



# Ansvarsfulla entreprenörer

*Exempel på god praxis bland små  
och medelstora företag i Europa*





# **Ansvarsfulla entreprenörer**

**Exempel på god praxis bland små  
och medelstora företag i Europa**



Europeiska kommissionen  
GENERALDIREKTORATET FÖR NÄRINGS LIV

## **Ansvarsfriskrivning**

Innehållet i denna broschyr återspeglar inte nödvändigtvis Europeiska kommissionens ståndpunkt.

### **Följande ”vägledningar om goda lösningar” ger exempel på stödåtgärder för små och medelstora företag (SMF):**

*Att stödja nyföretagande*

*Att hjälpa företag med finansiella svårigheter*

*Att hjälpa företag att växa*

*Att underlätta överlåtelse av företag*

### **Mer information kan erhållas från:**

Europeiska kommissionen

GD Näringsliv

Enhet B.1 – Entreprenörskap (SC27, 3/4)

B-1049 Bryssel

Fax (32-2) 296 62 78

E-post: [Entr-Business-Support@cec.eu.int](mailto:Entr-Business-Support@cec.eu.int)

Webbplats: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm)

Webbplats om företagens sociala ansvar: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>

***Europe Direct är en tjänst som hjälper dig att få svar  
på dina frågor om Europeiska unionen.***

**Ett nytt avgiftsfritt telefonnummer:  
00 800 6 7 8 9 10 11**

En stor mängd övrig information om Europeiska unionen är tillgänglig på Internet via Europa-servern (<http://europa.eu.int>).

Kataloguppgifter finns i slutet av publikationen.

Luxemburg: Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, 2004

ISBN 92-894-5478-4

© Europeiska gemenskaperna, 2004

Kopiering tillåten med angivande av källan.

*Printed in Belgium*

TRYCKT PÅ ICKE KLORBLEKT PAPPER

# Innehåll

<b>Förord av Erkki Liikanen</b>	<b>5</b>
<b>Inledning</b>	<b>7</b>
<b>Kapitel 1 — Marknaden</b>	<b>11</b>
Connaught Electronics (Irland)	13
Gulpener Bier (Nederländerna)	14
Monnalisa (italien)	15
Muumimailma Oy (Finland)	16
Progast (Slovakien)	17
<b>Kapitel 2 — Arbetsplatsen</b>	<b>18</b>
Eris (Polen)	20
Fresh (Sverige)	21
Holm Nielsen (Danmark)	22
Moulin Roty (Frankrike)	23
Needleworx Direct (Irland)	24
<b>Kapitel 3 — Samhället</b>	<b>25</b>
ARGE (Turkiet)	27
Filo Diretto (Italien)	28
Gundlach (Tyskland)	29
Happy Computers (Förenade kungariket)	30
Plus Uitzendkrachten (Belgien)	31
<b>Kapitel 4 — Miljön</b>	<b>32</b>
Ecover (Belgien)	34
PGKiM (Polen)	35
Pinifer (Finland)	36
Shields Environmental (Förenade kungariket)	37
Van Clewe (Tyskland)	38
<b>Kapitel 5 — Integrerade fallstudier</b>	<b>39</b>
Båtsfjordbruket (Norge)	41
DORF-Installateur (Österrike)	43
Harineras Villamayor (Spanien)	45
Peeze Coffee (Nederländerna)	46
Sånga-Säby (Sverige)	48
<b>Bilaga</b>	<b>50</b>



# Förord

Ansvarsfullt entreprenörskap innebär att driva ett företag så att dess positiva bidrag till samhället ökar samtidigt som de negativa effekterna på människorna och miljön minimeras. Det gäller det sätt på vilket entreprenörerna samverkar med sina intressenter i det dagliga arbetet: kunder och affärspartner på marknaden, anställda på arbetsplatsen, lokalsamhället och miljön. Ansvarsfulla entreprenörer



- behandlar kunder, affärspartner och konkurrenter rättvist och hederligt,
- bryr sig om de anställdas och konsumenternas hälsa, säkerhet och allmänna välbefinnande,
- motiverar sina anställda genom att erbjuda utbildnings- och utvecklingsmöjligheter,
- uppträder som "goda medborgare" i lokalsamhället,
- respekterar naturtillgångar och miljön.

Detta och mer därtill gör de inte bara genom att följa gällande lagstiftning, utan ofta genom att frivilligt gå utöver de lagstadgade minimikraven.

Europas 20 miljoner små och medelstora företag gör redan en avsevärd insats för samhället genom att skapa och bevara arbetsplatser, förse samhället med varor och tjänster och betala skatt. Deras betydelse som drivande kraft bakom innovationer, entreprenörsanda och konkurrenskraft erkänns allt mer. De små och medelstora företagen är därför nyckeln till framgång när det gäller att uppnå det strategiska mål för 2010 som Europeiska unionen enades om i Lissabon <sup>(1)</sup>. Det strategiska målet bygger på de tre pelarna för en hållbar utveckling: ekonomisk tillväxt, social sammanhållning och skydd av miljön.

Mot denna bakgrund kan man förstå EU:s intresse av att främja ansvarsfullt entreprenörskap, eller företagens sociala ansvar <sup>(2)</sup> – inom näringslivet i allmänhet och bland små och medelstora företag i synnerhet. För att uppnå balans mellan ekonomiska, sociala och miljömässiga mål kan det ibland behövas kompromisser, men exemplen i denna broschyr visar att kommersiella framgångar och samhällligt ansvar inte bara är förenliga, utan att de även kan underbygga varandra genom att skapa nya affärsmöjligheter. Andra affärsmässiga fördelar är nöjdare och lojalare kunder, mer motiverad personal, bättre relationer med lokalsamhället och myndigheterna, kostnadsminskningar och ett bättre anseende.

För många ägare av och/eller ledare för små eller medelstora företag utgår det samhällliga engagemanget från personliga värderingar snarare än förväntade affärsmässiga fördelar, särskilt då det gäller verksamhet till förmån för lokalsamhället <sup>(3)</sup>. Då denna typ av verksamhet ofta bedrivs sporadiskt, utan att vara kopplad till affärsstrategin, visar den att små och medelstora företags

<sup>(1)</sup> I Lissabon den 23–24 mars 2000 utarbetade Europeiska rådet ett nytt strategiskt mål för nästa decennium: "att bli världens mest konkurrenskraftiga och dynamiska kunskapsbaserade ekonomi, med möjlighet till hållbar ekonomisk tillväxt med fler och bättre arbetstillfällen och en högre grad av social sammanhållning". (Ordförandeskapets slutsatser.)

<sup>(2)</sup> Meddelande från kommissionen om företagens sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktigt stabil utveckling, KOM(2002) 347 slutlig, 2.7.2002.

<sup>(3)</sup> *European SMEs and social and environmental responsibility*, Observatory of European SMEs 2002/nr 4, Europeiska kommissionen ([http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm)).

engagemang ofta har en sant "frivillig" karaktär. På andra områden däremot, som inom hälsa och säkerhet eller miljö, spelar lagstiftning och påtryckningar från leverantörskedjan en större roll.

Ett ansvarsfullt entreprenörskap kan också bidra till att skapa en mer positiv bild av entreprenörer i samhället och locka fler unga människor att välja eget företagande som karriär. På detta sätt bidrar det till EU:s mål att främja entreprenörsanda i Europa så som beskrivs i den nyligen offentliggjorda grönboken i ämnet <sup>(4)</sup>.

Denna broschyr är resultatet av det forskningsarbete som kommissionens generaldirektorat för näringsliv bedrivit med hjälp av en grupp nationella experter inom ramen för sitt fleråriga program för företag och företagsamhet <sup>(5)</sup>. Den innehåller 25 exempel på god praxis som små och medelstora företag tillämpat i 16 europeiska länder. Syftet med broschyren är att visa många olika varianter av ansvarsfullt entreprenörskap från Skandinavien till Medelhavet. Exempelen är naturligtvis bara en glimt av vad tusentals europeiska små och medelstora företag med engagemang för sociala och miljömässiga frågor redan gör på eget initiativ. Men engagemanget hos denna typ av företag är ofta mindre känt än de stora företagens engagemang, eftersom små och medelstora företag vanligtvis agerar på lokala marknader och sällan formellt informerar om sin verksamhet.

I denna broschyr görs ett första försök att på europeisk nivå ge erkännande åt de små och medelstora företagens bidrag till samhället och att göra deras bidrag mer synligt. Syftet är inte att odla självbelåtenhet utan att inspirera fler små och medelstora företag i olika regioner och länder på deras väg mot ett ansvarsfullt entreprenörskap med målet att kontinuerligt förbättra sociala och miljömässiga metoder.

Myndigheter, även EU, spelar här en viktig roll. Man kan t.ex. bygga upp kunskapsbaser och tillhandahålla incitament och stöd för att stimulera korsbefruktning och utbyte av erfarenheter och god praxis. Flerpartsforumet för företagens sociala ansvar på EU-nivå <sup>(6)</sup>, som inleddes i oktober 2002, är en samlingspunkt för dessa insatser. Ett av de fyra prioriterade områdena är "Främjande av företagens sociala ansvar bland små och medelstora företag". Denna broschyr är ett bidrag till arbetet inom forumet, vars medlemsorganisationer – företrädare för näringslivet, arbetsmarknadens parter och det civila samhället – skall lämna en rapport med rekommendationer till kommissionen i mitten av 2004.

Sist men inte minst riktar sig denna broschyr till de organisationer som små och medelstora företag vänder sig till för råd och stöd i allmänna frågor om deras affärsverksamhet. Dessa betrodda mellanhänder, bl.a. handelskammare, industriförbund, banker och revisorer, men även större affärspartner står inför den utmanande uppgiften att nå ut till och engagera små och medelstora företag genom att öka deras kunskaper och hjälpa dem med verktyg, stöd och råd. Exempelen på god praxis i denna broschyr kan utgöra ett användbart verktyg för att sprida budskapet om ansvarsfullt entreprenörskap bland små och medelstora företag. De kan även komma att ingå i en mer omfattande samling fallstudier i framtiden.



Erkki Liikanen  
Ledamot av Europeiska kommissionen  
med ansvar för näringsliv  
och informationsområdet

<sup>(4)</sup> Grönbok – Entreprenörskap i Europa, KOM(2003) 27 slutlig, 21.1.2003.

<sup>(5)</sup> Projekt 2.5/2002 *Responsible Entrepreneurship for SMEs*

([http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/mult\\_entr\\_programme/doc/map\\_wp2002\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/mult_entr_programme/doc/map_wp2002_en.pdf)).

<sup>(6)</sup> Webbplatsen för EU:s flerpartsforum: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/forum.htm>

# Inledning

De 25 exemplen på god praxis i denna broschyr skall visa ansvarsfullt entreprenörskap bland små och medelstora företag (7) i hela Europa.

De är exempel på "god" praxis och inte på "bästa" metoder, eftersom urvalet till broschyren gjorts för att illustrera mångfalden av länder, verksamhetssektorer och storlekskategorier bland företag som tillämpar god praxis. "Bästa metoder" kan endast identifieras med hjälp av konkurrensförfaranden eller riktmärkning, och man skulle då tydligt ha överskridit projektets omfattning och befogenheter. Dessutom gör de olika kulturella och juridiska förhållandena i Europa det svårt, om inte omöjligt, att jämföra företag i olika länder. Rättsordningen i de olika länderna avgör i vilken mån företagen kan överskrida rättsliga gränser. Men samhällets uppfattning om vad som är ansvarsfullt företagande varierar också mycket beroende på historia, kultur, socioekonomisk utvecklingsnivå och den offentliga och privata sektorns roll i samhället. Det som uppfattas som innovativt ansvarsfullt entreprenörskap i ett land kan i ett annat ses som att det "bara" uppfyller de rättsliga skyldigheterna eller som "business as usual". Varje enskilt fall måste därför prövas för sig och sättas in i det särskilda nationella, regionala eller t.o.m. lokala sammanhanget.

## Vad menar vi med "ansvarsfullt entreprenörskap"?

Begreppet "ansvarsfullt entreprenörskap" (8) står för frivilliga företagsstrategier för att uppnå hållbar utveckling och det ligger helt i linje med EU:s definition av företagets sociala ansvar:

*"Företagens sociala ansvar är ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med olika aktörer" (9).*

Företagens sociala ansvar är ett ganska komplext begrepp som upprättats för stora företag. Det är kanske inte den mest passande beteckningen för att kommunicera med och engagera små och medelstora företag. Därför har vi som tema för denna broschyr valt begreppet "ansvarsfullt entreprenörskap". I detta begrepp förenas den individuella entreprenörsanda och inställning som behövs för att skapa och driva ett litet företag med en bredare känsla av samhällligt ansvar som ofta utgör en del av företagets ägares eller ledares personliga värderingar. Det är denna entreprenörsanda som Europeiska unionen försöker främja, inte minst för att stimulera innovationer, sysselsättning och konkurrenskraft i Europa (10).

## Hur valdes exemplen på god praxis?

Exemplen i denna broschyr har valts ut av en grupp nationella experter (11) från EU:s medlemsstater, Norge och kandidatländerna enligt en överenskommen metod. Arbetet har finansierats och samordnats av Europeiska kommissionens generaldirektorat för näringsliv inom ramen för det fleråriga programmet för företag och företagsamhet (12).

(7) Enligt EU definieras ett litet eller medelstort företag som ett företag med färre än 250 anställda. Det finns även andra kriterier som rör årsomsättningen/balansomslutningen. Se kommissionens rekommendation 2003/361/EG av den 6 maj 2003 ([http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)).

(8) Begreppet "ansvarsfullt entreprenörskap" myntades i FN:s miljöprogram (UNEP) i samband med Agenda 21.

(9) Meddelande från kommissionen om företagets sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktigt stabil utveckling, KOM(2002) 347 slutlig, 2.7.2002.

(10) Grönbok – Entreprenörskap i Europa, KOM(2003) 27 slutlig, 21.3.2003.

(11) En förteckning över medlemmarna i expertgruppen som hjälpt till att utarbeta broschyren finns i bilagan.

(12) Se fotnot 5. På följande webbplats finns mer information om projektet: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm)

## A. Begreppsram

Expertgruppen, som sammanträtt fem gånger under maj 2002–juni 2003, har utarbetat en "begreppsram" (se figur), som ligger till grund för kapitelrubrikerna Marknaden, Arbetsplatsen, Samhället och Miljön. Dessa är beståndsdelarna i ansvarsfullt entreprenörskap och utgör de ekonomiska, sociala och miljömässiga pelare som bär upp begreppet "hållbar utveckling". Den sociala pelaren har en intern (arbetsplatsen) och en extern (samhället) dimension.

Även om de frågor som behandlas i de enskilda kapitlen inte alltid är klart avgränsade, kan man med hjälp av de olika kategorierna göra en tydlig framställning och exemplifiera de konkreta frågor som ansvarsfullt entreprenörskap handlar om. Den rättsliga ramen och faktorerna bakom de små och medelstora företagens engagemang varierar mellan de olika kategorierna. Medan arbetsplats- och miljöfrågor styrs av ett relativt omfattande regelverk i många EU-länder, är samhällsdimensionen inte alls lika reglerad. På detta område är företagen därför mycket friare att gå bortom de rättsliga skyldigheterna. Därför är det kanske inte förvånande att etiska motiv tycks vara den viktigaste drivkraften när små och medelstora företag deltar i samhällsaktiviteter, medan lagstiftning och påtryckningar från leverantörer är viktigare faktorer på miljöområdet.

Det bör även framhållas att de flesta företag som nämns här bedriver sin verksamhet enligt ansvarsfullt entreprenörskap på mer än ett område. Därför har vi beslutat att ta upp en femte kategori, "**integrerade fallstudier**", med företag som engagerat sig i alla frågor som rör ansvarsfullt entreprenörskap.

## B. Kriterier

Urvalet av fallstudier grundar sig på följande fyra kriterier:

1. **Kommersiellt intresse:** metoderna bör uppvisa en klar och tydlig koppling mellan affärsmissiga och samhällliga fördelar.
2. **Strategiskt tillvägagångssätt:** metoderna skall kunna integreras i en bredare affärsstrategi.
3. **Kommunikation:** metoderna skall kommuniceras genom formella eller informella kanaler i syfte att engagera och/eller informera intressenter.
4. **Dynamisk process:** metoderna bör vara ett led i en dynamisk och kontinuerlig process av förbättringar inom ramen för ett etablerat ansvarsfullt entreprenörskap.

Dessutom förutsattes att de utvalda små och medelstora företagen skulle vara medvetna om vikten av att uppträda ansvarsfullt på alla affärsområden och gentemot alla viktiga intressenter.

**1. Kommersiellt intresse.** Det första kriteriet ansågs vara det viktigaste, eftersom det utgår från idén om **ömsesidiga fördelar** eller en "**win-win-situation**" för företaget å ena sidan och samhället eller intressenterna å den andra sidan, inklusive miljön. Ansvarsfullt entreprenörskap är därför ett sätt att åstadkomma mervärde för både företaget och samhället.

Fördelarna för företaget kan ibland mätas i form av större vinst eller ökad försäljning, men vanligtvis är de immateriella och svåra att omsätta i siffror. Men för att de ansvarsfulla metoderna skall kunna tillämpas i det långa loppet måste de vara ekonomiskt försvarbara så att företaget kan överleva och växa. De fördelar för företaget som oftast nämns är t.ex. en ökad andel nöjda och lojala kunder, nya affärsmöjligheter genom innovationer eller marknadsdifferentiering, mer motiverad personal, förbättrade relationer med lokalsamhället, minskade kostnader och förbättrat anseende.

För att kunna betecknas som "ansvarsfullt entreprenörskap" måste metoderna samtidigt medföra genuina fördelar för de anställda, lokalsamhället eller miljön och inte enbart fungera som ett marknadsföringsverktyg. Återigen: samhällseffekterna är ofta svåra att mäta och omfattar faktorer som ökad trivsel bland personalen, integrering av åsidosatta grupper på arbetsmarknaden, ekonomisk förnyelse och ökad sysselsättning i lokalsamhället eller minskad miljöpåverkan.

