



# **Arbejdsmiljø og markedsbaserede virkemidler i fødevareforsyningskæden**

2025

Wanja Öhler & Peter Hasle

Global Sustainable Production

Institut for Teknologi og Innovation

Syddansk Universitet (SDU)

Slutrapport fra MAF-Projektet (projekt nr. 33-2021-09)

## Forord

Dette forskningsprojekt udspringer af en erkendelse af, at arbejdsmiljøet i stigende grad påvirkes af markedsbaserede styringsmekanismer i globale forsyningskæder. I takt med, at danske virksomheder bliver mere afhængige af internationale forsyningskæder, opstår nye udfordringer for at skabe ordentlige og sikre arbejdsforhold – ikke kun i egne produktionsled, men også hos leverandører og underleverandører. Særligt fødevareforsyningskæden er præget af komplekse relationer, hårdt fysisk arbejde og en høj andel af sæson- og migrantarbejdere, hvilket gør arbejdsmiljøindsatsen både vigtig og vanskelig.

Ny lovgivning i flere europæiske lande samt EU-reguleringer som Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) og Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) vil yderligere øge presset for at anvende markedsbaserede virkemidler til at håndtere arbejdsmiljøproblemer som led i en bredere indsats for social bæredygtighed. Disse reguleringer bidrager til at institutionalisere ansvarlighed i forsyningskæder og fremmer brugen af mekanismer som certificeringer, audits og kontraktuelle krav. Forskning inden for arbejdsmiljø har dog kun i begrænset omfang undersøgt effekten af sådanne virkemidler i konteksten af globale forsyningskæder, hvilket efterlader et vigtigt videnshul.

Projektet har til formål at undersøge, hvordan markedsbaserede virkemidler – såsom certificeringer, audits og kontraktlige krav – anvendes til at fremme arbejdsmiljø og social bæredygtighed i fødevareforsyningskæden. Gennem dybdegående casestudier af danske og europæiske virksomheder bidrager projektet med ny viden om, hvordan disse virkemidler fungerer i praksis, og hvordan de kan integreres med den danske arbejdsmiljøindsats.

Projektet er blevet til med støtte fra Arbejdsmiljøforskningsfonden (Titel: Markedsbaserede virkemidler til at sikre arbejdsmiljøet i fødevareforsyningskæder; Projektnummer: 33-2021-09) som vi skylder en stor tak for den generøse bevilling og for at muliggøre dette arbejde. En særlig tak skal også lyde til de deltagende casevirksomheder, som har åbnet dørene og delt deres erfaringer med stor åbenhed og engagement. Deres bidrag har været afgørende for projektets empiriske fundament og relevans.

Endelig vil vi gerne takke de mange aktører, som har bidraget til projektets gennemførelse – herunder forskerkolleger, interessentgrupper og samarbejdspartnere i Danmark. Deres input og sparring har været uvurderlig i udviklingen af projektets metode og analyser.

Projektet har endvidere været tilknyttet det europæiske Lift-OSH projekt finansieret af EU-OSHA, hvor vi også trækker på datamateriale (Hasle et al., 2024). En særlig tak til projektlederne fra EU-OSHA og vores samarbejdspartnere i Spanien, Irland, Belgien og Estland.

Projektet udgør den bærende del af Wanja Öhlers Ph.d.-afhandling, hvor resultaterne som resumeres i denne rapport beskrives i detaljer (Öhler, 2025).

## Indholdsfortegnelse

|     |                                                                                   |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | Sammenfatning .....                                                               | 1  |
| 2   | English Summary .....                                                             | 3  |
| 3   | Metode .....                                                                      | 5  |
| 4   | Hovedresultater .....                                                             | 7  |
| 4.1 | Køber-leverandør samarbejde med betydning for arbejdsmiljøhåndtering .....        | 7  |
| 4.2 | Certificeringer og audits.....                                                    | 8  |
| 4.3 | Dekobling i køber- og leverandør virksomheder .....                               | 9  |
| 4.4 | Relationelt samarbejde som modvægt til dekobling .....                            | 10 |
| 5   | Perspektiver for forbedring af samarbejde om arbejdsmiljø i forsyningskæder ..... | 12 |
|     | Referencer .....                                                                  | 14 |
|     | Bilag 1 Oversigt af Formidling .....                                              | 16 |

# 1 Sammenfatning

## Baggrund

Globaliseringen og den stigende kompleksitet i internationale forsyningskæder har medført nye udfordringer for arbejdsmiljø og social bæredygtighed. Virksomheder outsourcer i stigende grad produktion til lavindkomstlande, hvor arbejdsmiljøstandarder ofte er svagt regulerede og vanskelige at håndhæve. Traditionelle reguleringsmekanismer som statslig kontrol og lovgivning har vist sig utilstrækkelige til at sikre ordentlige arbejdsforhold på tværs af grænser. I denne kontekst er markedsbaserede virkemidler – såsom certificeringsordninger, auditering, bæredygtighedsstandarder, men også køber-leverandør samarbejde med personlig kommunikation, langtidsrelationer og udvikling af fælles sociale normer – blevet fremhævet som alternative styringsmekanismer, der kan påvirke arbejdsmiljøet i globale forsyningskæder. Disse virkemidler opererer ofte gennem frivillige aftaler og incitament, og deres effektivitet afhænger af komplekse institutionelle forhold og styringslogikker. Dette forskningsprojekt undersøger, hvordan sådanne markedsbaserede virkemidler anvendes og fungerer i praksis, og hvordan de interagerer med institutionelle rammer og governance-strukturer for at fremme arbejdsmiljø og social bæredygtighed i forsyningskæder.

