



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

CSR og arbejdsmiljø i små virksomheder

af

Dorte Boesby, Ph.d.-studerende, Cand.scient.soc., Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Anne K. Roepstorff, adjunkt, Ph.d., Cand.mag., CBS Center for Corporate Social Responsibility,
Copenhagen Business School

Lise Granerud, forsker, Ph.d., Cand.scient.adm., Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

November 2008

Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden, projekt nr. 31-2007-03

Resumé	3
Summary	4
1. Indledning	5
2. Metoder og Data	6
3. Resultater	9
<i>Resultater fra litteraturstudie</i>	9
<i>Resultater fra interviews med centrale interessenter</i>	9
<i>Resultater fra interviews med medarbejdere og ledere i små virksomheder</i>	10
<i>Svar på undersøgelsesspørgsmålene</i>	11
4. Formidling	15
<i>Formidling til videnskabeligt publikum</i>	15
<i>Anden formidling</i>	15

Resumé

Titel: CSR og arbejdsmiljø i små virksomheder

Baggrund:

Mindre virksomheder har vanskeligt ved at leve op til arbejdsmiljøkrav fra samfundet, og indsatser som understøtter forbedring af arbejdsmiljøet har svært ved at nå den brede målgruppe af mindre virksomheder (Hasle et al. 2004; Hasle & Limborg 2006). Desuden har forskningen i CSR i de senere år bevæget sig fra at fokusere på store virksomheder til at søge at inddrage små og mellemstore virksomheder. Formålet med dette studie var derfor at belyse, i hvilken udstrækning CSR kan anvendes som et redskab til at styrke arbejdsmiljøindsatsen i små virksomheder. Projektet er et pilotprojekt som på eksplorativ vis undersøger koblingen af CSR og arbejdsmiljø i små virksomheder.

Metode:

- Litteraturstudie med systematisk søgning i internationale databaser for litteratur om CSR, arbejdsmiljø og mindre virksomheder samt inddragelse af anden relevant litteratur som kobler CSR, arbejdsmiljø og mindre virksomheder.
- Interviews med centrale CSR-aktører i Danmark i syv forskellige organisationer.
- Interviews med CSR-ansvarlige i tre store virksomheder som stiller sociale og miljømæssige krav til deres leverandører.
- Interviews med ejer/ledere og medarbejdere i 21 små virksomheder med 10-50 ansatte. Virksomhederne er fordelt på brancherne Transport, Hotel- & Restauration samt Industri.

Resultater:

Blandt de små virksomheder er der stor interesse for det frivillige og strategiske initiativ som kendetegner CSR, og de små virksomheder sætter netop medarbejdere og arbejdsmiljøet i centrum for den slags initiativer. De små virksomheders arbejde med CSR er sjældent strategisk funderet, men beror nærmere på sammenfald mellem tilstedeværelsen af en ildsjæl i den lille virksomhed og/eller akutte behov for at tage sig af medarbejdere fx i forbindelse med sygdom. Eksterne aktører som arbejder for at få de små virksomheder til at gøre noget for deres medarbejdere, især CSR-relaterede virksomhedsnetværk, lokale tilbud som fx opsøgende arbejde fra kommunen samt brancheorganisationers opfordringer, får de små virksomheder til at arbejde med CSR initiativer som har indflydelse på arbejdsmiljøet. De små virksomheders motivation for CSR handler ikke om risikostyring, som tilfældet ellers ofte er for store virksomheder, men er i højere grad drevet af etiske motiver. Det er især i de serviceorienterede virksomheder i studiet, dvs. i hotel- og restaurations virksomhederne samt i busselskaber, at den ekstra indsats for medarbejdere via CSR er vigtig. Her kobles virksomhedernes økonomiske overskud meget direkte til medarbejdernes arbejdsmiljø da man mener at glade medarbejdere også tager sig bedre af kunderne. Generelt ser vi i vore studier at CSR kobler sig (tættest) til psykisk arbejdsmiljø/'de bløde Arbejdsmiljøområder' som er svære at regulere. Vi foreslår, at man via aktionsforskning kan udvikle tiltag til nytte for specifikke områder af arbejdsmiljøet, ud fra en forventning om at CSR kan være et redskab til at forbedre arbejdsmiljø, men også at udvikle viden om hvordan forholdet mellem ledere og medarbejdere ændres når små virksomheder begynder at arbejde med CSR som ledelsesstrategi.

Summary

Title: CSR and work environment in small enterprises

Background: Small enterprises have difficulties meeting work environment requirements, and efforts to support the improvement of work environment have difficulties reaching the broad range of small enterprises. In recent years, CSR research has moved from focusing on big companies to attempt inclusion of small and medium sized enterprises. The purpose of this study was to investigate to what extent CSR can be used as a tool to strengthen work environment in small companies. The project is at pilot project, which in an explorative manner investigates the coupling of CSR and work environment in small enterprises.

Methods:

- Literature review by systematic search in international databases for literature combining CSR, work environment and small enterprises. Inclusion of other relevant literature which combines CSR, work environment and small enterprises.
- Interviews with central CSR-actors in Denmark in seven different organisations.
- Interviews with CSR-responsible employees in three big enterprises who work with social and environmental demands in their supply chain.
- Interviews with owner/managers and employees in 21 small Danish companies with 10-50 employees. The companies were equally divided between transport, industry and the hotel & restaurant businesses.