Diagram 1 — Begreppsram

Pelare för hållbar utveckling				
	Ekonomiska	Sociale	Miljömessiga	
	Marknaden	Arbetsplatsen	Miljön	
Centrala intressentgrupper	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Kunder/konsumenter</b></li> <li>✓ <b>Underleverantörer/leverantörer och affärspartner</b></li> <li>✓ <b>Investorer</b></li> <li>✓ <b>Offentliga sektorn</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Anställda</b></li> <li>✓ <b>Fackföreningar</b></li> <li>✓ <b>Arbetsgivare</b></li> <li>✓ Lokalsamhället</li> <li>✓ Företagsorganisationer</li> <li>✓ Myndigheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Myndigheter</b></li> <li>✓ <b>Intresseorganisationer</b></li> </ul> <p>Exempel: lokala arbetsgivarorganisationer, sjukhus, skolor, organisationer i det civila samhället</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Den naturliga miljön</b></li> <li>✓ <b>Talesmän för miljön:</b></li> <li>✓ Intresseorganisationer</li> <li>✓ Lokalsamhället</li> <li>✓ Medborgare/konsumenter</li> <li>✓ Anställda</li> <li>✓ Myndigheter</li> </ul>
Frågor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ansvarsfull förvaltning av leverantörskedjan (från anskaffning till slutbetalning)</li> <li>✓ Kvalitet</li> <li>✓ Innovation</li> <li>✓ Produktsäkerhet</li> <li>✓ Rättvis prissättning</li> <li>✓ Nöjda kunder och konsumenternas förväntningar</li> <li>✓ Etisk annonsering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mångfald på arbetsplatsen</li> <li>✓ Jämställdhet/Lika möjligheter</li> <li>✓ Balans arbete/liv</li> <li>✓ Hälsa och säkerhet</li> <li>✓ Utbildning och personalutveckling</li> <li>✓ Trivsel bland personalen</li> <li>✓ Löner och förmåner</li> <li>✓ Skapande/bevarande av arbetsplatser</li> <li>✓ Arbetsstagarnas rättigheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Social integration (etnisk tolerans, social sammanhållning)</li> <li>✓ Hälsovård</li> <li>✓ Utbildning</li> <li>✓ Livskvalitet (sport/kultur)</li> <li>✓ Ekonomisk nydaning och utveckling/sysselsättning</li> <li>✓ Lokal infrastruktur</li> <li>✓ Trygghet</li> </ul>	<p>Relevanta för produkter/processer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Resursutnyttjande</b></li> <li>✓ Material: förbrukning av resurser</li> <li>✓ Vattenanvändning: effekter på livsmiljöer, torka</li> <li>✓ Energi: klimatförändring, försurning</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>2. Avfall</b></li> <li>✓ Avfallsupplag: markanvändning, förorening av mark, grundvattnet</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>3. Föreningar</b></li> <li>✓ Luftföreningar (klimatförändring, uttunning av ozonlagret, försurning, smog, hälsa)</li> <li>✓ Vattenföreningar (eutrofiering, förändrade livsmiljöer)</li> <li>✓ Förening av mark (ackumulering av föroreningar i ekosystem)</li> <li>✓ Minskad biologisk mångfald</li> </ol>
Instrument	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etikett (produktinformation)</li> <li>✓ Konsumentstadga</li> <li>✓ Marknadsföring (framför allt <i>cause related marketing</i>)</li> <li>✓ Extern kommunikation</li> <li>✓ Standarder (t.ex. ISO 9000, SA8000, social märkning)</li> <li>✓ Kvalitetsstyrningssystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Penningdonationer</li> <li>✓ Varudonationer</li> <li>✓ Gratis tjänster</li> <li>✓ Utlåning av företagets tillgångar</li> <li>✓ Deltagande/frivilligt arbete från anställda sida</li> <li>✓ Deltagande från arbetsgivarens sida</li> </ul> <p>Hur (former för deltagande):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Engångsåtgärder</li> <li>✓ Partnerskap (offentliga och privata)</li> <li>✓ Kommersiella åtgärder/sponsring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Väntad framtida lagstiftning</li> <li>✓ Miljöledningssystem: formella (EMAS, ISO 14000) och informella</li> <li>✓ Ekodesign</li> <li>✓ Livscykelanalys</li> <li>✓ Miljömärkning: på nationell nivå och EU-nivå</li> <li>✓ Miljömessiga varudeklarationer: certifierade och egna</li> <li>✓ Renare produktion</li> <li>✓ Forskning och utveckling</li> <li>✓ Fysisk planering: kluster, nätverk, distrikt</li> <li>✓ Transportplan</li> <li>✓ Frivilliga avtal</li> </ul>	

**2. Strategiskt tillvägagångssätt.** Det som skiljer metoder baserade på ansvarsfullt entreprenörskap från mer traditionella filantropisk eller välgörande verksamhet är att de ingår i en bredare affärsstrategi. Den verksamhet som många små och medelstora företag bedriver, i synnerhet vad gäller deltagande i samhällsaktiviteter, är fortfarande till största delen spontan och har ingen koppling till affärsstrategin <sup>(13)</sup>. Men de mer avancerade företagen har insett att man med samhällsaktiviteter som knyter an till företagets kärnverksamhet har större chanser att nå framgång på lång sikt och vinner affärsmässiga fördelar. I motsats till storföretag med särskilda avdelningar för socialt ansvarstagande är det i ett litet företag ofta samma person(er) som sköter dessa frågor och företagets dagliga verksamhet och fortlevnad. Om de små och medelstora företagen uppfattar ansvarsfullt entreprenörskap som ett valfritt extraalternativ eller ytterligare en börda är det troligt att det bortprioriteras när tiderna blir sämre. De små och medelstora företagen bör därför uppmuntras till en mer integrerad förvaltning av affärsverksamheten som omfattar sociala och miljömässiga frågor.

Ett ökat engagemang för samhällsaktiviteter från de anställdas och företagsledningens sida – t.ex. genom frivilligt arbete – kan höja personalens kompetens och motivation mycket mer än en årlig summa till välgörande ändamål. Men filantropisk verksamhet eller sponsring kan ändå bli startpunkten för ett mer djupgående och långsiktigare framtida engagemang.

**3. Kommunikation.** Frågan om god praxis skall basuneras ut eller inte återspeglar uppenbart kulturella skillnader. Medan det i en del länder är naturligt att ”göra gott och tala om det”, anses det i andra vara dålig smak att offentligt tala om sina ”goda gärningar”. Man kan förstås hävda att kommunikation är en integrerad del av den modernare synen på företagets sociala ansvar och att den bygger på öppenhet gentemot intressenterna. Där ansvarsfullt entreprenörskap fortfarande främst likställs med filantropi finns i allmänhet även en större motvilja att tala öppet om det.

Det står dock klart att i motsats till storföretag, som anser att kommunikation är en väsentlig del av deras strategi för det sociala ansvaret, rapporterar de flesta små och medelstora företag inte om sin sociala och miljömässiga verksamhet. Anmärkningsvärda undantag är en del av de små och medelstora företagen i denna broschyr, som t.o.m. vunnit pris för sin rapportering om frågor som rör hållbar utveckling. Att utarbeta en rapport om de sociala och miljömässiga aspekterna av företagets verksamhet kan naturligtvis vara ett mycket nyttigt diagnostiskt verktyg som gör det möjligt att mäta framtida framsteg. Man kan ändå fråga sig om regelbundna rapporter från små och medelstora företag som ofta endast verkar på lokal nivå skulle få tillräckligt många läsare för att motivera den tid och de resurser som rapporteringen kräver. Andra kommunikationsformer, t.ex. märkningar, eller mer informella kanaler kan bättre passa behoven hos såväl de små och medelstora företagen själva som deras intressenter.

Liknande kulturella skillnader finns i fråga om **offentligt erkännande till och synlighet åt** små och medelstora företags engagemang i form av utmärkelser: många av de företag som förekommer i denna broschyr har vunnit priser för sin hållbara affärsverksamhet. Detta var dock inget urvalskriterium. I en del länder delas dock inte utmärkelser för sociala eller miljömässiga prestationer ut i någon större utsträckning.

**4. Dynamisk process.** En annan viktig ingrediens i ansvarsfullt entreprenörskap är den dynamiska process som kontinuerliga förbättringar utgör. Företagets engagemang skall inte vara en engångsföreteelse utan en mer långsiktig strävan. Det är inte realistiskt att förvänta sig att små och medelstora företag på en gång skall kunna ta till sig hela agendan för ansvarsfullt entreprenörskap. Ofta blir en enskild fråga inkörporten till ett framtida bredare eller djupare engagemang. Idén om kontinuerliga förbättringar och utbildning rymmer även möjligheter till att utveckla nya marknader och produkter. En analys av företagen i broschyren visar faktiskt att många är fokuserade på kvalitet och innovationer, vilket visar att affärsframgångar och ansvarsfullt entreprenörskap kan underbygga varandra. Slutligen bör utbildningsprocessen bygga på någon form av mätning eller (själv)utvärdering, så att man kan avgöra hur framgångsrik verksamheten är och övervaka och utvärdera framstegen. Hur man tar fram fungerande indikatorer är dock fortfarande t.o.m. för större företag en utmaning.

<sup>(13)</sup> European SMEs and social and environmental responsibility, Observatory of European SMEs 2002/nr 4, Europeiska kommissionen (se fotnot 3).



© Van Cleve

# Marknaden

## Introduktion

Marknaden är ett av de minst förstådda områdena för ansvarsfull företagsamhet, men samtidigt ett av de viktigaste eftersom detta område ligger närmast företagets kärnverksamhet. Företagets sätt att verka på marknaden ger en avgörande indikation på hur det har integrerat sociala, etiska och miljömässiga hänsyn i sin allmänna organisation och beslutsprocess. Affärsverksamhet som tillverkning, förvaltning av leverantörskedjan och införskaffande av komponenter, marknadsföring och annonsering, prissättnings- och försäljningsmetoder bör återspegla företagets engagemang för ett ansvarsfullt entreprenörskap. På marknaden samverkar företagen med **de tre viktigaste externa intressenterna**: konsumenter och konsumentorganisationer, leverantörer och affärspartner samt investerare och aktieägare.

De viktigaste aspekterna på **kundrelationer** som tas upp inom detta område är följande:

- Nöjda kunder som stannar kvar.
- Produktsäkerhet.
- Produktens/tjänstens kvalitet.
- Information, märkning och paketering.
- Rättvis prissättning.
- Etik för marknadsföring och annonsering samt konsumenträttigheter.
- Garantiservice och konsumentutbildning.

De fallstudier som presenteras i detta kapitel utgör exempel på framgångsrika strategier och metoder hos små och medelstora företag i deras växelverkan med sina kunder. T.ex.: finska **Muumimailma** har en temapark som inriktar sig på familjers och barns välbefinnande. Irländska **Connaught Electronics** är ett företag som tillverkar fordons elektronik och som genomfört en strategi för helt nöjda kunder genom externa kvalitetsgranskningar av oberoende organ och kunder.

**Affärspartner och leverantörer** är en annan viktig del i marknadspusslet. På detta område utvärderar ansvarsfulla företag sin inverkan på hela leverantörskedjan utifrån olika aspekter:

- Vilka kriterier är viktiga när man väljer affärspartner?
- Hur ser arbets- och levnadsvillkoren ut i de utvecklingsländer där man köper in sina råvaror? Hur efterlevs de mänskliga rättigheterna?
- Hur kan man stödja lokala leverantörer?
- Hur garanterar man betalning av fakturor i tid?
- Skall man dela med sig av kunskaper till affärspartner och konkurrenter?

Slovakiska **Progast** är ett bra exempel på ett företag som valt att dela med sig av sina kunskaper om den aktuella utvecklingen inom livsmedelsindustrin till sina leverantörer. Italienska **Monnalisa** har SA8000-certifierats för sitt agerande i människorättsfrågor i leverantörskedjan. Nederländska **Gulpener Brewery** köper in ekologiskt odlade produkter från lokalsamhället.

**Aktieägare och investerare** är en annan viktig intressentgrupp då ett företags marknadsvärde i allt högre utsträckning bestäms av immateriella faktorer som image och varumärke. Många företag och investerare uppfattar det sociala ansvarstagandet som ett verktyg med hjälp av vilket man kan undvika att förlora anseendet genom att förknippas med socialt eller miljömässigt ohållbara metoder. Företag som är öppna om sina sociala och miljömässiga metoder och som förbundet sig till kontinuerlig förbättring på dessa områden har därför bättre möjligheter att locka till sig privata och institutionella investerare, inklusive att få tillgång till den nya marknaden för socialt ansvarsfulla investeringar. Dessa utvecklingstendenser är dock inte särskilt relevanta för merparten av de små och medelstora företag som inte är börsnoterade. Men välskötta företag med ett gott beteende på marknaden, såsom åtagande till kvalitet, innovation och kundservice, har också lättare att få bankfinansiering.

På marknaden använder man sig av **olika verktyg** för att visa sitt engagemang. En del är informella och ingår i företagets ledningsprocess. Andra är formella certifieringar av externa och oberoende organ som ISO och QS och en del är standarder eller märkningar som Social Accountability International utfärdar. Effekterna av marknadsbeteendet är relativt svåra att mäta. Indikatorer som försäljningsökningar, marknadsandelar och antal mottagna och behandlade klagomål återspeglar inte hela vidden av de frågor som detta täcker. Det står i alla fall klart att viktiga affärsmässiga fördelar är förbundna med ett ansvarsfullt beteende på marknaden, i synnerhet då det gäller att finna nya marknadsmöjligheter genom produktdifferentiering.

Kategorin marknad är inte uttömd av de frågor som beskrivits ovan. Nya frågor uppkommer p.g.a. en växande oro bland konsumenterna på områden som genetiskt modifierande ingredienser i livsmedel, personlig integritet och informationsteknik och marknadsföring till barn. Förvaltningen av leverantörskedjan rör sig å andra sidan i riktning mot ett antagande av miljöstrategier i hela processen och ett fastställande av grundläggande operativa standarder. En del av de frågor och instrument som tas upp under kategorin marknad, som standarder för arbetstagare i leverantörskedjan eller miljöstandarder, kunde därför även behandlas under kategorin arbetsplatsen eller miljö.

Små och medelstora företag är särskilt känsliga för frågor som rör marknaden, eftersom små företag i de flesta fall ingår i en integrerad leveranskedja och/eller levererar direkt till storföretag som kräver att de uppfyller internationella standarder. Små och stora företag försöker bli uppskattade av konsumenterna, och det är av avgörande betydelse för de små företagen att deras kunder och lokalsamhället uppfattar dem som socialt ansvarsfulla aktörer.

### Beskrivning av god praxis

#### Frågor: Kvalitet, innovation och nöjda kunder

**Beskrivning:** För att CEL skulle få leverera till ledande företag i sektorn måste företaget genomgå en rad interna och externa granskningar av kvalitet, miljö och allmän företagsledning. CEL är registrerat som kvalitetscertifierat enligt standarder som ISO 9001, QS9000 och ISO 14001. Förutom den externa granskningen besöker företagsledare och teknisk personal från kundföretag regelbundet CEL för att granska företaget.

Genom kontinuerligt samråd får CEL:s kunder tillgång till kvalitet och kostnadseffektiva leveranser av specifika tekniskt avancerade apparater. Kunderna har en mycket nära relation till CEL som bygger på tillit. Detta gäller särskilt känsliga områden som fordonssäkerhet inklusive GPS-system och elektronik.

Genom att etablera en policy som ett åtagande till kvalitet och innovation och genom att ta kundernas behov på allvar har företaget lyckats med att framgångsrikt verka på och utvidga sin marknad. CEL har förbundit sig till total kvalitetsstyrning (*Total Quality Management, TQM*) och en av dess centrala principer är gruppbaserad tillverkning för att ge de anställda mer bestämmanderätt och gemensamt arbeta för att förbättra processer, produkter och tjänster. Den gruppbaserade arbetsmetoden för att säkra kvalitet och tillverkning garanterar att alla anställda gör produkten till sin, vet vart produkten skall och tar del av genvägen från kunderna.

#### Affärsfördelar:

CEL har försäkrat sig om långvariga kundförhållanden och på så sätt säkerställt affärsverksamhetens hållbarhet och ett bättre affärsresultat. Utmärkt kvalitet och kontinuerliga tekniska innovationer har varit de drivande krafterna bakom CEL:s lyckade nuvarande och framtida engagemang för sina kunder, vilket resulterat i nöjda kunder, erkännande och ett förbättrat anseende.

#### Fördelar för samhälle/intressenter:

CEL har åtagit sig att konstruera och utveckla produkter av bästa kvalitet till rätt pris och i rätt tid enligt företagets motto *Do It Right Now For The Customer* (Gör det nu för kunden). CEL delar med sig av sin teknik och expertis till sina kunder för att hjälpa till att konstruera produkter som motsvarar kundens särskilda behov.

#### Utmärkelser:

- Eco-Design Award 2001, Europeiska kommissionen.
- Dignity in the Workplace Award 2001, Irish Health and Safety Authority.
- All Island Innovation Award 2002, Fofas, InterTrade Ireland and Invest NI.

#### Rapporter/mer information:

Fallstudien är publicerad i forskningsprojektet *Engaging with Stakeholders*, lett av Business in the Community — Ireland  
<http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

Namn	Connaught Electronics Ltd
<b>Verksamhet:</b>	Utveckling/tillverkning av elektroniska fordonskomponenter
<b>Kärnverksamhet:</b>	Connaught Electronics Ltd (CEL) är specialiserat på konstruktion, utveckling och tillverkning av tekniskt avancerade produkter för fordonstillverkare och deras leverantörer. CEL utvecklar och tillverkar elektroniska fordonskomponenter för fordonssäkerhet och radiofrekvenstillämpningar för fjärrstyrning och säkerhetssyften.
<b>Stad/land:</b>	Tuam, grevskapet Galway, Irland
<b>Grundat år:</b>	1982
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.cel-europe.com">http://www.cel-europe.com</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 200
<b>Årsomsättning 2002:</b>	32 miljoner euro

## Beskrivning av god praxis

### Fråga: Ansvarsfull förvaltning av leverantörskedjan

**Beskrivning:** Företagets ambition uttrycks i mottot "Ett med naturen". Hållbarhet och socialt ansvarstagande är bryggeriets ledande drivkrafter. Önskan att skapa en bättre värld är det grundläggande skälet för att driva bryggeriet på detta sätt. Dessutom är det nödvändigt att differentiera sig på en konkurrensutsatt marknad som till största delen domineras av det större Frankrike.

Ambitionen om hållbarhet bestämmer hela förvaltningen av leverantörskedjan. Alla ingredienser i ölet odlas ekologiskt i samma region där bryggeriet ligger och solenergi används för hela produktionsprocessen. De 70 lantbrukare som bildat kooperativet Triligran får inte använda växtbekämpningsmedel och belönas med produktpriser som ligger 10 % över världsmarknadspriserna. Bryggeriet försöker minimera föroreningarna i alla steg i produktionsprocessen. Alla flaskor är återanvändbara och paketeringen är reducerad till ett minimum.

Företaget är helt integrerat i lokalsamhället. Fabriken ligger mitt i staden, vilket innebär att hälsovård och säkerhet är en första rangens prioritet. Företaget är anslutet till nätverk av andra företag och delar med sig av sina kunskaper om hållbarhet. Gulpener använder sig av företagsledningssystemet *Balanced Score Card*.

### Affärsfördelar:

Fördelarna är till största delen immateriella:

- Ett gott anseende.
- Hög grad av kundtillfredsställelse.
- Trivsel bland personalen som leder till låg personalomsättning.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Fördelar för miljön.
- Bra produktpriser för underleverantörer.
- Bra arbetsförhållanden.
- Fördelar för konsumenterna (ansvarsfull produkt).

### Utmärkelser:

- Nominerad till provinsen Limburgs hållbarhetspris.
- Pris för socialt ansvarstagande av ministeriet för jordbruk, naturförvaltning och fiskeri.

Namn	Gulpener Bier	
<b>Verksamhet:</b>	Bryggeri	
<b>Kärnverksamhet:</b>	Bryggeriet Gulpener är ett familjeföretag med säte i regionen Limburg sedan 1825.	
<b>Stad/land:</b>	Gulpen, Nederländerna	
<b>Grundat år:</b>	1825	
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.gulpener.nl">http://www.gulpener.nl</a>	
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 65	Deltidsanställda: 14
<b>Årsomsättning 2002:</b>	15,5 miljoner euro	

## MONNALISA (ITALIEN)

### Beskrivning av god praxis

**Frågor:** Ansvarsfull förvaltning av leverantörskedjan och kvalitet

#### Beskrivning:

Monnalisa har i sin strategi alltid framhållit den toppkvalitet och prestige som förknippas med *Made in Italy*. Märket är ISO 9001-certifierat. En byrå för kreditriskvärdering har gett företaget högsta betyg för dess tillförlitlighet, solvens och soliditet.

Monnalisa blev i maj 2002 SA8000-certifierat. Detta är en internationell standard som utarbetades 1997 av SAI (Social Accountability International). Standarden grundar sig på internationella principer för mänskliga rättigheter, arbetstagares rättigheter, skydd mot barnarbete och respekt för arbetsskyddslagstiftning. En etisk kommitté med två företrädare valda av de anställda övervakar genomförandet av standarden och stimulerar till kontinuerliga förbättringar.

Monnalisa anser att det blir allt viktigare att få leverantörer och underleverantörer att delta i processen att uppfylla kraven enligt SA8000 och informerar och utbildar dem därför. Företaget har besökt leverantörer för att se till att de förstått åtagandet till socialt ansvar och vad det innebär för dem.

Monnalisa försöker främja och sprida SA8000-standarderna genom sin webbplats och har tagit fram en tecknad serie med uppförandekoden och fundamentala värden. Denna har distribuerats till underleverantörerna och kan fås på Monnalisas försäljningsställen i Italien och resten av världen. Den är utformad som ett spel för barn med matchande färgpennor, men även som ett instrument för att illustrera och reflektera över SA8000-standarderna. Monnalisas första sociala rapport kommer att publiceras på dess webbplats.

