

Slutrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden

WIRE: Working Environment In Responsible Enterprises



NFA

Oktober 2012

Lise Granerud

Karen Winding

Dorte Boesby

Anne Roepstorff



Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden, projekt nr: 3-2008-03

Resumé

Titel: Working Environment In Responsible Enterprises (WIRE)

Baggrund

Små og mellemstore virksomheder (SMV)(1) har de største arbejdsmiljøproblemer (2) og er svære at nå med traditionelle forebyggende indsatser (3). Et tidligere projekt, støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden i 2007, bekræftede sammen med andre studier, at arbejdsmiljørelaterede medarbejderaktiviteter ofte indgår i SMV's beskrivelser af deres CSR aktiviteter (4-6), hvilket skaber et særligt gunstigt udgangspunkt for at påvirke arbejdsmiljøarbejdet gennem CSR (4;7-8). Men den arbejdsmiljørelevante del er stort set udforsket. Samtidig viste det sig svært i SMV at arbejde strategisk med CSR, og de savner viden og redskaber til at udvikle arbejdsmiljørelevant CSR i deres virksomheder (4;9). Disse resultater danner baggrund for dette projekt, hvis overordnede formål er at udvikle viden om og metoder til målrettede arbejdsmiljøindsatser gennem CSR.

Projektet definerer CSR som " *virksomheders frivillige integration af sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i deres interaktion med deres interessenter(10)*. De sociale og miljømæssige hensyn kan være rettet direkte mod medarbejdernes arbejdsmiljø, eller også kan medarbejdernes arbejdsmiljø præges af, at den organisation, de arbejder i, arbejder med den slags tiltag i forhold til omverdenen.

Metoder

Projektet blev opdelt i følgende forløb: a) en baggrundsundersøgelse for at forstå sammenhænge mellem CSR og arbejdsmiljø, b) udvikling af et værktøj til forbedring af arbejdsmiljøet gennem CSR samt c) afprøvning af værktøjet blandt SMV til vurdering af, hvordan arbejdsmiljøet bedst understøttes i SMV. Projektet anvendte kvalitative metoder i form af interviews, observationsstudier og dokumenter som datamateriale.

Baggrundsundersøgelserne foregik i 32 SMV i tre forskellige kontekster: I 16 virksomheder, der leverede til henholdsvis en kommune og en stor privat kunde, i otte hotel- og restaurationsvirksomheder og i otte virksomheder, der var prisbelønnede for deres arbejde med CSR. Ledere med ansvar for arbejdsmiljø, CSR og indkøb samt centrale medarbejdere for arbejdsmiljøforhold, fx sikkerheds- eller tillidsrepræsentanter, blev udspurgt om virksomhedens formelle og uformelle praksis vedrørende CSR-aktiviteter samt arbejdsmiljøarbejdet. Interviewene blev gentaget over to besøg fordelt inden for et år, og inkluderede varierende længde af observationer med fokus på den uformelle organisationskultur og praksis.

Værktøjsudviklingen bestod af udarbejdelse af et webbaseret procesværktøj målrettet virksomheder med under 50 medarbejdere på baggrund af resultaterne fra baggrundsundersøgelsen. Målet var at inspirere til arbejde med arbejdsmiljørettet CSR, gøre arbejdsmiljø/CSR forståeligt og konkret for SMV samt underbygge dialogen mellem ledelse og medarbejdere. Desuden skulle værktøjet hjælpe til strukturering af arbejdet og hjælpe til profilering af arbejdet internt såvel som eksternt. Ud fra de ressourcer, der var til stede, blev der fortrinsvis lagt vægt på indholdet og ideerne med det interaktive element i værktøjet frem for det tekniske og professionelle udseende.

Værktøjsafprøvningen blev gennemført i ni leverandørkædevirksomheder og i otte hotel- og restaurationsvirksomheder samt hos seks større interessenter. Afprøvningsvirksomhederne blev udvalgt til at være så forskellige som muligt for at forstå, i hvilken type virksomheder og hvilke sammenhænge værktøjet bedst egner sig til at forbedre arbejdsmiljøindsatsen gennem CSR. Resultaterne af afprøvningen samt værktøjet er blevet stillet til rådighed for store interessenter, der har mulighed for at give værktøjet et teknisk løft inden offentliggørelse.

Resultater

De samlede resultater viste, at den vigtigste bevæggrund for CSR i de undersøgte virksomheder er at have en velfungerende organisation, hvilket bekræftes fra tidligere studier om SMV (4). Dette følges oftest op af en prioritering af medarbejderaktiviteter. Undtagelsen fra dette er dog kommunens leverandørvirksomheder, hvor etik og markedspositionering er de vigtigste bevæggrunde, idet miljø udgør et vigtigt konkurrenceparameter for virksomhedernes profilering med udgangspunkt i kommunens leverandørkrav. Etik hænger her sammen med medarbejderrettede aktiviteter. Der ses en vis overvægt af "en velfungerende organisation" som bevæggrund for CSR knyttet til medarbejderaktiviteter hos de største af virksomhederne, hvilket er naturligt, idet jo større organisation jo vigtigere er det at arbejde på at bevare organisationen som en helhed. Disse prioriteringer betyder samtidig, at det på virksomhederne først og fremmest er det psykiske og sociale arbejdsmiljø, der understøttes via CSR aktiviteterne. I

forhold til formaliseret CSR er det de største virksomheder, der har formaliseret dette arbejde, og som er mest systematiske. Dette gælder dog udelukkende for miljø siden.

Dette viser at des mindre virksomheden er, des mindre overskud er der til at arbejde systematisk med CSR. Desuden peger det på, at der er et potentiale for i højere grad at bruge medarbejderaktiviteterne og indsatsen for bedre trivsel mere formelt og systematisk.

- I de **prisbelønnede virksomheder** var de særlige indsatser, man gjorde for arbejdsmiljø, mangfoldighed eller som social iværksætter, motiveret af etik og ønsket om at være dagsordenssættende. De prisbelønnede virksomheder var også drevet af ønsket om at få deres organisation til at fungere bedre. Fælles for de prisbelønnede virksomheder var ejer-ledernes engagement og politiske ideer om egen virksomheds indsats i relation til samfundet.
- I **hotel og restaurationsbranchen** var bevæggrundene for CSR aktiviteterne også typisk etik og ønsket om en velfungerende organisation. Aktiviteterne i relation hertil var medarbejderorienterede, hvor fastholdelse af medarbejdere havde en særlig høj prioritering i branchen pga. problemer på området.
- De to **leverandørkædeundersøgelser** viste, at relationerne mellem virksomheder, der handler med hinanden (mellem store kunder og små leverandører), i høj grad er præget af tillid. Det gælder også arbejdsmiljøet, hvor de store kunder sjældent stiller konkrete krav til, hvordan de små virksomheder skal håndtere deres egne medarbejders arbejdsmiljø, men forventer, at virksomhederne lever op til lovgivningen. Det er altså ikke de store kunder, der driver de små virksomheders ekstra indsats for arbejdsmiljøet.
- Ofte oplevede de små virksomheder, at det var svært at vide, hvordan de skal forbedre sig, så de kommer i betragtning som leverandør til større virksomheder.

