

TANK&TÆNK



CEPOS

**ET KRITISK BLIK PÅ  
CSR OG BEGREBET  
“SOCIALT ANSVAR”**

**AF MARTIN ÅGERUP**

# VELKOMMEN TIL CEPOS' TANK&TÆNK

Denne publikation er en del af CEPOS' TANK&TÆNK.

CEPOS' TANK&TÆNK henvender sig til elever og lærere på de gymnasiale uddannelser, studerende og andre, som ønsker indsigt i samfundsvidenskabelige sammenhænge, friheds- og rettighedsbegreber, det danske samfunds opbygning og udfordringer samt naturvidenskab.

På vores hjemmeside [www.cepos.dk](http://www.cepos.dk) vil du kunne finde undervisningsmateriale i form af korte tekster og videoer, som bl.a. kan bruges i undervisningen på landets gymnasier – eller blot til at blive klogere.

Undervisningsmaterialet er under konstant udvikling, og der vil løbende blive tilføjet nye temaer og emner til siden.

CEPOS lægger vægt på, at artiklerne er skrevet af fagpersoner med solid viden og indsigt, så det faglige indhold er i højsædet.

Nogle af artiklerne formidler alene et fagligt indhold, mens andre er debatterende, dvs. at forfatteren enten drager egne konklusioner eller argumenterer for et synspunkt. Enkelte artikler er sat op overfor hinanden som forskellige vinkler på samme problemstilling.

Undervisningsmaterialet fra CEPOS' TANK&TÆNK er til fri afbenyttelse, så længe man husker at angive tydelig kilde.

Vi håber, at gymnasieelever, lærere, studerende, undervisere og øvrige interesserede vil få glæde af materialet, som forhåbentlig kan danne baggrund for gode debatter og medvirke til, at vi alle bliver klogere.

## HVAD ER CEPOS?

Center for Politiske Studier (CEPOS) er en uafhængig borgerlig-liberal tænketank.

CEPOS søger at påvirke den politiske debat og derved de politiske beslutninger ved:

- at frembringe ny viden om samfundsindretningen gennem analyse og forskning
  - at udarbejde løsninger og konkrete forslag til ny politik
- at påvirke nutidens og fremtidens beslutningstagere gennem medier, møder, konferencer, publikationer og uddannelse

# ET KRITISK BLIK PÅ CSR OG BEGREBET "SOCIALT ANSVAR"

## INDLEDNING: FALDGRUBERNE VED VELGØRENHED

I juli 2009 indledte daværende fødevareminister Eva Kjer Hansen sammen med blandt andre flere af sine ministerkolleger en cykeltur fra Danmark til Paris. Formålet med cykelturen var at gøre opmærksom på og samle penge ind til kræftramte børn. Efter én dag på cyklen kørte ministeren imidlertid galt og brækkede sit kraveben.

Denne lille historie illustrerer faldgruberne forbundet med velgørenhed. For det første indebærer velgørenhed ofte, at man bevæger sig ind på områder, som man ikke har synderligt forstand på. I dette tilfælde vælger en minister at kaste sig ud i at køre ca. 1.000 km. på cykel. Når man kaster sig ud i aktiviteter, man ikke har forstand på, indebærer det altid en forøget risiko for uforudsete hændelser, fejl eller uheld. I dette tilfælde styrtede ministeren på sin cykel.

Uheldet medførte, at resultatet af ministerens projekt blev forskelligt fra intentionen. Intentionen var ædel, nemlig at bidrage med en samfundsnyttig indsats. Resultatet blev i stedet, at ministeren kom til at ligge samfundet (sygehusvæsenet) til last. Endvidere må man formode, at hun på grund af uheldet var ude af stand til at passe sit arbejde i en længere periode.

Selv hvis uheldet ikke havde fundet sted, ville ministeren have tilbragt en række dage med at cykle til Paris i stedet for på at passe sit arbejde. Måske kunne hun have gjort mere gavn ved at passe sit arbejde?<sup>1</sup>

## VIRKSOMHEDERS SOCIALE ANSVAR

Nobelpristageren i økonomi Milton Friedman afviste i en artikel i 1970, at virksomheder har et socialt ansvar<sup>2</sup>. Eller sådan bliver det i hvert fald ofte udlagt. Rent faktisk skrev Friedman, at virksomheder har et socialt ansvar, nemlig at øge deres profit. En virksomheds ledelse skal sørge for det bedst mulige afkast til ejerne – selvfølgelig indenfor lovens rammer. Det er deres ansvar som ledere.

