



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Hållbarhetsredovisning

En studie i hur väl statliga företag inom
transportsektorn implementerar miljöarbetet i den
operationella verksamheten

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Extern redovisning

Ht-08

Handledare: Märta Hammarström

Författare: Madelene Knutsson 840123

Therese Lindberg 841031

Susanna Tropp 840316

Förord

Denna kandidatuppsats har upprättats under hösten 2008 på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Det har varit en mycket givande process och de frågor som fanns vid påbörjandet har alla till stor del besvarats genom de nya erfarenheter som beskaffats under arbetets gång.

Området har varit mycket intressant att fördjupa sig i, i synnerhet har besöken ute på företagen varit lärorika. Genom att kommunicera med ett brett spektrum av människor har en djupgående förståelse uppnåtts.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Märta Hammarström, till Miljöpartiets partisekreterare Agneta Börjesson samt till Lina Andersson och Åsa Ekberg på KPMG Sustainability Services som hjälpt oss få en grundläggande syn på problematiken och fört processen framåt. Vi vill också innerligt tacka chefer och medarbetare ute på företagen som varit mycket samarbetsvilliga och som vi haft givande utbyten med. Utan hjälp från er hade denna studie inte varit möjlig. Slutligen vill vi rikta ett tack till Erling Gustafsson för de idéer han bidragit med.

Göteborg den 9 januari 2009

Madelene Knutsson

Therese Lindberg

Susanna Tropp

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Extern redovisning, Kandidatuppsats, HT 2008

Författare: Madelene Knutsson, Therese Lindberg och Susanna Tropp

Handledare: Märta Hammarström

Titel: Hållbarhetsredovisning - En studie i hur väl statliga företag inom transportsektorn implementerar miljöarbetet i den operationella verksamheten

Bakgrund och problem: De senaste decennierna har miljö- och klimatfrågor fått en allt större uppmärksamhet på lokal såväl som global nivå. Idag kräver allt fler konsumenter att näringslivet engagerar sig i sociala och ekologiska frågor och miljömedvetenhet har också blivit en konkurrensfördel för företagen inom transportsektorn. Statliga bolag omfattas sedan 2007 av skärpta krav som innebär att de måste upprätta en hållbarhetsredovisning, enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer, som komplement till årsredovisningen. Viktigt för att nå framgång är dock inte enbart ökad reglering utan det är också essentiellt att skapa en kultur kring miljöarbetet där alla medarbetare är engagerade och känner delaktighet. Med denna bakgrund vaknade ett intresse för att undersöka miljöarbetet i statliga bolag. Hur väl implementeras hållbarhetsredovisningens miljösektion ner i företagens operationella verksamhet?

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka om hållbarhetsredovisningen i valda företag implementeras ner i organisationen eller om det bara är en ”looking good” åtgärd? Fokus ligger på att undersöka huruvida hållbarhetsredovisningen kommuniceras ut till medarbetarna eller om den stannar på chefsnivå.

Avgränsningar: Transportsektorn bidrar kraftigt till dagens miljöproblematik vilket gör denna bransch intressant att betrakta närmre. En ytterligare avgränsning är att studien enbart berör statliga bolag då det är dessa som omfattas både av ändringen i Årsredovisningslagen samt de statliga riktlinjerna. Slutligen avgränsas studien till att enbart se till miljöaspekten i GRI:s riktlinjer för hållbarhetsrapportering.

Metod: Studien är baserad på 18 genomförda intervjuer. Fyra intervjuer har genomförts på vardera av de fyra valda företagen: Green Cargo, Posten, SAS samt SJ. Dessutom har Agneta Börjesson, partisekreterare på Miljöpartiet, samt Lina Andersson och Åsa Ekberg på KPMG svarat på frågor angående deras personliga uppfattning om effekterna av de skärpta kraven. Resultatet av intervjuerna har sedan huvudsakligen kopplats till företagsbeskrivningarna men också till kapitlet med bakgrundsteori.

Slutsatser: Implementeringen av strategier för miljöarbetet är av varierande grad i de fyra företagen. Alla tillfrågade har betonat vikten av ett engagemang men kommunikationen inom organisationen försvårar i vissa fall implementeringen. Ledningen anser i samtliga fall att de har det yttersta ansvaret för miljöarbetet och kommunikationen angående detta ut i företaget, vilket medarbetarna kritiserar och ett mer delegerat ansvar är önskvärt. Studien visar på att majoriteten av företagen uppfyller sina mål och följer uppsatta strategier, dock utan att skapa ett tillräckligt stort medarbetarengagemang. För att bli bättre på sitt miljöarbete bör företagskulturen stärkas ytterligare.

Förslag till vidare forskning: Vidare forskning inom området vore att mer ingående titta på korrelationen mellan strategier och utförande och visa på eventuella förbättringsåtgärder.

Innehållsförteckning

1	<u>BEGREPPSLISTA</u>	1
2	<u>INLEDNING</u>	2
2.1	BAKGRUND	2
2.2	PROBLEMDISKUSSION	3
2.3	PROBLEMFÖRMULERING	4
2.4	SYFTE	4
2.5	AVGRÄNSNINGAR	4
2.6	FÖRTSATT DISPOSITION	4
3	<u>METOD</u>	6
3.1	KRITIK MOT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	7
4	<u>BAKGRUNDSTEORI</u>	8
4.1	GLOBAL REPORTING INITIATIVE	8
4.1.1	MILJÖINDIKATORER	8
4.2	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	10
4.3	HISTORIEN BAKOM 2006:871	12
4.4	FÖRETAGSKULTUR SOM FENOMEN	13
5	<u>EMPIRI</u>	15
5.1	FÖRETAGSBESKRIVNINGAR	15
5.1.1	GREEN CARGO	15
5.1.2	POSTEN AB	17
5.1.3	SCANDINAVIAN AIRLINES AB (SAS)	19
5.1.4	STATENS JÄRNVÄGAR AB (SJ)	21
5.2	INTERVJURESLTAT	23
5.2.1	AGNETA BÖRJESSON, PARTISEKRETERARE MILJÖPARTIET	23
5.2.2	LINA ANDERSSON & ÅSA EKBERG, KPMG	24
5.2.3	GREEN CARGO	24
5.2.4	POSTEN AB	26
5.2.5	SAS AB	28
5.2.6	SJ AB	30
6	<u>ANALYS OCH DISKUSSION</u>	32
6.1	GREEN CARGO	32
6.2	POSTEN AB	33
6.3	SAS AB	36
6.4	SJ AB	38
6.5	ALLMÄN ANALYS	40
6.6	DISKUSSION MED EGNA REFLEKTIONER	41

7	<u>SLUTORD</u>	45
7.1	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	46
8	<u>REFERENSER</u>	47

1 Begreppslista

BFN - Bokföringsnämnden

Biodiversitet – Mångfald av arter

CSR – Corporate Social Responsibility. Näringslivets ansvar gentemot en hållbar utveckling.

EU – Europeiska Unionen

EMAS – Environmental Management Auditing System: EU:s miljöcertifieringssystem.

FAR SRS – Föreningen Auktoriserade Revisorer och Svenska Redovisnings Samfundet

FN – Förenta Nationerna

ISO 14001 – International Organization for Standardization. 14000-serien behandlar Environmental Management.

Global Compact – FN:s riktlinjer för hållbar utveckling

GRI – Global Reporting Initiative. Internationell organisation som verkar för att ta fram riktlinjer för rapportering av hållbarhetsindikatorer

G3 – GRI:s senaste riktlinjer för rapportering av hållbarhetsindikatorer.

NGO – Non Governmental Organization. Organisation som ej har koppling till någon regering eller stat och som oftast ägnar sig åt viktiga frågor för mänskligheten: exempelvis Greenpeace

OECD – Organisation for Economic Co-operation Development

Triple Bottom Line – Företag baserar sin verksamhet på ekonomiska, sociala samt ekologiska faktorer.

UNEP – United Nations Environmental Programme

ÅRL – Årsredovisningslagen

2 Inledning

I kapitlet beskrivs först bakgrund till uppsatsen, därefter redogörs för den problematik som berör ämnet samt redovisar vald frågeställning. Nästa del i kapitlet sammanfattar syftet med arbetet som följer av problemdiskussionen. Avslutningsvis redogörs för vilka avgränsningar som gjorts, dessutom ges en kort disposition över resten av uppsatsen.

Sedan några år tillbaka är alla företag skyldiga att redovisa icke-finansiella upplysningar som är relevanta för den aktuella verksamheten, däribland upplysningar om miljö- och personalfrågor¹. Sedan 2007 är statliga bolag dessutom skyldiga att upprätta en hållbarhetsredovisning i samband med årsredovisningen². Samhällets krav på företagens etiska förfarande har ökat alltmer de senaste åren och för att tydliggöra organisationens arbete skall hållbarhetsredovisningen redovisa företagens miljöarbete samt deras sociala arbete. För att säkerställa kvaliteten på rapporterna samt öka jämförbarheten mellan företag skall hållbarhetsredovisningen skrivas enligt Global Reporting Initiative (GRI)³. Ett ytterligare tecken på att samhället, i detta fall den svenska staten, kräver mer av näringslivet är domen som föll i oktober 2008 om att de största flygplatserna i Sverige måste förbättra sitt miljöarbete radikalt⁴. Ett samlingsord för företagens ansvarsområden utöver de rent ekonomiska är Corporate Social Responsibility (CSR)⁵, ett begrepp som fått ökad uppmärksamhet både på regleringsnivå och hos allmänheten.

2.1 Bakgrund

De senaste decennierna har miljö- och klimatfrågor fått en allt större uppmärksamhet på lokal såväl som global nivå. Olika lokala problem har länge uppmärksamats, till exempel upptäcktes i Sverige problem med försurning tidigt⁶. Problemen hamnade på den globala agendan när ett uttunnande av ozonlagret i stratosfären observerades⁷. Ämnet fick dock sitt stora genombrott 1987 när Brundtlandkommissionen definierade hållbar utveckling som

”Hållbar utveckling tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”⁸

Meningarna går isär om vad hållbar utveckling är men de tre dimensionerna, en så kallad Triple Bottom Line, social, ekologisk samt ekonomisk utveckling anses ingå⁹. De tre dimensionerna överlappar varandra varvid alla behövs för att få ett fungerande samhälle. Utifrån denna ansats uppstod diskussionen huruvida företag har ett större ansvar än enbart det ekonomiska, ett så kallat CSR. Bland annat argumenterar Milton Friedman, Nobelpristagare i ekonomi, för att företag endast har ansvar att generera en ekonomisk vinst och att det är

¹ ÅRL

² Näringsdepartementet (2007)

³ GRI

⁴ LFV (2008)

⁵ Svenskt Näringsliv (2008)

⁶ Rydén et al (2003) s.26

⁷ Elvingson (2001) s.11

⁸ Cunningham et al (2005) s.27

⁹ Kolk (2000) s.136

konsumenternas ansvar att hållbar utveckling eftersträvas¹⁰. De flesta verkar dock överens om att också företagen måste ta ett allt större ansvar vad gäller den ekologiska samt sociala utvecklingen. Detta stöds utav bland annat Edward Freeman som i sin Stakeholder Theory argumenterar för att samhället är en intressent till företagen och således bör företaget beakta samhällets intressen¹¹. Samhället ställer därför idag större krav på företagens bidrag till en hållbar utveckling och transparensen i deras arbete.

Från samhällets sida har ett antal Non Governmental Organizations (NGO) uppstått. De arbetar för att ytterligare engagera privatpersoner och företag att ta ett större ansvar i arbetet mot en hållbar utveckling. En organisation som fått globalt erkännande är GRI. De ger ut riktlinjer om hur företag skall rapportera ekonomiska, sociala samt ekologiska nyckeltal för att uppnå den transparens som samhället kräver¹². Organisationen har fått ett stort genomslag och allt fler företag följer deras riktlinjer.

