

ÉT SKRIDT FREM . . . OG TO TILBAGE?

CSR som filantropi

AF STEEN VALLENTIN

FRA FILANTROPI TIL CSR

Ordet *filantropi* kommer af det græske *philánthropos*, som betyder menneskekærlig. Ordet forbindes først og fremmest med uegennyttige bestræbelser på at forbedre ubemidlede eller udsatte menneskers levevilkår. Moderne virksomheder praktiserer i vidt omfang filantropi. Det er der, som denne artikel vil illustrere, flere grunde til. Den måske mest oplagte er, at virksomhederne gerne vil signalere og forbindes med en om ikke ligefrem kærlig så i hvert fald menneskelig indstilling til deres interessenter og øvrige omgivelser.

Virksomheders velgørenhed giver i nogle sammenhænge anledning til begejstring. Et eksempel er den årlige ”Danmarks Landsindsamling”, som er et samarbejde mellem DR og 12 humanitære organisationer, der støtter udvikling i Afrika. Her har virksomheder og deres medarbejdere mulighed for at donere kontante beløb og få det udbasuneret på landsdækkende tv, i den bedste sendetid og med behørig klapsalver fra salen. Her kan virksomhederne til publikums udelte jubel overbyde og overgå hinanden i godhed. Til hverdag kan det dog være vanskeligere for virksomheder at score nemme point på filantropi. Det skyldes for det første, at de fleste forventninger om social velvilje og velgørenhed i det moderne velfærdssamfund er knyttet til staten og til de frivillige organisationer, og for det andet at virksomheders filantropiske aktiviteter nogle gange synes at være tæt forbundne med kommercielle sponsorer, public relations og markedsføring. Hvor filantropi ofte forbindes med moralske idealer om at ville og gøre det gode for det godes egen skyld, sker der som regel en gradbøjning af uegennytten, når det er private virksomheder, der træder frem som sociale velgørere. Og det kan give anledning til skepsis, selv blandt dem der i øvrigt støtter op om, at virksomheder har et socialt ansvar, der består i andet og mere end at tjene penge og leve op til de gældende regler i samfundet.



GOOGLER MAN "DR LANDSINDSAMLING 2012 FOTOS",
SPRINGER DER EN OVERVÆLDENDE FOTOGRAFISK
DOKUMENTERET DANSK GODHED FREM



Tager man et hurtigt vue ud over de store danske virksomheders filantropiske aktiviteter, ser man mange forskellige bestræbelser på at hjælpe de ubemidlede og de udsatte. Mange projekter fokuserer på integration og mangfoldighed og søger at give en hjælpende hånd til etniske minoriteter. Andre projekter tilgodeser de handicappede, de syge, udsatte børn og unge, borgere med dårlig økonomi, de fattige (andre steder i verden) osv. Nogle projekter giver støtte til uddannelse, andre til idræt, musik og anden kultur. Nogle har et lokalt sigte, mens andre handler om udvikling i tredje verdenslande. Nogle synes at være udtryk for ren altruisme, mens andre har en mere kommerciel kant og også er møntede på at fremme virksomhedens egne interesser.

Udgangspunktet for denne artikel er, at det ikke giver mening at betragte danske virksomheders arbejde med filantropi som en isoleret foretælse. Dets værdi og betydning skal ses i forhold til et større hele, som er udviklingen inden for moderne CSR (Corporate Social Responsibility). Filantropi er en form for CSR, som handler om *at give*, hvad enten det, der gives, er penge (via donationer) eller tid (via frivilligt arbejde). Dermed adskiller filantropi



sig fra andre former for CSR, som tager sigte på virksomhedens forretning og kerneaktiviteter. Filantropi har i bedste fald en indirekte forbindelse til virksomhedens forretning. Det er som udgangspunkt noget, der foregår ved siden af. Dermed ikke sagt, at det altid er let at holde filantropi adskilt fra andre CSR-aktiviteter. Det er ikke kun filantropi, men også CSR i almindelighed som bliver beskyldt for at være løst koblet til virksomhedernes kerneaktiviteter. Og det bliver vanskeligere at skelne, når filantropi skifter gear fra at dreje sig om *donation* til at være et spørgsmål om *deltagelse*: når det i stedet for blot at give penge væk kommer til at dreje sig om at indgå i gensidigt forpligtende samarbejde med andre aktører, herunder ikke mindst civilsamfundets organisationer (mere om dette i det følgende).

Med denne artikel tages der et par skridt tilbage med henblik på at diskutere og problematisere forholdet mellem filantropi og CSR både på et praktisk og et mere teoretisk eller principielt plan. Først præsenteres en diskussion af, hvordan filantropi passer ind i den seneste udvikling inden for CSR. Dernæst tages der fat på nogle af de kritikere, der er blevet rejst imod virksomheders filantropi. Først Chicago-økonomen Milton Friedmans kategoriske afvisning af, at virksomheder skal være velgørende (på nogen anden måde end gennem at tjene så mange penge som muligt), og derefter den kritik der går på, at det kun er strategisk velgørenhed, som er god velgørenhed. Den sidste kritik udvider perspektivet yderligere ved at pege på de særlige muligheder, som er forbundet med at tænke filantropi som noget, der foregår i netværk, og som for virksomheden først og fremmest handler om at finde produktive måder at samarbejde med andre aktører på. Som illustration præsenteres en case ("Frivillig gældsrådgivning"), der illustrerer værdien af en partnerskabsmodel, som både er i stand til at inkorporere et strategisk tanke-sæt og en fordring om, at filantropi i sidste ende også bør indeholde et element af uegennytte.

En kort præcisering: i Danmark bliver en stor del af det filantropiske arbejde udført af erhvervsdrivende fonde, blandt andre kan nævnes A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal, Carlsberg Fondet og Ny Carlsbergfondet, Lego Fonden, Novo Nordisk Fonden, Rockwool Fonden, TrygFonden og Velux Fonden. Det er institutioner, som yder meget væsentlige bidrag til kunst og kultur, videnskab, forskning og en lang række almennyttige formål. Selv om det kan være vanskeligt at holde fonde og virksomheder skarpt adskilt i relation til social ansvarlighed

(fondenes arbejde kan bruges aktivt i virksomhedernes kommunikation og have en positiv afsmitende effekt på deres omdømme), fokuseres der i denne artikel alene på virksomheders arbejde med filantropi. Det er ud fra den forudsætning, at virksomheder i stigende grad oplever, at de selv er nødt til at engagere sig i sådanne aktiviteter, hvis de skal kunne drage fordel af dem. Med fokuseringen på virksomhederne ses der bort fra de politiske og økonomiske diskussioner, som vedrører de erhvervsdrivende fonde, mens der i stedet, som nævnt, lægges vægt på at forstå filantropi som en del af et større hele, som er moderne CSR.