På baggrund af ovenstående samt interview og observationer blev der arbejdet videre med følgende anbefalinger i relation til udvikling af et værktøj for målrettet CSR/arbejdsmiljø:

- Arbejde med arbejdsmiljørelateret CSR kan anskues som kulturforandring i organisationen, og kræver opbakning fra ledelse samt medarbejdere og mulighed for kritisk dialog mellem de to.
- Arbejde med arbejdsmiljørelateret CSR kan hjælpes på vej af opbygning af mindre strukturer og systemer.
- Indførelse af struktureret arbejde med arbejdsmiljø (AM)/CSR betyder strategisk fokus på relation til leverandører og (lokal)samfund, og kan skabe helt nye netværk.
- De mindre virksomheder kan med fordel arbejde aktivt med deres relationer til egne leverandører enten ved at stille direkte arbejdsmiljøkrav til dem eller ved mere uformelt at vise, at et godt arbejdsmiljø er værdsat.
- Indførelse af arbejdsmiljørelateret CSR kan virke uoverskuelig for SMV, men behøver ikke være det, hvorfor formidling og intern kommunikation er essentiel.

Resultater af værktøjsafprøvningen:

- Virksomhederne tilkendegav, at værktøjet er meget relevant, idet det sætter ord på, hvad CSR/arbejdsmiljø er og samtidig er det konkret og brugbart. Interessenterne fremhævede, at det er et værktøj, der er tiltrængt i de små virksomheder.
- Værktøjet blev vurderet af virksomhederne til at have et let tilgængeligt lay-out, en systematisk struktur og en brugerflade, der er nem og overskuelig at gå til.
- Interessenterne fremhævede specielt, at det er vigtigt, at implementeringen af værktøjet bliver "håndholdt" i relation til de mindre virksomheder.
- Dette bekræftes af de små virksomheder, som gav udtryk for, at de så sig selv i et dilemma i forhold til at komme til at bruge værktøjet. De er nok motiveret for at arbejde med SCR og arbejdsmiljø, men har travlt med det daglige praktiske arbejde til at igangsætte et arbejde med virksomhedens struktur og processer, som de ikke er vant til.

Summary:

Title: Working Environment In Responsible Enterprises (WIRE)

Background: The most serious working environment problems are found in small and medium-sized enterprises (SMEs)(1-2), and they are difficult to reach with traditional health and safety promotion efforts (3). An earlier study, supported by the Danish Working Environment Research Fund in 2007, confirmed together with other studies that working environment related activities among employees often occur in their descriptions of corporate social responsibility (CSR) activities (4-6), which creates a special favorable starting point for influencing the working environment work through CSR (4;7-8). However, the relevant part of the working environment is more or less unexplored. At the same time, they revealed some of the difficulties for the SMEs in working strategically with CSR, and they lacked knowledge and tools to introduce working environment relevant CSR in their enterprises (6;9). These results form the background of this project with the purpose of developing knowledge about - and methods for a goal-oriented working environment effort through CSR.

The project defines CSR as *enterprises' voluntary integration of social and environmental responsibilities into their business activities and into their interaction with stakeholders* (10). The social and environmental responsibility can be aimed directly at the employees' working environment, or their working environment may be characterized by the fact that the organization in which they work, is working with these kinds of initiatives in relation to the surrounding world.

Method: The project was divided into the following stages: a) a background study to understand correlations between CSR and the working environment, b) development of a tool to improve the working environment through CSR, and finally c) testing of the tool among SMEs to assess how the working environment is best incorporated in the SMEs. The project used qualitative methods such as interviews, observation studies, and documents as data material.

The background studies took place in 32 SMEs in three different contexts: in 16 companies, eight were suppliers to one municipality and another eight were suppliers to a large private company; in eight hotel and restaurant companies; and in eight companies awarded for their work with CSR. Employers responsible for the working environment, CSR and procurement, key employees responsible for working environment conditions such as health and safety representatives and shop stewards, were interviewed about their company's formal and informal practices regarding CSR and working environment activities. The interviews were repeated over two visits over a period of one year, and included various lengths of observations, with focus on the informal organizational culture and practice.

The development of a tool consisted of preparing a web-based process tool, based on the results from the background study, and was aimed at enterprises with maximum 50 employees. The purpose was to inspire companies to work with working environment issues aimed at CSR, and to make the working environment/CSR relation comprehensible and specific for SMEs, and finally, to support dialogue between employers and employees. Moreover, the tool was meant to help to structure and profile the work internally as well as externally. Based on the available resources, more emphasis was placed on the content and the ideas with the interactive element in the tool than on the technically professional design.

Testing the tool was carried out with nine supplier chain companies, with eight hotel and restaurant companies, and finally with six larger stakeholders. The companies were selected to be as different as possible in order to understand which type of company and which contexts the tool would be best for improving the working environment effort through CSR. The results of the tests and the tool will be made available for some large stakeholders who have the possibility to for fine tuning the tool before publication.

Results: The final results showed that the most important motive for CSR in the investigated companies was to have a 'well-functioning organization', which is confirmed from earlier studies about SMEs (4). This motive is followed by a priority of employee's activities. The exception from this result, however, is seen in the supplier companies of the municipality, where ethics and market position` are the most important motives for the CSR activities. This is because the working environment constitutes an important competitive parameter to the profiling of the companies based on the supplier demand of the municipality. The `ethics here are connected to activities aimed at the employees. A 'well functioned organization` is seen as motive for CSR together with employee activities by the biggest of the companies, which seems natural, as the bigger the organization the more important it is to work on saving the organization as a whole. At the same time these priorities mean that it first and foremost is the psychological and social working

environment which is supported through the CSR activities. In relation to formalized CSR it is the biggest companies which have formalized this work and are most systematic in their approach. This, however, only relates to the external environment aspects. This shows that the smaller the companies are, the less resources they have to work systematically with CSR. Furthermore, this points to a potential of using the employee activities and efforts for a better work life to a greater extent, and more formal and systematic.

- In the **awarded companies**, the particular efforts made for the working environment, diversity, or as social entrepreneur was motivated by `ethics` and a wish to `set up the agenda`. The awarded companies were also driven by a wish to have their organization to function better. Common for the awarded companies were the owner-leaders' engagement and political ideas about the contribution of their own company to society.
- The motivation for the CSR activities in the **hotel and restaurant companies** were also typically `ethics` and a wish for a more `well-functioning organization`. Activities in relation to this were employee oriented, where the retention of employees had a special high priority within this branch because of problems within this area.
- The two **supply chain studies** showed that the relations between companies which do business with each other – between big customers and small suppliers – to a great degree are characterized by confidence. This also includes the working environment where the big customers seldom make specific demands to how small companies should deal with their working environment, but they expect the companies to live up to the law. It is therefore not the big customers who push the small companies' to make extra efforts in relation to the working environment.
- The small companies often experienced that it was difficult for them to know how they should improve in order to be considered as suppliers of large enterprises.