Ud over at være ansat i virksomheden er lederen også et menneske, og i denne kapacitet har eller påtager lederen sig måske et ansvar overfor en familie, venner, et lokalsamfund, foreninger, sit land osv. I denne kapacitet kan vedkommende udvise ansvar ved for eksempel at bruge en del af sin løn eller fritid. Vedkommende kan også vælge ikke at arbejde for bestemte virksomheder for eksempel på grund af moralsk uenighed med dens linje. Alt dette er ifølge Friedman godt og rosværdigt.

Hvis lederen derimod begynder at bruge virksomhedens penge på formål, som ikke fremmer virksomhedens indtjening, bruger han eller hun andre folks penge – enten ejernes, hvis handlingen medfører lavere afkast, eller forbrugernes, hvis handlingen medfører højere priser. Det er ikke lederens opgave.

<sup>1</sup> Kynikere vil måske indvende, at ministerens kerneforretning måske netop ikke er at passe sit job som minister men måske snarere at forsøge at opnå genvalg. I givet fald kan cykelturen ses som en parallel til almindelig profitmaksimerende adfærd ud fra en antagelse om, at der er stemmer i at vise sit sociale engagement.

<sup>2</sup> Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits (The New York Times Magazine, September 13).

Hvis ejerne af virksomheden eller forbrugerne ønsker at bidrage til sociale formål, skal de have lov til selv at gøre det med deres egne penge.

Et eksempel på den korrekte rollefordeling ser man hos de fonde, som ejer store del af visse danske virksomheder. Lundbeck-fonden, der ejer 70 pct. af Lundbeck, bruger sin del af overskuddet på forskellige formål, som fondsbestyrelsen opfatter som velgørende eller almennyttige<sup>3</sup>. Virksomhedens overskud ender altså i høj grad med at blive brugt på velgørende formål, men det er ejerne (fondet), der står for udvælgelsen af egnede projekter og aktiviteter, ikke virksomhedsledelsen. Jo mere virksomhedsledelsen koncentrerer sig om at tjene penge (i stedet for projekter, der ikke bidrager til bundlinjen), jo flere midler er der for fondsbestyrelsen at gøre godt med. Som Storbritanniens tidl. premierminister Margaret Thatcher en gang tørt har konstateret: "Ingen ville huske den barmhjertige samaritaner, hvis han kun havde haft gode intentioner. Han havde også penge."

I ovennævnte cykeltur til Paris deltog Københavns teknik- og miljøborgmester Klaus Bondam. Da det kom frem, at Bondam havde ladet Kommunen betale sit deltagergebyr på 10.000 kr., skabte det en mindre skandale og en ikke ubetydelig mediestorm. Bondam reagerede ved at meddele, at han selv ville tilbagebetale beløbet svarende til deltagergebyret til kommunen<sup>4</sup>.

Der var ellers tale om et velgørenhedscykelløb, og man kunne ud fra en CSR-tankgang have argumenteret for, at Københavns Kommune blot levede op til sit sociale ansvar ved at støtte løbet. Men meget tyder på, at folkeopinionen her var på Milton Friedmans side. Hvis Bondam vil bruge penge på velgørenhed, bør det ske for hans egne midler. Københavns Kommune skal ikke på vegne af borgerne give penge til kræftramte børn. Borgerne vil gerne selv have lov til at bestemme, hvilke gode formål, de vil støtte for deres egne penge. Det var ikke formålet, der var problemet. Tværtimod kan der næppe være et menneske, som ikke synes, at kræftramte børn er et endog særdeles værdigt formål. Problemet var alene, at Bondam ikke holdt sig til sin rolle som borgmester men i stedet begyndte at bruge borgernes penge til et formål, som lå udenfor hans rolle.

For en administrerende direktør eller bestyrelsesformand kan disse pointer måske forekomme noget abstrakte og uvedkommende. Faktum er, at de fleste større virksomheder i dag må forholde sig til stakeholders og formentlig gør klogt i at forholde sig til begrebet CSR.