Results:

Among the small enterprises there is a big interest in the voluntary and strategic initiative, which characterises CSR, and the small enterprises primarily place their employees and the work environment at the centre of CSR initiatives. Small companies seldom base their CSR on strategy. Rather, it is a result of the conjunction of circumstances: the presence of a fiery soul - a person particularly eager to make an effort for a CSR initiative – in the small company, and/or an acute need to take care of employees, e.g. in the event of illness. External actors who work to influence small companies to do something for their employees – especially CSR-related networks, local offers such as fieldwork by the municipality, and requests from industrial organisations influence the small companies to work with CSR initiatives, which affect the work environment. Whereas big companies' CSR motivation often is an attempt to manage risks, small companies are more often motivated by ethical motives. The extra effort for the employees is particularly important in the service-oriented companies in the study (hotels/restaurants and bus companies) Here, the companies' economic profit is directly linked to work environment, because it is the general opinion that happy employees serve the customers better. In general, we see that CSR is more closely linked to psycho-social work environment than to other work environment areas. We suggest that action-research can be used to develop models of how CSR can be used as a tool to improve work environment but that it is also important to develop knowledge about how management-employee relations change when small companies begin to work with CSR as a management strategy.

1. Indledning

Formålet med denne undersøgelse har været at belyse, i hvilken udstrækning Corporate Social Responsibility (CSR) kan anvendes som et redskab til at styrke arbejdsmiljøindsatsen i små virksomheder. Forventningen, om at koblingen af CSR og arbejdsmiljø i små virksomheder kan skabe grobund for et forbedret arbejdsmiljø, bunder i to problemstillinger.

For det første har små virksomheder ofte svært ved at leve op til arbejdsmiljøkrav fra samfundet, og indsatsen til forbedring af arbejdsmiljøet har ofte svært ved at nå de små virksomheder. Derfor har studiet afsat i et behov for nytænkning af hvordan arbejdsmiljøindsatsen i små virksomheder kan forbedres.

For det andet har interessen i og forskningen i CSR i de senere år udviklet sig fra alene at fokusere på store virksomheder til at søge at inddrage små og mellemstore virksomheder i arbejdet med CSR. CSR er en bred betegnelse for virksomhedsførelse der fokuserer på virksomhedens rolle i samfundet. Grundtanken er, at virksomheder som arbejder med CSR, foretager deres prioriteringer med tanke på hvordan virksomhedens arbejde påvirker forskellige dele af samfundet – for eksempel påvirkning af miljø eller sociale forhold. Studiet hér tager udgangspunkt i at dette ansvar bl.a. indbefatter et ansvar for virksomhedens medarbejdere, og dermed også berører arbejdsmiljø.

Der har ikke tidligere været foretaget undersøgelser af sammenhængen mellem arbejdsmiljø og CSR i mindre virksomheder i en dansk kontekst, eller hvordan arbejdsmiljø gennem CSR kan kobles til virksomhedens strategiske udvikling og konkurrenceevne. Derfor betragtes undersøgelsen som et pilotprojekt som åbner for forståelse af potentialer og perspektiver i CSR som virkemiddel i arbejdsmiljøindsatsen. Undersøgelsen har til formål at inspirere myndigheder, arbejdsmarkedets parter og virksomheder med hensyn til hvordan CSR kan påvirke arbejdsmiljøet i mindre virksomheder, og vil kunne anvendes som grundlag for at målrette fremtidige mere dybtgående studier af CSR-engagements betydning for forbedringer af arbejdsmiljøet i mindre virksomheder.

Undersøgelsen kernespørgsmål er:

Hvordan kan arbejdsmiljø forstås i et CSR perspektiv?

Hvordan og hvorfor arbejder mindre virksomheder med arbejdsmiljørelevante CSR-aktiviteter?

Hvilke arbejdsmiljøresultater får virksomhederne af deres CSR-aktiviteter?

Hvordan kan CSR anvendes til at forbedre arbejdsmiljøindsatsen i mindre virksomheder?

Projektets resultater og formidling af disse er et samarbejde mellem Centre for Corporate Social Responsibility, Copenhagen Business School (cbsCSR) og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

2. Metoder og Data

For at kunne besvare undersøgelsens kernespørgsmål blev projektet tilrettelagt i tre faser:

Fase 1: Identifikation af arbejdsmiljøperspektivet i CSR i mindre virksomheder.

Metode: Litteraturstudier, sekundære analyser af eksisterende materiale og 10 interessent-interview.

Fase 2: Analyse af motiver, arbejds måder og resultater af CSR-engagement i arbejdsmiljø.

Metode: Interview i 21 små virksomheder fordelt på brancherne: Hotel- & restauration, Industri og Transport.

Fase 3: Anbefalinger til udvikling af CSR i mindre virksomheder i et arbejdsmiljøperspektiv.

Metode: Analyseresultater fra fase 1 og 2 suppleret med en interessentkonference.

Udover litteraturstudiet bygger projektet udelukkende på kvalitative interviews og observationer. Den kvalitative indgangsvinkel er valgt da den underbygger pilotundersøgelsens åbne og eksplorative udgangspunkt. Kvalitativ metode er på denne måde ideel til at afdække et nyt felt, hvor man ikke allerede har fornemmelse for feltets kompleksitet og interne relationer (Boeskov 2003; Roepstorff 2008). De kvalitative metoder i vores studie giver os derfor mulighed for at nuancere forståelse af indholdet i og forholdene mellem de begreber, vi arbejder med, ligesom denne tilgang åbner op for analyse af nye mulige forbindelser mellem arbejdsmiljø og CSR som vi bl.a. finder i konkrete tiltag i virksomhederne.

