

Det finns inga miljöinvesteringar, bara lönsamma åtgärder med tydlig miljönytta

en vägledning till vad och hur

Caroline Isaksson



UPPSALA
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten

Besöksadress:
Ångströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

Hemsida:
<http://www.teknat.uu.se/student>

Abstract

Det finns inga Miljöinvesteringar, bara lönsamma åtgärder med tydlig miljönytta

There are no Environmental Investments, only profitable measures with clear environmental benefits through Business as Usual

Caroline Isaksson

Companies must constantly adapt to new concepts emerging in society. Social responsibility and sustainable development are modern concepts of today and offer a variety of activities to choose from. Therefore companies ask themselves: what are our goals and how do we reach them?

The purpose of this study is to examine the possibility of creating a simplified model, targeted towards management for prioritization and decisions on various investments

promoting the environment. The research focuses on companies from the manufacturing industries. To gain better understanding of how companies' work on these issues interviews was held with Environmental- and CSR-managers. CEO was interviewed to learn how decisions of investments related to environmental- and sustainability issues were made.

ISO 26000, a standard for social responsibility, and "Creating Sustainable Value", a model describing how working with sustainability can increase the value of the company, was used as a theoretical base. The study concluded that this model could act as a tool for companies looking to take a holistic approach in their sustainability effort. Two organizational structures within CSR were investigated and the result shows that they either integrated the issue into the entire organization or chose to place it into one single group. Both types work well as long as it is clear which structure the companies have chosen and the purpose of it.

To motivate companies to work more actively with sustainability issues new legislation will have the greatest effect. Also the concept of investments promoting the environment needs to be clearer and better defined so that it easier can be included in the economic calculations.

Handledare: Tobias Bunne
Ämnesgranskare: Marcus Lindahl
Examinator: Elisabet Andrésdóttir
ISSN: 1650-8319, UPTEC STS10 047

Populärvetenskaplig beskrivning

Företag tvingas ständigt anpassa sig till nya begrepp och behov som dyker upp i samhället. Idag talas det allt mer om att företag bör ta sitt sociala ansvar för att samhället ska uppnå hållbar utveckling. Att ta sig an dessa begrepp är inte helt lätt då de inbegriper ett stort antal olika angreppssätt och aktiviteter. Frågor som företagen bör ställa sig är *Vad ska vi ägna oss åt?* och *Hur ska vi göra detta?*

Syftet med detta examensarbete var att översiktligt undersöka om det går att skapa en förenklad modell riktad till ledningsgrupper för prioritering och beslut kring olika miljöfrämjande investeringar.

Studien avgränsades till att endast studera tillverkande industriföretag noterade på svenska börsen. 13 industriföretag valdes ut som studieobjekt. Dessa var: Alfa Laval, Assa Abloy, Atlas Copco, Billerud, Elanders, Fagerhult, Husqvarna, Holmen, Sandvik, SecoTools, SKF, SSAB och Trelleborg.

Insamlingen av empiri delades upp i två delar, en grundläggande och en fördjupande del. I den första delen genomfördes semistrukturerade intervjuer med företagens miljö-/CSR-chefer för att få en förståelse för hur företagen arbetar med dessa frågor. Sedan genomfördes ytterligare en intervjurunda med mer strukturerade frågor riktade till VD/koncernledningsmedlem för att ta reda på hur beslut tas gällande investeringar för miljö och hållbarhetsfrågor.

Som teoretisk grund användes ISO 26000, en standard för socialt ansvar, samt modellen Creating Sustainable Value skapad av Mark Milstein och Stuart Hart, beskrivande hur företag kan arbeta med hållbarhet och samtidigt öka sitt värde. Utifrån intervjuerna skulle sedan kärnområdena i ISO 26000 placeras in i modellen så att dessa förenas till en modell som svarade på företagens frågor om vad de ska göra samt hur de ska göra det.

Studien visade fyra tydliga slutsatser:

Den första var att modellen som slutligen utformades bör ses som ett förslag på ett verktyg för företag som vill ta ett helhetsgrepp om sitt hållbarhetsarbete och samtidigt vara säkra på att det inte missar några delar.

Den andra var att de intervjuade företagens organisationsstrukturer gällande hållbar utveckling gick att dela upp i två tydliga grupper. Antingen hade de integrerat frågan i hela organisationen eller så valde de att förlägga frågan till en enstaka grupp som fick rollen av en stabsfunktion. Båda typerna torde fungera väl så länge som företaget är tydligt med vilken de valt samt syftet med valet.

Den tredje var att nya lagkrav var den faktor som företagen ansåg skulle ha störst påverkan för att de i framtiden ska arbeta mer aktivt med miljö och hållbarhetsfrågorna.

Den fjärde var att det krävs en tydligare definiering av begreppet miljöinvesteringar samt att begreppet bör inkluderas i en företagsekonomisk kalkyl för att motivera företag att ta större ekonomisk hänsyn till frågan.

Förord

Arbetet som ligger bakom denna rapport har både varit roligt, lärorikt, slitsamt och omväxlande. Jag har träffat en rad olika människor och företagsrepresentanter som alla bidragit med kunskap och erfarenheter för att möjliggöra denna studie. Ett stort tack till alla er som ställde upp på att bli intervjuade.

Jag vill även tacka WSP Environmental som gav min möjlighet att genomföra studien via gruppen miljömanagement i Stockholm. Att få vara en del av gruppens engagemang och kreativitet har givit mig extra motivation, tack till Er alla. Ett extra tack till min handledare Tobias Bunne som inspirerat och stöttat mig lite extra under resans gång. Tillsammans hittade vi en målsättning och ett syfte där min utbildning kunde kombineras med WSP's branschkunskap, resultatet blev denna studie. Tack övriga personer på WSP för den tid, erfarenheter och information ni ställt upp med.

Även tack till min ämnesgranskare Marcus Lindahl, universitet lektor i industriell teknik vid Institutionen för teknikvetenskaper, Industriell teknik, Uppsala Universitet.

God Läsning!

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1. Standarder och rapporteringssystem	5
1.2. Bakgrund till rapporten	6
1.3. Syfte och frågeställning	7
1.4. Avgränsning	7
2. Metod	8
2.1. Tillvägagångssätt	8
2.2. Urval	10
2.3. Intervjuer	10
2.3.1. Informationsinsamlande om "Creating Sustainable Value"	11
2.3.2. Intervju med ansvariga för företagets CSR- och miljöfrågor	11
2.3.3. Intervju med koncernledning	12
2.4. Sammanställning av informationsinsamlandet	13
2.4.1. Förstudie	14
2.4.2. Inledande intervjuer	14
2.4.3. Fördjupande intervjuer	15
2.5. Tolkning av resultat samt kritiska reflektioner	15
3. Teoretiskt underlag och utformande av referensram	17
3.1. Centrala Begrepp	17
3.2. ISO 26000 – en standard beskrivande vad företag kan välja att göra för att ta sitt sociala ansvar	18
3.2.1. De sju principerna i ISO 26000	19
3.2.2. De sju kärnområdena	20
3.3. Två verktyg för att utvärdera företags miljöarbete - "Global Reporting Initiative's" och "Creating Sustainable Value"	22
3.3.1. Global Reporting Initiative's, GRI	22
3.3.2. Creating Sustainable Value	23
3.4. Teoretisk referensram	25
3.4.1. Uppbyggnad	25
3.4.2. Användning	27
4. Industriföretagen och deras hållbarhetsarbete	28
4.1. Organisation	28
4.1.1. Rätten till beslut rörande miljö och hållbarhet	28
4.1.2. Arbetet med miljöfrågor; arbetsprocessen och organisationen	29
4.1.3. Hållbarhetsarbetet och strukturen kring detta	30
4.2. Beslutsprocesser	33
4.2.1. Prioritera bort miljön eller göra mer?	34
4.2.2. Lärdomar från förr	35
4.3. Miljön och pengarna	35
4.4. Hinder och problem	37
4.5. Framgångsfaktorer	38
5. Analys och Diskussion	40
5.1. Bakomliggande faktorer	40
5.1.1. Begreppsanalys	40
5.1.2. Organisationsstruktur	41

5.2.	Att skapa hållbart värde utifrån ISO 26000	42
5.2.1.	Internt – Idag	43
5.2.2.	Externt – Idag	44
5.2.3.	Internt – Imorgon	45
5.2.4.	Externt – Imorgon	45
5.2.5.	Fyrfältaren och ISO 26000 i samma modell	46
5.3.	Diskussion kring modellens funktionalitet	48
6.	Slutsatser	50
6.1.	Vidare studier	51
7.	Referenslista	52
7.1.	Intervjuer	52
7.2.	Föredrag	53
7.3.	Elektroniska källor	53
7.4.	Tryckta källor	55

Figurer och Tabeller

Figur 1	Modellen Creating Sustainable Value	24
Figur 2	Basen till tankemodellen	25
Figur 3	Bakomliggande information som påverkar företagen agerande	26
Figur 4	Teoretisk referensram	26
Figur 5	Slutlig prioriteringsmodell	47

Bilagor

Bilaga 1.	Frågor till Christina	57
Bilaga 2.	Intervjumall 1	58
Bilaga 3.	Intervjumall 2	62
Bilaga 4.	Intervjuer till VD	66

Ordlista

Code of Conduct - uppförandekod, en uppsättning av konventionella principer och förväntningar som anses bindande för varje person som är medlem i en viss grupp.

CSR - Corporate Social Responsibility, företags samhällsansvar.

GRI - Global Reporting Initiative, riktlinjer för rapportering av hållbarhetsarbete.

GRI är en av de mest erkända och spridda ramverket som finns för redovisning och rapportering av hållbarhetsinformation. Tanken med GRI är att den ska ge riktlinjer för vad en hållbarhetsredovisning ska innehålla, hur redovisningen ska gå till samt vilka indikatorer som ska rapporteras (GRI, 2010) Den Svenska regeringen har bestämt att alla statliga bolag ska rapportera sin hållbarhetsredovisning enligt GRI. Uppföljningar visar på att bolagen ägnar sig mer systematiskt åt hållbarhetsarbetet samt att lägstanivån på rapporteringen höjts. Svårigheten med rapporteringen är att finna de nyckeltal som är relevanta för det egna bolaget. (Boglund m.fl., 2010)

Global Compact - Internationella principer kring mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och korruption riktade till företag.

ISO - International Standard Organization, internationellt standardiseringsorgan.

IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change, FN:s klimatpanel.

SIS - Swedish Standard Institute, svenskt standardiseringsorgan som är en fristående ideell förening med medlemmar från både privat och offentlig sektor.

1. Inledning

Samhällsdebatten har under de senaste åren skiftat fokus, från att uteslutande avse miljöproblem till att tala om begreppet hållbar utveckling. Syftet är inte längre att endast rädda miljön, numera är det övergripande målet istället hållbar samhällsutveckling. En förutsättning för att uppnå detta är att ekonomisk utveckling och social välfärd förenas med god miljö. (Naturvårdsverket, 2010-08-25) En ansvarsfull och professionell ägare av ett företag bör därmed ta ansvar för de frågor som rör socialt ansvar och hållbar utveckling. Ansvaret ligger på alla företag, statligt samt privat, och förväntas vara långsiktigt och ständigt pågående med fokus på förbättring. (Olofsson, 2010) Det handlar om att tänka cykliskt och utgå ifrån vad världens ekosystem klarar av att balansera. Det handlar om att tänka rätt ifrån början i kontrast till att göra mindre fel. Fokus bör inte uteslutande handla om effektivisering utan bör även inkludera viljan att nå mänskligt välbefinnande med en fungerande ekonomisk utveckling och samtidigt se till att de ekologiska systemen är i balans. (SVID, 2010)

Många företag får, på grund av frågans komplexitet, problem med sitt anseende med anledning av att de ännu inte hunnit anpassa sig till alla delar som frågan rymmer. Det är svårt att agera ostraffat i den gråzon som finns mellan lagen och samhällets åsikter om vad de anser vara oetiskt. Effekten av att uppfattas som oetisk eller att inte ta ett tillräckligt socialt ansvar kan leda till negativa framställningar i media eller minskad försäljning. (Affärsvärlden, 2001) Dilemmat för företagen är att frågan om att ta ett socialt ansvar många gånger är komplex och innefattar ett brett spektrum av aktiviteter. Komplexiteten gör det svårare att klargöra vilket sätt som är det bästa sättet att ta sig an frågan. Tidigare studier visar på att företagens beslut gällande dessa frågor för det mesta baserats på magkänslan hos ledningen. I vissa fall där de baserades på någon form av ekonomiska grunder, var det oftast kortsiktiga grunder som inte stod i förhållande till frågans längd (som oftast är mer långsiktig). (Integrerad Rapportering, 2010) Oftast saknades analyser gällande vilken åtgärd som gör att företaget får ut största möjliga värde av den investering de väljer att satsa på. Företagen ansåg själva att det många gånger saknade tid, pengar och kunskap för att fullt ut söka svaren på dessa frågor. (Sjöberg C, 2010)

Det finns en kritisk massa i samhället som anser att företagen inte ska ägna sig åt arbete med hållbar utveckling, även kallat CSR (Corporate Social Responsibility). De hävdar att det endast fungerar som ett strypkoppel på företagen, som tar tid och pengar från deras vanliga arbete i verksamheten. (Aktiespararna, 2009) Under senare tid har studier genomförts för att motbevisa skeptikerna samt försöka påvisa att det finns ett samband mellan företags arbete med hållbar utveckling och deras ekonomiska utveckling. Ingen har dock helt kunnat påvisa vilka faktorer som leder till ett öka värde för företaget. Bidrag från ett antal studier gör det däremot möjligt att skönja ett positivt samband mellan företagens hållbarhets arbete och dess värde. De tre nedan följande styckena exemplifierar några av dessa studier.

1.1. Standarder och rapporteringssystem

Folksams index för ansvarsfullt företagande visar att de stora ägarsfärerna på börsen skiljer sig åt genom att de som har en stark och stabil ägarsfär presterar bättre än genomsnittet.

Slutsatsen som dras är att starka ägare anses vara mer ansvarsfulla ägare. Detta kan vara en orsak till att index visar på att hög avkastning på lång sikt hänger ihop med etik och miljö. (Folksam, 2009)

Lars G Hasse (2008) påvisar i sin studie ”CSR - Från risk till värde” att arbete med CSR påverkar företagets värde. Studien diskuterar hur företags syn på arbete med CSR-frågor ändrats över tid, från något riskfyllt och problematiskt till något oundvikligt och potentiellt värdefullt.

IBM (2008) har bidragit med studien ”Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility”. Huvudpoängen är att många företag ser CSR som en tillväxtpotential istället för som förr då de såg det som extra arbete. En vanlig anledning till att företag väljer att arbeta med CSR är att de hoppas kunna skapa nya konkurrensfördelar och affärsmöjligheter

För att underlätta företagets arbete med hållbar utveckling utvecklas nya standarder och rapporteringssystem. Utbudet kan många gånger uppfattas som omfattande vilket i sin tur försvårar företagets val när de ska välja arbets sätt. GRI (Global Report Index) är ett exempel på en riktlinje för rapportering av hållbarhetsarbete, bestående av riktlinje för hur företag på frivillig basis kan redovisa sitt hållbarhetsarbete. Standarden är den mest accepterade standarden i sitt slag. (GRI, 2010) Global Compact är ett exempel på en plattform utvecklad av FN som riktar sig till företag som vill ansluta sina strategier till globalt erkända riktlinjer för hur företag ska förhålla sig till mänskliga rättigheter, arbetskraft, miljö och anti-korruption. (Global Compact, 2010) ISO (International Standard Organization) är världens största standardinstitut som sätter upp riktlinjer industriella och kommersiella internationella standarder. Några av de mest kända ISO-standarder är ISO 9000-serien gällande kvalitetsledningssystem, ISO 14000-serien gällande miljöledningssystem samt ISO 26000 gällande organisationers sociala ansvar. (ISO, 2010)

1.2. Bakgrund till rapporten

Inget av ovanstående standarder eller rapporteringssystem löser allena företagets frågor om *vad de ska göra* och *hur de ska göra det* gällande hållbar utveckling.

Miljömanagementgruppen på teknikkonsultföretaget WSP Environmental hade uppmärksammat att frågan dök upp allt oftare i deras kontakt med kunder. WSP hade även en uppfattning om att företagsledningar (främst i större bolag) i allt större utsträckning tagit sig an frågor kring hållbarhet, antingen som ett helhetskoncept kring CSR eller som integrering av redan befintligt arbete. Företagen upplevde stundom att det var svårt att på ett konkret och ekonomisk försvarbart sätt hantera ambitionsnivå, omfattning samt på ett tidigt stadium prioritera vilka insatser de först bör hantera. (Bunne, 2010) För att bringa klarhet i frågorna *vad ska vi göra* och *hur ska vi göra det* efterfrågades ett verktyg eller en modell som underlättade dessa val. WSP hade börjat titta på några befintliga modeller bl.a. ISO 26 000, en standard för socialt ansvar innehållande konkreta exempel på vad företag bör inrikta sig på, samt modellen ”*Creating Sustainable Value*” skapad av Mark Milstein och Stuart Hart (2003), beskrivande hur företag kan arbeta med hållbarhet och samtidigt öka sitt värde. WSP intresserade sig för en grundligare genomgång av modellerna för att se vilken utvecklingspotential och funktionalitet de hade i kombination med varandra. Detta intresse möjliggjorde detta examensarbete. Den initiala tanken med studien var att utifrån

ovan beskrivna problem bidra med att föra frågan vidare och närmare en lösning, möjligtvis i form av ett prioriteringsverktyg för att underlätta företagens val i arbetet med socialt ansvar.

1.3. Syfte och frågeställning

Syftet med detta examensarbete är att översiktligt undersöka om det går att skapa en förenklad modell riktad till ledningsgrupper för prioritering och beslut kring olika miljöfrämjande investeringar.

För att svara på syftet krävs att nedanstående sakområden beaktas:

- Lyfta fram och belysa de centrala kärnområdena för socialt ansvar i standarden ISO 26 000.
- Går det att identifiera vilka av kärnområdena upptagna i ISO 26 000 som svenska företag generellt ser som lönsamma att investera i?
- Beskriva syftet och funktionen med modellen *Creating Sustainable Value*, samt hur modellen kan ligga till grund för en utökad beslutsmodell?
- Identifiera hur företag organiserar sig kring miljö och hållbarhetsfrågor idag.
- Identifiera vilka miljöåtgärder (miljöinvesteringar) företag hittills, just nu och inom en snar framtid valt att prioritera och varför. Går det att generalisera och hitta en allmän prioriteringsordning?
- Titta på vilka hinder och problem företag hittills ställts inför.

1.4. Avgränsning

Denna typ av studie skulle gå att applicera på vilken bransch, i vilket land som helst. Men i överensstämmelse med Boglund, De Geer och Hallvarsson (2009) konstaterades att olika aktiviteter passar olika väl beroende på vilken bransch företaget tillhör och vilka resurstillgångar de har. Denna studie avgränsades till företag inom tillverkande industrier. Företagen skulle även vara stora svenska företag, noterade på Stockholmsbörsen för att resurstillgångarna inte ska skilja allt för mycket mellan företagen.

2. Metod

I följande kapitel presenteras en genomgående beskrivning av studiens uppkomst, dess metodologiska tillvägagångssätt samt dess styrkor och svagheter. En grov indelning av genomförandet bildar följande block; Inläsning, Intervjuer med CSR/miljöansvariga, fördjupande intervjuer med representanter från koncernledningarna, sammanställning av materialet samt framställande av rapporten.

2.1. Tillvägagångssätt

Grunden till denna studie, orsaken till dess uppkomst, samt vad som delvis kom att bli dess teoretiska ramverk kom på initiativ från personer på WSP Environmental, miljömanagementgruppen i Stockholm. I deras vardag som konsulter samt i kontakten med kunder hade de uppmärksammat svårigheten för företag att prioritera mellan aktiviteter rörande socialt ansvar. Genom att ta fram några värdeskapande aspekter samt ett verktyg för att prioritera mellan dessa ansåg de sig kunna bidra med ett förslag för att underlätta företagens problem. Innan denna studie påbörjades hade de kommit i kontakt med en modell som visade på ett arbetssätt för hållbar utveckling som även möjliggjorde ökat aktievärde för företagen. Upphovsmakarna till teorin, Stuart L Hart och Mark B Milstein(2003) benämnde modellen ”Creating Sustainable Value”. I denna studie kommer modellen även att benämnas som ”fyrfältaren” i likhet med dess uppbyggnad som består av fyra fält. I rapportens teoretiska del ges en djupgående förklaring av modellen och dess användning. Förhoppningen med denna studie var att kunna bidra till bildandet av verktyget. Arbetet påbörjades därför med en inläsningsperiod där teorin undersöktes närmare för att öka förståelsen för dess användning samt dess bakgrund.

Inläsningsperioden upptog drygt 1/3 av studiens totala tid, där största delen av tiden användes till att studera hur hållbar utveckling och CSR-frågor gestaltats i litteratur och media. Syftet var att få en tydlig bild över hur utvecklingen sett ut kring dessa frågor samt vilka frågor som är aktuella idag. I och med att de tilltänkta intervjuobjekten hade positioner inom respektive företag som motsvarade miljöchef eller CSR-chef, antogs de vara väl insatta i aktuella frågor och problemställningar kring dessa ämnen. En dialog med dessa personer torde därför underlättas om intervjupersonen var inläst på ämnet och väl förberedd. En osäker intervjuperson kan i värsta fall påverka intervjuobjektet så att denne inte lämnar ifrån sig för studien relevant information. (Maylor H, Blakmon K, 2005) För att undvika detta samt att ha möjligheten att ställa relevanta frågor och följdfrågor, i och med valet av semistrukturerad intervjumetodik, tilläts en längre inläsningsperiod.

Under senare delen av inläsningsperioden påbörjades arbetet med att utse ut en bransch att studera. Enligt tidigare studier av bland annat Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009), har det visat sig finnas skillnader i företags arbete med socialt ansvar, främst gällande vilka aktiviteter de i förstahand väljer att arbeta med. Eftersom denna studie är av kvalitativ karaktär syftar den inte till att statistiskt säkerställa resultatet. En kvalitativ analys utesluter däremot inte en viss grad av generalisering i analysen, resultatet kan sägas tyda på att det skulle kunna vara på ett visst sätt i denna bransch. (Holme, Solvang, 1997, s.14) Diskussioner gällande val av bransch genomfördes med handledare, personal på WSP samt ämnesgranskare från Uppsala Universitet. Förhoppningen var att finna en bransch som

arbetat med miljö- och hållbarhets frågor under en längre tid, för att eventuellt kunna påvisa förändring över tid i deras arbete och tankesätt kring dessa frågor. Under tiden som litteratur undersöktes, uppdagades det att många av företagen som exemplifierades i böcker var industriföretag. (Hållbart värdeskapande, 2010) Illustrationer och exempel från fastighetsbranschen gick att finna i artiklar men inte i samma utsträckning som industrisektorn. Det gick inte heller att finna beskrivningar i litteratur om hur fastighetsbranschen historiskt arbetat med hållbar utveckling och socialt ansvar, varför dessa företag inte valdes. En mer djupgående diskussion kring urvalet samt hur intervjuerna fortskred går att finna under rubrikerna ”Urval” och ”Intervjuer”.

Denna studie försöker inte testa om den insamlade empirin är allmängiltig för alla företag i alla branscher utan det primära syftet är att öka förståelsen för problemen och tillvägagångssätten vid beslut rörande CSR-frågor. Viss gruppering av empirin är däremot önskvärd och troligtvis oundviklig, i och med att den teori som används leder till att empirin kategoriseras och placeras i eller utanför förutbestämda referensramar. Även dessa egenskaper pekar på att studien har kvalitativ karaktär som i sin tur avgör val av företag och intervjuobjekt på företagen. Önskvärt var att intervjuobjekten hade kunskap om företagets organisation kring hållbar utveckling samt att de som hade insyn i och kunde förklara företagets beslutsprocesser kring dessa frågor. Första kontakten med respektive företag togs därför med den befattning inom företaget som motsvarande miljö/CSR chef eller ansvarig. Syftet med studien förklarades och personen fick chans att svara på om denne ansåg sig besitta önskvärd kunskap.

