

Anbefalinger fra Netværket for god virksomhedsetik og ikke-finansiell rapportering

Executive summary

NVIR

Dette hæfte er et executive summary af hovedrapporten fra Netværket for god virksomhedsetik og ikke-finansiell rapportering. Hovedrapporten indeholder ud over selve anbefalingerne en mere uddybende forklaring af samspillet mellem etik, interessenter og virksomhedsværdi samt en række eksempler fra udenlandske virksomheder. I tillæg hertil indeholder hovedrapporten flere praktiske værktøjer end dette hæfte. Hovedrapporten kan hentes på www.nvir.dk.

Om NVIR

NVIR står for Netværket for god virksomhedsetik og ikke-finansiell rapportering. NVIR's medlemmer er 54 danske investorer og virksomhedsledere. Medlemmerne har siden netværkets første møde i august 2004 drøftet deres synspunkter og holdninger til, hvad god virksomhedsetik er, og i hvilket omfang virksomheder skal rapportere herom. Anbefalingerne er blevet præsenteret ved et offentligt møde i København den 30. november 2005.

NVIR's formandskab:

Lars Rohde, ATP
Ole M. Daugbjerg, Danfoss
Alf Duch-Pedersen, Danisco
Eric Rylberg, ISS
Dorrit Vanglo, Lønmodtagernes Dyrtidsfond (LD)
Steen Riisgaard, Novozymes
Henrik Heideby, PFA
Peter Damgaard Jensen, PKA
Steffen Heegaard, Topdanmark
Niels Jacobsen, William Demant Holding

Helle Bank Jørgensen, PricewaterhouseCoopers er ansvarlig for NVIR's sekretariat.

Udgiver: Netværket for god virksomhedsetik og ikke-finansiell rapportering.

Layout: PricewaterhouseCoopers. Tryk: Schultz Grafisk.

© Netværket for god virksomhedsetik og ikke-finansiell rapportering.



Mixed Sources

Product group from well-managed forests, controlled sources and recycled wood or fiber
www.fsc.org Cert no. SW-COC-698
© 1996 Forest Stewardship Council

Indhold

04 ■ Om anbefalingerne

- 04 Den etiske udfordring
- 04 Betydning for virksomheders værdi
- 05 NVIR's initiativ
- 05 "Tone at the top"
- 05 Ingen "Comply or Explain-liste"
- 05 NVIR's anbefalinger
- 06 Støtteværktøjer
- 06 Sådan kan din virksomhed bruge anbefalingerne

07 ■ Anbefalinger

- 07 Anbefalinger for god virksomhedsetik og ikke-finansiell rapportering
- 08 I Grundlæggende forudsætninger for god virksomhedsetik
- 08 II Identifikation og prioritering af relevante virksomhedsetiske forhold
- 09 III Håndtering af prioriterede forhold/implementering
- 09 IV Opfølgning og intern rapportering
- 09 V Ekstern rapportering

10 ■ Bilag

- 10 1. Bruttoliste
- 12 2. Vejledning til identifikation og prioritering af relevante virksomhedsetiske forhold
- 14 3. Håndtering af prioriterede forhold/ implementering
- 15 4. Opfølgning og rapportering

Om anbefalingerne

Den etiske udfordring

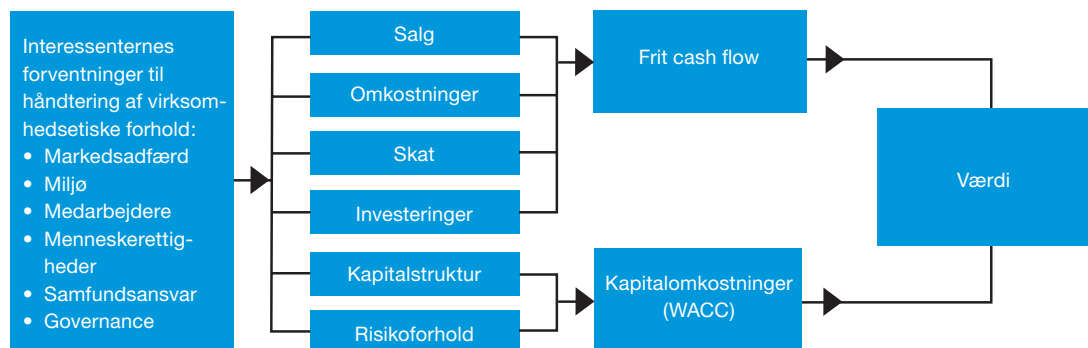
I en globaliseret verden, hvor virksomheders interessesfære spænder på tværs af kontinenter, bliver virksomheder løbende mødt med nye og udfordrende etiske dilemmaer. Det øgede fokus på etiske spørgsmål har været med til at rykke de etiske grænser. Hvad der var god latin for ganske få år siden, opfattes ikke længere som etisk forsvarligt. Etiske udfordringer giver nye risici såvel som nye indtjeningsmuligheder.