Den kvalitative tilgang betyder at vores valg af informanter og case-virksomheder er foretaget strategisk for at finde frem til virksomheder inden for de tre udvalgte brancher, som vi forventer, har gjort sig nogle tanker om CSR. Udover disse grundlæggende forudsætninger har vi forsøgt at brede udvalget af virksomheder ud, således at det samlede udvalg giver størst mulig variation mht. geografi, størrelse og kompetencefelt. På denne måde sikrer vi at virksomhedsudvalget giver grundlag for indsigt i forskellige tilgange til forståelse af og arbejde med CSR og arbejdsmiljø, eller indsigt i sammenhæng på tværs af virksomhedernes strukturelle forskelligheder.

Interviews med ledere og medarbejdere blev afholdt efter idéen om semistrukturerede interview-metoder (Kvale 2008), hvor de diskuterede tematikker, er udvalgt på forhånd af forskerteamet, men hvor selve samtalen og informantens svar også giver anledning til nye supplerende spørgsmål og vinkler der bliver taget op i selve interview-situationen. Strukturen af interviewet kan på denne måde i praksis blive helt forskellig fra interviewguidens oplæg, men dog hele tiden have fokus på de grundlæggende tematikker som interviewguiden lægger op til. Som supplement til interviewene havde vi et mindre observationselement, hvor vi blev vist rundt på virksomheden, og hvor samtalen i denne forbindelse havde en langt mere uformel karakter som blev relateret til og supplerede interviewene, men ikke mindst forholdt sig til de konkrete omgivelser og aktiviteter der var i gang på virksomhedens forskellige områder.

Ad fase 1:

I *litteraturstudiet* foretog vi en systematisk søgning i internationale databaser efter litteratur om CSR, arbejdsmiljø og mindre virksomheder. Herved fremkom i alt 11 artikler hvoraf syv var fagfællebedømte forskningsartikler. Det skal understreges at det ikke var muligt at skelne mellem små og mellemstore virksomheder i litteratursøgningen. For at supplere den begrænsede mængde af forskningsartikler på feltet, har vi inddraget dansk forskningslitteratur om CSR og arbejdsmiljø samt andre relevante udenlandske og danske undersøgelser om CSR. Udvalg af dette supplerende materi-

ale blev dog ikke fundet ved systematisk litteratursøgning som ovenfor, men fremkom ved at trække på den viden om CSR litteratur som allerede forelå i forskningsprojektgruppen.

En del af dette supplerende materiale var undersøgelser lavet i tilknytning til Erhvervs- og Selskabsstyrelsens kampagne "Overskud med Omtanke", som i de senere år har haft til formål at øge danske små og mellemstore virksomheders konkurrencefordel af deres CSR aktiviteter. I den forbindelse er der indsamlet en række informationer om mindre danske virksomheders arbejde med CSR der dog ikke tidligere er analyseret i et arbejdsmiljøperspektiv. Vi har derfor analyseret data om sammenhængen mellem CSR, virksomhedsstørrelse og arbejdsmiljø ud fra disse kilder.

Vi gennemførte i alt 10 semi-strukturerede interview med centrale CSR-interessenter i Danmark med henblik på at få indblik i deres erfaring med og holdninger til CSR samt til nye initiativer og forventninger til udviklingen på CSR området.

De ti interessentorganisationer og -personer er udvalgt ud fra tre hovedgrupper, nemlig myndigheder, arbejdsmarkedets parter og store virksomheder der stiller CSR-krav til deres mindre leverandører. Interviewpersonerne er på denne baggrund CSR-medarbejdere i: Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Arbejdsmarkedetsstyrelsen (Det Nationale Netværk af Virksomhedsledere), Dansk Standard og Institut for Menneskerettigheder.

Blandt store virksomheder/organisationer der stiller CSR-krav til leverandører, talte vi med CSR-medarbejdere i SAS, Novo Nordisk og Københavns Kommune, mens repræsentanter fra arbejdsgiverorganisationer og fagbevægelsen blev valgt ud fra undersøgelsens fokus inden for de tre brancher Industri, Transport og Hotel & Restauration og kom til at udgøre interviews med CSR-medarbejdere fra Dansk Industri (DI), Landsorganisationen i Danmark (LO) og Fagligt Fælles Forbund (3F). Desuden lavede vi deltagerobservation ved et arrangement til oplysning om CSR i et samarbejde mellem HORESTA (brancheorganisation for hotel- og restaurationsbranchen) og kampagnen "Overskud med Omtanke".

Ad fase 2

Vi besøgte 21 små virksomheder valgt ud fra følgende kriterier:

- Lederne i virksomhederne skulle have gjort sig nogle tanker om CSR, før vi tog kontakt til dem.
- Virksomhederne skulle være fordelt ligeligt på de tre brancher: Hotel & Restauration, Industri og Transport.
- Virksomhederne skulle så vidt muligt have mellem 10 og 50 ansatte.
- Virksomhederne skulle så vidt muligt være selvejende.

Vores udvælgelse og rekruttering af virksomheder foregik i første omgang via Erhvervs- og Selskabsstyrelsens lister over virksomheder der har deltaget i møder/kurser i forbindelse med kampagnen "Overskud med Omtanke" (otte virksomheder). Da mulighederne her var udtømte, valgte vi at gå igennem lister fra forskellige CSR-relaterede virksomhedsnetværk, især De Regionale Netværk af Virksomhedsledere og Green Network hvor navnene på medlemsvirksomhederne er tilgængelige på internettet (11 virksomheder). Endelig fandt vi virksomheder på internettet (via "Google") som på deres hjemmeside gør opmærksom på at de arbejder med CSR (to virksomheder).