Tanken med intervjuerna var att de skulle vara semistrukturerade, för att intervjuobjektet skulle ha friheten att tänka fritt kring hinder och problem samt fritt förklara företagets organisation. Denna typ av intervjuteknik kräver ofta närhet till källan, antingen via personliga möten eller via telefon. Mail eller enkäter skulle minska utrymmet för att ställa följdfrågor. (Maylor H, Blakmon K, 2005, s 219-238) Detta behov av närhet till källan satte gränsen för hur många intervjuer som gick att genomföra på studiens begränsade tid.

Den sista fasen av denna studie ägnades åt att sammanfatta intervjuerna samt finna likheter och skillnader mellan de intervjuade företagen. Ganska snart uppdagades ett mönster som visade på att många av miljö och CSR-cheferna inte hade en position i koncernledningen. Då togs beslutet om att genomföra ytterligare en intervjurunda med företagen. Denna gång med de personer som har högsta beslutanderätt kring miljö- och CSR- frågorna, på många av företagen hade detta visat sig vara koncernledningen. Ytterligare en intervjurunda skulle dessutom innebära att svaren från de tidigare intervjuerna i högre grad kunde säkerställas. Kvalitativa studier kan annars ha en tendens att bli subjektiva genom att de delvis bygger på egna tolkningar av vad intervjuobjekten sagt. Ytterligare intervjuer kunde därför leda till att vissa delar från tidigare intervjuer klargjordes och säkerställdes ytterligare. (Holme, Solvang, 1997, s53)

Det kan vara svårt för andra personer att helt återupprepa denna undersökning, främst för att intervjuerna var semistrukturerade. Intervjupersonerna gavs extra utrymme att prata vidare om ämnen, trots att de inte fanns med på intervjumallen, om ämnet låg inom temat för denna studie. I många intervjuer följdes därmed inte intervjumallen till punkt och pricka. (Holme, Solvang, 1997, s53) För att underlätta en replikering av studien ges det i

nästa stycke en förklaring om hur urvalet fortlöpte samt hur intervjufrågorna utformades och slutligen en förklaring om hur intervjuerna genomfördes.

2.2. Urval

I och med att kvalitativa studier inte kräver att resultatet är statistisk säkerställt väljs oftast ett mindre urval ut för att studeras. För att säkerställa svarens relevans krävs att urvalet i större grad står i relation till studiens syfte.

Som tidigare nämnts blev urvalsgruppen för denna studie tillverkande industriföretag börsnoterade på SOX, svenska börsen. Valet av företag var inte helt självklart då första tanken med studien var att jämföra två branscher, en där arbetet med CSR precis påbörjats och en där arbetet pågått under längre tid. Detta med förhoppningen att en jämförande bild skulle vara bästa sättet att svara på studien syfte. Industri branschen skulle i detta fall representera de som arbetat längre med CSR. Efter diskussioner med WSP och Universitetet valdes endast industrisektorn som studie objekt, där ett argument var att fler företag inom samma bransch skulle hinna intervjuas. Även Borglund, De Geer och Hallvarssons (2009) argument gällande olika branschers förutsättningar att genomföra olika aktiviteter användes som argument för att endast välja en bransch. En bransch skulle på ett mer representativt sätt beskriva hinder och problem samt lyckosamma exempel inom CSR. Ett företag som inte arbetat lika länge med hållbarhetsfrågor kan antagligen inte ge lika bra svar på frågorna ”Vad ska företag göra” samt ”Hur ska de göra detta”.

Efter att studien avgränsats till en bransch upprättades en lista med 15 företag samt möjliga kontaktpersoner på dessa företag. 15 var inget absolut tal för denna studie, utan sågs mer som en lista att utgå ifrån samt ett rimligt antal företag att hinna intervjuas under studiens tidsramar. Kontaktpersonerna och de eventuella intervjuobjekten hade oftast en position i företaget som motsvarade miljö- eller CSR-chef. Personerna kontaktades initialt via telefon, då studiens syfte förklarades samt att de tillfrågades att ställa upp på en intervju som skulle vara ungefär en timme. Vid utebliven telefonkontakt sändes ett mail till personen, innehållande en presentation om studiens syfte samt frågan om de kunde ställa upp på en intervju. Detta kontaktsätt resulterade i 13 jakande svar samt två företag där svar helt uteblev. Urvalet klassas som ett icke-sannolikhetsurval i och med att de inte valts ut slumpmässigt. Slumpmässiga urval anses bäst i en kvantitativstudie i och med att dessa resultat ofta ska statistiskt säkerhetsställas. Vid urvalet till denna studie tillämpades i stället ett bekvämlighetsurval genom att de företag som var tillgängliga valdes. (Bryman, s 101, 114-115) De 13 företag blev; Alfa Laval, Assa Abloy, Atlas Copco, Billerud, Elanders, Fagerhult, Husqvarna, Holmen, Sandvik, SecoTools, SKF, SSAB, Trelleborg. Nästkommande stycke beskriver mer ingående hur intervjuerna genomfördes.

2.3. Intervjuer

I följande stycke ges en genomgång hur de olika intervjuerna planerades, genomfördes och följdes upp. Rubrikordningen överensstämmer med den kronologiska tidsordning som intervjuerna genomfördes i. Efter det sista stycket visas en sammanfattande tabell över samtliga intervjuer.

2.3.1. Informationsinsamlande om ”Creating Sustainable Value”

I ett tidigt skede av litteraturgenomgången för modellen ”Creating Sustainable Value” eftersöktes information rörande dess praktiska användningsområde. Kontaktnät inom WSP visade på att andra AP-fonden använt sig av modellen för att kartlägga, analysera och diskutera de företag där de bedriver aktiv ägarstyrning, vilket även fanns beskrivet i deras ägarrapport. (Ägarrapport, 2007, s. 5) Vidare kontakt togs med Christina Olivecrona, en av initiativtagarna till andra AP-fondens användande av denna modell. Ett inledande telefonsamtalet genomfördes i ett tidigt skede av denna studie, med syftet att undersöka användningsområdet av modellen samt dess för- och nackdelar. Samtalet som var mer av en diskussion, genomfördes via telefon, utan några förutbestämda frågor. Målet med telefonsamtalet var att utveckla ett resonemang kring modellens praktiska användningsområde.

Ett andra samtal genomfördes med Christina i slutet av inläsningsperiod med syftet att fördjupa diskussionen kring modellens användningsområde och utvecklingspotential. Inför detta möte utformades en samtalsmall med ett antal punkter som behövde belysas (se Bilaga 1). Några punkter handlade om att råda klarhet i sådant som rörde användandet av modellen och som inte blev tydligt belyst under det första samtalet. Det andra mötet beaktas därmed som en fördjupning av det första samtalet. När grunden till den teoretiska referensramen fanns på plats påbörjades arbetet med att intervjua företagets CSR- och miljöchefer.

2.3.2. Intervju med ansvariga för företagets CSR- och miljöfrågor

Val av intervjumetodik för de inledande intervjuerna med företagets miljö- och/eller CSR-chefer blev av semistrukturerad karaktär. En strukturerad intervju var inte att föredra då dessa oftast används när det rör sig om att samla in fakta till en kvantitativ studie, för att statistiskt säkerställa svaren. En helt ostrukturerad intervju var inte heller att föredra i och med risken att diskussionerna då kunde frångå studiens intention. Förhoppningen med en semistrukturerade intervjuer var att den skulle ge utrymme till friare diskussioner och vida svar, men ändå hålla sig inom ett valt område med hjälp av ett i förväg framtaget intervjuunderlag. (Maylor H, Blakmon K, 2005, s 219-238)

Vid planeringen av intervjuerna beslutades att dela upp dem i två delar. De tre första intervjuerna användes som pilotstudier för att undersöka tidsåtgången, vilka frågor som lämpade sig bäst samt för att säkerställa val av intervjuteknik. Intervjumallen för dessa intervjuer går att finna som Bilaga 2 i slutet av denna rapport. Tanken var att övergripande dela upp intervjun i tre block, med en inledning där intervjuobjektet fick berätta om sig själv samt beskriva företagets organisationsstruktur kring miljöarbete. I det andra blocket gjordes försök att utröna vilka av de sju kärnområdena nämnda i ISO 26000 som företagen jobbar med idag, samt om de ansåg någon viktigare än någon annan. Det sista blocket berörde modellen ”Creating Sustainable Value” där frågorna utformats för att se vilka aktiviteter företagen arbetar med idag samt vilka de arbetat med och vad de vill arbeta med i framtiden.

Efter de tre inledande intervjuerna justerades intervjumallen för att undvika de problem som uppdagats under pilotstudierna. Justeringarna innebar att några frågor ströks samt att

det blev mindre fokus på att jämföra varje kärnområde från ISO 26000 med företagets verksamhet. Det visade sig under pilotstudien att företagen hade en tendens att svara på dessa frågor genom de inledande frågorna. Efter denna modifiering användes samma intervjumall (se Bilaga 4) till resterande 10 företag. Mallen liknar den tidigare i stor utsträckning, däremot förändrades intervjumetodiken genom att ISO 26000 delen inte fick lika stort utrymme. Tidsåtgången ansågs bli för stor om varje kärnområde avhandlades grundligt. Viktigare var att få en inblick i hur organisationen såg ut och fungerade samt att få en förståelse för vad företagen ansåg vara hinder och problem kring CSR- och miljöfrågor.

Ungefär hälften av företagen hade huvudkontor utanför Stockholmsområdet. Personliga intervjuer skulle i dessa fall kräva allt för långa resor vilket medförde att alternativet blev att genomföra dessa via telefon. Skriftliga svar var i detta skede omöjligt med tanke på att intervjumallen endast var ett stöd i de semistrukturerade intervjuerna. Telefonintervjuer tilläts med förhoppning om att intervjupersonen skulle kunna ge relevant information via telefon så länge som samma intervjumall användes. Frågorna var inte av sådan karaktär att närhet till källan var nödvändig för att till exempel kunna avläsa ansiktsuttryck när denne svarar. När intervjuerna genomfördes upplevdes det inte som någon större skillnad i svaren beroende på intervjusätt, efteråt framgick dock en viss skillnad i tidsåtgång mellan de olika intervjutyperna. Merparten av intervjuerna spelades in vilket medförde att det i efterhand gick att mäta upp ett tidsintervall som visade på att genomförandena av intervjuerna varade 40-60min. Telefonintervjuernas tidsåtgång hamnade oftast på den nedre halvan av denna skala. Trolig förklaring till detta kan vara avsaknad av personlig kontakt som kan leda till minskat antal diskussioner utöver de förutbestämda intervjufrågorna. (Maylor H, Blakmon K, 2005, s 219-238) De personliga intervjuerna genomfördes på intervjuobjektets kontor, där samtalen många gånger påbörjades redan i receptionen, samt fortgick en stund efter att den officiellt avslutas.

En reflektion som gjordes efter intervjuerna var att intervjuobjekten kunde presentera information så att den uppfattades fördelaktigt för företaget, trots att de pratade om områden där företagen hade brister och behövde förbättras. Detta var något som behövde belysas samt ha i åtanke när materialet bearbetades, främst för att bibehålla en kritisk syn på det insamlade materialet. Bearbetningen av materialet påbörjades så snart det gick efter att en intervju genomförts genom att lyssna på det inspelade materialet samt transkribera det. Genom att kontinuerligt bearbeta material uppstår en snöbollseffekt genom att materialet ständigt fylls på och ökar i omfattning samt genererar en inblick i vart resultatet är på väg. Efter att alla företag intervjuats sammanställdes informationen i ett dokument som blev 50 sidor långt. Resultatet var dock inte helt tillfredställande på grund av att information saknades för att helt kunna svara på studiens syfte. Tack vare en kontinuerlig sammanställning gick det snabbt att se denna lucka samt finna en åtgärd. Lösningen blev att genomföra en intervjurunda till med representanter från koncernledningen. Hur arbetet med dessa intervjuer fortskred beskrivs i nästa stycke.

2.3.3. Intervju med koncernledning

Efter de 13 inledande intervjuerna med representanter på företagen, som arbetade med miljö- och CSR-frågor, stod det klart att studien hade två luckor som behövdes fyllas. Det

ena var att företagsrepresentantens position oftast saknade en fullgod insyn i hur CSR-frågorna värderades strategiskt inom företaget. En förklaring var att de inte hade en plats i koncernledningen där de flesta strategiska besluten tas. Det andra var att friheten som ges i semistrukturerade intervjuer ibland kunde medföra att frågor inte belystes i den grad som behövdes för att svara på studiens syfte. Detta berodde troligtvis på att intervjuobjektet inte hade tillräcklig kunskap kring dessa frågor. För att avhjälpa detta samt för att i viss mån säkerställa vad tidigare intervjuobjekt sagt genomfördes ytterligare en intervjurunda. Syftet denna gång var att lyfta de frågor som inte belystes tillräckligt under den första intervjurundan samt addera frågor som ansågs saknade. Tidsåtgången per intervju beräknades bli kortare än tidigare intervjurunda, 15-30 minuter istället för en timme. Detta främst på grund av att det inte fanns tid att genomföra längre intervjuer samt att frågorna var färre och mer fokuserade kring valda teman. För att ytterligare säkerställa att rätt information togs fram tillfrågades först och främst medlemmar från företagets koncernledning om de hade möjlighet att delta på en intervju. Frågorna krävde att intervjupersonen var väl insatt i företagets strategiska planerande samt processen och tankarna vid beslut. (Maylor H, Blakmon K, 2005, s 219-238)

Fokus denna gång låg på hur företagen värderar miljö och hållbarhet i monetära termer. För att vara säkra på att rätt information samlades in sammanställdes en lista på alla de frågor som skulle vara möjliga att ställa. Frågorna kategoriserades in under tre rubriker som ansågs representera den eftersökta informationen; investeringar, beslutsprocesser och utveckling. Efter att listan bearbetats slutade det med att 13 frågor valdes ut för att genomföra en mer strukturerad intervju. (se Bilaga 4)

Frågorna bifogades via mail till de personer som intervjuats tidigare, där de tillfrågades om de kunde avgöra vem i koncernledningen som var mest lämpad att svara på frågorna. Samtidigt skickades ett mail till respektive VD med frågan om denne hade möjlighet att svara på frågorna. För att underlätta de tillfrågades möjligheter att förbereda sig inför ett samtal, eller avgöra om de ville svara skriftligt, bifogades frågeformuläret och en kort information gällande studiens syfte i varje mail. Anledningen att personerna denna gång gavs utrymme att svara skriftligt var främst på grund av att frågorna var mer strukturerade, vilket möjliggjorde skriftliga svar. Genom att intervjuobjektet kunde läsa frågorna i förväg fanns dock en förhoppning om att de skulle vara mer vänligt inställda till en telefonintervju inom en vecka från att de fått mailet. (Holme, Solvang, 1997, s 53) Denna intervjuvända resulterade i sex besvarade intervjuer, samt två återbud. I nästa stycke ges en mer övergripande sammanfattning av det totala insamlade materialet till denna studie.

2.4. Sammanställning av informationsinsamlandet

I denna del sammanställs de intervjuer och seminarier som lagt grunden till detta till detta examensarbete. En sammanfattning över den insamlade litteraturen anses inte relevant i detta läge utan återges istället i slutet av rapporten, i referenslistan. Materialet presenteras i tabellform i den kronologiska ordning som den samlats in. Kapitlet har delats upp i tre faser som studien genomgått; förstudie, inledande intervjuer och fördjupande intervjuer.

2.4.1. Förstudie

Tabell 1 sammanfattar vilka seminarier och aktiviteter som genomfördes för att få en grundläggande förståelse för områden hållbar utveckling. Tabellen innehåller även en kolumn som förklarar vilken person som intervjuades eller ansvarade för seminariet.

Tabell 1 Förstudie

Intervjuade: P= personligintervju, T= telefonintervju, S= seminarium

Person	P/T/S	Tema
Christina Olivecrona	T/P	2:a AP-fondens användande av fyrfältaren
Elisabeth Ekner Petersen	S	ISO 26000
Malin Möller	S	Användningen av ISO 26000
Karin Holmqvist	S	Atlas Copco arbetar med företagets ansvar för att nå hållbar produktivitet
Olika från SSAB, bland annat VD Olof Faxander	S	SSAB – hållbarhet och miljö

2.4.2. Inledande intervjuer

I följande stycke ges en sammanfattning av de inledande intervjuerna med miljö-/CSR chefer/ansvariga på de valda företagen. **Tabell 2** innehåller fem kolumner som bland annat beskriver vilket företag som intervjuats, namnet på personen, dennes titel samt om intervjun genomfördes via telefon eller på plats.

Tabell 2: Inledande Intervjuer

P= personlig intervju, T= telefonintervju 1= första intervjumallen, 2= modifierad intervjumall utifrån mall 1

Företag	Namn	Titel	P/T;1/2	Kommentar
Sandvik	Bo Berglund	Manager non-financial assurance	T; 1	
Holmen	Lars Strömberg	Chef för miljö- och hållbarhetsfrågor	P; 1	
Assa Abloy	Stefan Tisell	Director Production Processes and Environmental Sustainability	P; 1	
Atlas Copco	Karin Holm	CR Relations Manager	P; 2	
Atlas Copco	Ann Brandhorst	Vice President Integrated Management System	P; 2	
Alfa Laval	Erika Nilsson	Miljökoordinator, Lund	T; 2	
Alfa Laval	David Ford	Corporate Social Responsibility Manager	T; 2	Genomfördes på engelska
SSAB	Kim Kärsrud	Director environmental affairs	P; 2	Genomfördes med Catarina
SSAB	Catarina Ihre	Director invest relations	P; 2	Genomfördes med Kim
Husqvarna	Jonas Willaredt	Head of environmental affairs	T; 2	
Billerud	Elisabet Olin	Informationschef	T; 2	
Trelleborg	Lars Stenblom	Head of Environmental	T; 2	

Fagerhult	Tony Grahn	HR and Communication director	T; 2	Genomfördes med Daniel
Fagerhult	Daniel Johansson	Group HR-manager	T; 2	Genomfördes med Tony
Elanders	Lena Manner	Miljö och Kvalitetsansvarig för Elanders Sverige	T; 2	
Seco Tools	Gunnar Lobell	Global miljösamordnare	T; 2	
SKF	Ulf Andersson	Miljöchef, Environmental head of Safety	T; 2	

2.4.3. Fördjupande intervjuer

Följande stycke sammanfattar de företag och personer som ställde upp på ytterligare en intervju. Detta redovisas i Tabell 3 som även inkluderat de företag som av någon anledning tackade nej till en intervju. Vanligaste orsaken till att de tackade nej var tidsbrist eller kommentaren gällande frågornas tillämplighet på deras företag.

Tabell 3: Fördjupande intervjuer

Svar via: T= telefonintervju, M= svar via mail, A= avböjde

Företag	Namn	Titel/position	T/M/A	Kommentar
Atlas Copco	Ronnie Leten	VD	T	Genomfördes på engelska
Billerud	Magnus Wikström	Teknisk direktör	T	
SSAB	Kim Kärsrud	Director of Environmental Affairs	M	
Husqvarna	Magnus Yngen	VD	T	
Sandvik	Anders Wallin	Informationsdirektör	T/(A)	Ringe själv upp, kunde dock inte svara på alla frågor
SKF	Ulf Anderson	Miljöchef	T/A	pga. tidsbrist genomfördes inte intervjun
Seco Tools	Gunnar Lobell	Global miljösamordnare	M/A	pga. tidsbrist genomfördes inte intervjun
Trelleborg	Peter Nilsson	VD	M	

2.5. Tolkning av resultat samt kritiska reflektioner

I de tidigare styckena har framförallt arbetsprocessen innan och under intervjuerna redogjorts. Detta stycke kommer främst beskriva hur materialet tolkats samt möjliga förändringar som kunnat förbättra studien ytterligare.

Holme och Solvang (1997) beskriver att när intervjuer genomförs är det viktigt att reflektera över vilken roll intervjuobjektet har samt fundera på hur intervjuaren ska förhålla

sig till dennes svar. (Holme och Solvang, 1997, s60) Under denna studie ansågs det inte relevant att efter de inledande 13 intervjuerna lägga in tolkningar i form av hur länge personen var tyst eller om de tvekade i vissa svar. Syftet med intervjuerna var att i stora drag få intervjuobjektets syn på verksamheten och därför ansågs det rimligt att ta intervjuobjektet på orden. Däremot ansågs det viktigt att ha kännedom om dennes bakgrund för att förstå varför den svarade som den gjorde. Intervjuobjekten hade alla relativt högt uppsatt position där de i många fall ansvarade för att sammanställa företagets miljö- och hållbarhets rapporter. Detta gör det troligt att de lärt sig att framställa företagets hinder och problem på ett välformulerat och korrekt vis. De skulle troligtvis inte yttra sig om de hade ett stort missnöje mot organisationen i stort.

Efter att den första intervjurundan genomförts visade det sig att större eftertanke krävts innan intervjuerna för att få ut rätt information. Reflektioner skulle gjorts gällande vilken roll intervjuobjektet hade inom företaget. Nu visade det sig först efter intervjuerna att personerna ofta hade en ganska informativ roll, där de tränats i att framställa företagets miljö- och hållbarhetsarbete på ett trovärdigt sätt. Valet av semistrukturerad intervjumetod gav dem utrymme att fritt prata om frågor som intresserade dem samt undvika att prata om det som inte verkade så gynnsamt. Efter intervjuerna insågs att de ibland lyckats prata runt en fråga utan att det gav något större värde för studien. I efterhand har det visat sig att närmare eftertanke vid intervjusituation hade krävts för att bedöma om svaren var konkreta exempel eller målande beskrivningar av företagets arbete.

I ovanstående kapitel har en genomgång av studiens metodologiska tillvägagångssätt beskrivits. För att fördjupa förståelsen för de tankar och teorier som ligger till grund för studien ges härnäst en beskrivning av de teorier som ligger till grund för uppbyggnaden av studiens teoretiska referensram. Teorierna samt referensramen och dess uppbyggnad beskrivs i nästkommande kapitel.

3. Teoretiskt underlag och utformande av referensram

Följande kapitel är uppdelat i fyra avsnitt som alla representerar en egen del av den teoretiska bakgrunden till denna studie. Inledningsvis förklaras några begrepp som är centrala för att placera in denna studie i ett sammanhang, samt beskriva hur denna studie uppfattar begreppen. Nästa del är en beskrivning av ISO 26000, en standard riktad till företag och organisationer med konkreta förslag på vad de kan arbeta med för att ta sitt sociala ansvar. I den tredje delen beskrivs en modell med namnet ”Creating Sustainable Value” som visar hur företag ska arbeta med hållbar utveckling och samtidigt öka sitt värde. Kapitlet avslutas med att de tre ovannämnda avsnitten sammankopplas till studiens teoretiska referensram. Referensram används som underlag för att titta på hur och vad företag ska fokusera på i sitt hållbarhetsarbete och kan ses som en hypotes om hur arbetet med hållbarhet kan fortskrida

3.1. Centrala Begrepp

Begreppen hållbar utveckling och socialt ansvar är inte helt enkla att särskilja varför en närmare förklaring av dessa behövs. För att förstå hur företagen tänker kring miljöfrågor beskrivs här några begrepp som är relevanta och vanligt förekommande. Begreppen är hållbar utveckling, socialt ansvar, miljöstrategi, miljöinvestering, miljöskuld, miljökostnad, organisationsstruktur och beslutsprocesser.

Hållbar utveckling är ett allmänt accepterat begrepp sedan det 1987 blev internationellt erkänt i rapporten ”Vår gemensamma framtid”, utgiven av Världskommissionen för miljö och utveckling. I stort handlar hållbar utveckling om att möta samhällets behov och samtidigt leva inom planetens ekologiska ramar utan att äventyra framtida generationers möjligheter att tillgodose sina behov. Hållbar utveckling utgår ifrån tre dimensioner som alla är beroende av varandra; ekonomisk hållbarhet, social hållbarhet och miljömässig hållbarhet. Ett företag som vill arbeta med hållbar utveckling kan inte utesluta någon av dessa delar utan måste arbeta med samtliga punkter. (ISO 26000, s.9)

I begreppet *Socialt ansvarstagande* (Social Responsibility, SR) är det organisationers ansvar för samhälle och miljö som står i fokus. Socialt ansvar bör dock ses som nära kopplat med hållbar utveckling. Ett företag som vill agera ansvarsfullt måste ta sitt eget sociala ansvar i beaktande för att kunna bidra till en hållbar utveckling. (ISO 26000, s.9) Ett arbetssätt som många organisationer valt att använda sig av i sitt arbete kring socialt ansvar är att sätta upp mål; finansiella mål, miljömässiga mål och sociala mål.