Svenska företag har i allt större mån infört hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer. Dock följer Sverige inte med övriga Europas utveckling mot en mer transparent och socialt medveten redovisning¹³. År 2007 hade sexton procent av samtliga svenska företag en hållbarhetsredovisning som granskades av oberoende revisorer, medan i Spanien och Österrike hade över hälften av alla företag en granskad och bestyrkt hållbarhetsredovisning. Trenden visar emellertid på en allt större andel bestyrkta hållbarhetsredovisningar i Sverige vilket bekräftas av Lina Andersson och Åsa Ekberg på KPMG. Då regeringen har fattat beslutet att alla statliga företag från och med 2008 skall publicera en hållbarhetsredovisning samtidigt med årsredovisningarna kommer trenden att bli än mer tydlig¹⁴. Hållbarhetsredovisningarna skall upprättas enligt GRI:s riktlinjer och skall presenteras på samma sätt som till exempel årsredovisningar och kvartalsrapporter med undantaget att den enbart behöver finnas tillgänglig på företagets hemsida.

2.2 Problemdiskussion

Miljö har hamnat allt mer i fokus och allt fler konsumenter kräver ett visst engagemang i sociala och ekologiska frågor från företagen. Flertalet företag ser chansen att skapa nya kundrelationer med hjälp av ekologiska och sociala åtgärder, men är det en ärlig och välmenande ansats de gör eller är det bara ännu ett sätt att locka fler kunder i den hårda konkurrenssituationen som existerar idag? Det högre kravet på upprättande av hållbarhetsrapporter kommer förhoppningsvis att innebära en upprensning bland existerande hållbarhetsredovisningar och bör bidra till att underlätta för intressenten att ta del av företagets verkliga miljö- och sociala engagemang.

Hållbarhetsredovisningen är dock bara ett dokument som fastslår hur bra företagen lyckats med att uppnå sina uppsatta mål och vad de måste förbättra inför nästa redovisningsperiod. Vad som är viktigt är insatserna som medarbetarna gör i företagen. Det är insatserna från de anställda i företagen som avgör hur väl en organisation lyckas med att förbättra sina processer och aktiviteter. Därför är det mycket viktigt att de ansvariga för miljöarbetet i företagen förmedlar ut till de anställda vad som förväntas och krävs av alla i organisationen för att bidra till en hållbar utveckling. Utifrån detta valdes problemformuleringen nedan.

¹⁰ Ciulla et al (2007) ss.241-245

¹¹ Ciulla et al (2007) ss.255-261

¹² GRI

¹³ Miljöaktuellt, a)

¹⁴ Miljöaktuellt, b)

2.3 Problemformulering

Hur väl implementeras hållbarhetsredovisningens miljösektion ner i företagens operationella verksamhet?

Anser ledningen att medarbetarengagemang är viktigt för att lyckas med sitt miljöarbete?

2.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka om hållbarhetsredovisningen i valda företag implementeras ner i organisationen eller om det bara är en ”looking good” åtgärd? Fokus ligger på att undersöka huruvida strategier och mål ur hållbarhetsredovisningen kommuniceras ut till medarbetarna eller om den stannar på chefsnivå.

2.5 Avgränsningar

Författarna har valt att avgränsa sig till statliga bolag då det är de som omfattas utav ändringen i ÅRL såväl som de riktlinjer staten gett ut om hållbarhetsredovisning. Företagen skall följa alla GRI:s G3 riktlinjer men på grund av tidsbrist har endast miljöaspekten granskats. Då transportsektorn ger ett stort bidrag till miljöproblemen är denna sektor intressant. Branschen ansvarar för en stor andel (23 procent¹⁵) utav de samlade energirelaterade utsläppen av koldioxid, vilken är en av de viktigaste växthusgaserna, vilket gör det intressant att se hur denna bransch reagerar på de nya statliga riktlinjerna. Därför avgränsas arbetet till att endast undersöka företag inom transportsektorn.

2.6 Fortsatt disposition

Kapitel två – Metod

I kapitlet skildras de metodiska tillvägagångssätt som används för att samla in och bearbeta information. Här återfinns svaret på hur datainsamling, val av företag och respondenter behandlats och valts ut. Avslutningsvis förs en diskussion om vald metodansats.

Kapitel tre – Bakgrundsteori

I kapitlet redogörs de regler, lagar och omständigheter som ligger till grund för ett nytt förhållningssätt gentemot hållbarhetsredovisning. Kapitlet skall tillsammans med empirin ge tillräcklig kunskap för att möjliggöra en analys av verkliga förhållanden.

Kapitel fyra – Empiri

I kapitlet återfinns beskrivningar av valda företag samt ett urval av informationen som framkommit vid utförda intervjuer. Kapitlet skall tillsammans med bakgrundsteorin ge tillräcklig kunskap för att möjliggöra en analys av verkliga förhållanden.

Kapitel fem – Analys och diskussion

Kapitlet innehåller det resultat som författarna har nått vid sammanställningen av bakgrundsteori och empiri. Utifrån denna information formas en analys och kapitlet avslutas med en diskussion innehållande egna reflektioner.

¹⁵ IPCC (2007)

Kapitel sex – Slutord

Kapitlet ger en avslutande sammanfattning kring det resultat som uppnått utifrån frågeställningen.

3 Metod

I kapitlet skildras de metodiska tillvägagångssätt som används för att samla in och bearbeta information. Här återfinns svaret på hur datainsamling, val av företag och respondenter behandlats och valts ut. Avslutningsvis förs en diskussion om vald metodansats.

För att få en nödvändig grund till arbetet och införskaffa bred kunskap har bakgrundsinformation samt företagsinformation samlats in. En omfattande informationssökning efter relevant litteratur har genomförts på Göteborgs universitetsbibliotek och i GUNDA. Författarna har även använt sig av tidigare kurslitteratur. Efter valet av företag har års- och hållbarhetsredovisningar från 2007 granskats ingående. Publik information om företagen har också beaktats.

Studien bygger huvudsakligen på en fallstudie av de valda företagen och 18 intervjuer har genomförts. Utav dessa är sexton gjorda ute på de olika företagen. En ansvarig person insatt i miljöarbetet, en annan chef samt två personer i den operativa verksamheten valdes ut på varje företag för att få en djupgående inblick samt förståelse för miljöarbetet i organisationen. Czarniawska¹⁶ pekar genomgående på att personer i företag ofta har olika syn på verksamheten och det är därför av stor relevans att genomföra intervjuer på olika nivåer samt med olika personer i företaget för att uppnå ett givande resultat. Då människor har varierande bakgrund har de olika värderingar och uppfattar inte saker och händelser på samma sätt. Czarniawska menar vidare att personer inom företaget, speciellt de med högre befattningsgrad¹⁷, ofta är ensamma om sin syn på verksamheten vilket ytterligare understryker vikten av flertalet intervjuer. Detta ger en tydlig bild huruvida hållbarhetsredovisningen är implementerad på alla nivåer i företagen eller ej. Utöver företagsintervjuerna har en intervju genomförts med Lina Andersson och Åsa Ekberg på Sustainability Services på KPMG för att få en generell överblick om hur de uppfattar företags ställningstagande till hållbarhetsredovisningar samt om de anser att företag har ett genuint miljöarbete. En intervju, som fokuserade främst på bakgrunden till tillägget i ÅRL, gjordes också med Miljöpartiets partisekreterare Agneta Börjesson. Intervjuerna har i första hand genomförts som personliga intervjuer. På grund av ekonomiska begränsningar samt logistiska problem har ett antal intervjuer dock fått genomföras per telefon. Intervjuerna har ljudinspelats för att senare skrivas ner och utgöra avsnittet intervjuresultat under empirikapitlet. Ett fåtal av intervjuerna har kompletterats vid ett senare skede, då via telefon eller e-mail och sedan inkluderats i intervjuresultatet.

Vid intervjuerna har författarna inte gjort bedömningar huruvida personerna som intervjuas förskönar svaren eller ej. Utgångspunkt har istället tagits vid att varje person berättar sin syn på företagets miljöarbete, vilken självfallet kan variera, i enlighet med Czarniawska¹⁸.

Då uppsatsen huvudsakligen är en praktisk fallstudie bygger analysen framförallt på en jämförelse mellan den hållbarhetsredovisning företagen upprättat och det intervjuresultat som

¹⁶ Czarniawska (2004)

¹⁷ Czarniawska (2004) s.48

¹⁸ Czarniawska (2004) s.62

erhållits. Det teoretiska kapitlet kan därför ibland tyckas ha en svag direkt koppling till analysen men är av största vikt för förståelsen av ämnet.

Ett diskussionsavsnitt har sedan författats primärt baserat på analysen men också innehållande egna åsikter. Denna del är baserad på författarnas tidigare kunskaper inom ämnet, nya kunskaper som tillgodogjorts under arbetets gång, iakttagelser från intervjubesök samt reflektioner som uppkommit under arbetets gång.

3.1 Kritik mot tillvägagångssätt

Det är svårt att avgöra om undersökningens resultat är representativt för företagens miljöarbete då antalet intervjupersoner är litet. Urvalet gjordes för att representera företagets alla nivåer, även om den operativa personalens åsikter och kunskaper är av större relevans för att besvara frågeställningen. Det hade varit intressant att intervjua fler personer på denna nivå i organisationen. Hade tillfället getts att tala med ytterligare personer hade tillförlitligheten ökat och ett mer statistiskt representativt resultat erhållits men på grund av tidsaspekten var detta inte möjligt.

På grund av tidsaspekten genomfördes dessutom en tredjedel av intervjuerna per telefon. Detta påverkar resultatet då intrycken från en personlig kontakt förloras. Ansiktsuttryck och kroppsspråk visar många gånger på hur de tillfrågade ställer sig till frågorna, även om de direkta svaren säger något annat. Intervjuer över telefon inbjuder till korta och undflyende svar utan möjlighet för intervjuaren att tolka reaktionerna.

Några av de tillfrågade önskade få frågorna i förväg för att kunna förbereda sig. Detta kan ha påverkat resultatet då de har fått möjlighet att läsa in sig på ämnet och de specifika frågorna i förväg. Hur det har påverkat resultatet är oklart men en tendens till kortare och mer koncisa svar från dem som har fått frågorna i förväg har uppfattats. Dock har dessa personer hunnit tänka igenom vad de har för kunskap i ämnet och på så sätt kunnat ge mer givande svar. De personer som inte erhållit frågorna i förväg kan ha överraskats och endast förmått uppbringa undermåliga svar vid intervjutillfället för att vid en senare tidpunkt komma på information de glömt nämna, något som i arbetet kan te sig som okunskap. De intervjuade som inte fick frågorna i förväg tenderade att, under intervjun, sväva ut från ämnet samt glömma den ursprungliga frågan.

Då den valda metodiken utgår ifrån att alla respondenter berättar sin syn på verksamheten och då ingen vidare forskning genomförs för att undersöka om detta är sanningen eller ej, kan det ha resulterat i att en del av svaren inte stämmer fullt ut med verkligheten. Det kan å andra sidan ha resulterat i att de intervjuade vågade berätta sanningen eftersom inga kritiserande frågor angående svaren har ställts.

4 Bakgrundsteori

I kapitlet redogörs de regler, lagar och omständigheter som ligger till grund för ett nytt förhållningssätt gentemot hållbarhetsredovisning. Kapitlet skall tillsammans med empirin ge tillräcklig kunskap för att möjliggöra en analys av verkliga förhållanden.