Brancherne og medarbejderantal blev afgjort via branchekoder i CVR-registeret. Nitten af virksomhederne havde under 50 ansatte, heraf havde én virksomhed under 10 ansatte. To af virksomhederne havde 50-100 ansatte. I to tilfælde var virksomhederne ejet af større multinationale virksomheder og i to tilfælde af fonde. Vi kontaktede i alt 43 virksomheder, heraf sagde 17 nej til at deltage og fem deltog ikke da det viste sig at de ikke havde deltaget i kurser i forbindelse med ”Overskud med Omtanke”, selvom de fremgik af listerne. Virksomhederne lå spredt i hele landet, dog med flest i Københavnsområdet og Midt- og Sønderjylland.

For at få et bredt indblik i hvordan CSR bliver forstået og opfattet forskellige steder i virksomhedernes organisation, interviewede vi medarbejdere og ledere, blev vist rundt i virksomhederne og indsamlede skriftlig information om virksomhederne. Vi interviewede ejer-leder/topledere, samt repræsentanter for timelønnede medarbejderne (som regel sikkerheds- eller tillidsrepræsentanter).

Interviews med ledere varede mindst en time, og interviews med medarbejdere varede mellem 15 og 45 minutter. Som regel indledte vi med at interviewe lederen, dernæst interviewede vi medarbejderen, og til sidst blev vi vist rundt i virksomheden, som regel af lederen, men til tider også af medarbejdere. Et sted valgte man på virksomheden at samle ledelsen og tillidsrepræsentanten til ét interview. To steder forblev lederen i lokalet under interviewet med medarbejderen.

Til interviews med interessenter og i de små virksomheder tog vi noter som blev indskrevet i en tematisk opdelt skabelon. Alle interviews blev optaget på diktafon, og i nogle tilfælde lyttede vi interviewene eller dele af interviewene igennem i forbindelse med at noterne blev indskrevet i skabelonen. Noter om rundvisningen blev skrevet umiddelbart efter besøg på virksomheden og blev indskrevet i samme skabelon. Noterne blev lagt ind i NVivo7.

Ad fase 3

Formålet med denne tredje fase af undersøgelsen var at svare på spørgsmålet: Hvordan kan forholdet mellem CSR og arbejdsmiljø forstås, således at det kommer arbejdsmiljø i mindre virksomheder til gode? Vores svar på spørgsmålet tager sig ikke ud som en række præcise anbefalinger til konkrete fremgangsmåder da grundlaget for sådanne anbefalinger ikke skabes i et pilotprojekt som dette. Derimod kommer vi frem til en række refleksioner over forholdet mellem arbejdsmiljø, CSR og små virksomheder som kan skabe nye perspektiver for videre forskning. Disse er udviklet på baggrund af tre gennemgående niveauer i undersøgelsen: *det begrebslige niveau*, hvor forholdet mellem begreberne arbejdsmiljø, små virksomheder og CSR undersøges; *det konkrete niveau*, hvor vi kortlægger konkrete CSR aktiviteter og overvejer deres relevans for arbejdsmiljø og *det analytiske niveau*, hvor vi analyserer CSR som et *redskab* til at forbedre arbejdsmiljø og perspektiverer dette i analyser af CSR som en *ledelsesform* med konsekvenser for kultur og arbejdsmiljø.

3. Resultater

Resultaterne fra projektet er følgende:

Resultater fra litteraturstudie

- Det er svært at arbejde med CSR begrebet i små virksomheder, fordi begrebet er udviklet til store virksomheder.
- Drivkræfterne for små virksomheders CSR-aktiviteter er anderledes end for store virksomheder.
- Små virksomheder er meget optagede af at gøre noget for deres medarbejdere.
- De små virksomheder er mindre tilbøjelige til at formulere politikker på forebyggelsesområdet end store virksomheder, men dette behøver ikke betyde at de ikke gør noget for at fastholde deres medarbejdere.
- Eftersom små virksomheders CSR-engagement drives af andre faktorer end store virksomheders, bør forskning i små virksomheder og CSR fokusere på hvorfor og hvordan nogle små virksomheder tager CSR-initiativer, frem for at fokusere på at mange små virksomheder *ikke* arbejder med CSR.
- CSR begrebets flertydighed viser sig ved at de forskellige typer af undersøgelser lægger forskellige betydninger i CSR begrebet. Ser man CSR fra en socialpolitisk vinkel, som SFI gør, handler det om forebyggelse, fastholdelse og integration (dvs. nyansættelser/indslutning). Til forskel fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsens kampagne fokuserer SFI's rapporter udelukkende på de emner som har med medarbejdere at gøre. Medarbejderaktiviteter i "Overskud med Omtanke" dækker til gengæld mange af de samme ting som SFI's rapporter, men her udgør medarbejderaktiviteter én ud af ni måder hvorpå en virksomhed kan arbejde med CSR (Rambøll Management & Erhvervs og Selskabsstyrelsen 2006).
- I den danske forskningslitteratur har fokus bevæget sig fra analyser af CSR som et redskab der indgår i en socialpolitisk eller beskæftigelsesmæssig indsats, til også at lave analyser af CSR som en nyere ledelsesstrategi med implikationer for arbejdsmiljøet. Viden om denne typer analyser i internationalt perspektiv kræver en anden form for systematisk litteratursøgning end dette projekt indeholder.
- På baggrund af to danske analyser af CSR opridses hvordan CSR risikerer at flytte fokus fra vigtige interne forhold i virksomheden som fx sikkerhed.