Men ikke desto mindre er det væsentligt at gøre sig klart, hvad formålet med virksomhedens CSR-aktiviteter skal være. En virksomhed, der ikke har gjort sig klart, hvordan CSR-programmet bidrager til bundlinjen, har et problem i forhold til ejerkredsen – med mindre ejerne selvfølgelig eksplicit har deponeret retten til at bruge deres penge (virksomhedens overskud) hos virksomhedsledelsen. I forlængelse heraf kan man tilføje, at en virksomhedsledelse selvfølgelig er i sin gode ret til eksplicit at meddele ejerne (fx aktionærer), at man har tænkt sig at bruge en andel af overskuddet filantropisk. Aktionærer har frivilligt købt aktierne og kan sælge dem igen, hvis de ikke bryder sig om virksomhedens linje, herunder dens CSR-politik.

<sup>3</sup> [I nogle tilfælde er ejeren og virksomhedslederen én og samme person. Her står det lederen frit for i sin rolle som ejer at bruge virksomhedens ressourcer på aktiviteter, som ikke er profitmaksimerende. Ligeledes kan ejerne selvfølgelig give virksomhedsledelsen instrukser om ressourceforbrug til sociale formål, der ikke er profitmaksimerende.](#)

<sup>4</sup> [Berlingske Tidende, 29. juli 2009, side 6.](#)

## VIRKSOMHEDERS KERNEAKTIVITETER ER I SIG SELV GODGØRENDE

I 1960 sagde David Packard, medgrundlægger af Hewlett-Packard, følgende i en tale til nogle af sine medarbejdere: "I want to discuss why a company exists in the first place. In other words, why are we here? I think many people assume, wrongly, that a company exists simply to make money. While this is an important result of a company's existence, we have to go deeper and find the real reasons for our being. As we investigate this, we inevitably come to the conclusion that a group of people get together and exist as an institution that we call a company so they are able to accomplish something collectively that they could not accomplish separately — they make a contribution to society, a phrase that sounds trite but is fundamental ... You can look around and still see people who are interested in money and nothing else, but the underlying drives come largely from a desire to do something else — to make a product, to give a service — generally to do something that is of value"<sup>5</sup>.

Dette citat bruges ofte som et led i argumentationen for CSR. En virksomhed skal ikke kun tjene penge, den skal også gøre noget for samfundet. Vi mennesker stræber efter mere end blot tilfredsstillelse af vores fysiske behov. En af de ting, vi stræber efter, er en meningsfuld tilværelse. Dette kommer selvfølgelig også til udtryk i vores arbejdsliv. De fleste af os vil gerne have et arbejde, som vi kan se en større mening med end blot at skaffe os brød på bordet.

Men bemærk, at Packards pointe faktisk er, at virksomheden igennem sine kerneaktiviteter – gennem det at udbyde nogle produkter og nogle ydelser – i sig selv giver et bidrag til samfundet og skaber værdi.

Der er en fundamental kløft imellem Packards tænkning og den nuværende strømning indenfor CSR-tankegangen, som direkte eller indirekte påstår, at virksomheder først gør noget godt for samfundet, når de engagerer sig i aktiviteter, der ligger udenfor deres almindelige profitgivende kerneområde. Denne tankegang illustreres for eksempel, når virksomheder udtaler, at deres CSR-program er et "license to operate".

Men David Packard har jo ret. En virksomhed, der er i stand til at producere en vare eller ydelse, som forbrugerne ønsker at købe og til en pris, der ligger over produktionsomkostningerne, har alene ved denne aktivitet gjort en række gode gerninger. Den har tilbudt medarbejderne beskæftigelse på vilkår og til en løn, som de foretrækker frem for enhver anden beskæftigelse, der har stået til deres rådighed. Medarbejderne er altså blevet gladere. Den har endvidere fremstillet nogle varer af en kvalitet og til en pris, som kunderne har foretrukket frem for alle andre varer, der har stået til deres rådighed. Kunderne er altså blevet gladere. Endelig har den skabt et afkast til ejerne, hvilket gør ejerne gladere. Og i et moderne samfund er ejerne ofte os alle sammen, som igennem vores pensionsopsparing ejer aktier i en lang række virksomheder. Alle er altså blevet gladere.