#### Affärsfördelar:

- Produktivitet, effektivitet och skapande av mervärde.
- Starkare partnerskap med underleverantörer, förbättrad ömsesidig förståelse.
- Starkare motivation för de anställda, gemensamma värden.
- Förbättrat anseende hos externa intressenter: kunder, myndigheter (tillstånd att verka).

#### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Förbättrad "etisk produktionsprocess", garantier för mänskliga rättigheter och arbetstagarnas rättigheter.

#### Utmärkelser:

- Nominerad till Premio Sodalitas Social Award 2003, Sodalitas.

#### Rapporter/mer information:

SA8000 Social accountability management system, granskningsrapport  
[http://www.monnalisa-spa.com/rapportosa8000\\_uk.html](http://www.monnalisa-spa.com/rapportosa8000_uk.html)



© Monnalisa SpA

Namn	Monnalisa SpA
<b>Verksamhet:</b>	Design och tillverkning av kläder för barn och ungdom
<b>Kärnverksamhet:</b>	Monnalisa SpA är det centrala företaget i Monnalisa-koncernen, världsledande inom sektorn för barn- och ungdomskläder. Företaget finns på 49 marknader runt om i världen. Kunderna är större specialaffärer och varuhus med särskilda avdelningar för märket.
<b>Stad/land:</b>	Arezzo, Italien
<b>Grundat år:</b>	1968
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.monnalisa-spa.com">http://www.monnalisa-spa.com</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 35
<b>Årsomsättning 2002:</b>	15,65 miljoner euro

## Beskrivning av god praxis

**Fråga:** Nöjda kunder

### Beskrivning:

Muminvärlden är en familjeorienterad temapark som bygger på principerna familjevärden, vänskap, trygghet, respekt för miljön och äventyrlust. I början fanns det en oro för att den specifika muminflorofin, som många finländare anser vara en del av deras kulturarv, skulle få stryka på foten för kommersiella intressen. Men skaparna av figurerna tyckte att Mumins budskap riktade sig till alla världens barn och hittade en orörd ö där sagan kunde bli verklighet. Parken byggdes utifrån den viktigaste kundgruppens perspektiv: barnens. Alkohol och cigaretter är portförbjudna och byggnadsmetoderna respekterar den befintliga faunan och floran. Avfallshanteringen är av stor betydelse också av sanitära skäl, återanvändning och underhåll. Temaparken är inhägnad endast under de ca 70 sommardagar den är öppen.



© 2003 Moomin Characters  
TM/Bulls & Dennis Livson

Varje år måste företaget rekrytera ett stort antal nya anställda, främst skolelever och/eller universitetsstuderande. Därför organiserar man omfattande utbildningstillfällen före och under verksamhetssäsongen. Produkt- och kundserviceutbildningen går hand i hand, utgående från muminflorofin, skådespelar- och rollutbildning och professionell utbildning för underhåll, detaljhandel, restaurang och andra serviceyrken. Strax före det officiella öppnandet får förskolebarn och funktionshindrade barn från Nådendalstrakten tillfälle att uppleva produkten och de nyutbildade anställda får sin första kontakt med sin kärnpublik.

Muminvärlden använder sig främst av lokala leverantörer vars produkter man vet är av bra kvalitet och säkra. Mätningar av antalet nöjda kunder genomförs regelbundet och i en årlig undersökning som görs av ett finskt marknadsundersökningsföretag (Taloustutkimus Oy) jämförs Muminvärlden med andra nöjesparker och rekreationscentrum, vilket sporrar till kontinuerliga förbättringar. Öppenhet i den ekonomiska redovisningen till intressentgrupper och stadsfullmäktige i Nådendal utgör integrerade delar av muminsättet att göra saker och ting.

### Affärsfördelar:

- Ökad försäljning.
- Förbättrat anseende.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

Muminvärlden har blivit en turistattraktion för familjer och det omgivande Nådendalsområdet drar nytta av besökarna, både inhemska och utländska, och av de lokala sysselsättningstillfällen som skapas. Lokala besökare kan besöka parken gratis utanför sommarsäsongens 70 öppetdagar per år.

Namn	Muumimaaailma Oy
<b>Verksamhet:</b>	Fritidstemapark
<b>Kärnverksamhet:</b>	Muminvärlden är en temapark för barn, hem för muminflorofin som gjorts populära genom Tove Janssons barnböcker och tecknade filmer som visats på TV över hela världen.
<b>Stad/land:</b>	Nådendal, Finland
<b>Grundat år:</b>	1993
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.muumimaaailma.fi">http://www.muumimaaailma.fi</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 5 Deltidsanställda: 5 Säsonganställda och tillfälligt anställda: 200
<b>Årsomsättning 2002:</b>	3,6 miljoner euro.

## PROGAST (SLOVAKIEN)

### Beskrivning av god praxis

**Fråga:** Ansvarsfull förvaltning av leverantörskedjan

#### Beskrivning:

Progast organiserar regelbundet seminarier för leverantörer och kunder där utvecklingen inom livsmedelssektorn behandlas. Procasts egen personal deltar i olika evenemang för att uppdatera sina kunskaper om ny teknik, nya ingredienser och produkter, kvalitetsstandarder och företagsledning. Dessa kunskaper för de sedan vidare till sina affärspartner. Leverantörsseminarier organiseras tre till fyra gånger per år. Kostnaden för seminarierna får inte dras av vid beskattningen, vilket innebär att Progast står för alla utgifter. Företaget sätter även från och till upp gemensamma utställningsmontrar för sina kunder och nominerar dem till tävlingar där en del av dem har vunnit priser. Procasts filosofi går ut på att välinformerade affärspartner åstadkommer fler innovationer och mer tillväxt.

Progast styr sin leveranskedja genom ett system med bonus för leveranser i tid (leverantörer) och betalningar (kunder). För att förvissa sig om hög kvalitet accepterar företaget endast leverantörer med ISO 9000-certifiering.

Företagets engagemang för innovationer och kundservice tar sig även uttryck i utvecklingen av nya produkter utöver standardutbudet, särskilt på begäran av kunderna.

#### Affärsfördelar:

Progast ökar sin försäljning med 5–10 % per år. Företagsledningen tror att den viktigaste faktorn bakom tillväxten är kvalitet i produktionen och kundvård. Utbildade kunder är mer innovativa och kan därför öka försäljningen och omsättningen.

#### Fördelar för samhälle/intressenter:

Fördelarna för leverantörer/kunder är uppenbara. Företagsledningen/de anställda har bättre utbildning och mer erfarenhet och de har större innovations- och produktionsökningspotential.

#### Utmärkelser:

Den tjeckiska delen av företaget har fått betyget A-3 för sitt ekonomiska resultat av en tjeckisk kreditvärderingsbyrå

<http://www.progast.sk>, <http://www.progast.cz>, <http://www.rating.cz>

Namn	Progast Ltd
<b>Verksamhet:</b>	Livsmedelsindustri
<b>Kärnverksamhet:</b>	Progast, ett företag inom livsmedelsindustrin, tillverkar specialingredienser för slaktare och köttförpackningsindustrier.
<b>Stad/land:</b>	Bratislava, Slovakien
<b>Grundat år:</b>	1990
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.progast.sk">http://www.progast.sk</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 70
<b>Årsomsättning 2002:</b>	9,76 miljoner euro



© Eris

2

# Arbetsplatsen

## Introduktion

Arbetsplatsfrågorna är nyckeln till framgång för alla företag, eftersom företagens anställda står för produktivitet, kundservice och innovativa idéer. Kapitlet om arbetsplatsen handlar om företagets policy och praxis i fråga om den viktigaste interna intressenten – de **anställda** – men andra aktörer, framför allt **fackföreningar**, **lokalsamhället** och **myndigheter**, spelar en viktig roll då det handlar om att förbättra arbetsförhållanden, betalning och förmåner eller att skapa nya arbetsplatser. Andra arbetsplatsfrågor är

- lika möjligheter, jämställdhet och mångfald,
- balans arbete/liv,
- delaktighet/trivsel bland personalen,
- hälsa och säkerhet,
- utbildning och personalutveckling,
- arbetstagarnas rättigheter.

Medan de anställda är beroende av sin arbetsgivare för sitt uppehälle, inser upplysta företagare och företagsledare att **välutbildad och motiverad arbetskraft** och en populär arbetsgivare är avgörande tillgångar i konkurrensen om kvalifikationer och begåvningar i en kunskapsbaserad ekonomi. Att främja en god balans mellan arbete och liv genom flexibla arbetstider, omsorg om de anställdas hälsa och välbefinnande genom träningsmöjligheter inom företaget och investeringar i de anställdas utbildning och utveckling är kännetecknen på en bra arbetsplats som svenska **Fresh**. Exempel på god praxis på områdena för hälsa och säkerhet och personalutveckling kan man även finna i snabbväxande företag i kandidatländerna, som polska **Dr Irena Eris Cosmetics Laboratories**.

På grund av sin storlek har små och medelstora företag stora fördelar då det handlar om att främja "socialt ansvarsfulla" arbetsförhållanden. Till exempel kan man införa avancerade modeller för **samråd med de anställda** och **deltagande i beslutsfattandet**. Detta framgår av en rad exempel, t.ex. det franska kooperativet **Moulin Roty**, irländska **Needleworx** och svenska **Fresh**.

Men att locka till sig och behålla personal kan också vara en utmaning i avlägsna regioner eller sektorer på nedgång. De små och medelstora företagens lokala förankring, särskilt utanför urbaniserade områden, betyder att företagets ägare/företagsledare och personal är starkt engagerade i **lokalsamhällets** liv. Detta engagemang kan, ofta med stöd av **offentlig politik**, leda till att **socialt förfördelade grupper integreras** på arbetsmarknaden. Ett exempel på detta är det danska måleriföretaget **Holm Nielsen**.

De fallstudier som ingår i denna broschyr är exempel på god praxis och är avsedda att tjäna som förebilder och inspiration. För många små och medelstora företag kvarstår dock viktiga utmaningar då det gäller att följa arbetsskyddslagstiftning eller att ge de anställda rätt utbildning. Förhållandena mellan företagsledningen och de anställda tenderar att vara mer informella och direkta i små och medelstora företag, och formella relationer genom fackföreningar är i allmänhet mindre vanliga än i storföretag. Därför finns det utrymme för att utveckla nya innovativa former för social dialog, anpassade till de särskilda omständigheter som råder i små och medelstora företag, på områden av gemensamt intresse, som utbildning, hälsa och säkerhet.

Skillnader i nationell lagstiftning om arbetsförhållanden gör det också svårt att göra gränsöverskridande jämförelser: det som i ett land kan uppfattas som ansvarsfullt entreprenörskap utöver de lagstadgade kraven kan i ett annat land helt enkelt vara att agera i överensstämmelse med lagen. Varje fall måste därför ses i sitt nationella, regionala och t.o.m. sektoriella sammanhang.

Skillnader i arbetslagstiftning och löner medför också en risk för att storföretag flyttar produktionen från lokala små och medelstora företag som underleverantörer till låglöneländer, antingen i Östeuropa eller i utvecklingsländerna. Riskerna är särskilt stora för sysselsättningen och arbetsförhållandena längre ned i leverantörskedjan. Frånvaron av fackföreningar, brist på interna resurser i företagen för att se till att lagstadgade krav uppfylls och brist på information bland arbetstagarna om deras rättigheter ökar riskerna för bristfällig tillämpning av lagstadgade och avtalsenliga garantier. Multinationella företag görs i allt högre grad ansvariga för arbetsförhållandena i hela leverantörskedjan och små och medelstora företag kan själva bli uppfordrade att agera på detta sätt gentemot underleverantörerna, som t.ex. i fallet **Moulin Roty**.

## Beskrivning av god praxis

### Frågor: Hälsa och säkerhet samt utbildning och personalutveckling

**Beskrivning:** Företaget bygger sitt mål på respekt för och partnerskap med anställda, kunder och affärspartner. Man upprätthåller hög standard i produktionsprocesserna och hög produktkvalitet, vilket framgår av att företaget är ISO 9000-certifierat och har vunnit åtskilliga utmärkelser för bra produkter och fått flera patent.

Företaget har en holistisk syn på hälsa och skönhet, och tillhandahåller inte bara produkter utan även rådgivning och tjänster genom sina franchisebaserade "kosmetikinstitut" och Hotel SPA. Denna omsorg om hälsa och välbefinnande gäller inte bara kunderna, utan omfattar även företagets anställda, som främst är kvinnor i huvudproduktions-anläggningen för kosmetika. Företaget har beslutat att genomföra särskilda omvårdnadsprogram för dessa kvinnor. Man har köpt in särskilda mattor och ergonomiska stolar liksom ortopediska skor och annan utrustning för att förebygga ryggproblem. Under två år har företaget lagt ut mer än 50 000 euro. Nu har företaget en heltidsanställd läkare och en sjuksköterska. Eftersom de anställda måste arbeta stående har företaget beslutat att erbjuda en betald paus varannan timme.

Alla anställda har tillgång till olika utbildningsprogram som företaget driver, ersättning för kostnaderna för studier vid universitet och handelsskolor, tillgång till ett särskilt program för lån från företaget, projekt för socialt deltagande och annat.

### Affärsfördelar:

- Populär och mest respekterad arbetsgivare.
- Engagerad personal och ökad lojalitet.
- Anställda som ambassadörer för företagets image.
- Lägre personalomsättning.
- Högre produktivitet.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Partnerskap med de anställda.
- Bättre arbetsförhållanden för de anställda.
- Bättre hälsovård.

### Utmärkelser:

Mer än 70 priser för utmärkt affärsmässighet och bra produkter, t.ex.

- 1996 – Årets företag, Polish Business Club.
- 2000 – Fair Play-utmärkelse i affärskonkurrens, Polska handelskammaren.
- 2001 – European Medal för hög kvalitet på hudvårdsprodukter som uppfyller europeiska standarder, European Integration and the Business Center Club.
- 2003 – Trusted Brand  
2003, Reader's Digest Review.

Namn	Dr Irena Eris
<b>Verksamhet:</b>	Kosmetiklaboratorier
<b>Kärnverksamhet:</b>	Dr Irena Eris Cosmetics Laboratories tillverkar mer än 300 olika avancerade hudvårdsprodukter som distribueras i Polen och resten av världen. Företaget driver även Hotel SPA i Krynica Zdrój, ett forsknings- och utbildningscentrum i Warszawa och ett nät av tio kosmetikinstitut i Polen och ett i Moskva.
<b>Stad/land:</b>	Piaseczno, Polen
<b>Grundat år:</b>	1983
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.eris.pl">http://www.eris.pl</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 245
<b>Årsomsättning 2002:</b>	20 miljoner euro

### Beskrivning av god praxis

**Frågor:** Organisationsmodell som bygger på deltagande, mångfald på arbetsplatsen, hälsa och säkerhet samt utbildning och personalutveckling

**Beskrivning:** Sedan 1995, då Fresh stod vid konkursens brant, har man tillämpat en organisationsmodell som bygger på deltagande med självstyrande grupper. Varje grupp inriktar sig på en särskild kundkategori, planerar själv sin produktion, sköter sin rekrytering och sätter egna försäljningsmål. Grupperna bestämmer också själva sin arbetstid utifrån kundernas behov och har en "flexibel tidsbank" för övertid. Gruppen har inte någon traditionell arbetsledare utan en "gruppledare" som fungerar som samtalspartner vid diskussioner med varje gruppmedlem två gånger per år om trivsel bland personalen, kompetensutveckling och andra utbildningsbehov.



© Fresh

Denna radikala omorganisation ledde till att de traditionella företagsledar- och arbetarrollerna försvann. Chefer på mellannivå finns inte längre och vd:n byts ut vartannat år. En rådgivande församling bestående av arbetstagarer intog den lokala fackklubbens roll.

Fresh investerar årligen i 200–500 euro per anställd för olika utbildningskurser. Företaget har en mångfaldspolicy och tio olika nationaliteter finns bland de anställda. I enlighet med svensk lag har företaget en jämställdhetsplan och har uppnått jämvikt mellan män och kvinnor, gamla och unga och anställda med grundläggande och högre utbildning. I överensstämmelse med företagets sociala ansvarstagande anställer man fysiskt funktionshindrade personer enligt ett system som delvis finansieras av staten. Detta resulterar ofta i ordinarie anställning. Fresh tillhandahåller också utbildning för arbetssökande efter en tids arbetslöshet.

Hälsa och säkerhet är viktiga frågor för Fresh. I varje grupp finns ett ombud för säkerhet på arbetsplatsen, som tillsammans med företagsledningen bildar en säkerhetskommitté. En hälsovårdsgrupp med egen budget organiserar företagsintern massage och fysioterapi och bjuder på frukt, vitaminer och dagliga träningsessioner. Företaget har en egen gymnastiksal och ett vilrum. Program för att sluta röka eller gå ner i vikt och idrottsaktiviteter uppmuntras med ekonomiskt stöd till de anställda.

### Affärsfördelar:

- Hög motivation bland de anställda leder till hög produktivitet.
- Minskade kostnader för chefer på mellannivå.
- Lojala kunder genom nära kontakter och hög servicekvalitet.
- Varumärkesvärde, goodwill och lönsamhet genom Best Workplace Award.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Hög trivsel bland personalen genom beslutsfattande baserat på deltagande.
- Utbildnings- och utvecklingsmöjligheter.
- Policy för hälsa och välbefinnande.
- Regelbundna undersökningar av antalet nöjda kunder respektive de anställdas inställning.

Namn	Fresh AB
<b>Verksamhet:</b>	Ventilationsprodukter
<b>Kärnverksamhet:</b>	Fresh AB levererar ventilationsprodukter och ventilationskomponenter till fastigheter och till industrin. Företaget har blivit marknadsledande inom ventilation genom innovativ utveckling av tillverkning och marknadsföring av ventilationsprodukter i harmoni med naturen.
<b>Stad/land:</b>	Gemla, Sverige
<b>Grundat år:</b>	1969
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.fresh.se">http://www.fresh.se</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 49      Deltidsanställda: 5
<b>Årsomsättning 2002:</b>	10,1 miljoner euro (91 miljoner svenska kronor)

### Utmärkelser:

Best Workplace Sweden 2003, Great Place to Work Europe  
<http://www.greatplacetowork.com/se>

### Beskrivning av god praxis

**Frågor:** Lika möjligheter och mångfald på arbetsplatsen

#### Beskrivning:

Malerfirmaet Holm Nielsen A/S nominerades i föl av kommunmyndigheterna till en utmärkelse för bästa metoder med avseende på socialt ansvarsfullt affärsbeteende. Företagsledningen har en klar uppfattning om företagets ansvar gentemot det samhälle det verkar i, och kommunen lovordar företaget för dess samarbete för att erbjuda arbetstillfällen åt funktionshindrade.

Företaget har en innovativ attityd till sociala utmaningar och anpassar arbetsmiljön till individuella behov och krav. Sex personer är för närvarande anställda i "skyddade jobb" i företaget, medan sex andra har övergått från skyddad anställning med stöd till fast anställning på ordinarie villkor.

Detta är av särskild betydelse på ön Bornholm i Östersjön, där arbetslösheten är nästan 20 %. Denna situation gör det svårt att skapa en icke-diskriminerande arbetsmarknad. Den insats som Malerfirmaet Holm Nielsen A/S gör är redan av detta skäl av största betydelse – inte endast för målgrupperna, utan även som modell för andra företag och arbetsgivare i samhället.

#### Affärsfördelar:

Genom sitt nära samarbete med de kommunala myndigheterna har Malerfirmaet Holm Nielsen A/S skapat goodwill inte endast hos dessa myndigheter utan även i hela samhället. Även om den direkta effekten på vinsten inte har mätts, finns det klara indikationer på att relationerna till kunderna har förbättrats. Företaget har också upplevt markant förbättrad arbetsmotivation och lojalitet hos personalen.

#### Fördelar för samhälle/intressenter:

Fysiskt eller mentalt funktionshindrade personer, utbildade eller på andra sätt mindre privilegierade arbetssökande ges möjlighet till arbete, ett meningsfullt liv och en regelbunden inkomst.

