

# CSR som katalysator for arbejdsmiljøforbedringer i mindre virksomheder.

WIRE projektet 2008-2012  
Working environment In Responsible Enterprises

---

**AM2011 - Workshop 112**  
**NFA & CBS Centre for CSR**



DET NATIONALE  
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

# Program

- 11.00 Præsentation af WIRE projektet v/ projektleder Lise Granerud  
Resultater fra baggrundsundersøgelsen.  
Præsentation af værktøj til at fremme arbejdsmiljøinitiativer  
gennem CSR og af afprøvningen v/ adjunkt Anne Roepstorff
- 11.45 Diskussion af værktøjet i grupper små virksomheder  
- Kunder, der vil stille leverandørkrav  
- Virksomheder, der selv vil arbejde med AM/CSR
- 12.15 Plenum om værktøjet
- 12.30 Frokost



# CSR og arbejdsmiljø i mindre virksomheder - Wire projektet

## Formål:

Hvordan kan frivillige forpligtigelser som CSR løfte arbejdsmiljøet i mindre virksomheder og på hvilke områder?

## Metode:

1. Kvalitative undersøgelser af CSR og arbejdsmiljø i 32 mindre virksomheder bruges til udvikle et værktøj til at styrke arbejdsmiljøet gennem CSR

2. Værktøjet afprøves i 24 virksomheder. Det justeres efterfølgende og til brug for virksomheder, brancheorganisationer og leverandørstyring.

Projektet er en videreudvikling af et 1-årigt projekt.



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN



# CSR = Fryns, rummeligt arbejdsmarked og velgørenhed? Noget der angår leverandører fra ulande? CSR og arbejdsmiljø?

## Arbejdsmiljø:

- Traditionelt haft fokus på at forhindre skader på helbred, gennem lovgivning og kontrolsystemer. I stigende grad orienteret mod proaktivt at skabe gode arbejdsforhold.

## Frivillige forbedrings-strategier (blød regulering):

- Vundet indpas også indenfor ledelse de sidste 10 år
- Forventes at kunne løfte arbejdsmiljøet og styrke forretningen i de 'gode' virksomheder.: Win-win gennem 'gulerod'.
- Kritikere: Naivt at forvente frivillige investeringer i arbejdsmiljø. Fokus på eksternt image øger risiko for størst opmærksomhed mod det eksterne. Win-loose, 'pisk' vigtig.

**Arbejdsmiljøtiltag i et CSR perspektiv er ikke ens i forskellige lande, da lovgivningen er forskellig.**



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN



# Projektets udgangspunkt: Definitioner

## CSR:

- er ansvarlig virksomhedsførelse, der inkluderer frivillige sociale og miljømæssige hensyn
- er både eksternt og internt rettede aktiviteter
- indebærer at virksomheden opfylder lovgivningen og erstatter ikke arbejdsmiljøsystemet

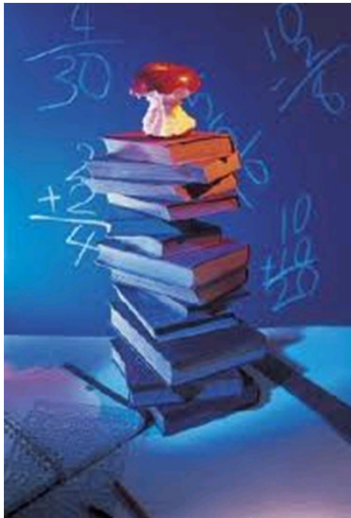
## SMV har

- mellem 10 og 250 ansatte.
- Mikro-virksomheder har >10 ansatte.
- Små har fra 10 til 50 (EU definition).



# Projektets udgangspunkt: Forskning om CSR i SMV i Europa

## Forskning viser at CSR i SMV i Europa



- er mest internt rettede medarbejderaktiviteter.
- er ofte tilfældig, ikke formaliseret og ses ikke nødvendigvis som CSR, men ansvarlig virksomhedsførelse.
- Forskningen forholder sig til hvad virksomheder gør, hvorfor, og om aktiviteterne vil kunne bruges som CSR, uafhængigt af om virksomhederne betegner dem som CSR.



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN



# Det første projekt: Arbejdsmiljø og CSR i SMV i Danmark

**Arbejdsmiljøelement i de fleste typer CSR aktiviteter, specielt inden for medarbejderaktiviteter:**

- ofte indsatser inden for sundhed og trivsel. Sikkerhed varetages af lovgivningen.
- specielt styrke trivsel og bløde arbejdsmiljøområder som er svære at nå gennem lovgivning og kontrol.