MENINGEN MED CSR

CSR er som udgangspunkt et bredt begreb, der omfatter virksomhedernes frivillige aktiviteter på det sociale og miljømæssige område. Listen over emner, som virksomheder arbejder med og anspores til at arbejde med under denne overskrift, er efterhånden meget lang. De fleste danske virksomheder – store såvel som små – tager et socialt ansvar i forhold til deres ansatte i den forstand, at de tilbyder dem bedre arbejdsvilkår, end hvad der som minimum kræves via overenskomster og lovgivning. Som følge af debatten om menneskeskabte klimaændringer arbejder de fleste større virksomheder aktivt for at nedbringe deres miljøbelastning og minimere deres økologiske fodaftryk (hvilket, bortset fra ansvarligheden, også kan virke omkostningsreducerende). Mange virksomheder arbejder fremadrettet med at skabe innovationer inden for vedvarende energi. Andre udvikler mere miljørigtige produkter og rammer for produktion eller lægger vægt på sundhed og sikkerhed i produktudviklingen. Der er meget fokus på ansvarlig leverandørstyring og dermed på formulering og implementering af *codes of conduct* (retningslinjer for ordentlig opførsel) i forbindelse med outsourcing eller offshoring af produktion til udviklingslande. Og flere og flere virksomheder rapporterer om deres arbejde med bæredygtighed og arbejder med en tredobbelt bundlinje, hvor der tages hensyn til de tre P'er: *people, planet og profit* (Vallentin, 2011).

Hvis man ser på de store linjer i den danske debat om social ansvarlighed, var den fra midten af 1990'erne og frem til begyndelsen af 00'erne præget af en social- og beskæftigelsespolitisk dagsorden med fokus på idealet om det rummelige arbejdsmarked. Nøgleordene er her forebyggelse, fastholdelse og integration, og fokus er på virksomhedernes muligheder for på frivillig basis at understøtte beskæftigelsesindsatsen (det seneste eksem-

pel på denne form for social ansvarlighed er de bidrag, som private virksomheder har ydet til realiseringen af regeringens omstridte akutupakke). Men som allerede antydnet, er debatten om social ansvarlighed blevet voldsomt udvidet over de sidste 10 år. Fra lokale, arbejdsmarkedsrelaterede problemstillinger til en globalt orienteret diskussion af virksomheders strategiske handlemuligheder. I stedet for at tænke CSR som virksomhedernes bidrag til understøttelse af velfærdsstaten er der kommet mere fokus på de økonomiske gevinster, der kan være forbundet med social ansvarlighed. Den økonomiske måde at tænke CSR på er i stigende grad blevet dominerende, og det betyder, at der fokuseres på konkurrencemæssige fordele frem for sociale forpligtelser og på (strategiske) muligheder frem for problemer.

Som led i denne udvikling stilles der større krav til virksomhederne om at kommunikere sig selv som socialt ansvarlige samfundsborgere. Det er ikke mindst her, filantropien kommer ind i billedet. Ikke som den fremmeste form for social ansvarlighed (hverken rummelighedsdagsordenen eller den strategiske dagsorden tilskriver velgørenhed som sådan nogen særlig betydning), men som en del af en samlet og koordineret CSR-indsats, der kan 'lade mange blomster blomstre'.

FILANTROPI OG EKSPPLICIT CSR

At danske virksomheder i stigende grad praktiserer filantropi og skiltes med deres velgørende aktiviteter skal således ses i forbindelse med udbredelsen af 'eksplicit' – til forskel fra 'implicit' – CSR (Matten & Moon, 2008). Social ansvarlighed er på mange måder ikke noget nyt for danske virksomheder. Den danske velfærdsmodel (og dens iboende værdier), et velfungerende arbejdsmarked og forhandlingssystem og en relativt velfungerende miljølovgivning er nogle af de institutioner, som historisk har været med til at ansvarliggøre dansk erhvervsliv og sikre en høj etisk standard (sammenlignet med andre lande). Det nye består i øgede forventninger og krav om, at de skal arbejde med CSR på en eksplicit, målrettet og systematisk måde, og at de skal kommunikere og være så gennemsigtige som muligt om deres aktiviteter, og hvad de har opnået af resultater, på dette område. Tanken er, at de hermed ikke blot kan opnå legitimitet ved at tilpasse sig samfundsmæssige normer om ordentlig adfærd, men også at de kan realisere konkurrencemæssige fordele ved at være gode – bedre end konkurrenterne – til ansvarlighed. CSR indeholder med andre ord både elementer af tilpas-

ning og udvikling. Nogle virksomheder er reaktive og følger med udviklingen, ikke fordi de er særligt socialt engagerede, men fordi de risikerer at være forbundet med ikke at gøre noget, vurderes at være for høje. Andre virksomheder er mere proaktive og ser CSR som en strategisk mulighed snarere end en begrænsning.

CSR defineres almindeligvis som virksomheders *frivillige* aktiviteter på det sociale og miljømæssige område, men i Danmark er udviklingen i retning af mere professionelt og synligt CSR-arbejde i de senere år også blevet understøttet af lovgivning (som supplement til markeds kræfter og en kritisk offentlighed). Siden 2009 har det i henhold til § 99a i årsregnskabsloven været lovpligtigt for de ca. 1.100 største danske virksomheder at redegøre offentligt for omfanget af deres CSR-aktiviteter. Mere præcist skal de informere om 1) hvilke politikker de har; 2) hvordan disse politikker bliver omsat til handling; 3) hvilke resultater de mener at få ud af arbejdet med CSR. Lovgivningen tvinger ikke den enkelte virksomhed til at arbejde med social ansvarlighed, men uanset om den gør det eller ej, skal den informere omverdenen om det – som minimum i forbindelse med den årlige ledelsesberetning. Moderne virksomheder vil gerne forbindes med positive værdier, og den seneste undersøgelse af effekten af § 99a viser da også, at mere end 90 pct. af de store virksomheder oplyser, at de arbejder med CSR (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2011).

Hvordan passer filantropi ind i dette billede? Som nævnt kan filantropi betragtes som en gammel dags form for social ansvarlighed. Historisk kan den forbindes med en paternalistisk kapitalisme, der står i et modsætningsforhold til udviklingen af det moderne velfærdssamfund – i og med at det har knæsat staten som den store omfordeler. Firkantet formuleret kan det moderne velfærdssamfund godt klare sig uden private virksomheders velgørenhed. Ikke desto mindre synes filantropi at blive mere udbredt eller i hvert fald mere synlig blandt virksomhederne. Det er en udvikling, der i lige så høj grad synes at være udtryk for virksomhedernes behov som for samfundets behov, således at forstå at mange virksomheder oplever et behov for 1) at kunne synliggøre deres sociale ansvarlighed og for 2) at kunne involvere deres ansatte i ansvarlighedsarbejdet på en engagerende måde. Filantropiens svar på sidstnævnte udfordring hedder *corporate volunteering*: et koncept, som åbner op for, at virksomhedens ansatte kan udføre frivilligt arbejde i deres arbejdstid. Som der vil blive argumenteret for i det følgende, kan filan-



tropi – i forhold til andre CSR-aktiviteter – siges at udmærke sig både på synlighed og muligheder for engagement.

