der fra ledelsens side bliver fastlagt nogle CSR målsætninger, som løbende bliver mål og kontrolleret i trin

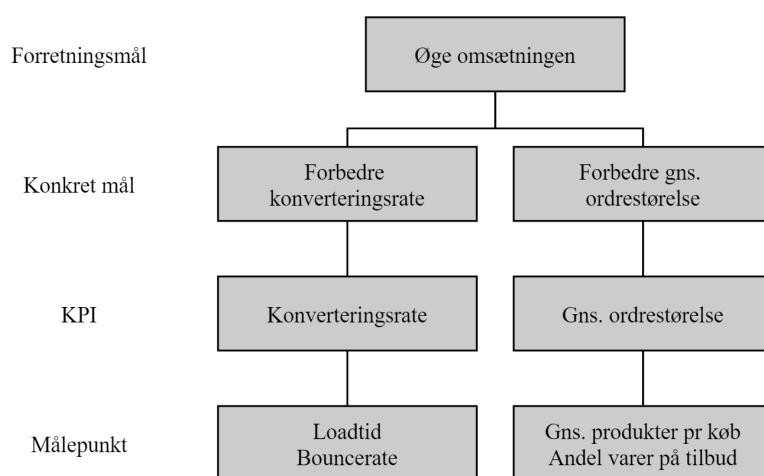
3 og efterfølgende handlet på i trin 4. Der er her stor fokus på ledelsen og hvordan denne arbejder med fastlagte mål samt hvordan de handler på disse. Dermed er der stor fokus på ledelsesstrukturen og organisationsstrukturen, hvor der er fokus på hvordan opbygningen af organisationen er. Disse anses som værende retningslinjer til medarbejderne og hjælper dermed på, hvordan der skal handles i virksomheden.

KPI'er og målepunkter i Aalborg Portland

I analysen blev forholdet mellem CSR og MCS belyst igennem Durdens 5 trin, hvor der i tredje trin var fokus på implementeringen af CSR i MCS. Heri blev det præsenteret, at præstationsmåling gennem KPI'er er et godt redskab til at måle CSR og dette typisk vil foregå gennem kvantitative målepunkter. Aalborg Portland blev præsenteret i analysens anden fase, og anvendt som praktisk eksempel på Durdens model. Dermed har arbejdet med Aalborg Portland ikke haft fokus på at bevise Durdens fem trin, men derimod at belyse modellens trin, som implicit er anvendt i danske virksomheder, hvilket også belyses i ovenstående rapport fra Carve Consulting.

Aalborg Portland er udelukkende blevet set ud fra et eksternt perspektiv, hvor interne produktionsprocesser og strategiske handlingsplaner ikke har kunnet inddrages i analysen af

virksomheden. Dette har medført at afhandlingen har haft en anderledes tilgang til trin tre af Durdens model, som omhandler fastlæggelsen af KPI'er og tilsvarende målepunkter. Årsagen hertil, er at den normale fremgangsmåde er, at fastlæggelsen af KPI'er foretages før inddragelsen af tilhørende målepunkter. Dette har ikke været tilfældet i denne afhandling, da der ikke har været indblik i virksomhedens fastlagte KPI'er, hvorfor gruppen selv har fastlagt KPI'er på baggrund af de angivne målepunkter fra Miljøredegørelsen. Den almindelige fremgangsmåde fra forretningsmål til målepunkt er illustreret i Figur 19, hvor det kan afspejles, at der i denne afhandling er byttet om på rækkefølgen mellem KPI og målepunkt. Dette er også tilfældet i Figur 18 fra analysen.



Figur 19 – Opstilling af KPI'er og målepunkter (Egen tilvirkning)

I analysen blev der præsenteret to monetære fordele, som har direkte indvirkning på virksomhedens finansielle præstation. De monetære fordele, som udgør omkostningsreducering og siloanlæg, fremhæved som værende vigtige, da siloanlæggene øger omsætninger i form af potentiel forøgelse af markedsandele og reducere af omkostninger i form af genanvendelse af ressourcer. Ved anvendelsen af formelen fra analysen omkring CSR værditilføjelsen, vil det ved monetære fordele kunne beregnes om investeringen er rentabel. Dette er dog ikke en mulighed i denne afhandling, da gruppen ikke har noget grundlag for beregningen, hvilket ville kunne tilgås ved et mere internt samarbejde med virksomheden. Derudover blev der i analysen præsenteret en ikke-monetær fordel, med kvalitativ indikator angående Portland Søpark, hvor dette ikke direkte kan måles, men antages at give virksomheden fordele blandt nutidige og fremtidige investorer. Dette i form af, at virksomhedens planer for Søparken anses som værende et godt projekt for lokalsamfundet, som kan påvirke virksomhedens omdømme positivt.