4.1 Global Reporting Initiative

GRI är ett globalt nätverk som främjar samarbete mellan företag världen runt i deras arbete med redovisning av ekonomiska, sociala och ekologiska indikatorer, vilka oftast sammanfaller under rubriken hållbarhetsredovisning. GRI används idag, på frivillig basis, av mer än 1500 företag och anses därmed vara den globala standarden för redovisning av dessa ämnen.¹⁹

GRI bildades ursprungligen av den ideella organisationen Ceres i Boston, USA i början på 1990-talet. Deras grundidé var att skapa en miljöredovisning som komplement till de finansiella rapporterna. Grundarna upplevde dock en stor motvilja i Nordamerika mot detta försök att ändra fokus från enbart ekonomi till att också prioritera miljön. Därför sökte de sig utanför kontinentens gränser och kom i kontakt med UNEP (United Nations Environmental Programme) som idag är deras samarbetspartner tillika en viktig sponsor. År 1998 fick de rådet av den dåvarande intressentkommittén att utvidga riktlinjerna till att gälla även sociala, ekonomiska samt personalrelaterade frågor och den nuvarande hållbarhetsredovisningen etablerades. Under 2002 flyttade GRI sitt huvudkontor till Amsterdam, Nederländerna där de etablerades som en stiftelse. Alla ärenden och tillgångar flyttades över från Ceres till GRI.²⁰

År 2006 släpptes, efter en omfattande granskningsprocess, de uppdaterade och idag gällande G3 Guidelines (riktlinjer) under en internationell konferens i Amsterdam. Den senaste versionen tar steget fullt ut och rekommenderar en externt oberoende granskning av hållbarhetsredovisningen. Förnyelse- och uppdateringsarbetet pågår ständigt för att säkerställa relevansen i de riktlinjer som GRI ger ut. Nätverkets vision har alltid varit att miljön och sociala aspekter måste prioriteras såväl som den ekonomiska prestationen²¹. Som den nuvarande VD:n Ernst Ligteringen uttrycker det:

*“In 10 years time sustainability reporting will be a normal practice for the majority of listed companies... whether the GRI as an institution still exists in its current form is neither here nor there, what is important is that our vision is realized”.*²²

4.1.1 Miljöindikatorer

Hållbarhetsredovisningen omfattar, som nämnts ovan, sociala, ekonomiska samt ekologiska aspekter. Alla delar av rapporten är av lika stor vikt, dock presenteras endast miljödelen nedan då det syftar tillbaka till avgränsningarna som presenterades i inledningen. Avsnittet i G3 som

¹⁹ GRI a)

²⁰ GRI (2007)

²¹ GRI a)

²² GRI (2007) s.3

berör miljö pekar på ett antal prestationsindikatorer som skall redovisas²³. Dessa indikatorer är indelade i huvudindikatorer (core indicators) och tilläggsindikatorer (additional indicators) Huvudindikatorerna är sådana som berör (i princip) alla företag som använder sig av GRI:s riktlinjer. Tilläggsindikatorerna är mer specifika och berör enbart vissa branscher eller företag²⁴.

Aspekterna nedan finns i Indicator Protocols Set: EN, hämtat från GRI:s G3 riktlinjer gällande miljöredovisning. Alla aspekter, utom transport och allmänt som enbart kan hänföras till vissa företag, har huvudindikatorer som är tvingande samt tilläggsindikatorer.²⁵

Material

Företagen skall redovisa använt material i volym eller i vikt. Dessutom skall det tydligt framgå hur mycket av inputen till produktionen som är återvunnet material.

Energi

Huvudindikatorerna för den mycket väsentliga aspekten energi är nyttjande av direkt och indirekt energi i den primära produktionen. Företagen kan också vara tvungna, beroende på hur deras produktion ser ut, att redovisa ett antal tilläggsindikatorer såsom energikonserveringsåtgärder och resultatet av dessa samt initiativ till att införa en större andel förnyelsebar energi och resultatet av dessa.

Vatten

Huvudindikatorn visar på vikten av att redovisa den mängd vatten som förbrukas i organisationen. Beroende på företag är det sedan betydelsefullt att redovisa vilka vattenkällor som är påverkade av deras produktion och hur mycket av det förbrukade vattnet som återvinns och återanvänds.

Biodiversitet

Det är av stor vikt att biodiversiteten upprätthålls och därför menar riktlinjerna att det är ytterst viktigt att tydligt redovisa påverkan på omgivande naturliv, både på naturskyddsområden och icke skyddade områden med rikt naturliv, som är i direkt anslutning till byggnaden men också de områden som indirekt drabbas av företagets produktion. Vissa företag kan också redovisa vilka åtgärder de vidtagit för att minska sin påverkan eller för att kompensera sin påverkan.

Emission, flytande utsläpp och fast utsläpp

Utsläpp är en stor bidragande orsak till den pågående klimatförändringen och det är synnerligen centralt att dessa redovisas riktigt. Riktlinjerna pekar på vikten av att redogöra för den totala mängden direkta och indirekta växthusgaser organisationen ger upphov till. De kan också välja att framföra åtgärder för att minska dessa utsläpp. Ytterligare huvudindikatorer är redogörandet av utsläpp av ozonnedbrytande substanser samt kväveoxider (NOx), svaveloxider (SOx) och andra viktiga gaser. De skall dessutom visa på utsläpp i vatten, mängden avfall som hamnar på soptipp eller liknande dumpningsstationer samt en sammanställning av läckor. Vissa företag skall även redogöra för mängden farligt avfall som transporterats i deras namn (i enlighet med Baselkonventionen²⁶). Med koppling till aspekten

²³ GRI c)

²⁴ GRI b)

²⁵ GRI c)

²⁶ SÖ 1991:22

om biodiversitet skall det också här redovisas om företagets utsläpp har någon signifikant påverkan på det omgivande naturlivet.

Produkter och service

Åtgärder för att mildra miljöpåverkan direkt orsakad av organisationens produkter eller service skall framföras.

Lagefterlevnad

Företagen skall redovisa i monetära termer hur stora kostnader juridiska processer, som uppstått på grund av att miljölagar inte följts, har inneburit.

Transport

Transporter som kan härledas till företagets produktion eller till förflyttning av medarbetare är en tilläggsindikator som kan vara relevant att redogöra för.

Allmänt

Om företaget, av diverse anledningar, inte lyckats passa in det under någon av de ovanstående aspekterna kan utgifter för miljöskydd och andra likartade investeringar redovisas här.

För att indikera att hållbarhetsredovisningen följer GRI:s riktlinjer bör de visa på vilken nivå de valt att rapportera på. För att möta företags specifika förhållanden finns det tre nivåer, A, B och C. Dessutom kan ett + komma att läggas till på alla nivåer om rapporten är bestyrkt av en utomstående granskare. C-nivån är främst till för de företag som aldrig producerat en hållbarhetsredovisning förut och rapporten är således inte lika varierad och innehållsrik. A+ är den högsta nivån och innehållet i rapporten uppfyller alla de krav på rapportering som GRI satt upp och är dessutom bestyrkt av en tredje part. Företagen väljer själva vilken nivå de anser sig ha uppnått, det är följaktligen inte GRI eller en utomstående rådgivare som reglerar detta. Dock kan företagen för att verifiera sitt beslut ta hjälp av någon av de ovanstående vilka granskar och sedermera ger ett utlåtande.²⁷

4.2 Corporate Social Responsibility

I takt med att miljöproblemen världen runt uppmärksammas allt mer har också medvetenheten kring problemen ökat. Allt fler företag tar sitt ansvar och CSR har fått en ökad betydelse. CSR tar sig olika uttryck beroende på var i världen man befinner sig. I USA speglar det i mångt och mycket det arbetsrättsliga förhållandet mellan arbetsgivaren och de anställda. I Europa tolkas CSR bredare och reflekterar företags ansvar att ta hänsyn till både sociala och miljörelaterade frågor.²⁸

GRI skriver riktlinjer för hur CSR-frågor, däribland miljöarbete, skall redovisas.²⁹ För att miljöarbetet skall bli framgångsrikt är det ytterst viktigt att människor i organisationen är medvetna om målsättningar och planer. Det är väsentligt att organisationens mål korrelerar med de personliga målen för vad de vill uppnå med sin anställning hos det specifika företaget. Lönsamhet är en grundförutsättning för att ett företag skall överleva. Således är det också en grundförutsättning för ett framgångsrikt miljöengagemang. Det är lätt att fokusera enbart på lönsamhet, men lönsamhet och socialt ansvar går hand i hand. Utan en fungerande miljö runt

²⁷ GRI d)

²⁸ Svenskt Näringsliv (2008)

²⁹ GRI

omkring oss kan inga företag överleva, samtidigt som lönsamhet krävs för att kunna finansiera det sociala arbetet.³⁰

Mycket forskning har blivit utförd på ämnet CSR, men den exakta definitionen har alltjämt inte blivit fastställd. EU-kommissionen definierar CSR som: *“ett koncept där företag integrerar sociala och miljömässiga aspekter i sin verksamhet och i sina affärskontakter på frivillig väg.”*³¹ CSR är inte obligatoriskt för de allra flesta företag utan har tidigare varit frivilligt att rätta sig efter. Från och med årsskiftet 2007/2008 har det dock blivit krav på svenska statliga företag att skriva en hållbarhetsredovisning som i mångt och mycket grundas på CSR enligt EU:s definition.

Svenskt Näringsliv bekräftar problematiken med att definiera vad CSR egentligen innebär. Studier har utförts som visar på den stora skillnaden i tolkning mellan länder.³² De har uppfört en mall för att göra det lättare att bena ut vad CSR innebär för ett företag. Framförallt belyser de ”varför?”, då CSR för vissa än så länge, är frivilligt att ta hänsyn till. Svenskt Näringsliv har sammanfattat ”varför?” och utgår från fyra M-ord; marknad, misstag, möjligheter och moral.³³

Marknad

Det är inte enbart företag som tar ett allt större ansvar för sociala frågor, konsumenter blir allt mer upplysta och kräver av företagen att de tar ett etiskt ansvar. Etiska placeringar är ett begrepp av växande betydelse på den finansiella marknaden idag och de flesta större investerare väljer företag med etiska principer framför de utan etiskt försvarbara tillvägagångssätt. Sammanfattningsvis kräver marknaden i allt större utsträckning av företagen att ta ansvar.

Misstag

Företag har som målsättning att undvika misstag och genom att införa CSR kan denna målsättning nås. De företag som misslyckats med att på ett bra sätt hantera etikfrågor är också de som stått sig sämst gentemot konkurrenterna.

Möjligheter

Att långsiktigt satsa på CSR ger företag möjligheter att bygga långsiktiga relationer både med andra företag och med konsumenter. Dessutom, med ett engagemang i CSR kan företagen med större sannolikhet rekrytera kompetenta medarbetare.

Moral

Dagens samhälle kräver av företag att de skall satsa på sociala och ekologiska frågor. Med den hårda konkurrensen som existerar på marknaden kan konsumenterna enkelt välja bort ett företag som inte satsar på dessa frågor i gengäld för ett som gör det. En hög moral inom organisationen kan därför visa sig avgörande för företags fortsatta existens.