Målen realiseras genom ett visst arbetssätt och strategier utformas. (Bengtsson, Skärvad, 2001, s. 11) *Miljöstrategier* handlar om hur företag planerar att uppnå sina miljömål; vanliga mål är till exempel koldioxid reduktion och energieffektivisering. Det är dock inte helt lätt att göra långsiktiga ekonomiska planer för miljöarbete då de innefattar många mjuka delar av organisationen. De mjuka delarna brukar normalt inte ingå i en investeringskalkyl i och med att det många gånger är svårt att beräkna deras kostnader och intäkter. (Hallström et al, 1997)

Många mål som organisationerna sätter upp kräver någon form av investering. Ett begrepp som ännu inte helt integrerats på marknaden är *miljöinvesteringar*. Inom företagsekonomi finns ingen exakt förklaring på vad en miljöinvestering är. Uttrycket är däremot välanvänt hos gemene man, men syftningen är olika beroende på vem som tillfrågas. Extra besvärligt blir det när det talas om miljöredovisning som ska redogöra för kostnader och intäkter som företagets miljöarbete genererar. I begreppet *miljökostnad* ingår bland annat miljöskyddande åtgärder eller kostnader för företagets interna miljöarbete. En *miljöintäkt* kan bland annat vara höjda priser till följd av att kunden är villig att betala för miljövänligare produkter. *Miljöskuld* syftar oftast till företagets ”skuld” till miljön i form av kostnader som kan uppkomma i framtiden orsakade av dagens verksamhet. (Westmark, 1999) I denna rapport kommer begreppet miljöinvestering användas då det syftar till en investering som främjar miljön men behöver inte vara genomförd endast för miljön. (Persson, Nilsson, 1999)

Alla företag är uppbyggda av någon form av *organisationsstruktur* bestående av olika element i form av deras anställda och resurser. Dessa påverkar ständigt varandra och ger då upphov till olika beteenden. Det är inte alltid som ett företag har strukturen klar från början, utan de låter den snarare växa fram. Det är inte heller ovanligt att företag väljer att omorganisera och strukturera om för att de tror sig funnit ett bättre sätt att organisera sig på. Dock underlättas arbetet i verksamheten om det finns en stabilitet i organisationen så att den går att utnyttja till fullo. (Abrahamsson, B. m.fl., 2000)

Beslutsprocesser behöver inte alltid följa organisationsstrukturen utan kan i vissa fall ha en egen form av logik. Mac Grew och Wilson (1982) visade på att beslutsfattande och beslutsprocesser var förknippat med osäkerhet i många organisationer. I teorin sker de bästa besluten om beslutsfattaren omges av total säkerhet gällande vilka alternativ som finns, konsekvenserna av dessa samt dess kostnader. (Mac Grew, Wilson 1982) I verkligheten genomförs inte beslut under total säkerhet, istället väljer företagen mellan ett antal alternativ med osäkra konsekvenser och kostnader. Det kan vara svårt att avgöra om beslut är möjliga att genomföra av politiska, sociala, ekonomiska, kulturella eller tekniska skäl. Oftast är det processen fram till beslut som behöver förbättras och inte själva beslutssituationen. (Mintz et al, 1997)

Ovanstående stycke har beskrivit de begrepp som anses centrala för denna studie. En grundläggande förståelse för dessa begrepp ger en bättre insikt om vilka bakomliggande faktorer som företagen måste hantera för att kunna bedriva sin verksamhet samtidigt som de tar sitt sociala ansvar. Var för sig ger inte begreppen några konkreta exempel på vad företagen ska fokusera på för att utforma arbetet med hållbar utveckling på bästa sätt. Standarden ISO 26000 beskriver hur företag ska ta sitt sociala ansvar. I nästa stycke ges en närmare förklaring om standardens uppbyggnad och innehåll för att se hur den svara på frågan vad företag kan välja på.

3.2. ISO 26000 – en standard beskrivande vad företag kan välja att göra för att ta sitt sociala ansvar

År 1947 grundades ISO, International Organization for Standardization, som idag vuxit till världens största organisation för utveckling och publicering av internationella standarder.

ISO är ett nätverk bestående av företrädare från ca 160 nationella standardiseringsinstitut. Sveriges representant är SIS, Swedish Standards Institute, som funnits sedan år 1922. Under åren har ISO släppt en mängd internationella standarderna, bland de mest kända finns ISO 9000 för kvalitetsledning och ISO 14000 för miljöledning. (Om SIS, 2009)

Under hösten 2010 släpptes en ny standard med namnet ISO 26000, rörande socialt ansvarstagande. Arbetet med att skapa ISO 26000 påbörjades redan 2001, med fokus på att ta fram en standard tänkt att fokusera på företags sociala ansvar, Corporate Social Responsibility (CSR). Efter att en beredningsgrupp tagits fram togs beslutet att standarderna skulle rikta sig till flera än bara företag, den skulle möjliggöra att alla organisationer kunde arbeta med sitt sociala ansvar. Standarden innehåller inga krav som användaren måste följa, istället ges ett antal riktlinjer som användarna kan välja att följa eller ej. Valbarheten gör att standarden inte blir certifierbar. Den ska istället användas som ett vägledande dokument där företag själva avgör vilka frågor de kan, vill och har råd att arbeta med. (ISO 26000, 2010)

Standarden är uppdelad i sju principer och sju kärnområden. Principerna handlar om hur organisationen ska ta sitt sociala ansvar. Varje kärnområde ska genomsyras av de sju principerna. Kärnområdena beskriver i sin tur konkreta exempel på vad organisationen kan arbeta med för att ta sitt sociala ansvar. I nästkommande två stycken ges, var för sig, en mer ingående beskrivning av principerna och kärnområdena i ISO 26000.

3.2.1. De sju principerna i ISO 26000

Principerna representerar tankesättet för hur organisationer bör agera då de tar sitt sociala ansvar. ISO hänvisar till att principerna ska genomsyra och beaktas i samtliga sju kärnområden. De sju principerna är;

- *Ansvarsskyldighet*; gentemot lagar och regler, för dess inverkan på samhället och miljön samt aktörer som blir berörda av deras aktiviteter
- *Transparens*; innebär öppenhet angående beslut och aktiviteter som påverkar samhället och miljön. Informationen ska finnas tillgänglig och förståelig för de påverkade aktörerna.
- *Etiskt uppträdande*; främst genom att organisationens beteende grundas på etik, ärlighet och integritet.
- *Erkännande av intressenter*; innebär att organisationer ska respektera, bemöta och överväga berörda intressenters intressen
- *Efterlevnad av lagar*; innebär att organisationer ska acceptera och respektera lagar och förstå att dessa gäller för alla
- *Efterlevnad av internationella uppförande normer*; innebär att organisationen ska respektera att det finns olika normer för uppförande samtidigt som de håller fast vid principen om efterlevnad av lagen.
- *Respekt för mänskliga rättigheter*; genom att erkänna dess betydelse och mångsidighet. Rättigheten är universell och gäller alla länder, kulturer och situationer.

Principerna ger alltså inga konkreta exempel på aktiviteter som företagen kan ta sig an, däremot skall företagen alltid ha principerna i åtanke då de arbetar med en aktivitet för socialt ansvar. I nästa stycke beskrivs de sju kärnområdena.

3.2.2. De sju kärnområdena

Kärnområdena består av konkreta problemområden som organisationer kan välja att arbeta med. Ingen organisation kan eller har råd att sätta sig in i och åtgärda alla kärnområden med underliggande problemområden. Tanken med standarden är att en organisation som vill arbeta med socialt ansvarstagande initialt skall identifiera de kärnområden som bäst står i paritet med deras förutsättningar. (ISO.org, 2008) Kärnområdena beskrivs nedan i en numrerad lista, listan är däremot ingen prioriteringsordning som visar vilka kärnområde som är viktigast.

1. *Organisationsstyrning*

Organisationsstyrning i kontext med socialt ansvar har karaktären av att både vara ett kärnvärde för hur organisationen ska agera samt ett sätt att öka organisationens förmåga att integrera socialt ansvar med resten av sina kärnvärden. Denna speciella egenskap beror på det faktum att en organisation som siktar på att ta sitt sociala ansvar borde ha ett system för beslutsfattande som är designat för att förverkliga de principer av socialt ansvar som förklarats ovan. (ISO 26000, s.25-26)

Några exempel på åtgärder inom detta kärnområde är: Skapa ett system av ekonomiska och icke-ekonomiska incitament relaterade till resultat angående socialt ansvar. Använd finansiella indikatorer, naturresurser och mänskliga resurser effektivt.

2. *Mänskliga rättigheter*

Kärnområdet mänskliga rättigheter sammanfattar de rättigheter som alla människor har eftersom de är människor. En uppdelning görs i två huvudtyper där den första kategorin avser medborgerliga och politiska rättigheter. Den omfattar såväl rätten till liv, frihet, jämlikhet inför lagen och yttrandefrihet. Den andra kategorin avser ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter och omfattar rättigheter som rätten till arbete, rätten till mat, rätten till hälsa, rätten till utbildning och rätten till social trygghet. (ISO 26000, s.27-34)

Staten har en skyldighet och ett ansvar att respektera, skydda, uppfylla och förverkliga mänskliga rättigheter. En organisation har ansvaret att respektera dessa rättigheter då det kommer till den sfär som de kan påverka.

3. *Arbetsvillkor och arbetsmiljö*

Kopplingen mellan en organisation och praxis på arbetsmarknaden benämns som arbetsrätt. Den omfattar all politik och praxis som avser arbete som utförs inom eller på uppdrag av en organisation. Den sträcker sig längre än att bara gälla relationen mellan organisationen och dess anställda samt längre än det ansvar som organisationen har vid en arbetsplats som de äger eller kontrollerar. Organisationen har därmed ett ansvar för arbete som utförs för deras räkning trots att de själva inte inkluderat dessa arbetare. (ISO 26000, s.35-41)

Exempel på åtgärder är; anställning och anställningsstatus, arbetsförhållanden och socialt skyddsnet, dialoger och samverkan, hälsa och säkerhet på arbetet.

4. *Miljö*

En organisations beslut och verksamhet kommer alltid ha en påverkan på miljön oavsett var de befinner sig. Effekten kan kopplas till organisationens nyttjande av levande och icke levande resurser, var verksamheten är lokaliserad samt dess produktion av föroreningar och avfall. För att minska miljöpåverkan bör organisationen anta en integrerad strategi som tar hänsyn till de ekonomiska, sociala och miljömässiga konsekvenserna av verksamheten och dess beslut. (ISO 26000, s.42-48)

Åtgärder kan bland annat handla om: förebyggande av förorening, hållbart resursutnyttjande, förebyggande av och anpassning till klimatförändringar, skydd för och återställande av naturmiljön.

5. *Rättvis verksamhetsutövning*

Denna del handlar om hur organisationer sköter de etiska frågorna i kontakten med andra företag, myndigheter, partners, leverantörer, konkurrenter samt ytterligare aktörer på marknaden. I detta kärnområde blir socialt ansvar kopplat till hur användandet av sina relationer till andra organisationer sker, samtidigt som positivt resultat ska främjas. Detta uppnås genom användandet av organisationens ledarskap för att främja en bredare anpassning av socialt ansvar i de delar av organisationen där det största inflytandet finns. Ett etiskt förhållningssätt är en fundamental byggsten för att upprätta och underhålla en legitim och givande kontakt. (ISO 26000, s.49-51)

Åtgärder inom detta område som en organisation kan välja att arbeta med är: verka för anti-korruption, bedriva ansvarsfulla politiska aktiviteter, främja socialt ansvarstagande i sin intressentsfär samt ha respekt för äganderätten.

6. *Konsumentfrågor*

Detta kärnområde riktar sig till organisationer som erbjuder produkter och tjänster till kunder. Organisationen får därmed ett ansvar gentemot dessa aktörer som innebär att de bör tillhandahålla utbildning, korrekt information genom rättvis, öppen och hjälpsam marknadsföring, samt främja hållbar konsumtion. Samtidigt ska de hjälpa till att minimera de risker som finns vid användandet av produkterna och tjänsterna. (ISO 26000, s.52-59)

Åtgärder som organisationer kan välja att inrikta sig på inom detta område är följande: Korrekt marknadsföring, information samt rimliga kontraktsvillkor, konsumentens hälsa och säkerhet, hållbar konsumtion, konsumentservice, stöd och tvistlösning, skydd för personuppgifter, utbildning och medvetenhet.

7. *Samverkan med lokalsamhället*

Denna del handlar om att det idag är allmänt accepterat att organisationer har en relation med de samhällen de verkar i. Relationen grundar sig i många fall på regionalt engagemang i syfte att de ska bidra till samhällsutveckling. Regionalt engagemang är antingen individuellt eller i form av föreningar som syftar till att utvidga allmännyttan vilket stärker samhället. De organisationer som har ett respektfullt förhållningssätt till samhället och dess institutioner förstärker demokratiska värden och samhällsvärderingar. (ISO 26000, s.60-67)

Åtgärder som kan uppmärksammas är: regionalt engagemang, skapa arbetstillfällen öka kunnandet, teknisk utveckling, välstånd och inkomster, hälsa, sociala investeringar.

Kärnområdena är inte heltäckande och kommer sannolikt att fyllas på i takt med att organisationer arbetar vidare med socialt ansvar. Arbetet med denna standard är tänkt att löpa på som en ständig förbättringsprocess vilket kommer att bidra till att nya områden kommer inkluderas i framtiden. ISO 26000 anses, trots avsaknaden av vissa områden, vara ett av de bästa alternativen idag för organisationers arbete med socialt ansvar i och med att den täcker in stora delar av samhället. Kärnområdena i ISO 26000 kan möjligtvis fungera som prioriteringsalternativ i en organisation. Organisationerna behöver inte bara alternativ, de behöver metoder att prioritera mellan alternativen. Följande stycke kommer att presentera några möjligheter att utvärdera arbetet med socialt ansvar.

3.3. Två verktyg för att utvärdera företags miljöarbete - "Global Reporting Initiative´s" och "Creating Sustainable Value"

Idagens samhälle bedömer vi i stort sätt allt från barnen i skolan till kvaliteten på importerade tomater. Självklart finns det även index och utvärderingssystem som bedömer företagens arbete med miljö och hållbarhetsfrågor. För företagen gäller det att tydligt och lättförståeligt förklara för sina intressenter vilka aktiviteter som fungerar bra i företaget, vilka de kan förbättra samt hur olika aktiviteter genomförs. Ett mått på hur väl företag presenterar sitt miljö- och hållbarhetsarbete jämfört med andra företag brukar kallas gröna index. (Dow Jones, 2010) Forskare tror att ett ökat intresse för gröna index kan påskynda företags arbete med CSR-frågor. (CSR i praktiken, 2010)

Nedan presenteras GRI, ett ramverk för att redovisa hållbarhetsarbete, samt en modell (Creating Sustainable Value) som beskriver hur företags ska utforma sitt arbete med dessa frågor och samtidigt behålla sitt värde.

3.3.1. Global Reporting Initiative´s, GRI

GRI är en av de mest erkända och spridda ramverket som finns för redovisning och rapportering av hållbarhetsinformation. Tanken med GRI är att den ska ge riktlinjer för vad en hållbarhetsredovisning ska innehålla, hur redovisningen ska gå till samt vilka indikatorer som ska rapporteras. Eftersom det är en internationell standard så ökar det systematiseringen, GRI passar därför väl som ett jämförelseverktyg (GRI, 2010)

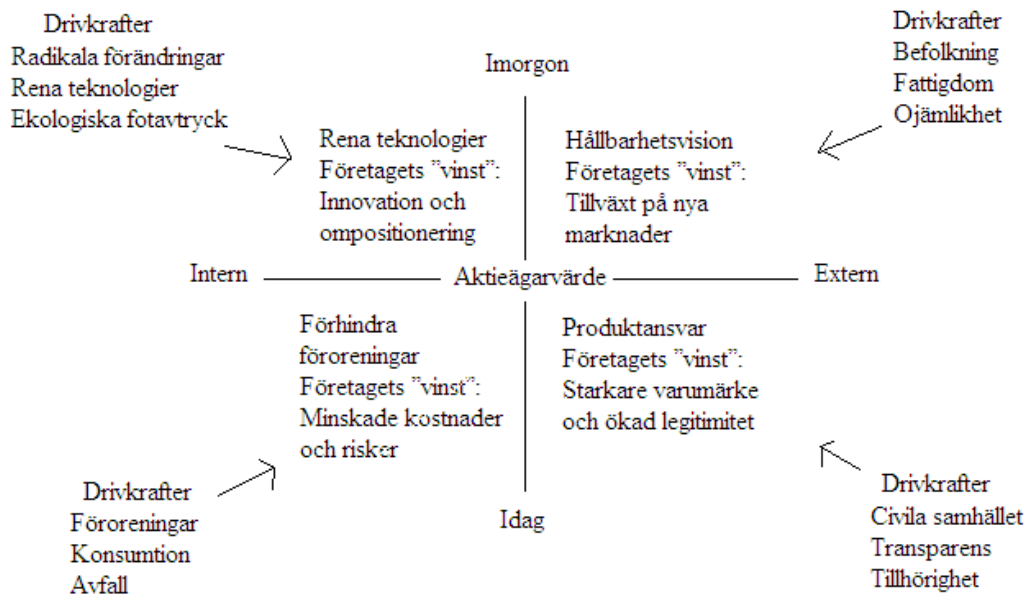
I Sverige har regeringen bestämt att alla statliga bolag ska rapportera en hållbarhetsredovisning enligt GRI. Uppföljningar på detta visar att bolagen blivit bättre på att rapportera hållbarhets arbete genom att de tilldelats ett verktyg att ta sig an frågorna. Bolagen ägnar sig mer systematiskt åt hållbarhetsarbetet samt att lägstanivån har höjts. Problem som finns är bland annat att det är svårt att finna de indikatorer (nyckeltal) som är relevanta för det egna bolaget. Även om bolagen förbättrat sina hållbarhetsredovisningarna så behövde det inte betyda att de förbättrat sitt arbete med hållbarhetsfrågor. (Boglund m.fl., 2010)

3.3.2. Creating Sustainable Value

Stuart L. Hart och Mark B. Milstein (2003) beskriver i sin artikel *Creating Sustainable Value* en modell där företags hållbarhetsarbeten kopplas ihop med dess aktieägarvärde. Tanken med modellen är att visa hur globala utmaningar associerade till hållbar utveckling, studerat utifrån ett affärsperspektiv, kan hjälpa till att identifiera strategier som bidrar till en hållbar värld. Samtidigt ska processen stimulera ägarvärdet och därmed skapa hållbart värde (Sustainable Value) åt företaget.

Modellen är uppbyggd av två axlar och bildar därmed en fyrfältare (se Figur 1). X-axeln går ifrån vad organisationer gör internt till externt och Y-axeln går från idag till imorgon. De problem som uppstår på Y-axeln är stridigheter mellan att hantera dagens affärer samtidigt som företaget ska skapa framtidens teknologi. På X-axeln handlar det om problematiken mellan att skydda interna färdigheter samtidigt som företagen måste ta in nya perspektiv och kunskaper för att kunna växa. Genom att sätta samman dessa två dimensioner fås en matris med fyra distinkta dimensioner utav prestationer för att kunna generera aktieägarvärden till företaget. (Hart S, Milstein M, 2003, s.56-57)

I den *nedre vänstra kvadranten* (internt - idag) ska företaget fokusera på de aspekter inom kostnads- och risk reduktion som är interna och kortsiktiga. Viktiga områden är tillväxt i kvartalsrapporterna samtidigt som risker för skuldsättning ska minimeras. Den *nedre högra kvadranten* (externt - idag) fokuserar även den på prestationer som ligger nära i tid. Däremot blickar den utanför organisationen, mot framträdande aktörer som ligger nära företaget i värdekedjan. Exempel på sådana aktörer kan vara leverantörer och kunder samt NGO, media och lagstadgade. I den *övre vänstra kvadranten* (internt - imorgon) måste företaget blicka framåt, de kan inte uteslutande arbeta för att dagens affärer ska fungera. Ett ständigt medvetande om att de måste skapa produkter och tjänster som ska fungera i framtiden. Internt innebär detta att de måste utveckla eller förvärva kunskaper som ska hjälpa företaget mot framtida tillväxt. Positionen på marknaden påverkar i slutändan aktieägarvärdet. Den *övre högra kvadranten* (externt - imorgon) fokuserar på framtida utveckling tillsammans med den externa dimensionen. En förutsättning för att befinna sig i denna kvadrant är att kommunicera sina visioner och tillvägagångssätt för att nå dit. Detta ska ske på ett förståeligt och förtroendegivande sätt. Sammanfattningsvis så innebär ovanstående förklaringar att ett företag bör prestera bra eller åtminstone arbeta i alla dessa kvadranter för att ha möjligheten att maximera aktieägarvärdet. (Hart S, Milstein M, 2003, s.57-58)



Figur 1 Modellen Creating Sustainable Value

I artikeln beskrivs även fyra drivkrafter för global hållbarhet. Den *första* är relaterad till den ökade industrialiseringen och dess ökade konsumtion av material, föroreningar och sopor. Helt klart är att den bidragit till en ekonomisk tillväxt. För fortsatt tillväxt behövs även hållbarhetsarbete i form av resurseffektivisering och utsläppsminskning. *Nästa* drivkraft är relaterat till profilering och koppling till civila aktörer på marknaden (NGO m.fl.). Stora aktörer kan i och med Internet och informationssamhällets utbredning inte göra precis som de vill längre. De måste anpassa sig till att aktieägarna är välinformerade och kräver en viss transparens hos företaget. Den *tredje* drivkraften handlar om teknikens framväxt och att det idag uppfanns ny teknik som hjälper till att minska människans påverkan på miljön, t.ex. solpaneler, vindkraft med mera. Den *fjärde* och sista drivkraften relateras till den extrema populationsökningen av människor på jorden idag. Det sker stora inflytningar till städer samtidigt som många människor lever under existensminimum vilket leder till svåra utmaningar för samhället. För att hantera detta krävs stora investeringar inom bland annat hälsovård. Däremot krävs ett försiktigt övervägande hur arbetet kring dessa frågor ska hanteras. Om detta sker för snabbt eller om beslutsfattarna är ovaksamma så kan det leda till en ekologisk krasch. Genom att placera in de fyra drivkrafterna i var och en av de fyra kvadranterna uppstår en modell (se **Figur 1**) för hur företag kan ta sig an arbetet kring hållbar utveckling. Vad de ska vara medvetna om är att de inte kan välja en av rutorna utan måste på ett eller annat sätt ständigt jobba med frågor som rör alla dessa rutor. (Hart S, Milstein M, 2003, s.57-58)

De ovannämnda teorierna och definitioner är till för att placera detta examensarbete i en teoretisk sfär. Inom denna sfär har en teoretisk referensram skapats för att användas vid det empiriska insamlandet samt analysarbetet. Närmare förklaring hur den teoretiska referensramen utvecklats ges i följande stycke.

3.4. Teoretisk referensram

Modellen ”Creating Sustainable Value” tydliggör att frågor rörande hållbar utveckling och vilka aktiviteter som är värdeskapande är en mycket komplex process. Det arbetssätt som S. Hart och M. Milstein rekommenderar är att inledningsvis göra en diagnos (inventera företagets portfolio) och bedöma möjligheterna från diagnosen (titta på styrkor och svagheter) för att sedan titta på möjliga sätt att implementera detta (hur kan projekt och experiment designas).

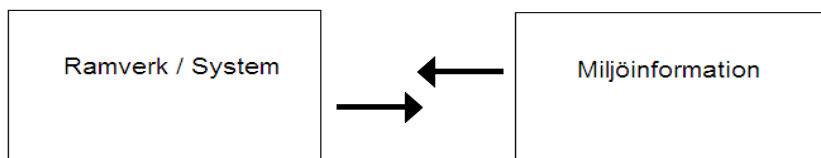
De centrala begrepp som beskrevs i början av detta kapitel, ISO 26000 och modellen Creating Sustainable Value har används som bas för att bygga upp det ramverk som sedan används som studiens samlade teoretiska referensram (**Figur 4**). Följande stycke är uppdelat i två delar där den första beskriver hur tankemodellen utformades till en teoretisk referensram. I den andra delen ges en beskrivning av hur referensramen är tänkt att tillämpas.