## Metode og data

Projektet anvender et kvalitativt, eksplorativt forskningsdesign med fokus på dybdegående forståelse af, hvordan markedsbaserede virkemidler anvendes til at håndtere arbejdsmiljø i globale forsyningskæder. Undersøgelsen bygger på et institutionelt teoretisk perspektiv og benytter en kombination af casestudier og dokumentanalyse. Empirien er indsamlet gennem semistrukturerede interviews med nøgleaktører, herunder repræsentanter fra virksomhederne som salgs, indkøbs- og bæredygtighedsrepræsentanter, men også medarbejdere for at vurdere betydningen af de undersøgte virkemidler for arbejdsmiljøet, samt gennem feltarbejde i udvalgte leverandørlande. Derudover indgår analyse af relevante policy-dokumenter, auditrapporter og standarder for arbejdsmiljø og social bæredygtighed. Dataene er analyseret ved hjælp af tematisk kodning og fortolkende metode med henblik på at identificere mønstre i governance-praksisser og institutionelle dynamikker, der former implementeringen og effekten af markedsbaserede virkemidler.

## Resultater

Projektets resultater viser, at markedsbaserede virkemidler spiller en væsentlig, men ambivalent rolle i håndteringen af arbejdsmiljø i globale forsyningskæder. På den ene side bidrager certificeringsordninger, auditering og relationelt samarbejde til at skabe incitament for forbedringer og øget opmærksomhed omkring arbejdsmiljø blandt både leverandører og købere. En central indsigt i projektet er, at relationelt samarbejde mellem køber og leverandør udgør et vigtigt led i at organisere produktionen, afstemme forventninger, reducere opportunisme og skabe et udviklingsperspektiv for arbejdsmiljøindsatser. Gensidig tillid, kontinuerlig dialog og fælles læring fremmer en mere

kontekstfølsom og langsigtet tilgang til arbejdsmiljøforbedringer, som ofte overses i standardiserede og compliance-baserede styringsmodeller.

Samtidig viser analysen, at disse virkemidler ofte er præget af begrænset lokal forankring, varierende implementeringspraksis og asymmetriske magtforhold, hvilket reducerer deres effekt på langvarige og strukturelle arbejdsmiljøproblemer. Resultaterne understreger desuden, at det er afgørende, at bæredygtighedsstrategier og forretningsstrategier i køber-virksomheder er tæt integrerede. Manglende strategisk sammenhæng kan føre til dekopling, hvor bæredygtighedsinitiativer mister organisatorisk forankring og dermed reelt gennemslag i praksis. Projektet bidrager dermed med ny viden om samspillet mellem governance-strukturer og institutionelle forhold i bestræbelserne på at fremme social bæredygtighed og arbejdsmiljø i forsyningskæder.

Mens den offentlige debat om forsyningskæder ofte fokuserer på dårligt arbejdsmiljø i Asien, Afrika og Sydamerika, viser vores undersøgelse, at samspillet mellem købere og leverandører også har en positiv betydning for arbejdsmiljøet hos danske leverandører. Den samarbejdsorienterede tilgang fra den danske supermarkeds kæde og interessen for bæredygtighed for både miljø og arbejdsmiljø betyder at særligt mindre leverandører får opmærksomheden rettet mod arbejdsmiljøet bl.a. ved audits gennemført som led i bæredygtighedscertificeringen indenfor fødevarerindustrien.

## 2 English Summary

This research project investigates how social sustainability, particularly occupational safety and health (OSH), is governed in European agri-food supply chains. While such concerns are often associated with the Global South, recent evidence reveals exploitative labour practices, precarious employment, and unsafe working conditions within Europe, especially in sectors reliant on seasonal and migrant labour.

The study draws on supply chain governance and institutional theory to explore how buyer–supplier relationships, organisational structures, and emerging regulatory frameworks shape the implementation of social sustainability. It is based on a longitudinal, embedded case study of a Danish retailer and its strategic suppliers in the fruit, vegetable, and animal-based food sectors. Data collection includes 47 interviews, site visits, non-participatory observations, and document analysis.

Methodologically, the study applies critical realism to uncover underlying mechanisms and contextual factors that influence governance outcomes. Through abductive and retroductive reasoning, it identifies how organizational structures, regulatory pressures, and inter-organisational dynamics interact to shape the implementation of social sustainability.

Findings show that certifications and audits can support OSH improvements, but their effectiveness is constrained by audit quality and limited buyer engagement. A key challenge is organizational decoupling between CSR and procurement units, driven by segmented institutional logics. However, boundary-spanning mechanisms, such as joint audits, shared meetings, and co-location, can mitigate these tensions and foster collaboration. Importantly, suppliers are not passive recipients of buyer demands. They engage in institutional work to influence procurement practices through normative persuasion, buyer education, and the embedding of collaborative routines. These efforts lead to improved working conditions, longer contracts, and more equitable relationships.

The study also assesses the potential of the EU’s Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) to embed OSH into corporate strategy. While the directive offers transformative potential, its success depends on stakeholder involvement, integration with existing OSH systems, and the avoidance of symbolic compliance.

Theoretically, the research project contributes to the understanding of supply chain governance by distinguishing between contractual and relational mechanisms and showing how hybrid forms can be leveraged to improve social outcomes. It also advances institutional theory by demonstrating how suppliers engage in institutional work to reshape governance practices and challenge dominant logics.