Konklusion

Afhandlingens konklusion vil tage afsæt i den omhandlende problemstilling, hvortil der vil blive taget udgangspunkt i MCS som styringsværktøj til CSR. Gennem afhandlingen er det blevet bevist at CSR er et fremtrædende emne i nutidens samfund, hvor et frembrusende pres fra interessenter og myndigheder påvirker virksomhedens daglige praksis. Her er der i afhandlingen fokuseret på Stakeholderteorien, hvor alle interessenter er prioritet og virksomhedens handlinger ikke kun er økonomisk orienteret. Interessenterne får større og større indvirkning på større danske virksomheder, som bliver belyst gennem den inddragte rapport Carve Consulting.

Det forøgede fokus på socialt ansvar belyses også igennem de opstillede retningslinjer fra FN, hvor GCI, og senere verdensmålene, blev præsenteret som kommunikationsværktøj for virksomhederne. Dette er illustreret igennem Aalborg Portland som værende et fordelagtigt værktøj, hvad både angår fastlæggelse af målsætninger og kommunikation til interessenterne. Udover de internationale målsætninger, har Danmark også iscenesat nogle generelle krav til de danske virksomheder, hvor blandt andet ÅRL §99a indeholder direkte krav til større virksomheders samfundsansvar. Herudover fremhæver Erhvervsstyrelsen også verdensmålene, hvilket ses i oprettelsen af Rådet for Samfundsansvar og verdensmål.

På grundlag af det store pres er det derfor i virksomhedernes interesse at arbejde lukrativt med CSR, hvilket sætter fokus over på Shared Value begrebet. Hensigten hermed er at kombinere det sociale ansvar med virksomhedens målsætninger og på den måde skabe fordele for både virksomhed og samfund. Derved er der ved Shared Value stort fokus på den tredobbelte bundlinje, hvor virksomheden fokuserer på den økonomiske præstation, den social ansvarlighed samt miljømæssige hensyn. Det er gennem rapporten blevet belyst at hvis CSR står alene, får virksomheden ikke det fulde ud af potentiale ud af anvendelsen. På det grundlag er der behov for anvendelsen af MCS som styringsværktøj, hvor formålet er måling og handling på baggrund af præstationsmåling. Heri er det blevet beskrevet at CSR primært omhandler ikke-finansielle målepunkter, hvilket ligger fokus over på KPI'er og BSC.

Gennem afhandlingen er det blevet belyst at der er en generel struktur i arbejdet med CSR og MCS, hvor den tilpassede 5-trins model belyser arbejdet med CSR (trin 1 & 2), inddragelsen i MCS (trin 3 & 4) og rapporteringen heraf (trin 5). Hovedelementet i sammenkoblingen mellem CSR og MCS ligger i trin 3 og 4, hvor der i trin 3 fokuseres på målingen af de opsatte CSR målsætninger og trin 4, hvor ledelsen agerer på resultaterne fra trin 3. Modellens struktur anvendes også implicit i analysen

af Aalborg Portland, samt rapporten fra Carve Consulting, hvor de samme fokuspunkter bliver anvendt til at belyse de adspurgte virksomheders arbejde med CSR.

Når emnet går på CSR, ligger fokus primært på de ikke-finansielle målepunkter, da CSR er strategisk og derfor ses resultaterne først på længere sigt. Dette kan kombineres med MCS, der med et strategisk udgangspunkt, danner et overordnet overblik, hvilket også illustreres igennem Aalborg Portland, hvor fokus flyttes fra den enkelte medarbejder og op i et større perspektiv.

Perspektivering

Ud fra ovenstående konklusion har gruppen haft en efterforståelse, hvor der er reflekteret over de foretagne valg og fravalg, som udarbejdelsen af afhandlingen har medført. Dertil vil gruppens tanker om et videre arbejde kort blive beskrevet og hvordan afhandlingen havde set ud, hvis der havde været mere tid.

