

CHALMERS



Initiatives for Corporate Social Responsibility

An overview of CSR in Sweden and driving forces behind the transformation

Initiativ för hållbart företagande

En överblick av svenska företags hållbarhetsarbete och drivkrafterna bakom utvecklingen

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

ADOLFSSON, JESPER
HERMEZ, RAMA
JÖNSSON, CAROLINE
SVENSSON, EMIL
VIKSTEN, FANNY
WESTER, ANDREA

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Science, Technology and Society
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2019
Kandidatarbete TEKX04-19-22

FÖRORD

Denna kandidatuppsats har genomförts under våren 2019 och skrivits på Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers tekniska högskola. Kandidatgruppen vill tacka vår handledare Erik Bohlin, professor vid avdelningen för Science, Technology and Society. Hans stöd och vägledning har drivit vårt arbete framåt.

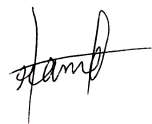
Vi vill också rikta ett stort tack till alla deltagande företag som gett oss chansen att genomföra studien. Vi tackar också alla respondenter som genomförde intervjuerna och bidragit till vår studie med bra resultat.

Tack till de personer som hjälpte oss att komma i kontakt med personer att intervjua. Slutligen vill vi rikta ett tack till våra opponenter för deras konstruktiva kritik och kommentarer som hjälpte oss att förbättra vårt arbete.

Chalmers tekniska högskola
Göteborg 2019-05-16



Jesper Adolfsson



Rama Hermez



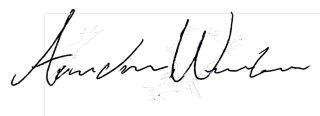
Caroline Jönsson



Emil Svensson



Fanny Viksten



Andrea Wester

SAMMANFATTNING

Företags engagemang och ansvar gentemot sin omvärld är ett aktuellt och omtalat ämne. Hållbarhet är idag viktigt för företag, inte bara utifrån ett välgörenhetsperspektiv utan även ett affärsmässigt eftersom företag ser hållbarhet som en nyckel för långsiktig lönsamhet.

Studien syftar till att undersöka huruvida svenska företag kan anses vara långt framskridna i sitt hållbarhetsarbete enligt befintliga teoretiska ramverk. För att utreda denna hypotes studeras företagens drivkrafter och utmaningar, samt vilka initiativ som har varit avgörande för att driva hållbarhetsarbetet framåt. För att uppfylla studiens syfte genomfördes en kvalitativ undersökning i form av både fysiska intervjuer och telefonintervjuer med företagsrepresentanter.

Empirin består av 13 intervjuer med representanter från vardera företag. Studien visar att de företag som deltagit i studien har gjort flera satsningar på att utveckla sitt hållbarhetsarbete och på att ta fram hållbarhetsstrategier. Intressenter såsom kunder, ägare och samhället i stort är faktorer till att företag vill arbeta mer hållbart och positionera sig som hållbara.

Nyckelord: Hållbarhet, hållbart företagande, CSR, Corporate Social Responsibility, Carrolls pyramid, lönsamhet, företagsansvar, Triple Bottom Line, FN:s globala mål, Agenda 2030, Intressentmodellen, hållbar affärsmodell, filantropiskt ansvar, ekonomiskt ansvar, etiskt ansvar, juridiskt ansvar.

ABSTRACT

The companies' commitment and responsibility towards society have become a topical issue. Sustainability has become important for companies not only from a charity perspective, but also from a business point of view as companies' consider sustainability an important aspect in remaining profitable.

This study aims to explore whether Swedish companies' CSR can be considered well advanced based on published theoretical frameworks. In order to investigate this hypothesis, the companies' driving forces and challenges as well as crucial initiatives for the progression of CSR are studied. To fulfill the purpose of the study, a qualitative study was carried out in the form of both physical- and telephone interviews with company representatives.

The empirics consist of 13 interviews with people from different parts of the companies. The study shows that the companies that participated in the study have invested in developing their sustainability work and strategies. Stakeholders such as customers, owners and society as a whole are factors to why companies strive towards positioning themselves as sustainable. The study also showed that there are other initiatives driving the company towards sustainable work such as stakeholders, the state and the society.

Keywords: Sustainability, CSR, Corporate Social Responsibility, Carrolls pyramid, corporate responsibility, Triple Bottom Line, FN Global Goals, Agenda 2030, Stakeholder model, sustainable business model, philanthropic responsibility, financial responsibility, ethical responsibility, legal responsibility

BEGREPPSLISTA

Affärskod/Uppförandekod:

Begreppet "Code of Practice" och "Code of Conduct" är snarlika och kan översättas till affärskod och uppförandekod. Dessa innebär interna riktlinjer för hur ett företag ska arbeta och uppföra sig.

Carrolls CSR-pyramid:

En modell som beskriver företags ansvar gentemot sin omgivning och består av fyra olika dimensioner, ekonomisk, juridisk, etisk och filantropisk.

CSR (Corporate Social Responsibility):

Företags ansvarstagande gentemot sin omvärld. I denna uppsats har det engelska begreppet "CSR" översatts till "hållbarhetsarbete" och "hållbart företagande". Detta skall inte blandas ihop med hur begreppet "CSR" används på svenska, vilket enbart syftar till den sociala hållbarheten.

De fyra stegen:

Teori som beskriver hur företag kan uppnå en hållbar affärsmodell.

De tre faserna:

Teori som beskriver hur omfattande påverkan ett företags hållbarhetsarbete har på verksamheten.

FN:s globala mål:

De globala målen för ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Består av 17 globala mål och 169 delmål.

Intressentmodellen:

Teori som beskriver den ömsesidiga relationen mellan ett företags olika intressenter och företaget.

Sustainable Development Goals (Agenda 2030/ SDG):

Samma som FN:s globala mål.

Triple Bottom Line (TBL):

Teori som beskriver redovisningsmetoder av ekonomiska, ekologiska och sociala mätvärden.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR).....	1
1.1.2 CSR i Sverige.....	3
1.2 FN:S AGENDA 2030 OCH DE GLOBALA MÅLEN	4
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.4 SYFTE	5
1.5 FRÅGESTÄLLNING	6
2. METOD	7
2.1 LITTERATURSTUDIE	7
2.2 KÄLLKRITIK.....	8
2.3 INTERVJUMETODIK	8
2.3.1 Utformande av intervju.....	8
2.3.2 Urval och kontakt av företag.....	9
2.3.3 Genomförande av intervjuer.....	9
2.4 GENOMFÖRANDE AV ANALYS.....	11
2.5 METODKRITIK.....	11
2.6 ETISKA DILEMMAN FÖR METODEN	11
3. TEORETISKT RAMVERK.....	12
3.1 BAKGRUND	12
3.1.1 Hållbart företagande som del av affärsmodellen.....	12
3.1.2 Mätmetoder för hållbarhetsinitiativ.....	13
3.1.3 Sambandet mellan lönsamhet och hållbart företagande	14
3.1.4 Framtagande av strategi för hållbart företagande.....	15
3.1.5 Triple Bottom Line	15
3.1.6 Intressentmodellen.....	16
3.2 CARROLLS CSR-PYRAMID.....	17
3.2.1 Carrolls CSR-pyramid.....	17
3.2.2 The Truth About CSR.....	20
4. ANALYS	24
4.1 RESULTAT.....	24
4.1.1 Hållbarhetsrapporter och redovisningsstandard.....	24
4.1.2 FN:s globala mål	26

4.1.3 Carrolls pyramid	27
4.1.4 Faser	27
4.1.5 Steg.....	29
4.2 ANALYS AV DELFRÅGOR.....	30
4.2.1 Relevanta ramverk.....	30
4.2.2 Företagens drivkrafter	30
4.2.3 Företagens utmaningar	33
4.2.4 Avgörande arbetssätt och initiativ för företagen.....	34
4.2.5 Förändring av affärsmodellen	36
4.3 BESVARANDE AV FRÅGESTÄLLNING	38
5. DISKUSSION	39
5.1 KRITIK MOT RAMVERK	39
5.2.1 Alternativ till de tre faserna.....	41
5.2 KOMPLETTERANDE MODELL.....	42
5.3 KRITIK MOT METOD.....	43
6. SLUTSATSER	44
7. REKOMMENDATIONER OCH VIDARE FORSKNING	45
7.1 REKOMMENDATIONER.....	45
7.2 VIDARE FORSKNING	46
REFERENSLISTA	47
BILAGOR	51

BILAGEFÖRTECKNING

Bilaga A Företagssammanställningar

Bilaga 1	Atlas Copco sammanställning och rekommendation
Bilaga 2	Ballingslöv International sammanställning och rekommendation
Bilaga 3	Blomsterlandet sammanställning och rekommendation
Bilaga 4	Estrella AB sammanställning och rekommendation
Bilaga 5	Löfbergs sammanställning och rekommendation
Bilaga 6	Midsona sammanställning och rekommendation
Bilaga 7	Pfizer Sverige sammanställning och rekommendation
Bilaga 8	Pulsen sammanställning och rekommendation
Bilaga 9	Stadium sammanställning och rekommendation
Bilaga 10	Stena AB sammanställning och rekommendation
Bilaga 11	Stena Renewable sammanställning och rekommendation
Bilaga 12	Vattenfall sammanställning och rekommendation
Bilaga 13	Volvo Group Purchasing sammanställning och rekommendation

Bilaga B Intervjumall

1. INLEDNING

Följande avsnitt redogör för relevant information kring ämnet Corporate Social Responsibility (CSR) samt arbetets syfte och frågeställning. Detta skapar en bakgrund till ämnet samt en grundläggande förståelse för vad rapporten behandlar.

1.1 Bakgrund

I riksdagsvalet september 2018 rankades hållbarhet som en av de viktigaste valfrågorna enligt Stiernstedt (2018). Samtliga partier var överens om att ett hållbart näringsliv var nödvändigt för samhället, dock med olika förslag för att uppnå detta (Stiernstedt, 2018). Sverige har länge setts som ledande inom miljöarbete och Regeringskansliet (2016) menar att Sverige anses vara bäst i världen på hållbar utveckling.

Trots detta låg fokus främst på miljöfrågan bland riksdagspartiernas hållbarhetslöften. Lin Lerpold, docent och chef för Mistral Center for Sustainable Markets (MISUM) på Handelshögskolan i Stockholm, beskriver att det finns ett ensidigt fokus på enbart miljöfrågan, trots att hållbarhetsbegreppet är mer omfattande. Lerpold menar att inte lyfta alla delar av hållbarhetsaspekten medför stora problem. Susanne Arvidsson, docent, Företagsekonomiska institutionen i Lund, menar att Sverige redan borde ha kommit mycket längre om FN:s globala hållbarhetsmål ska kunna uppfyllas 2030. Vidare beskriver Arvidsson att företag, kommuner och organisationer litar på att politiker ger incitament och styrmedel för att klara av det egna hållbarhetsarbetet. (Arvidsson och Lerpold citerade i Stiernstedt, 2018)

För att uppnå ett hållbart samhälle behöver fokus inte enbart ligga på miljö utan en bredare syn måste ges på begreppet hållbarhet (Stiernstedt, 2018). Företag, kommuner och organisationer måste även göra insatser som går utanför lagar, incitament och styrmedel som ges av politiker (Stiernstedt, 2018).

1.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR är ett brett begrepp med flera definitioner. Dahlsrud (2008) går igenom 37 olika definitioner av begreppet CSR och konstaterar att det finns stora likheter och att skillnaderna främst beror på kontexten de tillämpas på. Tabell 1.1 redogör för några definitioner på CSR samt FN:s definition på hållbar utveckling.

Tabell 1.1. Begreppet CSR enligt olika källor.

Källa	Definition
FN	en hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov
EU-kommissionen	CSR är ansvaret företag har för deras påverkan av samhället
CSR Sverige	CSR innebär att företag, aktivt engagerar sig i samhällsutvecklingen
Svenskt näringsliv	CSR innebär att respektera mänskliga rättigheter och grundläggande miljöprinciper såväl som miljöstandarder
Knuutinen	CSR är operationer och handlingar som går utanför de minimikrav som lagfästs

Enligt EU-kommissionens definition från 2011 omfattar CSR exempelvis insatser som tar ett aktivt ansvar för miljön och minskade utsläpp, jämställdhet på arbetsplatser, arbetsvillkor som skyddar individen och engagemang i företagets omgivning (Svenska institutet, u.å; EU, 2011). CSR Sverige (u.å) menar att företag genom sitt engagemang förstärker relationer och ger en ökad tillväxt samt ökad lönsamhet. Svenskt Näringslivs definition (u.å) av CSR är bred och innebär ett sätt för företag att operera, hur de behandlar sina anställda, processer inom företaget samt en vidare syn mot hur företaget interagerar med samhället och bidrar till att utveckla det (CSR SWEDEN, u.å; Svenska institutet, u.å) .

Enligt Knuutinen (2014) förväntar sig samhället att företag arbetar på ett hållbart sätt som tar ansvar mot samhället. Detta sammanfattas i att samhället förväntar sig att företag ska spegla dess etiska norm (Knuutinen, 2014). Enligt Dahlsrud (2008) berör de flesta definitioner av CSR flera eller alla av följande fem dimensioner: miljömässig, social, ekonomisk, intressenter och frivillighet.

Den europeiska definitionen av CSR utgår ofta från ett större hållbarhetsperspektiv och en idé om en europeisk social modell som inkluderar frågor om mänskliga och sociala rättigheter såväl som miljöfrågor (Svenskt näringsliv, u.å). Svenskt näringsliv (u.å) nämner även att det

europiska förhållningssättet till CSR skiljer sig från det amerikanska där CSR i USA berör de arbetsrättsliga relationerna mellan företag och anställda i större utsträckning. I USA finns även en välgörenhetstradition som kan liknas vid "social sponsring". Svenskt näringsliv (u.å) belyser även att olika länder och affärskulturer ofta har olika syn på vad CSR innefattar. Även vad samhället anser vara en god insats varierar mellan länder. CSR beskrivs i de flesta sammanhang som en frivillig handling av företag som grundar sig i att andra aktörer än företaget självt anser att företaget har ett ansvar i samhället som går utöver lagstiftningens krav. (Svenskt näringsliv, u.å).

Sammanfattningsvis kan ett ansvar mot samhället ses som de ansträngningar företaget gör för att påverka sin omgivning positivt. För att ta ett socialt ansvar bör även ansträngningarna vara frivilliga och inte påtvingade. De måste även gynna en bredd av individer och inte enbart de som är intressenter och redan gynnas av företaget.

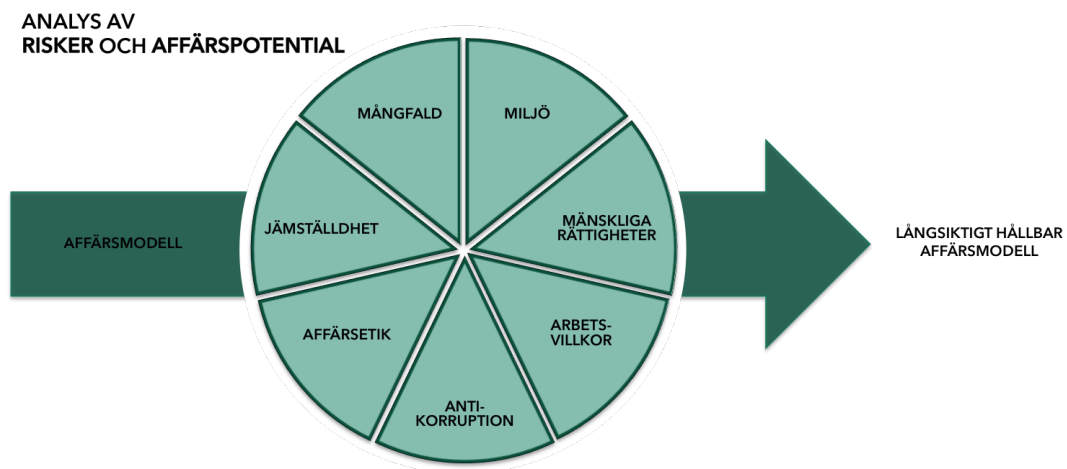
1.1.2 CSR i Sverige

I Sverige behandlas främst begreppet hållbart företagande vilket kan likställas med Corporate Social Responsibility (Embassy of Sweden, u.å). Därför kommer begreppen CSR och hållbart företagande behandlas synonymt genom rapporten.

Det svenska arbetet för hållbart företagande utgår till stor del från definitionen som FN slog fast genom Brundtlandkommissionen år 1987 att en hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov (Regeringskansliet, 2013). Vidare utgår hållbart företagande i Sverige från EU-kommissionens definition, att företag har ett ansvar för sin påverkan på samhället (Regeringskansliet, 2013). Regeringen definierar hållbart företagande till att innefatta följande fyra områden; mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorrupktion. I dessa ingår även jämställdhet, mångfald och affärsetik (Regeringskansliet, 2013). Den svenska regeringen menar att företag bör sträva efter en hållbar affärsmodell, vilket innebär att integrera hållbarhetsfrågorna i affärsstrategin och styrning av företag (Regeringskansliet, 2013).

Svenska företag är ledande i att ta ett socialt ansvar, ses som pionjärer inom området och toppar flera rankingar vad gäller hållbarhet (Svenska institutet, u.å). Företagens framgångsrika arbete inom hållbarhet förbättrar bilden av Sverige och stärker konkurrenskraften bland

svenska företag. Därför blir hållbart företagande en handelspolitisk fråga som främjar Sverige (Embassy of Sweden, u.å).



Figur 1.1 Hållbart företagande (Regeringskansliet, 2013).

1.2 FN:s Agenda 2030 och de globala målen

Under 2015 hade FN:s utvecklingsprogram (UNDP) ett möte i New York där nya globala mål för ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet bestämdes. Detta kom att kallas Agenda 2030. Agenda 2030 innefattar 17 globala mål för hållbar utveckling. Målen syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser. De globala målen balanserar tre delar av hållbar utveckling, ekonomisk hållbarhet, social hållbarhet och miljömässig hållbarhet (Regeringskansliet, u.å).

Eftersom företag befinner sig i olika stadier av sitt hållbarhetsarbete samt är av olika storlekar och verkar i olika branscher har de olika förutsättningar att bidra till målen i Agenda 2030. För att målen ska bli verklighet måste hela samhället arbeta aktivt med frågan och försöka bidra. Utöver de lagar och regleringar som finns behövs även ett engagemang av intressenter i alla delar av samhället (UNDP, u.å).



Figur 1.2. FN:s globala mål

1.3 Problemformulering

Företag känner sig idag obligerade att ta ett större ansvar för samhället de verkar i. Trots att företag och organisationer vill förbättra sitt förhållningssätt till samhället är bilden över vad som ingår i att arbeta för ett hållbart samhälle mycket spridd. Vilka initiativ som ger en bra effekt på hållbarhetsarbetet skiljer sig mellan såväl regioner som branscher. Det finns därmed svårigheter i att belysa vilka insatser företag kan göra för att för att påverka sitt hållbarhetsarbete positivt. Företag arbetar med hållbarhetsfrågor på olika sätt och det finns inga tydliga standarder (Svenska institutet, u.å.; CSR SWEDEN, u.å.; Svenskt näringsliv, u.å.; Regeringskansliet, 2013).

Hög CSR-ranking är kopplat till hög lönsamhet och kan ses som en konkurrensfördel (Upphandlingsmyndigheten, 2013). Hållbart företagande är även viktigt för att uppnå en långsiktig och hållbar tillväxt (Regeringskansliet, 2013). Eftersom det ses som en konkurrensfördel och en förutsättning för långsiktig lönsamhet att arbeta hållbart finns det ett syfte i att se hur väl svenska företag arbetar med frågan. Således skulle aktörer i näringslivet gynnas av tydligare riktlinjer kring hur frågan kan hanteras genom att ta lärdom av hur andra organisationer har arbetat och arbetar med frågan.

1.4 Syfte

Rapporten syftar till att undersöka i vilken utsträckning svenska företag arbetar med hållbarhet utifrån teoretiska ramverk och modeller. Rapporten ska kunna belysa vad olika företag gör inom sitt arbete med hållbarhet för att exemplifiera hur frågor inom hållbarhet kan hanteras.

Vidare syftar rapporten till att identifiera vad som drivit svenska företag att utveckla sin hållbarhetsstrategi, vilka arbetssätt eller initiativ som varit avgörande för att lyckas med hållbarhetsarbetet och om svenska företag förändrat sin affärsmodell efter sin hållbarhetsstrategi.

1.5 Frågeställning

Följande frågeställning är vad rapporten ämnar att besvara:

Är svenska företag långt framskridna i sitt hållbarhetsarbete enligt befintlig teori?

För att besvara frågeställningen kommer även ett antal stöttande frågor undersökas:

- Vilka teoretiska ramverk är relevanta för att studera svenska företags hållbarhetsarbete?
- Vad har drivit svenska företag att utveckla sin hållbarhetsstrategi?
- Vilka arbetssätt och initiativ har varit avgörande för svenska företag att lyckas med sitt hållbarhetsarbete?
- Vilka utmaningar ser svenska företag i sitt hållbarhetsarbete?
- Har svenska företag förändrat sin affärsmodell efter sin hållbarhetsstrategi?

2. METOD

Följande avsnitt behandlar den metod som ligger till grund för arbetet. Inledningsvis har en litteraturstudie gjorts för att skaffa kunskap och förståelse för hållbart företagande. Därefter har intervjumall utformats och respondenter kontaktas. Slutligen har det gjorts en sammanställning av resultat samt en analys av resultatet.

Data har huvudsakligen samlats in genom djupintervjuer med personer med kännedom om hållbarhetsarbetet, exempelvis hållbarhetsansvarig eller VD från olika svenska företag. Resultat från intervjuerna har utgjort basen för den vidare studien, och vid behov har även telefonintervjuer använts. Information som samlades från intervju har sedan kompletterats med insamlade data från hållbarhetsredovisningar och hållbarhetsrapporter.

2.1 Litteraturstudie

Syftet med litteraturstudien har varit att skaffa mer kunskap och djupare förståelse om hållbart företagande och hur olika företag arbetar med hållbarhet. Litteraturstudien har i enlighet med Forsberg och Wengström (2008) varit en kritisk granskning och systematisk genomgång av litteratur av vetenskaplig karaktär. Litteraturstudien som genomförts är baserad på olika vetenskapliga artiklar, fackböcker och branschmaterial som utgör en grund för att utforma intervjumall, skapande av relevant problemformulering samt att besvara projektets frågeställningar.

Den vetenskapliga litteraturen kommer från litteratursökningar i olika vetenskapliga databaser såsom Google Scholar, ScienceDirect och i biblioteksdata-baser såsom Göteborgs stadsbibliotek, Chalmers bibliotek och Göteborgs Universitetsbibliotek. Strukturerade sökningar med hjälp av olika nyckelord som är relaterade till litteraturstudiens syfte har gjorts på begrepp såsom ”CSR” och ”hållbart företagande”. Även Googlesökningar för komplettering av litteraturen samt Retriever för sökning av relevanta nyhetsartiklar har använts. Data har även hämtats från de olika företagens hemsidor och deras års- och hållbarhetsredovisningar. 2017:s års- och hållbarhetsredovisningar är de som främst använts eftersom de under större delen av arbetets gång varit de senast publicerade.

2.2 Källkritik

I och med insamlingen av litteraturkällor har det kontinuerligt utförts en kritisk granskning av källorna. Kritiken grundas i samtidskrav, tendenskritik, beroendekritik och äkthet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Eriksson & Wiedersheim-Paul (2008) menar att granskning av källorna kritiskt syftar till att besvara frågor om textens intressenter, beroende, om innehållet stämmer och om källan är relevant i tiden. Detta har tagits i beaktning vid val av källor.

Eftersom rapportens undersökningsområde utvecklats mycket de senaste åren, har det lagts ett extra fokus på att hitta källor som ligger nära i tiden och därmed uppfattas vara mer relevanta. Många av dessa källor är digitala och enligt Alexanderson (2016) kräver dessa en speciell granskning eftersom bedömningen försvåras av att källan är föränderlig, kan vara självpublicerad och att det är lättare att förvanskat material sprids. Därför har fokus varit på att använda sig av större organisationer och information har sökts i flera oberoende källor. Vidare försvåras studiet av att begreppet CSR och hållbart företagande skiljer sig åt mellan regioner. Internationella källor har använts vid litteraturstudiet och deras tillämpbarhet på svenska förhållanden är inte alltid korrekta. Trots detta har det ansetts nödvändigt att använda internationella källor för att använda relevant forskning. Flertalet svenska böcker om CSR och hållbart företagande har använts för att få med det svenska perspektivet bättre.

2.3 Intervjumetodik

Insamlingen av data har skett genom intervjuer av företag med företrädare från företaget som jobbar direkt med CSR och hållbarhetsfrågor. Intervjuerna har gjorts med intervjumall och frågorna har varit semistrukturerade med öppna svar. Företag kontaktades genom "convenience sampling" och intervjuerna genomfördes av grupper med två personer. Samtliga intervjuer spelades in och därefter skedde transkribering samt sammanställning av vardera intervju.

2.3.1 Utformande av intervju

En intervjumall förbereddes för intervjuerna. Mallen var semistrukturerad med bredare frågor och öppna svar, som enligt Alvehus (2013) är den vanligaste typen av intervju vid en kvalitativ studie. Intervjumallen har utformats med upplägget öppningsfrågor, nyckelfrågor och avslutande frågor som enligt Hennink, Hutter och Bailey (2011) är ett upplägg som skapar rapport och bygger en bra grund för att få ett intervjuresultat.

Frågorna syftar till att identifiera vad som gjorts, när och hur, vilka som var involverade och varför det gjordes. Alla frågor är starkt kopplade till problemformuleringen och frågeställningen för att försäkra deras relevans. För att intervjuerna ska generera den information som identifierats som central för studien har stöd tagits i litteraturen.

2.3.2 Urval och kontakt av företag

”Convenience sampling” har använts, vilket innebär att utredningen sker på de företag som är lättast tillgängliga eller de som är villiga att delta (Blomkvist & Hallin, 2015). Valet av urvalsmetod har gjorts eftersom det enligt Hennink m.fl. (2011) erhåller detaljerad förståelse genom att intervjua respondenter med spetskunskap inom området. Det har även fördelen med att det är relativt enkelt att samla in empiriska data.

Kontakt har främst tagits via telefon och e-post. Strategin har varit att identifiera personer på företagen som har någon sorts ansvar för hållbarhetsarbetet och kontakta dem direkt.

2.3.3 Genomförande av intervjuer

Intervjuer gjordes i grupper om två och alla intervjuer spelades in efter att respondenter hade godkänt det. Frågorna skickades ut på förhand så respondenterna kunde förbereda sig. Vissa intervjuer har skett fysiskt på plats och andra har gjorts över telefon eller videosamtal.

Nedan följer en lista över intervjuade företag, respondenterna och deras position i företaget, samt kontaktmetod och datum för utförande.

Tabell 2.1. Tabell med information kring intervjuerna

Företag	Respondent	Position i företaget	Typ av intervju	Datum för intervju
Atlas Copco	Lars Eklöf	President, Motor Vehicle	Telefon	19-03-27
Ballingslöv International	Anders Wassberg	VD/Koncernchef	Telefon	19-03-26
	Marie Webrant	Group Finance Manager		
Blomsterlandet	Jan Larsson	VD	Fysisk	19-03-27
Estrella AB	Ingela Fondin	Miljö & CSR Ansvarig	Fysisk	19-04-09
Löfbergs	Eva Eriksson	Hållbarhetschef	Telefon	19-03-29
Midsona	Peter Åsberg	VD/Koncernchef	Telefon	19-04-09
Pfizer Sverige	Bengt Mattsson	Manager CSR & Environmental Affairs	Telefon	19-04-05
Pulsen	Sören Rantzow	IT, Business Development and Project Manager	Telefon	19-04-04
Stadium	Karl Eklöf	VD	Telefon	19-04-04
Stena AB	Emma Aaben	Sustainability Manager	Fysisk	19-03-29
Stena Renewable	Peter Zachrisson	VD	Fysisk	19-03-28
	Mats Kaneby	CFO		
Vattenfall	Annika Ramsköld	Vice President Sustainability	Telefon	19-03-28
Volvo Group Purchasing	Eva Bennis	Director Sustainability and Compliance	Fysisk	19-03-28

2.4 Genomförande av analys

Alla intervjuer spelades in och efter slutförandet av alla intervjuer gjordes en grov transkribering av samtliga intervjuer. Mönster söktes och det viktigaste för rapportens syfte i respondenternas svar lyftes fram. Därefter sammanfattades intervjuerna och jämfördes och korsgranskades med hållbarhetsrapporterna, för att säkerställa intervjuernas pålitlighet. Intervjusammanfattningarna återfinns i rapportens bilagor. Det gjordes även en grafisk sammanställning av de olika ramverk som behandlas utifrån intervjuerna och dessa presenteras i rapportens resultatdel.

2.5 Metodkritik

Valet av metod är av stor vikt då den påverkar undersökningens reliabilitet, trovärdighet och validitet (Bryman & Bell, 2005). I detta arbete kommer intervjufrågor som är relevanta till projektets syfte användas. Insamlade data har granskats kontinuerligt för att säkerställa trovärdighet och reliabilitet.

Studien riskerar bristande yttre validitet, alltså att det är svårt att generalisera resultatet eftersom det främst är en explorativ studie och ”convenience sampling” har utförts. Därför görs inga anspråk på generaliserbarhet. Inre validitet har försökts säkerställas genom att intervjua rätt personer och relativt sett stort urval av företag. Reliabiliteten riskerar brister då resultaten är väldigt tidsberoende och stora förändringar sker inom området.

Fortsättningsvis bygger resultatet på subjektiva bedömningar. Materialet har behandlats av olika personer under sammanställningsprocessen. Bedömningarna riskerar därmed resultera i tolkningsfel samt att material som hade kunnat bidra till analysen sållas bort i samband med bearbetning.

2.6 Etiska dilemman för metoden

Etiska dilemman för rapporten har bedömts vara begränsade. Personer har intervjuats i sin yrkesroll. Information om syftet med studien har varit tydlig samt alla har bekräftat medgivande. Konfidentialitet i form av anonymisering har erbjudits alla deltagare och användningen har kommunicerats tydligt på förhand.

3. TEORETISKT RAMVERK

Följande avsnitt behandlar olika ramverk och riktlinjer för CSR och hållbart företagande. Först behandlas teori som är bakgrund för olika centrala delar om hållbart företagande och hållbart företagande som en del av affärsmodell. Därefter redovisas de metoder som finns för att mäta initiativ för hållbart företagande, sambandet mellan lönsamhet och hållbart företagande och hur en strategi för hållbart företagande tas fram. Vidare behandlas även Triple Bottom Line och Intressentmodellen.

Slutligen presenteras tre ramverk och modeller för CSR. De modeller som presenteras nedan är Rangan, Chase och Karims tre faser och fyra steg samt Carrolls CSR-pyramid. Dessa är centrala för den efterföljande resultatanalysen.

3.1 Bakgrund

Det finns olika sätt att se på hållbart företagande och hållbarhetsarbete. Vissa betraktar det enbart som kostnader att lägga pengar på miljöarbete, att göra insatser mot samhället och de anställda på ett företag. När kortsiktiga mål som förbättrat finansiellt resultat mellan två kvartalsrapporter prioriteras kan viktiga aspekter såsom socialt- och miljömässigt ansvar bortprioriteras. Avsnitten som följer nedan syftar till att gå igenom forskningsläget kring hur hållbart företagande kan integreras till att vara en naturlig del av ett företags affärsmodell, metoder för att uppnå mätbarhet för hållbart företagande, vilket samband som finns mellan hållbart företagande och lönsamhet för ett företag samt tillvägagångssätt för att ta etablera en strategi för hållbart företagande

3.1.1 Hållbart företagande som del av affärsmodellen

Enligt Jonikas (2014) är hållbart företagande inte längre bara en teori utan har blivit en affärsstrategi. Grankvist (2012) menar att det blir lönsamt att lösa samhällsproblem eftersom det går att hitta nya intäktsmodeller därifrån, något Elkington (2017) även är inne på. Enligt Elkington (2017) är att rädda planeten från en ekologisk katastrof en potentiell marknad på 12 triljoner dollar fram till 2030. Enligt Elkington (2017) är det nödvändigt att börja jobba mot FN:s klimatmål till 2030 och att inkrementella förbättringar inte räcker.

Grafström, Göthberg och Windell (2008) tar upp att det finns fler affärsmässiga skäl till att jobba ansvarsfullt och hållbart. Att jobba hållbart resulterar i minskade risker i verksamheten,

vilket möjliggör bättre förutsättningar att attrahera nya intressenter såsom investerare, nya kunder samt anställda (Grafström m.fl., 2008). Jonikas (2014) menar att arbeta med CSR påverkar det finansiella värdet, ökar konkurrenskraften och kan vara en ordervinnare i inköpsprocessen. Enligt Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) är företag som varit med i en stor skandal väl medvetna om hur det skadar deras intressenter genom att anseendet har blivit skadat.

3.1.2 Mätmetoder för hållbarhetsinitiativ

Enligt Nizamuddin (2018) är det lättare att mäta finansiella resultat än att mäta resultat för hållbarhetsinitiativ då alla metoder för att mäta har begränsningar. En av begränsningarna till att mäta hållbarhetsinitiativ är kopplade till att det inte finns någon entydig definition för hållbart företagande. Vidare menar Nizamuddin (2018) att ytterligare svårigheter finns i att arbetet är icke-finansiellt och att det på många platser i världen är frivilligt att rapportera. I Sverige har lagstiftning börjat gälla som kräver hållbarhetsredovisning för företag som uppfyller vissa storlekskrav från och med 2018 (Borglund m.fl., 2017).

Enligt Nizamuddin (2018) är anseendeindex, innehållsanalys och frågeformulär olika metoder för att mäta och jämföra prestationer inom hållbarhet. Anseendeindex innebär att externt företag arbetar med att ta fram ranking för hållbart företagande, exempelvis Dow Jones Sustainability Index och Fortune Magazine Reputation Index. Innehållsanalys syftar till att göra kvalitativ data såsom en hållbarhetsredovisning till kvantitativ data, där den enklaste varianten är att räkna förekomsten av exempelvis vissa ord. Frågeformulär används exempelvis när ovan nämnda metoder inte går att göra och då skickas frågeformulär ut till olika nyckelpersoner i ett företag. Nizamuddin (2018) menar att anseendeindex kan vara problematiska då de ofta är framtagna av företag med egna intressen. De är däremot lättillgängliga. Innehållsanalys är flexibelt men kan brista i subjektivitet och frågeformulär möjliggör att få fram data som inte är tillgänglig publikt men då krävs det att frågeformuläret är väl designat. Enligt Nizamuddin (2018) kan de olika rapporteringsmetoderna för hållbarhet bidra till tidigare studier om kopplingen mellan finansiella resultat och hållbart företagande som inte visar på ett entydigt resultat. Nizamuddin föreslår också att hållbarhetsredovisning standardiseras.

Genom lagstiftning i Sverige och EU håller detta på att standardiseras, då främst som GRI, Global Reporting Initiative (Borglund m.fl. 2017). Innan lagkraven har trätt i kraft i Sverige

har statliga företag redan varit skyldiga att redovisa i enlighet med GRI:s standarder (Grankvist, 2012). I Indien är CSR-rapportering lagstadgat sedan 2013 (Nizamuddin, 2018) och det är det även lagstadgat i Frankrike, Sydafrika och Danmark (Borglund m.fl. 2017). Borglund m.fl. (2017) framhåller att det är viktigt att särskilja standardisering av hållbarhetsredovisning och reglering med tydliga lagar där det senare är något alla måste göra. Enligt Grafström m.fl. (2008) är självreglering mindre affärshindrande eftersom den som regleras är med och tar fram standarden. I Sverige var många företag med och bidrog till svensk bolagskod för att undvika just lagstiftning inom området.

Grankvist (2012) rekommenderar att vid granskning av ett företags hållbarhetsarbete att först se om deras rapport följer GRI:s standard, därefter se om informationen har verifierats av en extern revisor samt om leverantörskedjan har några avvikelser - inga avvikelser kan av många betraktas som en avvikelse.

3.1.3 Sambandet mellan lönsamhet och hållbart företagande

Enligt Porter och Kramer (2006) betraktar vissa CSR som kostnader, hinder eller enbart välgörenhet. Porter och Kramer (2006) menar dock att CSR även går att betrakta som källa till möjligheter, förnyelse och konkurrensfördelar. Enligt Borglund m.fl.(2009) är det en självklarhet att hållbart företagande är lönsamt, men att det är svårare att mäta. Grafström m.fl. (2008) menar att det inte är bevisat och att det inte finns någon entydighet i studierna som gjorts. Grafström m.fl. (2008) tar upp svårigheten att skilja på kausalitet och korrelation. Med detta syftar han på att det är svårt att uttyda om ett företag är lönsamt tack vare sitt hållbarhetsarbete, eller om hållbarhetsarbetet möjliggörs tack vare företagets goda lönsamhet.