Frivilligheden og egen definering af projekter tiltaler de mindre virksomheder.

Aktiviteterne motiveres af krav fra store kunder, brancheinformation og værdibaserede tilgange. Specielt i service: sammenhæng mellem det psykosociale arbejdsmiljø og produktets kvalitet.

Leverandørstyring af CSR giver muligheder for at stille krav til arbejdsmiljøforhold.



# WIRE - baggrundsundersøgelser



## 1. Brancheundersøgelse (Hotel- og restauration):

8 cases udvalgt i samarbejde med Horesta.



## 2. Leverandørkrav-undersøgelsen

- a) offentlig kunde (Københavns Kommune)
  - b) privat stor virksomhed (hotelkæden Scandic)
- Påvirkning af CSR-krav hos 16 leverandører.



## 3. Værdibaserede motiver til CSR-engagement:

8 virksomheder nominerede til priser (best cases).

På baggrund af resultater fra vores undersøgelser, udvikles et **værktøj** rettet mod SMV til hjælp med struktureret arbejde med CSR og forbedring af forretning og arbejdsmiljø



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN



# Baggrundsundersøgelser fokus på

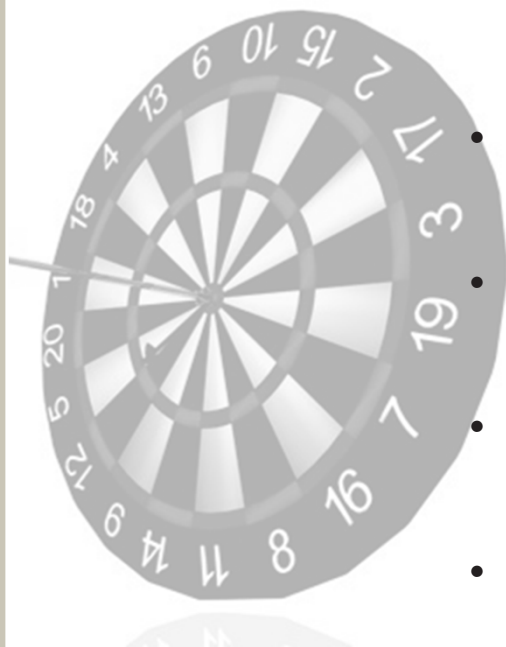


- Virksomhedsstørrelse, ejerskab, ledelsesstil
- CSR håndtering (formaliseret /ikke formaliseret)
- Arbejdsmiljøhåndtering (prioritet, sociale relationer og ledelse)
- CSR i SMV
  - Rationale
  - Fokus (miljø, medarbejdere, leverandørkæde, samfund)
- Understøttende elementer + Udfordringer
- Sammenhæng mellem CSR + AM



# Rationaler og fokus for AM/CSR

## Vores forskning viser at:



- Langt hovedparten fokuserer på medarbejderaktiviteter (både almene + særlige)
- dernæst på miljø (både til fordel for internt og eksternt miljø) og samarbejde (kunder/leverandører og (lokal)samfund)
- Virksomheder arbejder med AM/CSR for at styrke organisation og dermed også forbedre (omdømme og) markedsposition
- Virksomheder i konkurrenceprægede brancher har brug for flere konkurrenceparametre end de traditionelle pris, kvalitet og service
- Arbejde med CSR inspireres af og har konsekvens for ens leverandørkæderelation – relation bygger oftere på tillid end kontrol



# Håndtering og konsekvens af AM/CSR



- arbejde med CSR = kulturforandring i organisation og kræver derfor opbakning fra ledelse samt medarbejdere – og ikke mindst (mulighed for kritisk) dialog mellem disse to
- arbejde med CSR kan hjælpes på vej af opbygning af (mindre) strukturer og systemer
- Indførelse af struktureret arbejde med AM/CSR, betyder strategisk fokus på relation til kunder, leverandører og (lokal)samfund og kan skabe helt nye netværk
  - Leverandører indenfor DK vælges på baggrund af eksisterende niveau af AM/CSR, i højere grad end forsøg på forbedring
- CSR/ansvarlig virksomhedsførelse kan virke uoverskuelig for SMV men ikke behøver at være det => formidling essentielt

# Leverandørrelation



- Kundekrav fra særligt vigtige kunder har stor betydning
- Leverandørkæder har stigende betydning som konkurrenceenheder
- Krav opfattes som samfundstendenser
- Ønsker at være på forkant med kommende krav
- Relationen mellem kunde og leverandør udvikler sig fra ren handel til mere samarbejde og læring