In the light of the above issues together with interviews and observations, the work was continued with the following recommendations for the development of a tool for a goal-oriented CSR/working environment:

- Working with working environment related CSR may be seen as culture change in the organization, and requires support from employers and employees and the possibility for a critical dialogue between the two.
- Working with working environment related CSR may be supported by building-up small structures and systems.
- The introduction of structured work with AM/CSR means strategic focus on the relation to suppliers and (local) communities and can create a whole new network.
- The small companies can profit from working actively with their relations to own suppliers either by setting up working environmental demands directly or more informally by showing them that a good working environment is valued.
- The introduction of working environment related CSR may seem immense to SMEs, but doesn't need to be the case, which is why internal and external communication are essential.

Results of the testing of the tool:

- The companies found the tool very relevant as it defines what CSR/working environment is. Moreover, the tool was evaluated as being practical and useful. The stakeholders found the tool to be very much needed in the small companies.
- The tool was evaluated by the companies to have an easy accessible lay-out, a systematic structure together with a user-friendly interface, easy and clear to use.
- The stakeholders emphasized especially that it is important that the smaller companies are given a helping hand with the implementation of the tool.
- This was confirmed by the small companies who indicated that they saw themselves in a dilemma with respect to using the tool. They are motivated to work with SCR and the working environment; however, they are too busy with the daily practical work to start to work with the company's structure and processes, as they are not used to doing these things.

1. Indledning

Projektets formål

Projektets overordnede formål var at udvikle viden om og metoder til arbejdsmiljøforbedringer gennem CSR i SMV. På baggrund af de høstede erfaringer fra undersøgelsen var målet derefter at udvikle et praktisk redskab/værktøj, der skulle udformes mhp. anvendelse blandt såvel projektets samarbejdspartnere som til brug i en bredere kreds af SMV, således at SMV kunne blive i stand til at målrette deres CSR mod arbejdsmiljø og arbejde mere systematisk i deres daglige praksis.

Projektet havde følgende forskningsspørgsmål, hvor de to første relaterer sig til baggrundsundersøgelsen og det sidste til værktøjsudviklingen:

- 1) Hvad betyder forskelle i bevæggrunde for CSR-aktiviteter for omfang, retning og indhold af arbejdsmiljøindsatsen?
- 2) Hvad betyder vilkår og organisation i mindre virksomheder for omfang, retning og indhold af arbejdsmiljørettede CSR-aktiviteter?
- 3) Hvordan kan CSR-leverandørkrav og informationsinitiativer målrettes i forhold til arbejdsmiljøindsatsen i mindre virksomheder?

2. Design og metoder for baggrundsundersøgelsen

32 virksomheder deltog i projektet, heraf otte virksomheder, der havde vundet priser for CSR, otte virksomheder inden for hotel- og restaurationsbranchen samt 16 leverandørvirksomheder med henholdsvis otte leverandører til en stor privat kunde samt otte leverandører til en kommune. Udover det overordnede formål havde hver af disse delundersøgelser deres eget delmål:

- I de prisbelønnede virksomheder undersøges, hvad disse typer virksomheder har til fælles i relation til bevæggrund for CSR.
- I hotel- og restaurationsbranchen undersøges, hvilke særlige arbejdsmiljørelaterede problematikker denne branche har og hvilket særlig CSR fokus, der så bliver vedkommende i denne sammenhæng.
- For leverandørkædeundersøgelsen er delmålet at undersøge, på hvilken måde større kundevirksomheders arbejdsmiljørelaterede CSR-krav afspejles i de mindre virksomheders arbejde med CSR.

Virksomhederne blev valgt ud med størst mulig variation i relation til størrelse, geografisk spredning, type produktion/ydelse, tilstedeværelse af selvangivne større eller mindre socialt ansvarlige aktiviteter samt, for leverandørkædeundersøgelsen, tilstedeværelse af både leverandører og underleverandører. Virksomhederne blev besøgt to gange inden for ét år, hvor interviews blev gennemført med repræsentanter fra ledelsen og medarbejderne. Derudover blev der gennemført feltstudier samt indsamlet information om virksomhederne. Disse 32 cases illustrerer, hvilke aktiviteter der vægtes og kan gennemføres i en aktuel dansk kontekst, og at de vanskeligheder, disse virksomheder møder, kan forventes at være til stede og være større i gennemsnitlige danske SMV.

Interviewguides sikrede fokus på at indsamle viden, som tidligere forskning pegede på som central for forståelsen af feltet, og som kunne kodes i NVIVO 9.2 samt efterfølgende analyseres for at besvare forskningsspørgsmålene. For at kunne besvare forskningsspørgsmål 1 blev datamaterialet kodet på baggrund af Paines opdeling af rationale (bevæggrunde) og forståelse for forskellige rationale for CSR (11). Derudover blev der, inspireret af Jenkins opdeling af CSR aktiviteter (8), kodet for forskellige arbejdsmiljørettede CSR aktiviteter. Anvendelsen af begreberne er en videreudvikling af forståelsen opbygget gennem det etårige CREWE projekt forud for det aktuelle projekt (4). Analysen benyttede sig både af en kvantitativ registrerende del til at rubricere SMV organisationerne i forskellige kategorier suppleret med en kvalitativt fortolkende analytisk tilgang til at forstå kontekster og forklare baggrunden for, at nogle SMV er gode til at implementere CSR og bruge det i forhold til arbejdsmiljøforbedringer.

3. Design og metoder for værktøjsudvikling og afprøvning

Inspireret af Lewin, Marrow (1969) og Adelman (1993) så vi baggrundsstudierne som 'empirical action research', hvor erfaringer fra bestemte grupper anvendes til at generere principper for best practices og problemløsning, som kan anvendes i tilsvarende grupper (12-13). Vi indarbejdede spørgsmål i baggrundsundersøgelserne for at forstå, hvad der understøtter og udfordrer CSR-aktiviteter med fokus på arbejdsmiljø. Værktøjet byggede på, hvad baggrundsundersøgelserne viste understøttede arbejdsmiljørettet CSR og på at overkomme barriererne. I samarbejde

med en nedsat interessentgruppe bestående af arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer samt repræsentanter fra de deltagende virksomheder og potentielle aftagere af værktøjet blev formål og indhold med værktøjet diskuteret. Det overordnede mål for værktøjet blev:

- at det skulle skabe gode rutiner for vedvarende forbedringer af arbejdsmiljøet.
- at virksomhederne skulle blive opmærksomme på påvirkning af arbejdsmiljøet fra alle CSR tiltag.
- at ruste virksomhederne til krav fra kunder nu og i fremtiden.
- at kunder vil kunne henvise leverandører til værktøjet, så det kan spredes