#### Utmärkelser:

NetværksPrisen 2002 utdelat av Danish Network of Business Leaders

<http://www.netvaerksprisen.dk>

Namn	Malerfirmaet Holm Nielsen A/S
<b>Verksamhet:</b>	Måleriföretag
<b>Kärnverksamhet:</b>	Måleriarbeten för företag och bostäder. Holm Nielsen utför också tapetsering, golvslipning och fönsterunderhåll.
<b>Stad/land:</b>	Rønne, Danmark
<b>Grundat år:</b>	1953
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.firmaet-hck.dk">http://www.firmaet-hck.dk</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 50
<b>Årsomsättning 2002:</b>	1,7 miljoner euro

## MOULIN ROTY (FRANKRIKE)

### Beskrivning av god praxis

**Frågor:** Skapande/bevarande av sysselsättning, balans arbete/fritid och beslutsfattande baserat på deltagande

#### Beskrivning:

I sin egenskap av kooperativ har Moulin Roty en stark kultur av intern demokrati och små löneskillnader (endast 1:2). Vinsten delas av kooperativets 31 medlemmar.

Moulin Roty har visat att tillväxt och affärsmässiga framgångar är förenliga med kooperativa och sociala värden. Företaget har fortsatt sitt samarbete med lokala studieförbund som sysselsätter unga funktionshindrade personer t.o.m. efter det att produktionen förflyttats till Hongkong och Rumänien (verkstäderna står nu för förpackningen av produkterna). På detta sätt säkrades lokala arbetstillfällen samtidigt som nya skapades i utlandet.

För att se till att etiska principer tillämpas i arbets- och lönevillkoren hos de utländska underleverantörerna har kooperativet rekryterat en pålitlig mellanhand på platsen i stället för att gå genom ett importföretag. Även om detta förfarande kanske inte är lika rigoröst som en extern granskning av en tredje part, innebär det ändå att förvaltningen av leverantörskedjan undergår medlemmarnas interna demokratiska kontroll.

#### Affärsfördelar:

- Fler nöjda kunder.
- Förbättrad arbetsmotivation bland personalen.
- Förbättrat anseende.

#### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Bevarande av lokala arbetsplatser på en global marknad.

#### Rapporter/mer information:

Forskningsrapport som tar upp Moulin Roty som ett leksakstillverkande företag

[http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/rapport\\_digitip.pdf](http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/rapport_digitip.pdf)



Namn	Moulin Roty
<b>Verksamhet:</b>	Tillverkningar av traditionella leksaker och daghemsinventarier
<b>Kärnverksamhet:</b>	Moulin Roty, som startade som en liten hemindustri, specialiserar sig på design, kommersialisering och marknadsföring av traditionella leksaker och daghemsinventarier. Efter en period av tillväxt på 1980-talet utvecklade kooperativet konceptet <i>les jouets d'hier pour les enfants d'aujourd'hui</i> (gårdagens leksaker till dagens barn) och har sedan dess utvidgat sin verksamhet till Förenade kungariket.
<b>Stad/land:</b>	Nort-sur-Erdre (nära Nantes), Frankrike
<b>Grundat år:</b>	1972
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.moulinroty.fr">http://www.moulinroty.fr</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 22 Deltidsanställda: 11 Säsonganställda och tillfälligt anställda: 4
<b>Årsomsättning 2002:</b>	10,36 miljoner euro

## Beskrivning av god praxis

### Frågor: Trivsel bland personalen samt utbildning och personalutveckling

#### Beskrivning:

Företaget bedriver en mycket speciell anställnings- och rekryteringspolicy. Medlemmar i det lokala samhället har rekommenderat största delen av den nuvarande personalen till företagsledningen. I vissa fall har personer anställts därför att de behövde arbete, oberoende av deras kompetens eller bakgrund, och i andra fall har personer deltidsanställts för att kunna tjäna de pengar de behöver för att fortsätta att arbeta frivilligt för icke-vinstdrivande organisationer. Denna flexibla och arbetstagarvänliga anställningspolicy går igen i utbildningsmodellen.

Genom ett individuellt utbildningsprogram tilldelas varje anställd en serie nivåer och kvalifikationer att lära in under en viss tid. I programmet beaktas individuella intressen och till följd av detta har några anställda utvecklats mer på det artistiska området medan andra gjort framsteg inom utvecklingen av programvara. Det görs ingen jämförande utvärdering av framstegen, eftersom riktmärkningen ledde till stress och förvirring hos de anställda som uppfattade sig ligga efter kollegerna.

För att utvärdera trivseln bland personalen håller företaget varje månad personalmöten då personalen får säga vad de tycker om sina jobb och om företaget. Tidigare diskuterade företagsledningen och de anställda lönerna och anställda har ofta föreslagit förändringar som godkänkts av ledningen. Mötena har även gett de anställda en känsla av att "höra till" och av deltagande i beslutsfattandet.

#### Affärsfördelar:

Denna strategi har bidragit till att öka försäljningen och tillväxten, vilket gjort det möjligt för företaget att expandera till nya marknader och med nya produkter. Ökad trivsel bland personalen och ökad kompetens gynnar uppenbart både företaget och dess intressenter, dvs. dess anställda.

#### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Förbättrad arbetsmotivation.
- Ny överförbar kompetens.
- Mer bestämmanderätt till individen.

#### Rapporter/mer information:

Fallstudien är publicerad i forskningsprojektet Engaging with Stakeholders, genomfört av Business in the Community – Ireland

<http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

Namn	Needleworx Direct
<b>Verksamhet:</b>	Broderidesign
<b>Kärnverksamhet:</b>	Needleworx Direct är en broderidesignstudio som utvecklar programvara för broderiföretag i Irland, Förenade kungariket och Nederländerna. Dessutom har företaget en egen broderianläggning i Lucan i grevskapet Dublin. Efter fyra års verksamhet och med en personalkärna på åtta personer har företaget lyckats visa upp tillväxt och ökad vinst och en långsiktig och hållbar vision för företaget.
<b>Stad/land:</b>	Lucan, Irland
<b>Grundat år:</b>	1998
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.needleworxdirect.com">http://www.needleworxdirect.com</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 4                      Deltidsanställda: 4
<b>Årsomsättning 2002:</b>	160 000 euro

# 3



## Samhället

### Introduktion

I dag har inget företag råd att ignorera frågorna om dess roll och agerande i det samhälle där det verkar. Små och medelstora företag är särskilt känsliga för dessa frågor, eftersom de oftast verkar på lokala marknader. Frivilligt engagemang till nytta för lokalsamhället – ”community investment” eller ”corporate citizenship” på engelska – kan ta sig många olika uttryck. De viktigaste **instrumenten** är penning- eller varudonationer, att utan ersättning ställa företagets ägares/lednings eller anställdas arbetstid till förfogande för samhällliga uppgifter eller främjande av ekonomisk förnyelse och social integration. Detta innebär ofta att man arbetar tillsammans med **lokala samfund** eller **institutioner**, som skolor och sjukhus, men även med **myndigheter** och **intresseorganisationer** för samhällliga mål.

Det finns **olika motiv** för att delta i samhällsarbetet, bl.a.

- moraliskt ansvar, ofta hos ägaren/ledaren av ett litet eller medelstort företag och som ett svar på samhällets förväntningar,
- en övertygelse om att företagen har ett långsiktigt intresse av att främja ett sunt samhälle och bättre villkor för de anställda (upplyst egenintresse), och
- insikten om att samhällsaktiviteter som omfattar anställda, kunder och leverantörer kan ge direkta fördelar genom ökad lönsamhet, bättre image för företaget, bättre arbetsmotivation bland de anställda och ökad kundlojalitet eller exploatering av bortglömda marknader.

Några av **huvudaspekterna** på samhällsengagemanget är

- social integration (etnisk tolerans, social sammanhållning),
- hälsovård,
- utbildning,
- livskvalitet (sport/kultur),
- ekonomisk nydaning och utveckling/sysselsättning,
- lokal infrastruktur,
- säkerhet.

De fallstudier som presenteras i detta kapitel är exempel på framgångsrika metoder för samspel med samhället bland små och medelstora företag. **ARGE Consulting** har bidragit till att inleda program för frivilligt arbete för anställda för att förstärka ledningsförmågan hos intresseorganisationer, och på så sätt stärkt det civila samhället i Turkiet. **Happy Computers** i Förenade kungariket och **Filo Diretto** i Italien är båda engagerade i utvecklingsländer och har ett system med en tidsbank där anställda kan anmäla sig frivilligt till välgörenhetsarbete. **Happy Computers** verksamhet kännetecknas både av en hög grad av engagemang och ett nära samband med företagets kärnverksamhet, eftersom företaget tillhandahåller IT-utbildning och donerar datautrustning. **Gundlach GmbH & Co** i Tyskland skaffar billiga bostäder till flyktingar från de tidigare jugoslaviska republikerna för att föra samman lokalbefolkningen och invandrarna och på så sätt främja integrationsprocessen. **Plus Uitzendkrachten**, ett personaluthyrningsföretag i Belgien deltar i olika initiativ för att stimulera skapande av arbetsplatser och egen företagsamhet.

Dessa fall visar att ansvarsfullt entreprenörskap i samhället inte bara handlar om att skänka pengar eller varor eller gratis ställa företagets resurser till förfogande. Man måste skilja mellan sporadiskt givande, vilket ligger nära traditionell filantropisk verksamhet, och investeringar i samhället som är strategiska, planerade och genomförs i nära samarbete med partnerorganisationer. Å andra sidan får samhällsengagemang inte förväxlas med kommersiell sponsring. Gränserna är naturligtvis inte alltid tydliga och ibland kan vad som ursprungligen var en sponsringsverksamhet utvecklas till ett genuint partnerskap baserat på de anställdas engagemang.

Det har visat sig avgörande om företag lyckas skapa en "win-win-situation" på lokal nivå. Även om effekten på det lokala samhället och konkreta affärsfördelar ofta är svåra att mäta, kan ansvarsfullt entreprenörskap i samhället ge upphov till både samhälleliga fördelar för lokalsamhället och nya utsikter till tillväxt för företagen.

### Beskrivning av god praxis

#### Frågor: Utbildning och utveckling av det civila samhället

**Beskrivning:** ARGE uppmuntrar alla sina anställda att ägna en betald arbetsdag per vecka åt verksamhet i intresseorganisationer för att förbättra livskvaliteten i samhället på lokal, nationell och global nivå. Syftet är att öka ledningskvaliteten och effektiviteten i civilsamhällets organisationer. ARGE:s ordförande tog 1998 initiativet till och ledde den **nationella kvalitetsrörelsen** i Turkiet och nya kvalitetspriskategorier inrättades för små och medelstora företag, den offentliga sektorn och – för första gången i Europa – intresseorganisationer. En fallstudie genomfördes för att klart och tydligt visa hur EFQM-modellen för utmärkt kvalitet kan tillämpas på intresseorganisationer.

ARGE uppmuntrar även sektoröverskridande partnerskap mellan olika organisationer. Företaget har tagit initiativet till och deltagit i det första personalutlåningsprogrammet tillsammans med Turkiska föreningen för kvalitet för att uppmuntra personer med erfarenhet av företagsledning att på hel- eller halvtid arbeta för en icke-statlig organisation. ARGE var även med om att inrätta **Corporate Volunteers Association** för att främja frivilligt arbete i den privata sektorn. Företaget bidrog till detta system genom att tillhandahålla frivilligt arbete för att planera, leda och offentliggöra dessa insatser liksom för att utveckla innehåll och metodik för vidare spridning. De deltagande företagen åtar sig att utvärdera deras anställdas frivilliga bidrag i sina årliga resultatrapporter.

ARGE arbetar tillsammans med olika organisationer i det civila samhället för att främja principer för gott styre i ledningen av intresseorganisationer. Företaget har utvecklat ett **certifieringsprogram för ledning av intresseorganisationer** i samarbete med universitetet i Bosporen. Open Society Foundation erbjuder stipendier till personer som arbetar i intresseorganisationer och vill delta i programmet.

Den har även utvecklat och stått som värd för TV-program i den ledande intellektuella kanalen, NTV, under sex veckor med framgångsrika ledare för intresseorganisationer för att förbättra förståelsen för god ledning i dessa organisationer. ARGE har även gett ut en bok och startat ett studie- och PR-program, i samarbete med TESEV, en ledande oberoende turkisk tankesmedja, för att öka medvetenheten om företagets sociala ansvar i samhället.

#### Affärsfördelar:

- ARGE har rankats som ett av de tre ledande konsultföretagen för företagsledning i Turkiet (undersökning publicerad av den ledande affärstidningen Dünya.
- Främjande av frivilligt arbete bidrar också till att öka motivationen hos och hålla kvar högt meriterad personal i företaget.

#### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Corporate Volunteers Association drar till sig mer yrkesfolk för frivilligt arbete, vilket bidrar till att bygga upp effektivare institutioner i det civila samhället.
- Fler än 1 000 institutioner i den privata och offentliga sektorn och intresseorganisationer har förbättrat kvaliteten på sin ledning till förmån för anställda och intressenter.
- Exempelen på demokrati i form av deltagande har ökat.

#### Utmärkelser:

- Andra pris i Shaping the Future Award 2002, Generation Europe  
<http://www.generation-europe.eu.com>

Namn	ARGE Consulting AS
<b>Verksamhet:</b>	Konsultverksamhet
<b>Kärnverksamhet:</b>	ARGE är ett konsultföretag som erbjuder konsulttjänster på områdena affärsstrategi, metoder för god affärspraktik, institutionell och organisatorisk utveckling och hantering av förändringar.
<b>Stad/land:</b>	Istanbul, Turkiet
<b>Grundat år:</b>	1991
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.arge.com">http://www.arge.com</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 15
<b>Årsomsättning 2002:</b>	1 miljon euro

## Beskrivning av god praxis

### Frågor: Hälsovård och barn

**Beskrivning:** Filo Diretto Groups engagemang för välfärd grundar sig till största delen i

- medvetenheten om att man har **företagsresurser** som också är värdefulla för samhället (mänskliga, finansiella, tekniska ...), och
- önskan att omvandla dessa resurser till **fördelar** för samhället.

Bildandet av en icke-vinstdrivande organisation – Gruppo Filo diretto per l'impegno sociale ONLUS, FDO – syftar till att ge **konsistens** och **kontinuitet** åt detta engagemang. Denna välgörenhet syftar till att främja och finansiera icke-kommersiella initiativ och projekt till fördel för behövande barn och deras familjer.

Aktiviteterna riktar sig till förmånstagare både i Italien (sjukhuset Vimercate) och i Angola (biskopsstiftet i Bengala). Målet är att förbättra sjukhusmiljön för barn i Vimercate och tillhandahålla stöd och bistånd till behövande barn i Angola. Projektet genomförs i partnerskap med ABIO, en välgörenhetsorganisation specialiserad på bistånd till barn på sjukhus.

Företagets donationer till FDO uppgår sedan 1999 till 50 000 euro. Pengar samlas även in genom

- avsättning av 1 % av försäkringspremierna till FDO för sociala projekt, och
- bidrag från nästan 100 ombud. De ger en andel (5–10 %) av sina kommissionsarvoden till FDO.

Dessutom har Filo Diretto ett system för de anställdas frivilliga arbete med en "tidsbank" – tre dagar per år – för alla anställda som deltar i FDO-initiativ. De är organiserade i grupper för att på bästa sätt ta vara på sin respektive kompetens (försäljning, bokföring, kommunikation, upphandling ...).

### Affärsfördelar:

- Ökad motivation för de anställda: program med frivilligt arbete stöds av en stor del (60 %) av personalen.
- Gott anseende hos deltagande kunder och samhället.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Skräddarsydd ombyggnad och utrustning av 14 bäddar för barn i sjukhuset Vimercate.
- "Fjärradoption" av 42 barn i Angola.
- Varudonationer, containerlaster av gåvor till barn i Angola (undervisningsverktyg, kläder, leksaker ...).
- Aktivt och ekonomiskt stöd till ABIO-aktiviteter för barn på sjukhus.

### Utmärkelser:

- Finalist i samhällskategorin av Sodalitas Social Award, stödd av Sodalitas som en del av European Business Campaign on CSR (Milano, februari 2003)  
<http://www.csrcampaign.org/conferences> och  
<http://www.sodalitas.it>



© Filo Diretto

Namn	Gruppo Filo Diretto
<b>Verksamhet:</b>	Försäkringar
<b>Kärnverksamhet:</b>	Filo Diretto Group, en snabbväxande leverantör av försäkringstjänster, är specialiserad på hälsovårdstjänster och tekniska tjänster som täcker hem och bil samt resehjälp.
<b>Stad/land:</b>	Agrate Brianza (Milano), Italien
<b>Grundat år:</b>	1987
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.filodiretto.it">http://www.filodiretto.it</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 105      Deltidsanställda: 12 Säsongsanställda och tillfälligt anställda: 11
<b>Årsomsättning 2002:</b>	50,36 miljoner euro

## GUNDLACH (TYSKLAND)

### Beskrivning av god praxis

#### Frågor: Social integration och säkerhet

**Beskrivning:** Gundlachs engagemang för ansvarsfull affärsverksamhet har lett till flera initiativ med syftet att främja social integration av invandrare. Ett exempel var de billiga lägenheter man erbjöd flyktingar från f.d. Jugoslavien. Lägenheterna inreddes i samarbete med en lokal medborgaraktionsgrupp. Man har även erbjudit integrationshjälp. Ett annat projekt, att reservera en stor mängd lägenheter i ett nybyggt bostadsområde för invandrarfamiljer, förde samman lokalinvånare och invandrare och underlättade integrationsprocessen. Företaget har betalat en socialarbetare från Ryssland för att hjälpa kvinnor från familjer som utvandrat från Ryssland att finna sin plats i det tyska samhället. Hennes främsta mål är att hjälpa unga kvinnor att frigöra sig från våld i hemmet och att bli oberoende.

1997 startade en anställd initiativet *Gemeinsam gegen Gewalt* (Tillsammans mot våld) tillsammans med andra medlemmar i den registrerade föreningen Stadtteilgespräch Roderbruch e.V. Initiativet har som mål att sätta stopp för våldet i området och att uppmuntra invånarna att delta i frivilligt socialt arbete eller tjäna som hedersmedlemmar. Eftersom företaget var medvetet om de sociala problemen i området och man var övertygad om att initiativet skulle göra nytta beslutade man att bistå det. Företaget renoverade tillsammans med invandrarungdomar en mötesplats utomhus för dem. Man har även organiserat en studiecirkel för äldre invånare för att lära dem hantera den rädsla de känner för att leva i ett problemfyllt område.

#### Affärsfördelar:

Förbättrade kundrelationer, förbättrad image för företaget och av entreprenören i allmänhet. En tydligare egen profil i jämförelse med konkurrenterna.

#### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Bättre inbördes förståelse bland invånarna i lokalsamhället.
- Mindre våld i området.

#### Utmärkelser:

Olika priser, bl.a.

- Corporate Best Practices Award, UN/New York/Habitat II Conference World Business Forum (1996).
- World Habitat Award av British Building and Social Housing Foundation för "Europahaus-Siedlung" (1997).
- Utmärkelse av Social Venture Network Europe för "Wohnbau Experiment Habitat Internationales Wohnen am Kronsberg" (1999).

#### Rapporter/mer information:

Gundlachs hållbarhetsrapport kan beställas på företagets webbplats.

<b>Namn</b>	<b>Gundlach GmbH &amp; Co Wohnungsunternehmen</b>
<b>Verksamhet:</b>	Byggverksamhet och fastigheter
<b>Kärnverksamhet:</b>	Företaget Gundlach GmbH & Co verkar på området för projektutveckling, byggnad och fastigheter. Företaget ingår i Gundlach-koncernen.
<b>Stad/land:</b>	Hannover, Förbundsrepubliken Tyskland
<b>Grundat år:</b>	1952
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.gundlach-bau.de">http://www.gundlach-bau.de</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 26                      Deltidsanställda: 14
<b>Årsomsättning 2002:</b>	20 miljoner euro

## Beskrivning av god praxis

### Frågor: Social integration och ekonomisk utveckling/sysselsättning

**Beskrivning:** Happy Computers har för avsikt att donera motsvarande 20 % av vinsten (i kontanter, i varor och i form av frivilligt arbete) till samhället. Företagsledningen motiverar detta förvånande höga belopp med konceptet "ömsesidiga fördelar" för företaget och samhället. Ett exempel är Uganda-projektet. Happy Computers arbetade i partnerskap med PADEAP (Pan African Development, Education and Advocacy Programme), en organisation för bistånd till missgynnade och marginaliserade människor i hela Afrika.