Resultater fra interviews med centrale interessenter

- Forskellige typer af interessenter havde forskellige opfattelser af sammenhængen mellem arbejdsmiljø og CSR. Fx så de faglige organisationer arbejdsmiljø som en meget central del af CSR, medens Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og DI fokuserede mere på de konkurrencefordele som små virksomheder ville kunne udtrække af et mere strategisk arbejde med CSR-aktiviteter over en bred kam. De centrale interessenters forskellige udlægninger af relevansen af sammenhængen mellem CSR og arbejdsmiljø illustrerer CSR begrebets elasticitet, og hvordan interessenter kan komme til at tale forbi hinanden når talen falder på CSR

- Med udgangspunkt i resultater fra andre interessenters erfaringer og af vores litteraturstudie kan vi spørge, om det er realistisk at forvente at små virksomheder kan arbejde strategisk med denne type aktiviteter.
- De ”bløde” områder af arbejdsmiljøet er mere egnede til CSR-initiativer end de allerede regulerede ”røg, støj og møg” områder.
- Selvom små virksomheder mangler ressourcer i forhold til at kunne arbejde strategisk med CSR, så kan de være bedre end store virksomheder til at deltage i beskæftigelsesindsatsen. Dette blev forklaret ud fra den ofte meget personlige og værdibaserede ledelsesstil, den tætte relation mellem leder og medarbejder og dermed den uformelle organisation man ofte finder i små virksomheder.
- Frivillighedselementet i CSR begrebet skaber motivation hos de små virksomheder, fordi det lægger mere vægt på den enkelte virksomheds særlige kontekst og ressourcer end traditionel arbejdsmiljøregulering. Det blev noteret at CSR på denne måde ’tænder entreprenørånden’ hos ledere i mindre virksomheder hvor traditionelle reguleringsmetoder ses som udefrakommende og ofte irrelevante ekstra byrder.
- De store virksomheder der deltog i undersøgelsen, stiller konkrete arbejdsmiljørelevante krav til deres leverandører. Det er svært at vurdere hvilken virkning disse krav har på leverandørerne da de store virksomheder har svært ved at tjekke om kravene overholdes.
- De store virksomheder må afveje deres interesser i forbindelse med deres leverandører, før de stiller krav til dem, eftersom de kan være meget afhængige af en bestemt leverandør. I forhold til vores definition af CSR som virksomheders frivillige initiativer falder de store virksomheders krav til små virksomheder lidt ved siden af, eftersom det kan diskuteres hvor frivilligt opfyldelsen af kravene er for de små virksomheder
- Forskellige typer af interessenter havde forskellige opfattelser af sammenhængen mellem arbejdsmiljø og CSR. Fx så de faglige organisationer arbejdsmiljø som en meget central del af CSR, medens Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og DI fokuserede mere på de konkurrencefordele som små virksomheder ville kunne udtrage af et mere strategisk arbejde med CSR-aktiviteter over en bred kam.
- På baggrund af andre interessenters erfaringer og på baggrund af vores litteraturstudie kan vi spørge, om det er realistisk at forvente at små virksomheder kan arbejde strategisk med denne type aktiviteter.
- Fra interessenterne fik vi indikationer af at de ”bløde” områder af arbejdsmiljøet er mere egnede til CSR-initiativer end de allerede regulerede ”røg, støj og møg” områder.

Resultater fra interviews med medarbejdere og ledere i små virksomheder

- Selve begrebet ”CSR” er ikke almindeligt brugt og kendt blandt de små virksomheder. Danske betegnelser som ”Virksomhedens Sociale Ansvar” er mere almindeligt kendt.
- Det er almindeligt blandt virksomhederne i undersøgelsen, at opfatte medarbejderfastholdelse som en central del af virksomhedens sociale ansvar.

- Begreber der relaterer til CSR kan være kontroversielle, da de små virksomheder kan være bekymrede for de forventninger der ligger i begreberne, og som de eventuelt ikke kan imødekomme.
- Der var meget stor forskel på hvor stor relevans de små virksomheder så i begreberne, trods dét at de deltagende virksomheder er udvalgt efter at have haft berøring med aktiviteter i relation til CSR.

På baggrund af Lynn Sharp Paine's (Paine 2003) udpegning af drivkræfter for virksomheders CSR aktiviteter fandt vi at:

- Markedspositionering er et centralt argument i hotel- og restaurationsbranchen – begrundet i at glade medarbejdere også giver tilfredse kunder. Andre steder mødte vi mere etisk begrundet skepsis over for koblingen mellem socialt ansvar og øget profit.
- Samfundsplacering var centralt for alle virksomheder i relation til lokalområdet hvor de ofte var afhængige af både kunder og arbejdskraft.
- Etiske grunde til aktiviteter var meget vigtige for vores informanter.
- Risikostyring er ikke centralt for de små virksomheder, måske fordi branding og kommunikation ikke er så centrale i de små virksomheder, vi besøgte.

Det viste sig dog også at drivkræfterne for virksomhedernes indsats ikke kunne udgøre den fulde forklaring på at virksomhederne inddrog CSR-initiativer, men at initiativerne ofte var afhængig af et samspil af samtidige katalysatorer for arbejdet:

- Når CSR-initiativer sættes i gang i de små virksomheder, er det et resultat af et samspil mellem interne faktorer (især tilstedeværelsen af en ildsjæl), akutte behov og eksterne interesser. Derfor har CSR i de små virksomheder mere præg af at være ad hoc løsninger på akutte problemstillinger end af at være resultater af strategisk planlægning.
- Det er især nogle bestemte aktører der tilsyneladende påvirker udviklingen, nemlig lokale aktører (eksempelvis kommune), brancheorganisationer og centrale netværk enten inden for brancherne, eller netværk der er formet omkring CSR-emner.
- De små virksomheder synes ikke generelt at være meget påvirkede af hverken store virksomheder eller forbrugeres krav om CSR. Men de små virksomheder tager generelt kundernes forventninger meget seriøst, og enkelte har oplevet CSR-relaterede krav fra store virksomheder. Da vi fra vores interviews med interessenter i store virksomheder véd at de stiller krav til deres leverandører, kan der altså her være et potentiale for at påvirke de små virksomheders fokus på CSR og arbejdsmiljø.