Det digitale værktøj er indholdsmæssigt udformet, så det vægter en kontinuerlig forbedring af virksomhedens praksis gennem medarbejderdeltagelse og refleksion over, hvordan CSR systematisk kan forbedre arbejdsmiljø og samtidig bruges strategisk i forhold til organisatorisk læring (14), CSR (15) og arbejdsmiljø (16). Der blev lagt vægt på en let tilgængelig og sproglig enkel udformning samt konkrete forslag til fx mødeindhold, håndtering af forskellige områder såsom sundhed og trivsel, samt hvordan virksomheden kan synliggøre dem. På denne baggrund blev der udviklet et digitalt værktøj sammen med NFA Kommunikation med særlig fokus på virksomheder med mellem 20 og 50 medarbejdere. Baggrundsundersøgelserne viste, at denne størrelse virksomheder både har store udfordringer med at leve op til CSR-krav og samtidig større potentiale til at bruge værktøjet end de allermindste virksomheder. Værktøjet fik navnet www.AnsvarligVirksomhed.dk, og domænet blev købt. Værktøjet kan dog også bruges som papirudgave, se bilag 1.

Herefter blev relevansen og tilgængeligheden af værktøjet testet i praksis hos målgruppen for at generere indsigt i virksomhedernes tilgang til og forståelse af værktøjet. Inden for de tre virksomhedstyper fra baggrundsundersøgelsen, hotel- og restaurationsvirksomheder samt leverandører til offentlig og privat kunde, indgik 17 virksomheder. Der blev afholdt tre introduktionsseminarer (to inden for hotel- og restauration og ét i kommunen) med deltagelse af ledere og medarbejdere fra de deltagende virksomheder. På seminaret blev virksomhederne introduceret til CSR- og arbejdsmiljøfeltet samt til værktøjet. Virksomhederne fik efterfølgende et password til værktøjet (endnu ikke offentligt tilgængeligt). Resten af virksomhederne fik introduktionen til værktøjet gennem besøg direkte på virksomheden. Virksomhederne havde værktøjet hos sig i fra et par uger til fem måneder. De fleste virksomheder indtelefonerede deres vurdering af værktøjet, men enkelte virksomheder fik besøg fra forskerne, til hvem de afleverede deres vurdering. Måden at afprøve værktøjet på ændrede sig således flere gange undervejs, da vi erfarede, at det var svært at rekruttere virksomheder til afprøvning, og at en stor barriere for deres deltagelse var, at de skulle afsætte tid til to møder med os. Dermed er introduktionen til værktøjet forløbet forskelligt. Nogle virksomheder deltog i introduktionsseminarer, andre fik individuel introduktion. Kun enkelte virksomheder har brugt dele af værktøjet og inddraget medarbejderne, og kun en enkelt har decideret brugt det som procesværktøj. De fleste har kun vurderet værktøjet umiddelbart og kun ledelsen. Der er ikke opnået så mange afprøvninger som planlagt (17 ud af planlagt 24). Derfor inddrog vi en række centrale interessenter i vurderingen af værktøjet.

I analysen af den samlede vurdering af værktøjet indgik såvel referater fra interessentmøder, møder med enkelte virksomheder og interessenter samt skriftlige eller telefoniske tilbagemeldinger fra virksomhederne som data. Evalueringen blev kodet i NVIVO 9.2 i forhold til 1) relevans (hvilken mening giver værktøjet for virksomhederne), 2) tilgængelighed (sprog, opsætning, hurtighed og teknik) samt 3) forslag til forbedringer på kort og længere sigt.

Udvikling og afprøvning af værktøjet med afsæt i 'action research' kan kun siges at være delvist gennemført, eftersom vi kun har kunnet teste antagelsen om, at værktøjet var relevant og tilgængeligt i forskellige virksomheder. Vi har ikke i den korte afprøvningsperiode kunnet vurdere den relative effektivitet af værktøjet i forhold til at forbedre arbejdsmiljøet gennem CSR i SMV.

4. Resultater

Besvarelse af spørgsmål 1 og 2

De i alt 32 virksomheder havde mange små og store initiativer til at skabe et godt arbejdsmiljø. I vores undersøgelser havde vi fokus på frivillige arbejdsmiljøaktiviteter. Den kvalitative tilgang gav sammen med vores fokus på ting, der ligger ud over arbejdsmiljølovgivningen, mulighed for at få indblik i arbejdsmiljøet i de små virksomheder, som anerkender en lang række aktiviteter som værende fremmede for et godt arbejdsmiljø. Baggrundsundersøgelsen viste dermed, at en god indsats for arbejdsmiljøet i de små virksomheder først og fremmest kommer indefra, fra samspillet mellem medarbejdere og ledelse. Derfor er det i små virksomheder vigtigt at have blik for at de løsninger og

aktiviteter til forbedring af arbejdsmiljøet, som skabes ad hoc, fungerer i det daglige samarbejde. Eksempler på dette kunne være basale ting som at have et godt samarbejde om at holde orden i værktøjet, være med til at få arbejdsdagen til at glide godt, at sikre at medarbejdere, som ikke er bogligt stærke, føler sig velkomne ved at gøre det legitimt at stave forkert, at sørge for at der altid er sund mad i køleskabet, at gøre morgengymnastik i fællesskab hver morgen, at skabe et fælles engagement i integrationen af medarbejdere på kanten af arbejdsmarkedet etc. Ud over de konkrete formaliserede CSR-aktiviteter som fx donationer eller frivilligt arbejde er det disse små dagligdags aktiviteter, som vi betragter som CSR. Men hvad er det så, der driver virksomhederne til at have disse arbejdsmiljørelaterede CSR-aktiviteter?

Undersøgelsen viste, at en velfungerende organisation var den hyppigste bevæggrund for CSR-aktiviteter på tværs af materialet. Denne bevæggrund havde en klar relation til medarbejderaktiviteter i virksomhederne hos alle typer SMV, hvilket endnu engang bekræfter dette og andre studiers markering af interessen for – og fokus på medarbejdere og på at etablere gode stabile arbejdspladser hos SMV (4-6). I relation til arbejdsmiljøindsatsen vurderedes de igangsatte medarbejderaktiviteter at have mest betydning for det psykiske og sociale arbejdsmiljø.

En anden vigtig bevæggrund for virksomhederne på tværs af materialet er etiske og værdibaserede bevæggrunde. Disse bevæggrunde har oftest relation til miljøaktiviteter og dernæst til medarbejderaktiviteter og (lokal)samfundet. Miljøaktiviteternes betydning for arbejdsmiljøet fremstår ikke tydeligt i datamaterialet. Derimod kan man sige, at der er nogle afledte effekter af miljøfokus, som medarbejderne kan sætte pris på, især i fremstillingsvirksomheder, hvor det kemiske arbejdsmiljø bliver bedre.