Etiske spørgsmål og udfordringer er derfor i de senere år blevet en vigtigere del af beslutningsprocesser og derved også blevet et tema for private og institutionelle investorer.

Betydning for virksomheders værdi

Virksomhedens evne til at håndtere etiske udfordringer kan have betydning for, om kunderne vil købe produkterne, om folk vil arbejde for virksomheden samt for investorernes vurdering af virksomhedens risikoprofil og dermed værdisætningen af virksomheden.

Interessenternes opfattelse af virksomheden har dermed direkte indflydelse på virksomhedens value drivere, som igen påvirker indtjeningen og kapitalomkostningerne. Forholder virksomhederne sig ikke til væsentlige og relevante etiske udfordringer, vil det påvirke investorernes afkastkrav og derved virksomhedernes markedsværdi på kortere eller længere sigt. Ligeledes kan virksomhedernes evne til at udnytte mulighederne påvirke virksomhedens værdi.



Det er i den enkelte virksomheds interesse at vurdere, hvordan den bedst tilfredsstiller sine interessenters nuværende og forventede, fremtidige krav og dermed skabe sammenhæng mellem virksomhedsetik og værdiskabelse.

NVIR's initiativ

På grund af bl.a. ovenstående forhold har en række danske virksomheder og investorer taget initiativ til at etablere *Netværket for god virksomhedsetik og ikke-finansiell rapportering (NVIR)*. Formålet med netværket er at skabe dialog mellem virksomheder og investorer og at udarbejde praktiske anbefalinger til håndtering af etiske udfordringer.

"Tone at the top"

Grundlaget for god virksomhedsetik er først og fremmest en sund virksomhedskultur, hvor medarbejdere ikke går på kompromis med virksomhedens integritet for at opnå forretningsmål.

Det er virksomhedens kultur og "the tone at the top", der sætter rammerne for, hvilken adfærd virksomheden reelt accepterer fra medarbejdere, samarbejdspartnere og interessenter. Det er ofte den adfærd, der direkte eller indirekte belønnes, der former virksomhedens kultur. Virksomheden når ikke langt med politikker, systemer og rapportering, hvis kulturen ikke er i orden.

Ingen "Comply or Explain-liste"

De etiske udfordringer er forskellige fra virksomhed til virksomhed. Derfor tror NVIR ikke på en generel liste med anbefalinger, som virksomhederne skal forholde sig til ud fra princippet om "comply or explain". Det er ikke antallet af flueben, der er afgørende.

NVIR's anbefalinger

NVIR's anbefalinger udgør derfor en *vejledning* til, hvordan en virksomhed kan gennemføre en proces for identifikation og prioritering, håndtering, opfølgning og intern rapportering samt ekstern rapportering. Det skal sikre, at virksomheden har taget stilling og ageret i forhold til netop de etiske udfordringer, som har relevans og betydning for den pågældende virksomhed.

- *Identifikation og prioritering.* Ledelsen sikrer, at virksomhedsspecifikke etiske forhold bliver identificeret og prioriteret i overensstemmelse med virksomhedens værdier, politikker, strategi og mål.
- *Håndtering.* Ledelsen beslutter, hvordan de enkelte etiske forhold håndteres effektivt, og sikrer, at der er ressourcer til rådighed.
- *Opfølgning og intern rapportering.* Der etableres intern rapportering, der skal medvirke til, at ledelsen er tryk ved styringssystemet.
- *Ekstern rapportering.* Ledelsen forholder sig til virksomhedens etik og rapporterer om processen herfor samt om de forhold, som er fundet relevante og væsentlige for virksomhedens værdiskabelse.

Anbefalingerne henvender sig i sin helhed til alle virksomheder. Derfor vil den enkelte virksomhed kunne konstatere, at nogle dele af anbefalingerne vil være mere relevante end andre, herunder om der er behov for ekstern rapportering.