Målsättningen med denna uppsats är just att belysa vikten av människors agerande inom organisationer och vilken effekt de har på företagets agerande. Som Svenskt Näringsliv påpekar så är det människor som styr företagen och deras etik och moral avgör företagets

³⁰ Svenskt Näringsliv (2008)

³¹ EU-kommissionen a)

³² Svenskt Näringsliv (2008)

³³ ibid

agerande. Således är det viktigt att människorna har ett försvarbart förfarande.³⁴ Allra helst är miljöengagemanget starkt hos medarbetarna redan från början. Annars måste det vara upp till ledningen i organisationen att implementera miljötankande så att det blir en fråga av intresse hos alla och att alla arbetar mot samma mål. Det finns en mängd riktlinjer och hjälpmedel för företagare som vill ta ett större samhällsansvar. GRI:s riktlinjer, som nämnts ovan, är ett sätt att redovisa vad som gjorts och inte så mycket en hjälp till hur det ska göras. EU-kommissionen har därför skapat en ”verktygslåda” som företagare kan ta hjälp. Verktygslådan ger tips om hur åtgärder som förändrar det dagliga arbetet i företagen kan genomföras³⁵.

4.3 Historien bakom 2006:871

Mycket tack vare Brundtlandsrapporten som presenterades 1987 fick miljöredovisningen sitt genombrott, innan dess var det relativt sällsynt att företag hade någon form av miljöarbete³⁶. I början på 1990-talet var miljöredovisningen inte vidare innehållsrik utan handlade mest om att visa upp en förskönande bild av företagets miljöarbete. Miljöredovisningen innehöll snarare natursköna bilder än faktiska åtgärder. Det ansågs mycket svårt att skilja på miljöaspekter och ekonomiska aspekter, vilket komplicerade presentationen av relevant miljöinformation. Medvetenheten i företagen har dock ökat med åren och med det också relevansen i redovisningarna. Miljöinformationen har blivit mer innehållsrik, men på 90-talet saknades fortfarande kvantifierbara mål i många företags miljöredovisningar. Flertalet av de företag som redovisar sin miljöprestanda är också de företag som satsat på EU:s miljöstyrnings- och miljörevisionssystem EMAS³⁷. Förordningen kompletterades i Sverige av lagen (1994:1596) om frivillig miljöstyrning³⁸. Miljömål hade tidigare ofta kommit i konflikt med ekonomiska mål men nu började miljöprestanda bli en viktig konkurrensfördel³⁹. Beckmans 4N-modell framför att Nöje, Nyta, Norm och Nöd är fyra motiv att upprätta en miljöredovisning⁴⁰.

Under 1999 blev miljöredovisning lagstadgat i ÅRL 6 kap 1§ för företag med miljöpåverkande verksamhet. Tidigare hade miljöredovisningens syfte varit att underlätta tillsynsmyndighetens arbete med att följa upp de nationella utsläppsmålen⁴¹. Regeringen ville nu visa att Sverige är en pådrivande kraft och ett föregångsland för en ekologiskt hållbar utveckling och att ett miljöanpassat näringsliv är en förutsättning för ett ekologiskt hållbart samhälle⁴². I juli 2001 offentliggjordes grönboken *"Främjande av en europeisk ram för företagens sociala ansvar"*. Syftet var att starta en debatt om företagens sociala ansvar och bidra till utarbetandet av en europeisk ram. EU-kommissionen ville utveckla arbetet genom att ta fram konkreta förslag. Kommissionen definierar företagens sociala ansvar som *"ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna"*.⁴³ Företag övergår nu

³⁴ Svenskt Näringsliv (2008)

³⁵ Vad verktygslådan mer specifikt innebär ligger utanför ramen på denna uppsats därför behandlas det inte mer ingående. Om intresse finns för att veta mer kan information om denna samling verktyg hämtas på EU-kommissionens hemsida: http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/index_sv.htm#toolkit

³⁶ Bergström et al. (2002) s. 20

³⁷ Linghede (1996) s.12

³⁸ Prop. 2004/05:68

³⁹ Linghede (1996) s.12

⁴⁰ Bergström et al. (2002) s. 29

⁴¹ Ljungdahl (2005)

⁴² Prop. 1996/97:167

⁴³ EU-kommissionen b)

alltmer från en separat miljöredovisning till en mer omfattande hållbarhetsredovisning där de även sociala och ekonomiska aspekter är inkluderade⁴⁴.

En lagändring gällande krav på ytterligare rapportering av icke-finansiell information, exempelvis miljöfrågor, trädde i kraft den 1 januari 2007 (2006:871). Information om detta återfinns i ÅRL kapitel 6 1§ punkt 1. För att öka förståelsen skall förvaltningsberättelsen innehålla sådana icke-finansiella upplysningar som behövs för förståelsen av företagets utveckling, ställning eller resultat och som är relevanta för den aktuella verksamheten, däribland upplysningar om miljö- och personalfrågor. Som nämndes ovan har företag som bedriver en verksamhet som är tillstånds- eller anmälningspliktig enligt miljöbalken varit skyldiga att lämna upplysningar om verksamhetens påverkan på den yttre miljön under ett antal år⁴⁵. Ändringen i ÅRL gäller istället framförallt företag som tidigare inte varit omfattade av dessa upplysningskrav.

EU:s arbete med att öka företagens sociala ansvar (CSR) ligger till grund för de ökade kraven i förvaltningsberättelsen. Moderniseringsdirektivet som EU arbetat fram innebär, bland annat, att förvaltningsberättelsen, där så är lämpligt, skall innehålla upplysningar om ”icke-finansiella centrala resultatindikatorer som är relevanta för den aktuella verksamheten...”. Moderniseringsdirektivet gick något längre än svensk lagstiftning och därför behövdes en lagändring⁴⁶.

Statliga företag har ett särskilt stort ansvar, de representerar tillsammans stora finansiella värden och är en betydande arbetsgivare. De ägs dessutom gemensamt av alla Sveriges skattebetalare och har därför krav på sig att visa information till samhället. På grund av detta beslutade regeringen 29 november 2007, som ett tillägg till lagändringen 2006:871, att alla statliga bolag skall upprätta en hållbarhetsredovisning enligt GRI⁴⁷. I Svenska statliga bolag skall de nyaste riktlinjerna rapporteras senast från och med det räkenskapsår som börjar 1 januari 2008. Det är styrelsen i de statligt ägda företagen som är ansvariga för att företagen redovisar en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer. Rapporten skall ge ett underlag för utvärdering och uppföljning⁴⁸. Då en del företag inte är helägda av staten skall övriga ägare verka för att riktlinjerna efterlevs. Det skall i årsredovisningen kunna utläsas hur riktlinjerna har applicerats i verksamheten och avvikelser skall på ett tydligt sätt kunna utläsas⁴⁹. Hållbarhetsredovisningen skall finnas tillgänglig på respektive företags hemsida, som en fristående rapport eller tillsammans med årsredovisningen⁵⁰.

4.4 Företagskultur som fenomen

Industrialiseringen i väst innebar att produktionen utvecklades från att utföras av inhyrda entreprenörer till att allt fler blev anställda av fabriken. Byråkratin blev allt mer tydlig med en mångfald av mellanchefer som rapporterade till den högste chefen. Masstillverkning och standardisering sågs som lösningen på den stegrande efterfrågan och genomfördes av de anställda medan mer komplicerade uppgifter fortfarande utfördes utav entreprenörer. Arbetsstyrkan bestod till stor del utav kvinnor och barn medan chefsposterna uteslutande gick

⁴⁴ Kolk (2004)

⁴⁵ ÅRL kap. 6

⁴⁶ Prop. 2004/05:68

⁴⁷ GRI e)

⁴⁸ Näringsdepartementet (2007) s.1

⁴⁹ ibid s.2

⁵⁰ ibid s.5

till män. Organisationerna var högst hierarkiska vilket ansågs vara enda möjligheten till att skapa ordning.⁵¹

Under senare delen utav 1900-talet gick industrialiseringen in i en ny fas och organisationerna förändrades gradvis. Kännetecknande för denna fas är att tillgången nu överstiger efterfrågan och diversifiering är nödvändigt för att klara en konkurrenssituation. Företagen måste satsa på marknadsföring, vara kundorienterade i högre grad och mer tekniskt innovativa. Högre krav ställs likväl på medarbetarna. De måste vara mer engagerade och ta större ansvar för företagets ekonomi, vilket i sin tur leder till en större delaktighet i verksamheten i allmänhet.⁵²

Litteraturen stöder påståendet att engagerade och lojala medarbetare leder till ökad ekonomisk prestation för organisationen i stort. Otaliga studier har gjorts på ämnet företagskultur, huvudsakligen med två inriktningar: Hur värderingar och normer påverkar hur ett företag byggs upp och etablerar sig på marknaden, samt hur organisationskultur kan användas som ett verktyg för att nå bättre resultat⁵³. Kotter & Heskett genomförde en omfattande studie av 207 företag i USA där en enkätundersökning som fastställde graden av företagskultur i organisationerna kopplades till företagens långsiktiga ekonomiska prestation⁵⁴. Resultatet visade på att företag med stark företagskultur också hade starka ekonomiska framgångar. Jacobsen visar på ytterligare en studie som bekräftar Kotter & Hesketts resultat⁵⁵. Collins & Porras genomförde en jämförande studie av 36 företag som ansågs framträdande inom sin bransch⁵⁶. Också denna studie bevisade sambandet mellan en stark företagskultur och ekonomisk prestation.

Företagskultur kan, om medarbetarna socialiseras in på rätt sätt, bidra till att de anställda automatiskt handlar i organisationens intresse då de identifierar sig med de normer och värderingar de fått ”lära” sig. Denna styrning kan i viss mån ersätta mer direkt styrning om kulturen är tillräckligt stark⁵⁷. Företagskultur skapar gemenskap och identitet bland medarbetarna. Att känna gemenskap och tillhöra en grupp är ett viktigt behov hos alla individer och företagskultur kan utgöra en grund för en känsla av samhörighet med arbetskamraterna. Detta höjer känslan av lojalitet gentemot arbetsplatsen och mot arbetsgivaren.⁵⁸

⁵¹ Hatch (2002) ss.40-42

⁵² ibid

⁵³ Jacobsen et al. (2002) ss.143-193

⁵⁴ Kotter & Heskett (1992) refererad i Jacobsen et al. (2002) s.151

⁵⁵ Jacobsen et al. (2002) s.151

⁵⁶ Collins & Porras (1994) refererad i Jacobsen et al. (2002) ss.151-153

⁵⁷ Jacobsen et al. (2002) ss.153-154

⁵⁸ Jacobsen et al. (2002) ss.156-157

5 Empiri

I kapitlet återfinns beskrivningar av valda företag samt ett urval av informationen som framkommit vid utförda intervjuer. Kapitlet skall tillsammans med bakgrundsteorin ge tillräcklig kunskap för att möjliggöra en analys av verkliga förhållanden.

5.1 Företagsbeskrivningar

All information om företagen är hämtad från respektive företags års- och hållbarhetsredovisning som publicerades 2007. I fotnoterna kommer därför endast sidhänvisning att ske. För de företag som separerar dessa redovisningar kommer den första fotnoten ange vilken redovisning informationen kommer ifrån och tills inget annat anges är det den som är den aktuella källan.