Udover miljøet og medarbejderaktiviteterne som hovedaktivitet for etiske – og værdisættende strategier, optræder støtte til lokalsamfundet eller det større samfund hos især de prisbelønnede virksomheder og hotel- og restaurationsbranchen som en etisk forpligtelse og et aktivt valg fra virksomhedernes side. Den umiddelbare relation til arbejdsmiljøet i forhold til støtte til (lokal)samfundet viser i undersøgelsen, at virksomhederne for deres medarbejdere får højere værdi – man bliver mere stolt af at arbejde her.

Ved andre bevæggrunde som f.eks. markedspositionering og risikostyring hos virksomhederne ses ingen klar relation til et bestemt aktivitetsfelt. Valg af CSR-aktiviteter synes her i højere grad her at være knyttet til den enkelte virksomheds særlige omstændigheder.

De samlede resultater i relation til virksomhedernes vilkår og organisationens betydning for arbejdsmiljørettede CSR-aktiviteter viste, at virksomhedens størrelse, ejerforhold og samarbejde i organisationen havde en betydning for igangsættelse og indhold af CSR-aktiviteter.

De lidt større SMV formaliserer i højere grad CSR-relaterede aktiviteter, men udelukkende for miljødelen af CSR. Det vil sige, at der er et potentiale for i højere grad at bruge medarbejderaktiviteter og arbejdsmiljø som en del af CSR og for at arbejde mere systematisk med medarbejderaktiviteter og en ekstra indsats for trivsel.

Disse fund er dog forventelige, da vi har søgt efter virksomheder med nogen CSR-aktivitet, og små virksomheder er ofte karakteriseret ved en større ad hoc tilgang til CSR (4:9).

Centrale problemer for de små virksomheder viste sig at være:

- Arbejde med trivsel og sundhed internt i virksomhederne var fokusområder, der dog ikke blev brugt aktivt.
- Der mangler ressourcer til en mere systematiseret og målrettet indsats for arbejdsmiljøet.
- Det er svært at formalisere og kommunikere arbejdsmiljørettede aktiviteter som CSR.
- Der ligger en organisatorisk udfordring for de små servicevirksomheder i undersøgelsen i forhold til at holde styr på det fysiske arbejdsmiljø, da hovedparten af arbejdet foregår i 'marken', og det ofte kræver en vis størrelse at uddelegere arbejdsmiljøarbejdet til medarbejdere, som ikke sidder på kontoret.
- I de mindste ejer-ledede virksomheder er CSR ofte ikke formaliseret. Dette afspejler netop, at jo mindre virksomheder er, jo mindre overskud er der til at arbejde systematisk med CSR, på trods af at virksomhederne tydeligvis har mange aktiviteter i gang.

De virksomheder, der var ejer-ledede eller bar præg af ejer-ledelse (f.eks. ledelse via en familiefond), har ofte en værdibaseret forståelse af virksomhedsledelse, og deres moderne ledelsesstil har markant indflydelse på deres engagement i CSR – deriblandt fokus på arbejdsmiljø. Disse virksomheder er meget præget af ejer-lederens personlige

engagement i forhold til arbejdsmiljørelaterede CSR-aktiviteter. Men ejer-lederne har også forventninger om, at medarbejderne byder ind og engagerer sig i disse ting, hvilket gør det svært at være ansat med en 'lønarbejder-tilgang' til arbejdet. Familieejede virksomheder ser en fordel i, at de selv kan lægge CSR-strategien og dermed finde på nogle tiltag, som er mere nærliggende og meningsfulde for medarbejderne.

I undersøgelsen indgik flere virksomheder, der er en del af en stor koncern – enkelte af disse var del af forskellige danske koncerner, resten udenlandske. Dette ejerforhold ser ud til at have en forholdsmæssig stor indflydelse på både omfang og struktur af arbejdet med CSR (fx deres formalisering) og dermed også på de aktiviteter, der i sidste ende fokuseres på.

Et udenlandsk ejerforhold kan fx give anledning til CSR-initiativer, som forekommer malplacerede set fra medarbejdernes side. I et eksempel fra undersøgelsen berettede medarbejderne om en kulturel diskrepans mellem en amerikansk modervirksomhed med tradition for CSR gennem engagement i lokalsamfundet til en dansk kontekst, hvor medarbejderne alene ser dette som et stressmoment i deres daglige arbejde. Medarbejderne blev ikke inddraget i beslutningen om fx at hjælpe til i en flygtningelejr en hel dag, og de skulle angiveligt bagefter nå det samme i deres eget arbejde med færre arbejdsdage. De virksomheder, der er del af en dansk koncern var meget rettet mod CSR internt for medarbejderne og mod rummelighed.

Samlet kan man sige, at ejerforhold har betydning for arbejdsmiljørettede CSR-aktiviteter – men ikke alene. Også en særlig værdibåren form for ledelse, der (måske) også har bedre vilkår i et familiedreven ejerforhold end i en større national eller international koncern, har betydning. Det er dog ikke udelukket, at denne form for værdibåren ledelsesform kan eksistere i større koncerner.

Ovenstående eksempel viser også, at samarbejde mellem medarbejdere og ledelse er afgørende for, om CSR får en positiv arbejdsmiljø-mæssig betydning for virksomheden. Medarbejderinddragelse i prioriteringen af initiativer viste sig således i hele datamaterialet at være helt centralt for, om arbejdsmiljøtiltag virkede, når vi taler om initiativer ud over lovgivningen. Hvis ansatte ikke opfatter sundheds- og trivselsinitiativer som relevante, kan de få en negativ effekt på arbejdsmiljøet.

Resultater fra delundersøgelserne

Undersøgelsen blandt de prisbelønnede mindre virksomheder viste, at værdibaserede bevæggrunde som 'etik' og 'dagsordenssættende omdømme' er markante bevæggrunde i denne gruppe for igangsættelse af CSR, da viljen til at være en foregangsvirksomhed synes at komme fra stærke overbevisninger om det rigtige i at arbejde på en bestemt måde – for både virksomhed og samfund. Lidt overraskende er det, at de værdibaserede bevæggrunde for arbejdsmiljørelateret CSR ikke ses som den mest gennemgående eller den bevæggrund, der er mest markant i hovedparten af casene – det gør derimod 'en velfungerende organisation'. Der ses en tæt sammenhæng mellem de prisbelønnede virksomheders bevæggrunde og igangsatte aktiviteter. En 'velfungerende organisation' følges af en prioritering i medarbejderaktiviteter, fx omkring arbejdsmiljø, ligesom de 'værdibaserede bevæggrunde' ('etik' og 'dagsordenssættende omdømme') bliver fulgt af en prioritering af samfundsaktiviteter. Såvel bevæggrunde og aktiviteter er oftest stærkt knyttet til personen bag firmaet, ejer-lederen, der som en ildsjæl sætter aktiviteter i værk, som ofte bundet i værdibaserede og politiske overbevisninger om de rette måder at drive virksomhed på i samfundet, og som gennem effektivering af disse overbevisninger i deres egen organisation ønsker at inspirere andre til at lære af deres gode eksempel. Et par af disse ledere i de mindre private virksomheder har dog markeret, at de ikke er de bedste forretningsmænd, og flere har været tæt på konkurs eller er helt konkret endt i konkurs undervejs i deres karriere. Med tilførsel af mere forretningsmæssige kompetencer til virksomheden har det dog også vist sig, at det store sociale engagement absolut ikke behøver at stå i vejen for en god forretning, men nogle gange faktisk fører nye forretningsmuligheder såvel som nye sociale engagementer med sig.