Overall, the research project highlights the importance of integrated governance, relational engagement, and regulatory coherence in operationalising social sustainability in agri-food supply chains. It offers practical insights for companies, policymakers, and researchers seeking to improve labour conditions and embed OSH into strategic supply chain management.

Our study shows that the interaction between buyers and suppliers is important not only for suppliers in the Global South but also has a positive impact on the work environment at Danish suppliers. The collaborative approach from the Danish supermarket chain and the interest in sustainability for both environment and work environment means that especially smaller suppliers are paying attention to the work environment, e.g. through audits carried out as part of the sustainability certification in the food industry.

### 3 Metode

Dette forskningsprojekt anvender et longitudinal, multiple case study design med indlejrede enheder til at undersøge, hvordan styring af social bæredygtighed og arbejdsmiljø udspiller sig i danske og europæiske fødevareforsyningskæder. Formålet er at analysere, hvordan governance-praksisser påvirker arbejdsvilkår, og hvilke barrierer og drivkræfter der findes for styrke arbejdsmiljøindsatsen gennem implementering af disse praksisser.

#### Forskningsdesign

Studiet er struktureret omkring en dansk supermarkedskæde som fokalorganisation og to af deres leverandørnetværk: ét inden for frugt og grønt og ét inden for animalsk fødevareproduktion. Hvert netværk omfatter fem strategisk udvalgte leverandører, hvilket muliggør en dybdegående analyse af både dyadiske relationer og netværkskompleksitet. Den dyadiske enhed – relationen mellem køber og leverandør – udgør den primære analyseenhed, men designet tillader også at følge governance-praksisser opstrøms til underleverandører.

Designet er inspireret af principperne for embedded case studies (Baxter & Jack, 2015) og bygger på anerkendte metoder inden for supply chain management-forskning (Miemczyk et al., 2012). Udvalgelsen af casevirksomheder er baseret på "purposeful sampling" (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2015), hvor virksomheder med stærke kompetencer inden for social bæredygtighed og arbejdsmiljø er identificeret som "best-in-class".

#### Datakilder og datatilgang

Dataindsamlingen strakte sig over fire år og inkluderede tre hovedtyper af data:

- Arkivdata: Offentligt tilgængelige dokumenter (f.eks. CSR-politikker, Code of Conduct, auditrapporter, årsrapporter) og interne dokumenter fra casevirksomheder (f.eks. leverandørvejledninger, kontrakter og selvvalueringer).
- Kvalitative interviews: I alt 47 interviews med 36 nøgleinformanter fra både fokalvirksomheden og leverandørerne. Informanterne dækkede funktioner som CSR, indkøb, salg, compliance og produktion. Der blev også gennemført interviews med medarbejderrepræsentanter for at belyse arbejdsvilkår og oplevelsen af governance-praksisser.
- Observationer: Ikke-deltagende observationer blev udført ved besøg hos alle casevirksomheder (undtagen to mindre leverandører). Observationerne omfattede produktionsfaciliteter, auditforløb og interne møder. I to tilfælde blev tredjeparts-audits observeret direkte, og i ét tilfælde blev forberedelsen til audit observeret.

#### Analytisk tilgang

Dataanalysen fulgte en abduktiv tilgang med inspiration fra Gioia-metodologien (Gioia et al., 2012) og tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Alle interviews blev transskriberet og kodet i NVivo

14. Første runde af kodning fokuserede på empiriske praksisser og interaktioner, mens anden runde genererede teoretiske kategorier, særligt relateret til institutionel teori og governance.

I analysen blev der lagt vægt på at identificere, hvordan governance-praksisser – både kontraktuelle og relationelle – påvirker arbejdsmiljø og social bæredygtighed. Der blev også undersøgt, hvordan institutionelle logikker og organisatoriske strukturer bidrager til eller hindrer implementeringen af bæredygtighedsinitiativer.

Ved at kombinere dybdegående case-analyse med kritisk realisme (Archer, 1998) som videnskabs-teoretisk fundament, har studiet haft fokus på at afdække de underliggende mekanismer, der former governance af social bæredygtighed i fødevareforsyningskæder.

## 4 Hovedresultater

### 4.1 Køber-leverandør samarbejde med betydning for arbejdsmiljøhåndtering

Styring af arbejdsmiljø i forsyningskæder sker gennem en kombination af kontraktlige og relationelle governance-praksisser, som både kan være direkte målrettet arbejdsmiljøet og indirekte gennem generelle supply chain management-aktiviteter (Hasle et al., 2023). Kontraktlig governance omfatter formelle mekanismer som arbejdsmiljøledelsessystemer, Code of Conduct (CoC), certificeringer og audits. Disse instrumenter bruges typisk af købere til at sikre, at leverandører lever op til minimumskrav vedrørende sikkerhed og sundhed. Certificeringer som ISO 45001 eller Global G.A.P. kan skabe struktur og systematik i arbejdsmiljøarbejdet, men deres effekt afhænger af audit-kvalitet og opfølgning. Uden aktiv involvering fra køberens side risikerer certificeringer at blive reduceret til symbolsk compliance.