Tabell 1: En jämförelse av nyckeltal i företagen

	Green Cargo ⁵⁹	Posten AB ⁶⁰	SAS AB ⁶¹	SJ AB ⁶²
Antal anställda	3 115	32 442	25 516	4 053
Omsättning (Mkr)	6 111	29 902	52 251	8 257
Resultat efter finansnetto (Mkr)	246	2 184	1 052	714
Redovisade hållbarhetsredovisning första gången	2001	2005	1997	2007
GRI-nivå 2007	Redovisade ej enligt GRI	B	A+	B+
Planerad GRI-nivå 2008	Minst B	B alt. B+	A+	B+

5.1.1 Green Cargo

Green Cargo har som vision att vara det ledande logistikföretaget. De vill medverka, genom att utföra grön effektiv logistik, till en hållbar utveckling både nationellt och internationellt. Deras affärsidé är att erbjuda hållbara logistiklösningar med socialt ansvar, miljöhänsyn och ekonomisk lönsamhet⁶³. De använder sig främst av järnvägstransporter men även lastbilstransporter och andra typer av logistiktjänster. Långväga tågtransporter kombineras ofta med kortväga lastbilstransporter för att nå ända ut till kunden⁶⁴. Green Cargo vänder sig till kunder med behov av effektiv distribution samt styrning av sina varuflöden inom hela Norden och Baltikum. De tar hand om hela varu- och informationsflödet mellan kunden, kundens kund och kundens leverantör⁶⁵. Verksamheten är indelad i tre huvudområden: Rail, Road och Logistics. Rail är den primära verksamheten och består i sin tur utav fyra divisioner där Business och Marketing & Sales utgör två av dem. År 2007 infördes även Customer

⁵⁹ Green Cargo års- och hållbarhetsredovisning 2007 s.63,76

⁶⁰ Posten hållbarhetsredovisning 2007 s.2

⁶¹ SAS års- & hållbarhetsredovisning s.2,57

⁶² SJ årsredovisning 2007 flik 1, s.2,31,64

⁶³ s.1

⁶⁴ s.2

⁶⁵ s.28

Service och 2008 bildades Production. Road och Logistics är egna divisioner. Alla enheter som har kontakt med kunder innefattas av Customer Service. Green Cargo har även två nya stabsfunktioner. International Business som verkar för att utveckla Green Cargos internationella utveckling och Sustainable Development som arbetar för integrering av ledningssystem för miljö, kvalitet och arbetsmiljö⁶⁶. Utöver detta finns fyra dotterbolag. Green Cargo ägs till 100 procent av svenska staten⁶⁷.

5.1.1.1 Hållbarhetsredovisning

Green Cargo är det enda rikstäckande godstransportföretaget som klarar Svenska Naturskyddsföreningens krav för Bra Miljöval -märkning⁶⁸. Ända sedan starten har hållbar utveckling varit grunden för utveckling och den baseras på tre pelare: hållbar ekonomisk utveckling, hållbar miljömässig utveckling och hållbar utveckling för medarbetarna, därav kommer också ledorden Profit, Planet och People. I tidigare hållbarhetsredovisningar har fokus legat på de två förstnämnda, 2007 lades istället fokus på People

Det är medarbetarna som skapat den förbättring som företaget genomfört sedan starten för sju år sedan. En medarbetardialog anses vara en förutsättning för goda arbetsprestationer och för att kunna leva upp till de mål och förväntningar som Green Cargo eftersträvar talar de själva mycket om ”det operativa ledarskapet”⁶⁹. Det innebär att en planeringsprocess bryts ner från VD till den enskilda medarbetaren i en individuell medarbetarplan, den så kallade måltavlan⁷⁰. Måltavlan består av sex målområden som alla är kopplade till hållbar utveckling varav miljöområdet är ett av dessa. Det innebär att mål som är på företags- och divisionsnivå översätts till operativa mål och aktiviteter som förväntas uppnås på ett års sikt. Uppföljning sker ofta, ibland till och med veckovis. Det gör att måltavlan blir ett viktigt verktyg för att förhindra negativa händelser och skapa kontinuerliga förbättringar. Det gör även att transparensen ökar i företaget och möjligheten att påverka bidrar till delaktighet. Det finns även lokala måltavlor som omfattar den egna medarbetaren⁷¹.

Många kunder väljer Green Cargo på grund av deras arbete för en bättre miljö. När transporten ut till kund understiger tio gram koldioxid per nettokilometer erbjuds kunderna Green Cargos Klimatintyg, som ett bevis på att de tar hänsyn till miljön. Dessutom utförs affärsutvecklingssamtal med ett antal kunder varje år⁷².

I verksamheten finns 433 lok, varav 230 är ellok, samt 163 lastbilar. När Green Cargo erbjuder transport- och logistikuppdrag görs alltid en kapacitetssäkring som säkerställer möjligheten att genomföra uppdraget, allt för att efterleva målen om en hållbar logistik och hållbara kundlöften⁷³. Av alla tågtransporter går 92 procent med ellok⁷⁴.

Innebörden av Green Cargos miljömässigt hållbara vision är att minimera den egna påverkan på miljön. De vill genom att marknadsföra klimatsmarta logistiklösningar skapa ökad insikt och förståelse för transporter och miljöpåverkan. Målet är att ständigt minimera

⁶⁶ s.33

⁶⁷ s.35

⁶⁸ s.26

⁶⁹ s.2

⁷⁰ ss.2-4

⁷¹ s.39

⁷² s.21

⁷³ s.20

⁷⁴ s.28

verksamhetens miljöpåverkan. Green Cargo har en miljöpolicy samt mål och aktiviteter som präglar samtliga områden i verksamheten⁷⁵. Det finns kvantitativa mål uppsatta vad gäller utsläpp av koldioxid, elförbrukning, antal utfärdade klimatintyg, miljövärde från kunddialog och miljöimage (index från medarbetarkatalog). Green Cargo är mycket koldioxidsnåla i jämförelse med många andra företag i transportsektorn, trots detta arbetar de för att successivt ytterligare minska sin miljöpåverkan. Under 2007 moderniserades 104 lok, elloken fick reducerade magnetfält och dieselloken fick förlängd livslängd samt nya miljöanpassade motorer som minskar koldioxid- och partikelutsläppen⁷⁶.

På Green Cargo är tanken att miljöarbetet ska genomsyra hela organisationen, det skall inte spela någon roll var i organisationen en person befinner sig. Lastbilschaufförerna är utbildade i miljöanpassat körsätt. Kontroller av hastigheten på deras lastbilar, att de inte överstiger 80 km/timme, har lett till en fem till åtta procent mindre bränsleförbrukning⁷⁷. Även förare av diesellok får en utbildning för att kunna köra på ett sätt som minimerar miljöpåverkan⁷⁸. Flödesmätare är installerade i sju utav loken och testkörningar har visat på dieselbesparingar på uppåt 20 procent. Under 2008 skall alla medarbetarna genomgå en miljöutbildning för att öka sina miljökunskaper med fokus på koldioxidproblematiken. Utbildningen kommer även att omfatta kunskap om transportsektorns bidrag till dagens miljöproblem⁷⁹.

5.1.2 Posten AB

Posten har en vision om att leverera kommunikations- och logistiklösningar i världsklass till nöjda kunder. Deras uppdrag är att säkerställa brev- och paketdistribution i hela Sverige och samtidigt utveckla statens aktieinnehav. Det finns tre kärnverksamheter: Posten Meddelande, Posten Logistik och Strålfors i Europa⁸⁰. 30 000 medarbetare hanterar dagligen 20 miljoner försändelser i Sverige och över 240 000 paket i Norden. Det är samarbetspartners och ett nätverk av dotterbolag som sköter gränsöverskridande flöden. De är idag ett av Sveriges största bolag⁸¹ och ägs till 100 procent av svenska staten⁸².

5.1.2.1 Hållbarhetsredovisning

Posten har ett mål om att förena miljöansvar med en god lönsamhet och ett socialt ansvar⁸³. De menar att det är människorna i Posten som gjort att de lyckats nå dit de är idag och summan av varje medarbetares bidrag avgör hur det kommer att gå för företaget i framtiden. Postens framtida utmaningar kommer att påverka alla medarbetare. Det är därför av stor vikt att alla känner sig delaktiga och engagerade oavsett var i organisationen de befinner sig⁸⁴. Deras hållbarhetsredovisning grundar sig på GRI:s riktlinjer⁸⁵. Postens Miljöpolicy fokuserar främst på transporter och de anser sig själva ta ett miljöansvar utöver gällande lagstiftning. Miljöarbetet prioriteras högt upp på agendan och är ett av fem strategiska områden på

⁷⁵ s.44

⁷⁶ s.50

⁷⁷ s.28

⁷⁸ s.51

⁷⁹ s.4

⁸⁰ Stålfors omfattas inte av Postens hållbarhetsredovisning utan redovisas separat. I detta arbete kommer ingen vidare hänsyn tas till Strålfors hållbarhetsarbete.

⁸¹ Posten Hållbarhetsredovisning 2007 s.1

⁸² s.30

⁸³ s.2

⁸⁴ s.23

⁸⁵ s.5

koncernnivå, under 2008 kommer en mer utvecklad miljöstrategi att tas fram. Företaget arbetar mycket med att utveckla hållbara logistiklösningar för att minska påverkan på miljön⁸⁶ och har ett mål om att minska koldioxidutsläppen i förhållande till nettoomsättningen med femton procent från 2006 till 2010⁸⁷.

Posten har infört ett nytt system i lastbilarna från företaget *Greater Than* i syfte att minska bränsleförbrukningen. Greater Than -konceptet innebär att förarnas körsätt och bränsleförbrukning registreras, därefter får förarna utifrån registrerad data konkreta råd om hur de kan minska bränsleförbrukningen. Det nya systemet har visat sig minska bränsleförbrukningen med cirka fem procent⁸⁸. Förare utbildas också till ett bränslesnålare körsätt och på så sätt kan den relativa bränsleförbrukningen minska med tio procent. De har även ökat andelen tågtransporter.

Vid upphandlingar ställer Posten krav på miljöåtgärder. Exempelvis skall leverantörer som är certifierade enligt ISO 14001, väljas i första hand⁸⁹. Posten arbetar för att effektivisera energianvändningen. Energianalyser har visat att besparingar är möjliga på flertalet områden i verksamheten. På de kontor energianalyser har genomförts finns nu checklistor som ett verktyg för effektiviseringen. Även andra projekt för att öka energieffektiviteten har genomförts under 2008⁹⁰. Posten arbetar målmedvetet för att öka återvinningen med resultatet att 93 procent av avfallet gick till återvinning år 2007. Risk för förorening av mark på grund av olika orsaker anses vara låg, trots det har förebyggande åtgärder vidtagits på exempelvis uppställningsplatser⁹¹. Dessutom blandas i snitt tre procent bibränsle i dieseln för att minska koldioxidutsläppen.

Posten är certifierat av miljöledningssystemet ISO 14001 och ser det som ett stöd i miljöarbetet. Inom systemet finns verktyg och rutiner för rapportering av miljöavvikelser. För att motivera medarbetarna att delta i processen finns det möjlighet att lämna in förbättringsförslag⁹².

Chefer och verksamhetsansvariga måste genomgå en obligatorisk miljödiplomering. Alla Postens medarbetare går dessutom en utbildning i miljöfrågor. I alla beslut skall hänsyn till miljön tas, exempelvis utförs vid påbörjandet av utvecklingsprojekt, verksamhetsförändringar och tjänsteutvecklingar en miljökonsekvensutredning. För att identifiera en tjänsts miljöpåverkan genomförs livscykelanalyser och med dessa som grund erbjuder Posten miljövarudeklarerade tjänster enligt Environmental Product Declaration. Flertalet av Postens tjänster är miljövarudeklarerade, exempelvis ekonomibrev och postpaket⁹³. Kunderna får även möjlighet att koldioxidkompensera genom att bidra till kvalitetssäkrade projekt.

Då transporter står för Postens största miljöpåverkan är utveckling av fordon och tillhörande motorer oerhört viktigt. En betydelsefull åtgärd är att omoderna större flygplan byts ut mot nya mindre propellerplan. Flygtransporternas koldioxidutsläpp har på så sätt minskat men på grund av ökad försäljning och efterfrågan på denna tjänst har utsläppen inte minskat i den omfattning de tidigare trott.