I hotel og restaurationsbranchen fandt vi også de fleste og mest betydningsfulde arbejdsmiljørelaterede aktiviteter i tilknytning til bevæggrunden om en 'velfungerende organisation'. Gode arbejdsforhold og trivsel medvirker ikke mindst til at fastholde medarbejdere, som det blev udtrykt af virksomhedernes ledelser. Dette er af speciel betydning indenfor hotel- og restaurationsbranchen, hvor det generelt er svært at fastholde personalet (17). De små virksomheder, der samtidig ligger uden for storbyen, pegede på, at det især her er svært at rekruttere kvalificeret faglært arbejdskraft og derfor endnu vigtigere at skabe vilkår, der medvirker til at fastholde dem, som de har. Af andre

bevæggrunde for CSR, der viste sig at have betydning for arbejdsmiljøet i branchen, er 'etiske og værdibaserede' strategier. Flere af casene beskrev ligefrem en samlet etisk og værdimæssig vision for deres virksomhed. Aktivitetsmæssigt hænger disse bevæggrunde ofte sammen med støtte til lokalsamfundet og socialt engagement i relation til samfundet. Disse samlede aktiviteter ser ud til at få ledere og medarbejdere til at føle sig stolte af at arbejde sådan et sted, hvilket giver en indirekte betydning for arbejdspladsens kultur, der bliver mere rummelig og anerkendende. De mere forretningsmæssige bevæggrunde såsom markedspositionering og omdømme sås ikke som de mest markante i hotel- og restaurationsbranchen. Sammenhængen mellem markedspositionering og arbejdsmiljø går ifølge et par af virksomhederne via fokus på kunderelationen. De ser en sammenhæng mellem det, at medarbejderne har det godt på deres arbejdsplads og det at have et godt forhold til kunderne (serviceniveauet).

Samlet kan man sige, at det, aktivt at gøre noget for medarbejderne, ses af virksomhedernes ledelse og medarbejdere som noget, der forbedrer organisationen internt (gennem fastholdelse og forbedret samarbejde), og som er af ekstern betydning både for kundebetjeningen og for virksomhedens lokale omdømme. I forhold til ekstern profilering i øvrigt bruges miljøhensyn og ikke medarbejderrettede aktiviteter, hvilket giver et væsentlig potentiale for i større udstrækning at bruge medarbejderrettede aktiviteter i en CSR-kontekst.

På trods af fokus på leverandørkæde og leverandørrelationer, så var det ikke leverandøraktiviteter, der fremstod som den vigtigste aktivitet i materialet i leverandørundersøgelsen. Undersøgelsen viste, at uanset om der er leverandørkædeaktiviteter, så omhandler hovedparten af disse aktiviteter ikke selve relationen til leverandør eller kunde, men er fokuseret på andre aktiviteter som fx miljø. Dette blev markeret som vigtigere i det samlede arbejde med CSR. Leverandørerne oplever, at krav fra kunder er af generel art eller ikke grundlæggende påvirker deres arbejde. Man kan sige, at leverandørerne 'overopfylder' kravene og dermed behøver de ikke en ekstra indsats ift. en specifik kunde. Flere leverandører udtrykte, at de konstant forsøger at være på forkant med produkter og produktionsprocesser, så de lever op til de højeste standarder på markedet og dermed vil kunne leve op til mulige og kommende krav fra fremtidige kunder og være førende på markedet samt fastholde nuværende og kommende kunder. De CSR-krav, der stilles fra den store private kunde, synes først og fremmest at være rettesnor for udvælgelse af leverandører mere end at ændre en allerede eksisterende leverandørs arbejdsform i en bestemt retning. De offentlige virksomheder og virksomheder med stor andel ufaglært ansatte syntes at lægge mere vægt på virksomheders indsats for rummelighed end de private virksomheder. Derudover opleves forskellen mellem en privat og en offentlig kunde ikke som særlig stor af leverandørerne.

Den mest gennemgående bevæggrund for arbejdsrelateret CSR i undersøgelsen viste sig at være en 'velfungerende organisation'. Den korrelerer meget tæt med fokus på medarbejderaktiviteter. Dertil kommer markeringer af 'etisk og værdibaseret' bevæggrund for arbejde med CSR, der også i høj grad synes at resultere i arbejde med medarbejderaktiviteter. Bevæggrunden 'markedspositionering' og 'risikostyring', der kan beskrives som hhv. den proaktive og den reaktive respons på samme vilkår, er også ret dominerende på tværs af materialet. Det antyder, at virksomhederne fornemmer et pres fra omverdenen om, at arbejdet med CSR vil blive mere og mere betydningsfuldt for konkurrencen i fremtiden. Valg af konkrete CSR-aktiviteter synes for 'markedspositionering' og 'risikostyring' i høj grad at være knyttet til den enkelte virksomheds særlige omstændigheder.

Besvarelse af spørgsmål 3

Med udgangspunkt i baggrundsundersøgelsens resultater samt undersøgelse af, hvilke understøttende elementer og barrierer, der er i virksomhederne for at gennemføre arbejdsmiljørelateret CSR (se tabel 1), blev der udviklet et værktøj målrettet de små virksomheder (mellem 20 – 50 ansatte), der skal give virksomhederne mulighed for at arbejde procesmæssigt med de forhold, som de ønsker at ændre mhp. at målrette deres arbejdsmiljøindsats.

I diskussionen om udviklingen af værktøjet blev målet med udformningen formuleret som et værktøj, der skal:

- inspirere til arbejde med arbejdsmiljørettet CSR
- gøre AM/CSR forståeligt og konkret for virksomhederne
- underbygge dialog mellem ledelse og medarbejdere
- hjælpe til strukturering af dette arbejde
- hjælpe til profilering af arbejdet med AM/CSR (intern/ekstern kommunikation).

Værktøjet blev efterfølgende afprøvet af nye virksomheder, der ikke på forhånd havde angivet at have en bevidst CSR-strategi. Desuden blev værktøjet afprøvet og evalueret af centrale interessenter i forskellige brancheorganisationer, blandt arbejdsgiver og arbejdstagerorganisationer og interessenter, der selv arbejder aktivt med CSR i virksomheder.