Relationel governance bygger på tillid, dialog og fælles forståelse og omfatter praksisser som sikkerhedsmøder, arbejdsmiljøtræning og rådgivning (Figur 1). Disse mekanismer kan styrke arbejdsmiljøet ved at fremme læring og engagement, især når køber og leverandør samarbejder om forbedringer. Relationel governance er særlig vigtig i komplekse og dynamiske forsyningskæder, hvor formelle kontrakter ikke kan dække alle forhold.

| Governance                                              | Kontraktlig                                                                                                                                                                                 | Relationel                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Direkte</b><br>(Målrettet arbejdsmiljø)              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Arbejdsmiljøledelse</li><li>• Code of Conduct</li><li>• Certificeringer</li><li>• Audits</li></ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sikkerhedsmøder</li><li>• Arbejdsmiljøkurser</li><li>• Rådgivning</li></ul>                                             |
| <b>Indirekte</b><br>(Målrettet Supply Chain Management) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ordreafgivelse og bøder ved forsinket levering</li><li>• Betalings- og leveringsbetingelser</li><li>• Produktionsplanlægning og prognoser</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikation om forventninger og behov</li><li>• Digitale og fysiske møder</li><li>• Fælles produktudvikling</li></ul> |

Figur 1: Direkte og indirekte leverandørstyring (se også Hasle et al., 2024, p. 19)

Indirekte governance-praksisser, som ikke er målrettet arbejdsmiljøet, kan have stor indflydelse på leverandørers mulighed for at håndtere udfordringer relateret til produktionen. Kontraktlige elementer som ordreafgivelse, bøder ved forsinket levering, betalingsbetingelser og produktionsplanlægning kan skabe pres, der underminerer arbejdsmiljøet. For eksempel har tidligere forskning vist, at korte deadlines kan føre til overarbejde og stress blandt medarbejdere (Lloyd & James, 2008). Omvendt kan relationelle praksisser som løbende kommunikation, fælles produktudvikling og stabile prognoser skabe forudsigelighed og mulighed for ansvarlig planlægning af arbejdskraft.

Samlet set viser vores resultater, at en balanceret anvendelse af kontraktlig og relationel governance – med fokus på både formelle krav og samarbejdsrelationer – er afgørende for at sikre et sundt og sikkert arbejdsmiljø i forsyningskæder.

## 4.2 Certificeringer og audits

Analysen af data viser, at CoC med certificeringer og audits til at dokumentere overholdelse repræsenterer det primære styringsmiddel til håndtering af arbejdsmiljø i europæiske fødevareforsyningskæder. De anvendes af købere til at sikre overholdelse af minimumskrav for arbejdsmiljøet og af leverandører til at vise overfor deres leverandører at de overholder af arbejdsmiljøstandarder.

Især små og mellemstore virksomheder (SMV'er) mangler interne ressourcer til systematisk arbejdsmiljøledelse. I flere tilfælde fungerer certificeringer, som det eneste strukturerede værktøj leverandører benytter til at vurdere og dokumentere deres arbejdsmiljøindsats, og de bruges også til at overholde nationale arbejdsmiljøkrav i Danmark eksempel APV. Dermed har certificeringer udviklet sig til en metode til at understøtte overholdelse med arbejdsmiljølovgivning.

Empiriske data fra casestudierne viser, at certificeringer og audits har et betydeligt potentiale for at skabe systematik og opmærksomhed omkring arbejdsmiljø. Leverandørerne rapporterer, at auditprocessen, særligt det årlige interne audit og tredjepartsaudits, får dem til at gennemgå deres arbejdsmiljøpraksis, identificere mangler og iværksætte forbedringer. For eksempel nævner flere informanter, at auditkravene har ført til opdatering af førstehjælpskurser, forbedret brug af personlige værnemidler og mere strukturerede risikovurderinger. Disse aktiviteter ville sandsynligvis ikke være blevet gennemført uden presset fra certificeringssystemet.

Samtidig peger undersøgelsen på en række strukturelle begrænsninger, der reducerer effektiviteten af certificeringer og audits som styringsinstrument. For det første er der udfordringer knyttet til auditens organisering. I praksis er det leverandøren selv, der vælger og betaler auditfirmaet, hvilket skaber et kunde-serviceyderforhold, der kan kompromittere auditens objektivitet. Auditors kan føle sig presset til at levere "bløde" audits for at bevare deres forretningsrelation, hvilket underminerer auditens troværdighed og kvalitet. Vores observationer af audits i feltet bekræfter, at auditkvaliteten varierer betydeligt – fra grundige og udviklingsorienterede audits til overfladiske gennemgange, hvor centrale krav som interviews med medarbejdere udelades.

For det andet viser undersøgelsen, at købervirksomhedens håndtering af certificeringer og audits har stor betydning for, hvordan leverandørerne opfatter og prioriterer arbejdsmiljø. I den undersøgte supermarkedskæde er ansvaret for social bæredygtighed placeret i CSR-afdelingen, som ikke har direkte kontakt med leverandørerne. I praksis betyder det, at auditrapporter og certificeringer ikke følges op med personlig dialog, rådgivning eller kapacitetsopbygning. Leverandørerne oplever derfor, at arbejdsmiljøkravene er mindre vigtige end andre områder som fødevaresikkerhed og produktkvalitet, som behandles direkte af indkøbsafdelingen. Denne organisatoriske dekopling mellem CSR og indkøb svækker integrationen af social bæredygtighed i den daglige drift og signalerer til leverandørerne, at arbejdsmiljø ikke er en strategisk prioritet. I løbet af dataindsamlingen reorganiserede

virksomheden imidlertid sin bæredygtighedsindsat bl.a. på baggrund af de nye EU-krav om ESG-rapportering<sup>1</sup>.