⁸⁶ s.2

⁸⁷ s.6

⁸⁸ s.11

⁸⁹ ss.8-9

⁹⁰ s.10

⁹¹ s.12

⁹² s.6

⁹³ s.7

Inom brevnäringsen uppfyller de 500 bilar som är aktiva kraven enligt miljöklass 2005 och i tätbebyggda områden används till stor del elfordon. Miljövänliga däck används till alla fordon och vid underhåll används i första hand miljövänliga produkter. Vid tjänsteresor skall miljöanpassade transporter väljas i största möjliga mån⁹⁴.

Posten medverkar i Post Europes Green House Gas Reduction Programme med målet att verksamheten skall minska koldioxidutsläppen med tio procent de närmaste åren⁹⁵. De deltar även i Postal Environmental Network som bygger på att europeiska postföretag utbyter kunskap med varandra i syfte att öka kunskapen på miljöområdet⁹⁶.

5.1.3 Scandinavian Airlines AB (SAS)

SAS vision är att vara det självklara valet. Företaget arbetar efter en strategi som går ut på att minska komplexiteten och skapa en lönsam tillväxt⁹⁷. SAS koncernen består utav enheterna SAS Scandinavian Airlines, SAS Individually Branded Airlines och SAS Aviation Services. SAS är dessutom en utav grundarna av Star Alliance, ett samarbete mellan diverse flygbolag för att skapa ett globalt nätverk.⁹⁸

SAS är noterat på den nordiska börsen i Stockholm och har sekundära noteringar på börserna i Köpenhamn och Oslo. Svenska staten är koncernens största ägare med en ägarandel på 21,4 procent, följt utav danska och norska staten vilka äger 14,3 procent vardera⁹⁹. Ingen annan ägare har kontroll över mer än tio procent av aktierna. Då den svenska staten enbart äger en del av företaget skall övriga ägare eftersträva att de nya statliga riktlinjerna efterlevs¹⁰⁰. Således omfattas SAS av riktlinjerna och måste upprätta en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer.

5.1.3.1 Hållbarhetsredovisning

SAS erbjuder idag, som ett av de första flygbolagen, sina kunder att köpa koldioxidkompensation för flygresor och 2007 fick SAS pris utav FAR SRS för den bästa hållbarhetsredovisningen. Från och med 2007 redovisar företaget dessutom ett klimatindex för sin miljöpåverkan (exklusive buller) med basår 2005. SAS anger att de har en miljöplattform där de bland annat anger följande ståndpunkter: De ställer sig mycket positiva till handel med utsläppsrätter för att minska klimatpåverkan och har dessutom accepterat principen om att förorenaren skall betala (Polluter Pays Principle)¹⁰¹.

I sin hållbarhetsredovisning uppger SAS att de följer GRI:s riktlinjer samt relevanta principer av FN:s Global Compact¹⁰². SAS har en miljövision som går ut på att de ”ska vara ledande i arbetet med hållbar utveckling inom flyget och därigenom bidra till en hållbar samhällsutveckling” samt att ”SAS ska ha ett av luftfartens mest ambitiösa långsiktiga

⁹⁴ s.8

⁹⁵ s.11

⁹⁶ s.9

⁹⁷ s.6

⁹⁸ s.57

⁹⁹ s.22

¹⁰⁰ Näringsdepartementet (2007) s.2

¹⁰¹ s.97

¹⁰² s.96

miljöprogram”¹⁰³. Det överordnande långsiktiga miljömålet är att nå en nollvision till 2050 i enlighet med International Air Transport Associations (IATA) riktlinjer. De strategiska huvudmålen består dels utav att få 20 procent lägre utsläpp till 2020 (trafiktillväxt inräknad), dels utav att till 2020 få 50 procent lägre utsläpp per producerad enhet¹⁰⁴. Mer kortsiktiga miljömål som skall vara uppnådda till 2011, något som företaget kallar ”Strategi 2011”¹⁰⁵, är bland annat att hela koncernen skall vara ISO 14001 certifierade samt att SAS skall vara ett av de första flygbolagen som använder sig utav inblandning av alternativa bränslen.

De strategier SAS tänker använda för att uppnå en hållbar utveckling är följande¹⁰⁶:

- ✓ Skapa en kultur som bygger på intresse och engagemang för miljöarbete hos medarbetarna
- ✓ Aktivt påverka politiska beslutsprocesser för att motverka snedvridning av konkurrensen både inom och mellan olika sektorer
- ✓ Ha dokumenterad hållbarhetsbedömning som underlag vid alla beslut
- ✓ Bedriva en strategisk miljökommunikation
- ✓ Vara pådrivande när det gäller morgondagens lösningar samt bygga allianser och stötta relevant forskningsprojekt

För att minska miljöpåverkan arbetar SAS med fyra olika hörnspelare; teknisk utveckling, infrastruktur, operativa åtgärder samt ekonomiska styrmedel. Bild 1 nedan visar på hur dessa hörnspelare samspelar för att uppnå en hållbar utveckling.

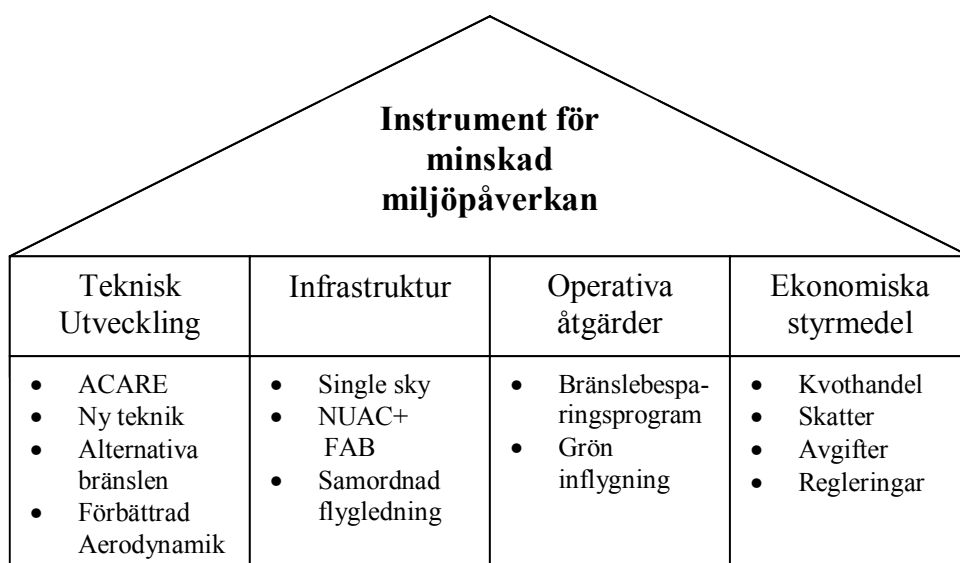


Bild 1: SAS fyra hörnspelare i miljöarbetet¹⁰⁷

¹⁰³ s.98

¹⁰⁴ ibid

¹⁰⁵ ss.6-13

¹⁰⁶ s.98

¹⁰⁷ s.101

Den tekniska utvecklingen är enligt SAS nödvändig för att minska flygets miljöpåverkan. SAS vill här ligga i framkant och vara ett ledande företag. SAS deltar i forskningsprojektet ACARE (Advisory Council for Aeronautics Research in Europe) som arbetar för att flyget skall generera 50 procent lägre koldioxidutsläpp, 80 procent lägre kväveoxid samt halverat buller fram till 2020¹⁰⁸. Företaget vill satsa på ny teknik framförallt vad gäller flygplanstyper, motorer och bränsle. För att komma ifrån fossila bränslen stödjer SAS det svenska företaget Ecopar som arbetar för att ta fram ett alternativt bränsle. De för dessutom en dialog på internationell nivå för att utveckla och prova alternativa bränslen. Förbättrad aerodynamik leder till både minskat bränsleutsläpp samt en lägre bullernivå och 2007 utrustades ett antal plan i flygplansflottan med sådan teknik.

En samordnad flygledning leder till minskade bränsleutsläpp och SAS har idag börjat genomföra detta i samarbete med den svenska och danska luftfartsledningen. Nästa steg blir att även integrera finska och baltiska luftfartsledningar¹⁰⁹.

De operativa åtgärderna syftar främst till att minska miljöpåverkan genom medarbetarnas dagliga rutiner. Detta skall uppnås genom utbildning, ökat miljömedvetande samt information. Bränslebesparingsprogram förväntas minska de relativa bränsleutsläppen med tre procent till slutet av 2008 och med sex till sju procent till utgången av 2011¹¹⁰. Grön inflygning bedrivs idag genom samarbete med det svenska luftfartsverket. Detta genomförs på Arlanda Airport sedan 2007 och planeras bli introducerat även på Landvetter Airport under 2008. Ett antal andra flygplatser är beredda att börja använda metoden. Grön inflygning innebär att inflygningen startar först när tillstånd erhållits, att kortast möjliga väg skall tas och att nedstigningen sker jämt.

Av tillgängliga ekonomiska styrmedel är det idag främst EU:s handel med utsläppsrätter som är intressant. Det finns även en del andra skatter och avgifter som är relevanta. I Norge finns det exempelvis en kväveoxidskatt på vissa inrikesflyg.

5.1.4 Statens Järnvägar AB (SJ)

SJ arbetar efter sin vision: *Alla vill ta tåget!* Denna skall uppnås genom affärsidén om ett effektivt och miljövänligt resande. Deras mål är att vara ett modernt, lönsamt och kundnära företag. SJ har fyra kärnvärden som ligger till grund för all deras verksamhet; pålitlighet, säkerhet, enkelt samt miljöanpassat¹¹¹. Företaget fokuserar dessutom verksamheten på tre huvudområden, kvalitet, valfrihet och tillväxt. Då SJ:s verksamhet huvudsakligen är energisnål och miljövänlig påverkas företaget positivt av dagens stora miljöuppmärksamhet. Deras konkurrenskraft har ökat då kunder gör ett mer medvetet val idag och de tror sig kunna locka kunder från bland annat flygbolagen. SJ:s huvudmarknad är Sverige men de kör även tåg till Danmark och har under 2008 påbörjat ett samarbete med både Fritidsresor och Ving för att öka antalet charterresor med tåg ner till kontinentala Europa. Under 2008 har SJ även börjat köra reguljärtåg ut i Europa¹¹². SJ ägs till 100 procent utav svenska staten¹¹³.

¹⁰⁸ ibid

¹⁰⁹ s.102

¹¹⁰ ibid

¹¹¹ SJ årsredovisning 2007 s.10

¹¹² s.9

¹¹³ s.68

5.1.4.1 Hållbarhetsredovisning

Företaget är sedan 2006 medlem i Globalt ansvar och följer därmed FN:s Global Compact's tio principer samt OECD:s riktlinjer för multinationella företag. SJ arbetar efter ett miljöledningssystem som bygger på ISO14001¹¹⁴.

Miljöarbetet i företaget kan sammanfattas i sex punkter¹¹⁵

- ✓ Miljöutbildade och informerade medarbetare
- ✓ SJ uppfattas som det mest miljöanpassade resealternativet
- ✓ Hög energieffektivitet i tågtrafiken
- ✓ Minimala utsläpp av luftföroreningar
- ✓ Låg miljöpåverkan från inköp av varor och tjänster
- ✓ Resurshushållning och källsortering

Då SJ anser att deras medarbetare är den främsta tillgången vad gäller att sprida miljöbudskapet vidare till kunder, är detta en viktig hörnsten i miljöarbetet. Under 2007 togs en miljöutbildning fram som de anställda skall genomgå under 2008¹¹⁶.