Samtidig er det på mange måder den nemmeste – mindst krævende og mindst forpligtende – form for CSR. Den kræver blot investering af penge og/eller tid til et givent formål. Det er en aktivitet, som ikke fordrer at være integreret i virksomhedens øvrige gøren og laden, men som kan leve sit eget liv ved siden af. Som når OK Benzin i humoristiske tv-reklamer markedsfører sig på, at man støtter lokale sportsklubber, når man tanker deres benzin. Det siger i sig selv intet om, hvor socialt ansvarlig virksomheden er målt på sine forretningsaktiviteter. OK er et andelsselskab med en stærk lokal forankring, og der synes således at være god sammenhæng mellem den nævnte støtte og virksomhedens værdigrundlag. Det ændrer dog ikke ved, at den lokale velgørenhed ikke siger noget om, hvor langt ansvarligheden i sidste ende rækker. Men eksemplet illustrerer, hvordan filantropi giver mulighed for at fortælle gode fortællinger og netop herved udmærker sig i forhold til mange andre aktiviteter inden for social ansvarlighed.

Et andet markant eksempel på filantropiens storytelling-kvaliteter er Trygs koncept "Rejsen", som fra 2008-2011 gav unge mænd af anden etnisk her-

komst og kvinder med flygtningebaggrund en mulighed for at vælge en ny vej i deres liv. Konkret bestod projektet af vandreture i Spanien og i de norske fjelde, som grupper af unge gennemførte sammen med ledere fra Tryg. Særlig stor opmærksomhed fik det, da daværende adm.dir. Stine Bosse i 2008 sammen med fire indvandrerdrengene med kriminel baggrund gennemførte en 120 kilometers vandring på pilgrimsruten El Camino de Santiago i det nordlige Spanien. Det blev senere til en tv-dokumentar med titlen: "Bossen og bøllerne". Det blev i den forbindelse understreget fra Trygs side, at det ikke var et prestigeprojekt, men afspejlede chefens eget sociale sindelag og engagement. I forhold til projektets overordnede formål har man dog ikke lagt skjul på, at man også selv forventer at få noget ud af projektet. Det dobbelte formål har således været at kombinere "en social indsats for udsatte unge mennesker med Trygs interesse i at udvikle vores lederes kompetence til mangfoldighedsledelse. Deltagerne bliver tilbudt et job eller en plads i Trygs elevprogram, hvis de gennemfører rejsen, mens Trygs ledere får mulighed for at møde mennesker med en minoritetsbaggrund og derigennem få konfronteret deres fordomme og stereotyper."¹⁾

Selv om "Rejsen" er tænkt sammen med ledelsesudviklingen i Tryg, er der ikke tale om en inte-



ET MARKANT EKSEMPEL PÅ FILANTROPIENS "STORYTELLING"-KVALITETER ER TRYG OG DAVÆRENDE DIREKTØR STINE BOSSE, DER I 2008 GENNEMFØRTE EN 120 KILOMETER VANDRING PÅ PILGRIMSRUTEN I SPANIEN SAMMEN MED FIRE UNGE KRIMINELLE INDVANDRERE (FASTHOLDT I TV-DOKUMENTAREN "BOSSEN OG BØLLERNE").

greret aktivitet. Til forskel herfra lægger moderne idealer om CSR vægt på, at ansvarlighed skal være en integreret del af virksomhedens kerneaktiviteter og kerneforretning (selv om det er en problematisk metafor, tales der ofte om, at CSR er eller skal være en del af virksomhedens 'DNA'). Set i dét lys kan filantropi almindeligvis ikke stå alene som et troværdigt udtryk for virksomhedens sociale ansvarlighed. Men filantropi kan udgøre en del af virksomhedens portefølje af CSR-aktiviteter, som i hvert fald hvad kommunikation angår, har nogle særlige fordele. Som et eksempel på porteføljetankegangen kan nævnes SAS, der udover sine vidtforenede CSR-aktiviteter i relation til flydriften og virksomhedens interessenter støtter organisationer som Red Barnet og WWF Verdensnaturfonden og blandt andet er med til at organisere indsamlinger.

Mange CSR-aktiviteter er utaknemmelege i den forstand, at de desuagtet deres væsentlighed kan være vanskelige at kommunikere på en effektiv og fængende måde. Det kan eksempelvis være vanskeligt at dokumentere, at interne etiske retningslinjer eller codes of conduct rettet mod leverandører virker efter hensigten, og de materielle aspekter af virksomheders miljøansvar er som udgangspunkt et tørt og teknisk anliggende, der er vanskeligt tilgængeligt for lægmand

(SAS' meget tekst- og taltunge bæredygtighedsrapport illustrerer denne pointe). Til forskel herfra gør filantropiske projekter det muligt at fokusere på konkrete indsatser med en menneskelig dimension og med (mere eller mindre) konkrete resultater, som er drevet af virksomhedens gode hensigter. Der kan gives testimonials og vises billeder (ansigter) af de glade modtagere af virksomhedens hjælp – og eventuelt af de medarbejdere (*corporate volunteers*), som har været med til at yde hjælpen, og som har fundet det meningsfuldt og personligt tilfredsstillende. Hvor CSR i bred forstand udgør en verden af dilemmaer, risici, vanskelige afvejninger og fortløbende processer, gør filantropi det muligt at reducere kompleksiteten ved at fokusere på afgrænsede indsatser, som (i hvert fald ved første øjekast) synes at være utvetydigt gode. Det bliver med andre ord muligt at optimere 'feel good faktoren' ved CSR og aktivere en positiv psykologi. Hvem kan vel være imod, at virksomheden har støttet og gjort en positiv forskel i denne konkrete sammenhæng, til gavn for disse mennesker?