Støtteværktøjer

Anbefalingerne indeholder tillige en række *støtteværktøjer*, som virksomheder kan benytte, når de skal implementere anbefalingerne i praksis. Disse støtteværktøjer omfatter i) en bruttoliste over virksomhedsetiske forhold, ii) et prioriteringsværktøj samt iii) en skabelon for opbygning af en handlingsplan. Bruttolisten er medtaget i dette executive summary, og de to øvrige støtteværktøjer findes i hovedrapporten (se www.nvir.dk).

- *Bruttolisten* er en liste over generelle virksomhedsetiske forhold inden for seks kategorier (markedsadfærd, miljø, medarbejdere, menneskerettigheder, samfundsansvar og Governance). Den kan anvendes som grundlag for en indledende drøftelse af etiske emners relevans for virksomheden.
- *Prioriteringsværktøjet* opstiller en struktureret proces, der resulterer i et overblik over, hvor virksomheden bør sætte ind for at minimere væsentlige risici og for at udnytte væsentlige muligheder.
- *Handlingsplanen* er en skabelon til opbygning af en handlingsplan, der skal sikre, at virksomheden håndterer de etiske forhold, som er blevet prioriteret.

Sådan kan din virksomhed bruge anbefalingerne

Din virksomhed kan bruge anbefalingerne som inspiration til at få identificeret relevante virksomhedsetiske forhold og til at handle hensigtsmæssigt i forhold til både risici og muligheder.

De tre støtteværktøjer (bruttolisten over virksomhedsetiske forhold, prioriteringsværktøjet og handlingsplanen) kan benyttes til at understøtte den praktiske implementering af anbefalingerne.

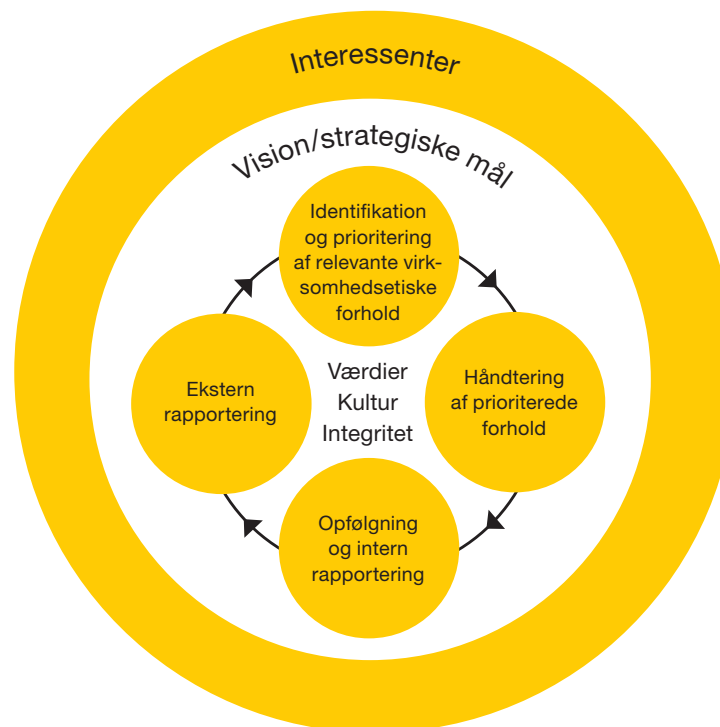
Anbefalinger for god virksomhedsetik og ikke-finansiell rapportering

Anbefalingerne omfatter fem hovedområder:

- I Grundlæggende forudsætninger for god virksomhedsetik
- II Identifikation og prioritering af relevante virksomhedsetiske forhold
- III Håndtering af prioriterede forhold/implementering
- IV Opfølgning og intern rapportering
- V Ekstern rapportering

De fem hovedområder kan opfattes som progressive skridt, og det forventes, at hver enkelt virksomhed selv vurderer, i hvilket omfang det vil skabe værdi at gennemløbe alle fem hovedområder.

Det anbefales derfor, at den enkelte virksomhed analyserer, i hvilket omfang etiske aspekter vil kunne påvirke virksomhedens værdiskabelse som grundlag for arbejdet med virksomhedsetik og ikke-finansiell rapportering.