Undersøgelsen konkluderer derfor at certificeringer og audits har potentiale til at styrke arbejdsmiljøledelse i fødevarerforsyningskæder, men at dette potentiale kun realiseres, hvis audits udføres med høj kvalitet, og hvis køberorganisationen aktivt understøtter implementeringen gennem opfølgning, personlig kontakt og tydelig kommunikation af prioriteter. Uden disse elementer risikerer certificeringer og audits at blive reduceret til en formalistisk compliance-øvelse uden reel effekt på arbejdsmiljøet.

### **4.3 Dekobling i køber- og leverandør virksomheder**

Et centralt resultat er eksistensen af en betydelig dekobling mellem den kommunikerede prioritet af arbejdsmiljø og social bæredygtighed og den faktiske praksis i både køber- og leverandørvirksomheder. Mens virksomheder i stigende grad kommunikerer ambitiøse målsætninger om ansvarlighed og bæredygtighed, viser vores forskning, at disse målsætninger ofte ikke (kan) omsættes til konkret handling i indkøbspraksis og operationel drift. Dekoblingen underminerer implementeringen af social bæredygtighed og udgør en barriere for reelle forbedringer af arbejdsmiljøet i forsyningskæderne. Denne dekobling er tidligere beskrevet i form af arbejdsmiljøet som sidevogn til virksomheders drift (Hasle et al., 2021) og mellem multinationale virksomheder og deres forsyningskæder i det globale syd (Vandenbroucke, 2023).

#### **Dekobling i købervirksomheder**

I køberorganisationer manifesterer dekoblingen sig typisk som en organisatorisk adskillelse mellem bæredygtigheds- og indkøbsfunktionen. CSR-enheden har ansvar for at formulere og monitorere virksomhedens bæredygtighedspolitikker, herunder arbejdsmiljøkrav i leverandørkæden, mens indkøbsfunktionen fokuserer på pris, kvalitet og levering. Vores case viser, at CSR og indkøb opererer med forskellige institutionelle logikker: CSR er drevet af compliance og omdømme, mens indkøb er styret af kommercielle hensyn og operationel effektivitet. Denne segmentering fører til, at arbejdsmiljøkrav ikke integreres i den daglige kontakt med leverandører, og at CSR's indflydelse på indkøbsbeslutninger er begrænset.

Dekoblingen har konkrete konsekvenser: Leverandører oplever, at arbejdsmiljø ikke er et prioriteret emne i dialogen med indkøbere, og at kravene fremstår som formelle, snarere end substantielle. Dette svækker incitamentet til at investere i forbedringer og kan føre til symbolsk efterlevelse, hvor leverandører fokuserer på dokumentation frem for reelle ændringer.

Vores forskning viser dog, at dekobling kan begrænses gennem organisatorisk omstrukturering og tværfagligt samarbejde. I den undersøgte supermarkedskæde blev CSR-integrationen styrket ved at placere CSR-medarbejdere fysisk og organisatorisk tættere på indkøbsafdelingen. Dette

---

<sup>1</sup> <https://erhvervsstyrelsen.dk/baeredygtighedsrapportering-due-diligence>

muliggjorde fælles møder, delte audits og løbende dialog, hvilket bidrog til at skabe fælles forståelse og øget opmærksomhed på arbejdsmiljø i indkøbspraksis. Sådanne tværfaglige mekanismer, som bidrager til at afstemme driften på tværs af organisatoriske enheder, kan være afgørende for at reducere dekobling og fremme en mere helhedsorienteret tilgang til social bæredygtighed.

### **Dekobling i leverandørvirksomheder**

Dekobling forekommer også i leverandørleddet, hvor der ofte er en kløft mellem formelle arbejdsmiljøpolitikker og den faktiske praksis på produktionsgulvet. Vores data viser, at mange små og mellemstore leverandører benytter certificeringer og audits som primære styringsredskaber for arbejdsmiljø. Selvom disse systemer kan skabe struktur og opmærksomhed, er der en risiko for, at de bliver reduceret til en dokumentationsøvelse, hvor fokus ligger på at bestå audits frem for at forbedre arbejdsmiljøet substantielt.

Flere leverandører rapporterer, at de anvender standardiserede skabeloner og genbruger tidligere auditmateriale uden at foretage reelle vurderinger af arbejdsmiljørisici. Dette skyldes dels begrænsede ressourcer og kompetencer og dels en oplevelse af, at arbejdsmiljø ikke er en prioritet for køberne. Når køberorganisationen ikke følger op på auditresultater eller engagerer sig i arbejdsmiljøspørgsmål, sender det et signal om, at kravene ikke er strategisk vigtige – hvilket forstærker dekoblingen.

Dekoblingen i leverandørleddet har direkte implikationer for arbejdsmiljøhåndteringen. Den kan føre til manglende investeringer i arbejdsmiljøet herunder værnemidler, utilstrækkelig oplæring af medarbejdere og fravær af systematiske risikovurderinger. I værste fald kan det resultere i øget risiko for arbejdsulykker og sygdomme, særligt blandt sæson- og migrantarbejdere, som ofte arbejder under de mest udsatte forhold.

### **4.4 Relationelt samarbejde som modvægt til dekobling**

Selvom dekobling mellem de udtalte bæredygtighedsmål og faktisk praksis er udbredt i fødevarerforsyningskæder, viser vores undersøgelse, at relationelt samarbejde mellem køber og leverandør kan fungere som en effektiv modvægt. Når køberorganisationer engagerer sig i løbende dialog, fælles planlægning og kapacitetsopbygning, skabes der et rum for gensidig forståelse og fælles ansvar for arbejdsmiljø. Dette samarbejde kan bidrage til at nedbryde den organisatoriske og operationelle afstand, der ofte eksisterer mellem CSR-politikker og indkøbspraksis, og dermed mindske risikoen for symbolsk efterlevelse.