# Leverandørrelation

- Scandic: - kontrol, + tillid
  - Læner sig op ad registrerede certificeringer
  - Spørger ind til arbejdsforhold ved besøg på fabrik
  - Andre kunders eller offentlighedens strengere krav inspirerer
- Københavns Kommune: EU udbudsregler sætter grænser for mulighed for leverandørkrav
  - Leverandører oplever ikke at kommunen stiller sociale og/eller miljøkrav eller har svært ved at se hvordan der følges op på sociale og/eller miljøkrav



# Understøttende elementer og barrierer

## Understøttende elementer:

- SMV – mindre afstand ml. ledelse og medarbejdere og dermed bedre grundlag for tillid, der gør det nemmere at hjælpe folk
- eksterne krav fra kunde om CSR
- offentlige støttefunktioner (institutionel og økonomisk støtte)
- ejer-leder (personlige) engagement
- kommunikation og højt informationsniveau



## Barrierer:

- mindre virksomheder mangler ressourcer (menn.+økn.)
- dele af AM/CSR kræver overskud, tid og økonomi
- konservative kunder
- offentlige instanser og strukturer (f.eks. ulogisk lovgivning eller kassetænkning)
- manglende økonomisk råderum (finanskrise)
- manglende systematik og synlighed af CSR aktiviteter.
- manglende fælles kultur og ansvar.



# Fordele



- Stolthed – både for ledere og medarbejdere
- Del i virksomhedsprofil
- Fastholdelse + rekruttering
- Konkurrenceparameter – undgået fyring i krisen
- Psykisk AM = kundeservice = produkt/salg
- Psykisk AM kompenserer for fysisk arbejde



# WIRE – overordnede resultater

- ❖ CSR kan bruges til en ekstra arbejdsmiljøindsats i velorganiserede virksomheder
- ❖ Kan bruges til at introducere refleksion, systematik og afrapportering af ekstra arbejdsmiljøinitiativer i de mindre organiserede virksomheder, som ønsker at forbedre deres indsats
- ❖ Ekstra arbejdsmiljøindsatser kan bruges som CSR og CSR kan bruges til at forbedre arbejdsmiljøet mere systematisk fordi det skal afrapporteres
- ❖ Initiativerne kan forbedre det psykosociale arbejdsmiljø hvis de er i samklang med virksomhedens øvrige signaler og hvordan ansatte i øvrigt føler sig behandlet. Det kan give øget tilfredshed og at folk bliver på arbejdspladsen. Det kan skabe bedre samarbejde, både mellem medarbejdere og med kunder
- ❖ Hvis forholdene for medarbejderne og mulige løsninger bliver diskuteret systematisk kan initiativerne både løfte arbejdsmiljøet og bruges til at styrke renoméet som troværdig virksomhed.

# Afprøvning af værktøj

## Afprøves og tilpasses i samarbejde med:

- 8 leverandører til Københavns Kommune
- 8 leverandører til Scandic
- 8 virksomheder fra hotel- og restaurationsbranchen

Afprøvningsvirksomhederne udvælges til at være så forskellige som muligt for at forstå i hvilken type virksomheder og hvilke sammenhænge egner værktøjet sig bedst til at forbedre arbejdsmiljøindsatsen gennem CSR.

Resultaterne af afprøvningen og opsamlingsmøder med virksomhederne indgår i justering af værktøjet, så det bedst styrker arbejdsmiljø gennem CSR.

Det stilles til rådighed især for leverandørstyring, leverandører, og for Hotel og Restaurationsbranchen.