I Grundlæggende forudsætninger for god virksomhedsetik

Anbefalinger

1.a: Ledelsen medvirker aktivt til at skabe en virksomhedskultur, der sikrer, at virksomheden og dens medarbejdere lever op til de forpligtelser, virksomheden har påtaget sig over for sine interessenter. Eksempler på sådanne forpligtelser kan være dokumenter såsom værdier, visioner, missioner eller underskrevne frivillige charters såsom Global Compact.

1.b: Ledelsen sikrer, at alle i organisationen forstår baggrunden for og vigtigheden af at efterleve disse forpligtelser og ved, hvor de kan søge vejledning i tvivlstilfælde.

1.c: Ledelsen reagerer konsekvent, såfremt efterlevelse af forpligtelser tilsidesættes for at opnå forretningsmål eller personlig vinding.

1.d: Ledelsen fokuserer på, at virksomheden og dens samarbejdspartnere ikke kun respekterer gældende lovgivning, men også internationalt accepterede konventioner i de lande, hvor virksomhedens aktiviteter udøves.

1.e: Ledelsen sikrer, at virksomhedens organisation handler i overensstemmelse med, hvad ledelsen mener tjener virksomheden bedst på kort såvel som langt sigt – på baggrund af en forståelse af markedet og virksomhedens interessenters forventninger.

1.f: Ledelsen medvirker til at sikre, at henvendelser fra interessenter bliver behandlet med respekt for interessentens bekymringer.

1.g: Ledelsen sikrer, at håndteringen af virksomhedens etik er en integreret del af virksomhedens strategiske ledelsessystem, herunder system for risikostyring, som omfatter identifikation, prioritering, håndtering, opfølgning og rapportering af de kritiske forhold, som har betydning for implementering af virksomhedens strategi/opnåelse af virksomhedens målsætning.

II Identifikation og prioritering af relevante virksomhedsetiske forhold

Anbefalinger

2.a: Ledelsen sikrer, at virksomhedsspecifikke etiske forhold, der har eller kan få relevans for virksomhedens nuværende og fremtidige værdiskabelse, identificeres, prioriteres og kortlægges struktureret.

2.b: Ledelsen sikrer, at der er overensstemmelse mellem den prioritering, der er gjort i forhold til de virksomhedsspecifikke etiske forhold, som virksomheden vil håndtere proaktivt, og virksomhedens værdier, politikker, strategi og mål. Såfremt dette ikke er tilfældet, bør overensstemmelse sikres.

III Håndtering af prioriterede forhold/ implementering

Anbefalinger

3.a: Ledelsen beslutter, hvordan de enkelte, prioriterede forhold mest effektivt håndteres, og der udarbejdes en handlingsplan.

3.b: Ledelsen sikrer, at der er tilstrækkelige ressourcer til at håndtere de enkelte, prioriterede forhold i henhold til godkendt handlingsplan.

3.c: Ledelsen sikrer, at eksisterende, formelle såvel som uformelle incitamentssystemer underbygger de valgte håndteringsformer for de enkelte, prioriterede, etiske forhold.

IV Opfølgning og intern rapportering

Anbefalinger

4.a: Der etableres et program til at følge op på, at de etiske forhold håndteres som planlagt. Rapporteringen skal medvirke til, at ledelsen er tryk ved styringssystemet, at det bidrager positivt til realiseringen af virksomhedens mål, og hvis relevant for virksomheden, at ledelsen kan dokumentere, at den opfylder sin funktion med hensyn til risikostyring i virksomheden.

4.b: En del af opfølgningen vil foregå internt gennem ledelsesrapportering og andre kontrolmekanismer, og en del af opfølgningen vil blive kommunikeret eksternt, så virksomhedens interessenter kan vurdere virksomhedens indsats.

4.c: Indhold, form og frekvens bør naturligvis tilpasses den enkelte virksomheds situation og industri.

V Ekstern rapportering

Anbefaling

5.a: Ledelsen forholder sig til virksomhedens etik og rapporterer om processen herfor samt om de forhold, som er fundet relevante og væsentlige for virksomhedens værdiskabelse.

Bruttoliste

Emnekategorier illustreret ved generelle spørgsmål

Markedsadfærd

1. Sikrer vi fair konkurrence i den måde, vi udfører vores aktiviteter på?
2. Har vi en, i vores interessenters øjne, anstændig markedsføringsetik?
3. Forholder vi os til og bekæmper vi aktivt bestikkelse og korrupsion i hele værdikæden?
4. Udviser vi, i vores interessenters øjne, tilstrækkelig respekt for den enkelte kundes/forbrugers ret til privatsfære?
5. Sikrer vi, at varer og ydelser, vi benytter, er fremkommet på lovlig vis?