Udgangspunktet i afhandlingen har ligget i den tilpassede model fra Durden, hvor en anden tilgang kunne ændre den teoretiske fremgangsmåde i analysen. Aalborg Portland blev beskrevet ud fra denne model, hvor analysen af flere virksomheder ville have forbedret validiteten af modellen, og dermed en stærkere konklusion i afhandlingen. Der udelukkende fokus på store virksomheder, hvor en analyse af mindre virksomheders tilgang til CSR kunne være ideel i det store perspektiv. Her ville en undersøgelse være opbygget omkring de lovmæssige krav, og hvorvidt det er disse der styrer virksomhedernes motivation for socialt ansvar.

Det yderst begrænsede samarbejde med Aalborg Portland har medført et primært eksternt perspektiv, hvor et direkte samarbejde og et internt indblik i virksomheden kunne have medført et mere dybdegående resultat, hvilket ville være essentielt i et videre arbejde. Herudover ville en direkte kontakt til interessenterne kunne belyse, hvorvidt miljøreddegørelsen er pålidelig og om arbejdet gør en forskel.

Gruppen har været under et massivt tidspres, grundet sygdomsmelding af vejleder midt i forløbet, hvilket medførte valg af nyt emne samt tildeling af ny vejleder. Grundet dette tidspres, samt den igangværende Covid-19 situation, blev gruppen tvunget ud i et mere teoretisk ståsted, da et direkte virksomhedssamarbejde ikke ansås som værende en mulighed.

Litteraturliste

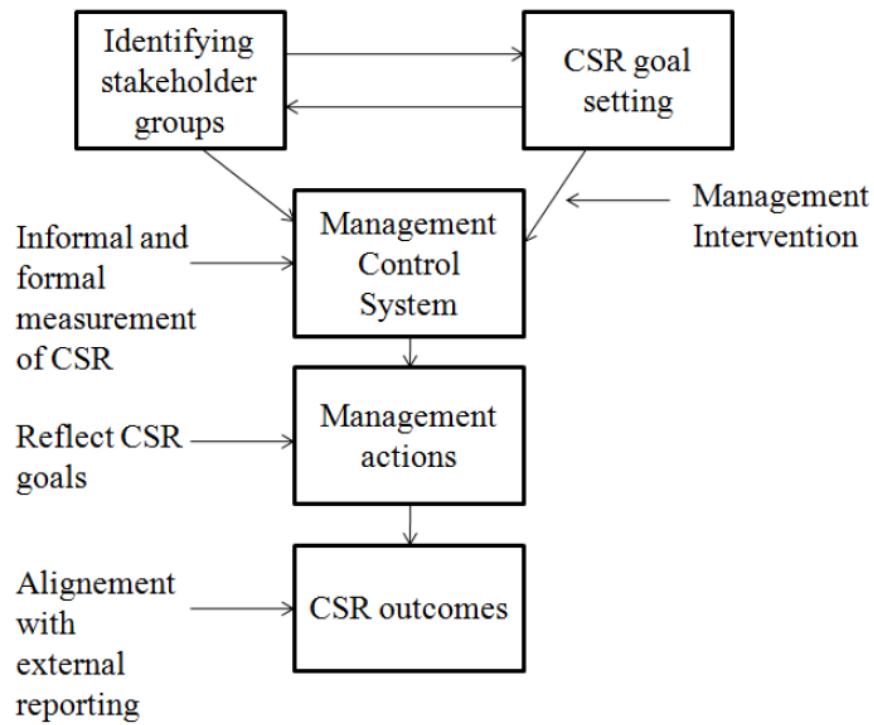
- Adams, C. A., 2002. Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volume 15(Issue 2), pp. 223-250.
- Anderson, M. K., 2019. *Aalborg Portland får alligevel lov til at levere overskudsvarme videre*. [Online]
Available at: <https://www.tv2nord.dk/aalborg/aalborg-portland-far-alligevel-lov-til-levere-overskudsvarme-videre>
- Anthony, R. & Govindarajan, V., 2007. *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., 1965. *Planning and Control Systems - A Framework for analysis*. Cambridge: Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. et al., 2014. *Management Control Systems*. Maidenhead(Berkshire): McGraw-Hill.
- Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E. M. & Young, M., 2012. *Management Accounting – Information for decision making and strategy execution*. London: Pearson Education.
- Burrell, G. & Morgan, G., 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Chan, A. P., Yeung, J. F., Chiang, Y. & Chan, D. W., 2010. *A Critical Review of Performance Measurement in Contruction*, Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.
- CSR Kompasset, 2020a. *Hvad er CSR?*. [Online]
Available at: <https://www.csrkompasset.dk/hvad-er-csr>
[Accessed 18 April 2020].
- CSR Kompasset, 2020b. *CSR Kompasset*. [Online]
Available at: <https://www.csrkompasset.dk/hvad-er-csr>
- De Forenede Nationer, 2020. *The SDG's Explained for Business*. [Online]
Available at: <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about>
[Accessed 18 April 2020].
- Den Danske Ordbog, 2020. *strategi*. [Online]
Available at: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=strategi>
[Accessed 23 April 2020].
- Dudovskiy, J., 2012. *Criticism Associated with Corporate Social Responsibility (CSR)*. [Online]
Available at: <https://research-methodology.net/criticism-associated-with-corporate-social-responsibility-csr/>
[Accessed 18 April 2020].
- Durden, C., 2008. *Towards a socially responsible management control system*, Glasgow: Accounting, Auditing and Accountability Journal.
- Epstein, M. J. & Roy, M.-J., 2001. Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, Oktober, Volume 34(Issue 5), pp. 585-604.
- Erhvervsstyrelsen, 2020. *Rådet for Samfundsansvar og Verdensmål*. [Online]
Available at: <https://erhvervsstyrelsen.dk/raadet-samfundsansvar-og-verdensmaal>
[Accessed 18 April 2020].