I vores casestudier ser vi, at relationelt samarbejde typisk opstår i strategiske leverandørrelationer, hvor køberorganisationen prioriterer tæt kontakt og kontinuerlig kommunikation. Indkøbere, der har regelmæssig kontakt med leverandører både via telefon og fysiske besøg, opbygger tillid og forståelse, som gør det muligt at diskutere mere komplekse og kontekstspecifikke forhold, herunder arbejdsmiljø og sociale forhold. Leverandører, der oplever denne form for engagement, er mere tilbøjelige til at investere i forbedringer og integrere arbejdsmiljø i deres daglige drift.

Vores data viser, at relationelt samarbejde kan føre til konkrete ændringer i købers praksis. Flere leverandører beskriver, hvordan de gennem dialog og oplysning har påvirket indkøbernes forståelse af, hvordan pris- og leveringskrav påvirker arbejdsmiljøet. For eksempel har leverandører gjort opmærksom på, at sene ordrer og korte leveringstider kan føre til overarbejde, stress og øget ulykkesrisiko blandt medarbejderne. Når indkøbere bliver bevidste om disse konsekvenser, er de mere villige til at tilpasse deres praksis – eksempelvis ved at forbedre forecastingsystemer eller forlænge kontraktperioder.

Samtidig viser vores forskning, at relationelt samarbejde kan bidrage til at reducere dekobling i leverandørledet. Leverandører, der oplever støtte og anerkendelse fra køber, er mere motiverede for at implementere arbejdsmiljøtiltag, der går ud over det rent formelle. I stedet for at fokusere på at bestå audits, begynder de at se arbejdsmiljø som en integreret del af deres forretningspraksis. Dette skifte understøttes af køberens engagement i kapacitetsopbygning, fælles audits og dialog om forbedringsmuligheder.

Relationelt samarbejde skaber dermed mulighed for 'institutional work' (Aktørers aktive indsats for at institutionalisere fælles normer (Lawrence et al., 2011)) fra leverandørernes side. I stedet for blot at tilpasse sig købers krav, engagerer leverandørerne sig aktivt i at påvirke købers praksis og værdier. De forsøger at ændre normative forestillinger om, hvad der udgør god indkøbspraksis, og introducerer nye samarbejdsformer, der understøtter social bæredygtighed. Dette kan f.eks. ske gennem oplysning om lokale arbejdsvilkår, forslag til mere ansvarlige planlægningsrutiner eller argumentation for fair prisfastsættelse.

Vores forskning viser, at sådanne initiativer fra leverandørernes side ofte bliver mødt med lydhørhed, især når køberorganisationen allerede har en strategisk interesse i bæredygtighed. I disse tilfælde kan relationelt samarbejde udvikle sig til et fælles læringsrum, hvor både køber og leverandør bidrager til at udvikle mere bæredygtige og kontekstsensitive governance-praksisser, som stadig er konkurrencedygtige.

Sammenfattende peger resultaterne på, at relationelt samarbejde ikke blot er en kommunikationsform, men en governance-mekanisme med potentiale til at transformere relationen mellem køber og leverandør. Ved at fremme tillid, gensidig forståelse og fælles ansvar kan relationelt samarbejde bidrage til at nedbryde dekobling og styrke implementeringen af social bæredygtighed i fødevareforsyningskæder.

## 5 Perspektiver for forbedring af samarbejde om arbejdsmiljø i forsyningskæder

Resultaterne fra projektet peger på en række konkrete og strategiske muligheder for at styrke arbejdsmiljøarbejdet i fødevareforsyningskæder. Gennem en dybdegående analyse af governance-praksisser, organisatoriske strukturer og relationer mellem købere og leverandører bidrager afhandlingen med ny viden om, hvordan arbejdsmiljø og sociale forhold kan prioriteres mere systematisk både i danske og udenlandske virksomheder.

På kort sigt kan projektets resultater anvendes til at forbedre den daglige praksis i indkøb og leverandørstyring. Det gælder især i de tilfælde, hvor arbejdsmiljøindsatsen er afhængig af certificeringer og audits, som ofte udgør det primære styringsredskab i forsyningskæder. Vores undersøgelse viser, at disse mekanismer har potentiale til at skabe systematik og opmærksomhed omkring arbejdsmiljø, men at deres effekt er betinget af auditkvalitet og køberens engagement. Når køberorganisationer aktivt følger op på auditresultater og kombinerer formelle krav med personlig kontakt og rådgivning, øges sandsynligheden for, at leverandører integrerer arbejdsmiljø i deres daglige drift. Dermed kan danske virksomheder allerede nu styrke arbejdsmiljøarbejdet ved at justere deres governance-praksis og sikre, at arbejdsmiljø ikke blot behandles som et compliance-krav, men som en både strategisk og praktisk prioritet.

På længere sigt kan afhandlingens indsigter bidrage til at forme virksomheders strategiske tilgang til social bæredygtighed i forsyningskæder. Dette er særligt relevant i lyset af ny europæisk lovgivning, herunder EU's Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) og den kommende Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), som stiller øgede krav til virksomheder om at dokumentere og forbedre produktionsforhold, både i egne operationer og hos leverandører. Disse direktiver markerer et paradigmeskifte, hvor ansvar for arbejdsmiljø og sociale forhold ikke længere er begrænset til virksomhedens egne grænser, men udvides til hele forsyningskæden (Madsen et al., 2025). Forskningsprojektet viser, hvordan sådanne reguleringer kan operationaliseres i praksis, og hvordan virksomheder kan undgå symbolsk efterlevelse ved at integrere arbejdsmiljø i strategisk planlægning og leverandørsamarbejde.