<u>Understøttende elementer for gennemførelse af arbejdsmiljørelaterede CSR-aktiviteter:</u>	<u>Barrierer for gennemførelse af arbejdsmiljørelaterede CSR-aktiviteter:</u>
Små virksomheder giver mindre afstand mellem ledelse og medarbejdere og dermed bedre grundlag for tillid, der gør det nemmere at hjælpe folk. Eksterne krav fra kunder om CSR.	Små virksomheder mangler ressourcer (mennesker og økonomi). Dele af AM/CSR kræver overskud, tid og økonomi.
Offentlige støttefunktioner (institutionel og økonomisk støtte).	Konservative kunder.
Ejer-leders (personlige) engagement, kommunikation og højt informationsniveau	Offentlige instanser og strukturer (fx ulogisk lovgivning eller kassetænkning). Manglende økonomisk råderum (finanskrise). Manglende systematik og synlighed af CSR-aktiviteter. Mangel på fælles kultur, fælles ansvar og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Tabel 1. Understøttende elementer og barrierer for gennemførelse af arbejdsmiljørelateret CSR.

Evalueringen af værktøjet

I forhold til tilbagemeldingerne fra virksomhederne og interessenterne blev de opsatte mål umiddelbart nået med værktøjet.

I relation til værktøjets relevans (den mening, man kan se med værktøjet) var der følgende kommentarer:

- Der, hvor værktøjet gav mest mening for virksomhederne var i forbindelse med de konkrete eksempler på indhold og dagsordener, der var lagt ind til inspiration under de 3 elementer i 'blomsten'.
- Den ene virksomhed, der havde afprøvet værktøjet gennem længere tid på sin virksomhed var positivt overrasket over, hvor godt værktøjet fungerede i forbindelse med afprøvning af 'medarbejderbladet'.
- Det var vigtigt selv at kunne vælge et tema at arbejde med
- Værktøjet sætter ord på, hvad CSR/Arbejds miljø er, så det kan forstås.
- Der findes god inspiration i dele af værktøjet
- Det blev mere konkret trukket frem, at redskaberne, der fremkommer via links er gode og at samarbejdsbladet er nyt og interessant.
- Værktøjet tjener til inspiration for forbedring af arbejdsmiljø og ansvarlighed og at det er brugbart for alle ledelsesniveauer.

I forhold til værktøjets tilgængelighed (sprog, layout, opsætning mv.) var der følgende kommentarer:

- Alle interessenter var enige om, at værktøjet er tiltrængt til SMV.
- Såvel virksomheder som interessenter lagde vægt på, at værktøjet var anvendeligt og enkelt at bruge.
- Der er en god og pædagogisk logik i opbygningen af værktøjet, som gennemføres konsekvent og lægger op til at tænke mere systematisk.
- Det er godt med eksempler på udfyldte skemaer og at eksemplerne er "nede på jorden".
- Handlingsplanerne er lette at forholde sig til og blomsten er et godt symbol at bruge.
- Sproget er enkelt og forståeligt, og skemaerne er lette at udfylde.
- Godt at der var mulighed for at omsætte det digitale til papir, så synligheden af, hvad der bliver arbejdet med kan hænges op i virksomheden (opslagstavle mv.).

Kritikpunkterne fra såvel interessenter og virksomheder gik på, at trods værktøjets enkelthed og anvendelighed for SMV kan det alligevel blive svært at bruge uden hjælp (håndholdt innovation). Virksomhederne så sig selv i et dilemma. De er motiveret for at arbejde med CSR og arbejdsmiljø, men har travlt og skal over den hurdle at arbejde med struktur og processer, hvilket de så vælger ikke at gøre, når de lige har 10 minutter.

5. Perspektiver for projektet

I disse år vokser interessen for CSR og for at skabe sundere arbejdspladser. Den samfundsmæssige interesse for CSR har kun sporadisk afspejlet sig i arbejdsmiljøforskningen i Danmark, hvor det tidligere NFA/CBS-projekt kan nævnes som et projekt, der påviste sammenhænge mellem CSR og arbejdsmiljøindsats i mindre virksomheder samtidig med væsentlige forskelle i årsagerne til CSR-engagement. Det nye projekt har på flere punkter fået bekræftet resultaterne fra den tidligere undersøgelse samt fået ny viden om, hvad forskelle i bevæggrunde for CSR betyder for arbejdsmiljøindsatsen. Denne viden er blevet anvendt til at udvikle et differentieret værktøj for arbejdsmiljøfremmende CSR. Projektets output har således et stort potentiale for at styrke arbejdsmiljøindsatsen i mindre virksomheder fremover.

I skrivende stund er planen, at værktøjet bliver overdraget til en institution eller organisation, der har interesse i at offentliggøre et værktøj for systematisering af AM/CSR specielt for de mindre virksomheder. Der har været talt om Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, BAR Service eller en mere brancherettet organisation som Horesta. I øjeblikket arbejdes der med denne overdragelse.

6. Formidling

- **Seminar:** Boesby D. *Disability – and work in practice – a study of workplaces with disabled in subsidized jobs.* 2009 CBS
- **Workshop på AM- konference:** Granerud L, Roepstorff A. *CSR som katalysator for arbejdsmiljøforbedringer i mindre virksomheder.* Arbejdsmiljøkonferencen Nyborg Strand oktober 2011
- **Formidlingsmøde:** Granerud L, Winding K, Boesby Dahl D. *Hvordan social ansvarlighed og CSR i mindre virksomheder kan styrke arbejdsmiljøet?* Internt forskermøde. NFA. 24/5 2011
- **Interessentseminar:** Granerud L, Roepstorff A, Boesby D, Winding K. *CSR og arbejdsmiljø i mindre virksomheder. Hvordan kan CSR styrke arbejdsmiljøet?* Resultater fra baggrundsundersøgelsen præsenteres og diskuteres med nøglepersoner fra forskning, arbejdsmarkedets parter og centrale virksomheder. NFA 23/6 2011
- **Heldagsseminar:** Granerud L, Winding K, Boesby D, Roepstorff A, Hasle P, Morsing M. *Hvordan kan resultaterne fra WIRE projektet omsættes til artikler?* Internt seminar. NFA 15/11 2011
- **Workshop:** Granerud L, Winding K, Boesby D, Roepstorff A, Hasle P, Morsing M, Spence L. *Communication, dialog with the international known professor in CSR Laura Spence as inspiration for working with relevant articles.* CBS d. 26/1-2012
- **Interessentseminar:** Granerud L, Roepstorff A, Boesby Dahl D, Winding K. *Resultater fra WIRE projektet og værktøjsafprøvningen.* Dialogmøde med nøglepersoner fra arbejdsmarkedets parter og central virksomheder. NFA 2/5 2012
- **Afslutningsseminar:** Granerud L, Roepstorff A, Winding K. *WIRE projektet om CSR og arbejdsmiljø i mindre virksomheder: Mellem muligheder, forventninger og krav. Til gavn for virksomheden og arbejdsmiljøet?* Seminar for samarbejdspartnere, virksomheder samt kolleger. NFA 14/6 2012.
- **Poster:** Boesby D; Granerud L, Roepstorff A, Pernille Winding K. *Ansvarligvirksomhed.dk - et redskab til mindre virksomheder.* Arbejdsmiljøforskningsfondens årskonference 2012. 31/10 2012
- **Populær artikel:** Granerud L som kilde til artikel af Østerby A. *De gode initiativer smitter.* Temanummer om CSR i Magasinet Arbejdsmiljø nr. 2, 2012

- **Populær artikel:** Granerud L interviewet af Løvbom Petersen T om: *Gør din virksomhed mere ansvarlig*. Magasinet Arbejdsmiljø nr. 6, 2012.