Dette er det væsentlige. Men oven i købet har medarbejderne betalt skat af deres løn, virksomheden af sit overskud og ejerne af deres afkast. Dermed sikres staten en indkomst, som den kan bruge på de fælles opgaver, der ligger i et samfund.

<sup>5</sup> Collins, Jim og Jerry I. Porras (1994): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Harper Business).

Der er altså en meget stor social gevinst ved almindelig virksomhedsdrift. Som en af USA's store iværksættere (og i øvrigt også en af de største filantroper) John D. Rockefeller sagde: "If your only goal is to become rich you will never achieve it". Langt de fleste virksomheder, som opnår væsentlig og blivende succes, gør det, fordi ledelsens fokus netop er rettet imod at skabe noget, som kunderne har gavn og glæde af. De profitmaksimerende aktiviteter er i sig selv rettet imod at gøre gavn. Dette ligger indbygget i selve det kapitalistiske systems logik. Adam Smith udtrykte det i et berømt citat på denne måde: 'Vores aftensmad kommer ikke fra slagterens, bryggerens eller bagerens godhed, men fra deres selvinteresse'. Deres selvinteresse består i at sælge kød, øl og brød til en pris, vi kan og vil betale og til en kvalitet, der får os til at købe varen hos dem igen en anden gang. Det forholder sig ikke sådan, at virksomheder først begynder at gøre noget godt, hvis de igangsætter CSR-aktiviteter.

Dette er en vigtig pointe. For hvad nu hvis en virksomhed gjorde mere godt for samfundet ved at koncentrere sig om at passe sin kerneforretning end ved at flytte noget af sit fokus og sine ressourcer over på forskellige CSR-aktiviteter?

De amerikanske akademikere Michael E. Porter og Mark R. Kramer deler denne bekymring og foreslår derfor, at CSR-aktiviteter i en virksomhed bør være i tråd med virksomhedens kerneforretning. De mener, ligesom Friedman, at en virksomhed spiller ejernes penge, hvis de bruges ufokuseret på, hvad en given leder måtte mene er socialt ansvarligt<sup>6</sup>.

## SKOMAGER BLIV VED DIN LÆST

En central årsag til, at man oftest opnår mest social nytte ved at koncentrere sig om sin kerneforretning, er, at det netop er kerneforretningen, man har forstand på. Ligesom Eva Kjer Hansen kommer man let galt af sted, hvis man bevæger sig ind på områder, der ligger langt fra ens erfaringsgrundlag og kernekompetencer.

Vi mennesker lever i en verden med en høj grad af uvished. Uvisheden er et vilkår. Jo mere erfaring og ekspertise vi har på et givet område, jo mere vished, kan vi opnå. En fisker fra Læsø er bedre til at finde frem til de gode fiskesteder i Kattegat, end jeg er. Og ikke nok med det. Han er også bedre til det, end en fisker fra Italien eller Taiwan – eller sågar en fisker fra Esbjerg eller Gilleleje.

Jo længere væk, vi bevæger os fra vores egne, konkrete erfaringer, jo mindre kompetente er vi. Derfor bør vi tilstræbe en samfundsorden, hvor beslutningerne træffes så decentralt som muligt. Det medfører en parallel decentralisering af ansvar. Det er Læsø-fiskeren selv, der har ansvaret for at træffe de beslutninger om, hvornår han skal sejle ud, og hvor han skal sejle hen, som kan medføre, at han kommer hjem med en god fangst af hummere.

Nobelpristageren i økonomi F. A. Hayek påpegede, at nødvendigheden af at decentralisere ansvaret ikke skyldes, at den enkelte altid selv ved bedst, men at vi ikke kan afgøre, hvem der skulle vide bedre. Det er ganske muligt, at nogen ved bedre – men hvem?

<sup>6</sup> Porter, Michael E. (2006) og Mark R. Kramer : Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard business review 84(12):78-92, 163, 2006 December.

Ønsket om at udbrede et "socialt ansvar" er derfor problematisk, fordi det indebærer det modsatte af en decentralisering af ansvaret. Det indebærer en kollektivisering. Virksomheder postuleres pludselig at have et ansvar for alt muligt, der ligger udenfor deres eget daglige virkefelt. Dermed stiger risikoen for, at de træffer beslutninger på et forkert eller mangelfuldt grundlag. Det skaber igen en stor risiko for resultater, der afviger markant fra intentionerne.