3.4.1. Uppbyggnad

Arbetet med att skapa en teoretisk referensram började i denna studie med en tankemodell/hypotes för att generera en bild om hur företag kan arbeta med miljö och hållbarhetsfrågor. Uppbyggnaden skedde stegvis, i tre ganska tydliga delar. Dessa steg kommer att beskrivas och illustreras nedan.

Tanken var att företag initialt måste få tillgång till information gällande CSR och hållbarhet för att sedan kunna prioritera mellan dessa alternativ. Detta i likhet med titels två frågor, Vad och Hur. *Vad* ska företagen välja mellan och *Hur* ska de välja mellan dessa. Frågorna påverkade tankemodellen som initialt bestod av två block (se **Figur 2**). Blocken blev grunden till de antaganden som studien utgått ifrån gällande hur arbetet kring CSR och hållbar utveckling kan genomföras samt basen i studiens slutliga teoretiska referensram.

Viktigt blir då för ett företag att ta reda på vad de kan välja mellan samt hur de sedan ska välja mellan dessa saker. De behöver samla in information gällande miljö och hållbarhetsfrågor, detta representeras av blocket till höger i **Figur 2**. Sedan krävs det ett ramverk för hur de kan prioritera mellan denna information. Blocket till vänster i **Figur 2** representerar i sin tur olika ramverk eller system för denna prioritering.

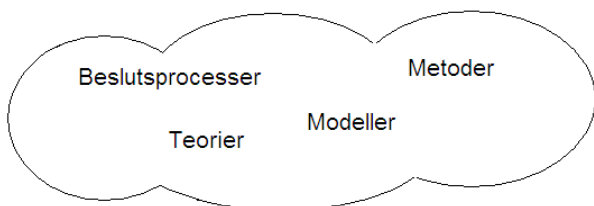


Figur 2 Basen till tankemodellen

I denna studie kommer de två blocken i figur 2 representeras av modellen Creating Sustainable Value och ISO 26000. Det vänstra blocket kommer i denna studie att representeras av modellen Creating Sustainable Value, illustrerat som en fyfältare i den slutliga modellen. Det är i denna modell som företagen kommer ha möjlighet att placera in den insamlade informationen för att se vilka saker de ska fokusera på att göra idag - i

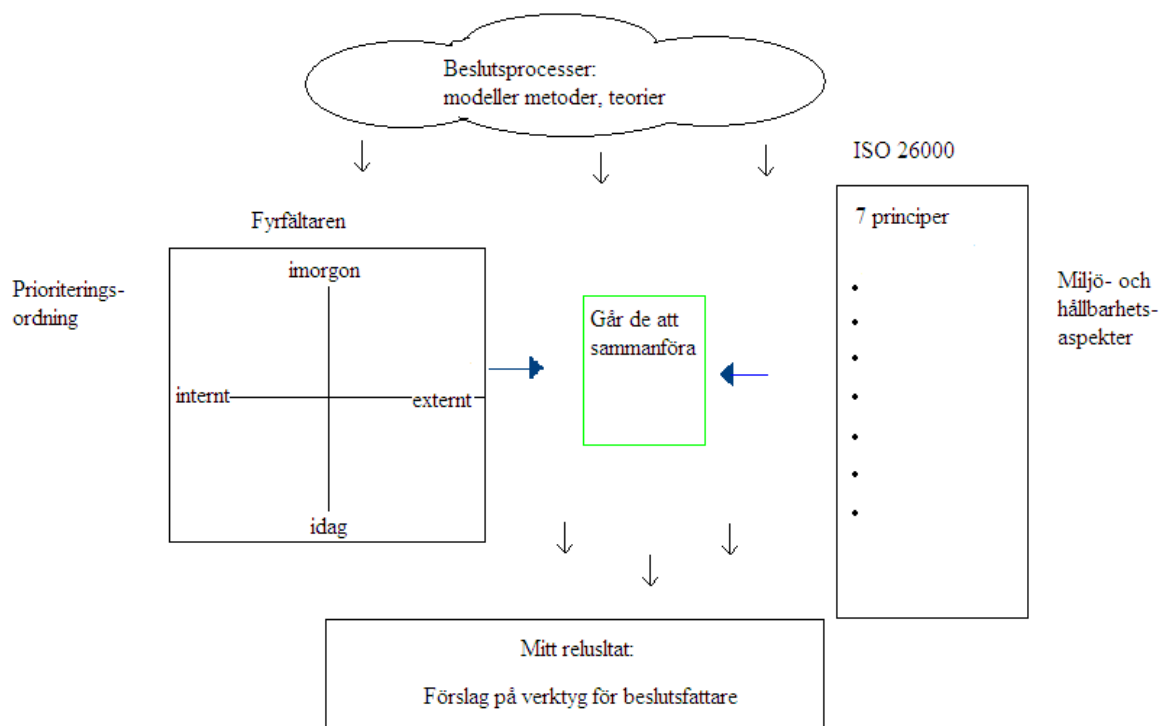
framtiden, internt - externt. Vilken information de kan välja på är i denna studie begränsat till ISO 26000 som anses täcka in om råden kring hållbarutveckling relativt bra.

Vid närmare eftertanke insågs att hur ett företag agerar när gäller miljö och hållbarhetsfrågor påverkas av fler faktorer än vilken information de tar in samt vilket system de har för att välja mellan dessa delar. Varje företag har en historia av olika beslutprocesser, strategier och metoder som påverkar hur de kommer att agera i dessa frågor. Denna studie kommer inte ta hänsyn till alla dessa saker men företagen behöver vara medveten om att de finns. Dessa delar representeras av ett moln i nedanstående **Figur 3**.



Figur 3 Bakomliggande information som påverkar företagen agerande

Genom att placera molnet som något övergripande som påverkar de två basblocken från figur 2, fås nedanstående **Figur 4**. Fyrfältaren representerar ett ramverk för hur företag ska arbeta med hållbar utveckling och ISO 26000 representerar miljöinformationen. Denna figur är även studiens teoretiska referensram samt en hypotes om hur företagen kan agera i frågan kring hållbar utveckling.



Figur 4 Teoretisk referensram

Denna studie har syftet att översiktligt undersöka om det går att skapa en förenklad modell riktad till ledningsgrupper för prioritering och beslut kring olika miljöfrämjande investeringar. Ovan har det beskrivits hur den teoretiska referensramen tagits fram för att möjliggöra detta syfte. I nästa avsnitt förklaras hur den teoretiska referensramen är tänkt att appliceras på studien.

3.4.2. Användning

Inledningsvis användes modellen för att utforma frågor som sedan användes vid intervjuerna av de olika representanterna på företagen. Syftet med frågorna var bland annat att ta reda på vilka principer från ISO 26000 som företagen arbetade med för att om möjligt placeras in dessa i en ruta av modellen Creating Sustainable Value. Vissa frågor gällde även vad de arbetade med idag och vad de tänker arbeta med i framtiden, vad de gör internt samt vad de publicerar externt. Analysen i denna rapport visas i den gröna rutan i **Figur 4**. Det är där den teoretiska referensramen ska testas. Genom att sammanfoga den insamlade informationen från ISO 26000 och fyrfältaren är förhoppningen att kunna generera ett användbart analysverktyg åt företagen. Ut från den gröna boxen går därför pilar till ytterligare en box som representerar studiens resultat. I nästa kapitel presenteras de viktigaste resultaten och svaren från intervjuerna med de 13 företagen.

4. Industriföretagen och deras hållbarhetsarbete

I följande kapitel presenteras det empiriska material som samlats in via genomförda intervjuer. Inledningsvis ges en presentation av hur företagen valt att organisera sig kring miljöfrågor och hållbar utveckling. I avsnittet beskrivs hur företagens val av organisationsstruktur ger upphov till olika förutsättningar att inkludera en struktur kring företagens arbete med CSR. Det följande två avsnitten beskriver företagens beslutsprocesser samt i vilken utsträckning företagen kan värdera sitt arbete med CSR i monetära termer. Det fjärde avsnittet beskriver hur företagen prioriterar mellan olika aktiviteter. Kapitlets två avslutande avsnitt exemplifierar vilka historiska hinder och problem som företagens ställts emot samt om de funnit några lyckosamma vägar som kan klassas som framgångsfaktorer.

4.1. Organisation

I följande stycke presenteras hur företagen valt att organisera sig kring miljö- och hållbarhetsfrågor. Stycket ämnar inte presentera var och ett av de intervjuade företagen, inte heller kommer deras organisationsträd att visas. För den som är intresserad av att veta mer om företagen samt vill ha mer företagsspecifik information hänvisas till respektive företags hemsida på internet. Avsnittet delas upp i tre delar där den första delen beskriver beslutshierarkierna hos de intervjuade företagen rörande miljö och hållbarhetsfrågor, den andra delen beskriver hur företagens organiserade sig kring miljöfrågor och den tredje och sista delen beskriver organisationsstrukturer för företagens hållbarhetsarbete.

4.1.1. Rätten till beslut rörande miljö och hållbarhet

Styrelsen var i de flesta fall den grupp som svarade för organisation och förvaltning i företagen samt beslutade vilken uppförande kod, Code of Conduct, som skulle gälla i företaget. Utsedda av styrelsen var företagens VD:ar som svarade för den löpande verksamheten samt hade det övergripande ansvaret för miljö- och hållbarhetsarbetet. VD:arna tillhörde samtidigt koncernledningen där de flesta stora besluten fattades, så som stora investeringar, omorganisationer samt satsningar på nya områden. Digniteten på dessa frågor var avgörande för om besluten kunde flyttas ner i hierarkin för att tas på en annan nivå i företaget. Till exempel om beslutet inte berörde hela organisationen utan endast en division eller fabrik så kunde beslutet flyttas ned i hierarkin. (Samtliga företag, 2010)

VD:arna tillsammans med koncernledningen var den instans inom företagen som hade befogenhet att fatta beslut rörande företagens övergripande mål och strategier. Förändring av ett mål eller införande av ett nytt påverkade hela organisationen och gällde alla oavsett var i världen fabriken eller divisionen befann sig. (Samtliga företag, 2010) Några av de intervjuade företagen, exempelvis Elanders, hade koncernledning och huvudkontor utanför Sverige. I dessa fall fanns en nationell filial med en svensk företagsledning som svarade under koncernledningen och koncernledningens övergripande beslut. Den svenska organisationen ägde rätten att ta beslut rörande den svenska organisationen. (Elanders, 2010)

Historiskt sett har miljöfrågorna i Svenska industriföretag behandlats på lokalnivå, ute på varje fabrik. En orsak till detta var att när miljön fick större fokus i Sverige på 1960-talet,

var det oftast i fabriken närområde genom försurad mark och dålig luft. (Carson R, 1962) Miljöfrågorna behandlades därmed lokalt på varje enskild fabrik genom att de själva försökte minska utsläppen till mark, vatten och luft, även kallat ”höja skorstenen”. I dagens samhälle är miljöfrågan mer global, samhällsdebatten beskriver en global klimatförändring som påverkar alla företag oberoende var i världen de är lokaliserade. Att den allmänna debatten kring miljöfrågorna skiftat fokus har även inneburit en förflyttning av frågan inom företagen. Frågorna har flyttats från den lokala fabriken till att numera behandlas på koncernledningsnivå. (SSAB, 2010) Vilka konkreta aktiviteter och investeringar som företagen valt att fokusera på presenteras i följande stycke.

4.1.2. Arbetet med miljöfrågor; arbetsprocessen och organisationen

Grunden i de intervjuade företagens miljöarbete handlar i de flesta fall om att minska utsläpp för att minska föroreningar i luft och vatten, genomföra energieffektiviseringar samt att utveckla sina arbetsmiljöfrågor i form av hur arbetarna i fabriken påverkades av damm och utsläpp. Samtidigt arbetar företagen även med miljölagstiftning, där de ständigt försöker hålla sig ajour gällande nya lagar och förordningar som påverkar dem, för att inte hamna i farozonen att bryta mot lagen. Internt jobbar de med att utveckla sina miljöledningssystem och externt visas detta arbete i deras miljöredovisningar. (Alla företag, 2010)

De intervjuade företagens övergripande miljömål och policys beslutas, som tidigare nämnts, i koncernledningen. Ett vanligt miljömål kan exempelvis vara ”minska koldioxidutsläppen med 2 % till år 2012”. Målen bryts sedan ned till olika åtgärder som konkretiseras på de olika fabrikena och divisionerna. Därmed hamnar ansvaret för att realisera målen samt strukturera arbetet kring detta på en lokal miljöchef eller en fabriksansvarig. Det blir denna persons ansvar att föra ut detta till arbetarna så att de blir medvetna om målen och arbetar utifrån dem. Samma person, som skall föra ut miljöfrågan i organisationen, har även rapporteringsskyldighet till koncernledningen så att de ska kunna följa upp målen på en övergripande nivå. (SSAB, Holmen, m.fl., 2010)

Även om strukturen kring beslut och uppfyllande av mål i stort sett är identiska mellan de tillfrågade företagen, varierade organisationen och strukturen gällande deras sätt att ta sig an miljöfrågor. Generellt sätt så liknade strukturen på arbetet med miljöfrågor den övriga organisationsstrukturen. Vanliga uppdelningar som en del företagen använder sig av är divisioner och arbetsområden, medan några väljer en geografisk uppdelning utifrån var fabrikena är lokaliserade. Nedan beskrivs organisationsstrukturen kring miljö hos fem av de intervjuade företagen. Uppdelningen på dessa företag speglar de strukturer som visade sig vara mest framträdande:

- Den person på Holmens som har koncernövergripande miljöansvar (miljöchefen) är positionerad i teknikstaben, med rapporteringsansvar till den tekniska direktören som leder staben. Den tekniska direktören sitter i sin tur i koncernledningen och ser därmed till att frågorna från miljöchefen tas upp i koncernledningen. Den valda strukturen medför att det saknas en person i koncernledningen som har det övergripande miljöansvaret. Detta ser dock inte Holmen som ett problem då den tekniska direktören i detta fall har god kunskap om energi och miljö. Miljöchefens roll blir därmed i form av en port där information samordnas och flödar från ledningen till fabrikena och vice

versa. Bland annat samlar miljöchefen in information gällande företagets miljöarbete för att rapportera detta vidare upp till koncernledningen, samtidigt som denne person får direktiv från koncernledningen som ska föras ut till resten av företaget. Holmens övergripande organisation utgår från deras fabriker: varje fabrik blir därmed en egen enhet som lyder under några koncernövergripande staber. Miljöarbetet är även det uppdelat på detta sätt, där varje fabrik har en miljöchef som ansvarar för miljöfrågorna på lokalnivå samt är rapporteringsskyldig till den koncernövergripande miljöchefen. (Holmen, 2010)

- Alfa Laval påbörjade år 2003 sitt arbete med att ta fram företagets affärsprinciper. Under arbetsprocessen bestämde de sig för att affärsprinciperna skulle angå hela organisationen och engagera alla ända ut i organisationen. Arbetet med att implementera principerna blev projektledningens ansvar. Styrelsen fick ansvaret att gå igenom och granska resultat, framsteg och prioriteringar inom området minst en gång per år. Koncernledningens ansvar blev att ta fram årliga mål, besluta om vilka prioriteringar som ska genomföras samt allokera resurser för alla områden som omfattas av affärsprinciperna. För specifika frågor rörande miljö sattes det samman ett råd, Environmental Council, vars arbete skulle gå ut på att ta operativa beslut, etablera nya projekt, ta fram resultat och rapportera framsteg. Idag har de även ansvar för miljöledningssystemet och uppgiftsrapportering. Rådet består av ett antal chefer på koncernnivå och leds av chefen för divisionen Operations. Ingen i gruppen jobbar dock heltid med miljö och hållbarhetsfrågorna. För hela företaget finns ett rapporteringssystem bestående av sex punkter/mål gällande miljö och energi, som miljökoordinatorerna på fabrikena rapporterar på årlig basis till rådet som sammanställer dessa punkter. (Alfa Laval, 2010)
- På SSAB är det VD:n tillsammans med koncernledningen ansvarar främst för att koncernövergripande riktlinjerna tas fram. På varje fabrik, division och dotterbolag finns sedan en egen miljöavdelning som lokalt styr det dagliga arbetet med miljöfrågor. Bland annat ansvarar de för bevakning av lagar och avtal, handläggning av tillståndsansökningar, genomföranden av mätningar av utsläpp samt rapportering av dessa. Mellan koncernledningen och fabrikenas miljögrupper finns en miljösamordnare. Dennes roll är endast av samordnande karaktär, för att förmedla information upp i hierarkin mot VD:n och ned till miljöcheferna på fabrikena. Det finns ett gemensamt organ som samordnar frågor rörande yttre miljö på SSAB som benämns Miljörådet. Deras arbete fokuserar på det övergripande och strategiska miljöarbetet samt uppföljningen av det. Målet för gruppen är att divisionerna till slut ska hantera det löpande miljöarbetet helt själva. (SSAB, 2010)

Ovan har de mest framträdande varianterna på företagens organisationsstruktur kring miljöfrågorna presenteras. Nedan kommer beskrivningar på företagens organisationsstruktur gällande hållbar utveckling.

4.1.3. Hållbarhetsarbetet och strukturen kring detta

Många av de intervjuade företagen påbörjade arbetet med miljöfrågorna långt innan de funderade på arbetet med hållbar utveckling och sociala ansvar. Hur långt de intervjuade företagen kommit i sina arbeten med hållbarutveckling och sitt sociala ansvar samt vilken

struktur de valt att använda sig för detta arbete skiljde sig en aning. Efter att intervjuerna med miljöcheferna genomförts gick det att göra en grov uppdelning av företagens arbete. Uppdelningen slutade i tre olika typer av företag; de som skapat en ny roll med ansvar för hållbarhet, de som integrerat arbetet med hållbarhet i den befintliga organisation samt de som ännu inte har en tydlig struktur. Nedan kommer dessa typer att beskrivas och i vissa fall exemplifieras utifrån de intervjuade företagen.

– *En ansvarig grupp eller person:*

I några av de intervjuade företagen hade ansvaret gällande hållbarhet och socialt ansvar delegerats till en grupp eller person inom företaget. Var denna person eller grupp placerades i den övergripande organisationen samt hur arbetet i den övriga organisationen påverkades av placeringen varierade en del. För att visa på dessa skillnader exemplifieras några valda företag i del.

Holmen är ett av de företag som valt att både ha en person och en grupp. Den nya befattningen tituleras miljö- och hållbarhetschef, denna person innehar även ordförandeskapet i den nybildade hållbarhetsgruppen. Gruppen består även av cheferna för juridik, teknik, ekonomi, information och personal. Tillsammans hade de i uppgift att föra diskussioner kring vilka aktiviteter som Holmen ska välja att arbeta med inom hållbarhetsområdet samt fundera kring vilka övergripande mål företaget ska ha. Besluten om vilka mål som slutligen ska antas sker alltid i samråd med koncernledningen. Processen att ta fram nya mål har bara skett en gång tidigare. Då underlagen för beslut kring målen grundades på egna riskbedömningar samt gruppens magkänsla för vad som verkade rimligt att klara av. (Holmen, 2010)

På Atlas Copco har de tagit fram en styrmodell kring CR som enligt dem själva är solid med tydliga roller och även omfattar stödfunktion samt intern kontroll över den icke-finansiella rapporteringen. I grova drag ser modellen ut som följer: Styrelsen roll är att ha det formella ansvaret för att godkänna koncernens affärskod. Koncernledningen ansvarar i sin tur för den policy som finns i affärskoden, riktlinjer gällande arbetsprocesserna samt uppföljning samt fastställande av koncernens mål. För att arbetet med CR-frågorna ska löpa smidigt har det upprättats stödfunktioner mellan koncernledningen och resten av organisationen. Ett exempel på en stödfunktion är ”rådet för Säkerhet, Hälsa och Miljö” (SHE-council), som har en rådgivande roll att bistå koncernledningen med information vid beslut rörande hållbarhetsfrågor. När målen beslutats av koncernledningen får gruppen i uppgift att verkställa dessa och föra dem vidare till divisionerna. Divisionerna är i sin tur de högsta operativa enheterna i koncernen och är ansvariga för genomförandet av CR-frågorna. Atlas Copcos mål är att få ett brett ägarskap rörande hållbarhetsfrågan. (Atlas Copco, 2010)

Inom Billerud är det styrelsen som godkänner företagets strategi och organisation. Koncernledningen, under ledning av VD:n, ansvarar för utveckling, införande och uppföljning av företagets strategier och mål. Det första samlade greppet kring hållbarhetsfrågorna togs 2009 genom att ett CSR-råd tillsattes med uppgift att säkerställa att hållbarhetsarbetet fortlöpte effektivt, affärsmässigt och integrerat i den vanliga verksamheten. Gruppen består av en CSR-general, en miljöansvarig, en ekonomiskt ansvarig, en socialt ansvarig samt en kommunikationsansvarig. Rådets första uppgift blev att ta fram koncernövergripande mål, lära sig mer om FN:s idéer samt öka företagets

kunskaper gällande mänskliga rättigheter. Syftet är att medvetandegöra företaget kring dessa frågor samt tillgodose intressenternas behov kring dessa frågor. (Billerud 2010)

– *Integrerat arbete, ingen ansvarig grupp:*

Sandvinks filosofi när det gäller hållbarhetsarbete är att frågorna ska integreras ända ut i linjearbetet och inte vara en fråga för en specifik grupp eller persons. I och med detta finns det många olika grupper som ansvarar för olika delar av arbetet. Sandvicks styrmodell innebär att koncernledningen beslutar om vilka mål och uppförande kod som ska gälla i hela företaget. Det blir sedan varje affärsområdes ansvar att efterleva detta samt bryta ner målen och kommunicera ut dessa i organisationen. Affärsområdena ansvarar även för uppföljning av målen samt redovisning av risker för deras område. För att förhindra en för stor decentralisering finns råd på koncernövergripande nivå som koordinerar arbetet mellan affärsområdena. Kontroller sker även av en oberoende enhet sammanställer hur väl uppförandekod och verksamhetssystem efterlevs. (Sandvik, 2010)

På Trelleborg ligger det direkta ansvaret gällande CSR-frågor på varje enhet/produktionsanläggning. Det finns alltså ingen enskild grupp eller person som ansvarar för att dessa frågor drivs framåt i företaget. Högre upp i hierarkin, sett från produktionsanläggningen, finns endast stödjande och samordnande grupper eller funktioner, som inte heller de har det yttersta ansvaret för dessa frågor. Exempel på en stödjande funktion är revisionsutskottet, (på styrelsenivå) som har till uppgift att stödja och följa upp koncernens arbete med CSR-frågor. Exempel på en samordnande grupp är den som sköter redovisningen av CSR-frågor. Gruppen är sammansatt av representanter från koncernstaberna Kommunikation, Juridik, Miljö, Personal och Inköp för att täcka så stor del som möjligt av företaget. (Trelleborg, 2010)

– *Otydlig struktur:*

Det är missvisande att säga att några av de intervjuade företagen helt saknade arbete med hållbar utveckling eller socialt ansvar. Alla företag var idag väl medvetna om att ett arbete med dessa frågor efterfrågades av deras intressenter. Detta stycke ska visa på varför vissa företag inte hade integrerat dessa frågor i organisationen eller valt en person eller grupp som har ansvaret för frågorna. Den största anledningen till detta var att de ännu inte hunnit ta ett beslut kring detta.

Elanders påbörjade sitt arbete med att ta fram en struktur kring CSR under år 2008. Idag har de ännu inte tagit ett beslut om hur strukturen ska utformas samt hur ansvarsfördelningen ska se ut. Enligt deras årsrapport är den främsta anledningen till detta finanskrisen som uppdagades under 2009. (Elanders 2009) Frågan prioriterades ner och miste därmed fokus under den efterföljande lågkonjunkturen. De olika delarna inom hållbarhet (socialt, miljö, ekonomi) går att finna i organisationen men det finns inget som kopplar ihop dem. De som ansvarar för miljö har god insikt i frågor gällande miljö men märker inte av de andra delarna inom begreppet hållbarhet. (Elanders, 2010, Elanders 2009)

Ytterligare ett företag som inte funnit en tillfredsställande struktur kring CSR var Husqvarna. De hade vid intervjutillfällena precis genomfört en omorganisation som ännu inte satt sig ordentligt bland de inblandade parterna. (Husqvarna, 2009) Exempelvis fanns det ännu inga globala miljömål som var koncernövergripande. Dock låg detta hög upp på agendan och dessa var nu under framtagande. Inom Husqvarna talade de om Corporate Responsibility med tre dimensioner av miljö, ekonomi och sociala delar. Strukturen för att

länka samman dessa delar finns inte idag och var inte heller något de pratade om. (Husqvarna, 2009)

Ovan har en beskrivning om olika strukturer kring hållbarhet beskrivits. Vilka personer i denna struktur som har befogenhet att ta vilka beslut kommer beskrivas i följande stycke.