Filantropi kan appellere til virksomheder, som gerne vil have noget synligt og håndgribeligt positivt ud af at arbejde med CSR. I forhold til den eksternt rettede kommunikation muliggør filantropi, at der kan peges på konkrete succeser. Det er let at vinkle sådanne historier positivt. Hvor CSR-debatten ellers ofte har et negativt præg i den forstand, at den fokuserer på kritiske sager om mangel på ansvarlighed eller på behovet for at virksomheder tilpasser sig ændrede samfundsmæssige normer om ansvarlighed, gør filantropi det muligt at (selv)iscenesætte virksomheden som en aktiv social velgører. Bortset fra den positive offentlige omtale det kan give, kan det også virke inspirerende og samlende indadtil. Som nævnt er det en gennemgående figur i moderne forståelser af CSR, at social ansvarlighed skal være integreret i virksomheden. Det kan betyde flere ting, men en af de væsentligste betydninger er, at CSR skal være en del af alle leders og medarbejders måde at tænke og handle på. Det er et ideal, som af flere grunde er vanskeligt at realisere i praksis. Social ansvarlighed kan virke kontraproduktivt i forhold til gængse økonomiske mål for succes og gældende belønningssystemer i virksomheder, og mange mellemledere og medarbejdere kan have svært ved at se, hvordan overordnede formuleringer og målsætninger om social ansvarlighed har relevans i forhold til deres konkrete, eventuelt meget tekniske eller på anden vis snævert definerede, arbejdsopgaver og mål. Idealet om integration bliver også udfordret af, at social ansvarlighed, når det kommer til stykket, kun

er én prioritet blandt andre prioriteter, og ikke nødvendigvis (som regel ikke) den der lægges størst vægt på. Derfor kan der være stor afstand imellem virksomhedens CSR-politik og den oplevede virkelighed blandt virksomhedens ansatte. Filantropi kan – via corporate volunteering – være en måde at skabe nærhed og nærvær på gennem at inddrage de ansatte i godgørende aktiviteter (eventuelt i tid betalt af arbejdsgiveren). Denne aktive *deltagelse i* (til forskel fra passive *udsættelse for*) ansvarlighedsarbejdet kan bidrage til at skabe større engagement, motivation og trivsel. Det kan være med til at skabe en ny fornemmelse af identitet og identifikation med virksomheden og en sans for en dybere mening med arbejdslivet. Derudover kan det også bidrage til at højne den etiske sensibilitet og bevidstheden om social ansvarlighed blandt virksomhedens ansatte.

Det lyder alt sammen meget godt og uproblematisk. Der synes at være tale om en win-win situation både på de ydre og de indre linjer. Ganske vist er der en indlysende konflikt imellem virksomheders bestræbelser på at sikre, at de selv får så meget som muligt ud af at være godgørende og en mere puritansk forståelse af filantropi som uegennyttig handling. Men ud fra en pragmatisk betragtning er der vel ikke noget forgjort ved, at virksomheder har fordele af filantropi, så længe disse aktiviteter også kommer samfundet til gode? Som det næste skal nogle kritiske linjer i forståelse af virksomheders filantropi trækkes op. Først tager vi fat i Milton Friedmans klassiske ideologiske kritik af CSR.

FRIEDMANS KRITIK

Friedmans kritik af CSR er langt hen ad vejen en kritik af virksomheders filantropiske aktiviteter, fordi han definerer social ansvarlighed meget smalt som at give penge væk til såkaldt 'gode' formål. Friedman er ikke imod filantropi som sådan, men i hans liberalistiske verdensbillede (han er fortalende for en radikal individualisme) er det ikke et virksomhedsanliggende at støtte gode formål. Det er et individuelt anliggende. Det er noget, vi hver især kan vælge at gøre med vores egne penge. Når virksomhedsledere (på vegne af deres virksomheder) vælger at støtte sociale eller humanitære formål, misbruger de, som han ser det, deres beføjelser, da sådanne aktiviteter ikke har noget med virksomhedens forretning at gøre. Problemet er, at lederen dermed påtager sig retten til at bruge andre menneskers penge (her tænkes først og fremmest på ejere/aktionærer) på vilkårlige formål,

som de ikke har givet samtykke til, og som ligger uden for lederens mandat som leder. Lederen burde i stedet fokusere på at optimere profitten og dermed afkast og lønninger m.v. til virksomhedens forskellige interessenter. Så kan de, hver især og efter behag, vælge at støtte sådanne formål. Virksomheden som sådan har ikke noget socialt ansvar udover at tjene penge og følge de gældende regler i samfundet. Den virksomhedsleder, der ikke forstår dette budskab, iscenesættes ikke blot som en uansvarlig charlatan, der beskæftiger sig med ting, han ikke har forstand på: Friedman ser CSR som en potentielt samfundsundergravende udvikling. Han mener, at der er tale om en form for omfordeling – en skatteudskrivelse – uden demokratisk kontrol, når virksomhedsledere bruger deres virksomheders midler på sociale formål. De kommer dermed til at virke som en form for offentlige tjenestemænd, og så er det problematisk, hvis de skal vælges til deres job af en lille og privat kreds af ejere. Det bør snarere foregå gennem en offentlig, politisk proces. Resultatet bliver en glidebane fra markedsregulering af virksomheders aktiviteter til mere statslig indblanding. Det er derfor, Friedman mener, at den sociale ansvarligheds doktrin fører lukt i gabet på socialismen: den indebærer en accept af det socialistiske synspunkt, at det er politiske mekanismer frem for markedsmechanismer, som skal sikre en passende fordeling af samfundets knappe ressourcer (Friedman, 1962, 1970).

I praksis (og ikke mindst i en dansk sammenhæng) må Friedmans kritik siges at skyde over målet. Det er en polariserende og stærkt ideologisk fremstilling af den sociale ansvarlighed og dens påståede elendighed, som på mange måder er ude af trit med den tid, vi lever i. Hans forfaldsfortælling (glidebaneargumentet) er mere ideologi end virkelighed, og virksomheders filantropiske aktiviteter er i praksis langt mindre kontroversielle, end han mener, at de burde være. Interessemodsatningen mellem den socialt (u)ansvarlige virksomhedsleder og virksomhedens interessenter kan således virke langt fra virkeligheden i moderne virksomheder. Faktisk er det svært at pege på et eneste eksempel på, at en dansk virksomhedsleder er blevet stillet til regnskab for at formøble interessenternes penge på velgørende formål. Med tanke på den dialogiske kultur, der generelt præger danske virksomheder, kan billedet af den rundhåndede men uansvarlige virksomhedsleder, der handler helt på egen hånd og træder snart sagt alle andre interessenters interesser under fode, virke malplaceret. Omfordelingsargumentet er også langt mindre kontroversielt i en dansk sammenhæng end i en

amerikansk. Det moderne velfærdssamfund bygger på omfordeling i stor skala, og i sidste ende er størrelsen af den omfordeling, som virksomheders velgørende aktiviteter indebærer, meget beskeden. Det er som regel en ret lille (for ikke at sige en forsvindende lille) del af den enkelte virksomheds samlede ressourcer, som bliver brugt på velgørende aktiviteter, og det er almindeligvis ikke en omkostning, der direkte kan mærkes på afkast, lønninger eller produktpriser. Selv om det ikke er samfundsomstyrtende, kan det dog godt føre til diskussioner af, om det er godt for samfundet, når virksomheders prioriteringer og valg kommer til at virke styrende for eksempelvis sociale indsatser (med demokratisk underskud til følge).