Svar på undersøgelsesspørgsmålene

Hvordan kan arbejdsmiljø forstås i et CSR perspektiv?

I vores analytiske overvejelser har vi fra starten gjort opmærksom på to forskellige måder at anskue forholdet på: En redskabstanke eller en ledelses/kulturtanke. Når man griber udvikling af CSR i et arbejdsmiljøperspektiv an, må man overveje, om man analyserer CSR som et redskab for arbejdsmiljøet eller som en ledelsesstrategi med konsekvenser for virksomhedskultur og arbejdsmiljø. Dette projekt har været tilrettelagt ud fra redskabstanken, men vi har løbende inddraget ledelses-/kulturtanken i vores analyser.

I nærværende undersøgelse har vi set at forskellige aktører benytter CSR begrebet som et redskab til at sætte deres egen dagsorden. Dette gælder især de centrale organisationers reaktioner på forholdet mellem CSR og arbejdsmiljø, hvor vi fx ser at fagforeningerne mener at arbejdsmiljø er en meget central del af CSR, medens DI ikke umiddelbart ser en sammenhæng mellem arbejdsmiljø og CSR. Både CSR begrebet og arbejdsmiljøbegrebet kan bøjes i mange retninger af konkurrerende diskurser.

Ledelses/kulturtanken ser vi især træde frem i den danske forskning som vi har præsenteret hér, hvor nogle forskere fokuserer på at CSR stiller krav om at en virksomhed inkorporerer socialt ansvar i sit image, og at dette risikerer at flytte fokus fra vigtige interne faktorer og organisationsformer som fx sikkerhedsudvalg. Mere viden om den internationale forskning på området kræver en anden systematisk litteratursøgning end den som lå indenfor rammerne af dette projekt.

I relation til ledelses/kulturtanken kommer det psykiske arbejdsmiljø i spil i vores empiriske undersøgelser i 21 små virksomheder, idet mange ledere mener at CSR-initiativer er gode for det psykiske arbejdsmiljø, og dermed også for kvaliteten af det arbejde som især servicemedarbejdere udfører. Bedre svar på hvordan medarbejdere oplever at arbejde i en organisation hvor CSR er en integreret del af ledelsessystemet, kan kun findes ved at undersøge medarbejdernes forhold, oplevelser og forståelser nærmere.

Hvordan og hvorfor arbejder mindre virksomheder med arbejdsmiljørelevante CSR-aktiviteter?

Sammenholdt med de rationaler som Lynn S. Paine har beskrevet som de typiske årsager til at ledere interesserer sig for værdier i deres virksomhed: risikostyring, velfungerende organisation, markedspositionering, position i lokalsamfundet og det rent etiske rationale - at gøre tingene på "den etiske rette måde", lægger de små virksomheder i vores undersøgelse mest vægt på samfundspositionering (især med tanke på lokalsamfundet) og det etiske rationale, og især hotel- og restaurationsbranchen lagde vægt på markedspositionering. Risikostyring var kun sjældent en del af de små virksomheders fokus. Som kommentar til Paine's rationaler for CSR er det værd at overveje hvordan de små virksomheder sætter forandringer i gang, og hvordan de "finder sig forandrede" i deres markeds og samfundskontekst (EABIS 2008). Virksomhedsledere i små virksomheder oplever fx:

- at medarbejdernes forventninger til hvad virksomhederne har ansvar for stiger,
- at blive inviteret med i CSR relaterede netværk,
- at blive inviteret med til projekt "Overskud med Omtanke",
- at kommunen laver opsøgende arbejde for at få virksomhederne til at deltage i den lokale beskæftigelsesindsats,
- at vi som forskere kommer og taler med dem om social ansvarlighed.

På trods af de rationaler for CSR som informanter kan lægge frem som forklaringer, sker der altså også en del sammenfald af begivenheder som gør at små virksomheder på ad hoc basis fx laver en miljøreddegørelse eller en fastholdelsespolitik. Der foregår ofte et sammenfald mellem tilstedeværelsen af en ildsjæl eller et akut opstået problem og eksterne faktorerens påvirkning af virksomheden. Her er det især brancheorganisationer, branchenetværk eller CSR-relaterede virksomhedsnetværk og lokale aktører, som fx kommunen, der har betydning for at en virksomhed påbegynder arbejde med CSR. Store virksomheder som er kunder hos de små virksomheder, kan også potentielt få stor indflydelse på de små virksomheders arbejdsmiljø via de store virksomheders CSR strategier.

Hvilke arbejdsmiljøresultater får virksomhederne af deres CSR-aktiviteter?

Ud fra redskabs/resultattanken vil svaret på dette spørgsmål være at de bløde områder af arbejdsmiljøet synes at være de områder der har størst potentiale for at blive påvirket af CSR-baserede tiltag. Dette skyldes at CSR (ofte) defineres som de tiltag der går udover regulering, og at de hårde områder som røg, støj og møg allerede er regulerede, hvorimod de bløde områder generelt er svære at regulere. Desuden er de virksomheder der yder serviceydelser i undersøgelsen, dvs. især hotel- og restaurationsbranchen men også busselskaberne, særligt motiverede for at lave medarbejderrelateret CSR, ud fra den betragtning at "glade medarbejdere giver tilfredse kunder" da medarbejderne er en afgørende del af produktets kvalitet. Så selvom nogle af vores informanter (i tråd med en etisk indstilling til socialt ansvar) er skeptiske over for sammenkoblingen mellem socialt ansvar og profit, som også kan ligge latent i CSR begrebet, er der altså tilsyneladende grobund for at udvikle medarbejderrelateret CSR især inden for service området.