Et centralt bidrag fra forskningsprojektet er identifikationen af dekobling som en barriere for effektiv arbejdsmiljøstyring. Dekobling opstår, når der er en kløft mellem virksomhedens kommunikerede bæredygtighedsmål og den faktiske praksis i indkøb og drift. Forskningsprojektet dokumenterer, hvordan denne dekobling kan begrænses gennem organisatorisk omstrukturering og tværfagligt samarbejde – eksempelvis ved at integrere CSR-funktioner tættere med indkøbsafdelinger og etablere fælles audits og mødefora. Disse tiltag kan hjælpe virksomheder med at skabe sammenhæng mellem politik og praksis og sikre, at arbejdsmiljøindsatsen forankres i hele organisationen.

Endelig peger vores resultater på, at relationelt samarbejde mellem køber og leverandør er afgørende for at skabe bæredygtige forbedringer. Når købere engagerer sig i løbende dialog, fælles planlægning og kapacitetsopbygning, skabes der rum for gensidig forståelse og fælles ansvar for arbejdsmiljø. Leverandører, der oplever tillid og støtte fra køber, er mere tilbøjelige til at investere i

forbedringer og integrere arbejdsmiljø i deres daglige praksis. Dette understreger, at governance af arbejdsmiljø ikke kun handler om kontrol og krav, men også om relationer, tillid og samarbejde.

Således viser vi, at arbejdsmiljøarbejdet i forsyningskæder kan styrkes betydeligt, hvis virksomheder formår at kombinere formelle styringsmekanismer med strategisk engagement og relationel forståelse. I takt med at europæisk lovgivning skærper kravene til virksomheders ansvar i forsyningskæden, bliver denne tilgang ikke blot ønskelig, men nødvendig.

## Referencer

- Archer, M. (1998). Introduction: Realism in the social sciences. In M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, & A. Norrie (Eds.), *Critical Realism: Essential Readings* (pp. 189–205). ProQuest Ebook Central.
- Baxter, P., & Jack, S. (2015). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report, January*.  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry, 12*(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hasle, P., Madsen, C. U., & Hansen, D. (2021). Integrating operations management and occupational health and safety: The necessary future of safety science? *Safety Science, 139*, 105247. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105247>
- Hasle, P., Öhler, W., Dupont, V., Lenaerts, K., Longoni, A., Yter Gimeno, M., Pagell, M., Uhrenholdt Madsen, C., Reinhold, K., & Jarvis, M. (2024). *Supply chains' role in promoting safety and health in construction and agriculture: The LIFT OSH project* (p. 263). European Agency for Safety and Health at Work. <https://data.europa.eu/doi/10.2802/481740>
- Hasle, P., Öhler, W., Pagell, M., Madsen, C. U., Limborg, H. J., Ramioul, M., Lenaerts, K., & Dupont, V. (2023). *Improving OSH through supply chains: Market-based initiatives in the agri-food and construction industries—Literature Review*. EU-OSHA. <https://osha.europa.eu/en/publications/improving-osh-through-supply-chains-market-based-initiatives-agri-food-and-construction-industries>
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry, 20*(1), 52–58. <https://doi.org/10.1177/1056492610387222>
- Lloyd, C., & James, S. (2008). Too much pressure? Retailer power and occupational health and safety in the food processing industry. *Work, Employment and Society, 22*(4), 713–730. <https://doi.org/10.1177/0950017008098366>
- Madsen, C. U., Hasle, P., & Öhler, W. (2025). *The potential impact of ESG (Environment, Social and Governance) reporting on OSH compliance* [Discussion Paper]. EU-OSHA. [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/potential-impact-esg-osh-compliance\\_EN.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/potential-impact-esg-osh-compliance_EN.pdf)

- Miemczyk, J., Johnsen, T. E., & Macquet, M. (2012). Sustainable purchasing and supply management: A structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 478–496.  
<https://doi.org/10.1108/13598541211258564>
- Öhler, W. (2025). *Dynamics of Social Sustainability Governance in Agri-food Supply Chains* [PhD Thesis]. University of Southern Denmark (SDU).
- Vandenbroucke, S. (2023). The portrayal of effectiveness of supplier codes of conduct in improving labor conditions in global supply chains: A systematic review of the literature. *Regulation and Governance*. Scopus. <https://doi.org/10.1111/regg.12514>
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Publications.