Selv om virksomheders velgørende aktiviteter kan være omgærdet af en vis skepsis og mistænksomhed i forhold til bagvedliggende motiver, er der herhjemme en tendens til, at det bliver betragtet som positivt, at også virksomhederne med deres mange ressourcer er med til at løfte sociale og humanitære opgaver – som et supplement til især frivillige organisationers arbejde. Det kan godt være, at virksomhedernes bidrag i sidste ende bliver betragtet som beskedne og mindre væsentlige i det store hele, men de bliver dog betragtet som positive. Snarere end at betragte sådanne aktiviteter som meget politiske, giver det med et kritisk blik mere mening at se dem som 'ikke politiske nok' i den forstand, at virksomheders filantropi som regel ikke bidrager til at adressere de store og vanskelige spørgsmål af politisk tilsnit, der kan være knyttet til deres forretningsaktiviteter.

Spørgsmålet er så, hvad der skal være styrende for sådanne aktiviteter. Hvilken filosofi skal lægges til grund for virksomhedens velgørenhed? Dette spørgsmål leder hen til en anden og mindre kategorisk problematisering, der har at gøre med at tænke filantropi og CSR strategisk.

FILANTROPI OG STRATEGI

Friedmans kritik illustrerer et grundlæggende problem ved at definere CSR som filantropi: at CSR alene bliver betragtet som en omkostning (i et nulsumspil) – og ikke eksempelvis som en form for værdiskabelse eller en investering i fremtidig udvikling. Det er en problemstilling, som bliver adresseret i moderne forståelser af strategisk filantropi og strategisk CSR. 'Mr. Corporate Strategy', Harvard-professor Michael Porter har sammen med sin kollega Mark Kramer været den toneangivende fortaler for en strategisk tilgang til arbejdet med social ansvarlighed. I en række meget indfly-

delsesrige artikler (blandt andre Porter & Kramer, 2002, 2006, 2011) har de slået til lyd for, at økonomisk værdiskabelse skal være det styrende princip for virksomheders sociale engagement. Glem alt om moralske principper og diffuse gode hensigter: det handler om at få så meget værdi ud af CSR som muligt, og det kræver en anden måde at tænke på end de gængse. Der er brug for fokuseret strategisk tænkning, ikke for alskens spekulative generaliseringer. Det gælder både for filantropi og CSR i bredere forstand.

Strategisk filantropi handler for Porter & Kramer om at engagere sig i aktiviteter, der både har værdi for virksomheden og for det omgivende (eventuelt det lokale) samfund. Det handler om at identificere og fokusere på områder, hvor virksomheden har ressourcer og kompetencer til at skabe synergier og dermed merværdi gennem sit samspil med omverdenen. Problemet, som de ser det, er at virksomheder har det med at give penge væk til højre og venstre uden nogen form for overordnet styring og uden at have blik for, hvordan de kan optimere værdien af den samlede indsats. De ledere, der træffer beslutningerne, kan være drevet af forskellige motiver, herunder moralsk forpligtelse, samfundssind, behov for at købe aflad, forfængelighed, imagepleje, kutyme ('sådan har vi altid gjort'), men uanset motiv bliver det samlede resultat ikke optimalt, hvis de valg, der træffes, er præget af mangel på styring og dermed vilkårlighed. Spørgsmålet er, om der overhovedet er nogen ræson i, at virksomheder skal støtte velgørende formål, hvis de ikke er i stand til at gøre det på en måde, som tilfører noget ekstra. Her erklærer Porter & Kramer sig enige med Friedmans liberalistiske synspunkt: hvis virksomhederne ikke kan finde ud af at skabe merværdi gennem deres arbejde med filantropi, kan de lige så godt nøjes med at fokusere på at optimere profitten og give pengene videre til deres aktionærer, der så – ud fra deres individuelle præferencer – kan vælge at støtte de gode formål de måtte ønske. Det er der både mere frihed og mere mening i, som de ser det. Man kan så spørge, om det på trods af manglen på merværdi ikke er positivt, at virksomheder støtter velgørende formål, hvis det er med til at sikre, at der samlet set bliver tilført flere penge til sådanne formål.

Men det er ikke Porter & Kramers pointe. De argumenterer for, at virksomheder skal være selektive og fokusere på formål og projekter, hvor de har særlige forudsætninger for at anvende deres viden og kompetencer. De ser filantropi som en mulighed for at opnå konkurrencemæssige fordele. En mulig-



Filantropisk arbejde i 10 år

Realdania



Livskvalitet og det byggede miljø

REALDANIA – "EN PRIVAT FILANTROP MED KLOGE PENGE".

hed der kan realiseres ved at anvende filantropi som en løftestang til at styrke virksomhedens konkurrencemæssige kontekst. Det kan for eksempel være gennem støtte til uddannelse inden for områder, hvor virksomheden har særlige behov for kvalificeret arbejdskraft. Det kan være gennem støtte til forskning, som kan have værdi for virksomheden. Eller det kan være gennem støtte til udviklingen af lokalsamfund (eksempelvis inden for kunst og kultur) med henblik på at gøre det lettere at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Et hjemligt eksempel på strategisk filantropi er Danske Banks aktiviteter inden for "Finansiell forståelse". Formålet med dette program er at oplyse især børn og unge om økonomiske forhold

med henblik på at undgå at de senere kommer i økonomisk uføre. Det kan bidrage til at skabe værdi både for virksomheden (bidrage til kundeloyaliteten nu; bedre og mere ansvarlige bankkunder i fremtiden) og for samfundet (færre unge mennesker i RKI; flere der er i stand til at klare sig selv uden offentlig forsørgelse). Og virksomheden gør brug af sine kernekompetencer.

Videreudviklingen af strategisk filantropi hedder *strategisk CSR* og bygger på den samme grundtanke: det handler om at identificere, prioritere og adressere de emner, som har størst betydning for virksomheden og i forhold til hvilke, den kan gøre den største forskel. Det styrende princip skal være skabelse af *shared value*, det vil sige værdi både for



virksomheden og for samfundet (win-win). Budskabet er, at virksomheder skal være proaktive i stedet for reaktive, og at de skal skifte fra en fragmenteret og defensiv tilgang (som reaktion på ydre pres – udefra-ind) til en integreret og bekræftende tilgang (indefra-ud), fordi det giver de bedste muligheder for at skabe værdi. I deres seneste artikel går Porter & Kramer (2011) endda så langt som til at foreslå, at shared value ikke blot skal være krumtap for udvikling af strategier og ansvarlighed, men skal betragtes som selve virksomhedens formål. De argumenterer, med egne ord, for intet mindre end en genopfindelse af kapitalismen: i stedet for et snævert fokus på profit og optimering er der brug for en meget bredere forståelse af muligheder for at skabe shared value ved at gentænke produkter, markeder og værdikæder. Anvendeligheden af princippet om værdiskabelse er vel at mærke ikke afgrænset til private virksomheder. Ifølge Porter & Kramer kan det med fordel være retningsgivende for prioriteringer og ressourcemandling også i offentlige og frivillige organisationer.