Två utbildare från Happy Computers reste till Kampala för att i en månad arbeta i PADEAP IT Community Training Centre. Det övergripande målet var hållbarhet: att inte endast utbilda, utan att skapa ett utbildningscenter med ökad kapacitet, kunnigare, självsäkrare personal och mer utbildningsresurser. För detta ändamål gav utbildarna utbildning i både MS Office och kurser i "Utbilda utbildaren". Man hade med sig fler än 100 utbildningsmanualer, demos och övningar. Man gav även gratis tillgång till företagets prisbelönta on line-läromaterial.



© Happy Computers

Det möjliggjordes genom Happy Computers tidsbank enligt vilket en anställd kan ägna sig åt ett projekt som ger företaget och ett välgörande ändamål "ömsesidiga fördelar". 100 dagar finns inom ramen för detta program (i genomsnitt 2,5 dagar per anställd), varav 20 dagar avsattes till detta projekt. Till dessa siffror kommer Frivilligdagen – de anställda kan arbeta frivilligt en dag i månaden med full betalning för ett välgörande ändamål som de själva väljer.

### Affärsfördelar:

Idén till systemet uppstod utifrån en analys av orsakerna till personalomsättningen – en tid slutade mer än 50 % av personalen för att resa. Affärsfördelarna är t.ex. ökad motivation, ökat engagemang och personlig utveckling för utbildarna. Mer än 40 % av utbildarna har ansökt om att delta då projektet i år utvidgas för att omfatta Kambodja, Nigeria och Uganda. Inga utbildare har slutat under de två senaste åren för att resa. Företaget hade även fördelar i marknadsföringen, av uppmärksamheten i media och vinnandet av *Chief Executive's Special Commendation Award* vid Institute of IT Training Awards 2003.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

En utvärdering sex månader efter kursen för att bedöma projektets långsiktiga effekter bekräftade följande fördelar:

- Ökad kapacitet för samhällscentret i Kampala.
- Ökat självförtroende och högre kompetens för lokala utbildare.
- Ett bredare utbud av kurser av hög kvalitet.
- Resurser för framtida användning (handböcker, tidtabeller övningar osv.).
- Direkta fördelar, inklusive jobb till centrets kunder.
- En webbplats som omskapats av en utbildare från Happy Computers har gett ökad publicitet.
- Modellen används av PADEAP i företagets nya center i Nigeria och planerade center i Ghana och Gambia.

### Utmärkelser:

Flera utmärkelser för arbetslivs- och samhällsprestationer, t.ex.

- Finalplats, BITC Awards for Excellence 2003: Impact on Society Award.
- Vinnare, Management Today/Unisys Service Excellence award 2002: sektorn "företag till företag".

<b>Namn:</b>	Happy Computers
<b>Verksamhet:</b>	IT-utbildning
<b>Kärnverksamhet:</b>	Happy Computers är ett datautbildningsföretag som tycker att utbildning skall vara roligt. Företaget grundades för att kombinera teknisk expertis och utmärkt pedagogisk kompetens med en trevlig utbildningsmiljö.
<b>Stad/land:</b>	London, Förenade kungariket
<b>Grundat år:</b>	1990
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.happy.co.uk">www.happy.co.uk</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 30      Deltidsanställda: 12
<b>Årsomsättning 2002:</b>	Ca 2,9 miljoner euro (1,8 miljoner pund sterling)

**Rapporter/mer information:** [http://www2.bitc.org.uk/resources/case\\_studies/happycomp\\_cs.html](http://www2.bitc.org.uk/resources/case_studies/happycomp_cs.html)

## PLUS UITZENDKRACHTEN (BELGIEN)

### Beskrivning av god praxis

#### Frågor: Sysselsättning och skapande av arbetsplatser

**Beskrivning:** Förutom goda arbetsplatsmetoder, som fri utbildning, juridisk och ekonomisk rådgivning och sjukhusförsäkring för tillfälligt anställda, har företagets högsta ledning och personal engagerat sig i ett antal socioekonomiska projekt med målet att främja sysselsättning och jobbskapande. De fyra ägarna till företaget ägnar en viss del av sin arbetstid åt sociala projekt.

Några exempel:

- Lansering av ett större projekt för att stödja nybildade företag i den sociala ekonomin: infrastruktur, affärsrådgivning, uppföljning och hjälp till finansiering tillhandahålls.
- Aktivt deltagande i flera olika utbildningsinitiativ i tekniska skolor för att främja jobbskapande, särskilt för personer som inte finns i den traditionella sysselsättningskretsen.
- Lansering av ett pris för initiativ som skapar jobb för riskkategorier (Plus Prize).
- Deltagande i Trivisi-projektet om hantering av intressenter.
- Deltagande i och stöd till många initiativ med målet att skapa jobb och stödja samhället genom egen företagsamhet.

#### Affärsfördelar:

- Lojala tillfälligt anställda.
- Större kundlojalitet.
- Goda relationer till lokala myndigheter och lokalsamhället.

#### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Integrering på arbetsmarknaden av långvarigt arbetslösa.
- Förstärkning av de lokala ekonomiska och sociala strukturerna (t.ex. genom inrättande av företagskuvöser).

#### Utmärkelser:

- Zelfstandige Ondernemer van het jaar 2000, Fondation Roi Baudouin, KBC Bank and UNIZO.
- Prijs van de solidaire onderneming van het jaar, Hefboom.

#### Rapporter/mer information:

Broschyren *Stakeholder Management: Ook voor uw bedrijf?*, Business & Society Belgium, Trivisi, Commonsense [www.businessandsociety.be](http://www.businessandsociety.be), [www.commonsense.be](http://www.commonsense.be)

Namn	Plus Uitzendkrachten
<b>Verksamhet:</b>	Förmedling av tillfälliga arbeten
<b>Kärnverksamhet:</b>	Plus Uitzendkrachten är ett speciellt personaluthyrningsföretag. Företaget anser sig ha ett socialt uppdrag att göra flexibelt arbete till en värderad produkt. På endast fem år har Plus öppnat mer än tolv byråer på olika håll i Belgien.
<b>Stad/land:</b>	Antwerpen, Belgien
<b>Grundat år:</b>	1998
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.plusuitzendkrachten.be">http://www.plusuitzendkrachten.be</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 40
<b>Årsomsättning 2002:</b>	18,5 miljoner euro



4

# Miljön

## Introduktion

Under de senaste decennierna har allmänhetens medvetenhet om och oro över effekterna av produktionsverksamheter på den naturliga miljön ökat markant. Begreppet **hållbar utveckling**, som EU helt anammat i sin politik, rymmer idén om att väga ekonomisk tillväxt och social integration mot bevarandet av en hälsosam miljö för kommande generationer. Idén att ekonomisk tillväxt inte får ske på bekostnad av miljön godkändes av 2002 års toppmöte i Johannesburg om miljö och utveckling (*Earth Summit*) och är en hörnsten i EU:s strategi för hållbar utveckling (<sup>14</sup>). Detta förutsätter ökade insatser från både offentliga och privata aktörer för att skapa miljöanpassade produktions- och konsumtionsmönster.

Exempel på **miljöeffekter** av affärsverksamhet är

- ineffektiv och ohållbar användning av naturresurser som olja, gas och vatten,
- utsläpp av växthusgaser som koldioxid som bidrar till klimatförändringen,
- utsläpp av föroreningar i luft och vatten,
- långsiktiga effekter av farliga kemikalier,
- en snabb minskning av den biologiska mångfalden,
- stor produktion av avfall och riskavfall.

---

(<sup>14</sup>) Vid toppmötet i Göteborg i juni 2001 godkände EU:s ledare en strategi för hållbar utveckling baserad på kommissionens meddelande *Hållbar utveckling i Europa för en bättre värld: En strategi för hållbar utveckling i Europeiska unionen*, KOM(2001) 264 slutlig, 15.5.2001.

Dessa effekter orsakas i allt högre grad av varor och tjänster snarare än produktionsprocesser. De **instrument** som företagen använder sig av för att komma till rätta med sådana miljöeffekter är av många olika slag, t.ex. miljöledningssystem, både formella (EMAS, ISO 14001) och informella, verktyg för ekodesign, renare produktionstekniker och miljömärkning.

Ett antal **intressenter** påverkar företagets miljöpolicy: ägare och anställda inom företaget, affärspartner, intresseorganisationer, medborgare och konsumenter samt myndigheter utanför företaget.

Under de senaste 20 åren har tillverkningsindustrin i EU betydligt förbättrat sina miljömässiga prestationer <sup>(15)</sup> i termer av resursanvändning och utsläpp av föroreningar (ekoeffektivitet). **Miljöpolitiken**, inklusive omfattande **lagstiftning i EU och på nationell nivå** samt **icke-rättsliga incitament**, har varit en av de viktigaste faktorerna bakom denna utveckling. Näringslivet har svarat genom att utveckla ny teknik, förbättra företagsledningen och investera mer i miljöskydd.

Ändå kvarstår viktiga utmaningar inte minst för små och medelstora företag, som ofta är mindre medvetna om rådande och framtida miljötrendenser och miljöskyddslagstiftning eller om marknadens möjligheter. De små och medelstora företagen tenderar att underskatta miljöeffekterna, som kan vara små för ett enskilt företag, men är betydande då man beaktar hela sektorn av små och medelstora företag. Interna hinder, som brist på kompetens, medvetenhet och (mänskliga) resurser utgör ytterligare hinder för ett ansvarsfullt miljöarbete bland små och medelstora företag.

Medan lagstiftning och påtryckningar från leverantörshåll tycks vara **viktiga faktorer** bakom små och medelstora företags engagemang för miljön, visar de fem fallstudierna i denna broschyr hur små och medelstora entreprenörer gått utöver lagstadgade krav och fått konkreta fördelar av sina initiativ. Detta har de gjort genom att ta vara på inneboende marknadstillfällen genom att erbjuda "ansvarsfulla" produkter och tjänster (**Ecover**, **Pinifer**, **Shields**), genom att föregå framtida lagstiftning (**Shields**) eller genom att utveckla innovativa metoder som reaktion på påtryckningar från myndigheter, vilka lett till betydande kostnadsfördelar (**Van Clewe**).

**Ecover** i Belgien, en tillverkare av ekologiska tvätt- och rengöringsprodukter, och det finska småföretaget **Pinifer**, som tillverkar industriella smörjmedel av tallolja, är utmärkta exempel på tillverkande företag som tar ett stort miljöansvar. **Shields Environmental** i Förenade kungariket går med sitt "Fonebak"-system för återvinning av mobiltelefoner i täten för innovativt tänkande. "Fonebak" både föregår kommande EU-lagstiftning om avfall och uppmuntrar miljöanpassade metoder hos stora företagskunder. Det tyska familjeföretaget **van Clewe** i textilindustrin har infört en renare tillverkningsprocess genom att minska användningen av vatten och föroreningar. Förutom kostnadsfördelarna, som är relevanta för många små och medelstora företag, visar detta fall även på potentialen för att utveckla innovativ teknik som svarar mot miljökraven. Slutligen, goda miljömetoder omfattar inte endast tillverkningsprocesser och effekterna av produkterna under hela deras livscykel, utan kan också utvidgas till utbildning och ökat medvetande i det lokala samhället. **PGKiM Co** i Polen stöder miljöundervisning för barn och har vid sin vattenreningsanläggning skapat en naturpark och ett zoo och på så sätt försäkrat sig om att lokalsamhället licensierar verksamheten på lång sikt.

<sup>(15)</sup> Se kapitel V i Konkurrensrapporten 2002, kommissionens arbetsdokument SEK(2002) 528 – 21.5.2002 ([http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/index.htm)).

## Beskrivning av god praxis

### Fråga: Miljöanpassad produkt

**Beskrivning:** Ecover's miljöarbete fokuserar på följande områden:

- Produktionen sker i en "ekologisk fabrik": ekologiska, återanvända eller återvinnbara material med lågt energiinnehåll användes då den ekologiska fabriken byggdes i början av 1990-talet. I framtiden skall nya byggnader uppfylla samma eller jämförbara kriterier.
- "Ekologiska produkter": i sin egenskap av pionjär använder Ecover tillämpningar och råvaror som minimerar produkternas inverkan på miljön och som bevarar ekosystemet för framtida generationer. För alla tillämpningar eftersträvar Ecover maximal biologisk nedbrytbarhet, låg (akvatisk) toxicitet, snabb återställning av ytspänningen och att produkterna skall vara så hudvänliga som möjligt. Råvarorna hämtas huvudsakligen från förnybara källor.
- Miljöanpassade produktionsprocesser: ett miljöledningssystem (ISO 14001) har införts för att forma företagets miljöarbete, att integrera miljölagstiftning, att lägga mer uppmärksamhet på miljöfrågor i produktionen och att kontrollera eventuella miljörisker. Periodiska mätningar och granskningar garanterar inte endast överensstämmelse med lagstiftningen, utan ger även kunskaper om möjligheter att förbättra miljöresultatet. För närvarande arbetar Ecover på att bli EMAS-certifierat.
- Ecover går även utöver lagstiftningen genom att forska om effekterna av verksamheten på lokal nivå för att minska trycket på miljön.
- Ecover's leverantörer, underleverantörer och kunder uppmuntras och åläggs ibland att följa dessa miljöprinciper. Ecover förespråkar även att miljölagstiftning antas på området i länder som ännu inte har någon sådan.

### Affärsfördelar:

- Marknadsdifferentiering genom ekologiskt ansvarsfull produkt.
- Ny motivation och ökad kreativitet.
- Inget behov att köpa expertkunskap om etiskt uppförande från en extern tjänsteleverantör, eftersom detta blir en inbyggd filosofi.
- Mer stöd från samhället, inklusive bättre anseende och trovärdighet för företaget när intressentkonceptet tillämpas.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Miljöfördelar: förnybara råvaror.
- Fördel för kunderna: "att göra det rätta".

### Utmärkelser:

- 500 Global Roll of Honour 1993, UNEP.
- Corporate Conscience Awards: Environmental Stewardship 1999, Council of Economic Priorities, Förenta staterna.
- Médaille d'Or de l'Environnement 1999, Test Achat.

### Rapporter/mer information:

Fallstudien publicerad i Le Futur au Quotidien, Entreprise et Développement Durable, Fondation Roi Baudouin 2002  
<http://www.kbs-frb.be>

Namn	Ecover
<b>Verksamhet:</b>	Ekologiska tvätt- och rengöringsprodukter
<b>Kärnverksamhet:</b>	1979 tillverkade Ecover sin första ekologiska tvål på en liten bondgård i norra Belgien. Från denna pionjärfas har företaget utvecklats till global marknadsledare på området för ekologiska tvätt- och rengöringsmedel. Produktsortimentet finns nu i lager i 22 länder och har flyttat från hälsokostaffärerna till hyllorna i stormarknader.
<b>Stad/land:</b>	Malle, Belgien
<b>Grundat år:</b>	1979
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.ecover.com">http://www.ecover.com</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 50
<b>Årsomsättning 2002:</b>	23,5 miljoner euro

### Beskrivning av god praxis

#### Frågor: Miljöteknik, undervisning, lokal infrastruktur och livskvalitet

**Beskrivning:** I partnerskap med de lokala myndigheterna och stadsfullmäktige har PGKiM organiserat flera utbildningskampanjer för barn om behovet av återvinning (utbildning för utbildare, dörr-till-dörr-kampanjer, undervisningspaket).

Vid vattenreningsverket som PGKiM äger sedan 1997 har företaget inrättat en naturpark och en zoologisk trädgård. Reningsverket ligger i skogen utanför staden och det har blivit en populär rekreationsplats. Hela reningsverket står öppet för besökare, särskilt skolbarn har möjlighet att ordna särskilda "gröna lektioner" där. I dammen nära reningsverket finns mal, karp, gädda, sköldpaddor och annat. I närheten finns en anläggning för hemlösa djur, en särskild trädgård för afrikanska strutsar och en bikupa som sköts av företagets anställda.

Hela området är förbundet med staden genom en cykelväg. Företagets huvudskäl för att inrätta parken är att öka medvetenheten om de fördelar tekniken representerar för lokalsamhället.

#### Affärsfördelar:

- Förbättrad arbetsmotivation bland personalen.
- Bättre anseende.
- Lokalsamhällets tillstånd att verka.
- Bättre tillväxtpöjligheter.
- Lägre hanteringskostnader, lägre transportkostnader.
- Ökade intäkter från försäljningen av visst återvunnet avfall.

#### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Mindre avfall till deponi.
- Renare vatten.
- Tillgång till biologiska gödningsämnen i stället för farliga kemikalier.
- Miljöutbildning.
- Bättre förutsättningar för rekreation och tillgång till naturen för barn.
- Förening för "stöd" till barn och ungdomar, lokala skolor.

#### Utmärkelser:

- 2003 – Första priset i en tävling organiserad av Polish Environmental Partnership Foundations Clean Business Program i kategorin "Taking Care of the Natural Environment" (Ta hand om den naturliga miljön) och "Taking up Activities for the Local Communities" (Verka för lokalsamhället).
- 2003 – Innovator of Podkarpackie Region och andra pris i en tävling om det mest innovativa företaget i vojvodskapet Podkarpackie, IRC South Poland programme med ekonomiskt stöd från EU:s femte ramprogram.

Namn	PGKiM Ltd (Municipal Service and Housing Management Company)
<b>Verksamhet:</b>	Vattenförsörjning och hantering av avloppsvatten, insamling av avfall, fjärrvärme, bostäder, byggverksamhet m.m.
<b>Kärnverksamhet:</b>	PGKiM, tidigare statsägt och sedan 1997 ett privat företag, ägnar sig åt lokal miljöledning, särskilt på områdena för hantering av fast avfall, inkl. sortering av avfall och omvandling av bioavfall till ett gödningsämne kallat Biocal. Företaget ansvarar även för försörjning med dricksvatten, hantering av avloppsvatten, centralvärme och förvaltning av kommunägda bostadsfastigheter. Dessutom odlar PGKiM snabbväxande vide, <i>Salix viminalis</i> , som skall användas för uppvärmning, och sköter stadens grönområden och parker.
<b>Stad/land:</b>	Nowa Dba, Polen
<b>Grundat år:</b>	1966/97
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.pgkim.nowadeba.pl">http://www.pgkim.nowadeba.pl</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 104 Säsongsanställda och tillfälligt anställda: 8
<b>Årsomsättning 2002:</b>	3,1 miljoner euro

## Beskrivning av god praxis

### Frågor: Miljöanpassade produkter och tjänster

**Beskrivning:** Företaget respekterar miljövärden på alla verksamhetsområden, från valet av råvaror och tillsatser till utnyttjande och bortskaffning av dessa. Pinifer har en sluten produktionscykel och företagets produkter är icke-toxiska och biologiskt nedbrytbara. Företagets huvudprodukter har godkänts av ett oberoende tekniskt certifieringsinstitut (TÜV), vilket garanterar att produkterna är biologiskt nedbrytbara och icke-toxiska. Företaget är ISO 14001- och ISO 9001-certifierat och håller på att integrera ett system för bedömning av yrkeshälsa och yrkessäkerhet (OHSAS 18001) i sitt ledningssystem. Produktutveckling är en av företagets centrala verksamheter. Målet med produktutvecklingen är kontinuerlig utveckling av nya och existerande produkter och ökade miljökunskaper. De anställda utbildas så att deras kunskaper om miljö-, kvalitets- och säkerhetsfrågor ökar.



© Pinifer

### Affärsfördelar:

Företagets affärsverksamhet innebär en marknadsdifferentiering och största delen av Pinifers försäljning baserar sig på en ansvarsfull miljöpolicy. Fördelarna är ökad försäljning och affärskvalitet. Verksamheter med anknytning till kvalitet, miljö och säkerhet skapar mervärde för kunder, försäljare och andra intressenter, som investerare. Personalens kompetens och kunnande har ökat när systemen tagits i bruk. På så sätt har även kvaliteten i affärsverksamheten höjts och företaget har fått en bättre image.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

Pinifer har förbundit sig till kontinuerlig utveckling av alla verksamheter, inklusive ekonomiska och ekologiska produkter och utbudet av dem till kunderna. Produkter baserade på tallolja är icke-toxiska och säkrare för kunderna än motsvarigheterna som tillverkas på mineralolja. Företaget informerar kunderna om produkternas miljöeffekter. Förorening av miljön förhindras. Förnybara biprodukter av skogsindustrin används som ett alternativ till icke-förnybar olja.