## Bilag 1 Oversigt af Formidling

### Videnskabelige publikationer

- Hasle, P., Öhler, W., Pagell, M., Uhrenholdt Madsen, C., Limborg, H. J., Ramioul, M., & Dupont, V. (2023). *Improving OSH through supply chains: Market based initiatives in the agri-food and construction industries: literature review*. European Agency for Safety and Health at Work. <https://data.europa.eu/doi/10.2802/9383>
- Hasle, P., Öhler, W., Dupont, V., Lenaerts, K., Longoni, A., Yter Gimeno, M., Pagell, M., Uhrenholdt Madsen, C., Reinhold, K., & Jarvis, M. (2024). *Supply chains' role in promoting safety and health in construction and agriculture: The LIFT OSH project* (p. 263). European Agency for Safety and Health at Work. <https://data.europa.eu/doi/10.2802/481740>
- Öhler, W., & Chen, Y. (2024). *Safety and health in agri-food sector supply chains: The power of combining contractual and relational governance*. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.eu-ropa.eu/en/publications/safety-and-health-agri-food-sector-supply-chains-power-combining-contractual-and-relational-governance>
- Hasle, P., Uhrenholdt, M., & Öhler, W. (2025). *The potential impact of ESG (Environment, Social and Governance) reporting on OSH compliance*. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.eu-ropa.eu/en/publications/potential-impact-esg-environment-social-and-governance-reporting-osh-compliance>
- Madsen, C. U., Hasle, P., & Öhler, W. (2025). The potential impact of ESG (Environment, Social and Governance) reporting on OSH compliance [Discussion Paper]. EU-OSHA. [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/potential-impact-esg-osh-compliance\\_EN.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/potential-impact-esg-osh-compliance_EN.pdf)
- Öhler, W. (2025) Dynamics of Social Sustainability Governance in Agri-food Supply Chains. PhD-afhandling, SDU. [https://findresearcher.sdu.dk/ws/portalfiles/portal/298347864/\\_hler\\_-\\_Dynamics\\_of\\_Social\\_Sustainability\\_Governance\\_in\\_Agri-Food\\_Supply\\_Chains.pdf](https://findresearcher.sdu.dk/ws/portalfiles/portal/298347864/_hler_-_Dynamics_of_Social_Sustainability_Governance_in_Agri-Food_Supply_Chains.pdf)
- Öhler, W., Hasle, P. (2025). *Price or safety – exploring the role of supply chain certifications and audits for SMEs' health and safety management* (under review)
- Öhler, W., Hasle, P. (2025) *Breaking the Bonds of Decoupling of Social Sustainability in Retail Supply Chains* (manuscript)
- Öhler, W., Hasle, P., Longoni, A., Vang, J. (2025) *Institutional Work in Agri-Food Supply Chains – the Suppliers' Perspective on Social Sustainability* (manuscript)

### Præsentationer af papers på videnskabelige konferencer

- Öhler, W., Hasle, P. (2022) Literature review of market-based leverage instruments for control of occupational Social Sustainability in SCM and health in supply chains. 9th International EuroOMA Sustainable Operations and Supply Chain Forum, Zagreb, 20-21 March 2022

- Öhler, W., Hasle, P. (2023) Influence of human factors in the governance of agri-food supply chains. 14th Organizational Design and Management Conference (ODAM), Bordeaux, 11-13 July 2023
- Hasle, P. & Öhler, W. (2023) Relating human factors to supply chain management. 14th Organizational Design and Management Conference (ODAM), Bordeaux, 11-13 July 2023
- Öhler, W., Hasle, P. (2025) Exploring the use of certifications and audits to govern social sustainability in European agri-food supply chains. 11th EurOMA Sustainable Operations and Supply Chains Forum. Hamburg 4-5 March, 2024

### Populær skriftlig formidling

- Hasle, P., Öhler, W. (2023). *Arbejdsmiljøet er også kundens ansvar*. Effektivitet.dk. <https://effektivitet.dk/wp-content/uploads/2023/12/Arbejdsmiljoeet-er-ogsaa-kundens-ansvar-1.pdf>
- Hasle, P., Öhler, W. (2025). ESG Rapportering eller Bæredygtig Forretningsudvikling. Effektivitet.dk. <https://effektivitet.dk/baeredygtige-forretningsmodeller-og-resiliens-i-en-uforudsigelig-verden/esg-rapportering-eller-baeredygtig-forretningsudvikling/>

### Populær mundtlig formidling

- En følgegruppe blev etableret i starten af projektet med repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter og eksperter fra branchen. Her er resultater løbende formidlet gennem fem møder, for at sikre tæt dialog med centrale aktører fra fødevarerbranchen og sikre at forskningsviden kom ud til de relevante organisationer.
- Hasle, P. Hvem bestemmer? Arbejdsmiljø i et bæredygtigt supply chain perspektiv. LAB 23, 12-13. Oktober 2023
- Hasle, P. Bæredygtighedsstrategi i forsyningskæder - ESG, due diligence og arbejdsmiljø. FH, 10. juni 2024
- Hasle, P. ESG, due diligence og arbejdsmiljø, 3F, 14. januar 2025
- Hasle, P. ESG – hvad, hvorfor og hvordan arbejder man med dem? Netværksmøde i ALIV, Roskilde Universitet, 31. marts 2025.
- Workshop på SDU d. 20. maj 2025 for interessenter i branchen organiseret af SDU, Seges og Etisk Handel. Social bæredygtighed i fødevarerærdikæder – bøvl eller styrkeposition? [https://www.myscience.dk/news/wire/working\\_environment\\_can\\_be\\_improved\\_for\\_those\\_who\\_pick\\_your\\_tomatoes-2025-sdu](https://www.myscience.dk/news/wire/working_environment_can_be_improved_for_those_who_pick_your_tomatoes-2025-sdu)
- Hasle, P. ESG, due diligence og arbejdsmiljø. CO-Industri, 6. juni 2025
- Hasle, P. ESG og arbejdsmiljøet. BFA Jord til bord, 16. september 2025

### Undervisning

- Projektets resultater er integreret i bæredygtighedsundervisning for ingeniørstuderende på SDU, specielt kurset: Managing work environment, human rights and environment in supply chains