Hvad skal vi så mene om denne konsekvente økonomisering af den sociale ansvarlighed? Ideen om at økonomiske og samfundsmæssige interesser kan forliges gennem en forretningsbaseret tilgang til CSR er forførelserisk, men den har også nogle indbyggede begrænsninger. Hvis vi tager strategisk CSR først, så forudsættes det med denne forståelse, at virksomheden er i stand til at vurdere den økonomiske værdi af CSR-relaterede aktiviteter, før den giver sig i kast med dem. Det er en problematisk antagelse al den stund, at det ofte er vanskeligt at opgøre værdien selv af de aktiviteter, som virksomheden allerede er involveret i. Derfor giver en blød (til forskel fra en hård, cost/benefit-orienteret) tolkning mere mening. På denne måde kan værdiskabelse/shared value virke som en tommelfingerregel for prioriteringer snarere end som en skarp økonomisk målestok. Men denne fortolkning giver heller ikke et tilstrækkeligt grundlag for at vurdere, hvad det er værd for virksomheden at beskæftige sig med. For den tager ikke nok højde for, at der også er andre aktører, som er med til at sætte dagsordenen og definere, hvad der er væsentligt. Virksomheder kan i mange tilfælde ikke nøjes med at fokusere på aktiviteter, som har kommerciel værdi inden for en markeds kontekst, men vil også være nødt til at tage højde for andre, offentlige og politiserede emner (eksempelvis spørgsmål om menneskerettigheder), som kolporteres via medier og NGO'er – og som ikke er værdiskabende for virksomheden. Med strategisk CSR lægges der op

til, at det er økonomiske cost/benefit betragtninger, som i sidste ende skal bestemme rammerne og grænserne for virksomheders sociale ansvar. Det kalder naturligvis på kritik. Ydermere er den fuldstændige integration, som er idealet hos Porter & Kramer, vanskelig at opnå i praksis. Det kan man se ved, at mange store virksomheder fortsat foretrækker at involvere sig i CSR-aktiviteter, som kun indirekte er forbundet med deres kerneforretning (Vallentin, 2011). Filantropi er det bedste eksempel på dette.

Ifølge Porter & Kramer kan en strategisk tilgang være med til at sikre troværdigheden af virksomhedens filantropiske aktiviteter. Hvis der gives penge væk til højre og venstre uden mål og med, er der således en overhængende risiko for, at det bliver betragtet som en form for public relations eller reklame, der mest går ud på at promovere virksomhedens image eller brand, og som sætter optimering af goodwill over de faktiske resultater af den støtte, der gives. Det er således økonomiseringen af ansvarligheden, der skal sikre, at det hele går op i en højere enhed. Det er i bund og grund en neoliberal tankegang – i og med at den bygger på en forestilling om, at økonomisering af snart sagt alle sociale relationer er fremmede for samfundsudviklingen, herunder ansvarlighed og bæredygtighed.

Her er det relevant at påpege nogle indlysende kulturelle forskelle. Både Friedman og Porter & Kramer er rundet af en liberalistisk amerikansk tradition, som tilstræber minimal statslig indflydelse og lægger stor vægt på det private, individuelle initiativ. Dermed ikke sagt, at Porter & Kramers udgave af filantropi er betegnende for virksomhedspraksis i USA. I fraværet af en velfærdsstat og et effektivt socialt sikkerhedsnet spiller filantropi en stor rolle på snart sagt alle niveauer i det amerikanske samfund og er i mange virksomheder forbundet med stærke traditioner og værdier, som ikke kan reduceres til kold økonomisk beregning. Og i et moderne socialdemokrati som det danske, der hylder idealer om dialog, konsensus og samordning er der ikke grund til at forvente, at stærke økonomiske argumenter i sig selv kan sikre, at virksomheders arbejde med socialt ansvar virker troværdigt og autentisk. Det betyder ikke, at vi er nødt til at falde tilbage på moralske argumenter om uegenlykke og lade den rene altruisme være rettesnor. Vi kan i stedet pege på en alternativ model, som bygger på kerneværdier om samarbejde i en koordineret markedsøkonomi.

FILANTROPI SOM SAMARBEJDE

Den kollaborative models særkende og styrker kan bedst illustreres med et eksempel. "Frivillig gælds-rådgivning" er det, der i international jargon kaldes et multi-stakeholder initiativ. Projektet, som har kørt siden 2008, giver udsatte borgere mulighed for at få et bedre overblik over deres økonomi, herunder hjælp til at udarbejde budget, afvikle og omlægge gæld og få bedre styr på deres rådighedsbeløb og lån (www.finansraadet.dk). Brugere af ordningen har omfattet alt fra hjemløse til almindelige borgere med økonomiske problemer som følge af overforbrug, optag af højrentelån o.l. Indsatsen er baseret på økonomisk støtte fra Socialministeriet (det nuværende Social- og integrationsministeriet), som via en pulje øremærket til udsatte grupper har bevilget i alt 16 mio. kr. til projekter under denne overskrift i perioden 2008-2012. Et af projekterne blev igangsat af Finansrådet, som indgik en aftale med KFUM's Sociale Arbejde og Kristeligt Studenter-Settlement om at stille frivillige gældsrådgivere fra bankerne til rådighed for en række rådgivningssteder.

Danske Bank er en af de banker, der har leveret rådgivere til projektet. Her bliver rådgivningen betalt gennem en 50/50 ordning, hvor rådgiverne selv betaler for halvdelen af deres tid (som en form for corporate volunteering), mens banken betaler for resten. Medarbejdernes interesse for at være med har været så stor, at man har måttet indføre en screenings- og udvælgelsesprocedure for at finde frem til de bedst egnede rådgivere. Typisk har en 15-20 ansatte været involveret i projektet ad gangen, og de har hver leveret tre timers rådgivning om ugen. Set fra bankens perspektiv er der tale om et filantropisk projekt, som gør det muligt at give noget tilbage til samfundet. Det har en strategisk kant i den forstand, at banken (eller rettere: bankens ansatte) får lejlighed til at gøre brug af sin (deres) professionelle ekspertise, men i forhold til værdiskabelse (for banken) vurderes det at have begrænset potentiale. Branding-værdien er lav, og det forventes ikke i nævneværdigt omfang at kunne gøre dårlige kunder til bedre kunder. Motivationen har været filantropisk i betydningen mere uegennyttig – lige bortset fra den positive værdi det kan have via de deltagende medarbejders for-nemmelse af mening og motivation.

Hvis vi skal vurdere projektets værdi, er vi nødt til at anlægge en bredere betragtning. Ifølge en evalueringsrapport fra Rambøll fra september 2011 har de støttede projekter haft i alt 4.000 brugere, og de har involveret 250 rådgivere, som har bidra-

get med mellem seks og seksten timers rådgivning om måneden. Rapporten konkluderer, at projekterne samlet set har haft succes med at hjælpe en udsat gruppe på en tillidsfuld og værdig måde, men at det samtidig er vanskeligt at vurdere, om frivillig gældsrådgivning fører til nedbringelse af gæld på længere sigt. Rapporten vurderer også, at gældsrådgivningens stærke tilknytning til civilsamfundets organisationer har været afgørende for succesen. Blandt andet er det vigtigt, at den har kunnet foregå på neutral, ikke-afskrækkende grund (i tryk afstand fra banker og advokatkontorer), eksempelvis forankret i KFUM's Sociale Arbejdes sociale caféer.