Nizamuddin (2018) menar att fler studier visar på positiv korrelation mellan hållbart företagande och finansiella resultat än motsatsen. Borglund m.fl. (2009) instämmer i att studierna som finns inte är entydiga och hänvisar delvis till samma studier som Grafström m.fl. (2008) men lyfter även upp att Lars Hassel, professor emeritus på Handelshögskolan vid Umeå Universitet, har visat att det finns en korrelation mellan goda betyg för hållbarhetsarbete och högre marknadsvärde för bolag verkar i branscher med miljöproblem, exempelvis gruvindustrin. Enligt Kanter (2011) är de företag som har byggt in ett socialt syfte de som presterar bäst över tid och menar att detta stöds av hennes forskning i 20 länder på 4 kontinenter. Kanter (2011) använder begreppet institutionell logik för att förklara logiken till

att vissa företag har ett socialt syfte och menar att de företag som jobbar efter detta bygger institutioner.

3.1.4 Framtagande av strategi för hållbart företagande

Att skapa en hållbarhetsstrategi handlar om att förhålla sig till förväntningar från samhället och skapa konkurrensfördelar (Borglund m.fl., 2017). Borglund m.fl. (2009) rekommenderar då finansiella resurser är begränsade att hantera de viktigaste frågorna för verksamheten först och låta hållbarhetsarbetet växa fram därifrån. Ett företag bör alltså välja ut vissa frågor och därefter prioritera dem resursmässigt, i förhållande till de viktigaste intressenternas krav (Borglund m.fl., 2017). Enligt Porter och Kramer (2006) bidrar prioriteringar inom hållbarhetsstrategin till företags långsiktiga konkurrenskraft.

Eftersom processen att ta fram en hållbarhetsstrategi är krävande bör detta arbete vara förankrat i högsta ledningen (Borglund m.fl., 2017). Genom att analysera intressenter och vad som är väsentligt för dem, ofta i så kallade intressent- och väsentlighetsanalyser, går det att jobba med det som går att ses som företagets ansvar och inte jobba med det som ligger utanför företagets ansvar (Borglund m.fl., 2017).

Enligt McElhaney (2009) följer framtagandet av en strategi för hållbart företagande en viss ordning som börjar i att engagera högsta bolagsledningen, därefter koppla strategin till företagets nyckelkompetenser och till sist integrera hållbart företagande i hela bolaget. Från kultur till styrning och ledning och till sist till att utveckla metoder för att kunna mäta effekten av CSR-arbetet. Porter och Kramer (2006) menar att genom att skapa delat värde och fokusera på det som är relevant för företaget, alltså att prioritera viktiga intressenter, gynnas både företaget och samhället på bästa sätt. Vidare menar Porter och Kramer (2006) att genom att addera social nytta till affärserbjudandet differentieras erbjudandet till kunden, och dessa företag har bättre konkurrenskraft i jämförelse med de som inte kan erbjuda någon social nytta.

3.1.5 Triple Bottom Line

Triple Bottom Line (TBL), är ett ramverk introducerat av John Elkington 1994 (Elkington, 2018; Elkington, 2010). Ibland används begreppet 3P, "People, Planet, Profit" för TBL (Hammer & Pivo, 2017). Elkington menade att dåtidens redovisningsmetoder, med enbart ekonomiska bottom lines, inte uttryckte ett företags totala värdeskapande (Elkington, 2010).

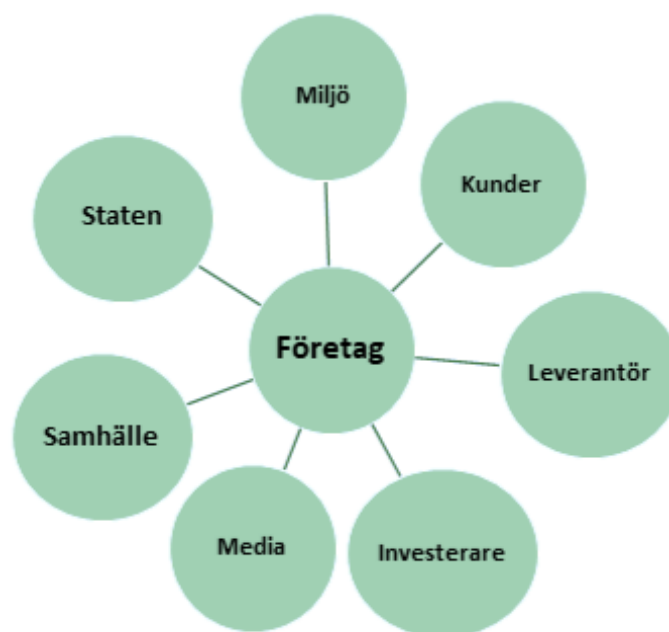
Vid TBL:s introduktion 1994 vidgade Elkington tidigare begrepp som mäter framstegen i ekonomiska och miljömässiga dimensioner till att även inkludera sociala dimensioner (Elkington 2010; Elkington, 1998; Elkington, 2018). TBL förhåller sig till begreppet "hållbar utveckling" för att mäta framsteg (Hammer & Pivo, 2017). Elkington (1998) menar att det finns många olika indikatorvärden som går att använda för att mäta framsteg för dessa dimensioner och att en utmaning är att ta sig an dessa på integrerat sätt. Enligt Elkington (2018) var TBL:s mål systemförändring.. Efter TBL följde många liknande ramverk så som SROI, ESG och the Environmental profit and loss (Elkington, 2018).

Elkington (2018) tar upp kritik mot hur hans ramverk från 1994 har kommit att användas. Elkington (2018) menar att ramverket inte var menat att enbart användas som ett redovisningsverktyg, det skulle också provocera fram tankar om kapitalismen och dess framtid. Även den stora mängden verktyg företag kan välja mellan att rapportera med ger dem ett enkelt alibi för att inte göra någonting (Elkington, 2018).

3.1.6 Intressentmodellen

Freeman (2010) beskriver med intressentmodellen den ömsesidiga relationen mellan samhällets grupper och företaget. Företaget befinner sin i mitten av modellen och är omringat av olika intressenter som har en relation till företaget. Freeman (2010) menar att de viktigaste intressentgrupperna är miljön, leverantörer, kunder, anställda, media, investerare, samhället och staten. Dessa grupper bidrar till företagets överlevnad på marknaden och företaget bör tillfredsställa deras behov för att säkerställa företagets fortsatta existens (Freeman, 2010). Enligt Freeman (2010) kan intressenterna variera beroende på bransch, storlek och ålder på företaget.

Enligt Freeman (2010) är syftet med företaget enligt intressentmodellen att hantera och tillfredsställa de olika intressenterna samt hantera konflikter som kan uppstå. Kommunikationen är viktig då hållbarhetsarbetet är beroende av kommunikation (Freeman, 2010). En utmaning för företaget är att kunna förstå olika intressenter och förebygga konflikter (Freeman, 2010).



Figur 3.1. Intressentmodellen (Freeman, 2010)

3.2 Ramverk och modeller för CSR

Eftersom det inte finns någon enskild modell eller definition för hållbart företagande (Dahlsrud, 2008) kommer detta avsnitt behandla tre olika modeller och ramverk för att studera företags hållbarhetsarbete. Först presenteras Carrolls CSR-pyramid och därefter artikeln The Truth About CSR av Rangan, Chase och Karim som behandlar två olika modeller. Dessa ramverk bidrar dels med en djupare förståelse för hållbarhetsområdet i stort, men används i denna rapport främst för att identifiera vad i ett företags hållbarhetsarbete som är värt att utreda samt för att skapa en överblick över företags hållbarhetsarbete.

3.2.1 Carrolls CSR-pyramid

Carrolls CSR-pyramid beskriver företags ansvar gentemot sin omgivning och består av fyra olika dimensioner, ekonomisk, juridisk, etisk och filantropisk (Carroll, 2011). Enligt Carroll (2011) ska företaget uppfylla alla fyra ansvarsområden, vilket innebär att företaget ska vara vinstskapande, följa lagen, ta ett etiskt ansvar samt göra frivilliga insatser för samhället. Pyramiden läses nedifrån, vid det ekonomiska ansvaret, och ansvarsområdena har olika prioriteringar där vikten av ett område ökar ju längre ned i pyramiden det ligger (Carroll, 2011). Carroll (2011) menar att det är också viktigt för företaget att uppfylla varje enskild dimension innan de fortsätter till nästa dimension och företags sociala ansvar uppnås först när företaget har lyckats uppfylla alla fyra dimensioner.



Figur 3.2. Carrolls CSR-pyramid (Carroll, 2011)

Ekonomiskt ansvar

Enligt Carroll (2011) är det ekonomiska ansvaret grundläggande och det viktigaste ansvarsområdet. Området påverkar de anställda, konsumenterna samt ägarna (Carroll, 2011). Carroll (2011) menar att företaget bör vara vinstgivande, vilket innebär att företaget har ett ansvar att tillhandahålla och producera tjänster samt varor som behövs och efterfrågas av samhället. Vidare menar Carroll (2011) att företaget också har ett ekonomiskt ansvar gentemot investerare. Det bör alltså skapa nytta för samhället samtidigt som det är lönsamt och strävar efter acceptabla vinster för ägare.

Juridiskt ansvar

Carroll (2011) menar att det juridiska ansvaret är den andra dimension i pyramiden. Den ligger precis över ekonomiskt ansvar vilket innebär att det är det näst viktigaste ansvarsområdet och ses också som grundläggande för att kunna driva ett företag (Carroll, 2011). Carroll (2011) definierar juridiskt ansvar som att lyda och följa lagarna i det land företaget rent geografiskt verkar i. Dessa lagar och regleringar bestäms av staten och beskriver hur företaget bör agera, där företaget kan bestraffas om de bryter mot lagen (Carroll, 2011). Enligt Carroll (2011) bör företaget därmed eftersträva efter ekonomiska mål som ligger inom gränserna för gällande lagar.

Etiskt ansvar

Enligt Carroll (2011) är den tredje dimension i pyramiden etiskt ansvar, vilket innebär att företaget ska följa de sociala normerna i samhället. Enligt Carroll (2011) är det etiska ansvaret nödvändigt för att bevara en bra relation till intressenterna. Etiskt ansvar är frivilligt och utgör en grund för utveckling av de andra dimensionerna. Trots att det är frivilligt att ta ett etiskt ansvar kan det innebära stora risker att bryta mot sociala normer, såsom bojkottning av samhällets intressenter (Carroll, 2011).

Enligt Carroll (2011) är problemet med den etiska dimensionen att intressenterna kan ha en stor påverkan på detta ansvar, då vad som anses vara etisk kan variera mycket mellan olika situationer och intressenter. Företagets omgivning är föränderlig och därför varierar detta ansvarsområde mycket över tiden. Det kan därmed vara svårt att identifiera precis vad det innefattar (Carroll, 2011). Etiskt ansvar handlar om vad är förväntat, accepterat och inte tillåtet av samhällets intressenter Carroll (2011).

Filantropiskt ansvar

Carroll (2011) anger filantropiskt ansvar vara den sista dimensionen i modellen. Detta utgör toppen av pyramiden. Trots att området är önskvärt är det samtidigt mindre viktigt än de andra ansvarsområdena (Carroll, 2011). Ansvaret innefattar företagets engagemang i aktiviteter som svarar på samhällets förväntningar och främjar den mänskliga välfärden. Det innefattar också företagets frivilliga insatser som syftar till att skapa nytta och bidra ekonomiskt till samhället utan vinst eller tvingande lagar Carroll (2011). Skillnaden mellan etiskt och filantropiskt ansvar är att det etiska ansvaret styr och begränsar företaget utifrån samhällets normer enligt Carroll (2011). I det filantropiska ansvaret förväntas inte företaget agera etiskt eller moraliskt, utan det är frivilligt från företagets sida att göra gott för andra Carroll (2011). Samhället ser inte företag som oetiska om företaget inte lyckas uppnå denna nivå (Carroll, 2011).

Carroll (2011) menar att det kan uppstå en konflikt mellan dimensionerna, exempelvis ekonomiskt och etiskt, ekonomiskt och filantropiskt, ekonomiskt och juridiskt ansvar. Detta då det kan vara svårt för företaget att balansera mellan viljan att öka sina vinster och mellan samhällets förväntningar och regleringar (Carroll, 2011).

3.2.2 The Truth About CSR

Artikeln "*The Truth About CSR*" av V. Kasturi Rangan, Lisa Chase och Sohel Karim publicerad i Harvard Business Review beskriver tre faser som ett företags CSR-initiativ kan delas upp i. Artikeln beskriver även konsekvenserna av avsaknad samordning mellan företags affärsstrategier och dess CSR-aktiviteter. Artikeln har utgjort inspiration för arbetet och bidragit med underlag för kartläggning av företags CSR-arbete.

Rangan m.fl. (2015) beskriver att många företag länge har praktiserat någon form av CSR med målet att bidra till välbefinnandet av samhället de påverkar och är beroende av. Pressen ökar på att måla upp CSR som en affärsdisciplin och kräva att varje initiativ levererar resultat. Vidare menar Rangan m.fl. (2015) att detta distraherar från det verkliga målet, vilket är att samordna ett företags affärer med dess sociala och miljömässiga aktiviteter. Om ett företags CSR-aktiviteter bidrar positivt till företagets rykte samt finansiella resultat bör detta ses som bieffekt och inte som en anledning till aktiviteternas existens.

Forskningen som Rangan m.fl. (2015) utfört visar att trots idealet om att skapa ekonomiskt värde på sätt som också skapar värde för samhället, är detta inte en norm. Istället praktiserar de flesta företag en multifacetterad version av CSR som sträcker sig från ren filantropi till miljömässig hållbarhet. Dessutom är företag mindre intresserade av att integrera CSR med deras affärsstrategier än att skapa ett övertygande CSR-program, samordnat med företagets syfte och värderingar (Rangan m.fl, 2015).

Vidare beskriver Rangan m.fl. (2015) att trots att många företag har omfamnat en bred CSR-vision är de dåligt koordinerade och saknar ett aktivt engagemang från VD:n. För att maximera deras påverkan på samhället företagen verkar i, måste de utveckla sammanhängande CSR-strategier. Forskningen som Rangan m.fl. (2015) utfört visar att företags CSR-aktiviteter vanligtvis går att dela upp i tre faser; filantropi, operativ effektivitet samt förändring av affärsmodellen. Dessutom har de utvecklat en process i fyra steg som hjälper företag att samordna deras CSR-aktiviteter med deras affärer. Stegen måste inte följas i kronologisk ordning, men samtliga måste utföras (Rangan m.fl., 2015).

3.2.1.1 De tre faserna

Rangan m.fl. (2015) presenterar tre faser i vilka företag kan arbeta. Med dessa faser menar författarna att det finns en tydlig progression inom arbetet företagen utför. De börjar genomföra initiativ i Fas 1 för att sedan utveckla sitt arbete inom hållbarhet för att gå till nästa fas.

Fas 1 - Filantropi

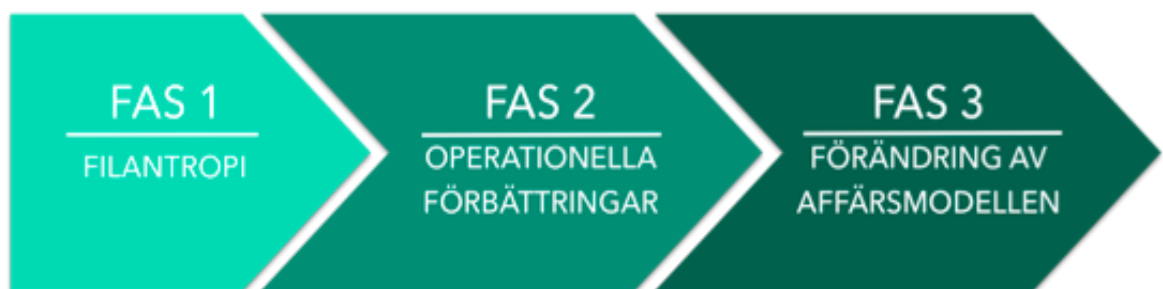
Fas 1, syftar enligt Rangan m.fl. (2015) till donationer av pengar eller utrustning till medborgerliga organisationer, samhällsinitiativ samt support till anställdas välgörenhetsarbete.

Fas 2 - Operativ effektivitet

Fas 2 innebär att företag levererar CSR inom existerande affärsmodeller. Rangan m.fl. (2015) menar att de sociala och miljömässiga fördelarna verkar över hela värdekedjan och förbättrar ofta effektiviteten genom exempelvis reduceringar av resursutnyttjande, emissioner samt svinn, vilket i sin tur kan leda till kostnadsreduceringar.

Fas 3 - Förändring av affärsmodellen

Fas 3 syftar till att företag skapar nya typer av affärer som adresserar sociala och miljömässiga utmaningar. Förbättrade affärsmässiga prestationer baseras därmed på sociala och miljömässiga resultat.



Figur 3.3. Grafisk representation av de tre faserna.

Synergi mellan faserna

Trots att en CSR-aktivitet kan syfta till en specifik fas, kan aktiviteten påverka verksamheten i en annan, skriver Rangan m.fl. (2015). Exempelvis kan ett CSR-program avsett för Fas 1, filantropi, stärka ett företags rykte och därmed öka försäljningen. Detta kan enligt Rangan m.fl. (2015) leda till att initiativet utvecklas till Fas 2, där aktiviteten effektiviserar verksamheten. På samma sätt kan aktiviteter i Fas 2 ge upphov till nya affärsmodeller och därmed nå Fas 3.

3.2.1.2 De fyra stegen

Rangan m.fl. (2015) diskuterar fyra steg som företag kan arbeta enligt. Dessa steg är oberoende av varandra och saknar sammankoppling. Det finns alltså ingen sekvens som bör följas i att arbeta med dessa.

Samordna CSR-aktiviteterna inom faserna

Enligt Rangan m.fl. (2015) är det första av de fyra stegen är att samordna CSR-aktiviteterna inom faserna. Detta innebär att företag måste reducera eller eliminera aktiviteter som inte adresserar sociala och miljömässiga problem inom dess egna områden. Exempelvis kommer en snabbmatskedja gynnas i större utsträckning av donation av överflödiga mat från värdekedjan än genom ett program där de anställda donerar blod (Rangan m.fl., 2015).

Mäta prestationerna

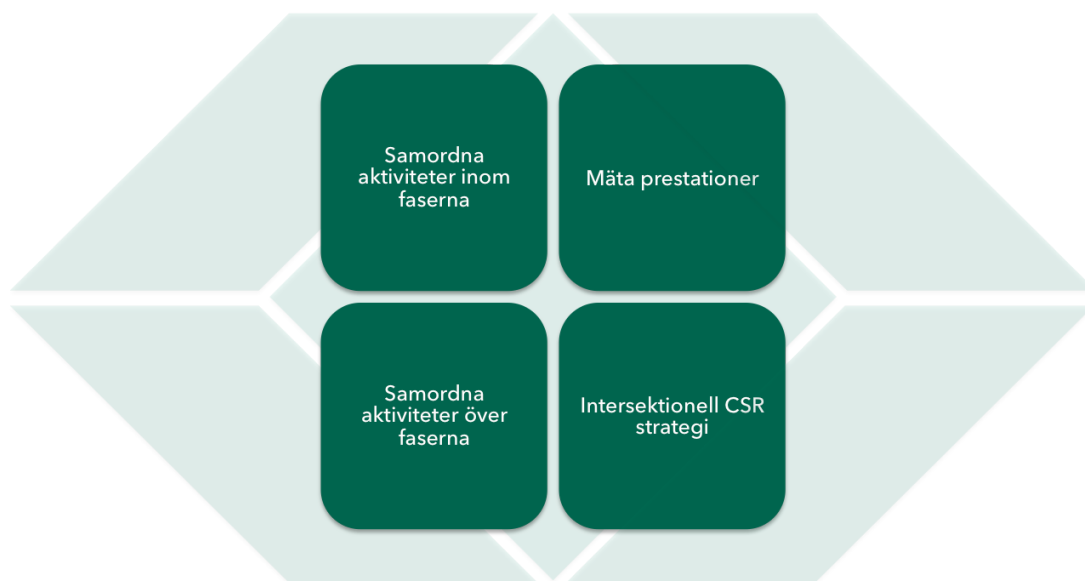
Rangan m.fl. (2015) menar att andra steget är att utveckla metoder för att mäta prestationerna. Då målen varierar från fas till fas behöver dessa mätas på olika sätt. För att kunna mäta en aktivitet i Fas 1 framgång krävs det att det icke-finansiella resultatet mäts. Exempelvis antalet timmar som de anställda utför volontärarbete. Vidare menar Rangan m.fl. (2015) att det är möjligt att en aktivitet i Fas 2 genererar intäkter, vilket medför att aktivitetens påverkan måste ses över. Detta kan exempelvis innefatta hur initiativet har förbättrat vatten- eller luftkvalitén. Slutligen måste mätmetoder för Fas 3 utvecklas som kan mäta det skapade sociala och miljömässiga värdet samt det finansiella resultatet. Sedan måste företagen kunna visa hur de två korrelerar (Rangan m.fl., 2015).

Samordna CSR-aktiviteterna över faserna

Enligt Rangan m.fl. (2015) syftar steg tre till att samordna ett företags CSR-aktiviteter över faserna. Detta betyder inte att alla aktiviteter behöver adressera samma sociala och miljömässiga utmaning, utan att de tillsammans bildar ett sammanhängande portfolio. Enligt Rangan m.fl. (2015) kan exempelvis ett företag som utvinner naturmaterial från ett område ta sociala och miljömässiga initiativ som syftar till att förbättra olika saker, exempelvis donationer samt minskade emissioner, men som gemensamt syftar till att förbättra områdets förhållanden.

Intersektionell CSR-strategi

Enligt Rangan m.fl. (2015) är det sista steget att utveckla en intersektionell CSR-strategi, detta syftar till att koordinera CSR-initiativen i de högsta nivåerna av den verkställande ledningen. Det hade varit idealiskt att skapa en position med det primära syftet att integrera aktiviteterna över de tre faserna. Dock är den här typen av koordination ovanlig.



Figur 3.4. Grafisk representation av de fyra stegen

4. ANALYS

Nedan följer en sammanställning och analys av det resultat som erhållits från undersökningen.

4.1 Resultat

Följande avsnitt behandlar det resultat som sammanställts utifrån intervjumaterialet. Resultatet presenteras med de ramverk som använts för att undersöka företags hållbarhetsarbete, där företagen placerats ut i modellerna. Företagens användning av redovisningsstandarder och extern revision samt arbetet mot FN:s globala mål lyfts för att skapa en trovärdighet för den bakomliggande datan i rapporten.

4.1.1 Hållbarhetsrapporter och redovisningsstandard

Blomsterlandet, Ballingslöv International, Pfizer Sverige och Stena Renewable ingår i koncerner och därför faller deras hållbarhetsredovisning på moderbolaget och ingår därför inte i analysen nedan. Sex av de resterande nio företagen som granskats använder sig av GRI:s riktlinjer. Tre av dessa har även extern revision av sin hållbarhetsrapport. Atlas Copco har exempelvis låtit revisor göra en översiktlig granskning där de exempelvis gjort förfrågningar till de som upprättat hållbarhetsrapporten. Stadium har anlitat en auktoriserad tredje part som har gått igenom deras hållbarhetsrapport och kommit med förslag på revideringar som gjorts. Löfbergs och Midsona använder sig båda av GRI:s riktlinjer och även om det inte skett någon innehållsgranskning av extern part har mycket av deras hållbarhetsarbete extern revision genom olika certifieringar och märkningar.

Att företag uppger sig utgå från någon standard ger viss trovärdighet till deras rapportering och ytterligare trovärdighet till deras påstående ges om de har genomgått någon form av extern granskning (Grankvist, 2012). Avsaknaden av redovisningsstandard kan bero på många orsaker och det går inte dra några slutsatser om vad avsaknaden innebär för deras hållbarhetsarbete. Någon form av extern granskning innebär att företaget har lagt vikt på att de vill att deras rapportering ska ses som trovärdig men återigen går inga slutsatser att dra vid avsaknad.

Tabell 4.1. *Företagens hållbarhetsrapporter och redovisningsstandard*

Företag	Redovisnings- standard	Extern revision	Kommentar
Atlas Copco	GRI	Ja, översiktligt	
Ballingslöv International	-	-	Saknar egen offentlig , ingår i Stena AB. Tagit del av internt material.
Blomsterlandet	-	-	Saknar egen offentlig, Ingår i Stena AB. Tagit del av internt material
Estrella AB	Uppges ej	Uppges ej	
Löfbergs	GRI	Ej av rapports innehåll	Extern revision görs av verksamheten genom certifieringar
Midsona	GRI	Ja, att den upprättats	Extern revision görs av verksamheten genom certifieringar
Pfizer Sverige	-	-	Ingår i Pfizer international
Pulsen	Uppges ej	Ja, att den upprättats	
Stadium	GRI	Ja, av innehåll	
Stena AB	Uppges ej	Ja, att den upprättats	
Stena Renewable	-	-	Saknar egen offentlig, ingår i Stena AB. Tagit del av internt material
Vattenfall	GRI	Ja, av innehåll	
Volvo Group Purchasing	GRI	Ja, att den upprättats	

4.1.2 FN:s globala mål

Samtliga av företagen i undersökningen arbetar på något sätt mot FN:s globala mål. Resultatet indikerar att de globala målen utgör en viktig grund för företagens hållbarhetsarbete, men i olika utsträckning. En stor del av företagen har identifierat vilka av målen som är relevanta för deras egna verksamhet och applicerat dem där de anser att de kan påverka mest. Vissa företag har interna mål om hållbarhetsarbetet som ligger nära FN:s globala mål

Tabell 4.2. FN globala mål som företagen arbetar mot

Företag	Globala mål	Kommentarer
Atlas Copco	5,6,7,8,9,12,16	
Ballingslöv International	Samtliga	
Blomsterlandet	Samtliga	Jobbar mot alla i hela verksamheten men extra fokus på 8, 12 och 13.
Estrella AB	3,8,10,12,13	Utifrån deras ägare Intersnacks hållbarhetsredovisning
Löfbergs	1,2,5,7,8,12,13	
Midsona	Samtliga	Deras hållbarhetsrapport uppger att de arbetar mot alla mål. Mål 3,5,8,9, 12 bedöms ligga i fokus för verksamheten
Pfizer Sverige	Samtliga	Mål 3 är integrerat i de andra målen och därmed ser Pfizer att de jobbar mot alla målen men mål 3 har extra betoning
Pulsen	3,4,5,7	
Stadium	3, 5,6,7,8,10,12,17	Deras affärsidé har extra tydlig koppling till mål 3
Stena AB	3,7,8,11,12,13,14,17	
Stena Renewable	Samtliga	Extra fokus på mål 7
Vattenfall	7, 9, 11, 12, 13, 17	
Volvo Group Purchasing	3,9,11,13	

4.1.3 Carrolls pyramid



Figur 4.1. Representation av samtliga företag som deltagit i studien över hur de tar ansvar mot samhället enligt Carrolls pyramid

Då resultaten från studien analyseras utifrån Carrolls pyramid kan mönster identifieras. Samtliga företag som intervjuades uppfyller modellens krav, vilket tyder på att svenska företag har kommit långt i sitt hållbarhetsarbete. Valet av företag utgör också en felkälla och kan inte anses vara representativa för hela marknaden.

Resultatet visar också att modellen kan vara otillräcklig för att utvärdera svenska företags hållbarhetsarbete. Detta då samtliga företag uppfyller kriterierna för modellen. Carrolls pyramid, liksom Triple Bottom Line, skapades med ambitionen att belysa den sociala aspekten av hållbarhetsarbetet. Då detta hade stor genomslagskraft på kommande modeller är denna aspekt idag en självklarhet.

4.1.4 Faser

Nedan följer en beskrivning av hur de olika faserna har tolkats i rapporten. Vidare presenteras en grafisk representation av faserna där företagen har placerats utefter de kriterier de bedöms uppfylla.

Fas 1 - Filantropi

Filantropiska initiativ syftar till all form av social sponsring. Ett företag som uppfyller kraven för Fas 1 utför aktiviteter som gynnar samhället på ett sätt som ligger utanför den ordinarie verksamheten. Företaget behöver därmed inte heller koppla aktiviteterna tillbaka till verksamheten för att nå Fas 1.

Fas 2 - Operationella förbättringar

Operationella förbättringar innefattar de aktiviteter som har en påverkan på den ordinarie verksamheten och på något sätt bidrar till en ökad hållbarhet. Förbättringarna kan vara ekonomiska, men de måste även ha en positiv miljömässig eller social påverkan. De operationella förbättringarna måste ske inom ramarna för den ordinarie verksamheten.

Fas 3 - Förändring av affärsmodellen

Ett företag i Fas 3 utför aktiviteter som har en direkt påverkan på den befintliga affärsmodellen. För att uppfylla samtliga krav för fasen måste en konkret förändring ha skett, där de strategiska initiativen har implementerats.

Sammanfattning

Den insamlade datan visar att samtliga företag som deltagit i studien uppfyller kraven för både Fas 1; Filantropi och Fas 2; Operationella förbättringar. Sju av företagen uppfyller även Fas 3; Förändring av affärsmodellen.



Figur 4.2. Samtliga företag som deltagit i studien placerade i de faser som de arbetar med.

4.1.5 Steg

Efter en sammanställning och bedömning av intervjuresultatet har företagen placerats i en grafisk representation av de fyra stegen. Nedan följer en beskrivning av hur stegen har tolkats i rapporten.

Samordna aktiviteterna inom faserna

Steget *“Samordna aktiviteterna inom faserna”* syftar i rapporten till att företaget utför genomtänkta filantropiska initiativ som är värdeskapande dess verksamhet. Om ett företag exempelvis önskar öka andelen kvinnliga ingenjörer uppfylls steget genom att de utför initiativ som främjar detta mål.

Mäta prestationerna

I rapporten har steget *“Mäta prestationerna”* behandlats som att företaget mäter både sociala och miljömässiga aspekter. Det är även en förutsättning att de dels mäter sin påverkan och dels vilket utslag olika initiativ inom hållbarhet får.

Samordna aktiviteterna över faserna

Ett företag uppnår steget *“Samordna aktiviteterna över faserna”* i rapporten om det finns en tydlig röd tråd mellan aktiviteterna. Aktiviteterna bör därmed ha en tydlig koppling till företagets övergripande vision för hållbarhetsarbetet.

Intersektionell CSR-strategi

Steget *“Intersektionell CSR-strategi”* behandlas i rapporten som att företaget koordinerar aktiviteterna i ledningsgruppen. För att uppnå steget måste företaget ha en tydlig rapporteringsväg mellan personer som ansvarar för hållbarhetsarbetet och ledningsgruppen. Hållbarhetsarbetet måste alltså drivas av företagsledningen, men måste inte nödvändigtvis utföras operativt av denna.

	Atlas Copco	Blomsterlandet	Löfbergs	Pfizer	Stadium	Stena Renewable	Volvo
	Ballingslöv International	Estrella	Midsona	Pulsen	Stena AB	Vattenfall	
Samordna aktiviteter inom faserna							
Samordna aktiviteter över faserna							
Mäta prestationer							
Intersektionell CSR strategi							

Figur 4.3. Alla företag placerade i de fyra stegen

4.2 Analys av delfrågor

Nedan presenteras en analys av frågeställningens delfrågor. Avsnittet syftar till att lägga en grund för vidare utredning av den övergripande frågeställningen.

4.2.1 Relevanta ramverk

För att göra en bedömning av hur långt svenska företag har kommit i hållbarhetsarbetet valdes passande ramverk för att kategorisera företagen som deltog i studien. Ramverken syftar till att synliggöra vilka hållbarhetsaktiviteter företagen bedriver. Utöver detta visar ramverken till vilken grad företagen arbetar strategiskt med aktiviteterna samt vilken påverkansgrad de har på verksamhetens strategi. De ramverk som lagt grund för analysen är Carrolls CSR-pyramid och modellerna från artikeln *“The Truth About CSR”*.

Då modellerna från *“The Truth About CSR”* är publicerade nyligen har de inte blivit erkända till samma grad som Carrolls CSR-pyramid. Eftersom dessa modeller syftar till att undersöka olika faser och strategier för hållbarhetsarbete kan de ge en ny inblick i svenska företags hållbarhetsarbete.

4.2.2 Företagens drivkrafter

Under intervjuerna utreddes vilka faktorer som upplevts ha drivit på utvecklingen av företagens hållbarhetsarbete. För att kontextualisera svaren som erhöles har Freemans tolkning av Intressentmodellen använts som hjälpmedel i arbetet att identifiera hur olika intressenter direkt har påverkat företagen.

En drivkraft som identifierades är att kunder idag väger in hållbarhetsfrågor i sina köpbeslut. Midsona har sett att kunder söker hållbara produkter och att deras kunder kräver att de arbetar hållbart. För att möta kundernas efterfrågan valde de att revidera sin produktportfölj och arbetar idag enbart med hållbara alternativ. Karl Eklöf, VD på Stadium anger att en hållbar positionering inte enbart handlar om att öka vinsterna utan snarare om företagens långsiktiga överlevnad. Jan Larsson, VD på Blomsterlandet, delar denna åsikt. Han menar att företag som inte lever upp till morgondagens krav inte kommer vara ett alternativ. Detta är något som under intervjuerna genomgående nämnts som en stark drivkraft till att företagen utvecklas.

En annan aspekt som drivit utvecklingen av hållbarhetsarbetet i svenska företag framåt är lagkrav om hållbarhetsredovisning som i Sverige börjat gälla för årsredovisningar som publiceras från och med 2018, dock enbart för företag som är tillräckligt stora (PwC, 2016). I och med att lagen blev aktuell hamnade hållbarhetsfrågorna högre upp på företagens agenda, vilket Pulsen angav som en drivkraft till att börja hantera hållbarhet på ett mer systematiskt vis än de tidigare gjort.

En ytterligare drivkraft som lyfts under intervjuerna är de ekonomiska fördelarna som kan erhållas av att arbeta hållbart. I intervjun med Emma Aaben, hållbarhetsansvarig på Stena AB, beskrevs risken för ökad beskattning på fossila energikällor som en anledning till att de arbetar med att ersätta dessa med hållbara alternativ. Fortsättningsvis beskriver Ingela Fondin, hållbarhetsansvarig på Estrella, hur minimeringen av kostsamt avfall vid produktion får en direkt påverkan på företagets vinst.

Vidare utgör risken för bristande råvaror en drivkraft för företagen. Ballingslöv Internationals huvudprodukt är gjord av trä, därför måste de främja ett ansvarsfullt skogsbruk. På liknande sätt diskuterades under intervjun med Löfbergs hur klimatförändringarna direkt påverkar kaffeodlarna som företaget samarbetar med runt om i världen. Ett varmare klimat utgör alltså ett direkt hot mot deras kärnverksamhet, där tillgången till kaffebönor är central. Tillgången till råmaterial har utgjort en drivkraft för företagen att göra det de kan för att arbeta så hållbart som möjligt, och således försäkra att de fortsatt kan driva sin verksamhet.

Ett systematiskt arbete med hållbarhet blir alltmer viktigt i samband med företagsinvesteringar. Detta diskuterades närmare under intervjun med Emma Aaben, Hållbarhetsansvarig på Stena AB, som berättade att fokus vid företagsförvärv idag inte enbart

ligger på ekonomiska resultat utan också på företagets avtryck på miljön och samhället. Denna bild bekräftades vid intervjun med Stena Renewable, där VD Peter Zachrisson angav deras hållbarhetsarbete som avgörande då de blev uppköpta av AMF och KLP. Här kan alltså ytterligare en drivkraft identifieras; att vara mer attraktiv för investerare.

Många av de företag som intervjuades angav att hållbarhetsfrågorna blivit centrala i kampen om rätt kompetens. På samma sätt som kunder baserar sina inköp på företags hållbarhetsarbete inverkar detta i valet av arbetsgivare. Detta nämndes också av Sören Rantzow, hållbarhetsansvarig på Pulsen, som menar att ett aktivt hållbarhetsarbete är en förutsättning för att vara attraktiv för såväl befintlig som kommande personal. Lars Eklöf, Divisionschef på Atlas Copco belyser samma sak, och påtalar dessutom konsekvensen av att inte kunna locka kompetent personal. Han menar att produktutvecklingen blir lidande om företaget misslyckas med rekrytering av de största talangerna. Anders Wassberg, VD för Ballingslöv International, instämmer och beskriver att de är otroligt beroende av sina medarbetare. En drivkraft till att arbeta hållbart är alltså att hålla sig relevant för den kompetens som önskas attraheras.

Tidigt under intervjufasen lyftes diskussioner kring ägarstrukturens påverkan på hållbarhetsarbetet, vilket således var en fråga som utreddes vidare. Annika Ramsköld, hållbarhetschef på Vattenfall, berättade att det statliga ägandet har varit avgörande för att de skulle få de resurser som krävdes för att ställa om till ett effektivt förändringsarbete i organisationen. Samma tendenser kunde urskiljas under intervjuerna med de familjeägda företagen. I samtalen med företagsrepresentanter från dessa företag angavs genomgående fördelarna av starka ägare som brinner för hållbarhetsfrågor. Ägarnas fokus på hållbarhetsfrågor i dessa företag fungerar alltså också som en drivkraft för att genomföra de förändringar som krävs.