### Utmärkelser:

Första pris CSR reporting, SME category (2002), utdelat av – bland andra – Handelshögskolan i Helsingfors, Föreningen CGR ry och Finnish Business & Society med stöd av Miljöministeriet

<http://www.businessandsociety.net>

### Rapporter/mer information:

Miljörapport 2001:

<http://www.pinifer.com>,

<http://www.masaoils.com>

Namn	Oy Pinifer
<b>Verksamhet:</b>	Industriella smörjmedel som tillverkas av tallolja
<b>Kärnverksamhet:</b>	Pinifer, tidigare MOF MasaOils Finland, utvecklar, tillverkar och marknadsför biologiskt nedbrytbara och miljöanpassade smörjmedel. De sektorer man inriktar sig på är maskinbyggnad, stål och metall, mekanisk skogsindustri och (vatten)anläggningsindustrier. Den viktigaste råvaran är finsk tallolja, en biprodukt från massaindustrin.
<b>Stad/land:</b>	Brahestad, Finland
<b>Grundat år:</b>	1995
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.pinifer.com">www.pinifer.com</a> ( <a href="http://www.masaoils.com">www.masaoils.com</a> )
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 10 Säsonganställda och tillfälligt anställda: 5
<b>Årsomsättning 2002:</b>	650 000 euro

### Beskrivning av god praxis

#### Frågor: Ny miljöteknik och miljöanpassade tjänster

**Beskrivning:** I överensstämmelse med dess inriktning på miljöskydd har Shields utvecklat ett miljöledningssystem som är ISO 14001-certifierat och registrerat hos EMAS, gemenskapens miljölednings- och miljörevisionsordning.

2002 lanserade Shields Environmental plc "Fonebak", världens första återvinningssystem för mobiltelefoner som godkändes av alla mobiloperatörer, större återförsäljare och staten.



© Shields

På grundval av sin expertkunskap inom återvinning, logistik och global återförsäljning erbjuder Shields en tjänst som föregår kraven i EU:s direktiv om avfall som utgörs av eller innehåller elektriska eller elektroniska produkter enligt vilka tillverkare och distributörer fr.o.m. 2004 skall ta tillbaka och återvinna telefoner och tillbehör. I det nationella systemet behandlas redan mer än 130 000 telefoner per månad. Telefonerna testas noggrant så att de kan sorteras till återanvändning eller bearbetning för återvinning. Målet är att återanvända så många telefoner som möjligt för att minimera miljöeffekterna. De återanvända telefonerna säljs på nytt på marknader där kunderna inte vill eller kan betala priset för en ny telefon. I praktiken innebär detta att telefonerna säljs på några av de mest avlägsna marknaderna i världen. Många nätoperatörer använder medel från återförsäljning till att finansiera miljö- och välgörenhetsprogram. Genom Shields World Recycling Programme ges bistånd och vägledning till slutmålsländerna för att hjälpa dem att utveckla egna system för återtagande och återvinning, vilket ökar miljömedvetenheten i hela världen.

#### Affärsfördelar:

- Konsoliderade affärsförbindelser med mobiltelefonoperatörer parallellt med en betydande affärsrörelse i sig.
- Positiva effekter på arbetsmotivationen bland personalen och intresse från organisationer andra än de ursprungliga sponsorerna p.g.a. det mediala intresset för "Fonebak".
- Förbättrat anseende för Shields och dess större företagskunder.
- Grundval för expansion till ett antal andra europeiska länder.

#### Fördelar för samhälle/intressenter:

- **Anställda:** Shields har skapat välbetalda arbetsplatser med utmärkta utbildnings- och utvecklingsmöjligheter i ett geografiskt område i behov av förnyelse.
- **Kunderna** har fått en kostnadseffektiv lösning på kraven i framtida europeisk lagstiftning, samtidigt som deras företagsimage skyddas och förbättras.
- **De globala konsumenterna** får en produkt med en kvalitet och till ett pris som passar deras marknadsekonomier.
- **Miljön:** potentiellt riskavfall omdirigeras från deponi och energikrävande brytning av sällsynta metaller undviks.

#### Utmärkelser:

Business in the Environment Index (BiE): <http://www2.bitc.org.uk>

- På andra plats av 206 företag i det sjätte BiE Index (2002).
- Vinnare av Awards for Excellence 2003 – Environmental impact.

#### Rapporter/mer information:

Årlig miljörapport på företagets webbplats: [www.shields-e.com](http://www.shields-e.com)  
Fonebak-systemet: [www.fonebak.com](http://www.fonebak.com)

Namn	Shields Environmental plc
<b>Verksamhet:</b>	Stödtjänster till telekommunikationssektorn
<b>Kärnverksamhet:</b>	Shields Environmental har under mer än 20 år stött telekommunikationsbranschen med lösningar för miljöledning och återvinning. Företaget erbjuder ekonomiskt fördelaktiga, systematiska metoder för att klara en säker hantering av alla typer av nätverksutrustning och mobiltelefoner och tillhandahåller begagnad nätverksutrustning och telefoner till kunder över hela världen.
<b>Stad/land:</b>	Purfleet, Förenade kungariket
<b>Grundat år:</b>	1979
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.shields-e.com">http://www.shields-e.com</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 110
<b>Årsomsättning 2001:</b>	Ca 42 miljoner euro (26,4 miljoner pund sterling)

## Beskrivning av god praxis

### Fråga: Renare produktion: vattenanvändning/vattenförorening

**Beskrivning:** Van Clewe har uppfunnit en ny metod för att rena sitt avloppsvatten, en teknisk innovation som hjälpt företaget att kraftigt minska sin användning av vatten och energi.

Ökat tryck från den lokala kommunstyrelsen på företaget för att minska dess miljöpåverkan var den drivande kraften bakom ökningen av företagets forskningsverksamhet. Kommunen kunde inte tillhandahålla större anläggningar för hantering av avloppsvatten och införde därför relativt hårda gränsvärden för miljöförorening för industriellt avloppsvatten. Vid denna tidpunkt uppfyllde företaget redan de relevanta nationella standarderna. Företaget ansåg att denna konflikt var av avgörande betydelse för den senare affärsframgången.

Van Clewe uppfann sedan en ny metod för att återanvända avloppsvattnet från produktionen. Man lyckades minska vattenåtgången till 2,5 liter per kilo textilier. Medelvärde för sektorn ligger i dag inom en marginal på 100–300 liter. Dessutom kan 70 % av det använda vattnet återvinnas och föras tillbaka till produktionsprocessen. Den nya metoden gör det möjligt för företaget att använda det varma avloppsvattnet (50–75 °C) för att producera energi för ytterligare produktion. På så sätt kunde man betydligt minska företagets efterfrågan på energi. Och slutligen bidrog innovationen till att snabba upp produktionen.

Med denna innovation har företaget satt en ny standard på området för rening av avloppsvatten och fått en hel del uppmärksamhet från delstatsmyndigheterna i Nordrhein-Westfalen liksom från konkurrenter i branschen. Van Clewe har nu genom en investering som betalar sig gått långt utöver samhällets krav.

Van Clewe är kvalitetscertifierat (ISO 9001) och använder standarden "Öko Tex", en ekomärkning enligt vilken man testar halterna av skadliga ämnen i textilier och kläder som går långt utöver de lagstadgade standarderna.

### Affärsfördelar:

- Innovationen, som finns med på listan över bästa tillgängliga teknik (EU), visade sig vara en konkurrensfördel för företaget.
- Bättre förhållande till företrädare för samhället och de lokala invånarna.
- Lägre produktionskostnader.
- Lägre kostnader för energi och avfall.
- Snabbare produktionsprocesser.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Lägre investeringskostnader för stadsägda avloppsvattenanläggningar.
- Vattnet är fritt från skadliga ämnen som normala avloppsvattenanläggningar knappast kan filtrera.
- Mindre energiåtgång.
- Ansvarsfull och aktsam användning av naturresurser.
- Modell för andra företag, inklusive konkurrenter som besöker anläggningen för att få veta mer om tekniken.

### Utmärkelser:

- Nominerad till Bundesumweltpreis 1997.

Namn	Gerhard van Clewe GmbH & Co KG
<b>Verksamhet:</b>	Textilindustri
<b>Kärnverksamhet:</b>	Gerhard van Clewe, ett familjeföretag i tredje generationen, erbjuder skraddarsydd lösningar inom slutbehandling av textilier för företagskunder från textilindustrin.
<b>Stad/land:</b>	Dingden, Nordrhein-Westfalen, Förbundsrepubliken Tyskland
<b>Grundat år:</b>	1954
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.van-clewe.de">http://www.van-clewe.de</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 196      Deltidsanställda: 2
<b>Årsomsättning 2002:</b>	23,5 miljoner euro

# 5



## Integrerade fallstudier

### Introduktion

I detta kapitel behandlas inte en "kategori" i den mening som avses i de fyra föregående kapitlen. Det består i stället av exempel på god praxis bland små och medelstora företag som tillgodogjort sig en **helhetssyn** på ansvarsfullt entreprenörskap. Det betyder att de tillämpar ansvarsfulla metoder inom var och en av de fyra kategorierna: marknad, arbetsplats, samhälle och miljö. En sådan helhetssyn, som ibland kallas *triple bottom line* (ung. tredimensionell resultaträkning), ligger närmare målet att förverkliga en hållbar utveckling och kan leda till större samverkansvinster och fördelar.

Det bör dock även påpekas vad som sades i början om det **strategiska tillvägagångssätt** och den **dynamiska process** som ett ansvarsfullt entreprenörskap innebär. I många fall börjar engagemanget hos små och medelstora företag för sociala frågor och miljöfrågor med en konkret fråga. Hela agendan för socialt ansvar omfattas sällan på en gång. Det kan gälla antingen en fråga som ligger ägaren varmt om hjärtat, t.ex. sponsring av lokal välgörenhet, eller en fråga som uppfattas som relevant för företagets överlevnad och tillväxt, t.ex. kostnadsbesparingar genom bättre miljöledning eller marknadsdifferentiering genom att utveckla "ansvarsfulla" produkter och tjänster. Från denna utgångspunkt kan ett mer omfattande engagemang utvecklas. Men om inte dessa verksamheter på något sätt integreras i den övergripande affärsstrategin och ledningssystemet kommer ett litet företag att få svårigheter med att fördela resurser till "icke nödvändiga" sociala aktiviteter på medellång och lång sikt.

De **fem integrerade fallstudierna** i detta kapitel täcker ett brett spektrum. Det norska fiskeriet **Båtsfjordbruket** illustrerar symbiosen mellan ett avlägset lokalsamhälle och ett litet eller medelstort företag där omfattningen av det ömsesidiga beroendet gör ett ansvarsfullt uppförande till en livsnödvändighet för båda parter. Det är också ett intressant exempel på ett nätverk av företag som samarbetar på områden av gemensamt intresse, t.ex. utbildning av anställda. Österrikiska

**DORF-Installateur** har utvecklat en modell som bygger på deltagande. Med hjälp av modellen kan personalen utveckla sin kompetens och kreativitet fullt ut, och den garanterar nöjda kunder. **Harineras Villamayor**, en mjölproducent i norra Spanien och medlem av FN:s initiativ Global Compact, är ett exempel på ett litet eller medelstort företag som förenar ansvarsfulla metoder på lokal nivå på arbetsplatsen och med avseende på miljön med en global vision av samhällsengagemang. Det nederländska familjeföretaget **Peeze Coffee** visar upp en hög grad av miljömedvetande inte endast i den egna förädlingen av kaffe utan även genom att bry sig om miljön och arbetsförhållandena för kaffeodlare i utvecklingsländer. **Peeze Coffee** var det första kafferosteriet som blev Max Havelaar-rättvisemärkt, vilket visar att det åtagit sig att förvalta leverantörskedjan på ett ansvarsfullt sätt. Sist men inte minst har det svenska småföretaget **Sånga-Säby** utpräglade värderingar om hållbar utveckling, som det vill dela med sig till kunder som använder dess konferensanläggningar.

### Beskrivning av god praxis

#### Beskrivning:

Fiskerinäringen har ett gemensamt behov av olika typer av tjänster och produkter. Flera gemensamma företag har bildats i samarbete mellan företagen, de lokala myndigheterna och organ utanför lokalsamhället. Fiskerinätverket säkrar och upprätthåller en stabil fiskerinäring i en region där flera företag varit tvungna att ge upp p.g.a. det långa avståndet till marknaderna och bristen på kvalificerad arbetskraft. Genom nätverket samarbetar företagen på områden som de gemensamt har nytta av, t.ex. utbildning av personal.

Båtsfjordbruket AS visar hur ett litet eller medelstort företag kan använda ett sådant nätverk inte endast för att säkra och upprätthålla sin egen produktion, utan även för att skapa ett företag där de anställda deltar i beslutsfattandet. Utvecklingen av lokalsamhället och industrin är internt sammankopplade: "Det som är bra för Båtsfjord är bra för industrin".

Ett ansvarsfullt entreprenörskap är integrerat i företagets övergripande strategi, dvs. att

- utveckla och upprätthålla hälsa och säkerhet på arbetsplatsen och en bra arbetsmiljö och att ta hand om den yttre miljön,
- uppnå en god ekonomi genom produktion och försäljning av tillverkade produkter av hög kvalitet baserade på råvaror från havet,
- fokusera på flexibilitet och lönsamhet och på så sätt säkerställa företagets framtid.

#### Arbetsplatsen:

I en arbetsintensiv näring är bristen på arbetare i regionen en utmaning för Båtsfjordbruket. För att locka till sig och behålla personal måste man kunna erbjuda goda arbetsförhållanden och skapa ett gott anseende.

- Att filea fisk är ett monotont arbete med risk för muskel- och skelettskador. Under de fem senaste åren har företaget gjort stora investeringar för att förbättra arbetsförhållandena, effektiviteten och hygien i produktionen. Dessa insatser går utöver de lagstadgade kraven, t.ex. har man inrättat en bastu, ett vilrum och ett kök för att laga varm mat. Företaget arbetar på ett professionellt sätt för att utveckla och upprätthålla det interna kontrollsystemet och får hjälp av kopplingen till Båtsfjord OHS, den gemensamma kommunala arbetshälsovården, då man gör de nödvändiga mätningarna och bedömer arbetsmiljön.
- I arbetsmiljökommittén deltar de anställda genom sina företrädare i företagets planeringsprocesser. Särskilda arbetsgrupper har inrättats för att sköta projekt av betydelse för arbetstagarna. Dessutom arrangeras informationsmöten för att diskutera olika frågor och framtidsplaner.
- Personalutveckling är högprioriterat i företaget och varje begäran om kurser och vidareutbildning har bedömts positivt. Arbetare från Båtsfjordbruket deltar i en universitetskurs och i en flerårig kurs för ett certifikat om yrkesskicklighet för arbetare i fiskeindustrin. Största delen av denna utbildning arrangeras i Båtsfjords utbildningscentrum.

#### Samhället:

Båtsfjordbruket AS är noga med att utveckla en kultur som främjar solidaritet och en känsla av tillhörighet till företaget och lokalsamhället.

- För att fylla behovet av arbetskraft har företaget anställt personer från andra länder som Sverige, Finland och Ryssland, och även tamiler. Fokuseringen på integration har varit nödvändig för att klara samarbetet trots skillnaderna i bakgrund och kultur. Företaget tar ansvar för integreringen av gästarbetarna även på deras fritid. Viktiga åtgärder inom ramen för detta arbete har varit olika gemensamma aktiviteter som sporttillställningar, julfester och en fest då solen kommer tillbaka i mars efter tre månader.
- Båtsfjordbruket lägger stor vikt vid att erbjuda ungdomar som går i skolan utbildningskurser och sommarjobb för att motarbeta tendensen att de flyttar från Båtsfjord då de slutat skolan.

## Miljön:

Båtsfjordbruket AS engagerar sig för att vända miljöutmaningar till positiva affärsmöjligheter.

- Fiskerierna i Båtsfjord har bildat ett företag, Environmental Process AS, med syftet att producera lönsamma biprodukter som fiskmjöl, proteinprodukter och olja av råvaror från den primära produktionen som tidigare kastades i havet. Resultatet är ett framgångsrikt företag som sysselsätter tolv lokalinvånare och bidrar till renare vatten runt produktionsanläggningarna.

## Marknaden:

Båtsfjordbruket AS inriktar sig på garanterad kvalitet och företagsledningen i sin egen produktionsanläggning liksom i leverantörernas.

- Företaget har slutfört en framgångsrik kvalitetskampanj med inriktning på både norska och ryska fiskefartyg.

## Affärsfördelar:

- Förbättrad rekrytering, mindre personalomsättning.
- Förbättrat samarbete inom branschen om frågor som företagen var för sig saknat resurser att lösa på egen hand inom den egna organisationen.
- Förbättrad utbildning och personalutveckling på lokal nivå.

## Fördelar för samhälle/intressenter:

- Utveckling av attraktiva fritidsaktiviteter i samhället.
- Möjligheter till utbildning på lokal nivå.
- Mindre föroreningar av vattnet.

## Utmärkelser:

- Fiskeridirektoratets kvalitetspris 1994.

Namn	Båtsfjordbruket AS
<b>Verksamhet:</b>	Fiskeri
<b>Kärnverksamhet:</b>	Båtsfjordbruket AS är litet företag inom fiskerinetverket i kommunen Båtsfjord, ett avlägset samhälle med 2 500 invånare på Finnmark fylkes nordkust. Företaget, som bildades redan på 1700-talet, ombildades 1981 som ett nytt och modernt företag. Efter ett antal "goda år" har man kunnat anförskaffa nya lokaler för produktion och nedfrysning för lagring, bygga om lagringslokaler och modernisera produktionsprocessen.
<b>Stad/land:</b>	Båtsfjord, Norge
<b>Grundat år:</b>	1981
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.baatsfjordbruket.no">http://www.baatsfjordbruket.no</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 64 Säsonganställda och tillfälligt anställda: 25
<b>Årsomsättning 2002:</b>	14,3 miljoner euro

## DORF-INSTALLATEUR (ÖSTERRIKE)

### Beskrivning av god praxis

#### Beskrivning:

1983 genomförde DORF-Installateur en organisatorisk omstrukturering som byggde på deltagande. Modellen bygger på tio oberoende grupper som verkar som små företag inom moderföretaget med en hög grad av eget ansvar och behörighet samtidigt som de håller fast vid företagets gemensamma vision.



#### Marknaden/arbetsplatsen:

Gruppstrukturen ger gruppledarna möjlighet att koncentrera sig helt på kundernas behov, eftersom de understöds av företagets kompetenscentrum som står för planering, utbildning, kontorsarbete, marknadsföring osv. Genom att sätta både sina kunders och de anställdas intressen, behov, önskemål och mänskliga potential i centrum för företagets strategi har man lyckats uppnå en hög andel nöjda kunder och motiverad personal. Företagets kundtjänst är öppen dygnet runt och man har infört resultatbaserad lön.

Företaget tycker självt att det skapar en miljö som ger utrymme för de anställda att utveckla sin kreativitet, kapacitet och potential. Mottot är "Gör dina anställda framgångsrika så kommer du själv att bli det".

Sedan 2002 samarbetar DORF-Installateur med åtta lokala hantverksföretag för att optimera kundservicen på plats. Företaget har även bildat en plattform för affärspartner för att underlätta utbildning och informationsutbyte om energieffektiva renoveringar. Sedan 1996 är företaget ISO 9000-certifierat.

#### Samhället:

DORF-Installateur ordnar årligen praodagar för studerande i sista klass i lokala skolor för att ge dem möjlighet att lära känna yrket bättre.

DORF-Installateur har engagerat sig i olika sociala projekt, t.ex. en studiecirkel för funktionshindrade, ett nätverk för barn och en skola för fysiskt funktionshindrade barn. Företaget har byggt badrum för funktionshindrade i samarbete med Institutet för sociala tjänster (Institut für Sozialdienste) och tre andra företag. Det stöder även olika sportklubbar som bedriver aktiv ungdomspolitik.