Miljø

1. Sikrer vi, at råvarer bliver udvundet og benyttet på en effektiv og bæredygtig måde?
2. Sikrer vi, at forskning og udvikling udføres med respekt for produktets gavnlige/skadelige indvirkning på samfundet i hele dets livscyklus?
3. Sikrer vi, at affald og emissioner reduceres mest muligt, samt sikrer kontrolleret afskaffelse af affald i hele værdikæden?
4. Promoverer vi tilbagetagning af affald fra forbrugeren?
5. Har vi i tilstrækkeligt omfang indført teknologi og arbejdsprocesser, der fremmer renere produktionsmetoder?

Medarbejdere

1. Motiverer vi i tilstrækkeligt omfang vores medarbejdere til at agere i overensstemmelse med vores værdier, retningslinjer, politikker og procedurer?
2. Opfordrer vi aktivt til, at den enkelte medarbejder udvikler sine kompetencer, således at denne også vil være et aktiv for andre virksomheder?
3. Sikrer vi, at forskelsbehandling ikke finder sted?
4. Støtter vi aktivt medarbejdernes ret til at indgå kollektive forhandlinger og deres frihed til faglig organisering?
5. Respekterer vi den enkelte medarbejders privatsfære?
6. Sikrer vi aktivt, at medarbejdere i vores værdikæde får en anstændig kompensation for deres arbejdskraft?
7. Sikrer vi i tilstrækkelig grad medarbejdernes sikkerhed og sundhed?

Menneskerettigheder

1. Er vi medvirkende til, at menneskerettigheder overtrædes?
2. Promoverer vi menneskerettighederne?
3. Medvirker vi aktivt til at afskaffe børne- og tvangsarbejde i hele vores værdikæde?
4. Fravælger vi bevidst at handle med/i lande, der ikke overholder menneskerettigheder?

Samfundsansvar

1. Ansætter og uddanner vi lokal arbejdskraft i de områder og lande, hvori vi agerer?
2. Søger vi at bibeholde arbejdspladser i Danmark (eller andre lande/områder, hvor vi er aktive)?
3. Involverer vi os tilstrækkeligt respektfuldt i de lokalsamfund, vi agerer i?
4. Tager vi hensyn til marginalgrupper?
5. Sikrer vi, at samfundsmæssig, værdifuld viden og information, vi besidder, bliver anvendt af os eller andre?
6. Forholder vi os til eventuelle konsekvenser for samfund og virksomhed af virksomhedens skatteplanlægning?
7. Udnytter vi huller i skattelovgivningen?

Governance

1. Sikrer vi, at lovgivning og internationalt accepterede konventioner efterleves i vores værdikæde?
2. Sikrer vi, at etiske, miljømæssige og sociale forpligtelser, virksomheden har påtaget sig i værdier/vision/mission eller ved underskrivelse af charters (f.eks. Global Compact) efterleves?
3. Identificerer vi løbende interessenter, kritiske risici, succesfaktorer samt værdiskabende faktorer? – og agerer vi tidsmæssigt acceptabelt for vores interessenter?
4. Agerer vi tidsmæssigt acceptabelt på de identificerede kritiske risici over for vores interessenter?
5. Er ledelsen aktiv i at sikre, at en bæredygtig virksomhedsstrategi udvikles, implementeres og følges op i tilstrækkelig grad?
6. Sikrer vi tilstrækkelig åbenhed og gennemsigtighed omkring virksomhedens aktiviteter og risici i værdikæden?
7. Fungerer vores kriseberedskab?