Oplæg på internationale konferencer

- **Konferencebidrag:** Boesby D ; Roepstorff A . *Corporate Social Responsibility and Work Environment: Bridging the Concepts*. Paper præsenteret af Dorte Boesby Dahl på NES: Globalized Ergonomics. The Consequences of Globalization. Helsingør Juni 2009
- **Konferencebidrag:** Cleal B; Roepstorff A; Hohnen P: *CSR and the working Environment in Small Enterprises: A beautiful friendship?* Paper præsenteret på konferencen: USE 2009 20-23 oktober. Helsingør 2009
- **Konferencebidrag:** Granerud L: *CSR, work environment and trust creation in SMEs. Impact of ethical behavior on firm level work environment*. Paper præsenteret på konference: USE 2009. 20-23 oktober. Helsingør 2009.
- **Konferencebidrag:** Boesby Dahl, Dorte (2011): *Socially Inclusive Management*, Paper præsenteret på konferencen: Nordic Sociological Association (Oslo) August 2011
- **Konferencebidrag:** Boesby Dahl, Dorte (2011): *Tales of professionalization, productivity and social inclusion in public parking services*. Paper præsenteret på konference: Dilemmas in Human Services (University of East London). September 2011
- **Konferencebidrag:** Boesby Dahl, Dorte (2012): *Working in a merciful and contested organization – the case of municipal parking officers*. Paper præsenteret på konferencen: Nordic Working Life Conference 2012. Helsingør 25th-27th April 2012
- **Konferencebidrag:** Roepstorff, Anne & Mette Morsing (2011): *“CSR as corporate political practice - an ethnographic perspective on the political implications of a CSR strategy”*, EGOS conference (European Group for Organizational Studies), Gothenburg July 6.-8th 2011
- **Konferencebidrag:** Roepstorff, Anne (2010): *“One size doesn’t fit all”*, EBEN conference (European Business Ethics Network), Tampere, June 14th-15th 2010

Videnskabelige artikler/rapporter/bøger

- **Peer reviewed artikel:** Granerud L. *Social responsibility as an intermediary for health and safety in small firms*. International Journal of Workplace Health Management vol. 4 (2) 2011.
- **Konferencepaper:** Boesby Dahl D: *“Stories Of Professionalization And Social Inclusion In Public Parking Services”* in: Chandler J; Barry J; Berg E: *Dilemmas for human Services 2011 – papers from the 15th International Research Conference*. Royal docks Business School, University of East London. 2012
- **Peer reviewed artikel:** Boesby Dahl, Dorte: *‘Making up’ employees in an inclusive organization - Inclusive practices in low-status work*. (Indsendt 1. August 2012 til Journal of Equality, Diversity and Inclusion).
- **Peer reviewed artikel:** Boesby Dahl, Dorte: *“Looking Neat on the Street – Parking patrol between aesthetics, diversity and safety”*. (Indsendt 3. September 2012 til Nordic Journal of Working Life Studies special issue: Working in the Public Sector).
- **Artikel:** Boesby D; Roepstorff A: *Converging concepts? CSR and health and safety in the Danish context (under udarbejdelse)* Indsendes til peer reviewed tidsskrift: *“Policy and Practice in Health and Safety”*

- **Artikel:** Roepstorff, Anne & Mette Morsing: "CSR and the Emergence of a Corporate Political Identity - Towards Political Awareness in IKEA" indsendt november 2011 til "Journal of Business Ethics", genindsendt til review med mindre rettelser Marts 2012
- **Bogkapitel:** Roepstorff, Anne (2008): "*Strategisk integration af CSR i SMV – hvorfor og hvordan*", kapitel i "Forretning eller Ansvar? Social Ansvarlighed i små og mellemstore virksomheder", LR Business, Copenhagen, pp. 140-165
- **Bogkapitel:** Roepstorff, Anne (forventet udgivet 2012): "*Engaging with organizational centaurs: Interviewing CSR managers*", I antologi: "Organizational Anthropology" ed. by Christina Garsten & Anette Nyqvist, Pluto Press;

6. Litteraturliste

- (1) European Commission. European Commission 2008; Available from: URL:
http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm
 - (2) Sørensen OH, Hasle P, Bach E. Working in small enterprises - Is there a special risk. *Safety Science* 2007; 45:1044-59.
 - (3) 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.
 - (4) Boesby D; Roepstorff A K; Granerud L. CSR og arbejdsmiljø i små virksomheder. 2008 NFA/CBS
 - (5) Ashridge. Catalogue of CSR activities: A broad overview. Copenhagen: Erhvervs og Selskabsstyrelsen; 2005.
 - (6) Gallup. People & Profit Fase 2 - En kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder. 2005.
Ref Type: Unpublished Work
 - (7) Moore G, Spence L. Editorial: Responsibility and small business. *Journal of Business Ethics* 2006; 67(3):219-26.
 - (8) Jenkins H. Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 2006; 67(3):241-56.
 - (9) Grayson D, Dodd T. Small is Sustainable (and Beautiful) - Encouraging European Smaller Enterprises to be Sustainable. 2007. The Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranfield School of Management.
Ref Type: Generic
 - (10) European Commission. Communication from the commission to the European Parliament, the council and the European Economic and Social Committee. Brussels 22.3.2006. COM(2006) 136 final. Available from:
http://eur-lex.europa.eu/Result.do?T1=V5&T2=2006&T3=136&RechType=RECH_naturel&Submit=Search
 - (11) Paine L S. Value shift. Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance. New York. Mc Graw-Hill education 2003
 - (12) Marrow A. The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin. 1969. New York Basic Books Inc.
 - (13) Adelman C. Kurt Lewin and the origins of Action Research. 1993. *Educational Action Research* vol. 1 no 1
 - (14) Granerud L; Rocha R S. Organizational learning and continuous improvement of Health and Safety in certified manufacturers. *Safety Science* vol. 49, iss: 7 2011
 - (15) Roepstorff A. Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af virksomheders social ansvar. 2008 CBS
 - (16) Granerud L. Social Responsibility as an intermediary for health and safety in small firms. *International Journal of Workplace Health Management*. Vol 4 iss: 2 2011
 - (17) Hvenegaard H; Voxtrup Petersen J. Sundhed og arbejdsmiljø i Hotel – og restaurationsbranchen – strategi for en forebyggende indsats. 2002 CASA
-