4.2. Beslutsprocesser

I följande stycke ges en inblick i hur beslutsprocesserna gällande miljöfrämjande åtgärder beskrevs av de intervjuade företagen. Redogörelser ges av hur miljöfrämjande åtgärder motiverades samt om bedömningsgrunderna skiljde sig jämfört med andra investeringar. En framträdande iakttagelse efter intervjuerna var att de flesta företagen behandlade miljöfrämjande investeringar på samma villkor som vilken annan investering som helst. Det var viktigare att hålla sig inom budget än vilken typ av investering det handlade om.

En vanligt förekommande beslutsprocess kring kassaflödes förstärkande investeringar påbörjades oftast med en förstudie, där kriterier specificerades gällande omfattning på investeringen. Omfattningen gav riktlinjer som avgjorde var beslutet om investeringen skulle tas. Mindre investeringar kunde tas av projektägaren eller miljöcheferna på fabrikerna. Oavsett storlek var projektledaren ansvarig för genomförandet av en förstudie, där olika typer av beslutsunderlag togs fram, bland annat offerter från leverantörer. Vid stora investeringar presenterades denna information inför koncernledningen, som sedan tog beslut om genomförande eller inte. (Holmen, Fagerhult m.fl., 2010)

Erfarenheten från Atlas Copco var att om en miljöinvestering var ekonomisk godtagbar, brukade det oftast inte vara några problem att få ett beslut att gå igenom. (Atlas Copco, 2010) I många andra företag skedde dock investeringarna reaktivt på grund av nya lagkrav eller för att utrustning behövdes bytas. Investeringarna blev därmed framtvingade för att uppnå miljöpolicyer eller lagar. Vid dessa specifika fall var det inte alltid så att investeringarna fick samma kommersiella krav. Vid dessa tillfällen fanns oftast ingen utarbetad strategi för att ta sig an dessa problem utan de genomfördes med motiveringen att de måste genomföras. (Atlas Copco, Billerud, m.fl., 2010)

Husqvarnas sätt att ta sig an miljöfrämjande investeringar var att bygga in dem i de normala processerna. De gjorde ingen skillnad mellan miljöinvesteringar och andra investeringar, allt benämndes som en investering. Miljöfrågorna ansågs vara av samma natur som kvalitetsfrågorna som idag ingår som en del i produktspecifikationerna när produkten utvecklas och produceras. Varje investering bör bedömas utifrån ett antal förutbestämda kriterier som de ska uppnå gällande ekonomi, kvalitet och miljö. (Husqvarna, 2010)

Det var få av företagen som hade en miljö- eller CSR-ansvarig i ledningen. Endast SKF och Alfa Laval kunde påvisa en person med någon av dessa titlar. (SKF, Alfa Laval, 2010) Resterande företag hade varierande svar på varför de inte hade en person i ledningen med en sådan titel. Atlas Copco förklarade att de hade tagit ett aktivt beslut att istället ha en grupp eller person i näranslutning till ledningen som var ansvariga för frågan med en rapporteringsskyldighet till ledningen. (Atlas Copco, 2010) Trelleborg ansåg inte att de behövdes en miljöansvarig i ledningen i och med att frågorna ändå togs upp som en stående punkt på ledningsmötena. (Trelleborg, 2010) Husqvarna valde att sprida ansvaret för miljöfrågorna i hela organisationen. Miljö- och CRS-cheferna placerats utanför ledningen

med argumentet att om ledningen består av för många personer fanns risken att beslutsprocesserna blev mindre effektiva på grund av att fler personer vill få sina röster hörda. (Husqvarna, 2010) Sandvik förklarade att de trodde att det var bättre att ha en struktur som utgick ifrån de ordinarie staberna och linjen istället för att skapa en position i ledningen med detta ansvar. (Sandvik, 2010)

Ovanstående stycke visar på problemen som företags ställs inför när de försöker värdera deras miljöinvesteringar i monetära termer. Det finns inte en invand lösning som det finns med ekonomiska rapporter i form av investeringar, kostnader, intäkter osv. Företagen experimenterar sig fram eller väljer ett sätt att arbeta. Om företagen har svårt att värdera miljöfrämjande investeringar i monetära termer, hur väljer de då? Påföljande avsnitt visar på några företags tankar när de prioriterar mellan olika aktiviteter.

4.2.1. Prioritera bort miljön eller göra mer?

Inget företag har obegränsat med resurser i form av tid och pengar, vilket medför att prioriteringar måste göras mellan olika åtgärder och aktiviteter. Nedan ges en resumé av vad företagen ansåg sig behöva för att göra mer inom miljö och hållbarhet samt vad de själva prioriterar bort i sitt arbete och varför.

Miljöcheferna på de intervjuade företagen hade under åren blivit varse om att det tar tid att ändra människors åsikter, inställning och agerande kring miljöfrågor. Detta gäller både internt hos arbetarna och ledningen samt externt hos kunderna. Företagen anser att de har kloka konsumenter som har goda insikter och är väl informerade om miljö- och klimatfrågor. Däremot anser de inte att konsumenterna alltid agerar utifrån dessa kunskaper. En tydligare signal från kunder skulle kunna vara en faktor som fick företagen att prioritera upp miljöfrågorna ännu högre. (Trelleborg, 2010) Internt fanns det en trend att miljöcheferna ibland känt sig ensamma gällande intresset för miljöfrågor. För att frågorna ska få högre prioritet i dessa organisationer efterfrågades ett ökat intresse och engagemang från ledningen. De är ledningen som bör ta initiativet och driva frågan för att få hela företaget att engagera sig i frågorna (Elanders, 2010) Det efterfrågades en tydligare koppling mellan miljöfrämjande aktiviteter och dess kommersiella fördelar i och med att det ansågs svårt att bedöma vilka aktiviteter som var värdeskapande för företaget, kunderna samt samhället i stort. Många gånger prioriterades aktiviteter för att ledningen trodde att det var värdeskapande, men de hade inte alltid tillräckligt med fakta för att göra dessa bedömningar. (Atlas Copco, 2010)

Ledningens sätt att prioritera är en bidragande faktor till om företagen gör mer eller mindre. Det är inte bara pengarna som avgör om saker prioriteras bort, ledningens inställning till frågorna spelar också roll. Processen att förändra ett företags inställning och tankar kring hållbarhet tar tid. Det är en långsam process att förändra medvetenheten hos alla anställda och deras sätt att förhålla sig till dessa frågor. En annan framträdande förklaring är att om företagen skulle få en kommersiell fördel, skulle de vara mer motiverade att arbeta med dessa frågor. (Atlas Copco, 2010)

Huruvida det var önskvärt med strängare myndighetskrav var tvädelat från företagen. Vissa ansåg att företagen skulle arbeta hårdare och mer med dessa frågor om det kom nya gröna certifikat eller myndighetskrav. (Husqvarna:2, 2010) Billerud (2010) ansåg bland annat att de gröna certifikat som fanns idag hade varit lyckade stimulanspaket. Andra företag var

skeptiska mot för hårda krav eller ökade priser på koldioxidutsläpp och energi. Det skulle leda till att företagen tvingades höja sina priser och därmed riskera att tappa andelar på den internationella marknaden. (SSAB, 2010) Många tillverkande företagen har under en längre tid arbetat proaktivt med miljöfrågor för att slippa lagkrav. Idag ser de inte längre någon fördel med att arbeta proaktivt, då det finns företag som inte alls ägnar sig åt miljöfrågor.

Ovan har några prioriterade områden beskrivits. Prioriteringarna har många gånger gjorts på magkänsla. Lärdomar som företagen gjort kommer genom egna erfarenheter och misstag. Efterkommande stycke beskriver dessa lärdomar samt rekommendationer som de skulle givit sig själva om de fick gå bakåt i tiden och göra något annorlunda.

4.2.2. Lärdomar från förr

De intervjuade företagen har arbetat längre med miljöfrågor än de gjort med hållbarhet och socialt ansvar. Arbetet med dessa frågor har inte alla gånger var självklart eller strukturerat, många lärdomar har gjorts tidens gång.

Trelleborg (2010) önskar att de aldrig låtit miljöproblem uppstå genom att redan från början fundera på hur olika aktiviteter påverkade miljön. Precis så som många företag historiskt gjort, har de släppt ut föroreningar till luft och mark och i efterhand insett konsekvensen av sitt handlande. Resultatet blir att företagen i efterhand tvingas kompensera detta eller att miljöproblemet finns kvar i och med att det är svårt att peka på en skyldig som bär ansvaret för det. Viktigt vid planering av nya fabriker och verksamheter blir därför att minimera spill av energi, vatten och råmaterial samtidigt som de ska bygga bort utsläpp av koldioxid. (Trelleborg, 2010) Även SSAB (2010) pekade på nyttan med att göra rätt från början genom att planera en effektiv energianvändning. Energibehovet för tillverkande industrier är oftast högre än andra verksamheter som kontorslandskap, skolor mm. För att minska detta behov ägnade företagen sig i första hand åt enkla lösningar. Idag ser många företag att detta arbete varit lönsamt och de ser därmed ett värde i att arbeta med dessa frågor. Atlas Copco (2010:2) rekommenderar att börja med det enkla och sedan begrunda var verksamheten har störst miljöpåverkan och fokusera på att lösa dessa frågor.

Vikten av att hålla ordning inom det egna företaget innan de tar sig an frågor gällande deras samhällsnytta ansågs viktigt hos bland annat Billerud (2010). De ansåg att ett aktivt arbete i hela organisationen var ett måste för att de ska kunna kräva av kunder och leverantörer att de också ska arbeta med dessa frågor. Internt vill de fokusera på att driva befintliga processer mer effektivt, strama åt de koncernövergripande målen samt öka transparensen gällande de åtgärder de väljer att jobbar med. De förespråkade även ett visst kretslopps- och återvinningstänkande där det bland annat handlar om att producera nya ”gröna” produkter av restprodukter. (Billerud:2, 2010)

4.3. Miljön och pengarna

Följande avsnitt beskriver företagets syn på investeringar gällande aktiviteter riktade mot miljö och CSR. Nedan presenteras några företags syn på kopplingen mellan miljöfrågor, ekonomi och finansiella redovisning.

Atlas Copco (2010) hade valt att placera de aktiviteter som ansågs svåra att särredovisa i den icke finansiella redovisningen. Många av företagets aktiviteter rörande socialt ansvar

hamnade i denna redovisning, tillsammans med de aktiviteter som inte kunde placeras in i en företagsekonomisk kalkyl för beräkning av lönsamheten. (Atlas Copco, 2010) De flesta företagen saknade däremot en uppdelning mellan finansiell och icke-finansiell redovisning. De ansåg att det var lättare att räkna på pengar jämfört med mjukare värden. Det ansågs svårare att värdera nöjda kunder och bra arbetsförhållanden jämfört med vinst och ökat aktievärde. (Alla företag, 2010)

För att kunna möjliggöra en miljöinvestering var det i de flesta fall ett måste för företagen att anhålla om pengar hos en högre chef eller koncernledningen. På dessa positioner prioriterades miljöinvesteringarna i de flesta fall på samma grunder som alla andra investeringar. För att kunna särskilja en miljöinvestering från en annan investering hade Trelleborg (2010:2) infört ett noteringssystem i sin Capital Expenditure Request System (CAPEX) där det markerades ifall den önskade investeringen kunde ha positiva miljö- eller arbetsmiljökonsekvenser. Trots noteringen värderades investeringen först i monetära termer. Hur mycket noteringen vägde in i beslutet kunde de däremot inte svara på, det varierade beroende på investering. Billeruds (2010:2) lösning gällande konstruktionsärenden (t.ex. energieffektiviseringar) var att beräkna nuvärdet, för att sedan värdera investeringen utifrån denna information. Handlade det istället om en investering för att nå upp till ett lagkrav, gjordes en kalkyl där de räknade på skillnaden mellan att investera och fortsätta i drift eller att lägga ner och ta avskrivningar för bruken. (SSAB:2, 2010) Investeringar som inte var tvingande för att nå upp till mål eller lagkrav krävde oftast en företagsekonomisk kalkylering för att beslut skulle tas om dessa. (Husqvarna:2, 2010)

Många av företagen (Atlas Copco:2, Billerud:2, SSAB:2, Husqvarna:2, 2010) talade i termer av miljöinvesteringar, miljökostnader och miljöskulder. Termerna återfanns dock sällan i företagets finansiella årsredovisning. När de talade om miljöinvestering beskrev de oftast en åtgärd som på något sätt främjade miljön. Exempelvis en investering som höjde produktens miljöprestanda eller en investering som förbättrade inomhuskvalitén samt utsläppen till naturen. En miljökostnad beskrevs som en kostnad för hantera deponi och provtagningar på mark, luft och vatten. Miljöskuld pratade de mer sällan om, men det beskrevs främst som en kostnad för sanering av förorenad mark. En del företag hävdade dock att de inte gick att tala i dessa termer eftersom det inte är specificerat vad de innebär. (Sandvik:2, 2010)

Om det går att prata i termer av miljöinvesteringar, borde det även gå att värdera dessa investeringar i monetära termer. Atlas Copco (2: 2010) förklarade att alla investeringar kräver en ekonomisk genomgång, vilket resulterar i att även de saker som benämns som miljöinvesteringar värderas monetärt. Billerud (2: 2010) förklarade det som att de alltid hade en ambition att värdera miljöinvesteringar, även om kalkylen ibland blev negativ. Däremot var det inte helt lätt att värdera alla investeringar, vilket i slutändan betydde att de endast värderade de investeringar som gick att beräkna. Koldioxidreduktion och energibesparingar i en fabrik ansågs många gånger var lättare att värdera än att försöka uppskatta goodwill för en miljöfrämjande aktivitet. (SSAB:2, 2010) Husqvarna (2: 2010) var av en annan åsikt, de menade att det var svårt att se hur beräkningar gällande miljöinvesteringar, miljökostnad och miljöskuld skulle passa in i balansräkningen. De påstod inte att detta var omöjligt, men de såg inte hur de idag skulle kunna få det att fungera.

Trots problemet med att värdera alla miljöfrämjande åtgärder monetärt ansåg företagen ändå att det fanns pengar att tjäna på att ta ett miljöansvar, samt att de kunde visa på några aktiviteter som de ansåg bra för verksamheten. Billerud och SSAB (2010) fokuserade främst på sina egna produkter, genom att marknadsföra dess som hållbara, förnyelsebara och energisnåla. Genom att nå ut till slutkunderna på marknaden genom kommunikation såg de affärsnyttan i sitt arbete med miljö och socialt ansvar. Trelleborgs (2:2010) tankesätt var att spara egna resurser genom att bli mer effektiva i produktionen, med förhoppningen att generera lägre kostnader. De ville även öka försäljningen genom att hjälpa kunderna att bli mer effektiva samtidigt som de förbättrade miljön. Förhoppningen hos de flesta företagen var att detta arbete skulle ge positiva konsekvenser för deras varumärke och en bra image, vilket i sin tur kan generera nya kunder samt att gamla kunder stannar. (Trelleborg:2, 2010)

Problemet som beskrivits i detta avsnitt är frågan om hur företagen ska värdera sina miljöfrämjande åtgärder, om dessa ska kallas miljöinvesteringar och inkluderas i årsredovisningen eller om de ska redovisas i en icke-finansiell redovisning. Ovanstående problem är troligtvis en stor del i om miljöfrågorna ska få genomslagskraft och prioriteras mer av företagen. Däremot löser det inte problematiken på egen hand. Följande stycke ger en övergripande beskrivning på ytterligare hinder och problem som företagen stött på över tid gällande dessa frågor.

4.4. Hinder och problem

I och med att begreppet CSR/socialt ansvar innefattar så många olika delar (miljön, ekonomi, samhället, intressenter mm) kan det många gånger vara svårt att veta vilket det bästa sättet att ta sig an dessa frågor är. De intervjuade företagen fick under intervjuerna chansen att ge sin syn på vilka hinder och problem de stött på under deras arbete med miljö och hållbar utveckling.

Ett framträdande problem var processen att ta beslut, en process som många gånger ansågs kunna bli långdragen och trög. Diskussionerna under processens gång fokuserade oftast på lönsamhet och inte så mycket på miljönyttan. Speciellt framträdande blev detta vid stora investeringar där återbetalningstiden många gånger ansågs för lång. I dessa fall var risken för ett nej större i och med att miljönyttan inte prioriterades högre än lönsamheten (Alfa Laval, 2010, Atlas Copco, 2010) Förutom att fokusera på lönsamheten när beslut skulle tas värderade företagen även leveranstider, leveransservice, genomloppstider och kvantiteter. Att samtidigt försöka prioritera in miljöinvesteringar i denna process ansågs många gånger svårt, det krävdes tydlig kommunikation till ledningen för att påvisa att vissa beslut var nödvändiga för att minska miljöpåverkan. Ledningens spontana reaktion blev oftast ett nej till de investeringar som skulle ta för lång tid och kräva stora förändringar, i och med en ovilja att ändra i befintliga processer. En ny form av kommunikation krävs för att nå fram till ledningen så att de får lättare att även prioritera dessa beslut. (Seco Tools, 2010)

Ett inte lika framträdande problem var att vissa företag ansåg energireduktion som ett hinder. De flesta företagen framhöll detta som en framgångsfaktor (beskrivs i nästa stycke) där de pratade om detta som ett av sina mer lyckosamma projekt. Alfa Laval (2010) hävdade däremot att de arbetat med frågan under några år, men att arbetet inte fallit ut så väl som önskat. Under tidens gång hade de insett att energireduktion inte var den mest

gynnsamma aktiviteten för deras verksamhet. När beslutet togs att de skulle arbeta med energireduktion var det ett resultat av samhällets påtryckningar om att detta var en viktig fråga som fällde avgörandet. De hade även tittat på andra företag och hört att de ansåg att energireduktion var en bra aktivitet att satsa på. Alfa Laval önskar att de hade tittat mer på den egna verksamheten för att se vad som passade dem bäst. (Alfa Laval, 2010)

Ett tredje problem som kom fram under intervjuerna var svårigheten att hitta en balans för att hantera leverantörer och kunder i andra länder. Att arbeta med företag i andra länder, med andra lagar och normer kunde ibland bli komplicerat om landets lagar inte nådde upp till svensk standard. Ett sätt att lösa detta var att helt utesluta dessa företag. Frågan visade sig dock vara svårare än så, i och med att företagen många gånger hade svårt att hitta motsvarande företag någon annan stans. T.ex. kunde det handla om att u-länder inte hade råd att uppfylla svensk standard men att de uppfyllde många andra viktiga delar. Lösningen som de svenska företagen använde sig av i dessa fall var utbildning, där de guidade de utländska företagen till önskad standard. Det fanns dock en gräns för hur lång tid detta fick ta eller hur många chanser de utländska företagen fick att uppfylla detta. Vid flertalet misslyckanden kunde samarbetet avbrytas. (Alfa Laval, 2010)

I stora organisationer, med filialer världen över, infann sig ibland en känsla av spretighet. Det ansågs svårt att nå ut till alla anställda med budskap rörande miljö och hållbarhet. Om ledningen begränsade resurserna för dessa frågor begränsades även miljöchefernas arbete, vilket kunde leda till kompetensbrist inom företaget. (Fagerhult, 2010) Oftast hamnade kunskaperna gällande miljö endast hos miljöcheferna, medan mellanchefer och övrig organisation hade bristande kunskaper om hur de skulle arbeta med dessa frågor. Miljöcheferna ville många gånger se att ledningen även tog sitt ansvar och insåg vikten av ett tydligt miljöarbete, samt att frågan i vissa fall kan vara lönsamt för företaget. (Husqvarna, 2010)

Ovan har de hinder och problem som företagen ansett mest framträdande presenterats, följande stycke visar på vilka aktiviteter de ser som framgångsfaktorer.

4.5. Framgångsfaktorer

En framgångsfaktor kan se olika ut beroende på om fokus är på det som genererar vinst, nöjda kunder, nöjda anställda eller nöjda investerare. I följande stycke presenteras de saker som de intervjuade företagen ansåg vara deras lyckosamma satsningar inom miljö- och hållbarhetsområdet. Stycket presenterar fyra tydliga grupper; de som berättade om en produkt, de som beskrev ett projekt, de som pratade om ledningens engagemang samt de som ännu inte hunnit se några egna framgångsfaktorer.

Den första reaktionen på frågan om de kunde beskriva en framgångsfaktor blev, från många av företagen, att lyfta fram en av deras egna produkter som givit dem ekonomiska och marknadsmässiga fördelar. Till exempel berättade SSAB (2010) om hur deras höghållfasta stål får resuméer världen över om att det givit reduktioner i form av minskade transport- och materialkostnader för sina kunder. Billerud (2010) pekade på en studie från IVL som påvisar att papper är bättre än plast, vilket ger pappersindustrin kommersiell nytta jämfört med till exempel plast.

En annan grupp av företag var de företag som i första hand valde att presentera något annat än sina produkter som en framgångsfaktor. De framhöll framför allt utsläppsreduktion av fossil koldioxid samt energieffektivisering i sina fabriker som bra exempel på framgångsfaktorer. Dessa aktiviteter krävde oftast en investering i form av filter eller en ny maskin för att möjliggöra reduktionen. De nya maskinerna förbrukade mindre energi per tillverkad vara, vilket möjliggjorde energibesparingar när produktionen var konstant. Maskinerna räknades oftast som stora investeringar, men tack vare stora reduktioner av energi blev de över tid lönsamma. (Holmen, 2010) Företagen gjorde även en del mindre insatser för att spara energi. Insatserna ansågs dock av några företag endast generera krusningar på vattnet, andra företag såg det som ett litet steg på vägen mot en mer hållbar verksamhet. (Holmen, 2010, SSAB 2010)

En tredje grupp av företag framhöll ledningens engagemang som en viktig del till framgång inom hållbarhetsområdet. Ledningen hade oftast en vilja att företagen skulle uppfattas som rena och etiska företag. Detta ökade deras drivkraft att minimera de risker som skulle kunna påverka deras rykte negativt. (SKF, 2010) De miljö-/CSR-chefer som inte kände ett tillräckligt engagemang från ledningen tog ibland själva på sig rollen att sprida frågan inom företaget samt visa på vikten av att arbeta med hållbarhet. Detta kunde ibland upplevas tröttsamt om det inte fanns ett stöd ovanifrån. (Trelleborg, 2010)

Den sista gruppen av företag var de som vid intervjutillfället hade svårt att konkret lyfta framgångsfaktorer. De hade strategiskt valt att inte arbeta så snabbt fram med frågor gällande hållbar utveckling och ansåg sig för nya inom området för att kunna lyfta några bra exempel. Hos de som ännu inte hade tagit beslut om organisationens globala miljömål ansågs det inte att de skulle lyfta något som de inte kunde mäta på ett enhetligt och tillförlitligt sätt. De önskade nå affärsnytta genom att börja i liten skala och arbeta med konkreta aktiviteter som skapade värde. (Trelleborg 2010, Sandvik 2010)

Det empiriska delen i denna rapport är härmed avslutad. I nästa stycke kommer en analys av materialet utifrån den teoretiska referensramen som skapats för denna studie.

5. Analys och Diskussion

Följande kapitel är uppdelat i tre delar. I den inledande delen diskuteras företagens organisationsstrukturer och beslutsprocesser för att bland annat beskriva fördelar och nackdelar med de olika valen som gjorts. I den andra delen presenteras en analys utifrån de sju kärnområdena från ISO 26000 och modellen Creating Sustainable Value. Den tredje och sista delen summerar ihop de viktigaste delarna från detta kapitel.