I intervjun med Pfizer Sverige framkom ett exempel på hur media kan ha inflytande på utvecklingen av hållbarhetsarbetet. I samband med att en rapport om utsläpp av aktiva medicinska substanser släpptes hamnade frågan högt på Pfizer Sveriges agenda, vilket i förlängningen har lett till att frågan nu har blivit viktig i företagets hållbarhetsarbete. Även Volvo AB arbetar aktivt för att undvika negativ medierapportering, vilket framkom i intervjun med Eva Bennis, hållbarhetsansvarig Volvo Group Purchasing. Hon berättar om hur Volvo AB arbetar förebyggande med frågan för att undvika att varumärket skadas.

4.2.3 Företagens utmaningar

Under intervjuerna lyftes ett antal utmaningar som företagen ser med hållbarhetsarbetet. Flera av företagen anser att balansen mellan erhållen hållbarhetsnytta i förhållande till ekonomisk nytta är en stor utmaning. Annika Ramsköld, hållbarhetsansvarig på Vattenfall, tar som exempel att de inte kan genomföra alla hållbarhetsinitiativ eftersom det hade lett till för höga elpriser. Respondenterna från Ballingslöv International och Stena AB utvecklar resonemanget vidare genom att diskutera utmaningen i att göra ständiga avvägningar mellan olika intressenters viljor.

En ytterligare utmaning som lyfts under intervjuerna är att balansera kortsiktiga och långsiktiga mål. Peter Åsberg, VD på Midsona, menar att de måste göra en avvägning mellan intressen då det finns många initiativ som inte är genomförbara på grund av kortsiktiga ekonomiska realiteter. Det är inte bara ekonomiska realiteter som försvårar för hållbara initiativ. Respondenterna från både Stena Renewable och Vattenfall berättar om hur konsumenter inte har efterfrågat hållbara energislag i tillräckligt hög grad för att de skulle kunna genomföra de förändringar de önskar göra. Att deras hållbarhetsarbete nu har förbättrats beror till viss del på att konsumenterna idag är redo att betala mer för hållbar energi.

Löfbergs menar att de har en stor utmaning framför sig att bli koldioxidneutrala eftersom de inte har tillgång till ett gasnät i Karlstad där produktionen är belägen. De menar även att det finns för få incitament för att arbeta hållbart och att det är deras interna drivkraft inom bolaget och från ägarna som varit en avgörande faktor till att de arbetar aktivt med hållbarhetsfrågorna.

En majoritet av företagen ser en utmaning med att mäta sina insatser och se vilken effekt de har. Detta är nödvändigt för att kunna identifiera vilka initiativ som faktiskt gör skillnad. Eftersom Stena Renewable bidrar med koldioxidfri el till elnätet och forcerar ut sämre alternativ bidrar verksamheten till att minska koldioxidutsläppen. Denna effekt kan vara svår att redovisa och ställa i förhållande till den negativa miljöpåverkan de har. Flera företag har även uttryckt att det är svårt att mäta de sociala aspekterna och sätta upp lämpliga KPI:er.

Att hantera leverantörer och säkerställa hållbarhet genom hela värdekedjan lyfter Pfizer Sverige fram som en utmaning på grund av en motvilja från läkemedelsrelaterade intressenter.

Respondenterna från Volvo AB och Ballingslöv International beskriver att de också arbetar hårt med sina leverantörer för att de ska verka hållbart men ser utmaningar i att följa upp och påverka leverantörerna på ett bra sätt för att de faktiskt ska förändra sitt uppförande. För att hantera utmaningen med att skapa en hållbar värdekedja ämnar Stadium att öka samarbetet mellan företag vilket är en utmaning i sig.

Genom merparten av intervjuerna har företagen uttryckt att de har svårigheter med att förmedla till kunderna hur de arbetar med hållbarhet. Flera av bolagen gör stora insatser för att bli mer hållbara men upplever att det inte syns utåt. Vissa upplever även att det kan vara problematiskt att sprida informationen om hållbarhetsarbetet i organisationen.

Blomsterlandet vill rikta sig mot nästa generations kunder och ser en utmaning i att förutspå vad de kommer efterfråga samt vilka krav de kommer ställa på företagen. Detta har även flera av de andra företagen i studien nämnt som en utmaning inför framtiden.

4.2.4 Avgörande arbetssätt och initiativ för företagen

För att lyckas med hållbarhetsarbetet menar flera företag att hållbarhetsarbetet måste integreras i hela verksamheten. De menar att hållbarhetsfrågan inte bör isoleras i bolaget utan borde vara en naturlig del av beslutsprocesser och verksamheten i stort. Detta innefattar samtliga affärsområden som representerats i studien.

Intervjuerna belyste hur det kan krävas situationsspecifika åtgärder för att lyckas integrera hållbarhetsfrågorna i det dagliga arbetet. I intervjun med Eva Bennis, hållbarhetsansvarig på Volvo AB, lyftes ett exempel gällande hur incitament kan skapas för inköpare att arbeta naturligt med hållbarhet. Då inköpare arbetar efter KPI:er är det relevant att skapa KPI:er för hållbarhet som kan jämföras med de befintliga i bonussystemen. På så sätt blir hållbarhet en naturlig del av inköparnas arbete.

Bengt Mattsson, hållbarhetschef på Pfizer Sverige menar att för att uppnå ett effektivt hållbarhetsarbete krävs det att de ansvariga verkar ute i verksamheten med de grupper som påverkas av förändringen. Han säger vidare att de som beslutar om hållbarhetsinitiativ gör som störst nytta då de fungerar som ett aktivt bollplank när förändringarna implementeras i verksamheten.

Stena Renewable, tillsammans med flera av företagen som deltagit i studien, har insett att en separat individ eller arbetsgrupp inom företaget inte kan bära hela ansvaret för hållbarhetsarbetet. De menar att samtliga anställda måste arbeta med hållbarhetsfrågan och engagera sig i den. Detta är ytterligare en förutsättning för att integrera hållbarhet i verksamheten. Anders Wassberg, VD på Ballingslöv International instämmer i detta och påpekar att det inte endast är ett ansvar mot bolaget utan även mot jorden, kollegorna och samhället.

Fortsättningsvis menar Ballingslöv International att en viktig faktor för att göra hållbarhet till en naturlig del av verksamheten är en driven och engagerad personal. Att engagera personalen menar även Estrella AB är viktigt för att hållbarhet ska bli en del i det dagliga arbetet. Denna åsikt delas även av Volvo AB, som lägger resurser på att utbilda sin personal inom hållbarhet, och Stena AB som arbetar med att förmedla sin vision om hållbarhet till medarbetarna. En nyckel för Stadium i att lyckas med deras hållbarhetsarbete är att frågorna ständigt diskuteras och att de är förankrade i hela organisationen. Flera bolag har även upprättat uppförandekoder för både anställda och leverantörer om hur de ska arbeta på ett hållbart sätt mot både miljön, samhället och medarbetarna.

Enligt Volvo AB är det även viktigt att inkludera hållbarhet i alla beslutsprocesser för att integrera den i verksamheten. De avstår avtal med leverantörer som inte uppfyller deras hållbarhetskrav. På liknande sätt finns hållbarhet med i beslutsprocessen för Vattenfall, vilka avstår från att genomföra ekonomiskt lönsamma projekt om de inte går i linje med deras hållbarhetsstrategi och långsiktiga vision.

Flera bolag i studien ser en stor nytta i att samarbeta med företag inom samma bransch för att tillsammans skapa en större förhandlingskraft och möjlighet att påverka leverantörerna att arbeta mer hållbart. Genom samarbete kan de sätta upp standarder som leverantörer tvingas följa för att inte riskera att förlora en stor kundgrupp. Vattenfall har utvecklat detta ytterligare och vill leda utvecklingen genom att ställa högre krav som sedan kan bli branschstandarder. Genom att ställa högre krav än dagens standard får de både konkurrenter och leverantörer att förbättra sitt arbete.

Vidare menar Vattenfall att de kan få ett positivt utbyte av att samarbeta inom nätverk och intresseorganisationer för att få inspiration till ytterligare hållbarhetsinitiativ eller utbyta

kunskap. Flera bolag arbetar även aktivt med deras leverantörer för att förbättra leverantörernas verksamheter. Deras mål är att arbeta hållbart genom hela värdekedjan, vilket Eva Bennis, hållbarhetschef på Volvo Group purchasing, menar kan göras genom samarbete med leverantörer. Peter Åsberg, VD på Midsona, vill också förbättra hållbarheten i flera delar av värdekedjan genom att bland annat effektivisera transportkedjan. Vidare arbetar Estrella AB med att säkerställa etiska och rättvisa arbetsvillkor genom hela värdekedjan.

Samtliga bolag lyfter vikten av att arbeta långsiktigt. Jan Larsson, VD på Blomsterlandet säger att han är övertygad om att ett hållbart arbetssätt resulterar i nöjda kunder och därmed en långsiktig lönsamhet. Några av företagen, såsom Löfbergs och Stena AB har utvecklat detta vidare genom att etablera visioner kring "Next Generation" vilka genomsyrar verksamheten på många nivåer. Detta tillvägagångssätt konkretiserar det övergripande målet om långsiktig lönsamhet genom att exempelvis tala om nästa generations ägarfamilj, nästa generations kunder och nästa generations produktlinjer. Detta kan vara effektfyllt då långsiktigheten aktivt diskuteras i många olika sammanhang i verksamheten.

Flera av de företag som intervjuades påtalade vikten av att arbeta med frågor som har störst påverkansgrad. Detta blir särskilt viktigt då ett systematiskt hållbarhetsarbete påbörjas, menar Sören Rantzow, hållbarhetsansvarig på Pulsen. Han säger också att det är viktigt att göra prioriteringar och främst arbeta med det som är mest väsentligt i detta tidiga stadiet, då resurserna är begränsade. För att underlätta prioriteringen mellan olika frågor har flertalet av företagen som deltagit i studien nämnt att de gjort väsentlighetsanalyser. Bengt Mattson, hållbarhetsansvarig på Pfizer Sverige beskriver att en väsentlighetsanalys ger en bra överblick över vilka initiativ som kan ge en positiv effekt för bolaget.

4.2.5 Förändring av affärsmodellen

Det material som erhållits från intervjuerna tyder på att få företag har gjort en fullständig förändring av affärsmodellen. Flera företag har dock utfört aktiviteter som syftar till att förändra affärsmodellen eller utforska nya affärsområden för verksamheten.

De företag som bedömts ha gjort en fullständig förändring av affärsmodellen är Stena Renewable, Midsona och Vattenfall. Stena Renewable grundades som ett energibolag med hållbar profil men de förändrade sedan verksamheten till att enbart arbeta med vindkraft. De gick då från energikällor såsom förbränning av pellets till att enbart fokusera på det som

ansågs vara det hållbaraste alternativet. Midsona har gjort en omstrukturering av sin produktportfölj och har idag enbart ett fokus på hållbara produkter. Detta visar tydligt hur de såg nya affärsmöjligheter i att sälja hållbara produkter, vilket de sedan valde att fullfölja. Vattenfall har sedan de valde att fokusera tydligare på hållbarhet utvecklat en profil och strategi som syftar till att de ska bli koldioxidfria inom en generation. De mäter även sina prestationer i termer av vilket värde de skapar för samhället. Detta mäter de med tre parametrar; ekonomiskt, socialt och miljömässigt värde. Utöver detta arbetar de med att ersätta mindre hållbara energikällor i den takt som marknaden är mogen att genomföra förändringen.

Fortsättningsvis finns det flera företag som har utforskat nya affärsområden med hållbarhet i åtanke. De har sett möjligheter att förändra eller utveckla sina affärer, vilket de även genomfört. Exempelvis har Stena AB startat nya bolag som enbart arbetar inom förnybar energi och de ser även framtida möjligheter i att utveckla sin verksamhet genom företag med en hållbar profil. Volvo AB utforskar nya affärsmöjligheter med hållbarhet i åtanke och arbetar med att ta fram elektriska fordon och nya affärsmodeller kring dessa. Även Estrella AB har valt att innovera inom sitt nuvarande sortiment och satsa på nya marknader genom att lansera hållbara produkter som når nya kundsegment.

En del av de övriga bolagen som deltagit i studien har lyft att de ser möjligheter med nya hållbara affärer. Atlas Copco ser nya affärsmöjligheter i samband med elektrifieringen av samhället och deras kunders produkter. Löfbergs arbetar aktivt med att lansera nya produkter och för att nå nya kundsegment. Dock har inte de nya produkterna ett renodlat hållbarhetsfokus. Även Ballingslöv International arbetar med att ta fram nya produkter med en hållbar profil. Blomsterlandet ser nya affärsmöjligheter i att positionera sig som det hållbara alternativet mot konsumenterna. Även om det är en tydlig förändring av affären har det tolkats som mer av en långsiktig vision än en faktisk förändring i dagsläget. Samtliga företag som deltagit i studien gör även operationella förbättringar för att arbeta mer hållbart. Dessa faller dock utanför en förändring av affärerna eftersom förbättringarna inte skapar nya positioneringar på marknaden eller möjliggör för nya kundsegment.

4.3 Besvarande av frågeställning

Utifrån de ramverk som presenterats har samtliga av de företag som deltagit i studien kommit till ett stadie i hållbarhetsarbetet där de arbetar strategiskt med hållbarhetsfrågor. Företagen tar ett ansvar mot samhället enligt ramverket för Carrolls pyramid samt har integrerat hållbarhetsstrategin i verksamheten och förankrat den i ledningen. De ser även ett syfte med att arbeta filantropiskt på ett sätt som gynnar företagets verksamhet. Dessutom arbetar de med hållbara förbättringar inom den befintliga affären och söker i stor utsträckning efter hållbara affärsområden och nya kundsegment med en hållbarhetsprofil.

Därmed visar resultatet att de svenska företag som deltagit i undersökningen har kommit långt i hållbarhetsarbetet enligt de teoretiska ramverk som presenterats. Detta tyder på att svenska företag i stort har kommit långt inom hållbarhetsområdet.

5. DISKUSSION

Under de senaste åren har flera av de företag som deltagit i studien gjort satsningar på att utveckla sitt hållbarhetsarbete och att ta fram hållbarhetsstrategier. Detta kan vara en effekt av att det har kommit nya lagkrav som kräver att företagen ska sammanställa en hållbarhetsrapport. Det tyder på att intressenter såsom staten och samhället bidrar till utvecklingen av företagens hållbarhetsarbete. I de fall där företagen länge arbetat aktivt med hållbarhet har flera nämnt att ägarna varit starka intressenter som tagit initiativ för att driva hållbarhetsarbetet. Det finns även en tydlig trend att företag med en långsiktig ägarstruktur tidigt har sett hållbart företagande som en förutsättning för att vara verksamma över lång tid.

För att anpassa sig till framtidens hållbarhetskrav finns en stor fördel i att kunna ställa om sin verksamhet fort. En jämförelse kan göras mellan Stena AB, vilka har insett att en hållbar verksamhet är ett måste för deras fortlevnad, samt Midsona som ställde om sin verksamhet för att skapa en hållbar profil. Eftersom Stena AB har en verksamhet som omfattar större kapitalbindning har de inte kunnat göra en omfattande omställning av sin verksamhet, men de har hållbarhet i åtanke när de går in i nya affärer. De är i en omställningsfas som kommer ta tid. Midsona kunde som ett mindre bolag göra en snabbare omställning. Midsona kan därmed anses vara bättre på att arbeta hållbart enligt de teorier och ramverk som behandlats. Verksamheterna som Stena AB bedriver är nödvändiga för samhället idag. På samma sätt beskriver Vattenfall, vilket också är ett större företag, att omställningen kommer ta tid. Vattenfall tar istället ett stort ansvar för att förändringen ska ske i den takt som är hållbar för samhället. Om Stena AB eller Vattenfall skulle göra en snabb omställning på liknande sätt som Midsona eller exempelvis Stena Renewable gjorde skulle det inte vara ekonomiskt hållbart. Enligt Carrolls pyramid utgör den ekonomiska hållbarheten en grund för att bolag ska kunna verka och ta ett ansvar i samhället. Stena AB menar att de kan bidra genom att vara det bästa alternativet inom en verksamhet som i dagsläget inte anses vara hållbar.

5.1 Kritik mot ramverk

De ramverk som använts i studien har vissa begränsningar. De tre faserna och de fyra stegen kan tydligt visa på progressionen inom ett bolag genom de tre faserna. Eftersom det enbart är tre faser blir det en förenkling som begränsar modellen då olika företags situation och arbete

är av olika karaktär. Modellen kan skapa en överblick om de utför aktiviteter inom varje fas, men fungerar sämre för att skapa en helhetsbild över företags strategiska hållbarhetsarbete.

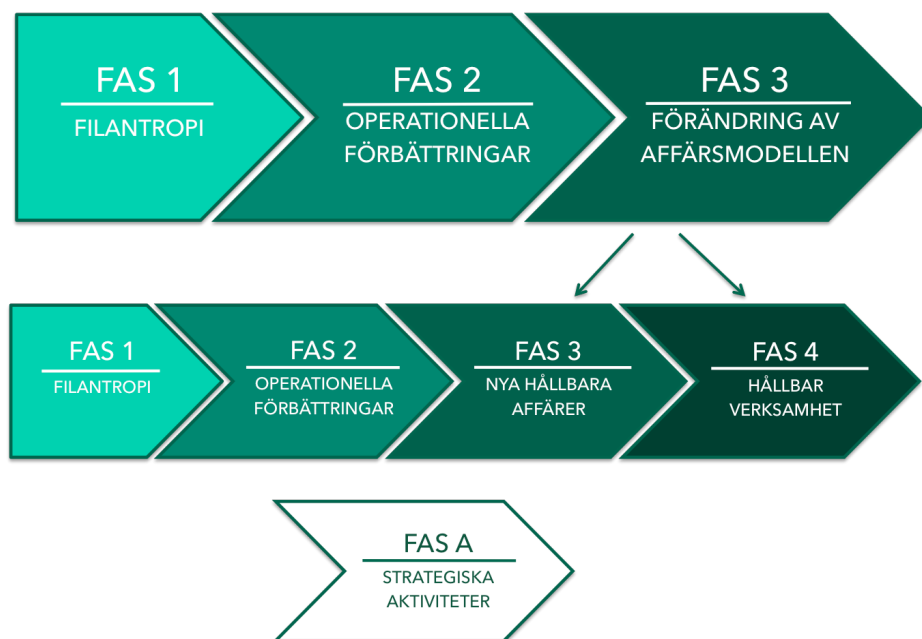
För det första kan nivån på det filantropiska arbetet skilja sig mellan två företag och dessa skillnader uppmärksammas inte i modellen. Detta resulterar i att modellen inte utgör en bra grund för jämförelser företag emellan. För att se skillnader på hur företag arbetar inom faserna kompletterar de fyra stegen till viss del, men inte tillräckligt. Denna problematik tydliggörs exempelvis i fallet med Stadium, där deras filantropiska arbete är väl kopplat till verksamheten, vilket kan ge en stor effekt på affären. Trots detta hamnar deras aktiviteter enbart i Fas 1, vilket går att nå genom mycket enklare aktiviteter såsom ren sponsring, vilket saknar strategisk koppling till verksamheten.

För det andra har även Fas 3, förändring av affärsmodellen, sina begränsningar. Ett företag kan ha gjort en större förändring av sin affärsstrategi där de uteslutande fokuserar på hållbara alternativ när de undersöker nya affärsmöjligheter. Detta tyder på att de kommit långt inom Fas 3. Företag kan även bedriva mindre projekt som kan kategoriseras som utforskande av nya affärsinitiativ med hållbar profil och hamna i Fas 3 även om affärsmodellen inte har genomgått någon större förändring. I undersökningen finns exempel på företag som implementerat hållbarhet i sin verksamhet till den grad att de aktivt arbetar med hållbara affärsmodeller. Denna problematik blir tydlig vid jämförelse av exempelvis Midsona och Estrella. Midsona har genom att ersätta alla icke-hållbara produkter i sitt sortiment övergått till en affärsmodell som genomsyras av hållbarhetstänk och platsar därmed utan tvekan i Fas 3. Estrella placerar sig i Fas 3 då deras produktinnovation, Linschipsen, är hållbar. Detta är tillräckligt för att kvalificeras som ett företag i Fas 3, men en distinktion görs inte mellan omfattningen av skillnader affärsmodellerna emellan. Ramverket, som det används i denna rapport blir därmed otillräckligt för att ge en rättvis bedömning på hur hållbart ett företag arbetar i helhet.

De fyra stegen är inte heller tillräckligt omfattande för att avgöra hur väl företag arbetar med hållbarhet. Modellen är stel, särskilt med avseende på steget *“Intersektionell CSR strategi”*. Detta steg uppfylls om någon i ledningsgruppen på något sätt är involverad i hållbarhetsarbetet, vilket ofta sker i företag där arbetet är nystartat. Därför skiljer modellen inte på de företag som arbetar aktivt med att integrera hållbarhetsarbetet i strategin och de företag som knappt påbörjat det.

5.2.1 Alternativ till de tre faserna

Att enbart ha tre faser gör att det blir svårt att skilja mellan företag som arbetar väl inom en fas med flera strategiska initiativ och företag som enbart utför enstaka initiativ inom fasen. Fas 1 kan nås genom att bara utföra vissa rent filantropiska initiativ men det går i modellen inte att skilja på dessa initiativ och större satsningar som har en tydlig koppling till företagets verksamhet. Det saknas alltså en koppling mellan de fyra stegen och de tre faserna i modellen. För att utveckla modellen kan det införas fler faser.



Figur 5.1. Alternativ till de tre faserna.

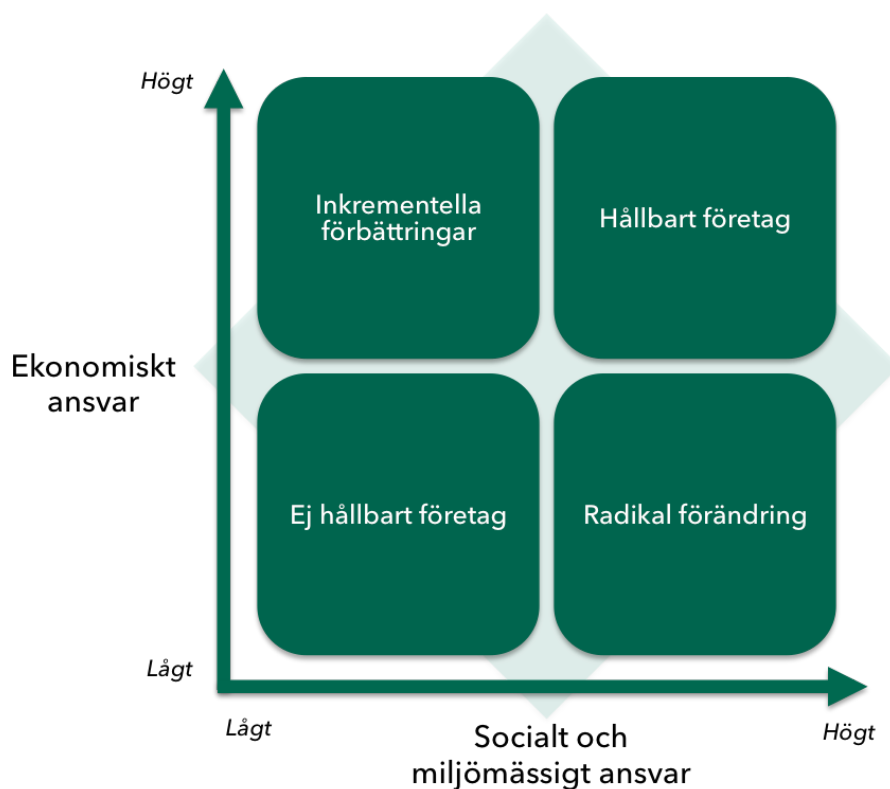
Faserna kan även ändras i placering. Ett företag kan utföra operationella förbättringar innan de utför filantropiska. Att göra en operationell förbättring som minskar koldioxidutsläpp eller förbättrar miljön för anställda kan göras utan att ett företag har initiativ inom filantropi. En utvecklad modell kan innehålla delar inom de befintliga faserna. Fas 3 är den fas som främst behöver utvecklas för att ge en bättre bild av hur väl företag arbetar med hållbarhet inom sin affär. Det bör skiljas på vilka företag som utforskar nya alternativ för att bli mer hållbara och de som gjort en omställning av verksamheten för att bli hållbara. Det kan även införas en ny fas, Fas A; Strategiska aktiviteter, som beskriver att företag bedriver aktiviteter som är strategiska och som påverkar deras verksamhet. Exempel på sådana aktiviteter är Stadium Sports Camp som i den tidigare modellen hamnar under Fas 1; Filantropi men har en stark koppling till hållbarhetsstrategin och företagets kärnverksamhet. Detta skulle även skapa en koppling mellan faserna och stegen som V. Kasturi Rangan, Lisa Chase och Sohel Karim presenterar i *“The Truth About CSR”*.

5.2 Kompletterande modell

Faserna som presenteras har svag koppling till det strategiska arbete som företagen utför. Utifrån intervjuerna har det identifierats två tydliga sätt att strategiskt driva hållbarhetsarbetet. I ett tidigt stadie kan företag antingen se hållbarhetsarbetet som en diskret händelse där verksamheten revideras för att bli socialt och miljömässigt hållbar, eller kan det ske en långsiktigt förändring för en hållbar verksamhet. Företag som gjort en diskret förändring har i studien antingen sett över hela sin verksamhetsstrategi och lagt om verksamheten eller lagt om produktportföljen. Studien visar att om företag skulle göra radikala förändringar finns det risk att deras lönsamhet minskar. Dels eftersom den befintliga verksamheten drabbas och dels eftersom att hållbarhetssatsningar innebär en investering. Det finns även en risk att företaget inte längre är konkurrenskraftigt efter en hållbarhetsomställning eller att de inte tar ett ekonomiskt ansvar mot ägarna. Om den ekonomiska lönsamheten inte uppfylls tas inte det ekonomiska ansvaret enligt Carrolls pyramid och således inte ansvaret mot samhället. Att göra en radikal förändring kan därmed leda till ett lägre ekonomiskt ansvar. Triple Bottom Line anser att alla tre delar av social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet ska uppfyllas för att nå en hållbar verksamhet.

Att företag arbetar långsiktigt för att bli miljömässigt och socialt hållbara kan visa på ett större ekonomiskt ansvarstagande med inkrementella förbättringar som leder till en förbättrad verksamhet och som således kan leda till ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbart företag. Det är möjligt för ett företag att bli hållbara genom enbart inkrementella förändringar och därmed uppnå hållbarhet genom att arbeta finansiellt hållbart.

En radikal förändring måste inte leda till ett minskad ekonomiskt ansvar. Eftersom företags förutsättningar skiljer sig kan vissa bolag göra en radikal förändring som inte påverkar det ekonomiska ansvaret vilket gör att de direkt blir ett hållbart företag på alla tre nivåer.



Figur 5.2 Modell som visar sambandet mellan ett visst ansvar och strategier

5.3 Kritik mot metod

Studien har genomförts genom intervjuer av tretton företag. Med enbart tretton företag är det svårt att spegla hela det svenska näringslivet då det bara ges en inblick i en liten del av de svenska företagen. Eftersom intervjuerna bara ger en ytlig inblick i verksamheterna är det svårt att skapa en fullständig bild av hållbarhetsarbetet, även om det ger en bra översikt av deras hållbarhetsarbete.

Intervjuerna är genomförda utan att respondenterna vet syftet med studien. Detta kan leda till att en del svar från företagen innehåller det som ramverken kräver medan andra företag faller på grund av formuleringar. Hade respondenterna dock fått veta syftet med studien i förhand hade det kunnat resultera i svar som var anpassade efter frågorna, vilka uppfyller de olika faserna och stegen.

6. SLUTSATSER

Utifrån de modeller som presenterats har svenska företag kommit långt i sitt hållbarhetsarbete. De företag som medverkat i studien har integrerat hållbarhet väl i sin företagsstrategi och arbetar för att göra det till en naturlig del i företaget.

Svenska bolag känner att intressenter, främst kunder, blir allt mer medvetna om hållbarhetsfrågor. De menar att hållbarhet är en förutsättning för att vara aktuella i framtiden och få långsiktig lönsamhet.

De ramverk som använts är smala och utgör en dålig grund för att studera företag som kommit långt i hållbarhetsarbetet. Det går därför inte att göra jämförelser mellan företags arbete enbart med modellerna.

Den kompletterande modell som presenterades visar att det kan finnas en konflikt såväl som ett samband mellan att ta ett ekonomiskt ansvar och att ta ett socialt och miljömässigt ansvar. Företagen i studien ser social och miljömässig hållbarhet som en avgörande faktor för att vara lönsamma över lång tid, alltså att vara ekonomiskt hållbara. Detta visar tydligt på sambandet mellan de tre delarna i Triple Bottom Line. Studien visar också att det finns en viss konflikt mellan social och miljömässig hållbarhet samt ekonomisk hållbarhet eftersom bolag nämner att de inte tar kan ta sitt ansvar mot intressenter om de gör en radikal förändring av verksamheten som hotar deras kärnverksamhet.

7. REKOMMENDATIONER OCH VIDARE FORSKNING

Följande avsnitt behandlar rekommendationer för hur svenska företag kan arbeta med hållbarhet. Sedan följer ett avsnitt som innefattar upptäckter som gjorts under arbetet vilka kan vara ämne för vidare forskning inom området.

7.1 Rekommendationer

Undersökningen belyser ett antal områden där en del av företagen hade kunnat förbättras. Det kan anses vara fördelaktigt för företagen att se över deras aktiviteter. Det är inte ovanligt att resurser läggs på exempelvis social sponsring av idrottsföreningar. Om detta görs utan att initiativet har en direkt koppling till företagets verksamhet finns en risk att företaget inte får något tillbaka på att utföra aktiviteten, enligt de modeller som behandlats i rapporten. Resultatet som erhöles från undersökningen lyfter fördelarna av att utföra långsiktiga och proaktiva aktiviteter där det finns en tydlig tanke på att uppnå en vinning för företaget.

Vidare pekar undersökningen på att om aktiviteterna samlas under övergripande mål läggs resurserna på rätt ställen. Företagen kan då säkerställa att alla aktiviteter som utförs gynnar det långsiktiga målet. Enligt de teoretiska ramverken sker detta enklare om hållbarheten är integrerad i strategin.

Fortsättningsvis uttryckte en del av företagen att de inte funnit lämpliga sätt att mäta den sociala hållbarheten. Resultaten av sådana mätningar genererar många gånger mjuka värden som bedöms på ett subjektivt sätt. Några av de tillfrågade företagen mäter de sociala aspekterna med hjälp av KPI:er. Detta är ett eventuellt alternativ för företag som inte har funnit något lämpligt sätt att mäta det på. Sammanfattningsvis verkar det saknas självklara sätt att mäta den sociala hållbarheten.

Många av företagen framhävde en vilja att arbeta med hållbarhetsfrågorna på ett långsiktigt sätt. En del av företagen har tagit ett steg längre och funnit affärer som baseras på hållbarhetsarbetet. Genom att se möjligheterna i att arbeta hållbart kan företagen nå nya kundsegment och skapa nya affärer. Företag gör även detta för att minska de risker som finns kopplade till deras affärer.

Slutligen har en stor del av företagen lyft vikten av ett hållbarhetsarbete som genomsyrar verksamheten. De menar att genom att inkludera hållbarhet i exempelvis beslutsprocesser blir det en naturlig del av verksamheten. Det kan därför vara lämpligt för företag att utmana och omforma verksamhetens funktioner till att inkludera hållbarhetsaspekter.

7.2 Vidare forskning

Arbetet har belyst ett antal områden som hade varit intressanta för vidare forskning. Exempelvis har företagens ägarstruktur visat sig vara en trolig faktor till vilket genomslag hållbarhetsarbetet får i företaget, detta gäller även för företagens storlek och branscher. Vidare hade påverkans storlek också utgjort ett intressant forskningsprojekt.

Fortsättningsvis har de teoretiska ramverken i undersökningen begränsat analysen till att inte fullständigt spegla hur svenska företag arbetar med hållbarhet. Det hade därmed varit intressant att genomföra en liknande studie med andra typer av ramverk eller undersöka om ett nytt ramverk hade kunnat skapas.

Slutligen har resultatet baserats på ytliga undersökningar av företagens hållbarhetsarbete samt deras hållbarhetsrapporter. Vid val av färre företag hade det varit möjligt att undersöka hur väl det företagen beskriver överensstämmer med det verkliga arbetet.

REFERENSLISTA

- Alexanderson, Kristina. (2016). *Källkritik på internet*. Stockholm: IIS.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metodik: en handbok*. Malmö: Liber AB
- Atlas Copco (2018). *Årsredovisning 2017*. Hämtad från
<https://www.atlascopcogroup.com/se/investor-relations/financial-reports-presentations/financial-publications>
- Ballingslöv International (2018). *Ballingslöv Internationals hållbarhetsplan*. Internt material.
- Blomkvist, P. & Hallin, A. (2015). *Method for engineering students*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Blomsterlandet (2018). *Blomsterlandets hållbarhetsplan*. Internt material.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.
- Borglund, T., De Geer, H. & Hallvarsson, M. (2008) *Värdeskapande CSR : Hur Företag Tar Socialt Ansvar*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.
- Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., ...
Windell, K. (2017). *CSR och hållbart företagande*. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Carroll. & Buchholtz, A. 2011. *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Mason: Thomson South Western.
- CSR SWEDEN. (u.å). *Om CSR Sweden*. Hämtad 2019-01-30 från
<https://www.csrsweden.se/om-csr-sweden/>
- Estrella (2018) *Hållbarhetsredovisning 2017 Estrella AB*. Hämtad från
<https://www.estrella.se/hallbarhet/>
- Elkington, J. (1998). Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18.
- Elkington, J. (2010). Triple Bottom Line. *The A to Z of Corporate Social Responsibility*.
- Elkington, J. (2017). Saving the Planet from Ecological Disaster Is a \$12 Trillion Opportunity. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–7.
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.”
Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken*. Malmö: Liber AB.
- Embassy of Sweden. (u.å). *Hållbart företagande - CSR*. Hämtad 2019-02-08 från
<https://www.swedenabroad.se/sv/om-utlandet-f%C3%B6r-svenska-medborgare/thailand/service-f%C3%B6r-svenska-f%C3%B6retag/h%C3%A5llbart-f%C3%B6retagande---csr/#>

- Forsberg, C. & Wengström, Y. (2008). *Att göra systematiska litteraturstudier*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Freeman, E. (2010) *Strategic Management - A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2008). *CSR : företagsansvar i förändring*. Liber AB: Malmö.
- Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken: hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber AB.
- Hammer, J. & Pivo, G. (2017). The Triple Bottom Line and Sustainable Economic Development Theory and Practice. *Economic Development Quarterly*, 31(1), 25–36. <https://doi.org/10.1177/0891242416674808>
- Hennink, M. M., Hutter, I. & Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*. London: SAGE.
- Intersnack (2017). *Sustainability Report 2016 Summary*. Hämtad från <https://www.intersnackgroup.com/our-responsibility/>
- Jonikas, D. (2014). Value Created through CSR Measurement Possibilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 189–193. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.169>
- Kanter, R. M. (2011). How great companies think differently: instead of being mere money-generating machines, they combine financial and social logic to build enduring success. *Harvard Business Review*, (11), 66.
- Knuutinen, R. (2014). Corporate Social Responsibility. *Taxation and Aggressive Tax Planning, Nordic Tax Journal* 2014:1 p. 38. DOI: 10.1515/ntaxj-2014-0003
- Kylén, J-A. (1994). *Fråga rätt – vid enkäter, intervjuer, observationer och läsning*. Stockholm: Kylén Förlag AB.
- Löfbergs (2018) *Hållbarhetsredovisning 17-18*. Hämtad från <https://www.lofbergs.se/vart-ansvar/vart-hallbarhetsarbete/hallbarhetsredovisning/>
- McElhaney, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to Leader*, 2009(52), 30.
- Midsona (2018). *Årsredovisning 2017*. Hämtad från <https://www.midsona.com/investerare/rapporter/arsredovisningar/>
- Nizamuddin, M. (2018). Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: An Exploratory Study of Measurement-Approach Selection Issues. *IUP Journal of Corporate Governance*, 17(2), 36–54.