-
- Ferreira, A. & Otley, D., 2005. *The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis*. Melbourne: Monash University, Lancaster University.
- Hansen, A., 2018. *Portland jagter lokale løsninger*. [Online]
Available at: <https://apps-infomedia-dk.zorac.aub.aau.dk/mediarkiv/link?articles=e6cd9073>
[Accessed 15 Maj 2020].
- Hansen, U., 2019. *Aalborg Portland uddanner ufaglærte fra egne rækker*. [Online]
Available at: <https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2019/10/aalborg-portland-henter-larlinge-i-egne-rakker/>
- Hond, F. D., Bakker, F. G. D. & Neergaard, P., 2007. Introduction. In: *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring*. Aldershot(Hampshire): Ashgate Publishing Limited.
- Højbjerg, P. H., 2019. *Øster Uttrup plaget af kridtstøv fra Aalborg Portland*. [Online]
Available at: <https://www.tv2nord.dk/aalborg/oster-uttrup-plaget-af-kridtstov-fra-aalborg-portland>
- Jung, E., Kim, J. & Rhee, S., 2001. *The measurement of corporate environmental performance and its application to the analysis of efficiency in oil industry*, South Korea: Journal of cleaner production.
- Kaplan, R. & Atkinson, A., 1998. *Management Accounting*. New Jersey ed. s.l.:Prentice Hall.
- KLS Pureprint, 2020. *FN's 17 Verdensmål for bæredygtig udvikling*. [Online]
Available at: <https://www.xn--17verdensml-68a.dk/om-fn-verdensmaal/>
[Accessed 18 April 2020].
- Kræmmergård, C. T., 2020. *Aalborg Portland sætter rekord: Runder ni milliarder i omsætning*. [Online]
Available at: <https://apps-infomedia-dk.zorac.aub.aau.dk/mediarkiv/link?articles=e7aec78c>
[Accessed 15 Maj 2020].
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2015. *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. 3. udgave ed. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kaas, J., 2020a. *Aalborg Portland: Investeringer i dag skal forrentes i fremtiden*. [Online]
Available at: <https://apps-infomedia-dk.zorac.aub.aau.dk/mediarkiv/link?articles=e7b16fe4>
[Accessed 18 Maj 2020].
- Kaas, J., 2020b. *Aalborg Portland: Investeringer i dag skal forrentes i fremtiden*. [Online]
Available at: <https://apps-infomedia-dk.zorac.aub.aau.dk/mediarkiv/link?articles=e7b16fe4>
- LafargeHolcim, 2020. *LafargeHolcom - About us*. [Online]
Available at: <https://www.lafargeholcim.com/annual-report-2019>
[Accessed 14 Maj 2020].
- Langfield-Smith, K., 1997. *Management Control Systems and Strategy: A Critical Review*, Melbourne: Monash University.
- Larsen, K. K., 2019. *Graduate-program sikrede Aalborg Portland ansøgninger fra 200 håbefulde dimittender*. [Online]
Available at: <https://apps-infomedia-dk.zorac.aub.aau.dk/mediarkiv/link?articles=e72af55a>
[Accessed 15 Maj 2020].
- Latham, G. & Locke, E., 1979. *Goal Setting - A Motivational Technique That Works*. Oklahoma ed. s.l.:Organizational Dynamics.
-