#### Miljön:

Sedan 1975 har DORF-Installateur gått i täten för aktiviteter som främjar alternativ och miljöanpassad uppvärmningsteknik med målet att minska utsläpp av koldioxid från privata hushåll. Initiativen rör bl.a. solenergi och alternativ teknik, utveckling av forskningsprojekt, det första "solhuset" i Österrike, installation av värmepumpar och införande av "brännvärdeteknik" i Österrike. Företaget har även deltagit i "miljöaktivism", vilket omfattade grundandet av föreningen "Den energimedvetna uppvärmningskonstruktören" och en plattform för minskad energiförbrukning i delstaten Vorarlberg.

Olika utmärkelser som företaget fått av kommunen Götzis vittnar om företagets goda praxis i avfallssortering, utnyttjande av regnvatten, solenergi och genomförande av en omfattande ekologisk företagsmodell. 1996 blev DORF-Installateur det första hantverksföretaget i Vorarlberg som blev ISO 9001- och ISO 14001-certifierat.

#### Affärsfördelar:

- Motiverad och effektiv personal.
- Hög andel nöjda kunder p.g.a. flexibilitet och snabba reaktioner från minigrupper.
- Utvidgning av verksamheten till två nya platser till följd av 35 nya anställda som man tagit över från en konkursmässig konkurrent och som kunde integreras i DORF-Installateur utan problem.
- Ökad omsättning.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

- **Personalen:** resultatbaserad lön, gemensam vision, frihet och individuellt ansvar i beslutsfattande, självförverkligande.
- **Kunderna:** integrerad och högkvalitativ tjänst för sanitets- och värmeinstallationer, personlig och flexibel service.
- **Affärspartner:** öppna och ärliga relationer till leverantörer och affärspartner.
- **Miljön:** minskade miljöeffekter av värmeinstallationer och effektiv användning av icke-förnybara energikällor, modell för andra företag.

### Utmärkelser:

- 1977 statligt pris för energiforskning "Solhuset Göfis", Republiken Österrike.
- Miljöpris 1995 och 1997, kommunen Götzis.
- Bästa entreprenör i lärlingskap, delstaten Vorarlberg.
- Pristagare 2000 "Kvinnor och familjen på arbetsplatsen", delstaten Vorarlberg.
- Tredje pris 2001 "Kvinnor och familjen på arbetsplatsen", Republiken Österrike.
- Årets entreprenör 2002 i kategorin "Handel", hantverks- och handelsavdelningen vid österrikiska förbundshandelskammaren.

### Rapporter/mer information:

- Delstaten Vorarlberg:  
<http://www.vorarlberg.at>
- Regionala handelskammaren i Vorarlberg:  
<http://www.wko.at/vlbg>

Namn	DORF-Installateur
<b>Verksamhet:</b>	Sanitär utrustning och uppvärmning
<b>Kärnverksamhet:</b>	DORF-Installateur, en del av ett företagsnätverk bestående av fyra specialiserade enheter, erbjuder sina kunder en integrerad tjänst från rådgivning till installation av sanitär utrustning och uppvärmningssystem. Särskild tonvikt läggs vid "friskvård" och alternativ uppvärmningsteknik.
<b>Stad/land:</b>	Götzis och andra platser, Vorarlberg, Österrike
<b>Grundat år:</b>	1973
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.dorfinstallateur.at">http://www.dorfinstallateur.at</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 101
<b>Årsomsättning 2002:</b>	13,8 miljoner euro

## HARINERAS VILLAMAYOR (SPANIEN)

### Beskrivning av god praxis

**Beskrivning:** Företagets vision och strategi bygger på de grundläggande värdena för hållbar utveckling. Harineras Villamayor håller på att införa en plan för socialt ansvar med de föreslagna målen

- att bättre lära känna intressenternas intressen och förväntningar,
- att till slutet av 2003 bli SA8000-certifierat,
- att inrätta en öppen informationspolicy och kommunikationsplan, inklusive offentliggörande av en hållbarhetsrapport i enlighet med Global Reporting Initiative.

**Marknaden:** Harineras Villamayor hör till Europeiska stiftelsen för kvalitetsstyrning (EFQM) som också införlivat de tre pelarna för hållbar utveckling och företaget håller på att genomföra standarden SA8000. För att garantera kvaliteten har företaget långsiktiga kontakter med de lantbrukare som producerar vete. Företaget garanterar kvalitet och bra service för kunderna med hjälp av ny skördeteknik, modern teknik i anläggning och utrustning och modern distributionslogistik.

**Arbetsplatsen:** Företaget har en direkt relation till alla anställda, en stabil sysselsättningskvot på 95 % och man låter företrädare för personalen delta i beslut som rör företaget. Relationerna till fackföreningen är goda och det förekommer inga arbetskonflikter. Harineras Villamayor främjar internt avancemang för personalen och företaget har en hälso- och säkerhetskommitté som består av personal och företagsledning och som planerar förebyggande åtgärder och organiserar ett personalutbildningsprogram om hälso- och säkerhetsfrågor.

**Samhället:** Harineras Villamayor har tagit en rad initiativ för att främja företagets sociala ansvar. Det deltar t.ex. i det styrande rådet för Code of Government of the Sustainable Company (2000) och i FN:s initiativ Global Compact (2001) och utvecklar på senare tid ett globalt program för företagets sociala ansvar med hjälp av Fundación Ecología y Desarrollo.

**Miljön:** De miljömässiga förbättringarna började med samarbete när en samling verktyg för ekoeffektivitet utarbetades som en del av European Eco-efficiency Initiative som stöds av den spanska miljöstiftelsen Fundación Entorno. Företaget är ISO 14001-certifierat och har från 2002 genomfört avsevärda förbättringar i fråga om damm och buller, vilket är de största problemen i denna typ av industri. Detta var viktigt eftersom industrin ligger inne i staden Huesca.

### Affärsfördelar:

På grund av den svåra situation som råder i sektorn har företagets metoder inte resulterat i ökad vinst, men däremot i ett gott anseende på marknaden och i samhället, personal som trivs och förbättringar på miljöområdet. Företagets vinst ligger i reserver och i kapitalbasen för att garantera den framtida överlevnaden och sysselsättningen.

### Fördelar för samhälle/ intressenter:

- Miljöförbättringar.
- Nöjda anställda.

### Utmärkelser:

- Premio a la Excelencia Empresarial 2002, utdelat av Comunidad Autónoma of Aragón för genomförande av EFQM-modellen.

Namn	Harineras Villamayor SA
<b>Verksamhet:</b>	Produktion av mjöl och mannagryn
<b>Kärnverksamhet:</b>	Harineras Villamayor, med säte i den nordliga spanska provinsen Huesca, producerar mjöl och mannagryn av högsta kvalitet med hjälp av modern produktions-teknik. Företaget börsnoterades 1978.
<b>Stad/land:</b>	Huesca, Spanien
<b>Grundat år:</b>	1934
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.harinerasvillamayor.com">http://www.harinerasvillamayor.com</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 68
<b>Årsomsättning 2002:</b>	30,75 miljoner euro

### Rapporter/mer information:

Den årliga rapporten om företagets sociala ansvar kan fås av företaget. Kontakt: josevillamayor@terra.es

### Beskrivning av god praxis

#### Beskrivning:

Peeze har ett integrerat företagsledningssystem som omfattar kvalitet, arbetstagare och miljö.

#### Marknaden:

Peeze levererar kaffe till kvalitetsmedvetna cateringfirmor och det var det första kafferosteriet som blev Max Havelaar-rättvisemärkt. Rättvisemärkningen garanterar att små jordbrukare i utvecklingsländer får ett godtagbart pris för sina produkter och att de arbetar under acceptabla förhållanden. Rättvisemärkningen gäller hela leverantörskedjan från odlaren till konsumenten enligt internationella kriterier fastställda av FLO, Fairtrade Labelling Organisation. Peezes "Mex-Eco", ett ekologiskt rättvisemärkt kaffe, har särskilt under de senaste åren blivit en stor framgång. Inga gödningsämnen eller kemiska bekämpningsmedel används och kaffebuskarna planteras mellan träd för att förhindra jorderosion och på så sätt garantera den långsiktiga hållbarheten för de små jordbruken. Vid sidan av hållbarhet är kvalitet och innovation huvudfrågor för Peeze.

Företagets vd/ägare har kommit på många förbättringar av fabrikenes produktionsprocesser som företaget gratis ställer till marknadens förfogande.

#### Arbetsplatsen:

I fabriken är det enkla manuella arbetet helt datoriserat, från paketering till staplande av lådor. Som företagets vd/ägare säger: "Varför knäcka ryggen på en människa när en robot för 50 000 euro kan göra arbetet?". Med insikt om vikten av en god balans mellan arbete och fritid tillåts overtidsarbete endast i undantagsfall, och Peeze har en egen träningslokal för de anställda och deras familjer. Jämlikhet mellan könen är en självklarhet för Peeze och kvinnor finns på olika poster i företagsledningen. Ledningsstilen är öppen och informell och vd:n/ägaren tillbringar mycket tid på fabriksgolvet för att hålla kontakten med de anställda och få höra senaste nytt. De anställda kan på så sätt lätt ta kontakt med företagsledningen och påverka beslutsfattandet. Företagets utbildningsbudget är med 1,6 % av de totala arbetskostnaderna ungefär dubbelt så stor som genomsnittet för små och medelstora företag i Nederländerna (0,85 %). Två gånger per år kartlägger Peeze de anställdas åsikter för att ytterligare förbättra situationen.

#### Samhället:

Fastän Peeze inte har någon policy för samhällsfrågor försöker företaget uppfylla önskemål från sociala organisationer genom att bjuda på gratis kaffe eller ställa kaffemaskiner till förfogande utan kostnad. Företaget organiserade även 2002 ett informellt möte med lokalsamhället och man ser till att företagets verksamhet inte påverkar omgivningen negativt. Detta gör man t.ex. genom att använda moderna, luktfria rostare, köpa tysta maskiner och ha tillräckligt med parkeringsplatser för kunder. Företagsledningen anser att hållbarhet uppnås om man inriktar sig på företaget, de anställda och produktionskedjan. Först när potentialen för förbättringar på dessa områden har utnyttjats fullt ut bör företaget vända sin uppmärksamhet mot samhällsfrågor.

#### Miljön:

Vid Peeze läggs stor vikt vid miljöanpassad produktion. Företagets hela ledningsstrategi är inriktad på att minska trycket på miljön. Peeze köper kaffebönor av högsta kvalitet som odlas ekologiskt (genetisk differentiering) och inte skadar regnskogen. Buskarna kyls främst med lagrat och avdunstat regnvatten. Överskottsvärmen från rostningen av kaffet återanvänds. Med en innovativ rostningsprocess har man minskat vattenförbrukningen med 99 %. Biologiskt avfall, som skalet på bönorna, komposteras. De stora förpackningsmaterialen till kaffemaskinerna är miljöanpassade och återanvänds. I konsumentförpackningarna har det energikrävande aluminiumet avskaffats. Kaffet hålls i stället färskt med hjälp av en särskild återförslutningsflik. Grön elektricitet används och koldioxidutsläppen kompenseras med skogsplantering.

### Affärsfördelar:

- Gott anseende.
- Trivsel bland personalen.
- Bättre miljö.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Utbildning.
- Medvetenhet.
- Bättre miljö.

### Utmärkelser:

- Hedersnämmande för "miljöframgångar", Nederländernas ministerium för fysisk planering, bostäder och miljö.
- Miljöpris 1996, kommunen Arnhem.
- Årets entreprenör 1997, provinsen Gelderland.
- Nominerat till sectors innovation award 2002 (sektororganisation och årlig utställning).

### Rapporter/mer information:

För årsrapport kontakta [r.smit@peeze.nl](mailto:r.smit@peeze.nl)

Namn	Peeze Coffee
<b>Verksamhet:</b>	Kafferosteri
<b>Kärnverksamhet:</b>	Peeze Coffee är ett familjeföretag som under 125 år specialiserat sig på tillverkning av kaffe av hög kvalitet. Peeze Coffee säljs inte i stormarknader, utan endast i affärer, restauranger och kaféer.
<b>Stad/land:</b>	Arnhem, Nederländerna
<b>Grundat år:</b>	1879
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.peeze.nl">http://www.peeze.nl</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 39
<b>Årsomsättning 2002:</b>	9–10 miljoner euro

## Beskrivning av god praxis

### Beskrivning:

Sånga-Säby har förklarat att man har som mål att bli ett hållbart företag. Företaget vill vara en mänsklig och hållbar arbetsplats och ge god service åt kunden. Man satsar även på samarbete och ömsesidigt stöd. Företaget har tagit fram en egen uppförandekod och tillämpar miljöledningsstandarder (ISO 14000). Företaget samarbetar med en extern hållbarhetsgranskare.



### Marknaden:

Sånga-Säby försöker locka kunder som delar filosofin och lägger stor vikt vid kundservice och kundtillfredsställelse. Hälsosamma livsmedel är en aspekt av dess ekologiska profil och övergripande kvalitetsstrategi: 25 % av maten – inklusive vinerna – är ekomärkt och brödet är hembakat. Kunderna informeras utförligt om vad de serveras. Kontakterna med svenska lantbrukare och livsmedelsprodukter har hjälpt företaget att utveckla en ekologisk profil och Sånga-Säby har regelbundet möten med sina leverantörer för att förklara vilka behov man har.

### Miljön:

Förutom ekologiska livsmedel använder Sånga-Säby även ekomärkt kontorsutrustning, trä möbler och miljöanpassade rengöringsprodukter. Företaget genomför en rad åtgärder för att minska transportutsläppen. Man arrangerar grupptranporter (minibussar och taxi) för kunder som kommer från staden och lånar ut bilar med ekologiskt bränsle för provkörning. Mineralvatten, som transporteras över långa avstånd, har ersatts med kolsyrat sjövattnet.

Energien kommer från förnybara källor som värmepumpar, solfångare och rapsolja för uppvärmning. Köksavfallet komposteras i jordbruket och annat avfall återvinns. Sånga-Säby har också ett bredare perspektiv på miljön som innefattar ekologi och djurliv. Inom en nära framtid skall företaget medvetet anlägga en skogsbrand för att stimulera insekter och växter som endast växer efter att undervegetationen rensats bort genom skogsbränder.

### Arbetsplatsen:

Sånga-Säbys rekryteringspolicy syftar till mångfald bland personalen, inklusive ålder och kön, och företaget anställer personer med olika bakgrund i arbetslivet. De anställda håller möten varje vecka så att de kan delta i planeringen av sitt arbete som baseras på affärsplanen. En gång i månaden hålls informationsmöten med all personal och lönerna ligger över genomsnittet i branschen. Företagsledningen för individuella diskussioner med personalen om trivselen på jobbet, kompetensutveckling, byte av arbetsuppgifter och vidareutbildning. Personalen kan flytta mellan olika avdelningar och företaget har förståelse för behovet av ändringar. Företaget erbjuder hälsokontroller, betalda träningstillfällen för de anställda, massage och quigong under arbetstid samt rådgivning och analys. De anställda erbjuds flexibel arbetstid för att hjälpa familjerna och företaget försöker tillgodose behovet av arbetsfria helgdagar vid t.ex. jul och påsk. Under lågsäsongen samarbetar företaget med andra hotell och erbjuder de anställda möjlighet att arbeta vid t.ex. skidanläggningar.

### Samhället:

Sånga-Säby är en viktig arbetsgivare på sin ort på landet och företaget ser gärna att personer ur lokalbefolkningen anställs av miljöskäl (minskade transportkostnader). Företaget erbjuder arbetstillfällen och utbildning för lärlingar, men även för arbetslösa och personer som återhämtar sig från sjukdom. Detta resulterar ofta i anställning. Företaget har ett kommunalt daghem, som även används av dess egna anställda, och företaget är även en viktig tjänsteleverantör för anställda med familj, t.ex. hyrs bostäder ut till anställda till självkostnadspris. Lokala intresse-organisationer erbjuder gratis möteslokaler. De betalar endast för maten.

### Affärsfördelar:

Miljöprofilen var en konkurrensfördel när företaget var nygrundat eftersom den skapade kundlojalitet. Lojaliteten var särskilt stor bland företag som krävde hög miljöstandard av sina leverantörer. I dag då miljöprofilering är vanligt för konferenscentrum försöker Sångasaby skapa långsiktiga partnerskap med kunder genom att erbjuda dem skräddarsydda tjänster till ett fast årspris och med tydliga ekologiska inslag.

### Fördelar för samhälle/intressenter:

- Kunderna kan välja en leverantör som upprätthåller starka ekologiska och sociala värden.
- Skapande av arbetstillfällen i närområdet.
- Förebild.

### Utmärkelser:

Flera miljöpriser, t.ex.:

- IHRA:s miljöpris.
- Electrolux Eco Kitchen Prize.
- Green Globe Recognition Award.
- Ecover Gullfiber's Prize for Sustainable Building.

### Rapporter/mer information:

- Sedan 1997 årlig hållbarhetsrapport inklusive utvärderingar av kundernas och de anställdas tillfredsställelse <http://www.sanga-saby.se>

<b>Namn</b>	<b>Sångasaby Kurs och Konferens AB</b>
<b>Verksamhet:</b>	Konferenstjänster
<b>Kärnverksamhet:</b>	Sångasaby har erbjudit konferenstjänster under de 20 senaste åren. Sedan 2001 bedriver företaget verksamhet på två orter: huvudkonferenscentrum på Färingsö, en ö i en sjö nära Stockholm, och nya lokaler i Stockholms centrum. Sångasaby ägs av Lantbrukarnas riksförbund och företaget äger både jordbruks- och skogsmark.
<b>Stad/land:</b>	Färingsö och Stockholm, Sverige
<b>Grundat år:</b>	1982
<b>Webbplats:</b>	<a href="http://www.sanga-saby.se">http://www.sanga-saby.se</a>
<b>Antal anställda 2002:</b>	Heltidsanställda: 55
<b>Årsomsättning 2002:</b>	4,5 miljoner euro

## Bilaga

### Förteckning över medlemmar i expertgruppen som bidragit till denna publikation

Land	Namn	Organisation
Belgien	Ariane Molderez Natacha Zuinen	Business & Society Belgium Task force développement durable, Bureau fédéral du Plan
Danmark	Jannik Bay	Finansministeriet
Tyskland	Frank Maass	Institut für Mittelstandsforschung (Bonn)
Spanien	Luis González Gómez de Aranda	CEOE, Department of International Relations
Frankrike	Jean-Pierre Segal	CNRS Gestion & Société
Irland	Steve Costello	Business in the Community – Ireland
Italien	Giuseppe Schinaia Katia Martino	Ministero delle Attività Produttive Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Nederländerna	Marieke van Ginkel	Ministerie van Economische Zaken
Österrike	Helmut Heindl	Wirtschaftskammer Österreich
Finland	Jorma Immonen Juhani Seppälä	Handels- och industriministeriet Industrins och Arbetsgivarnas Centralförbund
Sverige	Stefan Henningsson Göran Wiklund	NUTEK – Verket för näringslivsutveckling Banbrytarna
Förenade kungariket	David Ratcliffe	DTI – Department of Trade and Industry
Norge	Erik Lundeby	NHO – Næringslivets Hovedorganisasjon
Tjeckien	Jiří Michovský	Handels- och industriministeriet
Lettland	Dainis Locans	Latvian Association of Business Consultants
Polen	Boleslaw Rok	Responsible Business Forum
Slovenien	Miroslav Polacek	Finansministeriet
Turkiet	Oya Han	KOSGEB, Entrepreneurship Development Institute
Europeiska kommissionen	Claudia Gintersdorfer	Generaldirektoratet för näringsliv

## Mer information från GD Näringsliv

Mer information om det arbete som utförs av kommissionsledamoten Erkki Liikanen och om generaldirektoratet för näringsliv kan fås från tryckta publikationer och på Internet.