- Pfizer (2018). *Corporate Responsibility and Sustainability*. Hämtad från https://www.pfizer.com/files/about/Corporate_Responsibility_and_Sustainability_2018.pdf
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Pulsen (2018). *Hållbarhetsredovisning 2017/18*. Hämtad från <https://pulsen.se/sidor/om-pulsen/pulsenkoncernen/hallbarhet.html>
- PwC (2016). *Lagstadgad hållbarhetsrapport från 2017*. Hämtad från <https://www.pwc.se/sv/publikationer/finansiell-rapportering/lagstadgad-hallbarhetsrapport-fran-2017.html>
- Rangan, V. K., Chase, L. & Karim, S. (2015). The Truth About CSR. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5
- Regeringskansliet (2013). *Hållbart företagande - plattform för svenskt agerande*. Hämtad 2019-02-08 från <https://www.regeringen.se/49b74c/contentassets/b692b43679c54e0aa9ec33d05c348adf/hallbart-foretagande---plattform-for-svenskt-agerande>
- Regeringskansliet (2016). *Sverige bäst i världen på hållbar utveckling*. Hämtad 2019-02-06 från <https://www.regeringen.se/debattartiklar/2016/07/sverige-bast-i-varlden-pa-hallbar-utveckling/>
- Regeringskansliet (u.å). *Agenda 2030 och globala målen*. Hämtad från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>
- Stadium (2019) *Hållbarhetsrapport 17-18*. Hämtad från <https://www.stadium.se/sustainability/sustainability-sustainability-report#>
- Stena AB (2018). *Hållbarhetsrapport Stena AB 2017*. Hämtad från <https://www.stena.com/uploads/2018/07/d2fcaa4e-f737-4450-9d1e-9ead0c06ff52.pdf>
- Stena Renewable (2018). *Stena Renewables hållbarhetsplan*. Internt material.
- Stiernstedt, J. (2018). Experterna överens: SD klart sämst på hållbarhet. *Dagens Industri*. Hämtad 2019-02-06 från <https://www.di.se/hallbart-naringsliv/experterna-overens-sd-klart-samst-pa-hallbarhet/>
- Svenska institutet (u.å). *Corporate Social Responsibility Sweden*. Hämtad 2019-01-30 från <https://sweden.se/business/csr-in-sweden/>
- Svenskt näringsliv (u.å). *Kort om vår syn på CSR*. Hämtad 2019-01-30 från <https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/csr/>
- Upphandlingsmyndigheten (u.å). *Varför CSR*. Hämtad 2019-01-30 från <http://privat.csr-kompassen.se/varfor-csr>

United Nations Development Programme (UNDP) (u.å). *(UNDP) och Globala målen*. Hämtad 2019-05-15 från <https://www.globalamalen.se/om-undp/?fbclid=IwAR0pIpRbW7sWcXSfx-nW2Iu8-PSnQwDrOnXuPSlbMNsYDb-maiPZiuzFznc>

Vattenfall (2019). *Års- och hållbarhetsredovisning 2018*. Hämtad från <https://corporate.vattenfall.se/hallbarhet/rapporter/>

A.1 Atlas Copco

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun med Lars Eklöf, divisionschef för Motor Vehicle Industry Division på Atlas Copco.

Atlas Copco är ett svenskt industriföretag grundat år 1873 med verksamhet i över 180 länder. Deras produktportfölj innehåller alltifrån kompressorer och generatorer till industriverktyg och monteringslösningar vars övergripande tema är innovationer som skapar hållbar produktivitet genom resurseffektivitet och energieffektivitet.

Respondent:	Lars Eklöf
Respondents roll:	President, Motor Vehicle Industry Division
Bransch:	Industrivaror och tjänster
Ägarstruktur:	Börsnoterade
Omsättning:	117 509 Mkr
Grundat år:	1917
Antal medarbetare:	47 599 st

Figur A1.1. Bolagsinformation från 2017.

Atlas Copco är uppdelat i tjugo divisioner, där varje division agerar som ett eget företag. Varje division har eget finansiellt ansvar där strategin sätts på divisionsnivå av divisionschefen. Det finns dock vissa frågor som är gemensamma för divisionerna på Atlas Copco, där hållbarhetsarbetet är en av dem. Atlas Copco har en SHEQ-policy, vilket står för säkerhet, hälsa, miljö och kvalitet, berättar Eklöf. Företagets mål är att skapa en hållbar, lönsam utveckling. Att vara hållbar innebär dels att följa regler och lagar, det innebär även att vara ett etiskt företag som arbetar för mångfald och jämställdhet, fortsätter han. Atlas Copco har en hög ställd standard för arbetsvillkor och jobbar internt med att utveckla sina anställda (hållbarhetsrapporten). Eklöf menar att som divisionschef går det exempelvis inte att bestämma att divisionen ska acceptera mutor, men det går att bestämma att divisionen inte ska sälja i ett visst land av etiska skäl.

Fortsättningsvis berättar Eklöf ytterligare om hur Atlas Copco arbetar med hållbarhet. Han beskriver att företaget har en affärskod, vilken fungerar som ett etiskt reglemente för hur

Atlas Copco gör sina affärer. Denna har arbetats fram i över 15 år, och baseras på FN:s vissa av FN:s globala mål. Målet är att alla på företaget ska vara medvetna om hur arbetet på Atlas Copco går till. Personer som är i ledande ställning eller arbetar med operativ försäljning samt nyckelleverantörer ska skriva under Atlas Copcos affärskod varje år. Som divisionschef följer Eklöf upp att alla som ska ha skrivit under har gjort det. Det är lätt för ett litet företag att få samtliga anställda att skriva under, i ett större företag kan det vara svårare, berättar han. Beroende på vad arbetet gäller så följs det upp på olika sätt. Företaget använder sig av KPI:er för frågor som gäller etik, säkerhet, välmående, innovation och resurseffektivitet.

Vidare förklarar Eklöf hur Atlas Copco arbetar med sina leverantörer och inköpsprocessen. Som divisionschef är Eklöf ansvarig för ett antal produktbolag som i sin tur arbetar med ett antal underleverantörer. Eftersom Atlas Copcos produktionskostnad består 75% av inköpta komponenter och 25% av intern produktion. Därmed utgör underleverantörer en stor del av deras produktion och de arbetar därför med ansvarsfulla inköp. Förutom att de anställda hos leverantörerna ska ha signerat affärskoden, ska någon representant från divisionen ha åkt ut till de större leverantörerna och kontrollerat att reglementet faktiskt efterföljs. Denna process ser olika ut beroende på var fabrikerna är belägna, eftersom olika aspekter såsom kultur och omvärldsförutsättningar påverkar hur stor risk det finns för olika sorters problem. Eklöf exemplifierar genom att berätta om Atlas Copcos fabrik i Tiarp i Sverige, där kontroller för barnarbete är mindre relevant då detta är hårt reglerat i Sverige, medan kontroller kring potentiell förekomst av konfliktmineraler är av högre vikt, då risken att sådana förekommer är större. Därför använder de sig av en checklista för deras leverantörer som bygger på FN:s Global Compact och de utvärderar leverantörer utifrån parametrar som pris, tillförlitlighet, kvalitet, viktiga miljöfrågor, sociala och etiska frågor.

I Atlas Copcos affärskod ingår olika regler för hur arbetet ska genomföras på företaget. Eklöf beskriver att samtliga av företagets nyckelleverantörer är ISO-certifierade. Dessutom finns det en del tilläggskrav som Atlas Copco ställer, vilka varierar beroende på var i världen en leverantör har sin verksamhet. Eklöf ger som exempel att de i länder där vattenresurserna har nått en kritiskt låg nivå ställer högre krav på hur leverantörernas verksamhet hushåller med vatten. Detta görs för att ytterligare säkerställa att leverantörerna faktiskt arbetar hållbart, även om de granskas mer grundligt, enligt lokala förutsättningar.

I Atlas Copco har en så kallad SHEQ-kommitté etablerats som samlar olika delar av verksamheten för att diskutera frågor som rör hållbarhet på olika sätt. Under dessa samlingar, anger Eklöf, har man bland annat försökt lyfta frågor såsom arbetsplatssäkerhet, inkludering av medarbetare och rörelse samt mat och hälsa. Han berättar sedan att utfallet av dessa samlingar exempelvis kan vara koncerngemensamma temadagar där alla delar av verksamheten tar del av och diskuterar de olika ämnena samt försöker integrera detta i verksamheten. I samband med detta delar Atlas Copco även ut ett miljöpris, "Atlas Copco Environmental Award" som uppmärksammar någon verksamhet som gjort något utöver det vanliga när det kommer till hållbarhetsfrågor.

Den röda tråden i Atlas Copcos verksamhet, enligt Eklöf, är hållbar tillväxt. Detta görs genom att ständigt arbeta för att ta fram nya, innovativa lösningar. För att dessa innovativa lösningar sedan skall bli verklighet måste man hitta de mest kompetenta medarbetarna. Här, säger Eklöf, blir hållbarheten nyckeln. Han beskriver hur fler och fler kvinnor examineras från de tekniska universiteten, och om inte Atlas Copco lyckas locka dem till sin verksamhet har det svårt att utveckla morgondagens produkter. Att lyckas rekrytera kvinnor, säger han, handlar därmed inte om att undvika dålig publicitet utan det är centralt för att Atlas Copco ska kunna få tillgång till den bästa kompetensen på marknaden. På detta sätt länkar deras hållbarhetssatsningar tillbaka till företagets långsiktiga konkurrenskraft. För att säkerställa att fler kvinnor också studerar tekniska utbildningar försöker Atlas Copco stötta initiativ som ämnar att göra detta till verklighet.

Eklöf utvecklar också hur Atlas Copco haft satsningar på att förbättra sin miljömässiga hållbarhet, där han berättar om hur de arbetar med eco-design, alltså att de tillverkar produkter som sedan går att återvinna. De arbetar också med att förbättra energieffektiviteten i olika verktyg, vilket inte enbart minskar energianvändningen vid användningen av produkterna utan också driftskostnaderna.



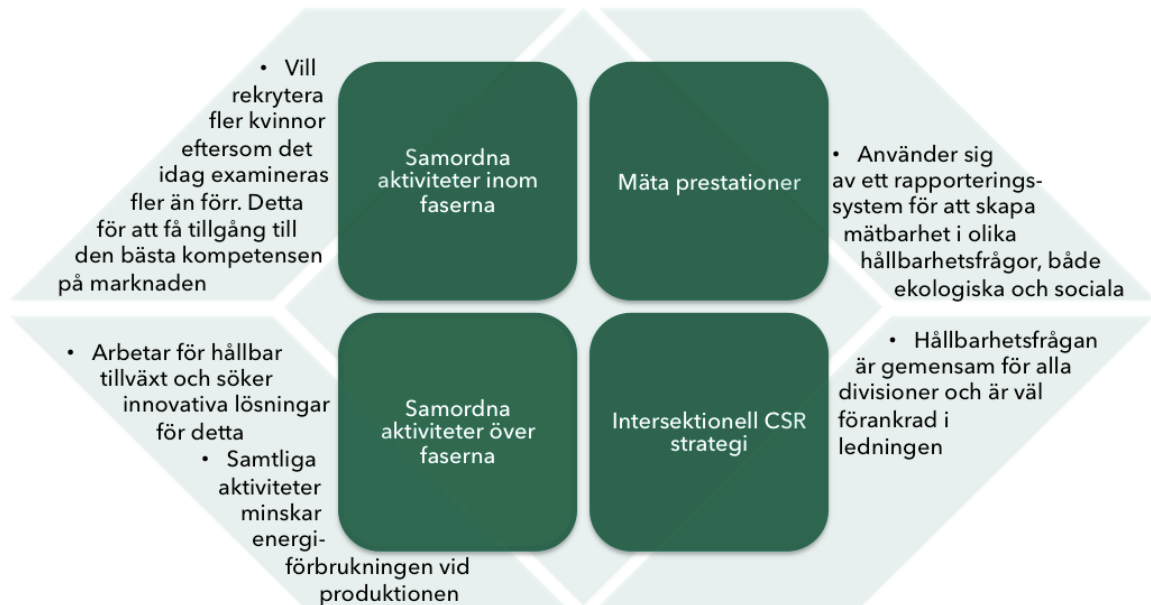
Figur A1.2. Uppfyllda faser.

Genom sin vilja att skapa hållbar produktivitet har de även skapat olika innovationer som bidrar med resurseffektivitet och energieffektivitet. Inom halvledarindustrin har de tagit fram vakuumpumpar som minskat energiförbrukningen med 60% och dessa pumpar står för 20% av energiförbrukningen i produktionen av halvledare. Inom gruvindustrin har de tagit fram en lastare som är batteridrivna som dels har lägre energiförbrukning - ungefär 80% förbättring mot dieselmotorer men även mindre värmeutveckling i motorn vilket leder till lägre behov av ventilation i gruvor. Generatorer för processindustrin, ljusstorn för anläggningsarbeten och batteridrivna pulsverktyg för tillverkningsindustrin är andra exempel på produkter Atlas Copco har tagit som är i linje med att skapa en hållbar produktivitet.

Utöver de energirelaterade förbättringar som görs berättar Eklöf om hur de arbetar med begränsning av vattenkonsumtion i produktionsanläggningar samt hur de övergått till miljövänliga kemikalier i delar av verksamheten. Atlas Copco har också som övergripande mål att halvera sina koldioxidutsläpp fram till 2030. Företaget har sedan 1984 också ett filantropiskt initiativ där de anställda och Atlas Copco tillsammans donerar pengar för att ge människor tillgång till vatten, sanitet och hygien.

Eklöf berättar att Atlas Copco använder sig av ett rapporteringssystem för att skapa mätbarhet i olika hållbarhetsfrågor. Exempel på saker som mäts anger han vara energiförbrukning, fördelning mellan män och kvinnor på olika nivåer i organisationen, vattenförbrukning och koldioxidutsläpp vid transporter. Dessa krav varierar också beroende på var i världen verksamheten är förlagd, då andra lokala förutsättningar kan innebära att man måste anpassa kraven för att kunna genomföra verksamheten. Som exempel på detta ger han att

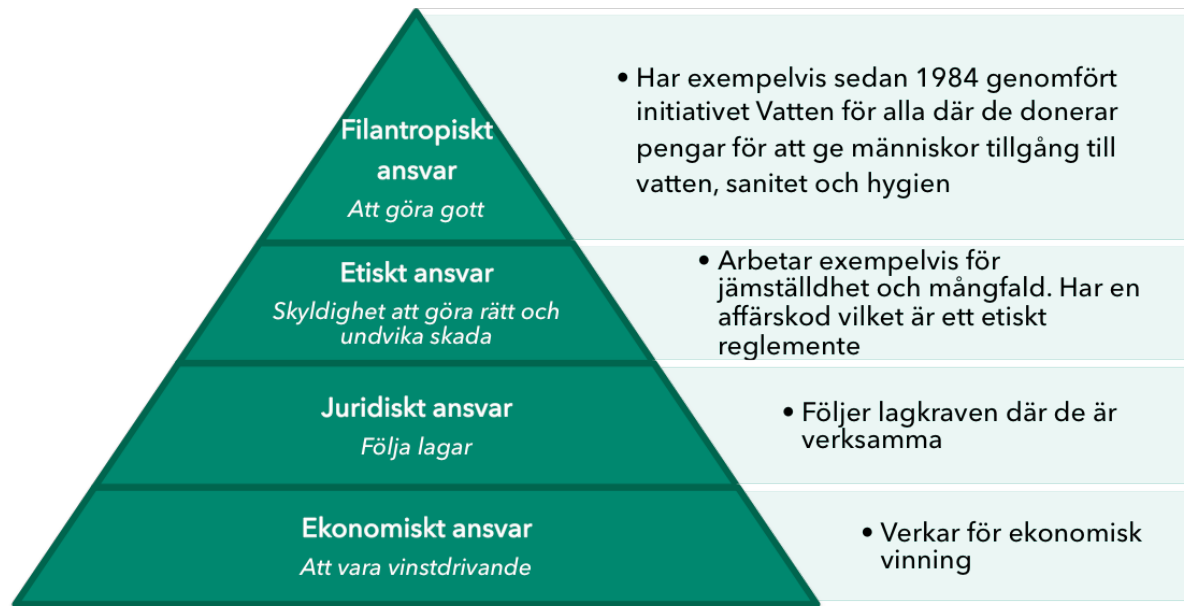
servicetekniker i Afrika tillåts ha bilar som släpper ut mer koldioxid än de i Sverige, eftersom terrängen kräver mer kraftfulla fordon.



Figur A1.3. Uppfyllda steg.

Eklöf beskriver att han precis har färdigställt den nya strategin för sin division och att den sträcker sig tre år framåt. För att framställa strategin nyttjade han workshops med de anställda, lyssnade på säljbolag och tog hjälp av konsultbolaget McKinsey. Strategin presenteras först för affärsområdeschefen och de andra i ledningsgruppen, där Eklöfs område är industriteknik, vilket även inkluderar fyra andra divisioner. Då varje affärsområde arbetar med samma typ av produkter, bara med olika kunder, är det viktigt att strategierna är samstämmiga, menar Eklöf. Försättningsvis presenteras strategierna för VD:n, som i sin tur presenterar hela gruppens strategier för styrelsen.

Nyckeln till ett lyckat hållbarhetsarbete är att koppla det till affären, säger Eklöf. Han menar att om man bara gör saker för att det är bra för miljön så kommer de två olika målen att ställas mot varandra. Eklöf beskriver att hans syn på exempelvis jämställdhet grundas i att han vill få de bästa människorna till hans division och att det handlar mer än om bara siffror på ett papper. På samma sätt menar han att det viktigaste är att de anställda förstår varför frågorna är viktiga, då det inte finns något riktigt kontrollsystem för alla mål och regler. Det handlar om att skapa en god kultur på företaget, berättar han.



Figur A1.4. Uppfyllda ansvar

Eklöf ser många utmaningar inför framtiden. Han berättar att deras kunder måste investera i nya sätt att driva bilar, då det inte är hållbart i dagens läge. Det är en enorm utmaning för dem att ställa om till det här så fort, beskriver han. Han ser det dock som en fantastisk möjlighet att kunna hjälpa kunderna att ställa om till elektrisk drift och att de arbetar aktivt med frågan. En ytterligare utmaning som Eklöf ser är det minskade användandet av bilar i Sverige. Det kommer resultera i en ny kundbas för Atlas Copco, Eklöf beskriver västra Kina som en potentiell kund. Vidare ser han även att användandet av Atlas Copcos centrallager i Belgien utgör ett stort dilemma. Alla produkter fraktas via centrallagret och flygs ut i olika delar av världen, berättar han. Vi måste undersöka vilka energisnåla alternativ vi kan satsa på framöver, att bygga fabriker överallt i världen är nämligen inte ekonomiskt försvarbart, menar Eklöf.

Rekommendation: *Atlas Copco har ett väletablerat hållbarhetsarbete som arbetats fram under lång tid och som går i linje med FN:s globala mål. Bland deras initiativ finner vi Vatten Åt Alla vara särskilt imponerande då det varit en självklar del av den filantropiska verksamheten i över 35 år, vilket är ett praktexempel på långsiktighet. För att ta sitt hållbarhetsarbete till nästa nivå rekommenderas Atlas Copco att fokusera på att företagets framtida affärsinitiativ genomgående har en tydlig hållbarhetsprofil.*

A.2 Ballingslöv International

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun med Anders Wassberg, VD & koncernchef, och Marie Webrant, koncernekonomichef med huvudområdena ekonomi och hållbarhet.

Ballingslöv International är privatägt och ägs till 100% av Stena Adactum. De innefattar flera koncept inom kök, bad och förvaringslösningar och är representerade i stora delar av Europa.

Respondent:	Anders Wassberg och Marie Webrant
Respondents roll:	VD & koncernchef och Group Finance Manager
Bransch:	Sällanköp
Ägarstruktur:	Privatägt
Omsättning:	ca 4 000 Mkr
Grundat år:	Finns ej
Antal medarbetare:	ca 1300 st

Figur A2.1. Bolagsinformation från 2017.

Ballingslöv International har ingen position som arbetar enbart med CSR eller hållbarhet

utan menar att ansvaret ligger hos alla och att alla arbetar med frågan. Webrant har i uppgift att utmana och driva respektive bolag så att de kan komma igång och dra i rätt trådar. Sedan samlar och konsoliderar Webrant informationen och tar med den upp till koncernnivå. Sedan koordinerar de mellan bolagen som i sin tur har olika externa experter beroende på vilka frågor som är aktuella. Ballingslöv International har valt att arbeta enligt den här modellen istället för att ha en anställd specialist.

”När vi lyfte det här så sa vi att ‘Nu pratar vi inte om det här längre som en frågeställning utan nu ser vi det här utifrån hela bolaget.’ ” (Wassberg)

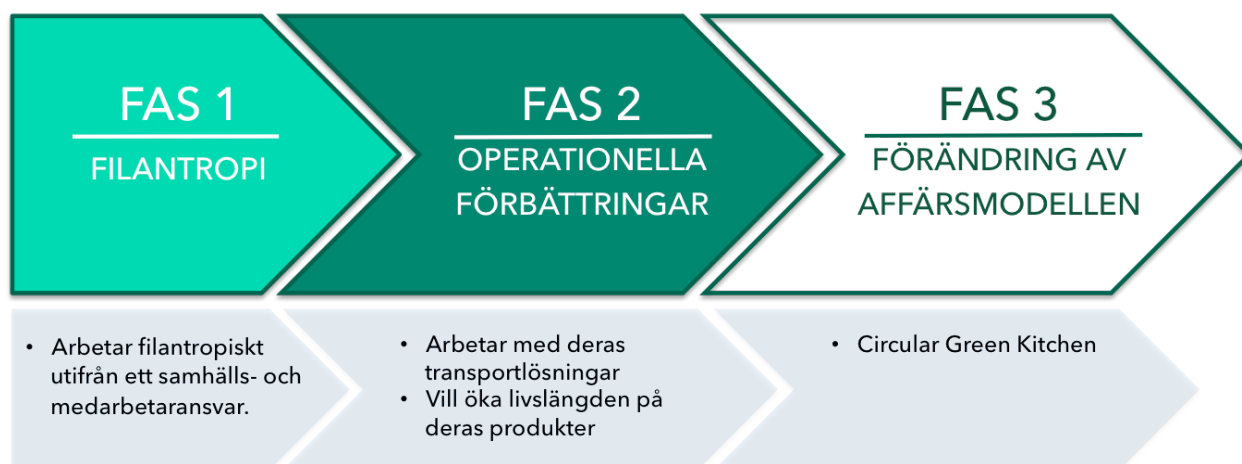
Ballingslöv International har nyligen påbörjat sitt arbete med hållbarhet och valde att accelerera det hösten 2018. Tidigare har de arbetet med hållbarhet som sovande i deras affärsidé, men nu arbetar de hårdare och mer målstyrt. De har justerat för att hållbarhet ska bli en naturlig del i bolaget och deras affärsidé. De ser inte att CSR-arbetet är något som kan hindra deras verksamhet, utan en möjlighet att utvecklas och bli ännu mer framgångsrika. Ballingslöv International ser att de är i början av sitt hållbarhetsarbete och vid exempelvis investeringar så tar de med hållbarhet som en av parametrarna

de tittar på, vilket de inte gjorde innan. De har även startat projekt med att beräkna koldioxidutsläppen.

Ballingslöv International säger att hållbarhetsfrågan alltid har varit en del av verksamheten och att frågan inte är ny för dem, men nu ska den bli starkare kopplad till deras affär. De känner från kunder, ägare och samhället i stort att hållbarhetsfrågan är viktig att driva. Tidigare arbetade de med mer specifika frågor och projekt som gjordes av olika skäl, som till exempel kundkrav. Hållbarhet ska nu bli en naturlig del genom hela verksamheten. Det förstärkta förhållningssättet till hållbarhet har lett till ett bredare perspektiv, exempelvis tydliggörs hållbarhet som en egen fråga vid alla större investeringar

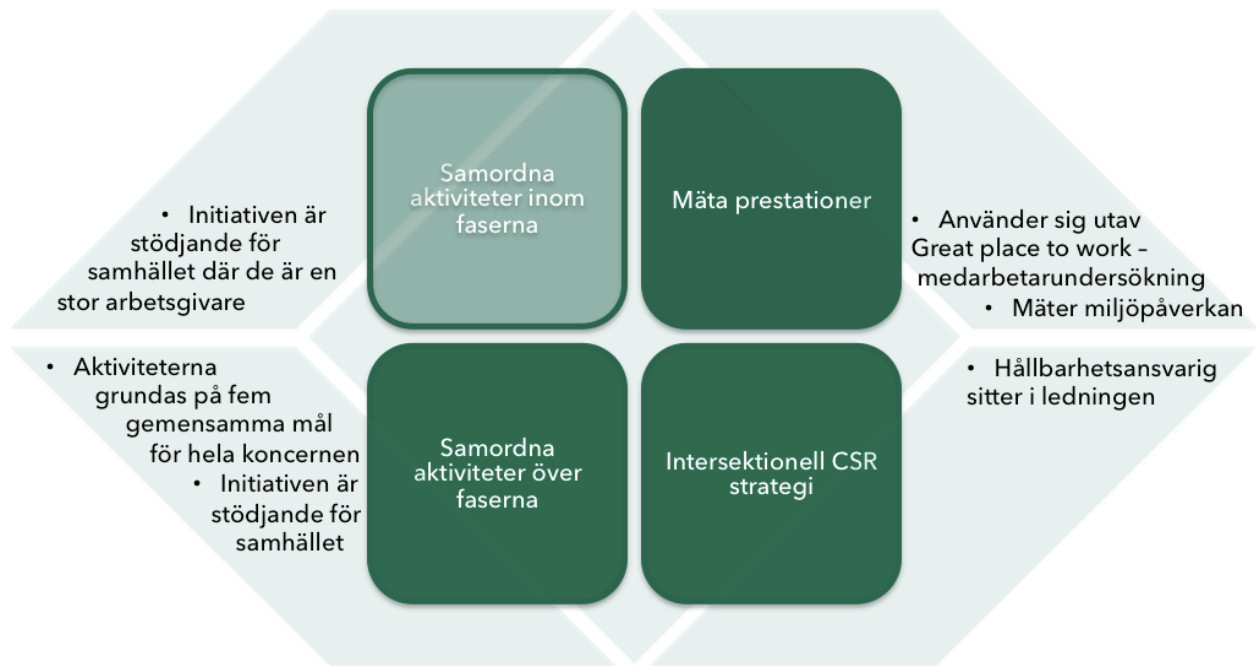
Hållbarhetsstrategin baseras på deras vision, mission och grundvärderingar efter FN's sustainable development goals samt lagar efter de länder de arbetar i. De har ett fokus på långsiktighet i de dagliga operationerna.

Ballingslöv International är i uppstarten av ett livscykelprojekt och med projektet vill de tänka mer cirkulärt och exempelvis stänga loopar. De kallar projektet för "Circular Business Potential" och är en kombination av möjligheter de ser framåt med vad de redan har idag. Med projektet vill de ge ett ökat värde för kunden i slutändan och möjliggöra en mer hållbar livsstil för konsumenten. De vill även se till vad de kan göra i varje led och återvinna i större utsträckning. De har även ändrat sina förpackningar där de efter en analys kom fram till att plast var bättre än papp om de kunde säkerställa att den återvanns. Ballingslöv International menar att ibland kan något som först framstår som ett sämre alternativ för miljön egentligen vara det bättre när man tar hänsyn till helheten och gör en utförligare analys. Till exempel kan komponenter som är sämre för miljön leda till längre hållbarhet för ett helt kök vilket gör att livslängden ökar och det blir en mindre belastning för miljön som helhet. Detta är även ett exempel på hur de förhåller sig till hållbara investeringar. Här menar Wassberg att de även tar ett större ansvar än vad som krävs om bolaget.



Figur A2. 2. Uppfyllda faser.

Ballingslöv International arbetar filantropiskt utifrån ett samhälls- och medarbetaransvar. Exempelvis har de varit guldsporsör för Team Rynkeby och varje dotterbolag har ett antal sponsringar till ideella föreningar som i grunden inte är kommersiella utan samhällsstödande och indirekt personalvård. Det sociala samhällsansvaret lyfts dessutom fram då Ballingslöv International ofta är en stor arbetsgivare i de orter där de har produktion. De har därför ett indirekt samhällsansvar för att de anställda ska vara ett föredöme inom hållbarhet vilket de kan påverka genom att vara en bra arbetsplats. De lyfter även fram att det sker på ett naturligt sätt i allt de gör. Sedan 2011 har de arbetat med att skapa en stolthet och vara en föredömlig arbetsplats. För att göra det arbetar de med "Great place to work" vilket är ett årshjul som snurrar där de gör konsekventa mätningar mellan år. Alla anställda får då svara på ca 50 frågor som sedan sammanställs och utvärderas. Utifrån resultatet bestäms vad som ska förbättras på arbetsplatsen. "Great place to work" är ett standardformat som drivs av ett externt bolag. De går igenom allt från jämställdhet och attityd till belöningssystem. Det är en fullständig analys av hur det upplevs att arbeta på företaget. Eftersom de är belägna i Norden finns hårda lagar och standarder kring arbetsplatsen och anställda som följs för att skapa en bra arbetsmiljö. De är även beroende av sina medarbetare och måste vara attraktiva som arbetsgivare, därför är också hållbarhet ett krav.



Figur A2.3. Uppfyllda steg.

Ballingslöv International huvudprodukt är gjord av trä vilket är en förnybar naturresurs. En utmaning är att de måste främja ett ansvarsfullt skogsbruk. Därför arbetar de efter en modell som kallas Resource Efficiency Hierarchy. Modellen täcker livscykel tänkande för positiv miljöpåverkan. För att uppnå detta arbetar de med optimering av materialanvändning, försöker ha produkter med lång livstid och fokus på cirkulära produkter. De förebygger, återanvänder och återvinner produkterna.

Den centrala delen av hållbarhetsmodellen är de fem värdekedjeområdena: ansvarsfullt inköp, produktion, transport, försäljning och konsumtion. Varje område består sedan av tre hållbara fokusområden vilka baseras på legala krav: miljö, anställda och socialt samt mänskliga rättigheter, antikorruption och styrning. De strukturerar upp värdekedjan och därefter identifierar de nyckelrisker inom varje område. Därefter struktureras det upp i hållbara fokusområden och prioriterar olika KPI:er och aktiviteter som ska utföras och övervakas. De ser även en utmaning med leverantörer då de inte alltid kan vara på plats och studera om de följer code of conduct.

Som en koncern menar de att det finns vissa fördelar som de kan dra nytta av. Till exempel kan de dra nytta av varandra inom koncernen och finna synergieffekter. De har övergripande mål med olika huvudområden för att skapa en struktur för hur kommunikation ska gå genom hela koncernen. Som koncern har de fem gemensamma mål som de arbetar mot och följs upp årsvis. Dessa mål innefattar

att reducera koldioxidutsläppen och att öka återvinningsbarheten. De övergripande målen delas upp i delaktiviteter. I varje bolag har de sedan en actionlist med aktiviteter som bolagen får arbeta med.

Det operativa arbetet med hållbarhet sker i de olika bolagen som får stöttning från koncernledningen. De även arrangerar nätverksträffar för de ansvariga inom respektive bolag. Hållbarhetsarbetet drivs inte från en punkt utan de driver det i bolagen utifrån deras verklighet.

I dagsläget uttrycker Ballingslöv International att de har en hållbarhetsstrategi men vill gå till en hållbar strategi. För att lyckas med detta ska hållbarhetsarbetet gå från projektform till att bli en naturlig del av ryggraden i verksamheten. Genom en tydlig kommunikation till medarbetarna har de snabbt samlat resurser, fokus och engagemang för att komma långt på kort tid. Ledningen har också varit tydliga med att de inte frångår ansvar. De är tydliga med att detta är ett ansvar som alla har, inte bara mot bolaget utan även mot jorden, kollegorna och samhället.



Figur A2.4. Uppfyllda steg.

Ballingslöv International står inför utmaningar i hållbarhetsarbetet. Till exempel hållbarhetsnytta i förhållande till ekonomisk nytta och hur dessa ska optimeras för ägare, medarbetare, världen och kunderna.

Rekommendation: Ballingslöv International har på kort tid kommit långt i sitt hållbarhetsarbete och har lyckats integrera hållbarhetsmålen i strategin. De initiativ som genomförs har en tydlig röd tråd, vilket är positivt. Dock skulle en tydligare koppling till verksamhetens övergripande mål, där Ballingslöv International får mer tillbaka från initiativen, gynna dem ytterligare. De har intressanta idéer för framtiden där de med hjälp av hållbara lösningar kan förbättra verksamheten och affären.

A.3 Blomsterlandet

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun som gjordes med Jan Larsson, VD Blomsterlandet.

Blomsterlandet är en svensk butikskedja som har ett brett sortiment av växter för hem och trädgård, som buketter, arrangemang och accessoarer.

Blomsterlandet har 60 butiker över hela Sverige.

Företaget grundades 1989 och är privatägt av Stena AB.

Respondent:	Jan Larsson
Respondents roll:	VD
Bransch:	Detaljhandel
Ägarstruktur:	Privatägt
Omsättning:	1 370 Mkr
Grundat år:	1989
Antal medarbetare:	482 st

Figur A3.1. Bolagsinformation från 2017.

För Blomsterlandet är det viktigt att arbeta med hållbarhetsfrågorna och de är en vardaglig del av verksamheten. Larsson menar att det inte räcker med att enbart göra en plan utan börjar hellre i andra änden och ser på vilka frågor som är viktigast och hur de kan förankras i verksamheten. Utifrån detta har Blomsterlandets hållbarhetsplan byggts på tre områden: våra produkter och det vi säljer, minskad miljöpåverkan och arbete för mänskliga rättigheter. Detta med utgångspunkt ifrån FN:s globala mål samt ägarnas långsiktiga strategi. För att lyckas arbeta med de tre områdena vill Blomsterlandet att de anställda ska vara engagerade, kunniga, affärsmässiga och nyskapande. Larsson menar att det ofta uppnås bättre resultat om de anställda brinner för det de arbetar med.

“Hållbarhet är ingenting man endast kan göra på pappret utan måste göra på plats. Får vi inte med det i det dagliga arbetet kan detta sätta sina spår på världen vi lever i.” - Jan Larsson

Blomsterlandet började på allvar arbeta med hållbarhetsfrågor 2017 och gjorde då en kartläggning för att se var bolaget befann sig. Syftet med att arbeta med hållbarhetsfrågor var

att skapa förutsättningar för en långsiktig hållbar och lönsam utveckling, minska bolagets miljöpåverkan samt stärka varumärket mot konsumenter, medarbetare, samarbetspartners och ägare. Detta ska uppnås genom tydliga mål och ett tydligt ansvar som blir en naturlig del i det dagliga arbetet. Genom hållbar utveckling skapas långsiktig lönsamhet vilket innebär att skapa resurser för fortsatt utveckling. Hållbarhet är idag en viktig del med att utveckla företaget. Med hållbarhet syftar Blomsterlandet framförallt på miljö, arbetsförhållanden, affärsetik och mänskliga rättigheter. Blomsterlandets ambition är att bidra till ett mer hållbart samhälle, och de är övertygade om att det går i hand med nöjda kunder och en långsiktig lönsamhet. Blomsterlandet vill även ta sitt ansvar för att driva blomsterbranschen mot ökad hållbarhet genom långsiktiga samarbeten och ständiga förbättringar.

Bolagets hållbarhetsarbete tar avstamp i "vårt sätt att vara" samt de regler och lagar som påverkar verksamheten och FN:s globala mål till 2030. De syftar även till att följa ägarnas grundvärderingar. Grunden för hållbarhetsarbetet ligger utöver målen från FN och ägarna på egna aktiviteter för att bygga ett bättre och starkare förtroende från kunderna, en ökad stolthet från medarbetarna och ett starkare varumärke som särskiljer Blomsterlandet i en ökad konkurrens.

Värderingarna ska spegla bolagets avtryck på miljön och att de är fler som bidrar till ett mer hållbart samhälle. Värderingarna och hållbarhetsplanen ska vara vägledande vid beslut. De ska även hjälpa Blomsterlandet att bygga en långsiktig lönsamhet och ett ökat värde över tid för ägarna.

Blomsterlandet arbetar mot FN:s 17 globala hållbarhetsmål och har valt att främst rikta in sig på tre av dem; tillväxt och jobb, konsumtion och produktion för att minska bolagets klimatpåverkan. I linje med dessa har Blomsterlandet ett särskilt fokus på; kriget mot plast och återvinning med en målsättning att alla förpackningar ska vara återvinningsbara till 2030, framtida vattenbrist samt transporter med målsättning att minska utsläppen med 50% till 2030 med basår 2010.

Larsson lyfter fram att det är viktigt med ett tydligt ansvar och transparens i hållbarhetsarbetet. Varje avdelning gör sina egna aktivitetsplaner som ligger till grund för mål och prioriteringar inför nästkommande år. Detta görs för att medarbetarna tydligt ska veta vad som förväntas. I kombination med det tydliga ansvaret blir hållbarhetsarbetet en naturlig och integrerad del i

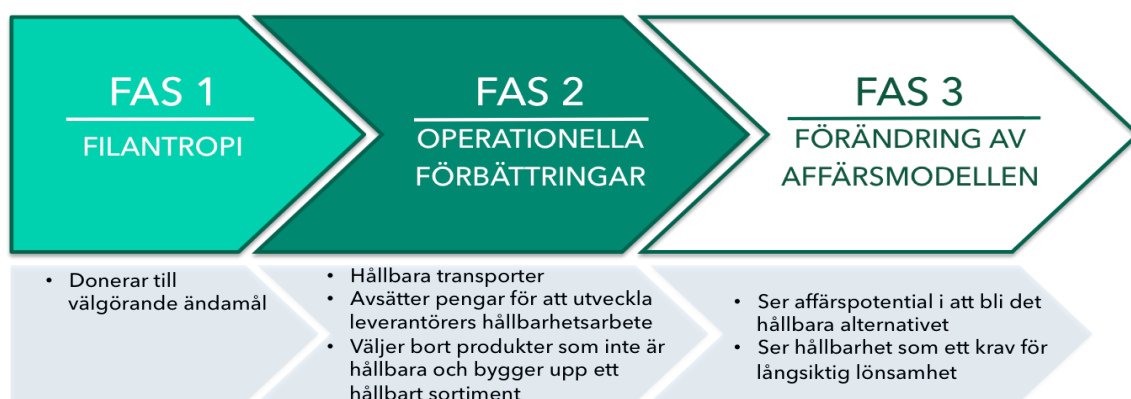
det dagliga arbetet. Blomsterlandet sätter sina hållbarhetsmål på tre års sikt och bryter sedan ner dem på årliga aktiviteter.