Vejledning til identifikation og prioritering af relevante virksomhedsetiske forhold

Virksomhedens ledelse *kan* starte en struktureret og effektiv identifikation og prioritering af relevante virksomhedsetiske forhold ved at følge processen, som er illustreret på næste side, og som uddybes i det følgende:

1. Identificer, hvilke generelle overordnede virksomhedsetiske emner der kan have relevans for virksomheden. Emnekategorier i bilag 1 kan benyttes som inspiration, ligesom der i bilag 2 er præsenteret en metode for prioritering.
2. Fastlæg et relevanskriterium for, i hvor stort omfang etiske emner skal påvirke den korte og langsigtede værdiskabelse, før det prioriterede etiske emne aktivt skal håndteres eller skal overvåges. Relevanskriteriet kan f.eks. bygge på:
 - Forpligtelser i virksomhedens nuværende værdier, mission, vision og strategiske målsætninger.
 - Samfundsopinionen generelt omkring specifikke emner, som er etisk følsomme, og som relaterer sig til virksomhedens strategi.
 - Interessenternes magt og deres indbyrdes relationer.
 - Virksomhedens muligheder for at håndtere interessenternes bekymringer.
 - Virksomhedens vurdering af den økonomiske værdiskabelse ved at håndtere risici/muligheder.
3. Identificer virksomhedsspecifikke forhold, der er vigtige for de overordnede etiske emner, som ledelsen har vurderet relevante for virksomheden.

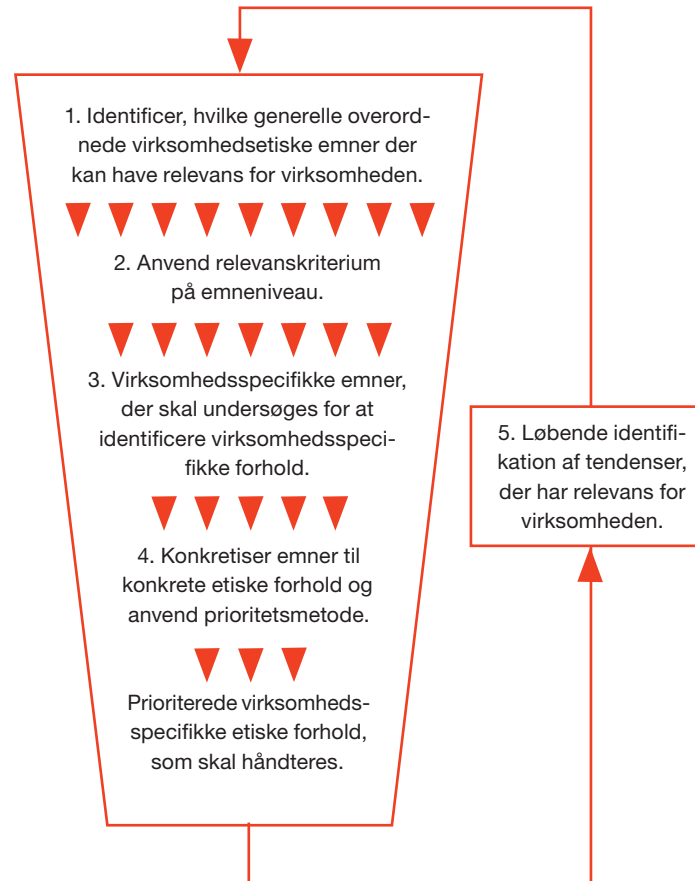
Kortlægning af de virksomhedsspecifikke etiske forhold kan tage udgangspunkt i:

 - a. Virksomhedens værdier, mission, vision og strategiske målsætninger.

Vurderingen kan f.eks. struktureres omkring parametre, som virksomheden har defineret som værdiskabende i sit balanced scorecard eller anden målstyring. På den måde kan det konkretiseres, hvordan det enkelte etiske emne kan få indvirkning på virksomheden og dens værdiskabelse.
 - b. Identificerede forventninger, som de væsentligste interessenter har til virksomhedens håndtering af miljø-, sociale og etiske forhold. Identifikation kan med fordel foretages løbende ved dialog med interessenterne.

Virksomheden kan udarbejde en oversigt over sine væsentlige interessenter og interessenternes holdning til virksomhedsetiske forhold. På den måde har virksomheden en indgangsvinkel til at identificere interessenternes holdninger og indgå i dialog.
 - c. Etiske forhold, der håndteres af virksomhedens konkurrenter samt de virksomheder, som interessenter sammenligner virksomheden med.