# Værktøjets karakteristika

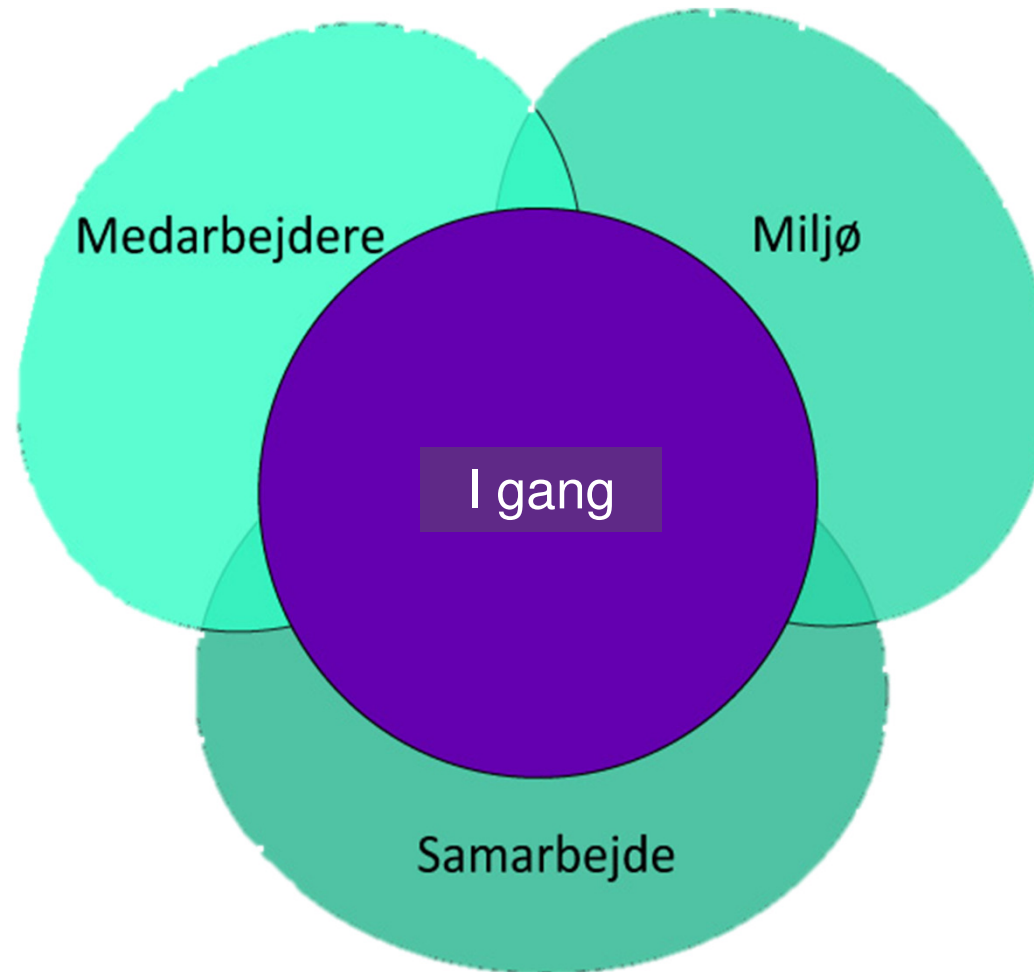
---



- › Inspirere til arbejde med arbejdsmiljørettet CSR
- › Gøre AM/CSR forståeligt og konkret for SMV
- › Underbygge dialog mellem ledelse og medarbejdere
- › Hjælpe til strukturering af dette arbejde
- › Hjælpe til profitering af arbejde med AM/CSR (intern & ekstern kommunikation)