5.1. Bakomliggande faktorer

Företagens arbete med hållbar utveckling kan beskrivas som en process som börjat i liten skala och intensifierats under åren. Processen började med att företagen tog ett samlat grepp för att strukturera upp kvalitetsfrågorna, i samband med detta uppkom ISO 9000. Diskussionerna i samhället övergick sedan till att handla om miljöförstöring. Företagens bidrog med att de tog ett samlat grepp kring dessa frågor, samtidigt uppkom ISO14000. Idag har diskussionen övergått till att handla om ett hållbart samhälle, vilket påverkat företagen att arbeta mer aktivt med att inkludera socialt ansvar i sina verksamheter, samtidigt uppkom ISO 26000. (Vår miljö 1930- 2030, s.5) Denna förflyttning, från kvalitet till miljö och slutligen till socialt ansvar, går även att urskilja i de intervjuade företagens svar. Alla hade en ISO 9000 certifiering och en ISO 14000. ISO 9000 var inget som de direkt pratade om under intervjuerna medan de ibland kunde lyfta fram ISO 14000 för att belysa att de tagit ett samlat tag kring miljöfrågorna. Ingen av de intervjuade företagen använde sig av ISO 26000, mest troligt för att den inte lanserats vid detta tillfälle. Begreppet socialt ansvar definierades därmed olika bland företagen, samtidigt som det fanns variationer mellan vilka aktiviteter de ägnade sig åt inom detta begrepp.

I följande stycke kommer några av de faktorer som påverkar företags arbete med miljö och hållbarhetsfrågor att diskuteras. Faktorer som diskuteras i följande stycke finns även beskrivna i inledningen av kapitel 3 (Bakgrund). Det är samma faktorer som bygger upp det överhängande molnet i den teoretiska referensramen med begreppen organisationsstruktur, beslutsprocesser, miljöinvesteringar m.fl.

5.1.1. Begreppsanalys

Begreppen som beskrevs i teorikapitlet är bland annat miljöinvestering, hållbar utveckling, socialt ansvar, organisationsstrukturer och beslutsstrukturer. I följande stycke kommer dessa begrepp att analyseras utifrån företagens sätt att se på dem.

De första begrepp som beskrevs i teorikapitlet var hållbar utveckling och socialt ansvar. Dessa kommer inte analyseras närmare utan användes mest informativt för att läsaren skulle förstå var denna studie tagit avstamp. Företagen hade i mångt och mycket samma syn på hållbarhetsbegreppet som teorin, vilket var att de tre dimensionerna miljö, ekonomi och samhälle måste jämföras. Att företagen definierade ordet hållbarhet på samma sätt betyder dock inte att de ännu helt efterlevde detta. De ansåg det vara ett mål att sträva mot. Begreppet socialt ansvar användes inte i samma utsträckning. Denna studie vill lyfta detta begrepp och vars fokus är på organisationens ansvar för samhälle och miljö. (ISO26000, 2010). Förslagsvis bör begreppet hållbar utveckling användas vid beskrivning av vad vi

tillsammans eftersträvar för hela samhället. Socialt ansvar får i sin tur bli ett samlat begrepp för hur företag bidrar till en hållbar utveckling.

För att lyckas med arbetet med socialt ansvar bör företagen ha konkreta och mätbara mål. Bengtsson och Skärvad (2001) pekade på vikten av att ha en strategi för hur målen ska uppnås. Hallström (1997) beskrev arbetet med att ta fram miljömål som komplicerat på grund av att de ibland fanns svårigheter med uppföljningen och mätningen av målen. Husqvarna (2010) var ett av de företag som vid intervjutillfället ännu inte hade tagit fram globala miljömål för koncernen. De är ett bra exempel på svårigheten med att ta fram konkreta mål för en hel organisation. Samma svårigheter kommer företagen stöta på när de ska ta fram mål för deras sociala arbete, socialt ansvar innefattar som tidigare nämnts fler delar än bara miljö och ekonomi. För att underlätta detta arbete krävs att företagen tydliggör de mål de har sedan tidigare samt i möjligaste mån försöker inkludera de nya målen med de gamla.

I teorin börjar det dyka upp begrepp i form av direkta och indirekta miljöinvesteringar samt miljöskulder. (Persson, Nilsson, 1999) Företagen använde sig av dessa begrepp då de talade om miljöfrämjande åtgärder eller investeringar de genomfört som höjt miljöprestandan i exempel en maskin eller process. (SSAB, 2010) Företagen likställde däremot inte en miljöinvestering med en vanlig investering. En vanlig investering gick att återfinna i den finansiella rapporteringen samt var något som de beräknade payoff mm på.

Miljöinvestering gick däremot inte att återse i en finansiell redovisning, det existerade endast muntligt. Det saknades ett väl utvecklat sätt att inkludera termen miljöinvestering (alternativt miljöfrämjande åtgärd) i den finansiella rapporteringen. Det som benämndes miljöinvestering värderades precis lika som alla andra investeringar. Många gånger visade det sig svårt att beräkna bland annat payoff, då det var svårt att förklara när i tid investeringen skulle vara lönsam. Detta kunde i ett senare skede bli en anledning till att investeringen inte genomfördes. (Alfa Laval, AtlasCopco, 2010)

Ytterligare ett begrepp som diskuterades i teorin var organisationsstruktur och beslutsstrukturer. Efter intervjuerna visade det sig att dessa delar hade fler intressanta aspekter än väntat, därför analyseras dessa delar i ett eget avsnitt i denna rapport.

5.1.2. Organisationsstruktur

Abrahamsson (2000) förklarade att alla företag har någon form av organisationsstruktur bestående av olika element i form av deras anställda och resurser. Arbetet i verksamheten går lättare att utnyttja till fullo om strukturen är så stabil som möjligt. Arbetarna har då en trygghet att luta sig mot samt att beslutsprocesser kan tydliggöras i spåren av organisationsstrukturen. I verkligheten tas beslut oftast under någon form av osäkerhet. För att förbättra denna osäkerhet är det oftast vägen fram till beslut som bör tydliggöras och inte själva beslutssituationen. (Mintz et al, 1997) Intervjuerna med företagen visade på att de alltid visste hur den övergripande strukturen såg ut, alltså den som följde produktionen av deras vara. Däremot saknade många företag en tydlig bild över hur de organiserade sig kring miljö och hållbarhetsfrågor. Den fanns oftast inte uppritad som den vanliga organisationsstrukturen fanns. En grov uppdelning av den information som insamlats visade på två olika grupperingar. Den ena gruppen var de som valt att lägga socialt

ansvar/CSR som en stabsfunktion. Den andra gruppen var de som valt att integrera arbetet i hela den befintliga organisationen.

En likhet bland dessa organisationer var att det övergripande ansvaret och rätten att ta investeringsbeslut oftast låg hos koncernledningen. Det kunde sedan skilja nedåt i organisationen var olika mindre beslut kunde tas. Med tanke på Mintz (1997) påpekande om att tydliggöra beslutsvägarna är det inte helt självklart vilket som blir den tydligaste vägen. En sak som är säkert att om information ska flyttas från toppen till botten blir det den längsta vägen om beslutsrätten är i toppen. Tidigare var några företags styrning helt uppdelat på de olika fabrikerna. Bland annat hade SSAB (2010) ingen central styrning och de flesta besluten togs på varje fabrik. Begreppet hållbar utveckling syftar till att organisationer måste ta ett helhetsgrepp och tänka på flera delar än ren ekonomi. Kanske är detta en anledning till att företagen idag valt att styra dessa frågor mer centralt än tidigare?

Utifrån denna studie går det inte att bedöma vilken av de två uppdelningar som finns idag som är den mest effektiva. En sak som troligtvis har stor betydelse är hur väl företagen lyckas integrera frågan i resten av organisationen. De företagen som väljer att skapa en grupp med ansvar för frågan kan få problemet att frågan stannar där om gruppen inte får tydliga direktiv av koncernledningen att föra ut frågan i resten av organisationen. De företag som väljer att lägga ansvaret på hela organisationen kan få problemet att det saknas expertkunskap kring dessa frågor samt att det saknas ansvariga för samordning och styrning.

Även om företagets organisation skulle fungera utan några större problem, måste de veta vilken information de ska kommunicera mellan de olika delarna i företaget samt vilka aktiviteter de ska prioritera mellan. När bedömningen av en aktivitet sedan görs och beslut fattas, resonerar de många gånger i termer av lönsamhet. Idag finns inget fullgott verktyg som kan underlätta denna värdering mellan olika aktiviteter gällande socialt ansvar. I följande stycke kopplas modellen Creating Sustainable Value till kärnvärdena i ISO26000 med förhoppningen att det ska kunna vägleda företagen i deras arbete med socialt ansvar.

5.2. Att skapa hållbart värde utifrån ISO 26000

I följande del analyseras möjligheterna att utveckla modellen Creating Sustainable Value utifrån kärnområdena i ISO 26000. Varje kvadrant i modellen (internt - idag, externt - idag, internt - imorgon, externt - imorgon) analyseras utifrån ISO 26000 för att frambringa vilka kärnområden företagen arbetat mest med samt vilka drivkrafter de hade för att välja dessa aktiviteter. I varje kvadrant redovisas de kärnområden som bäst representerar svaren från de intervjuade företagen. Avstamp har tagits i de frågor som handlade om vad företagen arbetar med idag och vad de vill satsa på i framtiden. En värdering har även gjorts utifrån företagens svar gällande hinder och framgångsfaktorer.

I ISO 26000 redovisades sju principer för ansvarstagande: ansvarsskyldighet, transparens, etiskt uppträdande, erkännande av intressenter, efterlevnad av lagar, efterlevnad av internationella uppförande normer samt respekt för mänskliga rättigheter. Dessa principer ska vara en bas som genomsyrar arbetet med alla kärnvärden. Oberoende av vilken aktivitet företagen arbetar med ska de alltid ha dessa principer i åtanke, dessa är alltså inte valbara som kärnområdena är. (ISO 26000, 2010) Denna studie har inte som syfte att värdera

principerna var för sig eller placera in dem i fyrfältaren. En rekommendation görs däremot i samklang med ISO 26000 gällande principernas betydelse. ISO 26000 beskriver att principerna har en överordnad betydelse mot kärnområdena. Oavsett vilket kärnområde företagen väljer att arbeta med, ska alla principer tas i beaktande. Om möjligt, borde företagen försöka normera dessa uttryck så att de blir en självklar del i företagets arbete och något som de alltid har i åtanke. Om dessa principer skulle placeras in i den teoretiska referensramen, som skapades i kapitlet Bakgrund, skulle de återfinnas i det överhängande molnet tillsammans med de andra begrepp som bygger upp företagets verksamhet.

ISO anser att principerna är det övergripande, något som inte är valbart utan bör vara självklart. Kärnområdena bör alla genomföras, men företagen får själva välja vilka aktiviteter de vill arbeta med. När företagen ska ta sig an arbetet med att välja frågor bör de inledningsvis ha en bred syn för att inte utesluta någon för tidigt. Vilka aktiviteter företagen ska välja kommer skilja beroende vilken organisation det är samt var i organisationen de tittar. I följande stycke kommer en redovisning där ISO 26000 placeras in i modellen Creating Sustainable Value. Det är endast kärnområdena som kommer att redovisas då principerna anses övergripande samt att aktiviteterna anses för individuella. Förhoppningen är att modellen ska upplysa företagen om vilka kärnvärden som är viktiga i olika skeden av företagets utveckling.

5.2.1. Internt – Idag

Enligt teorin ska företag i denna kvadrant fokusera på de aspekter inom kostnads- och riskreduktion som är interna och kortsiktiga. Viktiga områden är tillväxt i kvartalsrapporterna samtidigt som risker för skuldsättning ska minimeras. Yttre drivkrafter som påverkar företagen till detta är föroreningar, konsumtion och avfall (Hart S, Milstein M, 2003, s.56-57)

Utifrån intervjuerna gick det att se en reaktion hos företagen då de insåg att de var en av orsakerna till de föroreningar som finns i naturen. Många har på grund av detta påbörjat ett aktivt arbete med miljö frågorna för att minska föroreningarna samt det egna avfallet. Billerud (2010) var ett av de företag som förespråkade återvinning och ett ökat kretsloppstänkande. Vad som inte sågs lika tydligt var arbetet för att minimera risken för skuldsättning. Begreppet miljöskuld fanns muntligt men det var inget som visades i kvartalsrapporterna. En miljöskuld beskrevs av SSAB (2010) som en kostnad för sanering av förorenad mark. Oftast hade utsläppen orsakats långt tidigare men företagen blev inte skadeståndsskyldiga förrän föroreningen uppdagades. För att minska risken för likande skuldsättningar är det viktigt att företagen funderar på vad de släpper ut, samt att de minskar de utsläpp som de misstänker kan anses farliga i framtiden.

Med ovanstående resonemang i åtanke blir rekommendationen att företagen arbetar med kärnområdet *Miljö* i denna kvadrant. De bör själva titta på underfrågorna och fundera på vilka av dessa som bäst passar deras verksamhet. Några exempel kan vara förebyggande av föroreningar, anpassning till klimatförändringar eller återställande av naturmiljö.

Kärnområdet *Arbetsvillkor och arbetsmiljö* passa inte helt in i modellen med tanke på vilka drivkrafter som finns i denna kvadrant. Däremot handlar den förstakvadranten om att minska risker internt-idag, arbetsmiljö är en fråga som bör omhändertas internt-idag. Om

personal blir sjuk eller byter arbetsplats, minskas arbetskraften vilket kan påverka produktionen negativt.

5.2.2. Externt – Idag

I denna kvadrant förklarade Hart och Milstein (2003) att fokus skulle vara på aktiviteter som ligger nära i tid men utanför den egna organisationen. Aktiviteterna skulle riktas mot framträdande aktörer, exempelvis leverantörer, kunder, NGO, media och lagstadgare. De yttre drivkrafter som påverkade företagen att arbeta med aktiviteter i denna kvadrant var det civila samhället, krav på ökad transparens samt en önskan om tillhörighet. (Hart S, Milstein M, 2003, s.56-57)

De intervjuade företagen har uppmärksammat vikten av transparens vilket utmynnat i deras miljöredovisningar och årsrapporter. Alla var däremot inte på det klara med hur deras hållbarhetsrapport skulle utformas i och med att de ännu inte hade ett utpräglat hållbarhetsarbete. (Elanders, 2010) Några av de företag som påbörjat ett strukturerat arbete och redovisning med hållbarhetsfrågor använde sig av riktlinjerna från GRI (Global Reporting Initiative) för att tydliggöra detta i en rapport. GRI sågs som ett bra verktyg för att strukturera en hållbarhetsrapport. Dess struktur kunde även påverka strukturen på hållbarhetsarbetet i organisationen. Med en tydligare struktur underlättades identifieringen av vilka intressegrupper som skulle prioriteras. Dock fanns det variationer i hur företagen tog sig an relationen till myndigheter. Tidigare försökte många företag ha ett aktivt (proaktivt) arbete kring miljöfrågorna för att undvika att dessa frågor blev lagkrav. (Husqvarna, 2010) Idag var tongångarna lite annorlunda då många företag istället förespråkade lagkrav för att få alla parter på marknaden att höja nivån på sitt arbete samt motivera de som redan gjort mycket att göra mer. Gröna certifikat såg som ytterligare ett sätt att motivera företagen att göra mer. (Billerud, 2010) SSAB (2010) hade inte ett lika positivt förhållningssätt till ökade lagkrav, de såg att den internationella konkurrensen minskade om företagen tvingades till strängare lagkrav i Sverige.

Med stöd av teorin samt kommentarerna från de intervjuade företagen, går det att antyda att kärnområdet *Rättvis verksamhetsutövning* är en fråga som är viktig för företagen att arbeta med externt redan idag. Rättvis verksamhetsutövning avser skötseln av de etiska frågorna i kontakten med myndigheter, leverantörer och andra aktörer på marknaden. Det sker en koppling mellan företagets sociala ansvar och relationen till andra organisationer, samtidigt som de ska främja ett positivt resultat. Några exempel på åtgärder som företaget kan ägna sig åt är frågor gällande anti-korruption, ansvarsfulla politiska aktiviteter samt att främja socialt ansvarstagande i sin intressentsfär. (ISO 26000, s.49-51)

Ytterligare ett kärnområde är viktigt att ha i åtanke när aktiviteter planeras i denna kvadrant, är kärnområdet *Konsumentfrågor*. Företagen ska arbeta för att minimera risken att deras produkter används felaktigt. I och med att det många gånger är kunden som använder produkten, bör företagen se till att kunden har tillräckligt med information för att hantera produkten på ett miljömässigt och socialt riktigt sätt. Kunden bör även förstå sin egen roll i detta kretslopp. Några aktiviteter som de kan fokusera på i detta kärnområde är hållbar konsumtion, konsumentservice och utbildning till kunderna.

5.2.3. Internt – Imorgon

Företagen kan inte uteslutande arbeta i nuet utan de bör även förbereda sig för framtida hot och möjligheter. Enligt Hart och Milstein (2003) bör de fokusera på att öka medvetenheten kring framtida hot och möjligheter för att skapa produkter och tjänster som ska fungera i framtiden. I denna kvadrant är det därför viktigt att utveckla eller förvärva kunskaper som kan säkerställa framtida tillväxt. Saknas innovationskraft kan det leda till svårigheter att skapa en bra position på framtida marknader, vilket i sin tur kan påverka aktieägarvärdet. De yttre drivkrafterna är i denna kvadrant; radikala förändringar, rena teknologier samt ekologiska fotavtryck. (Hart S, Milstein M, 2003, s.56-57)

Från intervjuerna gick det att se en trend hos några företag som hade utvecklingsarbete för att ständigt förbättra befintliga produkter. SSAB utvecklade ständigt sitt stål för att få en högre hållfasthet som gagnade kunderna i form av minskade materialkostnader och effektivare transporter. För att positionera sig på en framtida marknad försökte några andra företag finna nya produkter som kunde lanseras inom nya områden. Billerud uppmanade till ett kretslopps- och återvinningstänkande där det bland annat handlar om att producera nya ”gröna” produkter av restprodukter. De ansåg även att det var viktigt att hålla ordning i det egna företaget innan de skulle ta sig an sitt samhällsansvar. (Billerud:2, 2010)

Några företag ansåg att fokus på den interna utvecklingen borde ligga på att driva befintliga processer mer effektivt, strama åt de koncernövergripande målen samt öka transparensen gällande de åtgärder de väljer att jobbar med. SSAB (2010) pekade på nyttan med att göra rätt från början genom att planera en effektiv energianvändning. För att minska behov av energi ägnade företaget sig i första hand åt enkla lösningar. Idag kan företag räkna på detta arbete och se att det många gånger varit lönsamt och givit ett värde. Atlas Copco (2010:2)

Ytterligare en faktor som internt ansågs viktigt för framtida utveckling var ledningens engagemang. (Trelleborg, 2010) De ledningsgrupper som värnade om ett strikt och rent varumärke tillät företaget att i större grad arbeta med transparens och hållbarhet. Vikten av att vilja uppfattas som ett rent och etiskt företag ökade ledningens drivkrafter att minimera de risker som skulle kunna ändra på deras rykte på ett negativt sätt. (SKF, 2010)

De kärnområden från ISO 26000 som passar in i denna kvadrant är *Organisationsstyrning*. Kärnvärdet handlar om hur organisationen ska agera samt hur de ska förmå att integrera socialt ansvar med resten av sina kärnvärden. Organisationer som siktar på att ta sitt sociala ansvar borde ha ett system för beslutsfattande som är designat för att förverkliga de principer av socialt ansvar som diskuterats ovan. Några exempel på aktiviteter som företagen kan inrikta sig på är att skapa ett system av ekonomiska och icke-ekonomiska incitament som är relaterat till ett resultat angående socialt ansvar. De ska samtidigt använda finansiella indikatorer, naturresurser och mänskliga resurser effektivt. (ISO 26000, s.25-26)

5.2.4. Externt – Imorgon

I denna kvadrant ska företagens fokus vara på framtida utveckling samt extern kommunikation av sina visioner och vägen de valt för att nå dit. Denna kommunikation bör ske på ett förståeligt och förtroendegivande vis. De yttre drivkrafter som påverkar företagen i denna kvadrant är enligt Hart och Milstein (2003) befolkningen, fattigdom och ojämlikheter. (Hart S, Milstein M, 2003, s.56-57)

Intervjuerna visade att alla företag insett vikten av att externt kommunicera sitt arbete. De hade en finansiell rapport som förklarade hur de arbetade med ekonomi, samt en miljöredovisning som förklarade miljöarbetet. Alla hade däremot inte kommit så långt att de hade en hållbarhetsredovisning. Teorin pratade om att dessa ska vara förståeliga och förtroendeingivande; att bedöma detta ligger dessvärre utanför denna studies syfte och skulle säkert kunna vara en helt egen studie. Därför läggs ingen tolkning eller värdering av företagens rapporter i denna analys.

Drivkrafterna fattigdom och ojämlikheter syntes inte lika tydligt som tidigare drivkrafter hos företagen. Om detta berodde på att frågorna i denna studie inte tog upp detta i allt för stor omsträckning, eller om företagens arbete med dessa frågor är bristfälligt, går inte att tydligt urskilja. Att några företag ännu inte valt hur arbetet med miljöfrågor skulle struktureras berodde oftast på att de först ville klargöra sitt förhållningssätt till dessa frågor.

Från ISO 26000 passar kärnvärdet *Mänskliga rättigheter* in i denna kvadrant om utgångspunkten är Hart och Milsteins teori med fokus på jämlikhet och orättvisor. ISO 26000 definierar mänskliga rättigheter som de rättigheter alla människor har eftersom de är människor. Staten har en skyldighet och ett ansvar att respektera, skydda och uppfylla mänskliga rättigheter. En organisation har ansvaret att respektera dessa rättigheter på de platser där de har möjligheten att göra detta. (ISO 26000, s.27-34) Denna kvadrant återfanns inte helt tydligt i den insamlade empirin. Företagen bör därmed ta åt sig denna observation och fundera på hur de ska ta sig an detta. För att få konkreta frågeställningar och aktiviteter att välja mellan kan de titta på aktiviteterna i ISO 26000.

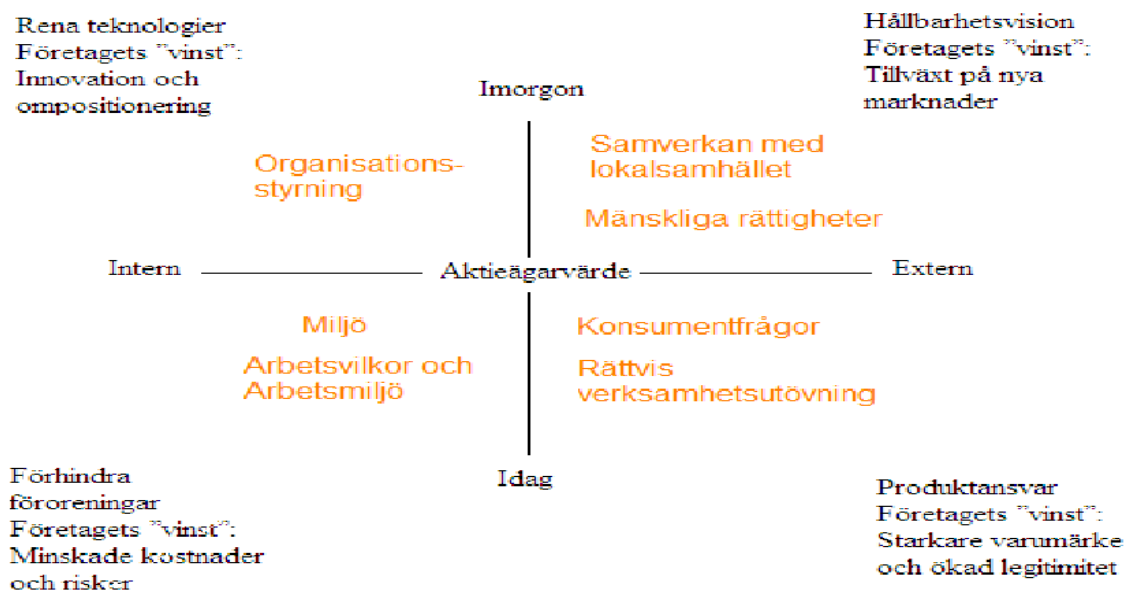
Ytterligare ett kärnområde kan placeras in i denna kvadrant, kärnområdet *Samverkan med lokalsamhället*. Fokus i detta kärnområde handlar om att det är allmänt accepterat att organisationer har en relation med de samhällen de verkar i. Relationerna grundar sig i många fall på regionalt engagemang i syfte att bidra till lokal samhällsutveckling. De företag som har ett respektfullt förhållningssätt till samhället och dess institutioner förstärker demokratiska värden och samhällsvärderingar. (ISO 26000, s.60-67)

Åtgärder som företagen bör uppmärksamma i detta kärnområde är bland annat deras regionala engagemang, påverkan på antal arbetstillfällen, teknikutveckling samt välbefinnande och hälsa (ISO 26000 s.60-67)

Ovanstående resonemang, där kärnvärdena från ISO 26000 slagits samman med fyrfältaren skapad av Hart och Milstein (2003), beskriver ett exempel på hur företaget kan ta sig an arbetet med socialt ansvar. Analysen ska ses som en vägledning i deras arbete, en prioriteringsmodell. Fyrfältaren visar hur företag kan arbeta med hållbarhet för att öka sitt värde medan kärnvärdena visar vad företag bör välja att arbeta med. Vilka aktiviteter företaget utser inom varje kärnområde lämnar denna studie till företagen själva att bestämma. I nästkommande avsnitt visas den slutliga modellen som uppkommer utifrån analysen i ovanstående stycke.