- d. Ethiske forhold, der har samfundets opmærksomhed.
Det kan f.eks. aflæses i medier, frivillige charters og kommende lovgivning.
- e. Erfaringer – positive såvel som negative – omkring håndtering af etiske problemstillinger.
4. Prioriter de specifikke etiske forhold, som virksomheden i henhold til det fastlagte relevanskriterium skal håndtere. Selve prioriteringsprocessen kan gennemføres af virksomhedens ledelse ved hjælp af en proces, som beskrevet i hovedrapporten. Det er i den sammenhæng vigtigt, at virksomheden har en klar holdning til sin overordnede risikoappetit for alle risici totalt og for udvalgte grupper af risici. Det anbefales i øvrigt at fastsætte et toleranceniveau for hver enkelt risiko.
5. Der skal løbende ske identifikation af tendenser, der kan udgøre risici eller muligheder og derfor bør indgå i ledelsens drøftelser af de specifikke etiske forhold, der kan få relevans for virksomhedens nuværende og fremtidige værdiskabelse.



Figuren viser processen for identifikation og prioritering af relevante virksomhedsetiske forhold.

Opfølgning og rapportering

Vejledning til intern rapportering

Intern rapportering til ledelsen *kan* indeholde følgende elementer:

1. Resumé på handlingspunkter fra sidste rapportering.
2. Generelle ændringer i risikoprofilen siden sidste rapportering, herunder ændringer i virksomhedens risiko-/hændelsesregister og effekten af risikostyringen generelt, herunder udviklingen i risikoindikatorer.
3. Særskilt status på top 5-risici/muligheder og handlingsplanerne omkring top 5-risici/muligheder, herunder hvilke forbedringer der er sket i styringen i sidste periode. Virksomheden bør overveje, om identificerede muligheder skal indgå i (overføres til) virksomhedens strategiproces, eller hvordan de ellers bedst muligt bidrager til værdiskabelsen.
4. Status på den samlede risikoeksponering på virksomhedsniveau i forhold til de fastlagte mål for virksomhedens risikoappetit og -tolerance.
5. Status over effektiviteten af kontrolniveauet, herunder eventuelle svigt eller hændelser, som giver anledning til bemærkninger, samt hvilke korrigerende handlinger der er iværksat.
6. Eventuelle bemærkninger fra intern eller ekstern revision omkring risikostyringen.
7. Ændringer i forretningsenheder, kundesegmenter eller produktsegmenters lønsomhed i forhold til det risikoniveau, som er fastlagt for forretningsenheden/-segmentet.

Vejledning til ekstern rapportering

Rapportering bør omhandle:

- Overordnet vision og målsætning for arbejdet med virksomhedsetik.
- Hvilken proces virksomheden har til at identificere etiske forhold i markedet, der kan påvirke strategi, herunder hvilke risici man håndterer.
- Hvordan risici og muligheder indgår i strategiprocesen og integreres i virksomhedens ledelse.
- Konsekvenser af manglende overholdelse fra f.eks. medarbejdere, leverandører og kunders side.
- Mål og resultater.
- Hvordan kvantitative informationer er opgjort, og hvor stor del af virksomheden og dens værdikæde der rapporteres om.

Det bør undgås, at rapporten indeholder rapportering om forhold, der ikke er væsentlige for virksomhedens værdiskabelse og dens interesser.

NVIR's medlemmer:

Amagerbanken Aktieselskab
AP Pension
ATP
Auriga Industries A/S
Axcel
BankInvest Gruppen
Birch & Krogboe A/S
Carlsberg A/S
Codan A/S
COWI A/S
Danfoss A/S
Danisco A/S
Danske Bank
Danske Capital

Danware A/S
Davidsen Partnere A/S
Det Østasiatiske Kompagni A/S
DR
DSB
EGMONT
FDB
Ferrosan A/S
Finanssektorens Pensionskasse
GN Store Nord A/S
H. Lundbeck A/S
Hempel A/S
ISS A/S
Kemp & Lauritzen A/S

Københavns Lufthavne A/S
Lønmodtagernes Dyrtidsfond
Lån & Spar Bank A/S
NCC Construction Danmark A/S
Nordea Bank Danmark
Novo A/S
Novozymes A/S
Nycomed Danmark ApS
Nykredit
Pen-Sam
PensionDanmark
PFA Pension
PKA A/S
Post Danmark A/S

Rambøll Danmark A/S
Schouw & Co.
Skandinavisk Tobakskompagni A/S
Sonofon A/S
Spar Nord Bank
Topdanmark A/S
TV 2/Danmark A/S
Unimerco Group A/S
Velux A/S
William Demant Holding A/S
WM-data Danmark A/S
Aalborg Industries A/S



NVIR

Netværket for god virksomhedsetik og ikke-finansiell rapportering

www.nvir.dk