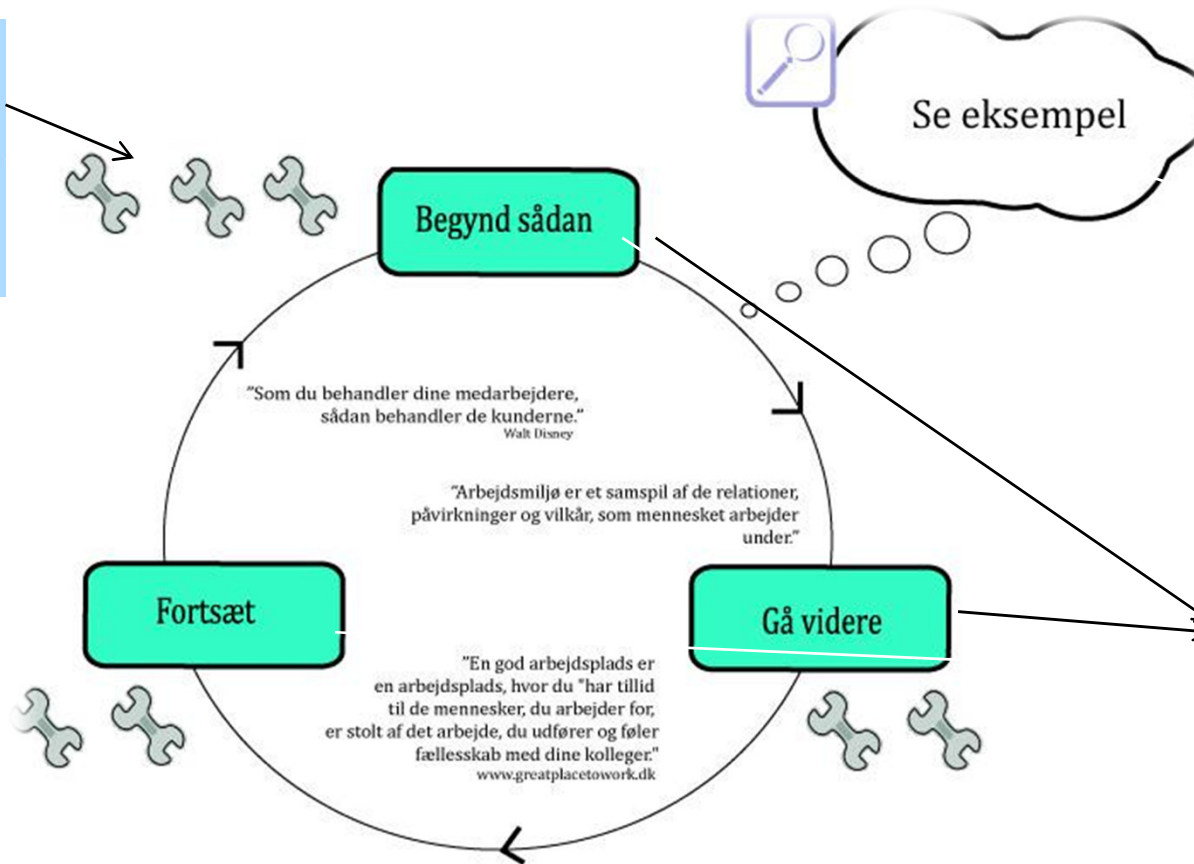
# Ansvarlig Virksomhed.dk

---



# Ansvarlig Virksomhed.dk - aktivitetsblade

Hjælpemidler,  
f.eks.  
Aktivitetsliste,  
prioriteringsskema,  
dagsorden mv.

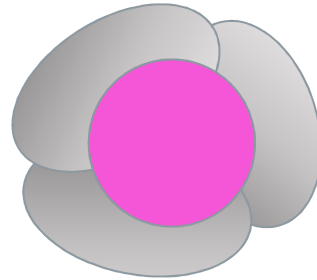


Eksempel på  
andre SMV's  
arbejde med  
dette felt

Proces-trin



# Arbejds miljøfremmende CSR for SMV: Indgang for begyndere



## 'I gang' - introduktion til arbejdsmiljø og CSR aktiviteter for begyndere:

Den ukomplicerede indgang for den travle lille virksomhed:

- Fokus på egne forhold, f.eks. trivsel, sundhed, uddannelse, sociale problemstillinger.
- Finde egne tiltag på området og gå videre med formalisering af disse i politikker, på hjemmeside mm (forpligtige sig)
- Finde egne problemstillinger og gå videre med løsningsforslag og formalisering af disse (forpligtige sig)
- Skabe rutiner omkring medarbejderinddragelse i problemdefinering og løsninger.
- Strategisk brug af disse rutiner til at skabe attraktive arbejdspladser.



# Arbejdsmiljøfremmende CSR for SMV: Bliv bedre



**'Bliv bedre' til at bruge CSR og styrke arbejdsmiljøet** - Til forbedringer i virksomheder som er i gang:

- Overblik over hjælpeværktøjer.
- Fokus på egne forhold, f.eks. medarbejdernes trivsel, sundhed, uddannelse, sociale problemstillinger.
- Finde egne tiltag og formalisering (forpligtige sig)
- Finde egne problemstillinger og formalisering af løsningsforslag (forpligtige sig)
- Styrke rutiner omkring medarbejderinddragelse i problemdefinering og løsninger.
- Styrke strategisk brug af disse rutiner til at skabe attraktive arbejdspladser og forny rutiner.
- Leverandørstyring og innovation af tiltag.



# Gruppediskussion

- Hvordan vil værktøjet AnsvarligVirksomhed.dk kunne bidrage konstruktivt i jeres arbejde?
- Hvordan vil det kunne bruges af virksomheder, der stiller leverandørkrav?
- Hvordan vil det kunne bruges af virksomheder, der skal leve op til leverandørkrav?

# Tak for jeres deltagelse 😊

Flere kommentarer modtages gerne:

Lise Granerud: [lgr@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:lgr@arbejdsmiljoforskning.dk)

Anne Roepstorff: [ar.ikl@cbs.dk](mailto:ar.ikl@cbs.dk)



Copenhagen  
Business School  
HANDELSHØJSKOLEN