## RISIKOEN FOR AT GØRE MERE SKADE END GAVN

CSR forventes for eksempel ofte at indebære et ansvar for arbejdsvilkårene og lønningerne hos underleverandører i den tredje verden. Vi så alle gerne, at verdens fattige fik det bedre. Millioner af mennesker i verdens fattige lande lever og arbejder under kummerlige kår. Langt de fleste producerer imidlertid varer, som ikke kan købes i Vesten. Det er altså ikke, fordi de producerer til vesten, at de har dårlige arbejdsvilkår. Tværtimod forholder det sig typisk sådan, at de virksomheder, der rent faktisk sælger til Vesten samt de multinationale virksomheder med produktion udviklingslande, typisk har markant bedre løn- og arbejdsvilkår end gennemsnittet. Der er tale om langt ringere vilkår end hos os i Vesten, men de fattige arbejdere flokkes ganske frivilligt om det, som de opfatter som attraktive jobs. Vestens efterspørgsel efter billige varer bidrager altså til at hæve lønnen og forbedre arbejdsvilkårene.

Vi skal blot et par generationer tilbage for at finde lignende forhold på danske arbejdspladser. Det viser for eksempel beretninger fra havnearbejdere i Københavns Havn i årene omkring 1955. De 4000 havnearbejdere måtte bære sække på nakken, der vejede op til 100 kg. stykket. De tilbagelagde på en dag 50 km i løb med gods, der sammenlagt vejede 25-30 ton. Arbejdet gav arbejdsskader som gigt, lemlæstelser, rygskader og brok. Arbejderne kom i kontakt med ætsende kaustisk soda og asbest, lungerne blev fyldt med agner og støv, når man skovlede bønner eller korn. Nedstyrtningssulykker var almindelige.

Årsagen til, at den slags arbejdsforhold ikke længere eksisterer i Danmark, er voksende produktivitet og stigende velstand. Det har medført, at vi har fået råd til at forbedre arbejdsvilkårene. Hverken CSR, miljømærker eller politisk bevidste forbrugere har haft så meget som en lillefinger med i spillet.

Lande som Indien og Kina er på rette vej i et forrygende tempo, men de er mange årtier bagud i forhold til Danmark. Der er endnu ikke råd til arbejdsvilkår som i Danmark. Det er meget nobelt, at vi gerne vil sætte skub på denne udvikling, men hvad er det rigtige at gøre? Forskningen viser, både den teoretiske og den erfaringsbaserede, at frihandel skaber vækst og dermed større velstand, som igen giver det økonomiske såvel som det mentale overskud til at forbedre miljø og arbejdsmiljø.

Der er derfor en fare for, at vi gør mere skade end gavn, hvis vores "ansvar" for arbejdsvilkårene i udviklingslande reelt kommer til at virke som handelshindringer. For eksempel miljø- og arbejdsmiljøkrav baseret på produktivets- og velstandsniveauer, som udviklingslande ikke kan matche. Det kan nemlig risikere at medføre mindre samhandel, færre jobs, mindre vækst og dermed dårligere arbejdsvilkår snarere end bedre.

## MORALSKE DILEMMAER UDEN LETTE SVAR

Disse bekymringer er ikke blot teoretiske. Der findes mange konkrete eksempler på, at social "ansvarlighed" kan gøre mere skade end gavn. I 1993 kom det frem, at den amerikanske supermarkedskæde Wal-Mart solgte tøj, der var fremstillet af børn i Bangladesh. Balladen omkring denne afsløring medførte, at tekstilproducenter i Bangladesh holdt op med at benytte børnearbejde. Ifølge den engelske hjælpeorganisation Oxfam medførte dette, at børnene blev skubbet ud i beskæftigelse under endnu værre forhold eller endog i prostitution. Resultaterne var de samme, da Nike i oktober 2000 fik ørerne i mediemaskinen, fordi virksomhedens underleverandører i Cambodja benyttede sig af børnearbejde og derfor opsagde samarbejdet med underleverandørerne<sup>7</sup>.

Som økonomen Jeffrey D. Sachs udtrykte det i 1997: "My concern is not that there are too many sweatshops but that there are too few. Those are precisely the jobs that were the steppingstone for Singapore and Hong Kong, and those are the jobs that have to come to Africa to get them out of their backbreaking rural poverty."