“Millenials tycker det är viktigare med ett mer ‘hållbart liv’. Företag som inte lever upp till deras förväntningar kommer inte vara ett alternativ.” - Jan Larsson

Enligt Larsson är det förändrade kundbeteendet också avgörande i arbetet med hållbarhetsfrågor. Kundbeteendet kommer troligtvis att gå från att tänka själviskt till att se helheten. De nya kundgrupperna har ett starkt engagemang och är ofta beredda att göra personliga uppoffringar för att åstadkomma förändring. Blomsterlandet vill därför hålla en ärlig relation mellan företag och konsument. Det vill säga, inte bara prata utan även agera och gå från att “bara” tjäna pengar till att tjäna kunden på ett äkta sätt. Därför är transparens en viktig del i hållbarhetsarbetet. Det är även viktigt för Blomsterlandet att tjäna pengar på ett hållbart sätt. Därför har bolaget påbörjat en ny resa där de arbetar mot nya värderingar utifrån de fyra tidigare nämnda områdena. De arbetar aktivt med vad de kallar bättre miljöval där de lyfter fram produkter som har mindre miljöpåverkan. De har även tagit bort vissa produkter som inte lever upp till deras miljökrav.

För att säkerställa kvaliteten hos sina leverantörer arbetar de även med mycket produkter från Sverige, Kravodlat och FairTrade. I detta finns utmaningar med att kommunicera ut detta till konsumenterna och medarbetare.

Blomsterlandet har sett över sina transporter och transporterar idag bland annat varor med tåg och har även kunnat minska mängden plast i produkter och till emballage. Larsson nämner att om de för sin bransch är tidigt ute och gör förändringar kan de vara ekonomiskt försvarbara.



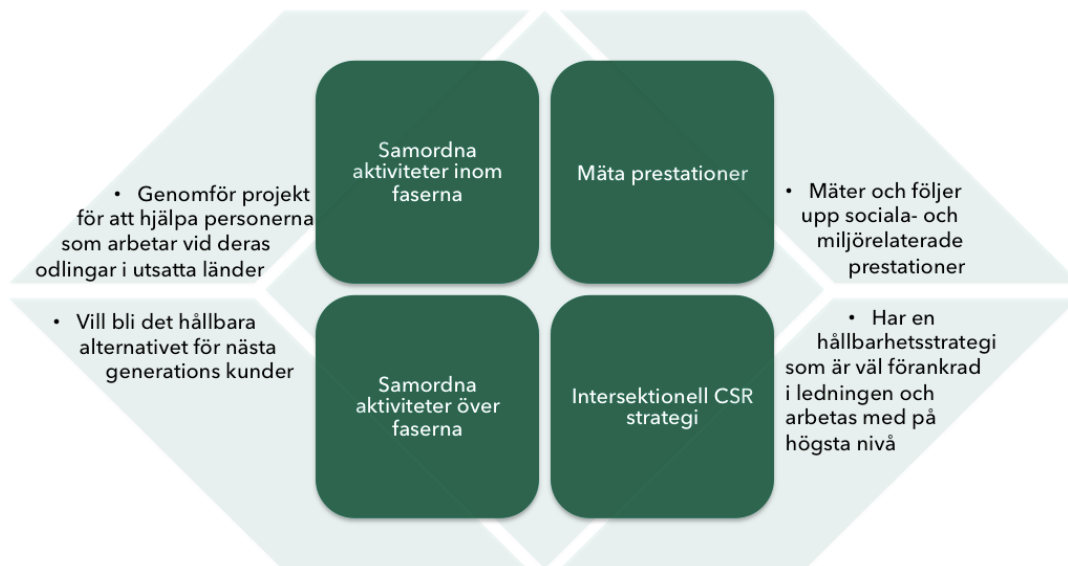
Figur A3.2. Uppfyllda faser.

“Grunden för ett lyckat miljöarbete är att mäta och att följa upp vilka åtgärder man ska göra, om man inte mäter saker och ting så vet man inte om man blivit bättre.” - Jan Larsson

Blomsterlandet försöker mäta allt i sin verksamhet, allt ifrån medarbetarnas mående till klimatpåverkan. Om de inte mäter hur de presterar kan man inte utvärdera om man utvecklas. Utifrån mätningarna gör de riskbedömningar och sätter upp olika mål. Bolaget är medvetet om att alla mål inte kommer att uppfyllas men huvudsaken är att arbeta med rätt frågor och röra sig framåt.

Målsättningen är att hållbarhetsfrågorna ska bli en naturlig del i verksamheten och att de alltid tas i beaktning vid beslut och lyfts under leverantörssamtal. Larsson påpekar att det kommer ta tid men att de måste börja prata om det och mäta olika nyckeltal. Blomsterlandet ser även att nya försäljningskanaler kommer ta marknadsandelar och vill även där vara det främsta valet när det kommer till hållbara produkter.

“Vi måste ha konkurrenskraftiga priser men vi måste också ha leverantörer som kan överleva och det får vi om vi utvecklar bättre produkter och arbetssätt tillsammans med dem” - Jan Larsson



Figur A3.3 Uppfyllda steg.

För Blomsterlandet är det viktigt att arbeta tillsammans med leverantörerna och skapa win-win situationer för att ge leverantörerna möjlighet att utvecklas. Blomsterlandet eftersträvar konkurrenskraftiga priser men det får inte vara på bekostnad av leverantörernas lönsamhet. Blomsterlandet avsätter även en del pengar för att stötta hjälporganisationer. Vidare avstår bolaget personliga julklappar och skänker istället en summa pengar till välgörenhetsorganisationer, vilket ses som positivt bland medarbetarna. Dessa donationer följs upp genom att till exempel bjuda in Läkare utan gränser för att berätta om vad pengarna gick till och vilken effekt det fick.

För att lyckas med hållbarhetsarbetet ser Larsson att strategin måste bli en naturlig del av verksamheten, det finns ingen mening med att ha en hållbarhetsplan om den inte blir verklighet. De behövs även ambassadörer som brinner för frågan och som kan arbeta med den i organisationen. Det är även viktigt att arbeta med rätt frågor och fokusera på det som kommer att ge störst påverkan och inte enbart de spektakulära frågorna. För att göra detta måste hållbarhet bli en naturlig del av företaget där personalen erbjuds utbildning inom ämnet.



Figur A3.4 Uppfyllda ansvar.

Rekommendation: Blomsterlandet har skapat en strategi som inkluderar hållbarheten på ett naturligt sätt. De är väl införstådda i deras framtida kunders drivkrafter och vad deras värderingar är. Därmed skulle det vara fördelaktigt för Blomsterlandet att hitta nya affärer som kompletterar de befintliga men som är anpassade efter den nya generationens krav.

A.4 Estrella AB

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun som gjordes med Ingela Fondin, Miljö & CSR Ansvarig på Estrella AB.

Estrella ägs av Intersnack Group, ett av Europas största snacksföretag. Intersnack Group är ett familjeägt företag som vill bygga starka lokala varumärken. Estrella AB började tillverka chips och popcorn redan 1957 och idag ligger fabriken och huvudkontoret i Angered, Göteborg.

Respondent:	Ingela Fondin
Respondents roll:	Miljö & CSR Ansvarig
Bransch:	Livsmedelsindustrin
Ägarstruktur:	Privatägt
Omsättning:	980 Mkr
Grundat år:	1946
Antal medarbetare:	210 st

Figur A4.1. Bolagsinformation från 2018.

I rollen som Miljö & CSR Ansvarig ingår bl.a. att samordna arbetet med hållbarhetsredovisningen, driva både det dagliga och strategiska hållbarhetsarbetet framåt med inriktning på främst miljö och energifrågor. Arbetet styrs till största delen av lagkrav, krav i ISO-standarder samt aktuella hållbarhetsfrågor i den dagliga verksamheten. Stort fokus läggs just nu på förbättrad avfallshantering och minskad energi- och vattenanvändning.

De ser en tydlig koppling mellan det ekonomiska resultatet och arbetet med hållbarhet. Som exempel lyfts avfallshanteringen. Desto bättre de blir att sortera ut det avfall som går att återvinna och som de får betalt för, desto lägre blir kostnaderna för avfallshanteringen. Även optimering av energianvändningen och minskad vattenförbrukning lyfts som ett exempel på hur hållbarhet påverkar resultatet.

”För att kunna räknas på marknaden måste vi visa att vi kan driva en hållbar och resurssnål produktion med mest möjliga kundnytta och samtidigt ta ansvar för hur vi påverkar den yttre miljön” – Ingela Fondin

Arbete med att utforma strategier kring hållbarhet pågår kontinuerligt. Estrella har bl.a. som mål att produktionen ska vara koldioxidneutral 2020 och att snackspåsarna ska kunna gå att materialåtervinna 2022. Just nu finns ingen tydlig plan för nästa steg men den kommer att tas fram under år 2019.

Fondin menar att de gör mycket men att tiden och resurserna inte riktigt räcker till för att hinna driva arbetet mer strukturerat och sammanhållet som man skulle kunna önska. Estrellas VD, Carina Hansson, är aktiv i hållbarhetsfrågor och även ägarna Intersnack group lägger stort fokus och resurser på hållbarhetsarbetet inom koncernen. Utöver detta finns även ett hållbarhetsteam som arbetar med frågan. Fondin anser att de har en bit att gå innan hållbarhet blir en mer tydlig del av affärsstrategin.

Estrella arbetar med en tydlig värdegrund bestående av fem ledstjärnor; Omtanke - vi tar ansvar hela vägen, Initiativkraft - vi vågar ta nya vägar, Gemenskap - vi växer genom samarbete, Kundnytta - vi skapar värde i handeln, Smakglädje - vi sätter smak på livet. Ett exempel på hur Estrella AB vågar ta nya vägar är med deras linschips.

De fem ledstjärnorna är viktiga för hållbarhetsarbetet och hjälper dem i arbetet med att tex göra rätt prioriteringar. Utöver dessa ledstjärnor kan Estrellas hållbarhetsarbete delas upp i fyra hörnstenar: Ansvar för konsument, Ansvar för anställda, Ansvar för miljön och Socialt ansvar.

Hållbarhetsarbetet tar även avstamp i FN globala hållbarhetsmål där ett extra fokus ligger på hälsa och välbefinnande, jämställdhet, anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, Hållbar industri, Innovation och infrastruktur, Hållbar konsumtion och produktion och Att bekämpa klimatförändringen. Estrella vill bedriva en verksamhet som är hållbar på lång sikt, de vill utveckla nya produkter, skapa värde och växa samtidigt som deras miljöpåverkan minskas.

Därför är det viktigt att se helheten där hållbarhet och samhällsansvar påverkar allt som görs. De möter och försöker överträffa de lagar som finns, samt ägarnas och kundernas krav. För Estrella är det viktigt att aktivt jobba med hållbarhetsfrågan då de har medvetna kunder och konsumenter.

Hållbarhet för Estrella innebär att ta ansvar för användningen av naturresurser. Därför strävar Estrella efter en energieffektiv produktion och att minimera svinn. Varje år görs exempelvis en genomgång av verksamhetens miljöaspekter i form av en riskvärdering och utifrån den tilldelas mål- och handlingsplaner. Några mål är att minska miljöbelastningen, energiförbrukningen, förhindra olyckor och ohälsa samt säkerställa livsmedelssäkerhet.

De har även satt upp som miljömål, som nämnt tidigare, att bli en koldioxidneutral anläggning 2020. De har minskat sitt koldioxidutsläpp från produktionen med 93 % sedan 2017. Under 2018 skrev Estrella på Plastinitiativet och de arbetar för att alla förpackningar ska bli materialåtervinningsbara till 2022. Utöver de lagar som finns gällande förpackningar har även ägarna satt upp riktlinjer som Estrella ska följa. Under 2018 startades även ett stort förändringsarbete inom produktionsorganisationen vilket har lett till att de idag arbetar mer effektivt på ett nytt engagerande sätt. Förändringsarbetet syftade till att minimera resursslöseri i alla processteg genom att involvera operatörer samt att minska antalet oplanerade stopp. Fondin menar att förändring är förutsättningen för att lyckas men att det finns utmaningar i att våga släppa det gamla och fokusera på det nya.

De har även som mål att det inte ska ske några arbetsplatsolyckor. För att nå detta arbetar de aktivt med åtgärder och gör bedömningar varje dag över hur det ser ut i produktionen, antal nyanställda och entreprenörer. Sedan agerar de utifrån sina bedömningar.

Det finns fem stora konsumenttrender som påverkar Estrellas verksamhet i allt från produktion och innehåll i produkter till utveckling av nya och kommunikation kring dess varumärke; Miljö och lokalproducerat, medvetna konsumenter, Hälsa, unna sig och digitalisering.

Alla Estrellas chips görs med oskalad potatis vilket ger en mindre mängd biologiskt avfall. En del av det biologiska avfallet som uppstår vid produktion blir till ny biogas och som de sedan köper tillbaka via Göteborg Energi. Pannor i produktionen drivs sedan hösten 2017 av biogas. Vid tillverkning av ny biogas bildas en restprodukt som kan användas som gödsel vid tex odling av potatis, de har alltså lyckats skapa ett kretslopp vilket har varit en del av deras långsiktiga strategi.

De använder sig inte av smakförhöjare och ca 60 % av sortimentet är helt vegetabiliskt. Dessutom arbetar de med att minska salthalten och mängden fett i produkterna ur hälsosynpunkt.

“Vi vill att våra konsumenter ska äta våra snacks med gott samvete och även känna att de producerats på ett bra sätt.” – Ingela Fondin



Figur A4. 2. Uppfyllda faser.

Estrella tar ett socialt ansvar och deras primära ansvar är att säkerställa etiska och rättvisa arbetsvillkor genom hela värdekedjan. Ägarna arbetar aktivt med att säkerställa att människor behandlas rättvist i hela försörjningskedjan och att minimera miljöpåverkan. Estrella ställer krav att deras kontrakterade svenska potatisodlare ska vara IP-certifierade och följa ett ramverk för miljöansvar och livsmedelssäkerhet. För att säkerställa att detta följs är det viktigt med en nära och långsiktig relation med odlarna.

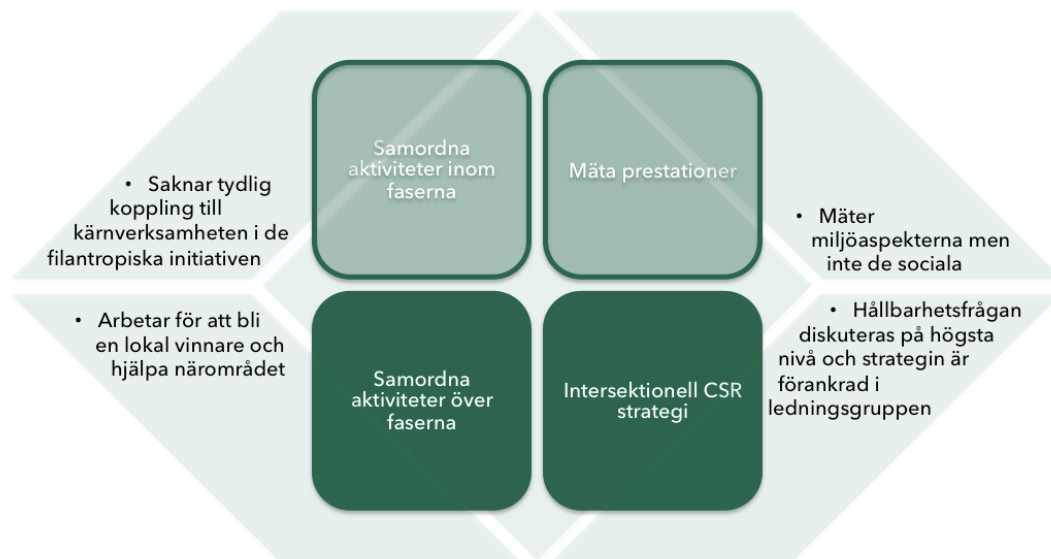
Estrella vision är att var en lokal vinnare och de tar ett aktivt ansvar i närområde i Angered genom att exempelvis sträva efter att rekrytera medarbetare och konsulter lokalt. Estrella engagerar sig även årligen i olika sociala aktiviteter och samhällsprojekt exempelvis Städa Sverige där klubblag kan städa sitt närområde och då få sponsring till lagkassan. De har även ett samarbete med Angeredsgymnasiets ekonomiprogram där de får undervisning hos Estrella för att få en inblick i hur ett företag fungerar. De erbjuder även akademikerpraktik för nyanlända så att de snabbt kan lära sig språket och komma ut på arbetsmarknaden. Vid sponsring stöds i första hand lokala lag.



Figur A4.3. Uppfyllda ansvar.

Estrella arbetar kontinuerligt med att försöka förbättra sin verksamhet och nyckeltal bevakas och följs upp löpande. Från 2014 började de mäta fler aspekter av verksamheten vilket lyfte hållbarhetsarbetet, även om de arbetat med hållbarhet i 10-15 år. Det som mäts är främst miljöpåverkan från produktionen. Det finns inga tydliga nyckeltal för den sociala aspekten och idag mäts inte påverkan från tex transporter och tjänsteresor.

För att lyckas i arbetet i hållbarhetsarbetet lyfter Fondin att det behövs en engagerad personal och att hållbarhet ska vara en naturlig del av det dagliga arbetet. Det är också viktigt att ledningen prioriterar hållbarhetsfrågorna så att det speglas i verksamheten.



Figur A4.4. Uppfyllda steg.

Rekommendation: Initiativen som Estrella genomför har en tydlig röd tråd, vilket är positivt. Dock skulle en tydligare koppling till verksamhetens övergripande mål, där Estrella får mer tillbaka från initiativen, gynna dem ytterligare. Det skulle även vara fördelaktigt för dem att finna sätt att mäta de sociala aspekterna på. Estrella arbetar med att skapa nya affärer som grundas på hållbara lösningar, vilket tyder på att de redan nu har hållbarhet som en del av deras innovationsprocess.

A.5 Löfbergs

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun som gjordes med Eva Eriksson. Eriksson har arbetat på Löfbergs i 31 år och klev över från rollen som kvalitetschef till hållbarhetsdirektör 2012.

Löfbergs är ett svenskt familjeägt företag som grundades 1906 och är idag verksamma som kafferosteri med produktion i Karlstad. De säljer även te

under varumärket Kobbs. Löfbergs är främst verksamma i Sverige, Norge, Finland, Estland, Lettland, Litauen och Storbritannien och producerar dagligen drygt 10 miljoner koppar kaffe. Löfbergs har länge sett det som en självklarhet att ta ett ansvar för människor och miljön. Idag arbetar de med hållbarhet i både odlarländerna och på hemmaplan. Löfbergs är en av världens största inköpare av ekologiskt och Fairtrade-märkt kaffe.

Respondent:	Eva Eriksson
Respondents roll:	Hållbarhetschef
Bransch:	Konsumentprodukter
Ägarstruktur:	Familjeägt
Omsättning:	1 911 Mkr
Grundat år:	1906
Antal medarbetare:	338 st

Figur A5.1. Bolagsinformation från 2017.

Löfbergs har haft en miljöpolicy sedan 1992 men Eriksson menar att företaget arbetat med socialt ansvarstagande sedan starten 1906. 2011 genomfördes en hållbarhetsutredning på Löfbergs på uppdrag av bolagets VD, Lars Appelqvist, med Katrin Löfberg som då hade rollen som Kommunikationsdirektör. Detta ledde till att en tvärfunktionell hållbarhetsgrupp bildades för att arbeta med hållbarhetsfrågor. Gruppen leddes till en början av Appelqvist men efter utredningen tillsattes en hållbarhetsdirektör som tog över ansvaret. Gruppen fick även som uppgift att sammanställa tydliga hållbarhetsmål och en vision för företaget. Ur detta började de arbeta mot att de år 2020 ska använda sig av 100% certifierat kaffe och 100% förnybar energi.

“Jag är inte ansvarig varken för kvalitet eller hållbar utveckling, det är vi allihopa, för det är väl integrerat i hela vår organisation, var och en är ansvarig för sin del. Jag ser mig själv som en koordinator” - Eva Eriksson, Hållbarhetsdirektör på Löfbergs

Eriksson menar att familjen Löfberg, ägarfamiljen, vill att företaget som varumärke ska uppfattas som ansvarstagande och därför blir det viktigt inom organisationen att arbeta med CSR och hållbart företagande. Tidigare har de inte berättat om sitt hållbarhetsarbete på ett effektivt sätt, men efter hållbarhetsutredningen 2011 fick de även i uppgift att kommunicera bättre med marknaden om vad de gör för att arbeta hållbart och på vilket sätt de tar ansvar. Det blev då tydligare för konsumenterna att Löfbergs arbetar hållbart men inte hur drivande de är i frågorna. Eriksson menar att Löfbergs är ansvarstagande i både leverantörsled och för klimatet. De var till exempel bland de första i Sverige att ha Fairtrade-märkta och ekologiska produkter. Löfbergs var med och grundade intresseorganisationen CSR Sweden och personer i ägarfamiljen sitter idag i styrelsen för organisationen. Löfbergs har även deltagit i **Hagainitiativet** sedan starten 2011 och är drivande inom flera ytterligare organisationer som berör CSR och hållbart företagande. Detta kan vara svårt för konsumenterna att se, men det ger fördelar inom Business to business då många ansvarstagande företag vill samarbeta. Till exempel levererar de ILoveEco i ICAs sortiment samt till Choice Hotels och Scandic Hotels. Under intervjun framgår det tydligt att det finns viss problematik att visa alla insatser som görs för konsumenterna. Historiskt har de även varit dåliga på att förmedla sina initiativ och har inte byggt sitt varumärke kring hållbarhet även om Eriksson menar att de arbetar mycket för hållbart företagande och borde arbeta mer med att sprida det till konsumenterna.

Hållbarhetsarbetet har en väldigt stark koppling till både ägarfamiljen och deras VD. Hållbarhet är en del av Löfbergs strategi, vision och deras styrkor. Eriksson påpekar att hållbarhet är en väldigt integrerad del i hela deras affär.

“Vi har next generation som en röd tråd i allt vi gör, på ett eller annat sätt.” - Eva Eriksson, Hållbarhetsdirektör på Löfbergs

Hållbarhetsarbetet går hela tiden tillbaka till deras största utmaningar: klimatförändringarna och nästa generations kaffeodlare. En tydlig röd tråd genom arbetet med hållbarhet är “Next generation”. Detta gäller allt från “Next generation coffee lovers”, “Next generation coffee farmers” till “Next generation packaging”. Inom förpackningar har de börjat blanda in

förnybar råvara i plastlaminaten. Löfbergs har även vissa produkter som innehåller kaffe som odlats av unga kaffeodlare där de kan lyfta fram de kaffeodlare som bidragit till böterna i just den produkten. De pratar även om nästa generation av familjen Löfberg som ska kunna driva företaget vidare i framtiden.

För att säkerställa att förändringar som görs når ut i organisationen och implementeras driver de initiativ och projekt som följs upp och rapporteras. I projekten engageras relevanta personer i organisationen. Detta arbetssätt fungerar väl enligt Eriksson.

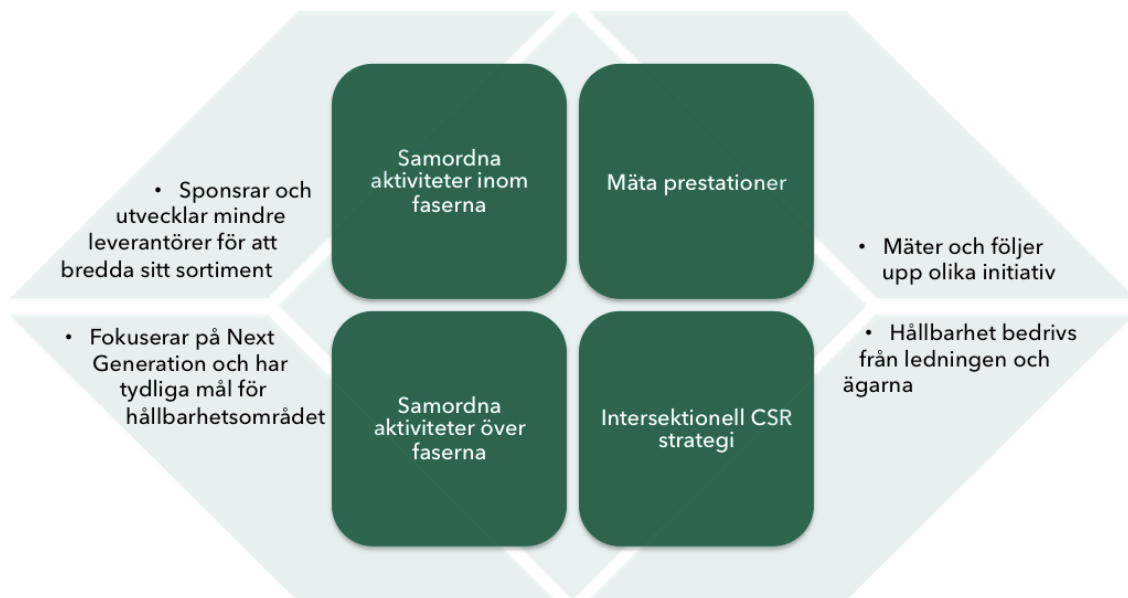
Löfbergs mäter sina satsningar på hållbarhet men framhåller att vissa saker är svåra att mäta och får mätas indirekt. De kan även med egna ögon se att deras satsningar på olika certifieringar så som Fairtrade och Rainforce Alliance påverkar områdena de köper kaffe från. De upplever att certifieringarna har en positiv påverkan för människorna, miljön och ekonomin. Även om certifieringarnas effekter är svåra att mäta kan de se en positiv effekt och mäter hur mycket kaffe de köper in från certifierade odlingar. De har nu övergått till certifierat innehåll i alla sina Löfbergsprodukter. De mäter även andelen förnybar energi som de använder till produktionen och har sedan många år tillbaka vind-el, bergvärme och fjärrvärme. Idag har de 30% förnybar gasol till rostningen men ska nå 100% till 2020. Eriksson anger att det har varit en utmaning att hitta förnybart bränsle för rostningen och att det hade varit enklare om det funnits ett stadsnät för gas i Karlstad. Då hade de kunnat köpa biogas.



Figur A5.2. Uppfyllda ansvar.

Löfbergs har flera leverantörer av kaffe i utsatta områden. För att säkerställa hållbarhet hos dessa leverantörer arbetar de med certifieringar och utvecklingsprojekt. Genom utvecklingsprojekt kan de hjälpa småskaliga kaffeodlare med mindre volymer men projekten utesluter inte större odlare. De ser inte att det är tillräckligt att bara arbeta med utvecklingsprojekt, därför ser de även till att allt kaffe kommer från certifierade odlare då certifieringsorganisationer hjälper kaffeodlare med hållbara odlingsmetoder. Löfbergs är inte själva på plats för att hantera projekten utan är med och utvecklar strategin över målsättningar och hur de ska arbeta. De bidrar med kunskap, kapital och ledning till projekten.

Att Löfbergs är familjeägt och inte börsnoterat ser Eriksson ha stor betydelse, om inte avgörande, för deras hållbarhetssatsningar. Deras värdegrund är att vara ansvarstagande och långsiktiga. De har kunnat ta flera beslut som inte varit lönsamma i det korta perspektivet men som kan ses vara en bra satsning i ett längre perspektiv. Om de sträcker sig så långt som nästa generation familjen Löfberg så tror de på en satsning för att minska miljöpåverkan så mycket som det går. Idag finns det få styrmedel som säkerställer en minskad klimatpåverkan och då kräver satsningarna ägare som är villiga att satsa pengar på vissa saker som de inte direkt tjänar pengar på. Det är viktigt att arbeta etiskt och inte bara fokusera på pengar, till exempel kan inte leverantörer pressas till orimliga betalningsvillkor med långa betaltider.

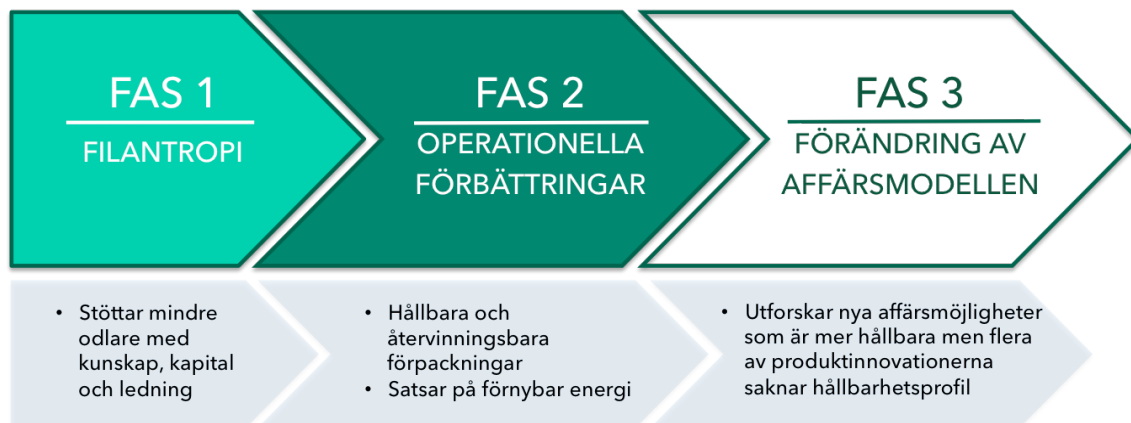


Figur A5.3. Uppfyllda steg.

För att lyckas arbeta med CSR och hållbart företagande ser Eriksson att det är bra att ta hjälp utifrån om det är svårt att veta var som är bäst att börja. För detta kan det göras en väsentlighetsanalys där det ses över vad som kan ha störst påverkan och således ge bäst

resultat. Inledningsvis i arbetet kan fokus ligga på att plocka lågt hängande frukter och börja med det som är enkelt. Eriksson framhäver även att det är viktigt att se initiativ som investeringar och inte kostnader i det längre perspektivet. Nätverk kan även vara viktiga för att ta lärdom av andra som kommit längre och löst liknande problem tidigare.

En utmaning de står inför är hur en gemensam strategi kan utformas för alla bolag de äger i olika länder. I Norden finns en gemensam bild av hållbarhet och som exempel lyfts hur emballage hanteras efter användning. Det finns ett fokus på återvinning och då krävs det att materialen som används ska kunna sorteras och återvinnas. Detta skiljer sig från hur avfall hanteras i exempelvis Storbritannien där de inte kommit lika långt gällande sophantering och fortfarande lägger en del av sitt avfall på soptippar.



Figur A5.4. Uppfyllda faser.

Rekommendation: Löfbergs har en tydlig vision om “next generation” där företagets aktiviteter tydligt gynnar verksamheten. En del av de nya produkterna skulle i större utsträckning kunna marknadsföras som hållbara. Genom att skapa en produktlinje med en hållbar profil skulle ett nytt kundsegment kunna nås. (Raw bars → go green)

A.6 Midsona

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun som gjordes med Peter Åsberg, VD och Koncernchef sedan 2007, som kompletterats med Midsonas hållbarhetsrapport 2017.

“Grunden i bolaget är starka varumärken inom hälsa och välbefinnande med många ekologiska märken” - Peter Åsberg

Midsona är ett svenskt företag som är noterat på Stockholmsbörsen (Mid Cap Stockholm).

Midsona är verksam inom

livsmedelsindustrin och utvecklar, tillverkar och marknadsför produkter inom hälsa och välbefinnande. Produkterna säljs främst i apotek och dagligvaruhandeln. Koncernen marknadsför både egna varumärken och varumärken från uppdragsgivare. Några egna varumärken är Friggs, Dalblads, Kung Markatta, Naturdiet, Urtekram och MyggA. Tidigare fanns en bredd i portföljen med allt från avancerade läkemedel till enkla schampon men 2010 skedde en omstrukturering med fokus på varumärken inom hälsa och välbefinnande i Norden.

Företaget är verksamt i Sverige, Danmark, Norge och Finland men 2017 uppnådde de visionen om att vara bäst i Norden inom hälsa och välbefinnande. De började då titta på resten av Europa och gjorde förvärv i Tyskland under 2018.

Midsona har som mål att hjälpa människor till ett hälsosammare liv genom att utveckla hållbara och hälsosamma produkter för en hållbar planet. Att arbeta hållbart och bidra till en hållbar värld är viktigt för Midsona och inte minst deras kunder. De ser även att kunderna förväntar sig och kräver hållbara varumärken.

Respondent:	Peter Åsberg
Respondents roll:	VD & Koncernchef
Bransch:	Livsmedelsindustrin
Ägarstruktur:	Börsnoterat
Omsättning:	2 852 Mkr
Grundat år:	1892
Antal medarbetare:	525 st

Figur A6.1. Bolagsfakta från 2018.

“Vi har den avundsvärda situationen, säljer vi mer produkter så blir världen lite mer hållbar”

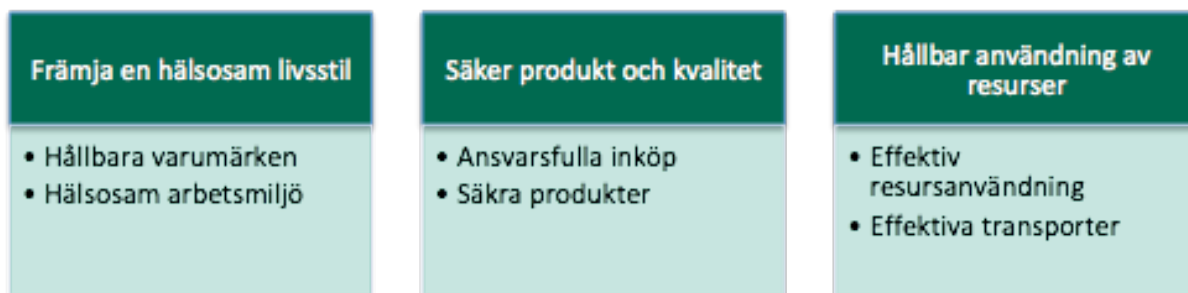
Flera av produkterna och varumärkena i portföljen har en utgångspunkt i ett hållbarhetstänk. Idag är drygt hälften av produkterna ekologiska. Som exempel lyfts Urtekram och Kung Markatta fram. Urtekram grundades 1973 av individer som ville bidra till en mer hållbar värld, sund hälsa och ekologi. 2017 blev Urtekram Danmarks mest hållbara varumärke i alla kategorier. Kung Markatta var det första varumärket i Sverige att klimatkompensera alla transporter som de bidrog till, allt från personalens resor till transporten av varor och gods.

Midsona vill förbättra hållbarheten i flera delar av värdekedjan. Exempelvis vill de effektivisera transportkedjan, dels för att minska klimatpåverkan men även för att spara pengar. För att göra detta mäts klimatpåverkan av olika transportörer och sedan väljs den transportör med minst påverkan i största mån.

Åsberg nämner att arbetet med hållbart företagande har ökat senaste 5 åren. 2016 började de arbeta mer systematiskt med en mängd hållbarhetsinitiativ i dotterbolagen och varumärkena. Innan hade flera initiativ gjorts men utan samordning eftersom dotterbolagen kunde agera fritt efter sin syn på hållbarhet. Det gjordes även en inventering och startades en hållbarhetsgrupp som dagligen skulle arbeta med hållbarhetsfrågor och ha stöd av ledningen. Hållbarhetsgruppen definierade vad hållbarhet är för Midsona och dess varumärken och skapade en strateg för hållbarhet inom organisationen. Grunden för det operativa arbetet är att ha en tydlig strategi och bryta ner det i faktiska aktiviteter som sedan följs upp och där prestationerna mäts, förklarar Åsberg.

Strategin och planen är väl förmedlade i organisationen då koncernledningen åker ut varje kvartal och träffar personalen. Dessutom har de ett intranät som används frekvent för att få ut informationen. Midsona arbetar även med väldigt tydliga mål för chefer, grupper och andra i organisationen. Även alla större varumärken inom koncernen har en hållbarhetsplan över vilka aktiviteter som ska genomföras för att bli mer hållbara inom olika tidsramar. Åsberg betonar även vikten av att nå ut med visionen och målen genom hela organisationen för att få ett större engagemang och se hållbarhet som ett ständigt arbete.

Midsonas hållbarhetsarbete är kopplat till Agenda 2030 och de 17 hållbarhetsmålen som definierats av FN. Utifrån detta har Midsona utvecklat tre hållbarhetsstrategier med två delstrategier vardera. Detta har lett till aktiviteter som hela organisationen ska arbeta med.