-
- Legal Desk, 2020. *Fagforening*. [Online]
Available at: <https://www.legaldesk.dk/artikler/fagforening>
- Licitationen, 2019. *Strejke afblæst på Aalborg Portland*. [Online]
Available at: https://www.licitationen.dk/article/view/662251/strejke_afblaest_pa_aalborg_portland
- Lukka, K., Kakkuri-Knuuttila, M.-L. & Kuorikoski, J., 2008. Straddling between paradigms: A naturalistic philosophical case study on interpretive research in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Februar-April, Volume 33(2-3), pp. 267-291.
- Malmi, T. & Brown, D. A., 2008. *Management Control Systems as a Package - Opportunities, challenges and research directions*. 2. Udgave ed. s.l.:Management Accounting Research.
- Merchant, K. A., 1985. *Control in Business Organizations*. s.l.:Pitman Publishing.
- Miljø- og Fødevarerministeriet, 2019. *Aalborg Portland A/S: Ansøgning om miljøgodkendelse*. [Online]
Available at: <https://mst.dk/service/annoncering/annoncearkiv/2019/sep/20190919-aalborg-portland-nyttiggoerelsesplan-ansogning/>
- Mouritsen, J., 2019. *Aalborg Portland med nyt rekordregnskab: "Siden finanskrisen har vi haft ni års uafbrudt vækst"*. [Online]
Available at: <https://borsen-dk.zorac.aau.dk/nyheder/virksomheder/aalborg-portland-med-nyt-rekordregnskab-siden-finanskrisen-har-vi-haft-ni-aars-uafrudt-vaekst-2nu8q>
- Olsen, B. K., 2018. *CSR-rapportering i 24 danske virksomheder*, København K: Carve Consulting.
- Otley, D., 1999. *Performance Management: A framework for management control systems research*. s.l.:Management Accounting Research.
- Otley, D., Broadbent, J. & Berry, A., 1995. *Research in Management Control: An Overview of its Development*. Vol. 6 ed. s.l.:British Journal of Management.
- Perrini, F. & Tencati, A., 2006. Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. *Business Strategy and the Environment*, February, Volume 15(Issue 5), pp. 296-308.
- Pilgaard, K., 2020. *Aalborg Portland giver Mette F. en klima-tackling: Vi kan ikke spare 70 procent på CO2*. [Online]
Available at:
https://www.licitationen.dk/article/view/700779/aalborg_portland_giver_mette_f_en_klimatackling_vi_kan_ikke_spare_70_procent_pa_co2
- Porter, M. E., 1996. What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2006. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December, pp. 78-92.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S., 2002. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, Efterår, Vol. 45(No. 1), pp. 6-28.
- Scholes, K. et al., 2015. *Fundamentals of Strategy*. 3. udgave ed. Harlow(Essex): Pearson Education Limited.
- Simons, R., 1995. *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. s.l.:Harvard Business Press.
-