Min pointe er ikke, at Nike eller Wal-Mart burde have handlet anderledes, eller at virksomheder bør ansætte børn eller presse lønningerne i den tredje verden. Selvfølgelig ikke. Min pointe er, at der her er tale om meget komplekse problemstillinger og moralske dilemmaer. Der findes ikke noget entydigt rigtigt svar. Derfor skal man være påpasselig med uden den fornødne indsigt at blande sig i fjerne landes indre forhold. Og med at udråbe en bestemt ageren som per definition ansvarlig og en anden som per definition uansvarlig.

Nogle mener, at økologi gavner naturen, fordi der bruges færre sprøjtemidler og gødning. Andre mener tværtimod, at økologi skader naturen, fordi udbyttet per hektar typisk er mindre end ved konventionelt landbrug, hvilket medfører, at mere land skal opdyrkes for at producere den nødvendige mængde fødevarer, hvilket igen medfører mindre plads til naturarealer.

En af de bekymrende udviklinger indenfor CSR er tendensen til at "iso-certificere" sig ud af sådanne vanskelige moralske spørgsmål. Fælles standarder giver mening, når det handler om strømstyrker eller gevindet på en skrue. Men det er problematisk, når det handler om moralske dilemmaer i situationer med ufuldkommen viden og uvished om udfaldet af forskellige handlinger. Her er der tværtimod brug for, at forskellige aktører træffer et modigt valg, baseret på egen viden, egne kompetencer og egne værdier, således at alle andre aktører kan blive klogere, når de betragter udfaldet.

Det er forståeligt, at virksomheder, der ønsker at beskytte deres brand (ofte det mest værdifulde ved virksomheden), frygter risikoen for at indtage upopulære standpunkter. "Det tager tyve år at bygge et omdømme op, og fem minutter at ødelægge det", som Warren Buffet har sagt.

<sup>7</sup> Norberg, Johan (2003) In defence of Global Capitalism, Cato Books



Virksomheder skal selvfølgelig beskytte deres gode navn og rygte, og hvis dette bedst sker ved at følge med den politisk korrekte strøm, bør de formentlig gøre det – ellers ville man jo ironisk nok afkræve virksomhederne et socialt ansvar på bekostning af deres egne interesser. Men bemærk, at CSR i givet fald netop handler om varetægelse af egeninteresser – ikke samfundets. Der er tale om ganske almindelig profitmaksimerende adfærd. Og CSR bliver derved paradoksalt nok en form for ansvarsfralægelse, hvor man som virksomhed undgår at engagere sig og tage stilling.

## **KONKLUSION: ANSVAR KAN IKKE KOLLEKTIVISERES**

Det er egentlig overraskende, at kollektivisering af ansvar er blevet så populært. Fra vores hverdag ved de fleste af os, hvad der sker, når ansvar gøres kollektivt: det fordufter. Uden en klar rollefordeling kan intet fællesskab, hvad enten det er en virksomhed eller et fodboldhold, fungere. Hvis alle kollegianerne har ansvaret for opvasken, har ingen ansvaret. Så enkelt er det. Normen er, at tingene forfalder, går galt eller ikke bliver gjort, hvis der ikke kan placeres et ansvar.

Og så er vi tilbage ved virksomhedens rolle. Dens rolle er ikke at løse samfundets generelle problemer. Det er slet ikke det, den er god til. Den er god til at løse nogle meget specifikke problemer for sine kunder. Nogle virksomheder producerer mad, nogle distribuerer den, andre sælger den. Nogle fremstiller medicin, så vi overlever sygdomme, som for 20, 50 eller 100 år siden var dødelige. Nogle producerer spillefilm, som giver os en stor oplevelse og får os til at glemme hverdagen i 1½ time. Og så videre. Hver især bidrager de til at gøre verden bedre. Ved at beskæftige sig med dét, de har forstand på.

Det er virksomhedens rolle. Politikernes rolle er at løse de problemer, som virksomhederne ikke kan løse. At blande ansvaret sammen tjener ikke erhvervslivet, borgerne eller samfundet.

# TANK&TÆNK



# CEPOS

FIND FLERE MATERIALER PÅ  
[WWW.CEPOS.DK/TT](http://WWW.CEPOS.DK/TT)