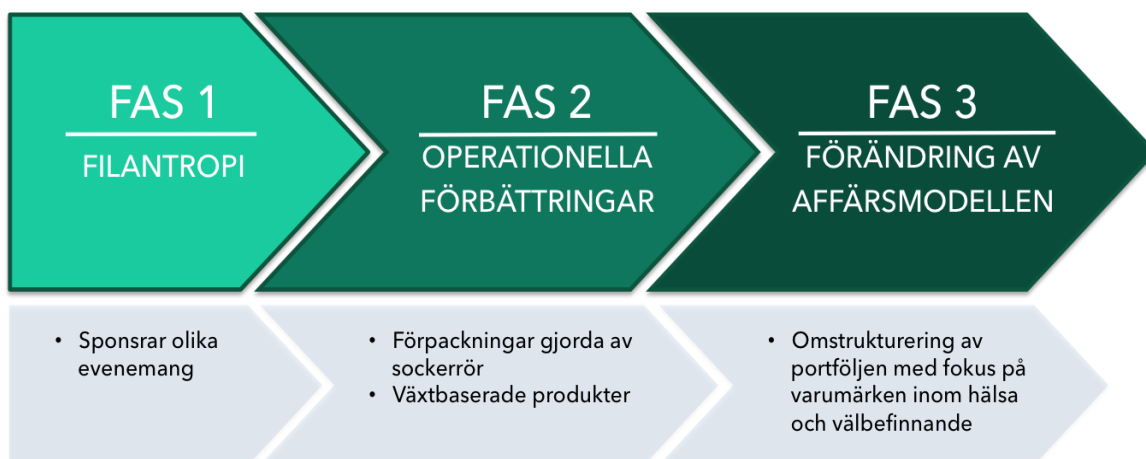


Figur A6.2. Midsonas hållbarhetsstrategier.

Midsona arbetar med social sponsring och stödjer olika evenemang som har en koppling till deras varumärken. Tidigare sponsrade de flera evenemang som var kopplade till egna intressen från anställda men idag väljer de att sponsra evenemang som har en koppling deras strategi om hälsa och hållbarhet. De arbetar även mot överkonsumtion genom att till exempel inte sänka priserna under Black Friday utan istället skänka en del av alla intäkter från försäljningen den dagen till välgörande ändamål.

“Vår lag sätts av våra kunder och konsumenter, de är mycket hårdare lagstiftare än lagstiftarna själva. “

Åsberg menar att Midsona har hårdare miljö- och hållbarhetskrav än de lagkrav som finns. Lagen kan ses som en bra bas men de arbetar för att öka hälsoinnehållet i sina produkter för att bidra till en hållbar värld. Åsberg nämner även Midsonas arbete med deras förpackningar. Det senaste initiativet är att Urtekrams förpackningar börjat tillverkas av sockerrör, vilket är ett mer hållbart initiativ än konventionell plast. Detta är ett initiativ som inte grundas på ett lagkrav, utan på Midsonas egna regler, förklarar Åsberg.



Figur A6.3. Uppfyllda faser.

“Varumärket BMW hade som slogan en gång i tiden “Vi följer inte utvecklingen, vi leder den” och vår ambition är att vara ledande inom det här. Det är affärskritiskt för oss, är vi inte det så kommer våra kunder och konsumenter att försvinna någon annanstans.”

Midsona mäter sina prestationer med Global Reporting Initiative (GRI) vilket är ett standardiserat verktyg för att mäta hållbarhet. Med verktyget sätter de ett antal parametrar, kopplat till hållbarhetsstrategin, som mäts och följs upp ett antal gånger om året. Med GRI kan de sätta mål och arbeta för en ständig förbättring.

Utöver GRI används även kvalitativa variabler, men Åsberg poängterar att allt inte går att mäta i siffror. Vissa saker är svårare att mäta men det betyder inte att de är mindre viktiga. Därför måste aktiviteter ibland vägas med känsla för att se vilket ansvar som finns mot producenter och konsumenter, förklarar han.

Vidare vill Midsona fokusera sitt hållbarhetsarbete inom växtbaserade produkter för att minska köttkonsumtionen. De vill även satsa på hållbara förpackningar, en energieffektiv produktion med mindre svinn samt minskade transporter.



Figur A6.4. Uppfyllda ansvar.

Åsberg nämner att det finns många initiativ som kan göras men som kortsiktiga ekonomiska realiteterna sätter stopp för.

För att lyckas med hållbarhetsarbetet menar Åsberg att det viktigaste är att göra det till en integrerad del av strategin och affärsmodellen. Hållbarhetsarbetet kan inte ligga vid sidan av den vanliga affären utan måste vara en integrerad del av verksamheten. Sedan måste alla medarbetare engageras för att få kraft i verksamheten.



Figur A6.5. Uppfyllda steg.

Rekommendation: Midsona har en tydlig bild av det egna varumärket där varje aktivitet kan kopplas direkt till deras långsiktiga mål. Omstruktureringen av produktportföljen har gett dem en tydlig marknadsnisch. Midsona arbetar konstant med samtliga av de faser som används i arbetet. Utan att ha undersökt företaget djupare är det omöjligt att ge en rekommendation utifrån de teoretiska ramverk som har behandlats.

A.7 Pfizer Sverige

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun med Bengt Mattsson, hållbarhetschef på Pfizer Sverige tillika hållbarhetsansvarig i branschföreningen Läkemedelsindustriföreningen (LIF) samt den europeiska motsvarigheten till LIF.

Pfizer är ett globalt läkemedelsföretag med säte i USA. I Sverige för Pfizer verksamhet genom Pfizer Sverige, vilket sedan sammanslagning med svenska Pharmacia år 2003 är den största leverantören av medicinska behandlingar i Sverige med över 140 mediciner och vaccin i produktportföljen.

Respondent:	Bengt Mattsson
Respondents roll:	Manager, CSR & Environmental Affairs
Bransch:	Läkemedel
Ägarstruktur:	Börsnoterat
Omsättning:	8 975 Mkr
Grundat år:	1911
Antal medarbetare:	233 st

Figur A7.1. Bolagsfakta från 2017.

Pfizers övergripande mål är att hjälpa människor till ett friskare och längre liv, vilket genomgående speglas i Mattssons svar under intervjun. Arbetet med att utveckla Pfizers hållbarhetsstrategier har grund i detta mål och det går som en röd tråd igenom alla olika hållbarhetsinitiativ.

I och med Mattssons delade uppdrag mellan Pfizer och LIF anger han att hans svar ibland kommer ta avstamp i Pfizer, och ibland i mer branschövergripande lärdomar. Han säger också att vissa detaljfrågor kan skilja sig företagen emellan, men att företag som Pfizer, Astra Zeneca, GFK och Novartis (Big Pharma) har liknande strategier för hållbarhetsarbete och ett nära samarbete i dessa frågor.

Enligt Mattsson har läkemedelsbranschen i stort kommit långt i en del hållbarhetsfrågor, såsom social sponsring, mer specifikt med att tillgängliggöra läkemedel globalt. Detta görs genom att inte enbart sälja produkterna till utvecklade länder med god betalningsförmåga, utan också att göra en ansats för att även människor i mindre utvecklade länder har tillgång till medicin. Detta görs ibland genom rent filantropiska insatser och ibland genom samarbeten

med olika välgörenhetsorganisationer så som FN eller Gates Foundation. I andra frågor, såsom miljömässig hållbarhet, anger Mattsson att andra branscher har kommit längre i vissa frågeställningar. Ett skäl till att branschens transparensutmaningar gällande leverantörskedjor är att flera delar av kedjan av olika skäl är belagd med konfidentialitet.

Mattsson rapporterar sitt arbete direkt till Pfizer Sveriges VD och har därigenom en tydlig kontaktväg direkt till företagsledningen. Han vill dock problematisera synen på att detta är något som är nödvändigt för att lyckas väl med CSR-arbetet. Enligt honom är det absolut viktigaste att företagsledningen själva har ambitioner att se till att hållbarhetsstrategierna genomsyrar verksamheten i helhet, och att detta inte är avhängigt på var i verksamheten en hållbarhetsansvarig är placerad rent formellt. Mattsson säger dock att det kan finnas fördelar med att ha en mer formellt tilldelat hållbarhetsfunktion om CSR-arbetet påbörjades nyligen.

För att säkerställa att Pfizer Sveriges hållbarhetsarbete når ut i verksamheten anger Mattsson att de har ett flertal olika verktyg. Ett sådant verktyg är ledningsgruppsmöten, där relevanta parter blir informerade och förslagen befästs med företagsledningen, och ett annat är Pfizer Sveriges arbetsmiljökommitté. Denna kommitté, anger Mattsson, är formellt kopplad till arbetsmiljölagen men används för att kontinuerligt följa upp hela miljöområdet (såväl arbetsmiljö som yttre miljöfrågor) med hjälp av skyddsombud och arbetstagarrepresentanter. I och med samarbetet med dessa parter blir kommittén ett effektivt verktyg för att förankra hållbarhetsarbetet bland arbetstagarna.

Mattsson säger dock att det viktigaste och mest effektiva arbete han gör är då han, i samband med olika projekt och satsningar, får verka ute i verksamheten tillsammans med de grupper som påverkas av förändringarna. Han anger att allt arbete som påverkar produktstrategier på olika sätt, oavsett om det handlar om hållbarhet eller kvalitet, bör göras ute i verksamheten. Det går inte att sitta och bestämma saker på slutna ledningsgruppsmöten och förvänta sig att förändringar kommer ske på sättet som önskas. Arbetets genomförande måste aktivt stöttas och kontrolleras, ibland rent fysiskt genom möten. En del av detta arbete är också att sätta tydliga mål som kan följas upp, vilket är något Pfizer Sverige är väldigt noggranna med att göra.

Mattsson berättar att Pfizer Sverige aktivt arbetar med att mäta och följa upp olika hållbarhetsaktiviteter, där miljörelaterat ansvarstagande är lättare att kvantifiera än det sociala

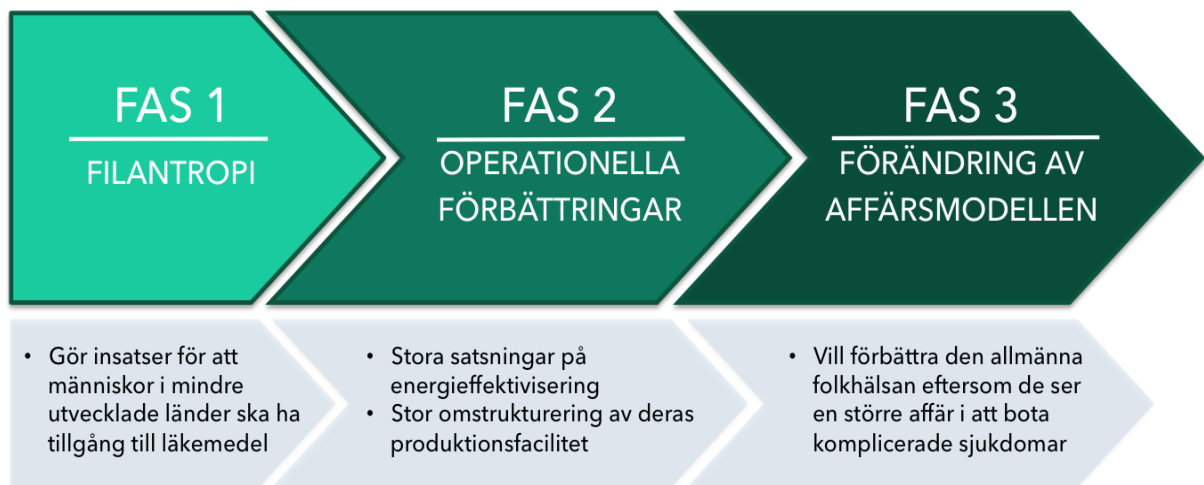
ansvarstagandet. För att skapa mätbarhet även i de sociala delarna, anger Mattsson att Pfizer Sverige skapar olika KPI:er för att förenkla uppföljningsarbetet. Dessa KPI:er ger dock inte alltid en rättvisande bild, där Mattsson lyfter könsfördelning som ett exempel. Han beskriver att ett företag som består av till hälften män och till hälften kvinnor inte automatiskt är jämställt, och att många företag förenklar relativt komplicerade frågor genom att enbart framhålla siffror på hur saker och ting är. Mattsson anger att han är en stark förespråkare för att våga utvärdera verksamheten även kvalitativt, där verksamhetens mående utreds även om siffrorna pekar på att arbetet är framgångsrikt. Han säger också att detta förhållningssätt verkar uppskattas då respekterade institutioner såsom OECD aktivt väljer att samarbeta med läkemedelsbranschen, eftersom deras arbete faktiskt ger väldigt positiva utslag i organisationen.

På detta tema säger Mattsson också att intressentdialogen är central för att lyckas med hållbarhetsarbetet. Pfizer Sverige försöker aktivt föra dialog med såväl civilsamhället som myndigheter och andra aktörer inom näringslivet för att på bred front befästa att de investerar tid och resurser på rätt frågor, samt för att kunna dela med sig av sina arbetsmetoder även till andra parter och på så sätt bidra till förändring i en större kontext. Han anger att många andra parter aktivt söker sig till Pfizer Sverige för att få råd kring hur de kan utveckla sitt hållbarhetsarbete. Detta ser han som den bästa indikation som ett företag kan få på att de gör något rätt.

Mattsson beskriver att de stora förändringarna i hållbarhetsstrategierna främst har haft ursprung i Pfizer centralt, i moderbolaget i USA. Han ger som exempel hur Pfizer år 2000 påbörjade en satsning på att minska sina totala koldioxidutsläpp med 25% fram till år 2007 och hur detta arbetet fortsatt fram till idag, med nya ambitiösa mål. Utöver att minska koldioxidutsläppen anger Mattsson att detta projekt i retrospekt kan ses ha figurerat som en milstolpe där hållbarhetsfrågorna i stort fick ett större fokus efter att detta projekt inleddes.

I Sverige har Pfizer Sverige genomfört ett antal olika projekt, där Mattsson närmare beskriver hur deras fabrik i Strängnäs genom investeringar i hållbar energi lyckats minska sina fossila utsläpp med över 80%. År 2006, berättar Mattsson, flyttade de också in i sitt nya huvudkontor i Sollentuna, vilket vid den tidpunkten var Europas mest energieffektiva kommersiella fastighet. Dessa satsningar har också smittat av sig på resten av verksamheten, där

hållbarhetsarbetet aktivt fortskridit, exempelvis genom att göra företagets bilpark så grön som möjlig.



Figur A7.2. Uppfyllda faser.

Mattsson ger också exempel på olika projekt kopplade till social sponsring, där Pfizer globalt arbetar tillsammans med WHO för att utrota sjukdomen Trakom. Han påpekar att deras sociala sponsring dock inte enbart sker söder om Sahara, utan de har också liknande projekt här i Sverige. I Sverige finns dock lagstiftning mot donation av läkemedel och Pfizer Sverige fokuserar därmed snarare på kunskapsökning kring hälsa och välmående i socioekonomiskt utsatta områden.

Till sist nämner Mattsson även vad han anser vara den mest angelägna frågan för läkemedelsbranschen i stort just nu - läkemedelsrester i miljön. Läkemedelssubstanser kan komma ut i miljön genom olika vägar, dels genom kroppsvätskor men också genom att läkemedel släpps ut via avloppsvatten från produktionsfaciliteter. Pfizer arbetar globalt med att dels utbilda verksamhetsutövare och renhållningsinstitutioner kring hur avfallet kan hanteras effektivt, men även genom kravställning gentemot leverantörer. Big Pharma i stort har de senaste åren fokuserat på att kravställa mot leverantörer av antibiotika främst i Kina och Indien, vilka historiskt inte har arbetat på ett godtagbart sätt gällande hantering av avfall och avloppsvatten. Denna bristande hantering har sannolikt förvärrat situationen med ökad antibiotikaresistens, och på grund av situationens allvar har många gemensamma insatser genomförts för att motverka denna utveckling.

Mattsson beskriver att Pfizer har standarder internt i bolaget som gäller för de anställda samt för de som jobbar på deras uppdrag. Han berättar också om ett stort gemensamt initiativ som de 25 största läkemedelsbolagen driver tillsammans, som heter Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI). Det gäller inte bara utsläpp utan även mänskliga rättigheter och antikorruption. För att detta skall kunna genomföras på ett bra sätt krävs en omfattande och löpande revisionsinsats.

Mattsson har sett stora förändringar som påföljd av arbetet bolagen har en viktig roll. Han menar därför att det är viktigt att de stora bolagen går före och ställer tydliga krav. Han beskriver det som -"With great powers comes great responsibility". Pfizer och de andra storbolagen ("Big Pharma") måste gå före och visa vägen för branschen. Läkemedelsrester i miljön var exempelvis en icke-fråga förr och det var först i samband med ett avslöjande som Pfizer började ställa tuffa krav på att mäta aktiv substans ut från tillverkningsenheterna. Tidigare hade fokus legat på de klassiska miljöfrågorna såsom kväve, fosfor och dylikt, men inte aktiva substanser. Han menar att det som efterfrågas är det som levereras, och att Big Pharmas kravställning därmed är avgörande för att driva förändring.

Fortsättningsvis menar Mattsson att Pfizer Sverige har väldigt stora friheter kring vilka hållbarhetsinitiativ som ska genomföras, men att de inte själva ska fatta beslut om aktiviteter som går utanför Sveriges gränser. Då ska beslutet fattas centralt i Europa, eller på huvudkontoret i New York. Detta för att undvika suboptimala instanser och främja samordning av de internationella aktiviteterna. Han säger att inga insatser görs ur ett Pfizer Sverige-perspektiv om det inte länkar in i företagets globala mål.

Mattsson fortsätter genom att beskriva den röda tråden i Pfizers arbete, där det övergripande målet är att främja global hälsa. Mattsson menar att detta kan tolkas väldigt brett, där det exempelvis kan göras genom insatser i skolan. Ju längre en person studerar, om denne till och med har eftergymnasial utbildning, desto bättre hälsa har personen vanligtvis, menar Mattsson. Pfizer jobbar med skolor och försöker väcka intresse för att studera vidare, speciellt inom områden som rör hälsa och sjukvård. Att arbeta aktivt med skolor blir alltså ett initiativ som i förlängningen rör deras kärnverksamhet.

Mattsson menar att det finns två viktiga strategiska aspekter för Pfizer. För det första, när det gäller sponsring är det olagligt att marknadsföra receptbelagda läkemedel. Det är därför inte

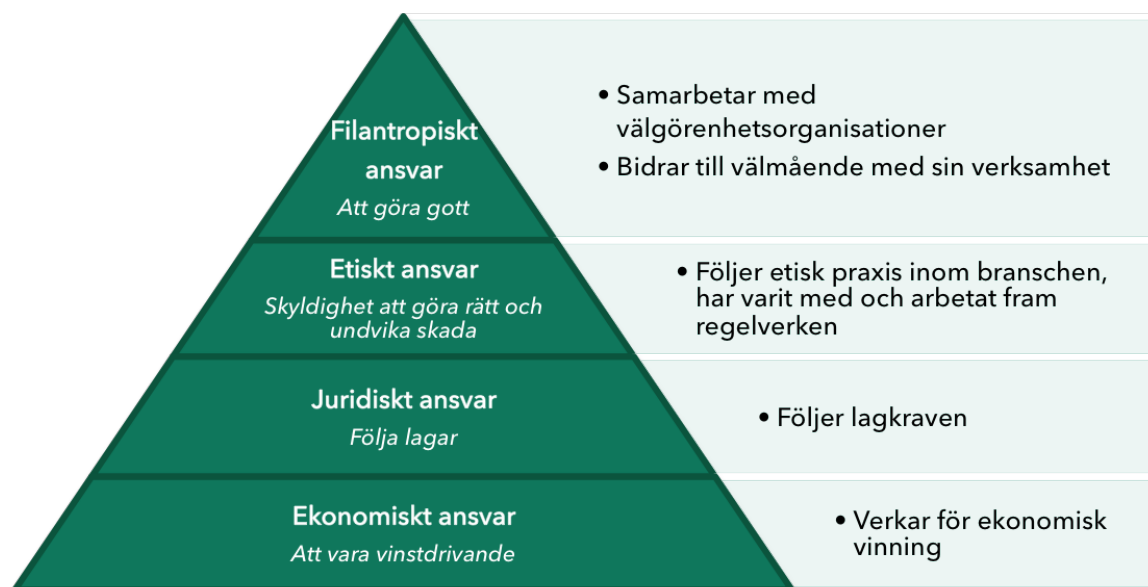
intressant för Pfizer att engagera sig i projekt som inte stödjer tanken om att förebygga ohälsa, fortsätter han. För det andra vill inte Pfizer att folk ska vara sjuka så att läkemedelsförsäljningen går upp, såsom många kanske tror. Ett samhälle med god hälsa blir ett produktivt samhälle, vilket i sin tur innebär ett rikt samhälle. Enligt Mattsson är det bara länder med god samhällsekonomi som kan satsa pengar på sjukvård.

Hälso- och sjukvårdsbehovet minskar aldrig, säger Mattsson. Många sjukdomar kan inte förebyggas, men det finns även många där det går att göra det. Om Pfizer lyckas med att hålla folk vid god hälsa, kan en del av sjukdomarna elimineras, menar Mattsson. Den stora skillnaden mellan forskande läkemedel och generikaindustrin är att forskande företags största förtjänst ligger i de patenterade läkemedlen. Generikaindustri arbetar istället med låga marginaler och stor volym. För ett forskande företag som Pfizer ligger lönsamheten inte i att folk är sjuka hela tiden, säger Mattsson.

Vidare beskriver Mattsson några av Pfizers övergripande mål. Då läkemedelsindustrin till stor del finansieras av skattesystem finns en skyldighet mot samhället att bidra till att hållbarheten ökar, menar Mattsson. Det sociala ansvarstagandet ska ha en koppling till Pfizers kärnverksamhet, som handlar om att främja hälsa. Vissa sponsringsaktiviteter är inte intressanta för Pfizer att medverka i, enligt Mattsson. Detta då de inte faller inom spektrumet för kärnverksamheten. Fortsättningsvis beskriver Mattsson ett initiativ där Pfizer har gått utanför dessa regler, ett projekt gällande återplantering av skog. Detta var dock en isolerad händelse, där företaget arbetade med att minska koldioxidutsläppen, säger Mattsson. Pfizer kan dock sponsra projekt som har en koppling till hälsa, vilket tydligt kan kopplas till kärnverksamheten.

Mattsson hoppas att de folksjukdomar Pfizer försöker motverka kan lösgöra resurser i samhället, som kan återinvesteras i behandlingar som anses för dyra för samhället i dagsläget. Det finns en potential att hjälpa fler, fortsätter han, men dagens resurser läggs till för stor del på sjukdomar som skulle kunna förebyggas. Detta är det Mattsson menar frigör resurser, resurser som hade kunnat läggas på nya innovativa läkemedel som en mindre del av populationen behöver. Han menar att detta tydliggör varför Pfizer har som mål att arbeta för en friskare mänsklighet, då fler kan få tillgång till mer innovativa läkemedel.

En utmaning som Mattsson ser framöver är motviljan från olika läkemedelsrelaterade intressenter att öppet diskutera hur Big Pharmas värdekedjor ser ut. Många av företagens substanser är narkotikaklassade och därmed väldigt stöldbegärliga. Det är även troligt att flera Big Pharma-bolag handlar från samma fabrik och om detta offentliggörs kan detta påverka fabriken och bolagens förhandlingspositioner. Dessa dilemman verkar ha uppfattats som känsligare inom läkemedelsindustrin än andra sektorer, fortsätter Mattsson. Då den allmänna acceptansen för icke-transparens har minskat och för att industrin inte ska generera oacceptabla utsläpp behöver bolagen hjälpas åt. Mattsson menar att Pfizer måste ha gemensamma revisioner bolag och institutioner emellan utan att bryta mot det uppsatta regelverket, vilket idag hindrar fullständig transparens.

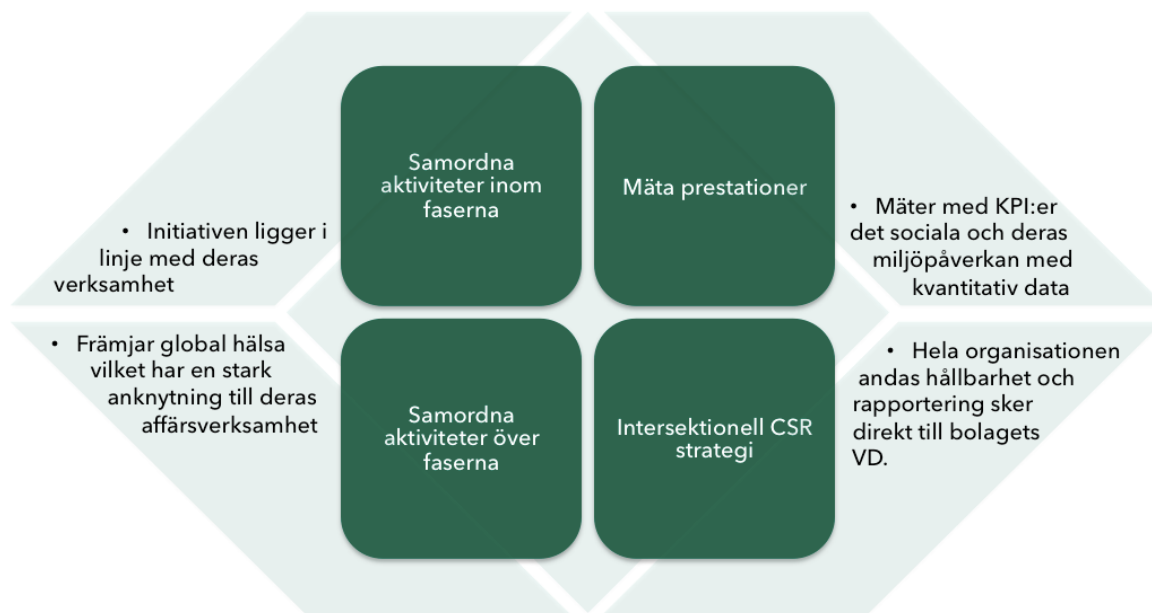


Figur A7.3. Uppfyllda ansvar.

En ytterligare utmaning som Mattsson ser är den långsiktiga finansiella hållbarheten. Hur kommer morgondagens hälso- och sjukvårdssystem se ut? I Sverige har Big Pharma ett relativt gott rykte, enligt Mattsson. Det finns ett starkt etiskt regelverk på plats och en akademi som är omtyckt, där han anger KI och Nobelpriset som fenomen som bidragit till detta. I USA ser det dock annorlunda ut, fortsätter Mattsson. Han berättar att läkemedelsindustrins rykte i vissa mätningar sägs ligga på samma låga nivå som vapen, sex och alkohol. Detta hänger delvis ihop med hur relationen mellan industri och läkare ser ut, där en nära relation innebär en ökad risk för mutor. Detta har inte hanterats väl historiskt sett, menar Mattsson. När övertramp sker måste företag våga vara transparenta. Detta är det enda sättet för Big Pharma att bygga ett långsiktigt förtroende, avslutar han.

Mattsson menar att det viktigaste för att långsiktigt lyckas med sitt hållbarhetsarbete är att knyta det till affärsstrategin. Mattsson beskriver att när han började arbeta i branschen fanns inget långsiktigt perspektiv, företagen drevs endast av lagkrav och sponsringen var inte samordnad. Då Pfizer är ett kommersiellt bolag så ska hållbarhetssatsningarna vara kopplade till deras affärer, menar Mattsson. Detta då det leder till ett långsiktigt och genomtänkt agerande.

Vidare menar Mattsson att hållbarhetsarbetet inte är ett sidointresse utan en del av verksamheten. Detta är även hans viktigaste budskap till företag som är i början av förändringsprocessen. Han menar även att arbetet inte ska styras av att vissa specifika saker ska vara på plats eller att alla områden ska täckas. Han förespråkar istället att företag ska våga göra en väsentlighetsanalys och välja ut några områden som strategin kan sättas utifrån.



Figur A7.4. Uppfyllda steg.

Rekommendation: Pfizer har en väl genomtänkt och hållbar affärsidé. De har en långsiktig vision för deras företag där de är väl införstådda med deras framtida roll. Aktiviteterna som företaget genomför har en tydlig koppling till deras verksamhet. Utan att ha undersökt företaget djupare är det omöjligt att ge en rekommendation utifrån de teoretiska ramverk som har behandlats.

A.8 Pulsen

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun som gjordes med Sören Rantzow, IT, Business Development and Project Manager.

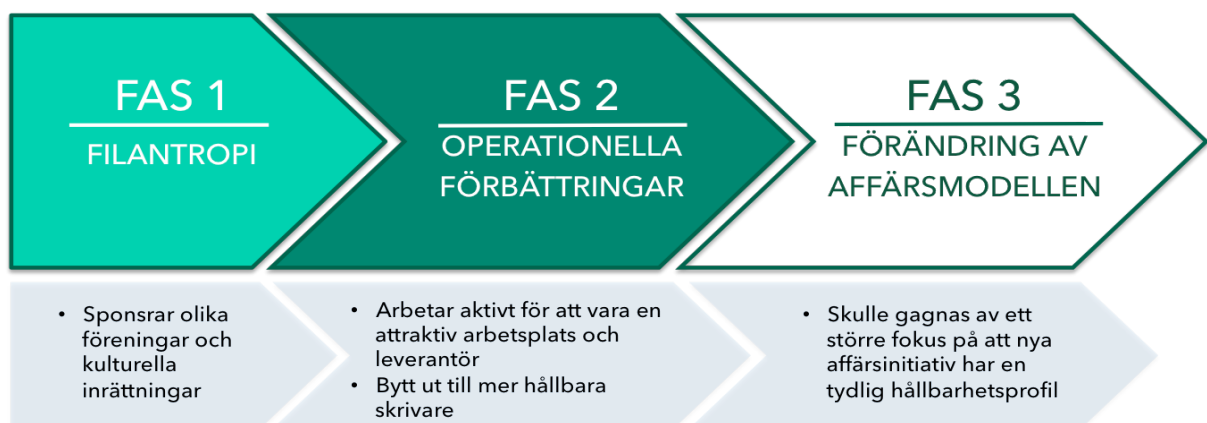
Pulsen grundades 1964 i borås och erbjuder idag tjänster, system och produkter inom IT. Företaget är familjeägt och ägarna är involverade i den dagliga verksamheten.

Respondent:	Sören Rantzow
Respondents roll:	IT, Business Development and Project Manager
Bransch:	IT
Ägarstruktur:	Privatägt
Omsättning:	3 105 Mkr
Grundat år:	1964
Antal medarbetare:	1279 st

Figur A8.1. Bolagsinformation från 2017.

Pulsen har alltid arbetat med hållbarhet och haft ett särskilt fokus på den sociala och ekonomiska aspekten, där omtanke och strategi för personal varit viktigt för dem som ett kompetensföretag. Även om de har arbetat med frågorna länge har det systematiska hållbarhetsarbetet inte varit uttalat under särskilt lång tid. Pulsen publicerade sin första hållbarhetsrapport 2018 efter att sedan våren 2017 fokuserat mer strukturerat på hållbarhet som en del av affärsstrategin. Under denna perioden hamnade även ansvaret för detta område på Rantzows bord. Det finns flera anledningar till att arbetet startade under början av 2017. Dels började en ny lag gälla om hållbarhetsredovisning som påverkade Pulsens arbete. Rantzow menar att även om den nya lagen började gälla var det annat som drivit på hållbarhetsarbetet. Det är främst marknadskrafter som driver frågan framåt på ett bra sätt. Eftersom kunderna ställer krav blir det en förutsättning att företaget arbetar med hållbarhet- och miljöfrågor, anser Rantzow. Det finns även ett genuint intresse inom företaget och från ägarfamiljen att arbeta med dessa frågor. Att arbeta med hållbarhetsfrågor menar de är en förutsättning för att vara attraktiva för kunder, leverantörer och befintlig- och kommande personal.

Initiativet för ett bredare hållbarhetsarbete togs centralt och Pulsen genomför detta genom olika projekt. Arbetet inleddes för att skapa någon form av hållbarhetsstrategi och utvärdera vilka hållbarhetsaspekter som är väsentliga. De har tagit fram åtta stycken som är prioriterade inom tre underkategorier. Miljö: energianvändning och hantering av avfall och emballage, Ekonomi: ekonomiskt resultat, etik och transparens, Socialt: kundintegritet, kvalitet gentemot kund, medarbetarnas välmående, kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Just nu är de i ett läge där de försöker skala av de centrala målen och applicera dem mer specifikt på de olika dotterbolagen då de har olika affärsmodeller. Kring miljöfrågan ser de utmaningar i att hitta samverkan i alla delar eftersom det finns stora skillnader mellan vissa bolag. Ambitionen är att CSR-arbetet ska vara centralt. HR-resursen är idag en viktig del för CSR-arbetet tillsammans med HR-chefer ute i verksamheten. Projektgruppen som arbetar med CSR följer sedan upp och kontrollerar att bolagen agerar utefter de mål som har satts upp. Idag är de inte helt framme kring hur internredovisningen ska struktureras men detta är en fråga som står i fokus för företaget.

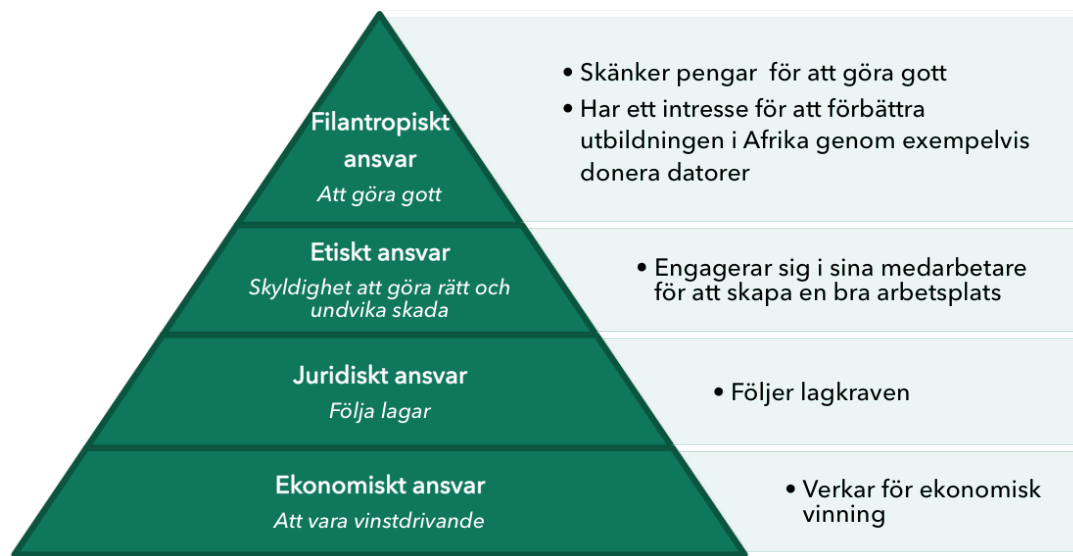


Figur A8.2. Uppfyllda faser.

I hållbarhetsarbetet utgår de från FN:s hållbarhetsmål där de har valt att fokusera på de fyra som kändes mest relevanta för Pulsens verksamhet: hälsa, utbildning, jämställdhet och energi.

De har i många år arbetat med social sponsring i många sammanhang och haft aktiviteter och strategier för kompetensutveckling av personalen, vilket nu faller naturligt under CSR-arbetet. Till exempel har de i flera år sponsrat en flickskola i Afrika, donerat pengar till barncancerfonden och Stars for Life, vilka också arbetar för utbildning i Afrika. De har även påbörjat ett program för att skänka de datorer de byter ut i verksamheten till skolor i Afrika för att förbättra deras möjligheter till utbildning. I närområdet sponsrar de bl.a Göteborgsoperan och fotbollsföreningen Elfsborg. Företaget engagerar sig främst i de sociala

hållbarhetsfrågor som ligger ägarfamiljen nära om hjärtat. I och med att dessa frågor hamnar i fokus, säger Rantzow, säkerställer man ett starkt engagemang och en långsiktighet i frågorna. De har dock även initiativ som i högre grad går i linje med företagets verksamhet, såsom deras samarbete med Borås högskola där de anställt en doktorand samt sitter med i utbildningsrådet. Genom att göra detta har de inflytande i att den kompetens Pulsen eftersöker utbildas i närregionen.



Figur A8.3. Uppfyllda ansvar.

Rantzow menar att eftersom de är ett kunskapsdrivet företag är deras miljöpåverkan begränsad. Men de har verksamheter inom koncernen där denna frågan är mer aktuell och där de arbetar mot olika nyckeltal, t.ex. för energiförbrukning och varifrån energin kommer. De har nyligen bytt ut hela sin skrivarpark till svanenmärkta alternativ, samt att de koldioxidkompenserar genom pengar till olika miljöprojekt, exempelvis återplantering av skog kopplat till den volym papper de skriver ut. De har även infört identifiering vid utskrift för att influera de anställda att skriva ut mindre. I samband med leveranser från leverantörer försöker de ständigt gå mot mer hållbara alternativ. En del av Pulsens kärnverksamhet är kopplad till informationssäkerhet, vilket ur ett socialt perspektiv också relaterar till hållbarhet. Tillsammans med en doktorand från Högskolan i Borås driver de forskning kring hållbarhetsfrågorna som ska mynna ut i hur de kan minska returer och optimera transporter. Där arbetar de också för att hitta smarta lösningar ur ett hållbarhetsperspektiv.