Under 2007 genomförde SJ en undersökning som visade på att främsta anledningen till att konsumenter valde tåget som transportmedel var miljön. Företaget har upprättat en miljö kalkyl som visar på individnivå hur stora utsläpp resan ger. SJ erbjuder även företag statistik på miljöbelastning för deras samlade tågresor att använda i miljöredovisningen. Under 2007 genomförde företaget en reklamkampanj med miljötema för att ytterligare höja medvetandet hos allmänheten om SJ som ett miljövänligt och effektivt transportalternativ¹¹⁷.

SJ arbetar för att använda sig utav så energieffektiva tåg som möjligt. Vid utbyte av tåg inhandlas alltid ett effektivare alternativ och de senaste femton åren har SJ bytt ut nästan alla sina fordon. Trots att tågen idag kör i mycket högre hastigheter än förr genererar de mindre utsläpp. Dessutom, kan idag ett stort antal av deras tåg återföra ström till ledningarna vid inbromsning som sedan andra tåg på sträckan kan använda sig av¹¹⁸.

Idag består SJ:s fordonspark till 99 procent av eltåg, resterande är dieseltåg. Dieseltågen står dock för en stor andel utav SJ:s luftföroreningar (35 procent). Störst andel koldioxidutsläpp kommer från de resor som på grund utav trafikstörningar sker med buss och taxi (45 procent). SJ arbetar för att få dessa leverantörer att använda sig av alternativa bränslen. Företaget arbetar dessutom för att öka sin egen användning av elbromsar då dessa dels ger upphov till mindre utsläpp än bromsblock och bromsbelägg, dels kan de återföra ström till ledningarna. Alla eltågen är märkta med Bra miljöval och all el kommer från förnyelsebara källor.

Vid upphandlingar ställer SJ, där det är möjligt, krav på sina leverantörer om miljöledningscertifiering. De ställer också krav på vilka kemikalier städföretagen använder sig av. Vid alla inköp görs en bedömning på leverantörerna utifrån miljöstyrningsrådets riktlinjer beträffande hållbar upphandling. Detta behandlar allt ifrån att tjänstebilar skall vara miljöbilar till att kaffet ombord skall vara ekologiskt.

¹¹⁴ SJ hållbarhetsredovisning s.9

¹¹⁵ ibid

¹¹⁶ s.10

¹¹⁷ ibid

¹¹⁸ s.11

Vid utbyte utav tåg återvinns 99 procent av allt material i de gamla tågen. Vid inköp av nya tåg görs upphandlingen utifrån ett livscykelerspektiv. Redan vid inköpet bedöms tågets återvinningsförmåga. Sedan 2006 har SJ arbetat med att källsortera ombord på tågen och allt som säljs ombord skall vara möjligt att återvinna. Även på kontoren pågår ett arbete för att öka källsorteringen. På huvudkontoret källsorteras idag 91 procent av allt avfall¹¹⁹.

5.2 Intervjuresultat

Intervjuer har genomförts på de fyra företagen med medarbetare på olika nivåer. För att få en övergripande och djuplodande syn på graden av implementeringen av miljöarbetet i organisationen har en person med ansvar för miljöarbetet, en chef som inte är insatt i miljöarbetet samt två medarbetare i den operativa verksamheten intervjuats. På den operativa nivån intervjuades två personer på varje företag. För Green Cargo, Posten och SJ redovisas dessa under samma rubrik då båda respondenterna hade liknande arbetsuppgifter. För SAS särredovisas emellertid de två respondenterna då arbetsuppgifterna var av så olika slag att det var omöjligt att samskriva intervjuerna.

Avsnittet är en sammanfattning av den mest relevanta informationen som framkom vid intervjuerna. Då flertalet av respondenterna uppgav att de ville vara anonyma har alla företagsintervjuerna anonymiserats och namnen är därmed fingerade.

5.2.1 Agneta Börjesson, partisekreterare Miljöpartiet

Miljöpartiet har sedan länge arbetat med att systematiskt införa ett miljöinspirerat arbete. Personligen har Agneta varit intresserad av miljödebatten sedan hon vid ung ålder engagerade sig i kärnkraftsomröstningen. Det som startade den stora debatten om hållbar utveckling, som skulle handla så mycket mer än om bara miljö, var Brundtland-rapporten och senare FN:s möte om miljö och utveckling i Rio De Janeiro. Agneta har som nämnts tidigare varit personligt intresserad av ämnet sedan länge och nu börjar även allmänheten att bli det, det är viktigt att alla människor engagerar sig för att arbetet skall få någon större effekt. Hållbarhetsredovisning som begrepp är väldigt nytt, men idén om en sådan rapport är väletablerad. Det har gjorts försök med andra sorters redovisning som skall visa på sociala faktorer men en heltäckande rapport som hållbarhetsredovisning är nyskapande. Att tillägget i ÅRL 6 kap 1§ enbart skall gälla statliga företag kommer sig naturligt då riksdagen har kämpat hårt för att lätta på redovisningsbördan för små företag. Det är inte rimligt att ett privatägt företag med fåtalet anställda skall skriva en hållbarhetsredovisning. Dock kommer dessa nya regler förmodligen, och förhoppningsvis, skapa ringar på vattnet och revolutionera redovisningsseden även i mindre organisationer. Agneta tror även att regeringens mål är att stora börsnoterade bolag vid ett senare skede skall komma att omfattas utav lagändringen. Inom EU är miljöredovisning av liknande karaktär redan integrerat i ISO-certifieringen men skärpta regler diskuteras.

Det märks tydligt runt om i världen att allmänheten börjar få upp ögonen för miljöproblematiken. Under Agnetas besök i Washington under valvakan vid det amerikanska presidentvalet i höst blev hon förvånad över kraften i debatten om bilindustrin i landet. Allt fler föraktar de stora truckarna och få köper stadsjeepar i dagsläget. Också i Onsala där Agneta bor blir det allt vanligare med Toyota Prius och liknande miljöbilar. Folket tar ett allt

¹¹⁹ s.13

större ansvar för sin egen miljöpåverkan och det är precis det som eftertraktas. Utan folkets stöd kommer inte miljöarbetet klara av att nå en högre nivå.

5.2.2 Lina Andersson & Åsa Ekberg, KPMG

KPMG sköter granskning av hållbarhetsredovisningar för en mängd olika företag i Sverige, bland annat SKF och Folksam. En del av arbetet är att resa runt till alla dotterbolag och utföra stickkontroller, allt för att säkerställa att koncernens mål eftersträvas. De har sett en markant ökning i antalet publicerade rapporter de senaste åren. Framförallt tror de att det är det externa trycket från NGO:s och övriga intressenter som bidragit till denna ökning. I dagsläget gäller de existerande reglerna enbart statliga företag men förhoppningen är förstås att det skall skapa ringar på vattnet och att även mindre privata företag skall känna av trycket och få insyn i vilka förmåner det innebär att införa en hållbarhetsrapport. Lina och Åsa pekar på att de inte är förespråkare för reglering utan anser att det bör komma självmant som ett resultat av internt intresse och externa påtryckningar.

Ju längre arbetet med hållbarhetsredovisning har pågått i en organisation desto mer integrerat blir miljöarbetet. För att uttala sig mer konkret blir miljöarbetet mer integrerat i affärsmodellerna efter en längre tids arbete med miljöfrågor. Lina och Åsa anser att miljön har blivit ett allt mer diskuterat ämne ute på arbetsplatserna. Det är nuförtiden en stående punkt på dagordningen på de flesta styrelsemöten och det kommer sig allt mer naturligt att prioritera miljön vid beslutsfattande. Om företagen också får med sig medarbetarna så kommer miljöarbetet att utvecklas än mer. Att de anställda är involverade och intresserade skapar bättre förutsättningar för framgång inom området.

5.2.3 Green Cargo

5.2.3.1 Ansvarig person insatt i miljöarbetet

Företagets hållbarhetsredovisning blir sedan två år tillbaka granskad av tredje part. Adam observerar också att medarbetarnas engagemang ökar med tiden, det är inte bara pengar som styr längre utan miljö diskuteras mycket i ledningsgruppen. Green Cargo har ett väl inarbetat varumärke vilket gör att medarbetarna har god kunskap om vad företaget representerar. Green Cargo är ISO-certifierade men ISO-systemet är tyvärr dåligt anpassat till företagets verksamhetsstruktur. Systemet utgår mer från en verksamhet med fyra väggar vilket gör det komplicerat för Green Cargo, som finns på över 100 orter, att nå ut till alla. ISO-certifieringen är dock viktig för företagets miljöarbete. Det viktigaste verktyget för de anställda är måltavlan som de skall arbeta utifrån. All övrig information kommer ut på anslagstavlor, intranätet och i interntidningen Axel och dessutom är målet att medarbetarna skall få information om miljöarbetet på de regelbundna arbetsplatsträffarna. Olika projekt drivs för att miljöarbetet skall genomsyra hela företaget och att visionen om en hållbar utveckling skall uppfyllas. Måltavlan används som ett verktyg på varje arbetsplats och individuella mål skall även kunna kopplas på till denna. Detta arbete skall mynna ut i People, Planet, Profit, vilka tillsammans leder till en hållbar utveckling. Alla medarbetare har genomgått en miljöutbildning men Adam tror inte att alla känner till att det existerar en hållbarhetsredovisning. Adam har själv aldrig läst hela hållbarhetsredovisningen och målet är inte heller att medarbetarna skall göra det. Målet är snarare att alla skall känna sig som en del av företaget och anse att Green Cargo är bäst i sin bransch på miljö. Adam betonar att åtgärder som inte är ekonomiskt lönsamma men som bidrar till en bättre miljö genomförs då företaget inte alltid prioriterar payback-tiden. Tanken är inte att miljöarbetet skall drivas centralt utan det skall snarare fungera som ett

självspelande piano. En miljösamordnare finns stationerad på varje plats men denna person arbetar enbart deltid med miljö. Ledningen uppmuntrar att ansvaret för miljöarbetet delegeras ut till chefer och medarbetare på den operativa nivån.

Medarbetarnas ansvar är att göra sitt jobb och får de särskild utbildning i miljö förväntas de följa instruktionerna. För att säkerställa att utbildningarna genomförs utförs uppföljning på att alla fått miljöutbildning. Adam tror att personalen är bra informerad då det bland annat skrivs mycket i personaltidningen som skickas hem till alla. Enligt Adam är det naturligt att personalen har olika mycket kunskap om ämnet beroende på personligt intresse, men detta skall inte påverka hur de gör sitt jobb.

Hållbarhetsredovisningen kommer att ligga på minst B-nivå enligt GRI:s nivåer, då de inte vill att företaget skall bli utpekade som miljöbovar. De nya statliga riktlinjerna tror inte Adam kommer att innebära några förändringar i miljöarbetet utan tror att det enbart innebär redovisningsmässiga skillnader. Green Cargos medarbetare försöker tänka på miljön i vardagen genom att ta miljöhänsyn i det dagliga arbetet och vid beslutsfattande. Adam försöker åka tåg på tjänsteresor men det blir trots allt en del resor med flyg.

5.2.3.2 Annan chef

Bertil kan inte exakt återberätta miljöpolicyen men den sitter uppsatt på tavlor i rummet samt runt om på hela arbetsplatsen vilket innebär att det inte är nödvändigt att kunna citera den ordagrant. Det finns dessutom förenklade dokument som Bertil alltid har med sig. Många frågor i arbetet rör miljön men mer konkret försöker Bertil införa källsortering och eliminering av plastmuggar på arbetsplatsen.