Styrken ved den partnerskabsmodel, som Frivillig gældsrådgivning er udtryk for, er, at den både er i stand til at inkorporere et strategisk tankesæt og en fordring om, at filantropi i sidste ende også bør indeholde et element af uegennytte. Det strategiske består i, at en sådan multi-stakeholder-organisering gør det muligt for flere aktører at samle sig om et fælles anliggende og bidrage med, hvad de hver især er bedst til i forhold til at løse eller udbedre et konkret problem. Socialministeriet har bidraget med overordnet styring, finansiering og facilitering af samarbejde; Finansrådet med koordinering af rekrutteringen af rådgivere blandt dets medlemmer; bankerne med ansatte og arbejdstimer; bankansatte med engagement, ekspertise og tid; KFUM's Sociale Arbejde og Kristeligt Studenter-Settlement med viden om brugerbehov, markedsføring af gældsrådgivningen, faciliteter til rådgivning og daglig administration – samt legitimitet. Ved fælles hjælp bliver der skabt noget, som ingen af de enkelte deltagere ville være i stand til at afstedkomme på egen hånd. Det er med andre ord en form for organisering, som trækker på tillid og social kapital som stærke ressourcer. På denne måde kan virksomhedens filantropi tænkes ind i et større hele, hvor det afgørende ikke er skabelse af værdi for virksomheden, men muligheder for at skabe værdi sammen med andre i en god sags tjeneste.

Partnerskabsmodellen er allerede udbredt blandt danske virksomheder. Andre eksempler er Trygs samarbejde med Foreningen Nydansker om at rådgive og hjælpe unge nydanske mænd og kvinder ind på arbejdsmarkedet. Tryg samarbejder også med Danske Handicaporganisationer for at skabe dialog med andre virksomheder, om hvordan de fysiske rammer og adgangen til produkter og services kan forbedres for kunder med handicap. Og de samarbejder med Dansk Handicap Idræts-Forbund om at bidrage til at skabe et aktivt liv for

mennesker med handicap gennem sport og motion. TDC har et partnerskab med Kræftens Bekæmpelse, som går ud på at reducere hudkræfttilfælde gennem oplysning om solbeskyttelse via sms, og et andet med Røde Kors, som går ud på at understøtte Røde Kors' arbejde med humanitære katastrofer rundt omkring i verden – blandt andet gennem udlån af lagerkapacitet til opbevaring og vedligeholdelse af nødhjælpsudstyr. Det er blot nogle få eksempler, men de kan bidrage til at illustrere, at partnerskaber er en mangfoldig størrelse.

Erfaringerne med partnerskaber mellem virksomheder og civilsamfundets organisationer er blandede, hvilket skyldes, at det i praksis ofte er vanskeligt at finde et fælles sprog og definere fælles interesser og mål i sådanne projekter. Hvis dagsordener og grundlæggende værdier er for forskellige, kan det betyde, at der bliver tale om et partnerskab mere af navn end af gavn og at relationen kommer til at virke mere som donation end som deltagelse fra virksomhedens side. Hvor partnerskaber ofte er mellem to eller nogle få parter, udmærker multi-stakeholder initiativer sig ved, at mange aktører inddrages, og der foregår en overordnet koordinering af de enkelte deltageres bidrag. Det er en mere fordringsfuld og krævende form, men også én som har et særligt potentiale for at skabe værdi gennem at bygge broer mellem stat, virksomheder og civilsamfund. Multi-stakeholder tankegangen kan ikke anvendes som rettesnor for alle filantropiske aktiviteter, da den tilskriver den enkelte virksomhed en rolle som blot én bidragyder blandt flere til et formål, som den ikke nødvendigvis selv har været med til at definere. Der skal også være plads til, at virksomheder selv kan tage initiativer og sætte deres egen dagsorden på dette område. Men multi-stakeholder tankegangen er vigtig som en inspiration til, hvordan virksomheder gennem deres velgørenhed kan være med til at få projekter op at stå og realisere formål, som kun kan realiseres gennem samarbejde på tværs af sektorer.

KONKLUSION

Hvad skal vi så mene om virksomheders filantropi som en del af CSR. Er der tale om ét skridt frem, men to tilbage, når virksomheder giver sig i kast med velgørende aktiviteter? Der kan naturligvis ikke gives et entydigt svar på spørgsmålet. Det afhænger i høj grad af, hvordan virksomheder praktiserer filantropi, og hvordan det passer sammen med deres øvrige aktiviteter. Det er let at pege på de positive aspekter af en sådan praksis og blive

forført af de stærke fortællinger, som den kan give anledning til at fortælle. Samtidig er det vigtigt, at udfordre og forholde sig kritisk til, hvad det er for en social ansvarlighed, som produceres med filantropi.

Et kerneargument i denne artikel har været, at filantropi skal ses som en del af en helhed. Den kan ikke stå på egne ben som et udtryk for virksomhedens sociale ansvarlighed. Dertil er den ikke substantiel eller væsentlig nok. Mens den udmærker sig på parametre som synlighed og engagement, er dens store svaghed, at den ikke eller kun i begrænset omfang understøtter integration af social ansvarlighed i virksomhedens forretning. Den er som udgangspunkt et vedhæng til virksomhedens øvrige gøren og laden, der så på forskellig vis – særligt via corporate volunteering – kan inddrage ledere og medarbejdere. Mens filantropi kun indirekte og i meget begrænset forstand kan bidrage til ansvarliggørelsen af virksomhedens kerneaktiviteter, giver den muligheder for at anvende virksomhedens kernekompetencer i gode sagers tjeneste, og det kan i sig selv være meget værdifuldt. Det kan på den ene side betragtes som meget positivt, at virksomheder er med til at rekruttere (/selv levere) frivillig arbejdskraft. På den anden side sker der hermed en forskydning af formålet med velgørenheden, som kan være problematisk: nu handler det, bortset fra sagen i sig selv, også om at understøtte medarbejderes motivation og trivsel med samt deres fornemmelse for virksomhedens værdier og en dybere mening med deres arbejdsliv. Spørgsmålet er, om virksomheder i nogle tilfælde fokuserer for meget på deres egne mulige fordele og dermed kommer til at træffe uhensigtsmæssige dispositioner. Man kan forestille sig, at det i nogle situationer ville være mere nyttigt at støtte et formål med en donation frem for at aktivere de ansatte som frivillige, men at sidstnævnte model alligevel vælges, fordi man i virksomheden vil have så meget som muligt ud af at engagere sig. Andre spørgsmål knytter sig til, hvor gode frivillige corporate volunteers er, når det kommer til stykket. Er deres indsats mere eller mindre kvalificeret end den, der leveres af 'rigtige' frivillige? Er deres engagement mindre genuint? Det kan der naturligvis ikke siges noget generelt om, men der kan sættes spørgsmålstegn ved, om frivilligheden i virksomheder altid er frivillig: om de ansatte nogle gange føler sig presset til at vise velvilje og deltage i corporate volunteering, med de konsekvenser det så kan have for deres indsats og engagement. Corporate volunteers kan helt indlysende være endog meget kvalificerede frivillige, hvis de kan trække

på deres faglige ekspertise i det arbejde, der skal udføres. Hvis det ikke er tilfældet, er spørgsmålet om deres hænder er lige så varme som andre frivilliges.