För att lyckas med CSR arbetet menar Rantzow att det är viktigt att göra prioriteringar och arbeta med det som är väsentligt och det som går att påverka. Man behöver begränsa sig för att kunna göra detta på ett bra sätt. Det är även viktigt att se hållbarhetsarbetet som en kontinuerlig förbättringsprocess. En utmaning de ser i arbetet är att skapa ett tillräckligt brett engagemang för att frigöra de resurser som krävs för att bedriva arbetet. De som arbetar med frågan har andra uppdrag parallellt och de har inga personer som är helt dedikerade till hållbarhetsfrågor. För att lösa detta kommer ledningens engagemang vara central för att prioritera frågan och tillgängliggöra resurser, vilka är nödvändiga för att driva arbetet framåt.



Figur A8.4. Uppfyllda steg.

Rantzow anger att en utmaning är att hålla intresset för hållbarhetsfrågorna i alla delar av verksamheten och anger att han personligen arbetar för att frågan ska hållas högt upp på agendan både på ledningsnivå och i de mer operativa funktionerna. Detta ser han som nödvändigt för att arbetet ska kunna fortgå och utvecklas vidare.

Rekommendation:

Pulsen har på kort tid lyckats skapa ett tydligt ramverk för sitt arbete med hållbarhetsfrågor och har goda förutsättningar att etablera ett varumärke som kännetecknas av hållbarhet om de fortsätter på det spåret. Två konkreta områden som identifierades i samband med intervjun vilka kan fungera för att ta Pulsens hållbarhetsarbete till nästa nivå är vid val av

filantropiska initiativ samt då de utreder nya affärsområden. Pulsen rekommenderas att:

- reflektera kring om de filantropiska initiativ som finns idag knyter tillbaka till företagets kärnverksamhet och om man således utnyttjar den kunskap som finns i bolaget för att göra så stor skillnad som möjligt.*
- ständigt fundera över hållbarhetsaspekterna vid utforskning av nya affärsinitiativ, såsom företagsförvärv eller nya affärsidéer.*

A.9 Stadium

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun med Karl Eklöf, VD för Stadium Group.

Stadium Group består av tre bolag, Stadium, Stadium Outlet och Sneakers Point, berättar Eklöf. Han är även en del av familjen som står som ensam ägare för gruppen. Eklöf berättar att han har varit med i företaget sedan 1993, men har varit delaktig sedan han var elva år gammal. Han beskriver att han även har haft olika roller i företaget, exempelvis landschef, onlinechef, logistikchef samt säljchef.

Respondent:	Karl Eklöf
Respondents roll:	VD
Bransch:	Detaljhandel
Ägarstruktur:	Familjeägt
Omsättning:	5 391 Mkr
Grundat år:	1974
Antal medarbetare:	2019 st

Figur A9.1. Bolagsinformation 2017.

Eklöf berättar att i samband med gruppens förra hållbarhetsredovisning, bad de om en oberoende granskning. Granskningen utfördes av Etos, ett av de bästa och mest kritiska företagen i Sverige, menar Eklöf. Etos placerade Stadium bland de topp 250 stycken bästa företagen gällande hållbarhetsarbete. Enligt Eklöf var detta en otrolig merit.

Stadium Group har arbetat med hållbarhet i många år, vilket gör det svårt för Eklöf att ge ett konkret årtal. Företaget har länge haft exempelvis en uppförandekod men det är först på senare år som arbetet har blivit strukturerat, enligt Eklöf. Vidare berättar han om att gruppens största hållbarhetsprojekt startade för 25 år sedan. Bolagets mål är att aktivera världen, fortsätter han, därför togs beslutet att starta Stadium Sports Camp. Det är en chans för barn och ungdomar att aktivera sig och testa på nya idrotter. Stadium Sports Camp har legat under ett SVD-bolag där överskottet inte tas ut av bolaget utan skänks till fritidsföreningar, berättar Eklöf.

Eklöf fortsätter och berättar om ytterligare initiativ som Stadium Group har tagit. Projektet Good Sport arbetar för att främja integration och förebygga skadegörelse och våld genom att engagera ungdomar genom sport, berättar han. Stadium var initiativtagare till projektet och donerade en miljon kronor. Stadium Group stöttar även Idrott utan gränser, En frisk generation, Stars for Life samt SOS

Barnbyar, fortsätter han. Eklöf berättar även om några av de miljöinitiativ som Stadium arbetar med, Sweden Textile Water samt Solution Dye. Vidare samlar även Stadium in en del av de kläder de producerar och donerar dessa till personer i utsatta länder. Det är en kedja där kläderna tas hand om även efter försäljning. Stadium arbetar även med ett minskat användande av plast. Förbrukningen av påsar har gått ner med 40 procent, berättar han. De erbjuder även påsar som är gjorda av 80% återvunnet material samt återanvändbara påsar.

“Hållbarhetsarbetet är en del av Stadium, det är en del av vardagen för oss.” - Karl Eklöf, VD Stadium



Figur A9.2. Uppfyllda faser.

Eklöf menar att hållbarhetsfrågorna har tagit större plats i bolaget de senaste åren. Frågorna diskuteras internt och har blivit en del av det vardagliga arbetet, fortsätter han. Om en ny butik ska byggas, är frågan om exempelvis resurseffektivisering aktuell. En lågenergilampa är dyrare initialt men betalar tillbaka sig själv långsiktigt, förklarar Eklöf. Hur bolaget fraktar varor har också omarbetats. Över 2000 containrar tas in varje år i Göteborg som ska fraktas vidare, berättar Eklöf. Genom att använda andra transportmedel har 52 000 liter diesel sparats, fortsätter han. Hållbarhetsarbetet resulterar i antingen en långsiktig lönsamhet eller att kundkrav uppfylls, sammanfattar Eklöf.

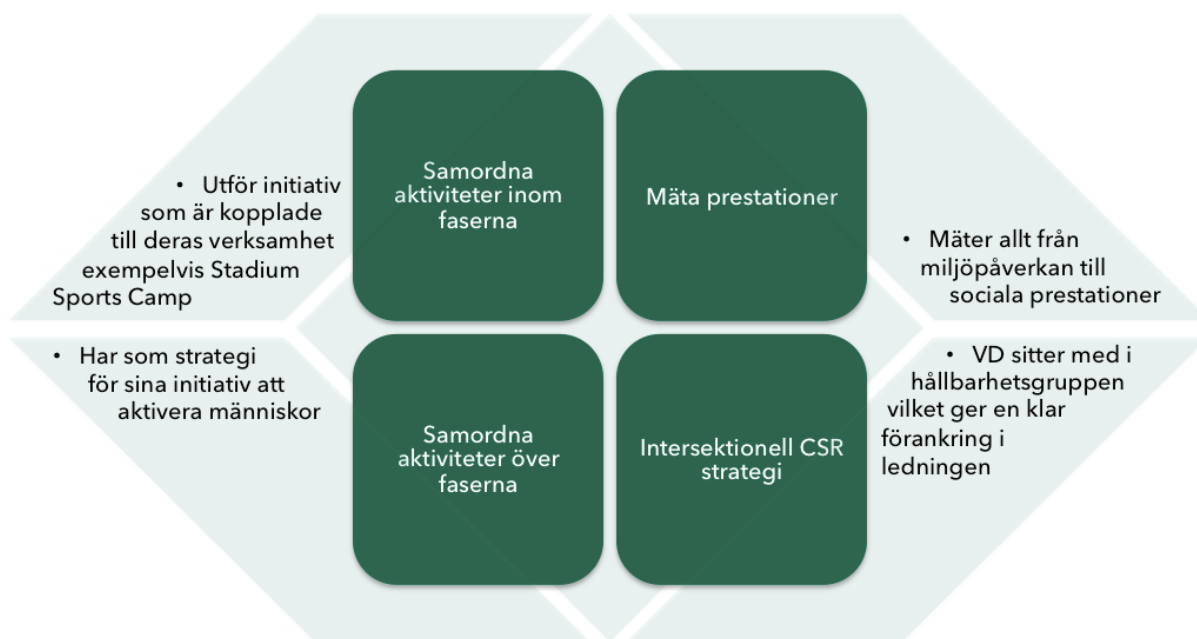
Eklöf beskriver att det är olika svårt att mäta och följa upp initiativ. Energiförbrukning är lätt att mäta, fortsätter han. Det är bara att mäta total användning och se om användningen har minskat mellan åren. Sociala aspekter är däremot svårare, menar Eklöf. Stadium sponsrar bland annat Vätternrundan och Midnattsloppet, vilket bolaget gör dels för att sälja produkter och dels för att få ett

bra lopp. En faktor Eklöf nämner i samband med loppen är antalet deltagare, vilket också mäts. Eklöf beskriver att insatserna för loppen utvärderas utifrån hur många personer de lyckats aktivera. Han förklarar att de även mäter hur aktiva de anställda är, vilket de försöker främja dels genom interna tävlingar.

”Vårt övergripande mål i bolaget är att aktivera världen.” - Karl Eklöf, VD Stadium

Vi försöker ha en röd tråd bland våra initiativ, en koppling till aktivitet och rörelse, berättar Eklöf. Företaget gör dock en del saker som går utanför det här, fortsätter han, frågor relaterade till exempelvis fabrikerna har inte en tydliga aktivitetskoppling. Eklöf förklarar att det kan gälla de anställdas lönenivåer, villkor och arbetsmiljö. Det görs oanmälda besök på fabrikerna för att kontrollera, berättar han. Eklöf menar att Stadium vision är att göra världen bättre. Om fler bolag skulle hantera verksamheten på samma sätt som Stadium, hade det gjort Eklöf glad.

”Det gäller att våga ställa krav och hjälpa de som arbetar med oss när det gäller att komma på nya, smartare sätt.” - Karl Eklöf, VD Stadium



Figur A8.3. Uppfyllda steg.

Vidare har Stadium ett hållbarhetsråd, där Eklöf sitter med. I styrelsen ansvarar han sedan för hållbarhetsfrågorna. Eklöf berättar att de skapar arbetsgrupper som får till uppgift att förmedla direktiven som sätts i hållbarhetsrådet ut i verksamheten. Den pågående diskussionen gäller returer från onlineverksamheten, enligt Eklöf. Idag drivs samtliga transporter på Stadium av el eller biobränslen, ett krav de var tidiga med att sätta på bolaget och externa speditörer, menar Eklöf. Frågan han anser att Stadium nu står inför är hur de kan minska transporternas miljöpåverkan ytterligare.

Eklöf anser att det betydande arbetet inte görs i hållbarhetsrådet utan ute i verksamheten. Han menar att rådet endast skapar en grund för det vidare arbetet. Stadium har som mål att vara klimatpositiva år 2025, vilket Eklöf anser vara en god drivkraft för företaget. Vidare berättar Eklöf att de skriver hållbarhetsrapporter. Eftersom allting i rapporterna måste vara statistiskt säkerställt, arbetar Stadium mycket med uppföljning, enligt Eklöf. Han menar att det tar mycket tid men att företaget får en god överblick över verksamheten.

Eklöf säger att en utmaning Stadium ämnar tackla i framtiden är att öka samarbetet olika företag emellan, så att exempelvis transporter blir mer effektiva. De har dessutom som mål att elektrifiera hela sin bilflotta inom några år.

En nyckel för att lyckas med sitt hållbarhetsarbete, anger Eklöf, är att hållbarhetsområdet ständigt diskuteras och att detta är förankrat i hela organisationen. Alla behöver dra sitt strå till stacken och bidra med att öka hållbarheten i sina egna processer och affärer. Detta leder inte enbart till att företagets nuvarande verksamhet blir mer hållbar, enligt Eklöf, utan dessutom att de anställda blir mer kunniga inom området och blir delaktiga i att formulera framtidens strategier.

“I ansiktslösa bolag, där du inte har en ägare som brinner för hållbarhetsfrågorna, då blir det svårt att få igenom förändring.” - Karl Eklöf, VD Stadium

Enligt Eklöf har ägarstrukturen, med en stark ägarfamilj, förenklat möjligheterna att göra hållbarhetssatsningar. Eftersom ägarfamiljen brinner för dessa frågor har de prioriterats över tid, och detta har gett positiva resultat. Eklöf framhåller samtidigt att ett företag som inte tjänar pengar har svårt att göra långsiktiga investeringar. Utöver att ägarfamiljen har inflytande i beslutsprocessen och kan styra verksamheten mot ökad hållbarhet säger Eklöf att deras passion för frågorna smittar av sig

till resten av företaget och påverkar företagskulturen. Att Stadiums hållbarhetsarbete har blivit så bra som det är, säger Eklöf, beror på en kombination av dessa faktorer.

“De företag som inte ens har ett svar på kritiska frågor kring hållbarhet, eller inte heller har någon medveten tanke kring hur de ska bli mer hållbara, och som inte heller har en plan. De finns inte om några år.” - Karl Eklöf, VD Stadium

Eklöf anger att Stadium i framtiden ämnar att fortsätta ligga i framkant i sitt hållbarhetsarbete, och han framför kritik mot hur stora delar av klädbranschen hittills har hanterat dessa frågor. Han säger att det hållbarhetsarbete Stadium gör idag är vad som säkrar deras överlevnad i framtiden, då frågan blir allt viktigare för deras kunder.



Figur A9.4. Uppfyllda ansvar.

Rekommendation: Företaget har en tydlig vision för deras varumärke där hållbarheten är en naturlig del. Stadium kopplar alla deras initiativ tillbaka till deras långsiktiga mål och försöker konstant förbättra verksamheten. Företaget hade troligen tjänat på att tydligare nyscha en del av produktlinjen som hållbar, där de hade kunnat fånga upp ett nytt kundsegment. Det är tydligt att Stadium brinner för hållbarhetsfrågorna.

A.10 Stena AB

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun som gjordes med Emma Aaben, hållbarhetsansvarig Stena AB.

Stena AB är ett av de största familjeägda företagen i Sverige och har globala operationer inom fem affärsområden: färjetrafik, börning till havs, frakt, fastigheter, finans och nya affärsområden.

Respondent:	Emma Aaben
Respondents roll:	Sustainability Manager
Bransch:	Färjelinjer, rederiverksamheter, offshore, fastigheter och finans
Ägarstruktur:	Familjeägt
Omsättning:	33 723 Mkr
Grundat år:	1939
Antal medarbetare:	16 000 st

Grunden till företaget lades redan 1939 av Sten A Olsson och idag är Stena AB en koncern med flera dotterbolag och systerkoncernen Stena Metall AB.

Figur A10.1. Bolagsfakta från 2017.

Stena AB arbetar efter de värderingar som är satta av ägarfamiljen och framförallt majoritetsägaren tillika VD Dan Sten Olsson. Värderingarna har skrivits ner i vad de kallar “vitboken” som alla anställda ska ha läst och arbetar efter. Eftersom de arbetar med delegerande affärsmannaskap tas beslut långt ut i verksamheten och det är viktigt att alla arbetar efter samma värderingar. På Stena AB sätter de inte en strategi med mål i moderbolaget och för ner den till alla affärsområden. Istället ålägger de dotterbolagen att arbeta med hållbarhet eftersom hållbarhetsarbetet inom de olika bolagen skiljer sig åt.

2012 inrättades tjänsten som hållbarhetsansvarig då Stena AB insåg att de ville ha en person centralt som samlar ihop allas initiativ och sammanställde en hållbarhetsrapport. De har även tagit fram en process de kallar SuStenability vilken bland annat används för att ge en tydligare struktur för hållbarhetsarbetet. Processen ska också identifiera risker och affärsmöjligheter.

Aabens uppgift är att hjälpa och stötta dotterbolagen vilket gör att rollen fungerar som facilitator. Främst för att affärsområden ska arbeta med de mest väsentliga frågorna. För att identifiera vilka frågor som är viktigast har varje bolag gjort en väsentlighetsanalys. Med väsentlighetsanalysen identifieras de områden där de har störst inverkan och vad deras intressenter prioriterar. Svårigheten har varit att skilja mellan ägarnas intressen, kundernas upplevda värden och även andra intressenters åsikter för att identifiera vad intressenterna prioriterar men även för att ta reda på om man arbetar med rätt saker, utifrån att det är områden som företaget kan påverka och som deras intressenter också tycker är viktigt. Utifrån detta sätts sedan KPI:er för att följa utvecklingen och bolagen sätter sina egna mål. De senaste åren har de även hjälpt alla att gå igenom en sustainability process. Detta ska skapa en tydligare struktur för hållbarhetsarbetet.

Inom koncernen träffar Aaben forumet som samlar alla bolagens hållbarhetskoordinatorer två gånger om året. Utöver de mötena har hon samtal med koordinatorerna flera gånger varje månad, antingen personligt möte eller över telefon eller mail. En del av bolagen har en tjänst avsatt för hållbarhetsfrågor men i vissa bolag ligger det utöver ordinarie arbetsuppgifter. I detta nätverk utbyter de erfarenheter. Trots att hållbarhetsfrågorna skiljer sig i de olika branscherna finns det gemensamma frågor, särskilt gällande rapportering och att hitta bra mätetal. De tar även in externa föreläsare. Utöver dessa två tillfällen träffar de även kollegorna på Stena Metall en gång om året i ett liknande nätverk.

Stena AB har länge arbetat med hållbarhet men har tidigare varit dåliga på att kommunicera ut detta. Tidigare har det inte varit lagkrav på hållbarhetsredovisningar men eftersom ägarna såg en samhällstrend mot hållbarhet ville de lägga ett fokus på det och att få ut informationen om vad de gör har de haft en hållbarhetsredovisning sedan 2012. Efter de nya lagkraven måste Stena AB nu göra en hållbarhetsredovisning och beskriva sina policys samt riskerna som är kopplade till miljö och personal, sociala förhållanden, anti-korruption eller korruption och mänskliga rättigheter. Sustainability processen som Aaben arbetat med ska kartlägga dessa risker. Tidigare har det gjorts riskbedömningar inom varje affärsområde med större fokus på en helhetsriskbedömning för affären. Nu blir det mer specifikt på hållbarhet eftersom frågans betydelse har vuxit både internt och från ett ökat tryck från allmänheten.

Stena AB har en hälso-, säkerhet- och miljöpolicy kring hur de ska agera. De har även en koncerngemensam uppförandekod. Många av bolagen har dessutom egna uppförandekoder

där den koncerngemensamma är en grundnivå. Stena AB har inga uttalade krav på att arbeta med återvinning, men flera av dotterbolagen gör det ändå och har egna mål.

Hållbarhetssatsningarna inom shippingsegmentet handlar främst om energieffektiviseringar samt säkerhet för personal och gäster. År 2005 startade deras "Energy saving project", men de har arbetat med olika miljösatser långt innan dess. Inom ramen för "Energy saving project" har de idag genomfört över 320 energibesparingsprojekt som innefattar allt från att byta propellrar på fartyg till att sätta upp solfilm på hytterna för att hålla värme ute. En viktig del i arbetet är även att minska utsläppen. Aaben menar att det finns många incitament till att arbeta mer hållbart. Det finns till exempel en risk i det globala sammanhanget där de har en negativ inverkan på miljön som de vill minska, det finns även en kommersiell risk där det diskuteras kring hur globala utsläpp kan minskas genom beskattning av utsläpp. Om utsläpp börjar beskattas skulle det synas direkt i resultaträkningen och därför arbetar de proaktivt för att minska utsläppen innan de blir beskattade.

"Om du har tvättat bort klotter så ser du till att ingen annan du känner sätter dit nytt." - Emma Aaben, Hållbarhetsansvarig Stena AB

Stena Fastigheter har insett att det finns en win-win situation för både bolag och hyresgäster om hyresgästerna trivs. De har därför utvecklat vad de kallar "relationsförvaltning". Inom relationsförvaltning arbetar de med den sociala dimensionen av hållbarhet. Stena Fastigheter har arbetat i flera år med att erbjuda upp mot 320 sommarjobb till ungdomar som bor i områden där de har sina fastigheter. Många av dessa är socioekonomiskt utsatta områden. Med detta ger de ungdomar en känsla av ansvarstagande och en möjlighet till en första rad i CV:t. Huvudtanken är att om du trivs i ditt bostadsområde så tar du väl hand om det och dessutom att du gärna bor kvar, om du som ungdom har tvättat bort klotter ser du även till att ingen du känner sätter dit nytt. De har även stödprojekt för fritidsaktiviteter och skolor i de områden där de finns. Aaben ser en utmaning i att sätta ett värde på dessa initiativ och hur de ska mäta ekonomiskt resultat i minskad skadegörelse för bolaget. Det blir därför mycket antaganden och det är svårt att hitta bra sociala nyckeltal.

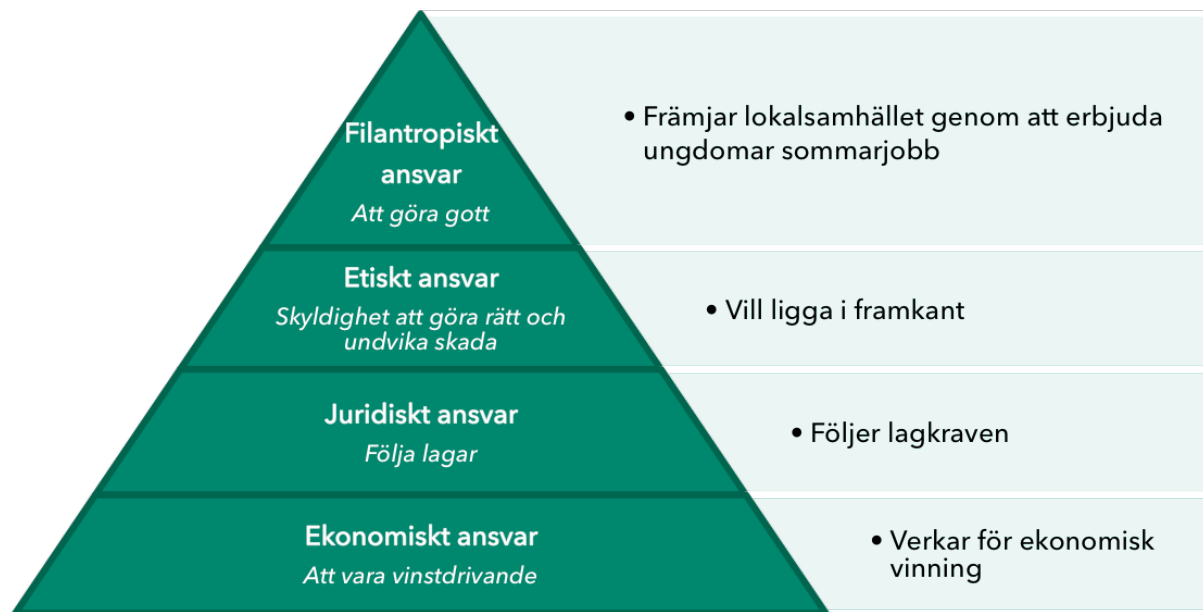
Stena Line har tidigare haft fyra fokusområden gällande deras hållbarhetsarbete men har nu lagt till ett femte om "Diversity and inclusion". Genom detta ska de arbeta mer jämställt men även här menar Aaben att det är svårt att sätta bra måttetal.

”Vi vill minska den negativa påverkan vi har på miljön, det är den sociala där vi vill agera etiskt och rätt och sen är det ekonomiska, att vi vill bidra till långsiktig finansiell lönsamhet.”
- Emma Aaben, Hållbarhetsansvarig Stena AB

Tanken är att de olika hållbarhetsinitiativen ska hänga ihop. Alla tre dimensioner av hållbarhetsarbetet måste balanseras. För att de ska finnas kvar som företag imorgon kan de inte göra vad som helst idag. Verksamheten ska gå ihop ekonomiskt, miljömässigt och socialt. Därför måste de ta det stegvis och se att en minskning på avtrycket för miljön är ekonomiskt positivt i längden.

Hållbarhet är ett strategiskt mål för Stena AB. Med det delegerade affärsmannskapet så finns det dock ingen strategi utan Aaben uttrycker det som att strategin är “ready for anything” eftersom att strategierna ligger mer på affärsnivå. För Stena AB är det en självklarhet att företagen ska vara relevanta och finnas kvar imorgon, därför måste de arbeta hållbart. Eftersom att de är ett familjeägt företag ligger det i deras DNA att arbeta långsiktigt, för nästa generation.

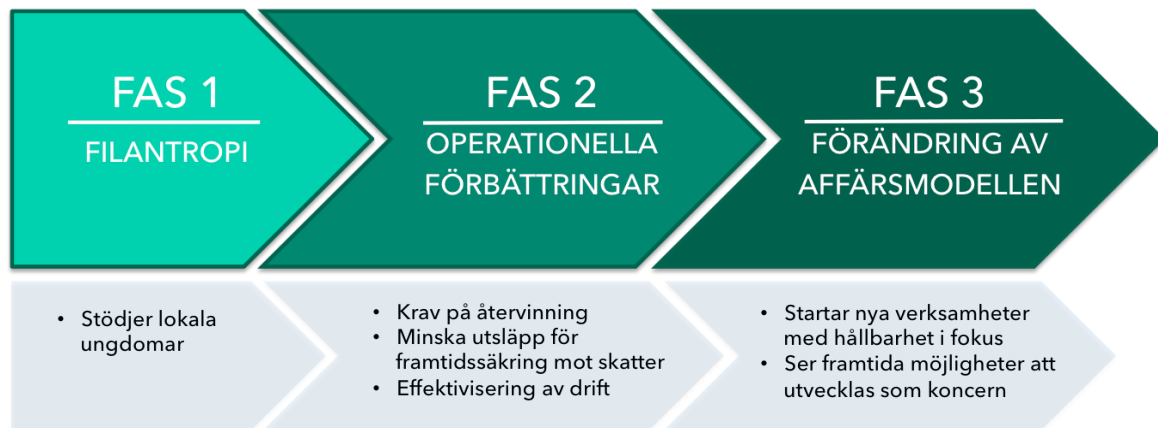
Det finns mycket lagkrav på deras olika verksamheter. Exempelvis har International Maritime Organisation (IMO) globala sjöfartsorganisationen som är en del av FN tagit fram målsättningen att sjöfarten ska minska sina utsläpp med 50% till 2050 mätt från 2008. Givet detta och deras ägares krav arbetar de för att minska sitt avtryck. De söker aktivt efter lösningar på hur de kan köra sina skepp på nya bränslen eller mer bränsleeffektivt, eftersom detta även slår positivt ekonomiskt långsiktigt. Stena Fastigheter har andra lagkrav och arbetar för att vara en bra hyresvärd givet flera parametrar.



Figur A10.2. Uppfyllda ansvar.

I många fall har Stena AB legat före lagkraven och körde länge på lägre svavelhalter i bränslet innan det krävdes. Nu har de gått före i många fall när det gäller att byta till renare bränsle. Ambitionen är att alltid ligga i framkant men det är även en kostnadsfråga som behöver avvägas eftersom de inte kan påverka positivt om de inte finns kvar.

Stena Drilling har haft större utmaningar i hållbarhetsarbetet. Eftersom de arbetar med oljeborrning har de många välgörenhetsorganisationer som försöker bilda opinion emot dem som måste hanteras. Verksamheten är även svår att koppla med förnybarhet. Men Aaben menar att övergången till förnybar energi kommer ta tid och det finns fortfarande ett behov av fossila bränslen eftersom dagens energibehov täcks till största delen av olja. Då kan Stena AB bidra med en säker operation som en professionell aktör utan spill i havet och samtidigt göra vad de kan för att se över alternativen. De arbetar aktivt med att se vad som är framtiden och vilka förändringar som behövs göras för att finnas kvar.

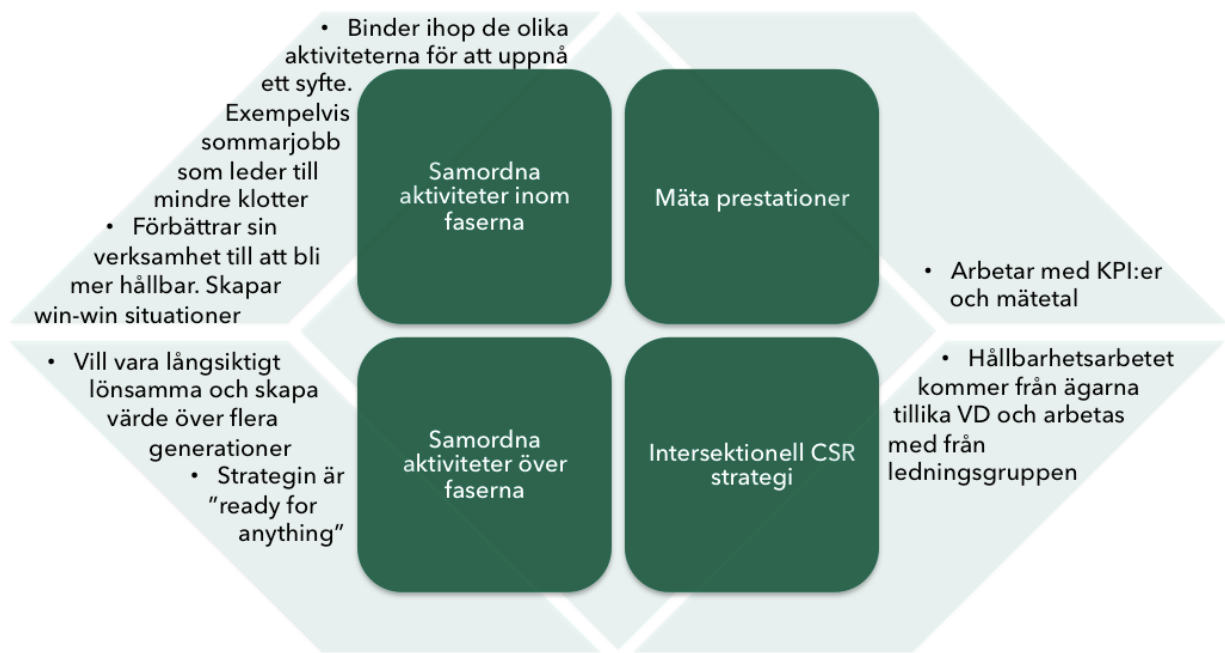


Figur A10.3. Uppfyllda faser.

Aaben menar att hållbarhet är en kontinuerlig process och en utmaning i arbetet är att försöka hitta relevanta sätt att presentera det i externa publikationer och presentera arbetet de gör samtidigt som de fortsätter driva arbetet framåt internt.

Det intressanta med hållbarhet är att det börjar uppstå nya affärsmöjligheter och att framtida finansieringar inte enbart kommer baseras på ekonomiska resultat utan även avtrycket på miljön och samhället. I affärsvärlden är det finansiella termer som är det gemensamma språket men när hållbarhet kommer in från ett finansperspektiv som en möjlighet att få tillgång till kapital tror Aaben att det kommer ge ett ytterligare lyft för hållbarhetsfrågorna.

För att lyckas med hållbarhetsarbetet menar Aaben att man måste tro på vikten av det. Hållbarhetsarbetet handlar om långsiktighet vilket kan innebära att givna praxis inom företaget måste utmanas och att man inte kan förvänta sig att allt syns direkt utan se långsiktigt.



Figur A10.4. Uppfyllda steg.

Stena AB har en långsiktig strategi för hållbarhet och tänker på nästa generation. Eftersom de är familjeägda behöver de inte leverera varje kvartal utan har möjlighet att göra investeringar som sträcker sig längre. Eftersom de har en ägarfamilj som vill arbeta med hållbarhet och att hållbarhet är inbakat i företagskulturen vågar de göra mycket för just hållbarhet.

Rekommendation: Företaget har en klar bild av hur framtiden kommer se ut och vilken roll de ska ta. De har introducerat företag som skapar affärer utifrån hållbara alternativ. Utan att ha undersökt företaget djupare är det omöjligt att ge en rekommendation utifrån de teoretiska ramverk som har behandlats.

A.11 Stena Renewable

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enskilda exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun som gjordes med Peter Zachrisson, VD Stena Renewable, och Mats Kaneby, CFO Stena Renewable.

Respondent:	Peter Zachrisson och Mats Kaneby
Respondents roll:	VD och CFO
Bransch:	Energi
Ägarstruktur:	Privatägt
Omsättning:	221 Mkr
Grundat år:	2005
Antal medarbetare:	14

Stena Renewable investerar långsiktigt i förnyelsebar energi med fokus på vindkraft. De har tidigare ägts till 100% av Stena Adactum i september 2018 gick AMF och KLP in som nya delägare.

Figur A11.1. Bolagsfakta från 2017.

Med den nya ägarstrukturen ska Stena Renewable i år publicera sin första hållbarhetsrapport och menar på att de är i ett tidigt stadiet av sitt hållbarhetsarbete. Hållbarhetsrapporten menar Zachrisson är en uppsamling av det arbete som de gör i bolaget. I rapporten ska en överblick över hållbarhetsarbetet skapas vilket ger en struktur som de sedan ämnar använda för att avgöra vad som ska prioriteras och satsas på. I rapporten sätts mål som de sedan ska följa upp löpande. Han påpekar dock att det inte är rapporteringen i sig som är viktig utan själva arbetet som utförs. Stena Renewable har precis påbörjat sitt hållbarhetsarbete och har därför inte kommit långt i vissa frågor där de tidigare kunnat följa Stenas AB:s uppförandekod. Zachrisson anger att hälsofrågor är ett område de har kommit långt i. Där följer de upp alla olyckor som inträffar i vindkraftsparkerna. För alla olyckor finns sedan en rapporteringsväg och ett åtgärdsprogram.

”Vi bygger vindkraftverk från grunden för att det är miljövänligt” - Peter Zachrisson, VD Stena Renewable

Redan vid starten 2006 bestämde sig Stena Renewable att de skulle arbeta hållbart och just därför arbetar de med vindkraft. De menar att vindkraft är effektivt och nödvändigt eftersom

det finns mycket föråldrad elproduktion som behöver ersättas i elproduktionssystemet och för att göra det behöver nya anläggningar byggas. Hållbarhet är grunden för att bolaget existerar och genomsyrar hela arbetet. Redan 2005 insåg moderbolaget som arbetar efter tre grundpelare; effektivt, nödvändigt och hållbart, att klimatförändringarna var en fråga av högsta prioritet. Vid den tidpunkten fanns få bolag som arbetade med förnybar energi. Sedan dess har Stena Renewables strategi inte förändrats, men den har avgränsats från arbete med olika energikällor till att enbart fokusera på vindkraft. Tidigare har de fått dåligt gehör för vindkraft från svensk industri, vilka har valt att inte betala för ursprunget av den el de konsumerar. Det kostar att köpa el från ”rätt” ställe. Men de senaste två åren har det svängt. Den nya miljötrenden har gjort att synen på vilka energislag bolag använder har förändrats och att industrin har insett att hållbarhet är viktigt. Numera ser de ett värde i att göra rätt och de efterfrågar i allt högre utsträckning förnybar energi. De har även märkt en skillnad i intresset från den finansiella sektorn som nu ser vindkraft som en bra investering. Tidigare ansågs det vara en osäker investering.

”Det som är roligt med vår strategi är att världen nu har kommit ikapp den” – Peter Zachrisson, VD Stena Renewable

Stena Renewables verksamhet bidrar med koldioxidfri el vilket gör att de tvingar ut kol ur det nordiska elnätet. Zachrisson menar att de bidrar med en positiv förändring, då koldioxidutsläppen minskas för elproduktion. Det finns dock svårigheter kring hur rapporteringen om detta kan göras och hur det kan ställas mot till exempel utsläppen från deras egna tjänstebilar. Det finns även andra svårigheter. Vid produktion av vindkraftverk sker utsläpp av koldioxid, och stora mängder sällsynta jordmetaller används. Stena Renewable arbetar aktivt med sina leverantörer för att åstadkomma en mer hållbar produktionsprocess och utveckling av nya alternativ. De återvinner även i den mängd det är möjligt. Zachrisson menar dock att den påverkan produktionen har är liten i jämförelse med den minskning av utsläpp som vindkraften bidrar till när de är på plats.

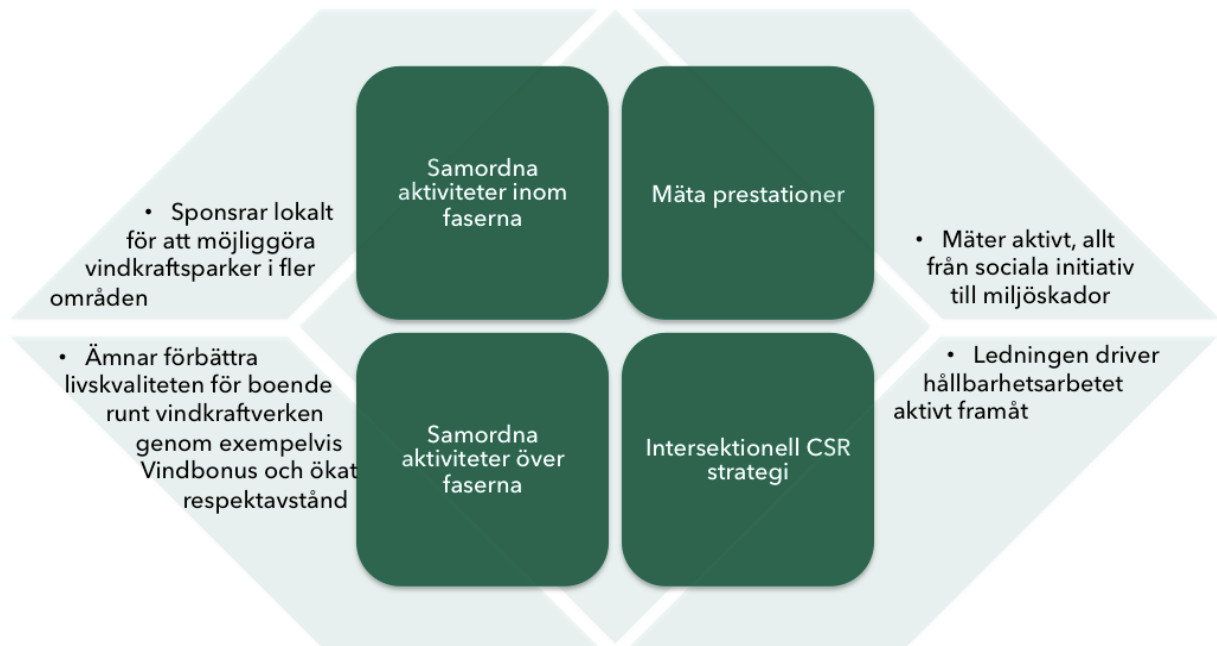
En av Stena Renewables största utmaningar är att vindkraften gör ett intrång på människors liv och de upplever ofta ett motstånd från de som bor i närheten av planerade vindkraftverk. Stena Renewable möter ofta ett lokalt motstånd och de arbetar aktivt för att minimera detta intrång. Vindkraft betraktas som en miljöfarlig verksamhet vilket betyder att deras verksamhet prövas enligt miljöbalken. Det finns alltså flera lagkrav de måste förhålla sig till.