5.2.5. Fyrfältaren och ISO 26000 i samma modell

Följande stycke illustrerar vad resultatet skulle bli om kärnvärdena från ISO 26000 placerades in i Hart och Milsterins fyrfältare utifrån analysen som gjorts i ovanstående stycke, resultatet illustreras nedan i Figur 5.



Figur 5 Slutlig prioriteringsmodell

En viktig punkt som företagen ska ha i åtanke när de arbetar med ovanstående modell är att de måste arbeta i samtliga kvadranter för att ha möjligheten att maximera sitt aktieägarvärde. Tanken bakom detta hänger ihop med innebörden av begreppet hållbar utveckling, som handlar om att de tre delarna miljö, ekonomi och samhället tillsammans måste vara hållbara. Det blir därmed omöjligt för företagen att endast välja att arbeta i en kvadrant eller med ett kärnområde och tro att de ska uppnå ett hållbart aktieägarvärde. Tanken är att det är mixen av de olika delarna som i slutändan möjliggör att företagen når ett hållbart värde. Riskerna sprids över alla kvadranterna istället för att endast vara fokuserat i en ruta. Förhoppningen är att det totala värdet blir mer stabilt när mindre lönsamma aktiviteter sammanfogas med mer lönsamma så att helheten når acceptabla värden. Modell kan inte heller säga när i tiden värdet kommer genereras eller hur stort det kommer att bli. Istället får företagen förlita sig på att om de arbetar aktivt i samtliga kvadranter och ser arbetet som en helhet, sprids riskerna över hela modellen och det totala värdet kommer därmed påverkas av samtliga aktiviteter.

Modellen i figur 5 är ett förslag på hur företag kan välja att ta sig an frågan för att skapa hållbart värde. De kärnområden som placerats i kvadranterna *idag* representerar aktiviteter som de intervjuade företagen redan ansåg sig ha ett utvecklat arbete kring. Kvadranten *imorgon* innehåller i sin tur de kärnområden som företagen ansåg sig behöva arbeta mer med. Vad företagen själva måste göra är att fundera på vilka aktiviteter inom varje kärnområde som de ska välja att aktivt arbeta med utifrån sin egen verksamhet. Dessa punkter är inte presenterade i sin helhet i denna rapport, istället hänvisas läsaren till ISO 26000. För att kunna placera in aktiviteterna i stället för kärnområdena i fyrfältaren skulle en

helt annan studie krävas med andra intervjufrågor som kopplas mer till de olika aktiviteterna.

I nästa stycke följer en diskussion kring modellens funktionalitet samt om dess praktiska användning i företagen.

5.3. Diskussion kring modellens funktionalitet

Resonemanget som beskrivs ovan förklarar endast vilka kärnområden som passar in i vilken ruta i fyrfältaren, utifrån de svar som uppkom under intervjuerna med industri företagen. För att få mer djup i diskussionen kring modellen kommer följande stycke ägnas åt att resonera kring modellens användbarhet. Bland annat beskrivs vilka kärnområden som flest företag ägnade sig åt, vilka kärnområden företagen hade mindre aktiviteter inom samt vad som skulle krävas av företagen för att, utifrån den framtagna modellen, nå hela vägen i sitt arbete med hållbar utveckling.

Intervjuerna med miljö- och hållbarhetscheferna visade på att nästan alla företag på ett eller annat sätt ägnat sig åt utsläppsminskning och energireduktioner. Arbetet hade oftast pågått under ett antal år och företagen kände sig relativt trygga i detta arbete. Miljö- och arbetsmiljöfrågorna har i dagens samhällsdebatt nästan kommit att bli ett skallkrav, företag som inte arbetar aktivt med dessa frågor anses många gånger vara reaktiva och avvaktande. När företagen inte upp till ett tillräckligt aktivt arbete med miljö- och arbetsmiljöfrågorna internt är de troligtvis långt ifrån att ha ett väl fungerande hållbarhetsarbete.

Motsatsen till reaktiv är proaktiv, i den framtagna modellen skulle det motsvara ett företag som arbetar förebyggande med hållbarhetsfrågorna genom att vara med och påverkar samhällsdebatten och framtida lagkrav. Ett förebyggande arbete skulle bland annat gå ut på att arbeta med de frågor som i framtiden skulle kunna innebära problem för företaget. Genom att placera in ett företags aktiviteter i den framtagna modellen skulle de kunna få reda på hur väl deras arbete med hållbarhetsfrågorna är utformat. Ju fler aktiviteter nere i det vänstra hörnet, ju reaktivare företag och ju högre upp till höger aktiviteterna befinner sig, ju proaktivare företag. För att ha en bra balans på hållbarhetsarbetet efterfrågas en jämn utspridning över modellens kvadranter.

Av de företag som intervjuats till denna studie hade större delen någon form av aktiviteter i den nedre vänstra kvadranten (internt - idag). Miljöarbetet hade påbörjats för ett antal år sedan och idag kände de sig relativt trygga i det arbetet, så pass att de i vissa fall kunde lyfta utsläppsreduktion och energieffektiviseringar som en framgångsfaktor. Miljömålen upplevdes relativt lätt att mäta och att koppla till företagets ekonomiska vinst, vilket även var en orsak till att de kunde lyftas som en framgångsfaktor. Andra framgångsfaktorer som företagen pekade på var de konkurrensfördelar som gavs i och med att de hade gröna/miljöanpassade produkter och tjänster. Dessa aktiviteter faller väl in i kvadranten externt – idag samt visar på att företagen har påbörjat arbetet med kärnområdena konsumentfrågor och rättvis verksamhetsutövning.

Antalet företag som har strukturerade aktiviteter på den övre halvan (imorgon) i modellen är färre jämfört med den undre halvan (idag). Till vänster på den övre halvan (internt – imorgon) går det att finna att fler än hälften av företagen har påbörjat arbetet med att

tydliggöra sitt hållbarhetsarbete. Det fanns en stor variation i hur aktivt företagen arbetade i denna kvadrant, några företag hade en tydlig organisationsstruktur kring sitt hållbarhetsarbete medan andra inte ens påbörjat en strukturering. I den sista kvadranten (externt - imorgon) var det endast några få företag som hade aktiviteter gällande mänskliga rättigheter och samverkan med lokalsamhället. Många företag var medvetna om dessa frågor, men de hade ännu inte utvecklat strategier för hur de skulle ta sig an frågorna.

Utifrån ovanstående resonemang går det att utläsa att de aktiviteter som företagen har bäst struktur på idag är de i den undra halvan av modellen. Nästan alla företag har aktiviteter nere till vänster, men antalet minskar vid förflyttning upp åt höger till att endast vara några få i den övre högra kvadranten. Tanken med modellen, är som tidigare nämnts, att företagen ska arbeta aktivt i alla kvadranter. För att jämna ut detta så att det bli ungefär lika många aktiviteter i alla kvadranter, bör företagen påbörja ett mer aktivt arbete i den sista kvadranten.

6. Slutsatser

Syftet med detta examensarbete var att översiktligt undersöka om det går att skapa en förenklad modell riktad till ledningsgrupper för prioritering och beslut kring olika miljöfrämjande investeringar. Ett antal sakområden belystes för att lättare svara på syftet. Bland annat identifierades vilka av kärnområdena upptagna i ISO 26 000 som svenska företag generellt såg som lönsamma, funktionen och syftet med modellen *Creating Sustainable Value* beskrevs utifrån dess möjligheter att bli en beslutsmodell, företags organisationsstrukturer kring miljö- och hållbarhetsfrågor identifierades samt vilka hinder och problem de ställts inför.

Utifrån detta går det att dra följande fyra slutsatser:

Modellen som utformades i kapitlet *Analys och diskussion* bör ses som ett förslag på ett verktyg för företag som vill ta ett helhetsgrepp om sitt hållbarhetsarbete och samtidigt vara säkra på att de inte missar några delar. Strukturen på modellen ser till att företagen får svar på frågorna *Vad* de ska göra samt *Hur* de ska göra det. Först bör de fokusera på var kärnområdena i ISO 26000 är placerade i fyrfältaren. Är ett kärnvärde placerat internt-idag, bör företaget välja aktiviteter i det kärnområdet och sedan utforma dessa till ett kortsiktigt internt mål. Är kärnområdet däremot placerat i rutan externt-imorgon, bör kärnområdet istället utformas som ett långsiktigt mål. Om företagen väljer att på detta strukturerade sätt arbeta med dessa frågor kan det på längre sikt skapa ett hållbart värde för företaget.

Studien visade på att de intervjuade företagens organisationsstrukturer gällande hållbar utveckling gick att dela upp i två tydliga grupper. Antingen hade de integrerat frågan i hela organisationen eller så valde de att förlägga frågan till en enstaka grupp som fick rollen av en stabsfunktion. Utifrån denna studie gick det inte att urskilja om den ena strukturen skulle vara bättre än den andra. Det blir istället viktigare att företagen tydliggör hur deras struktur ser ut samt vilket syfte den valda strukturen har för det egna företaget. Tydlighet var oftast det som skiljde företagen som hade en struktur mot de som ännu inte hade utformat en struktur. För de företag som är i skedet att välja hur de ska organisera sig, rekommenderas att de betraktar hur den egna organisationen ser ut idag och utifrån den försöka värdera vilken organisationsstruktur de ska välja i framtiden.

Studien visade även att nya lagkrav var den faktor som företagen ansåg skulle ha störst inverkan för att de i framtiden ska arbeta mer aktivt med miljö- och hållbarhetsfrågorna. Historiskt går det att se att de miljöfrämjande åtgärder som uppkommit i samband med nya lagar, eller hot om lagkrav, är de aktiviteter som företagen arbetat mest aktivt med. Företagen önskade även att det tydligare skulle gå att se fördelar med ett aktivt miljö- och hållbarhetsarbete. De menade på att om deras intressenter, som aktieägare och kunder, ökade intresset för frågorna så skulle även de arbeta för att tillgodo intressenternas behov.

Den sista slutsatsen som dras är att om begreppet miljöinvesteringar skulle definieras tydligare samt inkluderas i en företagsekonomisk kalkyl skulle det kunna motivera företag att ta större ekonomisk hänsyn till frågan. Framförallt handlar det om att utveckla ett sätt att värdera och hantera miljöinvesteringar på ett enhetligt vis. Idag har det visat sig att begreppet skiljer sig åt mellan teori och verklighet, samt mellan olika företag. Studien visade att företagen initialt valt att betrakta miljö- och hållbarhetsfrågor som en vanlig

affärsangelägenhet. Investeringar gällande detta bedömdes på samma grunder som företagets övriga investeringar, de flesta använde endast ordet miljöinvestering i muntliga termer. Ibland valde de att hantera det som långsiktiga strategiska beslut, genom att sätta upp mål och försöka generera nyckeltal som mäts på annat än i rena pengar. För att göra arbetet mer enhetligt behövs en väl fungerande begreppsapparat där miljöinvestering betyder samma sak för alla samt värderas på samma sätt.

Studien har bidragit med att upplysa företagen om att, trots deras gedigna arbete de senaste decennierna med miljöfrågan, finns det fortfarande mycket arbete kvar att göra för att uppnå hållbar utveckling. I nästa stycke beskrivs några exempel på vidare studier som skulle kunna hjälpa företag med detta arbete.

6.1. Vidare studier

Fyrfältaren kombinerat med kärnområdena i ISO 26000 visar ett exempel på hur en långsiktighet gällande hållbar utveckling kan skapa ett ekonomiskt värde för företagen. Modellen är dock övergripande och går inte på djupet gällande de olika aktiviteterna inom varje kärnområde. En grundligare studie vore önskvärt där fokus skulle kunna ligga på att inom ett kärnområde värdera vilka aktiviteter företag ska prioritera, samt i vilken ordning detta ska ske.

Det skulle även vara intressant att göra en liknande studie fast på en annan bransch, en bransch som har mindre andel tung industri. Om samma studie genomfördes på ett företag inom tjänstesektorn skulle troligtvis andra svar återfåts och därmed skulle en jämförelse mellan industri branschens och tjänstesektorns hållbarhetsarbete vara möjligt.

7. Referenslista

7.1. Intervjuer

Andersson Ulf, Miljöchef på SKF, 2010-05-15, telefonintervju

Berglund Bo, Manager non Financial Insurance, Sandvik, 2010-05-18, telefonintervju

Brandhorst Anna, Vice President Integrated Management System på AtlasCopco, 2010-05-24, Sickla, Nacka, kombinerad intervju med Karin Holmqvist

Bunne Tobias, miljöekonom, WSP Environmental, löpande samtal under hela 2010.

Ford David, Corporate Social Responsibility Manager, 2010-05-16, telefon intervju

Grahn Tony, HR- and Communication Director på Fagerhult, 2010-05-31, telefonintervju tillsammans med Daniel Johansson

Holmqvist Karin, CR Relations Manager på AtlasCopco, 2010-05-24, Sickla, Nacka, kombinerad intervju med Anna Brandhorst

Ihre Catarina, Director Investment Relations på SSAB, 2010-05-25, Klarabergsviadukten, Stockholm, kombinerad intervju med Kim Kärsrud

Johansson Daniel, Group HR-Manager på Fagerhult, 2010-05-31, telefonintervju tillsammans med Tony Grahn

Kärsrud Kim, Director of Environmental Affairs på SSAB, 2010-05-25, Klarabergsviadukten, Stockholm, kombinerad intervju med Catarina Ihre

Kim Kärsrud. Director of Environmental Affairs på SSAB, 2010.08-18, mailintervju

Leten Ronnie, VD Atlas Copco, 2010-08-25, telefonintervju

Lobell Gunnar, Global miljösamordnare på SecoTools, 2010-06-11, telefonintervju

Manner Lena, Miljö- och kvalitetsansvarig på Elanders Svarige, 2010-06-07, telefonintervju

Nilsson Erika, miljökoordinator för Alfa Laval's fabrik i Lund, 2010-05-25, telefonintervju

Olin Elisabeth, Informationschef på Billerud, 2010-05-28, telefonintervju

Olivecrona Christina, konsult och hållbarhetsanalytiker, 2010-03-08, telefonintervju

Stenblom Lars, Vice President, Risk Management på Trelleborg, 2010-05-28, telefonintervju

Strömberg Lars, chef för Miljö och Hållbarhetsfrågor för Holmen, 2010-05-18, Strandvägen, Stockholm, personlig intervju.

Tisell Stefan, Director Production Processes, för Assa Abloy, 2010-05-20, Klarabergsviadukten, Stockholm, personlig intervju

Wallin Anders, Informationsdirektör Sandvik, telefonsamtal

Wikström Magnus, Teknisk direktör Billerud, 2010-08-18 telefonintervju

Willaredt Jonas, Head of Environmental Affairs för Husqvarna, 2010-05-26, telefonintervju

Yngen Magnus, VD Husqvarna, 2010-08-26, telefonintervju

7.2. Föredrag

Frukostmöte, ”Att ta samhällsansvar och göra goda affärer”, 2010-03-23, Arenavägen 21, Stockholm

Frukostmöte, ”Hur du lyckas i arbetet med socialt ansvarstagande och ISO 26000”, 2010-09-17, Sankt Paulsgatan 6, Stockholm

Kvällsseminarium, ”ISO 26000”, 2010-06-07, WSP:s kontor Globen, Stockholm,

Event, ”SSAB och miljön”, 2010-05-31, World Trade Centrum, Klarabergsviadukten, Stockholm

7.3. Elektroniska källor

Aktiespararna, 2009 ”CSR – Framtid eller fluga?”

Läst: 2010-10-16

<http://www.aktiespararna.se/ungaaktiesparare/Nyheter-och-artiklar/CSR---Framtid-eller-fluga/>

Affärsvärlden, 2001, ”Sextiotalet går igen”

Läst: 2010-10-15

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article244912.ece>

CSR i praktiken, 2010-08-23, ”Lagstifta om miniminivåer”

Läst: 2010-10-08

http://www.csripraktiken.se/2010/10/07/debatt-lagstifta-om-miniminivaer-for-foretagens-csr-arbete-inom-eu/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+CSRIPraktiken+%28CSR+i+Praktiken+.se%29

CSR i praktiken, ”Gröna index”

Läst: 2010-10-04

http://www.csripraktiken.se/2010/10/04/grona-index-pa-frammarsch/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+CSRIPraktiken+%28CSR+i+Praktiken+.se%29

Folksam, 2009, ”Folksam Index för ansvarsfullt företagande”

Läst: 2010-05-25

<http://media.folksam.se/2009/12/14/folksams-index-for-ansvarsfullt-foretagande-starka-agare-ger-ansvarsfulla-foretag/#comments>

Global Compact, 2010-05-24, "About Us"

Läst: 2010-05-25

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>

GRI, 2010-05-20, "About us"

Läst: 2010-05-20

<http://www.globalreporting.org/Home>

Hållbart värdeskapande, 2010, "Hållbart värdeskapande – Rapport 2009",

Läst: 2010-09-15

http://hallbartvardeskapande.se/wp-content/uploads/2010/01/hallbart_vardeskapande_slutgiltig.pdf

IBM, 2008, "Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility"

Läst: 2010-10-15

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>

Integrerad Rapportering, 2010-09-10, "Ytterligare ett samarbetsorgan"

Läst: 2010-09-20

<http://irbloggen.se/tag/integrerad-rapportering>

ISO 26000, "Draft International Standard- Guidance on Social Responsibility"

Läst: 2010-04-26

[http://www.sis.se/pdf/N172_ISO_DIS_26000_\(E\).pdf](http://www.sis.se/pdf/N172_ISO_DIS_26000_(E).pdf)

ISO.org, 2008-04-09, "Social Responsibility"

Läst: 2010-04-28

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>

IPCC, 2010-04-21, "History"

Läst: 2010-04-21

http://www.ipcc.ch/organization/organization_history.htm,

ISO, 2010-03-20, "About Us"

Läst: 2010-03-20

<http://www.iso.org/iso/about.htm>

Miljöaktuellt, 2010-09-16, "GRI har inte förbättrat de statliga bolagens hållbarhetsarbete"

Läst: 2010-10-10

<http://miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.340412/gri-har-inte-forbatrat-de-statliga-bolagens-hallbarhetsarbete>

Miljöhistoria, "Environmental History"

Läst: 2010-09-28

http://www.vironhist.org/material/mhistantol_hela.pdf

Naturvårdsverket, 2010-05-17, "Vad är ett hållbart samhälle?"

Läst: 2010-08-25

<http://www.naturvardsverket.se/sv/Sveriges-miljomal--for-ett-hallbart-samhalle/Vad-ar-ett-hallbart-samhalle/>

Om SIS, 2010-09-10, "About ISO"

Läst: 2010-09-10

<http://www.sis.se/DesktopDefault.aspx?tabId=21&menuItemID=9204>

SVID, 2010-05-05, "Möjligheterna med design"

Läst: 2010-05-05

<http://www.svid.se/Hallbarhetsguiden/Mojligheter-verktyg/Mojligheterna-med-design/>

Ägarrapporten, 2007. "Ägarrapport- Andra AP-fonden, 1 juli 2006- 30 juni 2007"

Läst: 2010-02-12

http://www.ap2.se/Documents/Agarrapport_2007-09-07.pdf

7.4. Tryckta källor

Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2000). *Organisationsteori – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi

Bengtsson L. & Skärvad P.H. 2001. *Företagsstrategiska perspektiv*, Lund: Studentlitteratur

Bryman A. 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sverige; Liber

Borglund T, Frostenson M, Windell K. 2010. *Effekterna av Hållbarhetsredovisning: En studie av konsekvenserna av de nya riktlinjerna av hållbarhetsredovisning*. Västra Aros: Edita

Carson Rachel. 1962. *Silent spring*. USA; Mariner Books

Hart S. & Milstein M. 2003, "Creating sustainable value", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No 2

Hassel L i samarbete med Öhrlings Price Waterhouse Coopers, 2008, *CSR – från risk till samhälle*, Hässleholm: Exakta Hässleholm AB

Hallström, A., Gerklev, J., Nyström P. 1997. *Att marknadsföra miljöanpassning*, Studentlitteratur, Lund

Holme, I. M., Solvang, B. K. 1997. *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Larsson L-O, 1997, "Miljöredovisning och miljöinformation i årsredovisningar", Lund: Studentlitteratur

Linghede, T. *Miljöredovisning*, Stockholm: Miljöeko AB

MacGrew A, Wilson MJ (1982) *Decision- making approaches and analysis*. Manchester; University Press.

Mayol Harley, Blackmon Kate, 2005, ”*Researching Business and Management*”, Palgrave Macmillan; Hampshire

Mintz A, Geva N, Redd S B, Carnes A. 1997. ”The effect of dynamic and static choice sets on political decision making: An analysis using the decision board platform”. *American Political Science Review* September vol 91 (3)sid 553-556

Olofsson Maud, 2010, ”*Effekterna av Hållbarhetsredovisning: En studie av konsekvenserna av de nya riktlinjerna av hållbarhetsredovisning*”. Västra Aros: Edita

Persson, I., Nilsson S-Å., *Investeringsbedömning*, Liber Ekonomi, 1999

Sjöberg Claes, 2010, ”*Gärna mer ekonomi, tack*”, *MiljöRapporten*, nr3, 2010.

Westermark C.(1999) *Miljöredovisning - Kommunikation av etik, vision och ekonomi*, Göteborg, Tholin & Larssons förlag

Bilagor

Bilaga 1: Frågor till Christina

Intervju med Christina Olivecrona, 2010-05-12,

Berätta min idé: Jag vill finna ett verktyg som kan hjälpa eller vägleda vid beslut kring miljö- och hållbarhetsfrågor.

Berätta om avgränsning: tillverkande industri, då många av dessa kommit långt i sin utveckling kring dessa frågor.

Visa en bild på min tanke bubbla

Vad har du för egna erfarenheter från industri/tillverkande företag?

Har du uppfattat någon trend de senaste åren angående deras miljö/hållbarhetsarbete?

Har du arbetet nått med beslutsfattarna? Har du uppfattat några trender i hur de tänker när de ska ta beslut?

Har du hittat någon annan metod för att samla info om företags miljöarbete?

När du gjorde dina intervjuer vilka personer var det du intervjuade på de olika företagen.?

Hur väljer du ut vilka frågor du anser viktiga för de olika bolagen?

Kan du se någon likhet mellan bolag som finns inom industrin?

Bilaga 2: Intervjumall 1

Alternativ Intervjumall

Inleda med att berätta vad jag gör och vad jag vill ha ut av det hela:

Jag vill finna ett verktyg för affärsdrivna beslut kring miljö och hållbarhetsinvesteringar/faktorer

Den bakgrunden som behövs för att förstå problematiken är att om en som sitter på makten i en organisation och har en valsituation. T.ex. miljöproblem, vad ska han välja att investera i då?

Jag vill finna ett verktyg som kan hjälpa eller vägleda vid beslut kring miljö- och hållbarhetsfrågor.

Jag har valt att avgränsa mig till tillverkande industri, då många av dem kommit långt i sin utveckling kring dessa frågor.

Efter intervjuerna hoppas jag kunna ge en fingervisning om vilka framgångsfaktorer jag ser, vilka hinder och problem som funnits och vilka tillvägagångssätt de använt sig av.

Alltså finns det en minsta gemensamma nämnare, går det att generalisera något för denna sektor.

Upplägg på Intervjun

Inledande frågor om intervjupersonens roll på företaget

Organisationsstruktur

ISO 26000

En modell jag ska försöka koppla ihop ISO med

Avslutande frågor

Introducerande frågor

Företag:

Namn:

Titel (antal år):

Kortfattad info om arbetsuppgifter:

År i företaget:

Vilka mandat har du för att styra i detta bolag/ hur mycket beslutande rätt har du?