**Kommissionsledamot Erkki Liikanen, med ansvar för näringsliv och informationsområdet:** [http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index\\_sv.htm](http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_sv.htm)

**GD Näringslivs internetadress:**  
[http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index\\_sv.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_sv.htm)

**CORDIS (Gemenskapens informationstjänst för forskning och utveckling):**  
<http://www.cordis.lu>

**GD Näringslivs arbetsprogram:**  
[http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work\\_programme\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work_programme_en.htm)

**GD Näringslivs tryckta publikationer:**  
<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/index.htm>

## Näringslivspublikationer

*Enterprise Europe* är ett gratis nyhetsbrev som ges ut varje kvartal på gemenskapens elva språk av GD Näringsliv. I det behandlas GD Näringslivs hela ansvarsområde, både genom offentliggörande av nya initiativ och praktisk information.

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/enterprise-europe/index.htm>

*CORDIS focus* ges ut två gånger i månaden på spanska, tyska, engelska, franska och italienska. Det är en översikt över den viktigaste utvecklingen inom forskning och innovationsinsatser och berör alla aspekter på i Europeiska unionen, bl.a. allmänpolitisk utveckling, programgenomförande, anbudsinfordringar och resultaten av dem, arrangemang, lagstiftning och mycket annat.

<http://www.cordis.lu/focus/en/src/focus.htm>

*Innovation & Technology Transfer* ges ut sex gånger per år på spanska, tyska, engelska, franska och italienska inom ramen för Europeiska kommissionens Innovationsprogram, vilket syftar till att främja innovation på gemenskapsnivå och uppmuntra de små och medelstora företagens deltagande i det femte ramprogrammet för forskning. Tyngdpunkten ligger på aktuella nyheter med samma målsättningar samt på mer djuplodande fallstudier av framgångsrika projekt.

<http://www.cordis.lu/itt/itt-en/home.html>

*Euroabstracts* ges ut sex gånger per år på engelska av "Programmet för Innovation och små och medelstora företag" som ingår i Europeiska kommissionens femte ramprogram för forskning. Programmet för Innovation och små och medelstora företag främjar innovation och uppmuntrar deltagande från små och medelstora företag i femte ramprogrammet.

<http://www.cordis.lu/euroabstracts/en/home.html>

*European Trend Chart on Innovation newsletter*. Trenddiagramprojektet utvecklar praktiska verktyg för beslutsfattare på innovationspolitikområdet i Europa. Ur innehållet: Datainsamling, regelbunden uppdatering och analys av information om innovationspolitik på nationell nivå och gemenskapsnivå. Nyhetsbrevet ges ut kvartalsvis på tyska, engelska och franska. Ytterligare rapporter och studier finns på Internet (<http://trendchart.cordis.lu/Reports/>).

## Enterprise Papers

- 14 Entrepreneurship – A survey of the literature**  
2003. 44 s. (EN). Kat. nr NB-AE-03-014-EN-C
- 13 B2B internet trading platforms: Opportunities and barriers for SMEs – A first assessment**  
2003. 44 s. (EN). Kat. nr NB-AE-03-013-EN-C
- 12 Industrial policy in the economic literature: Recent theoretical developments and implications for EU policy**  
2003. 30 s. (EN). Kat. nr NB-AE-02-013-EN-C
- 11 For the customer's sake: the competitive effects of efficiencies in European merger control**  
2002. 88 s. (EN). Kat. nr NB-AE-02-011-EN-C
- 10 Business management factors and performance across countries**  
2002. 54 s. (EN). Kat. nr NB-AE-02-003-EN-C
- 9 Business impact assessment pilot project. Final report – Lessons learned and the way forward**  
2002. 40 s. (EN). Kat. nr NB-AE-02-002-EN-C
- 8 Technology policy in the telecommunication sector – Market responses and economic impacts**  
2002. 46 s. (EN). Kat. nr NB-AE-02-001-EN-C
- 7 Innovation and competitiveness in European biotechnology**  
2002. 112 s. (EN). Kat. nr NB-40-01-690-EN-C
- 6 Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control**  
2001. 164 s. (EN). Kat. nr NB-40-01-608-EN-C
- 5 Innovation, technology and risk capital**  
2001. 48 s. (EN). Kat. nr NB-40-01-339-EN-C
- 4 Europe's position in quality competition**  
2001. 66 s. (EN). Kat. nr NB-38-01-964-EN-C
- 3 External services, structural change and industrial performance**  
2001. 36 s. (EN). Kat. nr NB-38-01-956-EN-C
- 2 The textile and clothing industry in the EU – A survey**  
2001. 68 s. (EN). Kat. nr NB-38-01-770-EN-C
- 1 Global competitiveness in pharmaceuticals – A European perspective**  
2001. 108 s. (EN). Kat. nr NB-37-01-162-EN-C

## Företagsrelaterade vägledningar

### **Helping the transfer of businesses: A “good practice guide” of measures to supporting the transfer of businesses to new ownership**

2003. 47 s. (finns på gemenskapens samtliga språk). Kat. nr NB-47-02-979-\*\*-C

### **Helping businesses grow: A “good practice guide” for business support organisations**

2002. 53 s. (finns på gemenskapens samtliga språk). Kat. nr NB-39-01-934-\*\*-C

### **Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles**

2002. 41 s. (finns på gemenskapens samtliga språk). Kat. nr NB-39-01-926-\*\*-C

### **Helping businesses start up: A “good practice guide” for business support organisations**

2000. 36 s. (finns på gemenskapens samtliga språk). Kat. nr CT-25-99-980-\*\*-C

## Företagens sociala ansvar och entreprenörskap

**Grönbok – Entreprenörskap i Europa**, KOM(2003) 27 slutlig, 21.1. 2003

**European SMEs and social and environmental responsibility**, *Observatory of European SMEs 2002/nr 4*, Europeiska kommissionen

Kat. nr NB-14-01-004-EN-C

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm)

**Meddelande från kommissionen om företagens sociala ansvar – näringslivets bidrag till en långsiktigt stabil utveckling**, KOM(2002) 347 slutlig, 2.7.2002

**Grönboken ”Främjande av en europeisk ram för företagens sociala ansvar”**, 2001, Europeiska kommissionen

Nr KT-CO-01-452-SV-C (Kat. nr KE-37-01-590-EN-C)

## Kontakt

Europeiska kommissionen, GD Näringsliv, Information och kommunikation, Dokumentationscentrum, B-1049 Bryssel

Fax (32-2) 296 99 30

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/informa/index.cfm>

Försäljning av publikationerna sker från Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer (Publikationsbyrån) via ett nätverk av försäljningskontor. En aktuell förteckning finns på <http://publications.eu.int>.

**Alla publikationer är utgivna av Publikationsbyrån i Luxemburg, om inte annat har angivits.**



Europeiska kommissionen

**Ansvarsfulla entreprenörer**  
**Exempel på god praxis bland små och medelstora företag i Europa**

Luxemburg: Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer

2004 — 53 s. — 21 x 29,7 cm

ISBN 92-894-5478-4



Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning  
<http://eur-op.eu.int/general/en/s-ad.htm>

BELGIQUE/BELGIË

**Jean De Lannoy**

Avenue du Roi 202/Koningslaan 202  
B-1190 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 538 43 08  
Fax (32-2) 538 08 41  
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be  
URL: <http://www.jean-de-lannoy.be>

**La librairie européenne/  
De Europese Boekhandel**

Rue de la Loi 244/Wetstraat 244  
B-1040 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 295 26 39  
Fax (32-2) 735 08 60  
E-mail: mail@libeurop.be  
URL: <http://www.libeurop.be>

**Moniteur belge/Belgisch Staatsblad**

Rue de Louvain 40-42/Leuvenseweg 40-42  
B-1000 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 552 22 11  
Fax (32-2) 511 01 84  
E-mail: eusales@just.fgov.be

DANMARK

**J. H. Schultz Information A/S**

Herstedvang 4  
DK-2620 Albertslund  
Tlf. (45) 43 63 23 00  
Fax (45) 43 63 19 69  
E-mail: schultz@schultz.dk  
URL: <http://www.schultz.dk>

DEUTSCHLAND

**Bundesanzeiger Verlag GmbH**

Vertriebsabteilung  
Amsterdamer Straße 192  
D-50735 Köln  
Tel. (49-221) 97 66 80  
Fax (49-221) 97 66 82 78  
E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de  
URL: <http://www.bundesanzeiger.de>

ΕΛΛΑΔΑ/GREECE

**G. C. Eleftheroudakis SA**

International Bookstore  
Panepistimiou 17  
GR-10564 Athina  
Tel. (30) 21 03 25 84 40  
Fax (30) 21 03 25 84 99  
E-mail: elebooks@books.gr  
URL: [www.books.gr](http://www.books.gr)

ESPAÑA

**Boletín Oficial del Estado**

Trafalgar, 27  
E-28071 Madrid  
Tel. (34) 915 38 21 11 (libros), 913 84 17 15  
(suscripción)  
Fax (34) 915 38 21 21 (libros), 913 84 17 14  
(suscripción)  
E-mail: clientes@com.boe.es  
URL: <http://www.boe.es>

**Mundi Prensa Libros, SA**

Castelló, 37  
E-28001 Madrid  
Tel. (34) 914 36 37 00  
Fax (34) 915 75 39 98  
E-mail: libreria@mundiprensa.es  
URL: <http://www.mundiprensa.com>

FRANCE

**Journal officiel**

Service des publications des CE  
26, rue Desaix  
F-75727 Paris Cedex 15  
Tél. (33) 140 58 77 31  
Fax (33) 140 58 77 00  
E-mail: [europublications@journal-officiel.gouv.fr](mailto:europublications@journal-officiel.gouv.fr)  
URL: <http://www.journal-officiel.gouv.fr>

IRELAND

**Alan Hanna's Bookshop**

270 Lower Rathmines Road  
Dublin 6  
Tel. (353-1) 496 73 98  
Fax (353-1) 496 02 28  
E-mail: hanna@iol.ie

ITALIA

**Licosa SpA**

Via Duca di Calabria, 1/1  
Casella postale 552  
I-50125 Firenze  
Tel. (39) 05 56 48 31  
Fax (39) 055 64 12 57  
E-mail: licosa@licosa.com  
URL: <http://www.licosa.com>

LUXEMBOURG

**Messageries du livre SARL**

5, rue Raiffeisen  
L-2411 Luxembourg  
Tél. (352) 40 10 20  
Fax (352) 49 06 61  
E-mail: mail@mdl.lu  
URL: <http://www.mdl.lu>

NETERLAND

**SDU Servicecentrum Uitgevers**

Christoffel Plantijnstraat 2  
Postbus 20014  
2500 EA Den Haag  
Tel. (31-70) 378 98 80  
Fax (31-70) 378 97 83  
E-mail: sdu@sdu.nl  
URL: <http://www.sdu.nl>

PORTUGAL

**Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª**

Grupo Bertrand, SA  
Rua das Terras dos Vales, 4-A  
Apartado 60037  
P-2700 Amadora  
Tel. (351) 214 95 87 87  
Fax (351) 214 96 02 55  
E-mail: dlb@ip.pt

**Imprensa Nacional-Casa da Moeda, SA**

Sector de Publicações Oficiais  
Rua da Escola Politécnica, 135  
P-1250 -100 Lisboa Codex  
Tel. (351) 213 94 57 00  
Fax (351) 213 94 57 50  
E-mail: sponce@incm.pt  
URL: <http://www.incm.pt>

SUOMI/FINLAND

**Akateeminen Kirjakauppa/  
Akademiska Bokhandeln**

Keskuskatu 1/Centralgatan 1  
PL/PB 128  
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors  
P./tfn (358-9) 121 44 18  
F./fax (358-9) 121 44 35  
Sähköposti: akatilaus@akateeminen.com  
URL: <http://www.akateeminen.com>

SVERIGE

**BTJ AB**

Traktorvägen 11-13  
S-221 82 Lund  
Tfn (46-46) 18 00 00  
Fax (46-46) 30 79 47  
E-post: btjeu-pub@btj.se  
URL: <http://www.btj.se>

UNITED KINGDOM

**The Stationery Office Ltd**

Customer Services  
PO Box 29  
Norwich NR3 1GN  
Tel. (44-870) 60 05-522  
Fax (44-870) 60 05-533  
E-mail: [book.orders@theso.co.uk](mailto:book.orders@theso.co.uk)  
URL: <http://www.tso.co.uk>

ÍSLAND

**Bokabud Larusar Blöndal**

Engjateigi 17-19  
IS-105 Reykjavik  
Tel. (354) 552 55 40  
Fax (354) 552 55 60  
E-mail: bokabud@simnet.is

NORGE

**Swets Blackwell AS**

Hans Nielsen Hauges gt. 39  
Boks 4901 Nydalen  
N-0423 Oslo  
Tel. (47) 23 40 00 00  
Fax (47) 23 40 00 01  
E-mail: info@no.swetsblackwell.com

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

**Euro Info Center Schweiz**

c/o OSEC Business Network Switzerland  
Stampfenbachstraße 85  
PF 492  
CH-8035 Zürich  
Tel. (41-1) 365 53 15  
Fax (41-1) 365 54 11  
E-mail: eics@osec.ch  
URL: <http://www.osec.ch/eics>

BÁLGARIJA

**Europress Euromedia Ltd**

59, blvd Vitosha  
BG-1000 Sofia  
Tel. (359-2) 980 37 66  
Fax (359-2) 980 42 30  
E-mail: Milena@inbox.cit.bg  
URL: <http://www.europress.bg>

CYPRUS

**Cyprus Chamber of Commerce  
and Industry**

PO Box 21455  
CY-1509 Nicosia  
Tel. (357-22) 88 97 52  
Fax (357-22) 66 10 44  
E-mail: stalo@ccci.org.cy

EESTI

**Eesti Kaubandus-Tööstuskoda**

(Estonian Chamber of Commerce and Industry)  
Toom-Kooli 17  
EE-10130 Tallinn  
Tel. (372) 646 02 44  
Fax (372) 646 02 45  
E-mail: einfo@koda.ee  
URL: <http://www.koda.ee>

HRVATSKA

**Mediatrade Ltd**

Strohalov Prilaz 27  
HR-10000 Zagreb  
Tel. (385-1) 660 08 40  
Fax (385-1) 660 21 65  
E-mail: mediatrade@hi.hinet.hr

MAGYARORSZÁG

**Euro Info Service**

Szt. István krt.12  
III emelet 1/A  
PO Box 1039  
H-1137 Budapest  
Tel. (36-1) 329 21 70  
Fax (36-1) 349 20 53  
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu  
URL: <http://www.euroinfo.hu>

MALTA

**Miller Distributors Ltd**

Malta International Airport  
PO Box 25  
Luqa LQA 05  
Tel. (356) 21 66 44 88  
Fax (356) 21 67 67 99  
E-mail: info@millermalta.com

POLSKA

**ArS Polona**

Krakowskie Przedmiescie 7  
Skr. pocztowa 1001  
PL-00-950 Warszawa  
Tel. (48-22) 826 12 01  
Fax (48-22) 826 62 40  
E-mail: books119@arspolona.com.pl

ROMÂNIA

**Euromedia**

Str.Dionisie Lupu nr. 65, sector 1  
RO-70184 Bucuresti  
Tel. (40-21) 260 28 82  
Fax (40-21) 260 27 88  
E-mail: euromedia@mailcity.com

SLOVAKIA

**Centrum VTI SR**

Námestie Slobody 19  
SK-81223 Bratislava 1  
Tel. (421-2) 54 41 83 64  
Fax (421-2) 54 41 83 64  
E-mail: europ@tbb1.cvtisr.sk  
URL: <http://www.cvtisr.sk>

SLOVENIJA

**GV Zalozba d.o.o.**

Dunajska cesta 5  
SI-1000 Ljubljana  
Tel. (386) 13 09 1800  
Fax (386) 13 09 1805  
E-mail: europ@gvzalozba.si  
URL: <http://www.gvzalozba.si>

TÜRKIYE

**Dünya Aktüel A.S**

Globus Dünya Basinevi  
100, Yil Mahallesi 34440  
TR-80050 Bagcilar-Istanbul  
Tel. (90-212) 440 22 27  
Fax (90-212) 440 23 67  
E-mail: aktuel.info@dunya.com

ARGENTINA

**World Publications SA**

Av. Córdoba 1877  
C1120 AAA Buenos Aires  
Tel. (54-11) 48 15 81 56  
Fax (54-11) 48 15 81 56  
E-mail: wpbooks@infovia.com.ar  
URL: <http://www.wpbooks.com.ar>

AUSTRALIA

**Hunter Publications**

PO Box 404  
Abbotsford, Victoria 3067  
Tel. (61-3) 94 17 53 61  
Fax (61-3) 94 17 51 54  
E-mail: admin@tekimaging.com.au

BRASIL

**Livraria Camões**

Rua Bittencourt da Silva, 12 C  
CEP  
20043-900 Rio de Janeiro  
Tel. (55-21) 262 47 76  
Fax (55-21) 262 47 76  
E-mail: livraria.camoes@incm.com.br  
URL: <http://www.incm.com.br>

CANADA

**Les éditions La Liberté Inc.**

3020, chemin Sainte-Foy  
Sainte-Foy, Québec G1X 3V6  
Tél. (1-418) 658 37 63  
Fax (1-800) 567 54 49  
E-mail: liberte@mediom.qc.ca

**Renouf Publishing Co. Ltd**

5369 Chemin Canotek Road Unit 1  
Ottawa, Ontario K1J 9J3  
Tel. (1-613) 745 26 65  
Fax (1-613) 745 76 60  
E-mail: order.dept@renoufbooks.com  
URL: <http://www.renoufbooks.com>

EGYPT

**The Middle East Observer**

41 Sherif Street  
11111 Cairo  
Tel. (20-2) 392 69 19  
Fax (20-2) 393 97 32  
E-mail: meo@soficom.com.eg  
URL: <http://www.meobserver.com.eg>

MALAYSIA

**EBIC Malaysia**

Suite 47.01, Level 47  
Bangunan AmFinance (letter box 47)  
8 Jalan Yap Kwan Seng  
50450 Kuala Lumpur  
Tel. (60-3) 21 62 62 98  
Fax (60-3) 21 62 61 98  
E-mail: ebic@tm.net.my

MÉXICO

**Mundi Prensa México, SA de CV**

Río Pánuco, 141  
Colonia Cuauhtémoc  
MX-06500 México, DF  
Tel. (52-5) 533 56 58  
Fax (52-5) 514 67 99  
E-mail: 101545.2361@compuserve.com

SOUTH KOREA

**The European Union Chamber of  
Commerce in Korea**

Suite 2004, Kyobo Bldg.  
1 Chongro 1-Ga, Chongro-Gu  
Seoul 110-714  
Tel. (82-2) 725-9880/5  
Fax (82-2) 725-9886  
E-mail: eucck@eucck.org  
URL: <http://www.eucck.org>

SRI LANKA

**EBIC Sri Lanka**

Trans Asia Hotel  
115 Sir Chittampalam  
A. Gardiner Mawatha  
Colombo 2  
Tel. (94-1) 074 71 50 78  
Fax (94-1) 44 87 79  
E-mail: ebicsl@sltnet.lk

T'AI-WAN

**Tycoon Information Inc**

PO Box 81-466  
105 Taipei  
Tel. (886-2) 87 12 88 86  
Fax (886-2) 87 12 47 47  
E-mail: elutpe@ms21.hinet.net

UNITED STATES OF AMERICA

**Bernan Associates**

4611-F Assembly Drive  
Lanham MD 20706-4391  
Tel. (1-800) 274 44 47 (toll free telephone)  
Fax (1-800) 865 34 50 (toll free fax)  
E-mail: query@bernan.com  
URL: <http://www.bernan.com>

ANDERE LÄNDER/OTHER COUNTRIES/  
AUTRES PAYS

**Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer  
Wahl/Please contact the sales office of  
your choice/Veuillez vous adresser au  
bureau de vente de votre choix**

**Office for Official Publications  
of the European Communities**

2, rue Mercier  
L-2985 Luxembourg  
Tel. (352) 29 29-42001  
Fax (352) 29 29-42700  
E-mail: info-info-opoce@cec.eu.int  
URL: <http://publications.eu.int>



Publikationsbyrå

*Publications.eu.int*

ISBN 92-894-5478-4



9 789289 454780