Stena Renewable har utöver dessa lagkrav även satt hårdare krav på sin egna verksamhet. De har exempelvis satt ett respektavstånd på 1000m istället för 650m, vilket är den lagstadgade gränsen, då de uppfattar det som mer hållbart ur ett samhällsperspektiv. Detta kan dock leda till minskad produktion på grund av färre vindkraftverk vilket ger en mindre koldioxidsänkning, vilket väcker frågan om vad som egentligen är mer hållbart. De arbetar även med social sponsring och skänker pengar till en lokal fond för varje vindkraftverk de sätter upp. Från fonden kan samhället sedan söka bidrag, vilka används ur ett socialt perspektiv. Exempel på initiativ som fonden bidrar med sponsring till är julbord för ensamma eller att fotbollsföreningar har råd att ta med nyanlända till Gothia Cup. Stena Renewable kallar detta Vindbonus och de upplever att initiativet har mottagits bra av allmänheten och politiker.



Figur A11.2. Uppfyllda ansvar.

Stena Renewable mäter sina prestationer aktivt, allt från sociala initiativ till miljöskador. De följer sedan upp och arbetar med åtgärder för att förbättras. Eftersom de inte har egen personal vid parkerna ställer de höga krav på deras underleverantörer att rapportera till dem.



Figur A11. 3. Uppfyllda steg.

De utför omvärldsanalyser, väsentlighetsanalyser, intressentanalyser och riskanalyser.

Därefter sker en prioritering och mål sätts. I den dagliga driften är hållbarhetsarbetet ett utspritt ansvar som ligger på alla. Driftschefen ansvarar för att lokala miljöfrågor rapporteras till ledningen, projektchefen är ansvarig för intrång och VD ansvarar för personalfrågor.

Sedan är det ledningsgruppens ansvar att diskutera detta och tillsammans forma en utvecklingsplan för att hantera de olika frågorna. De ser att hållbarhetsansvaret är något som alla bör dela och bära på eftersom att det ingår i allt de gör och kan inte ligga vid sidan om.

Om hållbarhet inte integreras blir det aldrig en del av verksamheten. Integrationen är VD och ledningsgruppen ansvariga för. Sen kan en hållbarhetsansvarig vara mer fokuserad på det och driva andra även om ansvaret inte kan tas bort från ledningen.

Zachrisson säger att det är svårt för dem att skatta sig själva på hur de ligger till just nu med hållbarhetsarbetet. Det måste mätas, men sen är det svårt att skatta det. Eftersom organisationen arbetar med "rätt saker" tänker de rätt hela vägen och det ligger i deras DNA att arbeta hållbart. De är publika i det de gör och det skulle inte accepteras att företaget fuskar utan har snarare problem åt andra hållet, att de tar på sig för mycket ansvar.

För att lyckas i sitt hållbarhetsarbete lyfter de att man ska vara ödmjuk för vart man är, men ha mål för vart man vill komma. I arbetet gäller det att ta stegen och se in i framtiden. För att

ta sig dit man vill krävs att man arbetar med de stora frågorna och har möjlighet att kunna agera fort.



Figur A11.4. Uppfyllda faser.

Rekommendation: Stena Renewable har en tydlig hållbar strategi där de har omformat verksamheten för att fokusera på det hållbaraste alternativet. De såg hur de kunde skapa nya affärer genom att profilera sig som hållbara. Stena Renewable har en tydlig röd tråd mellan aktiviteterna. Det är troligt att företaget skulle tjäna på att tänka utifrån ett “win-win” perspektiv som är mer långsiktigt och proaktivt när de väljer mellan olika initiativ.

A.12 Vattenfall

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun med Annika Ramsköld, hållbarhetschef sedan 2014. Ramsköld har arbetet inom Vattenfall i 29 år och haft flera olika chefsroller inom försäljning, strategi, internationell affärsutveckling med flera områden.

Vattenfall är ett svenskt energiföretag som varit verksamma i över 100 år och är statligt ägda. Vattenfall vill göra det möjligt att leva fossilfritt inom en generation och driver en omställning till ett hållbart energisystem. De är främst verksamma i Sverige, Tyskland, Nederländerna, Danmark, Storbritannien och Finland.

Respondent:	Annika Ramsköld
Respondents roll:	Vice President Sustainability
Bransch:	Energi
Ägarstruktur:	Statligt
Omsättning:	156 824 Mkr
Grundat år:	1909
Antal medarbetare:	ca 20 000 st

Figur A12.1. Bolagsfakta från 2018.

Ramsköld framhäver att det var hennes erfarenhet och kunskap om bolaget som gjorde att hon var kvalificerad till att bli hållbarhetschef. Syftet när Ramsköld tillträdde var att säkerställa att hållbarhet blev en integrerad del i allt Vattenfall gör och för att lyckas med det krävdes en person som hade god inblick i affären och som arbetat med affärsutveckling och förändringsarbete. Som hållbarhetschef har Ramsköld arbetat för att driva förändring mot att hållbarhet ska vara en integrerad del av verksamheten, vilket den numera tydligt är.

Rollen som hållbarhetschef innebär att föra en dialog med olika intressenter, exempelvis staten, ägaren, investerare, kunder och civilsamhället. Som hållbarhetschef arbetar Ramsköld inom strategistaben men jobbar direkt mot styrelsen och ägarenheten, även om rapportering formellt sker till strategichefen i bolagsledningen.

Vattenfall har historiskt arbetet länge och intensivt för att ligga i framkant på miljöområdet och de var bland de första i världen med att göra livscykelanalyser. De har även legat i framkant med arbete kring hälsa och säkerhet. Runt 2003 togs ett helhetsgrepp på alla olika delar inom hållbarhetsarbetet där miljöarbetet kompletterades med arbete kring social hållbarhet. Successivt togs krafttag i leverantörskedjan mot exempelvis bränsleleverantörer på att genomföra CSR-audits. Anledningen till den ökade medvetenheten kring hållbarhetsfrågor framkom i dialoger med intressenter. Genom dialogerna såg de att hållbarhetsfrågorna började prioriteras högre och fr o m 2013 har väsentlighetsanalyser genomförts.

“Detta arbetet inleddes för att förstå intressenters förväntan och därmed identifiera och säkra Vattenfalls framtida affärsmöjligheter . Bolag finns ju till för att generera en vinst, och du har alltid en kund någonstans. Du måste förstå kunderna, deras förväntningar.” - Annika Ramsköld, Hållbarhetschef Vattenfall

Det omfattande hållbarhetsarbetet inleddes för att säkra Vattenfalls framtida möjlighet att fortsätta driva sin verksamhet framgångsrikt. Bolag finns ju till för att generera vinst, och har alltid en kund någonstans. Ramsköld lyfter fram att det är viktigt att förstå kunden och dess förväntningar. För att göra det behöver de följa samhällstrender och förstå skiftningar i samhället. Detta gäller alla bolag och är en ren överlevnadsinstinkt. De tidiga dialogerna med intressenter visade att Vattenfall var duktig i sitt miljöarbete men var tvungna att lyfta in mer av de sociala elementen, vilket nu skett och intressenter bekräftar.

Då Ramsköld tog över som hållbarhetschef, 2014, sattes strategin om för att göra hållbarhet till en integrerad del i verksamheten. Startpunkten i hela företagsstrategien skulle vara hållbarhet. Efter detta sattes strategiska mål för verksamheten som alla grundar sig i hållbarhet. Till målen sattes KPI:er som följs upp i års- och hållbarhetsrapporten. KPI:erna finns även med på alla scorecards som går ut till enheterna. Vattenfall anger sex strategiska mål vilka genomsyrar deras hållbarhetsstrategi: Kundengagemang (NPS), Idrifttagen förnybar kapacitet (MW), minskade koldioxidutsläpp (MT), avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), engagemangsindex, LFIF (Lost time injury frequency). Dessa mål och Vattenfalls övergripande strategi är i linje med och stödjer FN:s Agenda 2030 och dess globala mål, i synnerhet målen för hållbar energi för alla (mål 7); hållbara städer och samhällen (mål 11); bekämpa klimatförändringen (mål 13); hållbar industri, innovationer och infrastruktur (mål

9); hållbar konsumtion och produktion (mål 12) samt genomförande och globalt partnerskap (mål 17). Dessa hållbarhetsmål är centrala för hur Vattenfall driver sin verksamhet.

Förutom KPI:er för de strategiska målen följs flera andra områden upp som emissioner och användandet av kemikalier. Vattenfall har även satt upp olika milstolpar med aktiviteter som följs upp. De har till exempel en CO2-roadmap som kontinuerligt fylls på med nya aktiviteter och slutdatum. Dessa följs upp liksom KPI:er för bl a hälsa, säkerhet och olycksfall med olika mätetal samt medarbetar engagemang.

Vattenfall bedriver även biodiversitetsaktiviteter vilket exempelvis skapat värnområden för säkring av vissa arters existens, laxaccelerator för att testa optimal utformning av dammar, grodhotell, insamling och transport av ålar med lastbil från Göta kanal till Göta älv samt fjärilsaktiviteter kopplade till distributionsverksamheten. Utfallet av dessa aktiviteter mäts och rapporteras. Det görs även satsningar på att minimera skadliga ämnen och mineraler i produktion och Vattenfall ställer även liknande krav på leverantörer. Inom vattenkraft har de etablerat en miljöfond och arbetar dessutom med många samarbetsprojekt.

Inom Vattenfall är hållbarhetsarbetet organiserat med en central Hållbarhetsstab med övergripande ansvar för att balansera och prioritera olika hållbarhetsaspekter samt sätta övergripande hållbarhetsstrategi,. Flera av hållbarhetsaspekterna har speciella mer operativa organisationer, t ex miljö,, hälsa & säkerhet, jämställdhet & mångfald och integritet, med sina respektive ledningssystem och uppföljning.. Ramsköld säger att det inte är ett måste inom alla organisationer att ha en hållbarhetsorganisation utan att det i mindre organisationer exempelvis kan vara mer passande att ha en roll inom inköp som säkerställer att inköp görs på ett sätt som är hållbart och att det interna hållbarhetsarbetet sköts av personalstaben och/eller miljöstaben..

Ramsköld menar att det finns en tydlig röd tråd mellan hållbarhetsaktiviteterna. Detta är Vattenfalls övergripande syfte; att bli fossilfria inom en generation, vilket i förlängningen också styr hur Vattenfall formulerar sin strategi. Detta går även ihop med att säkerställa hållbarhet i hela värdekedjan. De måste därför väga hållbara satsningar mot att elen inte blir för dyr. På grund av detta faktum måste en avvägning ständigt ske mellan satsning på hållbar energi och prisnivå på el. Det behöver därför hela tiden göras avvägningar men den röda

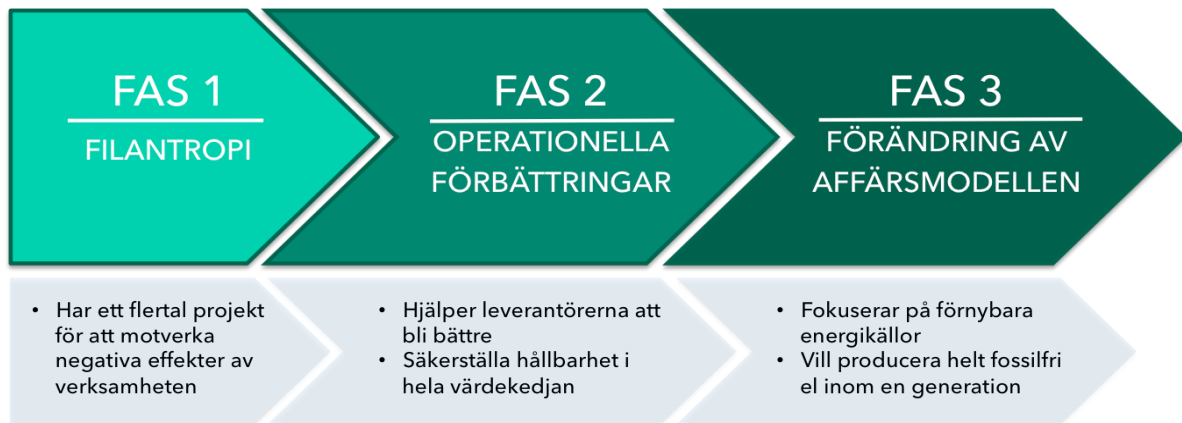
tråden är därmed att bli fossilfria i en generation, men att säkra hållbarheten i värdekedjan, med hänsyn till både social, miljömässig och finansiell hållbarhet.

Många aktörer arbetar tillsammans för att lösa de stora frågorna kring hållbarhet. Mycket av det är för att snabba på och klara av den förändring som krävs för att samhället ska bli hållbart. På motsvarande sätt arbetar Vattenfall mycket med leverantörer av komponenter från Asien. Ramsköld påpekar att det inte råder samma värderingar kring hållbarhet där som i Sverige. Då måste de ha tillräckligt mycket kraft för att kunna ställa krav och för att uppnå detta samlar de flera olika industriorganisationer för att ställa gemensamma krav mot leverantörer. Tillsammans försöker de även hitta sätt hur de gemensamt kan skynda på utvecklingen och genomföra Agenda 2030.

I sitt handlande mot högriskländer har Vattenfall utfört projekt som blivit refererat av FN som best-practice. Projektet rör inköp av kol från Colombia där Vattenfall utförde en human rights risk assessment. De besökte då gruvbolagen och lokalbefolkningen på plats och hade en dialog om vad som behövde förbättras. Därefter gjordes även uppföljande besök för att säkerställa att förändringar genomförts. Vattenfall ansågs av intressenterna ha varit det första bolag att ha haft en genuin vilja att saker och ting skulle förbättras långsiktigt genom uppföljning.



Figur A12.2. Uppfyllda ansvar.



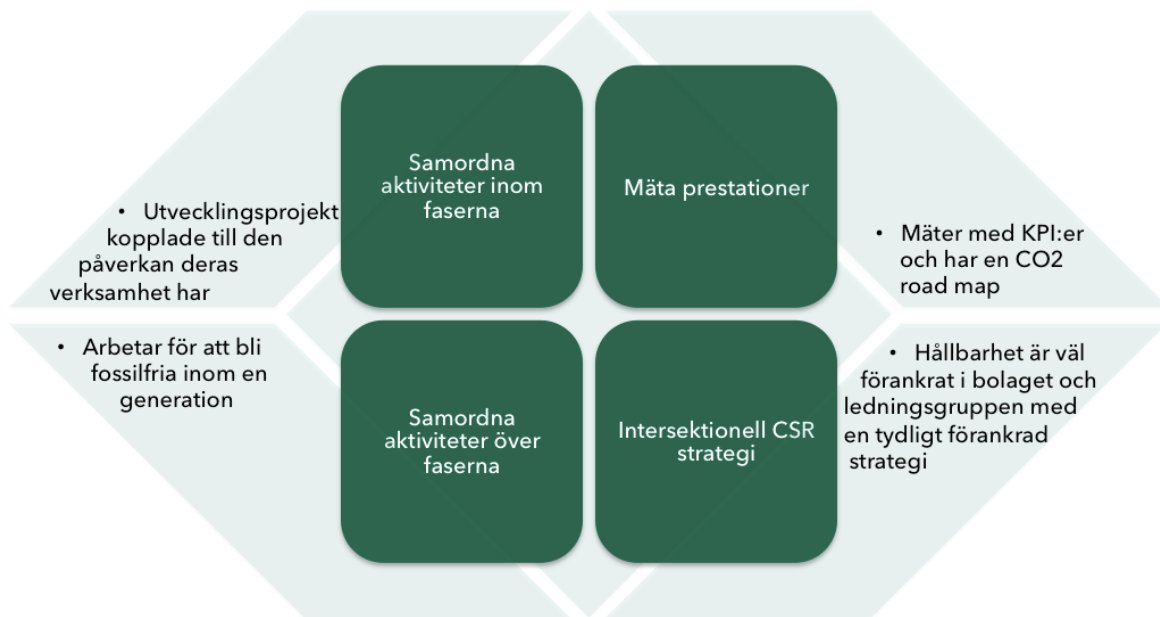
Figur A12.3. Uppfyllda faser.

Vattenfall arbetar aktivt med sina leverantörer och ställer krav mot dessa. Till exempel har Vattenfall tidigare köpt in solpaneler från världens största producent, men efter en genomlysning ansåg Vattenfall inte att de hanterade mänskliga rättigheter på ett tillfredsställande sätt. Som en mindre kund kunde inte Vattenfall ändra producentens tillvägagångssätt och valde att byta leverantör. Detta påverkade den tidigare leverantören i längden som valde att se över sin policy och kom sedan tillbaka till Vattenfall. Ramsköld menar att de har en möjlighet att leda genom exempel och kan vara principfasta kring detta.

Den främsta utmaningen för Vattenfall är att hela tiden fortsätta ligga i framkant. De har en god överblick över sitt egna hållbarhetsarbete, och börjar få god koll på hur de ska hantera relationer till leverantörer men ser en utmaning mot kundsidan. Där ställer sig Vattenfall frågan om det finns kunder de inte vill förse med energi, vilka utför aktiviteter som är skadliga mot samhället. Vattenfall försöker aktivt utarbeta metoder för att undvika sådana aktörer i sin kundportfölj. Det finns även en utmaning i att allt i samhället hänger ihop och att Vattenfall inte kan vara ensamma om att ställa krav. Utmaningen ligger i att de vill göra mer än samhället är moget att göra.

Ramsköld menar att det allra viktigaste i hållbarhetsarbetet är att ha en tydlig vision om vad hållbarhet är och att den måste bli en integrerad del av verksamheten. Därför är det viktigt att förankra visionen med VD och ledningen för att hållbarhetsfrågorna ska bli integrerade i verksamheten. När visionen är förankrad kan man sedan sätta upp styrning kopplat till det i form av exempelvis KPI:er. Som ledning behöver beslut ställas mot hållbarhetsmålen och strategin när det tas större beslut i verksamheten. Vattenfall har avstått från vissa lönsamma affärsidéer för att de inte låg i linje med hållbarhetsmålen och strategin. Ramsköld lyfter

särskilt fram vikten av att hållbarhet inte är en process vid sidan om och att deras funktion är att säkra att hållbarhet kommer in i alla de befintliga processerna.



Figur A12.4. Uppfyllda steg.

Rekommendation: Vattenfall har en tydlig plan för hur de ska omforma sin verksamhet till att skapa affärer på hållbara alternativ. Företaget ser till det skapade värdet för samhället när de utvärderar verksamheten. Utan att ha undersökt företaget djupare är det omöjligt att ge en rekommendation utifrån de teoretiska ramverk som har behandlats.

A.13 Volvo Group Purchasing

Företagsfaktan är hämtad från intervjumaterial, hållbarhetsrapporter samt publik företagsinformation. Det ska förtydligas att de exempel som lyfts i modellerna endast är enstaka exempel på att de uppfyller eller inte uppfyller kraven baserat på modellerna. Alltså kan företagen ha fler aktiviteter än de nämnda som kan placeras i modellerna.

Nedan följer en sammanfattning av intervjun som gjordes med Eva Bennis, Director of Sustainability för Volvo Group Inköp.

Volvokoncernen är en världsledande tillverkare av lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner och marin- och industrimotorer. De tillhandahåller även

Respondent:	Eva Bennis
Respondents roll:	Director Sustainability and Compliance
Bransch:	Industrivaror och tjänster
Ägarstruktur:	Börsnoterat
Omsättning:	334 280 Mkr
Grundat år:	1927
Antal medarbetare:	85 403 st

kompleta finansiella tjänster och service. Koncernen har huvudkontor i

Figur A13.1. Bolagsfakta 2017.

Göteborg med produktionsanläggningar i 18 länder och försäljning i mer än 190 marknader. Eftersom Volvokoncernen lejer ut mycket av sin produktion externt är hållbara leverantörskedjor och krav på leverantörer viktigt, vilket hanteras av inköpsorganisationen.

En viktig del i Bennis arbete ligger i att säkerställa att deras leverantörer följer de krav som Volvo Group Inköp har satt upp. Idag går kraven längre än att bara hantera den egna produktion, nu tar de även ett ansvar för hur deras leverantörer arbetar. En del av arbetet innefattar valet av affärspartners där de väljer bort leverantörer som exempelvis behandlar sina anställda illa. Bennis förklarar att en del av leverantörerna väljer att förbättra sin verksamhet, men inte alla. De som vägrar står inför risken att tappa så många kunder att de inte kan existera. Bennis anser därför att hållbarhet är av stor betydelse inom inköp eftersom de har en möjlighet att påverka hur leverantörerna arbetar.

Volvo Group Inköp har länge arbetat med hållbarhet där en milstolpe var år 2006 då inköp började med att samtliga av deras leverantörer skulle utföra en självbedömning inom olika områden. Bennis har arbetat i sin roll i två år men rollen har funnits sedan 2012 och har idag

ansvaret för en grupp som arbetar med hållbarhet, där hållbarhetskraven har höjts kontinuerligt.

Volvo Group Inköp arbetar efter konceptet “People, Planet, Profit“, även benämnt som “Triple Bottom Line”. För Volvo Group Inköp innebär “Profit” att de bedriver en strategi de kan tjäna pengar på, då de annars inte kan fortsätta existera som företag. “Planet” innebär att de tar hänsyn till miljöaspekter och “People” syftar till mänskliga rättigheter och sociala frågor. Genom att kombinera dessa, skapar de en balans där de kan uppnå en hållbar leverantörskedja, förklarar Bennis. Konceptet kan appliceras på allt från inköp och sälj till HR. De använder modellen främst för deras anställda, så att de förstår deras syn på hållbarhet, vilket även innebär att konceptet ska finnas med i alla beslut som tas.

Bennis förklarar att personer som arbetar inom inköp drivs av besparingar. De vill därför lyfta hållbarhetsaspekten i deras affärer så att inte miljön eller människorna blir lidande om de gör en besparing. Det får dock inte vara för kostsamt varken för Volvo Group Inköp eller deras leverantörer och Bennis menar att det är viktigt att hitta en balans.

Principen “Protect and Enhance Brand Reputation” är en av anledningarna till varför de fokuserar på hållbarhet och varför de väljer att inte göra affärer med aktörer som inte arbetar i linje med koncernens varumärke. Bennis menar att Volvokoncernen inte är lika känsliga eftersom de säljer “B2B” och inte “B2C”, men att det är ändå viktigt. Bennis förklarar att det finns operationella fördelar med en pålitlig leverantörskedja som levererar rätt produkt vid rätt tid och i rätt kvalitet. Vidare menar Bennis att en arbetsplats där människorna mår bättre socialt resulterar i produkter av bättre kvalitet.

Bennis anser att hållbarhetsarbetet även handlar om vinst. Volvokoncernen får fler kunder om de kan marknadsföra deras produkter som hållbara. De marknadsför sig även mot den yngre generationen, en generation som kräver arbetsgivare som arbetar med hållbarhetsfrågor på ett bra sätt. De kan inte fortleva om de inte lyckas locka unga, engagerade ingenjörer som vill arbeta för dem, menar Bennis. Grundtanken bakom deras hållbarhetsarbete är att de vill lämna över vår planet till nästa generation och göra världen till en bättre plats.

På Volvo Group Sales finns ett “Responsible Sales”-program där de tittar på vilka de säljer till för att undvika att göra affärer med företag som inte arbetar hållbart. De har samma tänk

över hela Volvokoncernen och även allt som är externt ska följa koncernens värderingar, förklarar Bennis. Det som görs internt ställs det ännu högre krav på. Skillnaden med det som är externt är att de har mindre insyn i hur produktionen går till. För att kontrollera den besöker de leverantörerna, men det är ändå problematiskt att få en bild av hur de arbetar. Bennis förklarar att vid besöken görs en dedikerad revision vilket kallas "CSR-audit".

Volvokoncernen har upprättat en uppförandekod för anställda och en för leverantörer. Dessa innefattar riktlinjer som anställda ska följa samt vilka förväntningar som ställs på leverantörer. Skillnaden mellan dessa handlar om insyn och kontroll. Om uppförandekoden inte följs förs en diskussion med leverantörerna där en "action plan" fastställs för vad leverantören ska göra för att leva upp till Volvos Group Inköps förväntningar. Om leverantören inte är villig att ändra sig eller inte följer riktlinjerna har de rätt enligt avtal att bryta kontrakten, berättar Bennis. Att bryta ett kontrakt ser Volvo Group Inköp som en sista utväg och de vill hellre påverka leverantören att förändra sitt arbetssätt. Skulle problemen visas i en tidig fas skrivs inga kontrakt med leverantören.

"Vi sitter i båten ihop om alla gör sitt eget så kommer vi komma mycket kortare och långsammare fram än om vi slår ihop vårt engagemang." - Eva Bennis, Director of Sustainability för Volvo Group Inköp.

Volvokoncernen är medlemmar i nätverket "Drive Sustainability" vilket består av tio "automotive"-företag som arbetar ihop med hållbarhetsfrågor. Genom nätverket har de bland annat tagit fram ett frågeformulär till leverantörer eftersom att alla i nätverket delar leverantörsbas. Formuläret innefattar frågor om företagets organisering, hur de arbetar med hållbarhetsfrågor, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, affärsetik, "sourcing" av råmaterial och miljöfrågor. Enligt Bennis ställer Volvo Group Inköp även frågor om leverantörernas leverantörskedja. De har sett att ju längre ned i kedjan de kommer desto större är riskerna. Därför måste deras leverantörer ställa samma krav på sina leverantörer, menar Bennis. Sen måste de även se till att leverantörerna lever upp till sina policys.

"Det handlar mycket om att förstå. Vad är det vi ska göra, vart är vi på väg och varför är vi på väg dit" - Eva Bennis, Director of Sustainability för Volvo Group Inköp.

Bennis arbetar mycket med mindset. Hållbarhet inom inköp handlar om två led, förklarar hon. Det ena är att få leverantörerna att förstå vad det handlar om och det andra är att få de anställda att förstå. Därefter tillhandahåller Volvokoncernen verktyg för att de ska komma dit.

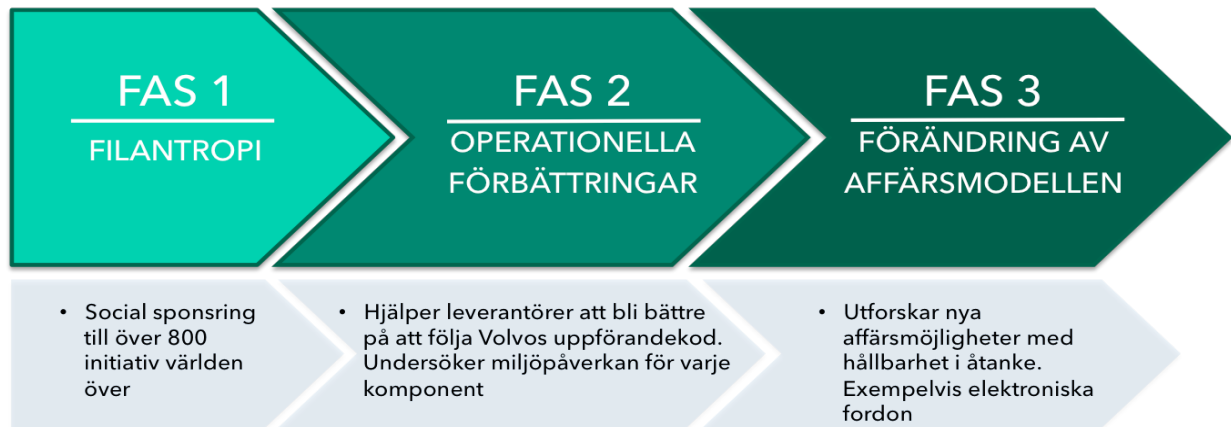
Volvo Group Inköp arbetar mycket med intern kommunikation kring hållbarhet. De vill förmedla vad de gör och har mycket konferenser och föreläsningar om ämnet. Bennis menar att det viktigaste för att få ut informationen i en stor organisation är genom incitament, särskilt gällande inköpare. Inköpare är KPI-drivna, förklarar Bennis, om hållbarheten integreras så kommer många att arbeta med det. Därför måste det integreras i bonussystemen för inköparna.

Bennis beskriver att det finns flera anledningar till varför de arbetar med hållbarhet. Det är dels ett krav från investerare. Men det är även ett sätt att förebygga risker för att inte hamna i dålig medierapportering som kan leda till att kunder väljer bort dem. På Volvo Group Inköp anser de dessutom att det är så ett ansvarsfullt företag ska agera.

Bennis förklarar att transporterna inte kommer minska framöver, men att vår värld inte kommer överleva om vi inte ändrar på hur dessa transporter görs. Därför arbetar Volvo mycket med electromobility. Koncernen har en otrolig drivkraft att hänga med i utvecklingen för de egna produkterna. Men då måste allting hänga ihop och vara hållbart, enligt Bennis.

Exempelvis måste batterierna vara gjorda på ett hållbart sätt, förklarar hon.

Volvokoncernen arbetar även med "social sponsring" och försöker kartlägga alla initiativ som pågår över hela världen, vilket är ungefär 800 stycken per år. Dessa aktiviteter innefattar allt från att köpa fotbollar till den lokala skolan till att driva utbildningar för lastbilsreparatörer i Afrika där det är en stor brist på reparatörer vilket krävs för att deras lastbilar ska hålla länge. Med initiativen vill de främst bidra till samhället. Alla initiativ följs upp och effekten av initiativen mäts, på vilket sätt beror på vilken aktivitet det är.



Figur A13.2. Uppfyllda faser.

Hållbarhetsfrågan tror Bennis kommer öka i betydelse i och med att allt blir datadrivet. Volvokoncernen mäter miljöpåverkan av varje komponent. Idag har de god uppfattning av vad deras slutprodukt, lastbilar, lämnar för miljöspår och nu försöker de även mäta varje komponents påverkan. De vill alltså mäta komponentens miljöpåverkan genom hela värdekedjan på olika delar som koldioxidutsläpp till spill. Detta tror de kommer bli en drivande faktor i framtiden och att denna typen av insamlad data tas med i besluten. Idag tar de ett ansvar för sin slutprodukt som går över de lagkrav som finns. Det har beslutats att lagkraven som gäller lätta lastbilar ska gälla även tunga lastbilar, även om lagen inte kräver det. De vill även fasa ut bly snabbare än vad lagkraven säger.

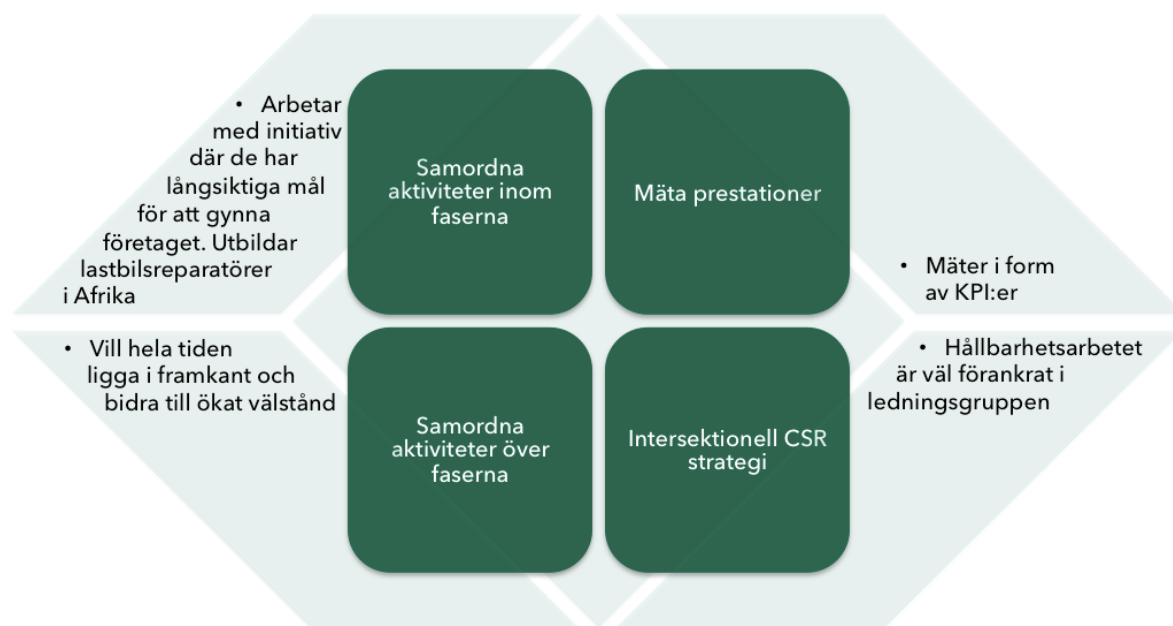


Figur A13.3. Uppfyllda ansvar.

Enligt Bennis pågår det även en diskussion inom bolaget om att de vill ligga i framkant. Deras vision är att vara “The most admired employer in the industry”. Idag har de inte uttalat om de vill förhålla sig på liknande sätt gällande hållbarhet. De arbetar inte bara med hållbarhet för att de kan hamna efter i utvecklingen, utan hållbarhet handlar om att de som företag vill ta ett ansvar mot världen.

Den stora utmaningen är att faktiskt göra något som ger effekt och hur de ska driva det som faktiskt gör skillnad. Sedan måste de kunna påverka leverantörerna på rätt sätt så att de genomför en förändring. Bara att skapa en bra inblick i hur verkligheten ser ut i leverantörernas verksamheter är en svårighet som de ställs inför.

För att bedriva ett lyckat hållbarhetsarbete på Volvo Group Inköp, menar Bennis att det är viktigt med samarbete och att se på hela värdekedjan. Sedan måste produktutveckling arbeta ihop med inköp för att kunna driva förbättring genom hela värdekedjan. På så sätt kan de även se till att allt material är återvunnet och så vidare. Sedan måste de arbeta med inställningen till hållbarhet och se till att alla förstår vikten av det. För att göra detta måste utbilda människor som alla har olika drivkrafter där vissa vill rädda världen och andra vill tjäna pengar.



Figur A13.4. Uppfyllda steg.

Rekommendation: Volvo har en tydlig vision för hur de kan verka i framtiden på ett hållbart sätt. Hållbarheten är en integrerad del av strategin och är en del av alla beslutsprocesser. Utan att ha undersökt företaget djupare är det omöjligt att ge en rekommendation utifrån de teoretiska ramverk som har behandlats.

B. Intervjumall

Allmänt.	När började ni arbeta med CSR? Hur arbetar ni med CSR? Vilka nyckel-aktioner har ni gjort för att förbättra arbetet med CSR? Har ni gjort förbättringar på verksamheten med CSR och hållbarhet i åtanke? Varför arbetar ni med CSR?
Aktiviteter.	Arbetar ni med: Aktiviteter som innebär donationer eller välgörenhetsarbete? Aktiviteten som förbättrar ert arbetssätt och era prestationer? Aktiviteten som påverkar er strategi?
Samordning av aktiviteter.	Vad vill ni åstadkomma med ert CSR arbete? Speglar/åstadkommer era aktiviteter detta?
Mätning av prestationer.	Mäter ni era CSR prestationer? Hur mäter ni era CSR prestationer?
Samordning av aktiviteterna över faserna	Finns det en röd tråd mellan era aktiviteter? Har ni en uttalad strategi om CSR? Hur samordnar ni era aktiviteter? Hur ser rapporteringsstrukturen ut för CSR frågor?
Utveckling av en intersektionell CSR-strategi.	Hur arbetar ni med CSR i företagets övergripande strategi och affärsplan? Vem är ansvarig för att driva och koordinera era aktiviteter? Har ni någon aktiv plan för att integrera CSR i verksamheten? Sitter den CSR-ansvariga med i ledningsgruppen?
Avslutande frågor.	Har ni några best-practice metoder för att lyckas med sitt hållbarhetsarbete? Står ni inför några utmaningar med CSR? Hur ser ni att ni kan arbeta vidare med CSR? Framtida förändringsplaner ni vill göra? Har ni några mål kortsiktigt och långsiktigt? Utifrån strategin, vill ni ligga i framkant och vara morgondagens lösning?