Undersöka hur deras organisation ser ut:

Vänligen ge en kortfattad bakgrund av din institution och skälet till dess tillkomst. Vem tror du nu är till för? Vad är storleken på din institution? Vilka är dina viktigaste produkter och tjänster?

Hur ser organisationen kring CSR/miljöfrågor ut på företaget?

Hur jobbar ni strategiskt kring dessa frågor?

Vilka hållbarhetsfrågor och mål är de viktigaste/största för organisationen idag?

Varför har det blivit just dessa?

Vet ni hur gick tankarna när beslutet togs, valdes det mellan flera olika?

Finns några hjälpmedel vid beslutsfattandet, metoder?

Används samma metod idag?

Vilka är det främst som tar beslut om CSR-åtgärder?

Vilka underlag kräver beslutsfattarna för att de ska kunna ta beslut?

”GAP” mot ISO 26000

Är ni engagerade i någon av ISO-standarderna?

Har ni hört talas om ISO 26000? Vad tycker ni om ISO 26000?

Om ni skulle anamma denna framtida standard, hur tror du ni skulle göra det?

Hur tänker ni kring dessa frågor i er organisation?

ISO 26000 består av Sju principer som företag bör följa för att ta samhällsansvar:

Ansvarsskyldighet, Denna princip syftar till att en organisation ska ta ett ansvar för dess inverkan på samhället och miljön. Organisationen bör alltså se till att de blir granskade i dessa avseenden och besvara granskningen på lämpliga sätt.

Hur granskas ni kring erat miljöarbete? CSR arbete?

Transparens, Denna princip handlar om att organisationen ska vara öppen angående de beslut och aktiviteter som påverkar samhället och miljön. De bör på ett tydligt och tillräckligt sätt redovisa organisationens policys, beslut och aktiviteter som kan påverka miljön och samhället.

Hur redovisas företagets policys? Vilka beslut som tas kring miljö o samhälle? Samt vilka aktiviteter som påverkar detta?

Etiskt uppförande, Denna princip innebär att en organisation bör uppträda etiskt i alla lägen. Dess beteende bör grundas på etik, ärlighet och integritet. Genom ett etiskt beteende visar organisationen för sina intressenter att de bryr sig om människor, djur och miljö.

Har ni råkat ut för att bli kallade oetiska någon gång?

Respekt för intressenter, organisationen ska respektera, bemöta och överväga berörda intressenters intressen. Även om organisationens syfte är riktat till att endast gälla dess ägare, medlemmar och kunder så kan det finnas andra grupper som har rättigheter, krav eller särskilda intressen som bör beaktas.

Hur undersöker ni era intressentgrupper? Vilka har ni?

Respektera lagen, acceptera och respektera de lagar som finns samt förstå att dessa gäller för alla.

Har ni koll på så att ni följer lagen i alla lägen? Hur? Laglistor?

Respekt för internationella uppförandenormer, en organisation ska respektera de internationella normer som finns för uppförande samtidigt som de håller fast vid principen om respekt för lagen.

I de länder där lagen och dess tillämpning inte innehåller minsta miljömässiga eller sociala skyddsåtgärder bör en organisation sträva efter att respektera internationella beteendenormer.

Har ni identifierat några länder där lagen är undermålig?

Respekt för mänskliga rättigheter, en organisation bör respektera mänskliga rättigheter och erkänna dess betydelse och mångsidighet.

Har ni någon egen koll på mänskliga rättigheter? Strategiskt?

ISO 26000 rekommenderas att SR-arbete ska ske utifrån alla Sju kärnområden.

I vilken utsträckning arbetar ni med dessa idag? Hur ser arbetat ut kring dessa

Hur ser ni på arbetet i framtiden kring dessa frågor?

Organisationsstyrning (Organizational governance) Beslutsfattande och beslutsstrukturer (Decision-making processes and structures)

Hur funderar era beslutsstrukturer? Hur ofta utvärderas dessa?

Mänskliga rättigheter (Human rights) Due diligence (Due diligence), Risksituationer för mänskliga rättigheter (Human rights risk situations), Undvika att medverka (Avoidance of complicity)

Diskriminering och särskilt sårbara grupper (Discrimination and vulnerable groups), Hantering av missförhållanden (Resolving grievances), Civila och politiska rättigheter (Civil and political rights)

Ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter (Economic, social and cultural rights), Grundläggande rättigheter på arbetet (Fundamental rights at work)

Som ovan, hur jobbar ni med dessa frågor? Strategiskt?

Arbetsrätt (Labour practices) Anställning och anställningsstatus (Employment and employment relationships), Arbetsförhållanden och socialt skyddsnät (Conditions of work and social protection), Dialog och samverkan (Social dialogue), Hälsa och säkerhet på arbetet (Health and safety at work), Personlig utveckling (Human development)

Hur jobbar ni med detta?

Miljö (The environment) Förebyggande av förorening (Prevention of pollution), Hållbart resursutnyttjande (Sustainable resource use), Förebyggande av och anpassning till klimatförändringar (Climate change mitigation and adaptation), Skydd för och återställande av naturmiljön (Protection and restoration of the natural environment)

Denna del brukar de flesta ha koll på. Var detta ett av de första ni började jobba med?

Rättvisa affärsmetoder (Fair operating practices), Anti-korruption (Anti-corruption), Ansvarsfull politisk aktivitet (Responsible political involvement), Fri konkurrens (Fair competition), Främja socialt ansvarstagande i intressentsfären (Promoting social responsibility in the sphere of influence)

Respekt för äganderätten (Respect for property rights)

Har ni policys för korruption?

Konsumentfrågor (Consumer issues), Korrekt marknadsföring, information samt rimliga kontraktsvillkor (Fair marketing, information and contractual practices), Konsumentens hälsa och säkerhet (Protecting consumers' health and safety), Hållbar konsumtion (Sustainable consumption), Konsumentservice, stöd och tvistlösning (Consumer service, support and dispute resolution), Skydd för personuppgifter och privatlivets helgd (Consumer data protection and privacy), Tillgång till grundläggande tjänster (Access to essential services), Utbildning och medvetenhet (Education and awareness)

Hur ofta har ni dialoger med konsumenterna för att titta på CSR?

Engagemang i och utveckling av regionen (Community involvement and development), Regionalt engagemang (Community involvement), Utbildning och kultur (Education and Culture), Skapa arbetstillfällen öka kunnandet (Employment Creation and skills Development), Teknisk utveckling (Technology Development), Väststånd och inkomster (Wealth and income), Hälsa (Health), Sociala investeringar (Social investment)

Hur arbetar ni regionalt med att utveckla regionen?

ISO i Praktiken

Vilka drivkrafter syns det från ledningen att jobba med CSR?

Vilka intressenter har ni dialoger med för att lyssna på deras drivkrafter?

Hur styr ni kring dessa frågor? Arbetsgrupper, projektledare, aktiviteter

Vilken uppföljning har ni? Kontinuerlig, kvartalsvis, årligen

Vilken extern rapportering finns? GRI, miljörapport, personal info

Fyrfältarfrågor:

Frågor ställs inom varje fält frågorna hör samman med vad de bör tänka på för att uppfylla varje ruta.

V-N: Kostnad och risk reduktion: Var finns den signifikant största avfall och utsläppen från den nuvarande fabriken?

Går det att minska kostnader och riskerna genom att eliminera avfall vid källan eller ska det användas som värdefullt bidrag

H-N: rykte och legitimitet: Vilken slutsats dras av produktdesign och utveckling om vi antar ansvar för produktens hela livscykel.

Kan vi öka ryktet och legitimiteten genom att engagera fler intressenter

V-U Innovation och repositionering: Är hållbarheten hos våra produkter begränsade av vår existerande kunskaps bas

Finns det en potential att upptäcka stora förbättringar genom nyligen förändrad teknik

H-U: Tillväxtstig eller bana: Kommer vår organisations vision leda oss mot lösningar för sociala och miljömässiga problem.

Gör vår vision att vi fokuserar på att serva de omätta behoven hos dem som befinner sig på botten av den ekonomiska pyramiden.

Har du några program som riktar sig särskilt låg inkomst eller dålig kunder? Beskriv.

Har du några program som tar särskild miljö eller sociala frågor? Förklara närmare.

Har ni ett uttryckt hållbarhet program eller strategi? Förklara närmare.

Har ni några andra unika program eller tjänster som du känner skiljer din organisation från andra finansiella institutioner?

Övriga frågor:

Vilka delar av ert miljöarbete skapar avkastning

Gör ni något idag för att mäta effekten av t.ex. förstärkt varumärke, konkurrensfördelar, effektivisering, bättre riskhantering, kundkrav

Utvärderar företaget strategiska affärsmöjligheter inom hållbart värdeskapande?

Med hållbart värdeskapande menar vi ett värdeskapande som beaktar balansen mellan ekonomiska, miljömässiga och sociala värden.

Ge gärna exempel eller ytterligare kommentarer

Avslutning; fokusera på 3 faktorer

Med utgångspunkt från ert miljö- och hållbarhetsarbete:

Vilka framgångsfaktorer ses i detta företag?

Vad tror du är anledningen till detta?

Vilka hinder och problem har varit störst?

Vad har ni använt för tillvägagångssätt för att lösa problemen?

Bilaga 3: Intervjumall 2

Alternativ Intervjumall

Inleda med att berätta vad jag gör och vad jag vill ha ut av det hela:

Jag vill finna ett verktyg för affärsdrivna beslut kring miljö och hållbarhetsinvesteringar/faktorer

Den bakgrunden som behövs för att förstå problematiken är att om en som sitter på makten i en organisation och har en valsituation. T.ex. miljöproblem, vad ska han välja att investera i då?

Jag vill finna ett verktyg som kan hjälpa eller vägleda vid beslut kring miljö- och hållbarhetsfrågor.

Jag har valt att avgränsa mig till tillverkande industri, då många av dem kommit långt i sin utveckling kring dessa frågor.

Efter intervjuerna hoppas jag kunna ge en fingervisning om vilka framgångsfaktorer jag ser, vilka hinder och problem som funnits och vilka tillvägagångssätt de använt sig av.

Alltså finns det en minsta gemensamma nämnare, går det att generalisera något för denna sektor.

Upplägg på Intervjun

Inledande frågor om objektets roll på företaget

Organisationsstruktur

Fokusering på beslutsprocesser

ISO 26000

En modell jag ska försöka koppla ihop ISO med

Avslutande frågor

Introducerande frågor

Företag:

Namn:

Titel (antal år):

Kortfattad info om arbetsuppgifter:

År i företaget:

Vilka mandat har du för att styra i detta bolag/ hur mycket beslutande rätt har du?

Hur definieras begreppet hållbarhet?

Undersöka hur deras organisation ser ut:

Hur ser organisationen kring CSR/miljöfrågor ut på företaget?
Vilka är det främst som tar beslut om CSR-åtgärder?
Rent generellt vilket CSR ansvar ser ni att ni har? Vilket ansvar tar ni?
Vilka hållbarhetsfrågor och mål är de viktigaste/största för organisationen idag?
Kan du rangordna dessa:
Varför har det blivit just dessa?
Vet ni hur gick tankarna när beslutet togs, valdes det mellan flera olika?
Finns några hjälpmedel vid beslutsfattandet, metoder?
Används samma metod idag?
Vilka underlag kräver beslutsfattarna för att de ska kunna ta beslut?
Finns det någon expert på CSR-frågor med i ledningen?
Hur påverkas en CSR-chef som inte får sitta med och ta beslut kring dessa frågor. Kan denne tänka i ekonomiska termer om den inte får vara med i beslutsprocessen?
Hur jobbar ni strategiskt kring miljö frågor?
Känner du till vilka argument som måste till för att få igenom saker?

Beslutsstrukturer:

Vilka delar av ert miljöarbete skapar avkastning?
Kan du ge ett exempel på en åtgärd som både skapat ekonomisk tillväxt och givit miljövinster?
På vilket vis ser ni att miljöåtgärder ökar/behåller värdet?
Gör ni något idag för att mäta effekten av t.ex. förstärkt varumärke, konkurrensfördelar, effektivisering, bättre riskhantering, kundkrav?
Utvärderar företaget strategiska affärsmöjligheter inom hållbart värdeskapande (med hållbart värdeskapande menar vi ett värdeskapande som beaktar balansen mellan ekonomiska, miljömässiga och sociala värden)?

”GAP” mot ISO 26000

Är ni engagerade i någon av ISO-standarderna?
Har ni hört talas om ISO 26000? Vad tycker ni om ISO 26000?
Om ni skulle anamma denna framtida standard, hur tror du ni skulle göra det? Vilka faktorer skulle vara viktigast?
Hur tänker ni kring följande frågor i er organisation:
ISO 26000 består av Sju principer som företag bör följa för att ta samhällsansvar:
Ansvarsskyldighet, Denna princip syftar till att en organisation ska ta ett ansvar för dess inverkan på samhället och miljön. Organisationen bör alltså se till att de blir granskade i dessa avseenden och besvara granskningen på lämpliga sätt. Hur granskas ni kring erat miljöarbete? CSR arbete?

Transparens, Denna princip handlar om att organisationen ska vara öppen angående de beslut och aktiviteter som påverkar samhället och miljön. De bör på ett tydligt och tillräckligt sätt redovisa organisationens policys, beslut och aktiviteter som kan påverka miljön och samhället. Hur redovisas företagets policys? Vilka beslut som tas kring miljö o samhälle? Samt vilka aktiviteter som påverkar detta?

Etiskt uppförande, Denna princip innebär att en organisation bör uppträda etiskt i alla lägen. Dess beteende bör grundas på etik, ärlighet och integritet. Genom ett etiskt beteende visar organisationen för sina intressenter

att de bryr sig om människor, djur och miljö.

Vad är etik för er? Hur definieras det i företaget? Har ni råkat ut för att bli kallade oetiska någon gång?

Respekt för intressenter, organisationen ska respektera, bemöta och överväga berörda intressenters intressen. Även om organisationens syfte är riktat till att endast gälla dess ägare, medlemmar och kunder så kan det finnas andra grupper som har rättigheter, krav eller särskilda intressen som bör beaktas. Hur undersöker ni era intressentgrupper? Vilka har ni?

Respektera lagen, acceptera och respektera de lagar som finns samt förstå att dessa gäller för alla. Har ni koll på så att ni följer lagen i alla lägen? Hur? Laglistor?

Respekt för internationella uppförandenormer, en organisation ska respektera de internationella normer som finns för uppförande samtidigt som de håller fast vid principen om respekt för lagen.

I de länder där lagen och dess tillämpning inte innehåller minsta miljömässiga eller sociala skyddsåtgärder bör en organisation sträva efter att respektera internationella beteendenormer. Har ni identifierat några länder där lagen är undermålig?

Respekt för mänskliga rättigheter, en organisation bör respektera mänskliga rättigheter och erkänna dess betydelse och mångsidighet. Har ni någon egen koll på mänskliga rättigheter? Vilka Strategiska och ekonomiska funktioner finns kring dessa frågor?

ISO 26000 rekommenderas att SR-arbete ska ske utifrån alla Sju kärnområden.

I vilken utsträckning arbetar ni med dessa idag? Hur ser arbetat ut kring dessa? Hur ser ni på arbetet i framtiden kring dessa frågor?

Organisationsstyrning (Organizational governance) Beslutsfattande och beslutsstrukturer : Hur funderar era beslutsstrukturer? Hur ofta utvärderas dessa?

Vilka olika ansvarsroller finns det? Vem tar beslut och när tas dessa? Vilka beslutsunderlag krävs, vilka parametrar är viktiga?

Mänskliga rättigheter (Human rights) Due diligence, Risksituationer för mänskliga rättigheter, Undvika att medverka, Diskriminering och särskilt sårbara grupper, Hantering av missförhållanden, Civila och politiska rättigheter, Ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter, Grundläggande rättigheter på arbetet Som ovan, hur jobbar ni med dessa frågor? Strategiskt?

Arbetsrätt (Labour practices) Anställning och anställningsstatus, Arbetsförhållanden och socialt skyddsnet, Dialog och samverkan, Hälsa och säkerhet på arbetet, Personlig utveckling Hur jobbar ni med detta?

Miljö (The environment) Förebyggande av förorening, Hållbart resursutnyttjande, Förebyggande av och anpassning till klimatförändringar, Skydd för och återställande av naturmiljön Denna del brukar de flesta ha koll på. Var det en av de första ni började jobba med?

Rättvisa affärsmetoder (Fair operating practices), Anti-korruption, Ansvarsfull politisk aktivitet, Fri konkurrens, Främja socialt ansvarstagande i intressentsfären, Respekt för äganderätten Har ni policys för korruption?

Konsumentfrågor (Consumer issues), Korrekt marknadsföring, information samt rimliga kontraktsvillkor, Konsumentens hälsa och säkerhet, Hållbar konsumtion, Konsumentservice, stöd och tvistlösning, Skydd för personuppgifter och privatlivets helgd, Tillgång till grundläggande tjänster, Utbildning och medvetenhet Hur ofta har ni dialoger med konsumenterna för att titta på CSR?

Engagemang i och utveckling av regionen (Community involvement and development), Regionalt engagemang, Utbildning och kultur, Skapa arbetstillfällen öka kunnandet, Teknisk utveckling, Välstånd och inkomster, Hälsa, Sociala investeringar Hur arbetar ni regionalt med att utveckla regionen?

ISO i Praktiken

Vilka drivkrafter syns det från ledningen att jobba med CSR?
Vilka intressenter har ni dialoger med för att lyssna på deras drivkrafter?
Hur styr ni kring dessa frågor? Arbetsgrupper, projektledare, aktiviteter
Vilken uppföljning har ni? Kontinuerlig, kvartalsvis, årligen
Vilken extern rapportering finns? GRI, miljörapport, personal info

Övrigt:

Vilka åtgärder ser ni ger mest för pengarna?
Vilka åtgärder vill ni genomföra av andra skäl? Etik, moral, risk
Har ni några andra unika program eller tjänster som du känner skiljer din organisation från andra finansiella institutioner?

Avslutning; fokusera på 3 faktorer

Med utgångspunkt från ert miljö- och hållbarhetsarbete:
Vilka hinder och problem har varit störst?
Vad har ni använt för tillvägagångssätt för att lösa problemen?
Vilka framgångsfaktorer kan skönjas i företaget?
Vad är orsaken till denna framgång?

Om tid finns:

Fyrfältarfrågor:

Frågor ställs inom varje fält frågorna hör samman med vad de bör tänka på för att uppfylla varje ruta.

V-N: Kostnad och risk reduktion: Var finns den signifikant största avfall och utsläppen från den nuvarande fabriken? Går det att minska kostnader och riskerna genom att eliminera avfall vid källan eller ska det användas som värdefullt bidrag

H-N: rykte och legitimitet: Vilken slutsats dras av produktdesign och utveckling om vi antar ansvar för produktens hela livscykel. Kan vi öka ryktet och legitimiteten genom att engagera fler intressenter

V-U Innovation och repositionering: Är hållbarheten hos våra produkter begränsade av vår existerande kunskaps bas Finns det en potential att upptäcka stora förbättringar genom nyligen förändrad teknik

H-U: Tillväxtstig eller bana: Kommer vår organisations vision leda oss mot lösningar för sociala och miljömässiga problem. Gör vår vision att vi fokuserar på att serva de omätta behoven hos dem som befinner sig på botten av den ekonomiska pyramiden.

Har du några program som riktar sig särskilt låg inkomst eller dålig kunder? Beskriv.

Bilaga 4: Fördjupande frågor till VD

En vägledning för beslut kring direkta och integrerade miljöåtgärder

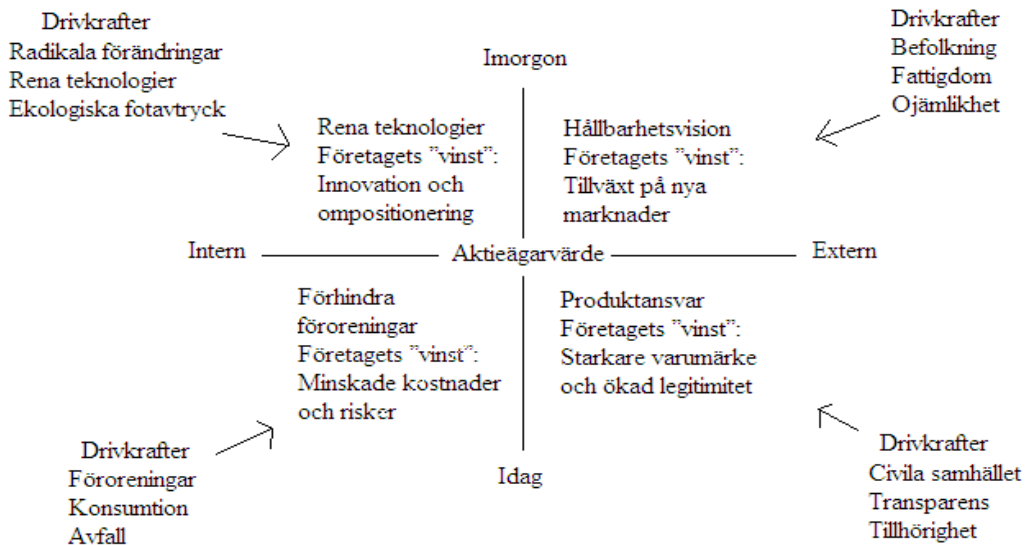
Detta formulär innehåller 10 frågor om beslutsprocesser kring miljöinvesteringar. Frågorna riktar sig till VD eller alternativ ledningsgruppsrepresentant på ert bolag. Först ges en liten introduktion till tankarna kring mitt examensarbete, sedan följer 10 frågor kopplade till detta.

Introduktion och bakgrund

Tanken med mitt examensarbete är att utröna vilka beslutsstöd, beslutsprocesser och strategiska övervägande som ligger till grund för vilka miljöåtgärder ett företag väljer att satsa på.

Jag har redan genomfört en intervju om en övergripande karaktär med miljöansvarig på ert bolag. Fokus låg då på organisation och strukturer kring miljö och hållbarhetsfrågor. Nu är jag intresserad av att få en djupare förståelse för hur det går till i beslutsprocesserna och hoppas att du kan hjälpa mig med det.

När jag började fundera kring detta ämne valde jag att använda mig av nedanstående modell för att försöka positionera bolag. Grundarna till modellen hävdar att om ett bolag jobbar med frågor och aktiviteter i alla fyra fälten så har de större chans att lyckas skapa värde för företaget.



Frågor

Syftet med de första frågorna är att jag vill försöka positionera bolagets miljöåtgärder enligt 4-fältaren.

Fråga 1: Vilka miljöinvesteringar gjorde ni för länge sedan (5 år)

Fråga 2: Vilka miljöinvesteringar gör ni idag eller gjorde nyligen?

Fråga 3: Vad planerar ni göra på kort sikt (inom 1 år) och vad önskar ni göra på längre sikt?

Beslutsprocesser

Fråga 4: Hur ser den normala beslutsprocessen kring miljöfrågor ut?

(D.v.s. beslutsordning, beredande instanser, informationsinsamling samt bedömning)

Fråga 5: Finns det någon i företaget med miljökompetens som också har kunskap om ledning/styrning och beslut av dessa frågor?

Om ja, har denna person direkta befogenhet att påverka besluten kring miljöfrågor?

Fråga 6: Varför har ni valt den struktur kring miljöfrågor som ni har idag?

Fråga 7: Särredovisas miljöposterna ekonomiskt? Om ja, hur görs detta i såna fall?

Fråga 8: Gör ni någon skillnaderna mellan miljöinvesteringar, miljökostnader och miljöskulder – hur i så fall? (definiera gärna och beskriv hur dessa hanteras)

Fråga 9: Hur vägs miljödelarna in i ett investeringsbeslut, dvs. hur beräknas miljöinvesteringen ekonomiskt?

(D.v.s. hur tar ni hänsyn till Tidsperspektiv, Icke ekonomiska faktorer, Nyckeltal)

Fråga 10: Värderar ni era miljöinvesteringar i monetära termer?

Utveckling

Fråga 11: Om ni fick gå tillbaka i tiden och startade från ”noll” igen – vilka miljöbeslut skulle ni bestämma först och varför?

(Rangordna gärna dina 5 i topp)

Fråga 12: Vad saknas för att ni ska göra mer inom miljöområdet?

Fråga 13: Hur ser ni att ni kan tjäna pengar och göra affärer på ert miljöansvar?

Tack för den tid du har lagt ner på dessa frågor!!

Är ni intresserade av resultatet och vill ha en kopia på den färdiga rapporten så går det bra att kryssa här:.....