Hvordan kan CSR anvendes til at forbedre arbejdsmiljøindsatsen i mindre virksomheder?

Koblingen af CSR, arbejdsmiljø og små virksomheder er en ny konstellation som på flere måder har været en udfordring at arbejde med. Vi ser mange perspektiver for den videre forskning som hhv. knytter sig til det, vi har kaldt redskabs/resultattanken og ledelses/kulturtanken. Denne opdeling af de overordnede perspektiver man kan lægge på forholdet mellem arbejdsmiljø og CSR, er et forslag til hvordan videre studier kan inddrages. Udfordringer for alle videre studier ligger dog fortsat i en uddybning af forholdet mellem hhv. "CSR og arbejdsmiljø", "CSR og små virksomheder" og "Arbejdsmiljø og små virksomheder". Videre studier vil have fordel af at fokusere og uddybe blot én af disse sammenstillinger frem for at koble alle tre elementer. Desuden har vi savnet at have mere viden om medarbejdernes oplevelser af aktiviteterne, end vores empiri har kunnet give os. Mere indgående studier af medarbejdernes forhold i enten små virksomheder og/eller i virksomheder der arbejder med CSR, vil give os en bedre forståelse af hvordan arbejdsmiljø og CSR hænger sammen.

Inden for redskabs/resultattanken vil det være relevant at fokusere på bestemte dele af arbejdsmiljøet. Man kan undersøge hvordan små virksomheder kan motiveres til at tage frivillige initiativer på et bestemt område som fx udarbejdelsen af en seniorpolitik, fastholdelsespolitik eller særlige indsats til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Dette kan fx gøres ved at lave aktionsforskning (Reason & Bradbury 2007) hvor man som forsker støtter processen, evt. i samarbejde med én af de aktører som vi har afdækket som vigtige for de små virksomheders initiativer, nemlig branchenetværk, CSR netværk, aktører i lokalområdet, brancheorganisationerne eller evt. store kunder. Der er talrige kombinationer som kan afprøves i denne sammenhæng.

Indenfor ledelses/kulturtanken kan man se på hvordan forholdet mellem ledere og medarbejdere ændres når små virksomheder begynder at arbejde med CSR. Følgende spørgsmål er idéer til perspektiver og problematikker man kan forfølge:

- Hvor går grænserne for virksomhedernes ansvar for deres medarbejdere?
- Hvad er grænserne mellem CSR, personalepolitik og Human Resource Management (HRM)? Hvilken betydning har de som meningsystemer?
- Hvordan kan man som virksomhed undgå at faste medarbejdere føler deres position truet når man deltager i beskæftigelsesindsatsen, fx ved at ansætte folk i fleks-job?

- Hvordan kan vi fortolke relationerne mellem virksomheder? Virksomheder påvirker hinanden til at tage CSR-initiativer, enten som inspiration eller via leverandør krav. Hvilke magt- og styringsmekanismer udspiller sig mellem kunder og leverandører eller inden for branche/interesse netværk, og hvilke konsekvenser har de for arbejdsmiljøet?

Med hensyn til forskning i små virksomheder, arbejdsmiljø og CSR må vi ifølge vores litteraturstudie fokusere på hvorfor og hvordan nogle små virksomheder tager CSR-initiativer, frem for at fokusere på at mange små virksomheder *ikke* arbejder med CSR (Jenkins 2006; Masurel 2007). Derfor kan man måske med fordel fokusere mindre på bestemte brancher end tilfældet er i dette studie, og i stedet undersøge hvordan ”best cases” i form af små virksomheder som arbejder meget med arbejdsmiljørelateret CSR, fungerer. Det kan i denne sammenhæng også være interessant at kigge nærmere på muligheden for at opstille en form for typologisering af forskellige mindre virksomheders arbejde med CSR, og dermed komme nærmere på hvilke faktorer der har betydning for virksomhedens særlige fokus på CSR samt deres opnåede mål – bl.a. over for arbejdsmiljøet.

Nærværende projekt har bygget på en definition af CSR som *et koncept, hvor virksomhederne frivilligt integrerer sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i deres interaktion med deres interessenter* (Kommissionen for de Europæiske Fællesskaber 2006). Fokus på frivillighed udelader de store dele af arbejdsmiljøet som i dag er lovregulerede, og danske virksomheders sociale ansvar kommer dermed til at se tyndere ud på arbejdsmiljøområdet, end tilfældet er. Der er flere perspektiver i at definere og forstå CSR som mindre afhængigt af frivillighed som definatorisk grund, end EU’s definition lægger op til (Matten & Moon 2005), ligesom arbejdsmiljø kan analyseres ud fra et mindre regulatorisk perspektiv. Denne afklaring af de to begrebers traditionsbundne kontekst samt mulig opblødning af disse forståelser giver helt nye perspektiver for kobling af og analyse af relationerne mellem CSR og arbejdsmiljø (Roepstorff & Boesby 2008). I videre analyser af CSR og arbejdsmiljø kan man måske med fordel benytte Matten & Moon’s skelnen mellem implicit og eksplicit CSR. Implicit CSR er de initiativer som ligger i den nationale institutionelle kontekst som virksomheden befinder sig i – dvs. også den danske arbejdsmiljølovgivning. Inden for den implicite CSR ligger altså de områder af CSR som virksomheder kan være tvunget til at leve op til. Eksplicit CSR er frivillige strategier som drives af virksomhedens egen-interesse og virksomhedens egen oplevelse af dens sociale ansvar. Ved at benytte Matten & Moon’s CSR forståelse inkluderer man pr. definition det danske arbejdsmiljøsystem i CSR.