Filantropi kan via corporate volunteering udmærke sig på deltagelse, nærvær og engagement, og det er væsentlige kvaliteter. Samtidig kan sådanne indsatser, der som regel kun inddrager et fåtal af de ansatte, virke ret små og ubetydelige i forhold til de større udfordringer vedrørende ansvarlighed, som moderne virksomheder står over for. Men selv om der eventuelt er tale om små succeser, er det ikke desto mindre succeser, og det kan have en vigtig kommunikativ effekt både udadtil og indadtil, at man kan vise, at der er noget, der rent faktisk kan lade sig gøre. Spørgsmålet er så, i hvor høj grad virksomheder er tilbøjelige til at gå efter de lavthængende frugter og anvende ressourcerne på sikre succeser og/eller gode historier frem for at fokusere på vanskeligere men mere væsentlige udfordringer. Under alle omstændigheder må en vis konsistens imellem de velgørende aktiviteter, og hvordan der i øvrigt tænkes og handles i organisationen, formodes at være en forudsætning for, at man kan få den optimale effekt ud af sådanne aktiviteter. Hvis der slet ikke er nogen sammenhæng løber man en risiko for, at velgørenheden betragtes som ren staffage: som markedsføring eller som et harmløst, men i sidste ende ret ligegyldigt indslag i virksomhedens parade af motivations- og trivselsfremmende HR-værktøjer.

Hvordan kan filantropien bedst gøre en forskel? Det er det store spørgsmål, og der findes flere svar. Hvis det er den rene uegennytte, som er udgangspunktet, kan spørgsmålet virke for instrumentelt. Så handler det mere om at gøre det gode end om at indlade sig på nyttebetragtninger. Med udgangspunkt i Friedmans klassiske liberalisme kan det principielt og kategorisk afvises, at virksomheders velgørenhed skulle være et samfundsmæssigt gode. Her er det det private initiativ og den individuelle frihed, som er i højsædet. Vi kan hver især vælge at støtte gode formål, hvis vi har lyst til det. Det er ikke virksomheders gebet. De skal fokusere på profitten. Ifølge en strategisk tankegang handler god filantropi ikke om at give penge væk, men om at skabe merværdi, synergier, win-win situationer (som tidligere nævnt kan strategisk filantropi og strategisk CSR betragtes som neoliberale begreber, der indebærer en bestræbelse på at økonomisere den sociale ansvarlighed). På den ene side kan Porter & Kramer siges at tilføre den sociale ansvarlighed en økonomisk mening og et økonomisk indhold, som ellers i vidt omfang (vil kritikere mene)

har været fraværende. Der kan således være god brug for den strategiske målretning og fokusering, som de taler for. På den anden side kan deres tilgang også betragtes som en udhuling af bærende principper, fordi spørgsmål om ansvarlighed hermed alene bliver underlagt økonomiske vurderingskriterier. Det åbner op for en politisk diskussion om, hvorvidt en fuldstændig økonomisering af CSR er ønskelig set fra et samfundsperspektiv, og hvad betingelserne er for, at en gennemført strategisk tilgang til CSR kan virke troværdig i en konfliktfyldt verden, hvor virksomhedernes ansvarlighed hele tiden er under pres ude fra.

I praksis ser problemstillingen anderledes og mindre firkantet ud. I moderne virksomheder gør man sig hele tiden erfaringer med at kombinere forskellige rationaler, logikker, tankesæt. Derfor skal forholdet mellem forskellige tilgange til filantropi og CSR ikke ses som et enten/eller, men som et både/og. Filantropi kan komplettere andre CSR-indsatser, og filantropi kan alt efter situationen være båret af forskellige motiver. En kollaborativ tilgang til filantropi er indbegrebet af en sådan komplementær forståelse. Den kan både komme til udtryk i organisering i netværk via multi-stakeholder initiativer og i etablering af gensidigt forpligtende relationer til andre aktører – i særdeleshed civilsamfundets organisationer – i partnerskaber. Som tidligere nævnt er styrken ved denne model, at den kan gøre brug af et strategisk tankesæt samtidig med at den indeholder elementer af uegennytte og i høj grad kan være båret af demokratiske værdier om samarbejde og dialog. Det, der adskiller den fra den strategiske model er, at den er mindre optaget af værdiskabelse for virksomheden og mere af at etablere relationer, som gør det muligt at skabe noget, som ingen af de enkelte deltagere ville være i stand til at skabe på egen hånd. Tillid og social kapital er vigtige ressourcer for sådanne processer, der samtidig kan være med til at styrke sociale relationer imellem de involverede parter. Kunsten er at mobilisere forskellige aktører (brancheorganisationer, virksomheder, deres medarbejdere, NGO'er og staten) om et fælles anliggende under hensyntagen til deres forskellige interesser og ressourcer. På denne måde kan virksomhedens filantropi som nævnt tænkes ind i et større hele, hvor det afgørende ikke er skabelse af værdi for virksomheden, men muligheder for at skabe værdi sammen med andre. Når filantropi bevæger sig fra donation til deltagelse bliver det vanskeligere at sondre mellem velgørenhed og andre former for CSR. Det er måske et tegn på, at der er værdi i at tænke i sådanne baner.

LITTERATUR:

- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (2011): *Samfundsansvar og Rapportering i Danmark – Effekten af 2. år med rapporteringskrav i årsregnskabsloven*. København: Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.
- Friedman, M. (1962): *Capitalism and Freedom*. USA: The University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". I: W.M. Hoffman, R.E. Frederick og M.S. Schwartz (red.) (2001), *Business Ethics – Readings and cases in Corporate Morality* (156-160). USA: McGraw-Hill.
- Matten, D. & J. Moon (2008): "Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility". *Academy of Management Review*, 33(4): 404-424.
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*, 80(12): 56-68.
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2006): "Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, December Issue: 78-92.
- Porter, M.E. & M.R. Kramer (2011): "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*, January-February Issue: 62-78.
- Vallentin, S. (2011): *Afkastet og anstændigheden – Social ansvarlighed i kritisk belysning*. Gylling. Samfundslitteratur.

NOTE:

1. Kilde: <http://tryg.com/dk/csr/temaomrader/inklusion/etnicitet/aktiviteter/index.html>

*Steen Vallentin er lektor, ph.d.
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS.*