-
- Skatteministeriet, 2020. *UNICON A/S*. [Online]
Available at:
<https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=16064939&soeg=Unicon&type=undefined&language=da>
- Skatteministeriet, 2020. *Aalborg Portland Holding A/S*. [Online]
Available at:
<https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=4000331161&language=da>
- Slavova, I., 2013. Strategic Perspective of Corporate Social Responsibility. *Economic Alternatives*, Issue 3, pp. 90-105.
- Uhd, T., 2020. *Aalborg Portlands CSR strategi samt styring i MCS* [Interview] (13 Maj 2020).
- Unicon, 2020. *Om Unicon*. [Online]
Available at: <https://www.unicon.dk/unicon/om-unicon/>
- Weber, M., 2008. *The Business case for Corporate Social Responsibility: A company-level measurement approach for CSR*. Lüneburg, Germany ed. s.l.:European School of Management .
- Wessel, L., 2017. *Aalborg Portland forvandler skidt og møg til grøn cement*. [Online]
Available at: <https://ing.dk/artikel/aalborg-portland-forvandler-skidt-moeg-groen-cement-208906>
- Aalborg Portland, 2019. *Miljøreddegørelse 2018*, Aalborg: Aalborg Portland.
- Aalborg Portland, 2020a. *Viden og Teknik*. [Online]
Available at: <https://www.aalborgportland.dk/vidensbase/>
- Aalborg Portland, 2020b. *Aalborg Portland - Vision-mission*. [Online]
Available at: <https://www.aalborgportland.dk/om-aalborg-portland/vision-mission/>
[Accessed 19 Maj 2020].
- Aalborg Portland, 2020c. *Vores politikker*. [Online]
Available at: <https://www.aalborgportland.dk/om-aalborg-portland/vores-politikker/>
- Aalborg Portland, 2020d. *Aalborg Portland*. [Online]
Available at: <https://www.aalborgportland.dk>
- Aalborg Portland, 2020e. *Aalborg Portland*. [Online]
Available at: <https://www.aalborgportland.dk/om-aalborg-portland/>
[Accessed 14 Maj 2020].
- Aalborg Portland, 2020f. *Annual Report 2019*, Aalborg: Aalborg Portland Holding.
- ÅRL, 2020. *Årsregnskabsloven §99a*, København: Danske Love.

Bilag 1



Bilag 1 - MCS og CSR framework (Darden, 2008).

Bilag 2 Grov transskribering fra vedlagte interview med Thomas Uhd, Aalborg Portland

AP = Aalborg Portland

0.00-0.55: Introduktion. Vi introducerer os, han snakker om at han har sendt miljøredegørelsen, som han ikke har, men guider os til AP's hjemmeside.

0.56-1.39: Uhd snakker om AP's arbejde med bæredygtighed. Snakker om de følger metodikken i verdensmålene og at de går væk fra at kalde det en miljøredegørelse i fremtiden.

1.40-2.00: Kristian stiller spørgsmål omkring miljøredegørelsen. Uhd svarer at vi kan finde de fleste svar heri og spørg ind til supplerende spørgsmål.

2.01-2.59: Kristian spørger ind til måling af CSR og heraf MCS. Uhd besvarer med verdensmålenes indhold og Bureau Veritas, der måler for AP.

3.00-3.47: Kristian spørger ind til automatisk afmåling af målepunkter. Uhd svarer at der er faste rutiner for monitoreringen.

3.48-4.50: Kristian spørger om AP går ud fra verdensmålene. Uhd besvarer med at det er kommunikationsværktøj, andre bruger det som retningslinjer.

4.51-6.14: Mads spørger ind til eksterne/interne målepunkter. Forvirring over spørgsmål. Uhd fortæller at der er mål AP skal følge, men at de er minimums og AP går længere end det. Kommer med eksemplar.

6.15-7.45: Mads spørger indtil opmærksomheden af CSR internt i AP. Uhd forklarer at visse punkter er vigtigere for nogen end andre punkter. Kommer an på hvor i virksomheden man er som medarbejder. Kunne være bedre, men de er opmærksomme.

7.46-9.32: Kristian spørger ind til informeringen til de ansatte. Uhd fortæller om at de producerende ansatte bare skal arbejde. Beslutningerne tages andetsteds ift. CSR, eftersom de er investeringstunge. De lavere rangerede ansatte har ikke nogen påvirkning på CSR arbejdet. De skal mere fokusere på arbejdsmiljø.

9.33-10.40: Kristian spørger ind til motivationen af medarbejderne. AP ønsker engagerede medarbejdere og at de følger den gældende lovgivning indenfor arbejdsmiljø. Ganske få mennesker og store investeringer påvirker miljøpåvirkningen fra AP og om de gør det godt eller dårligt, hvilket den lavere rangeret medarbejder ikke kan influere på.

10.41-11.29: Kristian spørger ind til typen af målepunkter AP anvender. Uhd fortæller om de ikke-finansielle målepunkter, men at AP er en kommerciel virksomhed og at der derfor skal være en balance mellem omkostninger og indtjening. Hertil skal der være en balance mellem de ikke-finansielle målepunkter og den kommercielle forretning.

11.30-11.51: Mads spørger ind til om et dårligt halvår ændrer deres investeringer af CSR. Uhd svarer at det er mere langsigtede. Herunder at Corona ikke påvirker AP

11.52-12.05: Afslutning. Kristian siger tak for interviewet. Uhd besvarer med Held og Lykke med det.