4. Formidling

Formidling til videnskabeligt publikum

Rapport:

Boesby D, Roepstorff A & Granerud L. *CSR og arbejdsmiljø i små virksomheder – resultater fra et pilotprojekt*. København, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008. Rapporten bliver tilgængelig på www.arbejdsmiljoforskning.dk fra uge 49, 2008 (Se bilag 1)

Fagfællebedømt artikel:

Roepstorff A. "Strategisk integration af CSR i SMV – hvorfor og hvordan" i: *Forretning eller Ansvar? Social Ansvarlighed i små og mellemstore virksomheder*. København: Børsens Forlag 2008. (Se bilag 2)

Konferencedeltagelse:

Roepstorff, A & Boesby, D 2008. To regulate or not to regulate - Logics of regulation of CSR and work environment in the case of Denmark. *Paper for Biennial Conference EASA 2008*. (Se bilag 3)

Abstract til konference:

Granerud, L. "Small, fit and shaped for challenges? CSR for healthy work environment and organisational change in SMEs", Abstract til konference: EABIS 2008. (Se bilag 4)

Anden formidling

Afholdelse af Interessentseminar d.24.1.08 på NFA med deltagere fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, LO, Arbejdsmarkedsstyrelsen, Rambøll, Københavns Universitet, ArbejdsmiljøCentret, NFA og CBS.

Præsentation af projektet på to seminarer d.13.12.07 og 9.-10.6.08 i David – Forskningscenteret for produktion, ledelse og arbejdsmiljø i mindre virksomheder.

Afholdelse af workshop på AM 2007: "CSR og arbejdsmiljø: Et redskab til styrkelse af arbejdsmiljøindsatsen i mindre virksomheder?"

Afholdelse af workshop på AM 2008: "Virksomheders samfundsansvar og arbejdsmiljø"

Ved udgivelse af NFA-rapporten sættes en nyhed i NFA's nyhedsbrev og i en e-mail til pressen. Videnscenter for Arbejdsmiljø orienteres om udgivelsen.

Svært for de store virksomheder at følge op på om kravene overholdes

De store virksomheders krav til leverandørerne stilles typisk i skemaer som leverandørvirksomheden skal udfylde. Københavns Kommunes leverandører skal også fremvise dokumentation for gennemførte arbejdspladsvurderinger. Derudover samles leverandører på kurser om virksomhedens leverandørpolitik, og hvordan de kan leve op til de krav. For nylig har der været holdt denne type møder i samarbejde med Erhvervs- og Selskabsstyrelsens kampagne "Overskud med Omtanke". De store virksomheder har den umiddelbare sanktionsmulighed at handle med nogle andre, men det var vores generelle indtryk at den sanktion sjældent blev brugt. De store virksomheder følger sjældent op på hvorvidt kravene overholdes i leverandørvirksomhederne og bliver primært opmærksomme på problemer, hvis spørgeskemaerne eller påkrævet dokumentation ikke fremsendes.

Litteratur

- Boeskov S. De gode studieliv: en kvalitativ undersøgelse af studiemønstre, studieskift og frafald ved Det Humanistiske Fakultet på Københavns Universitet. Det Humanistiske Fakultet, Københavns Universitet 2003.
- EABIS. Call for Contributions: 7th Annual Colloquium of the European Academy of Business in Society (EABIS), Corporate Responsibility and Sustainability: Leadership and Organisational Change. 2008.
- Hasle P & Limborg HJ. A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises. *Industrial Health* 2006;44(1):6-12.
- Hasle P, Limborg HJ, Ledskov A & Nalholm E. Arbejds miljøarbejdet i mindre og mellemstore virksomheder - en litteraturanalyse. Center for Alternativ Samfundsanalyse and Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet 2004.
- Jenkins H. Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 2006;67(3):241-256.
- Kommissionen for de Europæiske Fællesskaber. Gennemførelse af Partnerskabet for Vækst og Beskæftigelse: at gøre Europa til et ekspertisecenter for virksomhedernes sociale ansvar. Bruxelles, Kommissionen for de Europæiske Fællesskaber 2006.
- Kvale S. Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Kbh., Hans Reitzel 2008.
- Masurel E. Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms. *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc) 2007;16(3):190-201.
- Matten D & Moon J. A Conceptual Framework for Understanding CSR. I: Habisch A, Jonker J, Wegner M & Schmidpeter R, red. *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Heidelberg, Springer 2005. s. 335-352.
- Paine LS. Value shift. Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance. New York, McGraw-Hill Education 2003.
- Rambøll Management & Erhvervs og Selskabsstyrelsen. Overskud med Omtanke - praktisk guide til virksomheders samfundsengagement. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen 2006.

Reason P & Bradbury H. Handbook of action research: the concise paperback edition. London, Sage Publications 2007.

Roepstorff A. Holdning for Handling - En etnologisk undersøgelse af Virkosmheders Sociale Ansvar/ Values in Action - An ethnological analysis of Corporate Social Responsibility (CSR). Copenhagen Business School/ The Danish National Institute for Social Research 2008.

Roepstorff A & Boesby D. To regulate or not to regulate - Logics of regulation of CSR and work environment in the case of Denmark. Paper for Biennial Conference EASA 2008 2008.