På arbetsplatsträffarna en gång i månaden diskuteras ofta miljöfrågor. Utgångspunkten är Green Cargos måltavla och de försöker alltid ha med någon miljöpunkt på dagordningen. Medarbetarna har fått se ett bildspel som påvisar utsläppsdifferensen mellan ellok kontra lastbil för att uppmärksamma de stora skillnaderna samt göra dem mer medvetna om vikten att sträva efter minskade transporter med lastbil. I veckobreven återfinns en miljöpunkt. Alla som har tjänstebil har genomgått en utbildning i eco-driving. Just nu genomgår Bertil arbetsplats ett utbildningspaket, Q4, där miljö är ett delmoment.

Bertil har inte mycket kunskap om företagens hållbarhetsredovisning men har vetskap om att den publiceras i samband med årsredovisningen. Bertil tror det är ytterst få som läser hållbarhetsredovisningen och är själv inte så insatt samt anser den vara ganska svårläst för någon utan kunskap inom ämnet. Års- och hållbarhetsredovisningar läggs dock ut i fikarummet för att de skall vara lättillgängliga för alla. Initialt tror Bertil inte att medarbetarna har ett miljötänkande men att de får ett visst intresse i och med arbetsplatsträffarna. Bertil anser vidare att det skall synas att Green Cargo är ett miljöföretag. Miljö är prioriterat men det är dock alltid säkerheten som väger tyngst då järnvägar är hårt reglerade i den frågan. Green Cargo kör alltid ellok i första hand, därefter diesellok och sist lastbil, i detta fall prioriteras därmed miljö framför ekonomisk vinning. Bertil känner ansvar för att sprida information vidare, tyvärr sprids inte alltid tillräckligt med information från ledningen ut till verksamheten vilket har varit uppe till diskussion upprepade gånger. Bertil tror att få av medarbetarna vet vad hållbarhetsredovisningen är, vilket Bertil tror kan bero på att produktionspersonalen uppnått en viss ålder. Företagskulturen är väletablerad och ämnen som anses viktiga idag återfinns inte i den existerande kulturen. Detta tror Bertil kommer att förändras när den äldre generationen går i pension och den yngre generationen tar över.

5.2.3.3 Medarbetare i den operativa verksamheten

Christer och David känner till företagets miljöpolicy då de har fått genomgå en utbildning i miljö under hösten. Utbildningen var en allmän interaktiv utbildning om vad Green Cargo gör för att förbättra miljön med efterföljande frågor i ett test. Detta är det enda i utbildningsväg de har fått gällande miljö hos Green Cargo, vilket de menar kan bero på att de är relativt nyanställda. Christer har också tittat på hållbarhetsredovisningen som finns tillgänglig på internet medan David inte har kommit i kontakt med den.

Christer och David anser båda att de har ett ansvar för miljön i sitt arbete och att Green Cargo har väldigt tydliga riktlinjer om vad de skall göra för att minska miljöbelastningen i sitt arbete. På arbetsplatsen arbetar de mycket med att sköta truckar, källsortera samt att vädertäta för att inte släppa ut onödig energi.

5.2.4 Posten AB

5.2.4.1 Ansvarig person insatt i miljöarbetet

Chefer får hållbarhetsredovisningen varje år utskickat till sig och alla säljare använder sig av den i möten med kunder. Erik tror att medarbetarna är välinformerade då externa bedömningar visar på detta, dock förmodar Erik att alla inte vet vad en hållbarhetsredovisning är. De arbetar aktivt med livscykelanalyser och dessutom är åtta av deras största tjänster beskrivna i Environmental Product Declaration.

Posten arbetar med målstyrning för att bryta ner koncernövergripande miljömål till den operativa verksamheten. De ser till att verksamhetssystemet uppdateras med bra stöd, processer och rutiner så att det täcker miljöområdet. Posten har olika varianter av miljöutbildning som alla medarbetare löpande skall genomgå. De utför standardiserade miljöutbildningar för personal på den operativa nivån medan chefer och specialister måste gå en interaktiv utbildning och bli miljödiplomerade. Den interaktiva utbildningen är frivillig för övriga medarbetare. Ansvar för miljöarbetet ligger hos ledningen som skapar ett ramverk och verktyg för hur de skall gå tillväga. Därefter är det medarbetarnas uppgift att följa riktlinjerna som ledningen ger ut. På chefsmötena informerar ledningen de lokala cheferna om information de senare kan föra neråt i organisationen. Uppföljningen sker sedan centralt och ledningen har även ansvaret att åtgärda eventuella brister, ett stödsystem finns till hands som hjälp till detta. Gentemot externa aktörer används ramavtal där krav på rutiner ställs, ett exempel på detta är företagets sophämtning. Följs inte rutinerna får ledningen information om bristerna genom den externa aktörens rapportering.

Nyligen introducerades en miljöside på intranätet som är tillgänglig för alla medarbetare. Posten har även en nyhetstidning där tips och artiklar kring miljöarbetet publiceras. Vid tjänsteresor ska det bästa miljöalternativet väljas men ibland kan detta bli bortprioriterat. Till exempel kan det anses för tidsödande att resa med tåg på långa sträckor istället för att flyga. I dagsläget arbetar de för ett införande av ett krav som innebär att vid tjänsteresor under 50 mil måste det miljövänligaste alternativet väljas. Posten medverkar i Post Europe's Green House Gas Reduction Programme som är ett gemensamt klimatåtagande för Europeiska nationella postbolag. Sverige anses vara ett föregångsland på området och genom sin medverkan ges möjlighet till kompetensöverföring och erfarenhetsutbyte med andra postbolag.

Med hänsyn till de nya statliga riktlinjerna kommer hållbarhetsredovisningens utformning att förändras och ansvariga personer kommer att tvingas jobba igenom rapporten grundligt. Miljöarbetet i den dagliga verksamheten kommer dock att fortlöpa som tidigare.

5.2.4.2 Annan chef

Fredrik arbetar delvis med miljö inom företaget och känner således till miljöpolicyen väl. Fredrik försöker använda hållbarhetsredovisningen som ett hjälpmedel för att sprida informationen ner i organisationen. Även interntidningen och intranätet används som informationskanal till medarbetarna för att få dem engagerade i miljöarbetet.

Posten har, enligt Fredrik, ingen miljöutbildning för sina medarbetare utan försöker istället framhålla det viktigaste i hållbarhetsredovisningen på intranätet och i interntidningen. Posten är en stor organisation och det finns alltid efterfrågan på mer information. Intranätet skall tillfredsställa detta behov och bidra till att mer information kring utmaningar och hur de arbetar skall nå ut till medarbetarna. Fredrik tycker att det är viktigt att medarbetarna engagerar sig och har också fått in många frågor på intranätets miljöside vilket troligtvis kommer att leda till att sidan på sikt utvecklas.

Posten redovisar idag, enligt Fredrik, bara de indikatorer som är intressanta för verksamheten. De planerar att 2009 lägga sig på en B-nivå enligt GRI:s skala.

På huvudkontoret källsorterar och pappersåtervinner personalen och de tänker också på energiförbrukning och uppvärmning. Fredrik själv försöker vara vardagsmedveten, är nogg med att ta ansvar för sina tjänsteresor samt kör miljöbil.

5.2.4.3 Medarbetare i den operativa verksamheten

Göran och Hans känner till att det finns en miljöpolicy men de har ingen kunskap om vad den innehåller. De är inte heller medvetna om att Posten har en hållbarhetsredovisning. Ingen av dem har fått någon utbildning i miljö och de känner inte till att Posten löpande skall utbilda sina medarbetare bland annat inom detta område. Det finns ett antal grupper om 6-7 personer som arbetar med resultatorienterad styrning, så kallade ROS-grupper. Dessa grupper finns för att lösa eventuella problem som dyker upp i den dagliga verksamheten. En av dessa grupper arbetar enbart med miljöfrågor och medlemmarna i denna grupp fungerar även som miljöombud. Miljöombuden har fått se på ett bildspel om Postens miljöarbete och i samband med detta fått skriva ett prov. Göran och Hans känner inte till att de finns en miljöside på intranätet.

Arbetsledarna har informationsmöte en gång per månad och i enstaka fall tas miljöfrågor upp på mötet. Göran och Hans har fått lära sig att återvinna material som plast, papper, stål med mera. De anser att engagemanget för miljön bland medarbetarna inte är så stort som det borde vara. Att lastbilarna står på tomgång och att fel material ligger i återvinningen är ett återkommande problem. Posten har porslinsmuggar i fikarummet men de anställda använder till största delen plastmuggar. Göran och Hans tycker själva att de har ett ansvar för miljön och de försöker påverka sina medarbetare och tillrättvisa dem vid felaktigt beteende. Arbetsledarna försöker också tänka energieffektivt genom att exempelvis släcka lamporna där ingen arbetar för tillfället.

5.2.5 SAS AB

5.2.5.1 Ansvarig person insatt i miljöarbetet

SAS hållbarhetsredovisning läggs ut på den interna portalen och i interntidningen där alla kan ta del utav den och förhoppningen är att alla skall välja att läsa den. En tid efter publiceringen hålls en tävling med frågor där den medarbetare som har bäst svar vinner ett pris, Ivar menar att detta ökar engagemanget bland personalen. Företaget har haft informationskampanjer i interntidningen. En kampanj handlade om energibesparingsåtgärder, till exempel att stänga av datorer och att stänga dörrar. Medarbetarna har även möjlighet komma med förbättringsförslag i miljöarbetet. Informationskampanjer och utbildningar skall öka kunskapen och engagemanget hos personalen.

SAS har en utbildning i företagets Code of Conduct, målet var att 90 procent skulle genomgå utbildningen till och med 2008 men detta mål kommer ej att kunna uppnås. Någon specifik miljöutbildning ges inte i dagsläget till alla medarbetare men de förväntas följa företagets Code of Conduct samt de riktlinjer som sätts upp av ledningen och andra ansvariga aktörer.

Ansvar för miljöarbetet ligger hos koncernledningen men ansvaret att sprida information till medarbetarna är miljöavdelningens. Miljömålsättningar finns både på koncernnivå och i dotterbolagen. Ivar tror inte att det kommer bli någon skillnad i företagets miljöarbete nu när SAS Sverige har ålagts att redovisa enligt de nya statliga riktlinjerna. Företaget har regelbunden kontakt med de svenska myndigheterna vilka anser att SAS har en tillfredställande hållbarhetsrapportering. Hela koncernen redovisar på en A+ -nivå enligt GRI och hållbarhetsredovisningen är granskad av tredje part. SAS har idag Sveriges bästa hållbarhetsredovisning och Ivar anser att det bara är att jobba vidare och försöka bli ännu bättre.

5.2.5.2 Annan chef

John känner till företagets miljöpolicy och är dessutom medveten om företagets hållbarhetsredovisning. John menar dock att det ibland kan bli förvirrande då den är på koncernnivå och John själv enbart berörs av information angående SAS Sverige. SAS ligger långt fram vad gäller tekniska miljöåtgärder, de var till exempel först i världen med grön inflygning. John har ett personligt intresse av miljö och arbetsuppgifterna kretsar mycket kring miljö. Företaget talar inte bara om stora strategiska investeringar utan även om mer konkreta miljöåtgärder som att köra miljöbil, ha en förständig logistik och att återvinna. Sådant är relativt lätt att genomföra och bör enligt John se till att utföras. När flygbranschen konstruerar tekniska innovationer byter SAS ut sin flygplansflotta så fort ekonomin tillåter men ekonomin är något som måste tas hänsyn till vid stora strategiska förändringar. Miljön är idag den viktigaste strategiska aspekten för hela branschen. Sverige har kommit längre än de flesta andra och det är viktigt för SAS att också fortsättningsvis ligga långt fram då det ger stora konkurrensfördelar.

John är ansvarig att sprida information vidare till underordnade, ett ansvar som delas med de olika informationsavdelningarna på SAS. Det är viktigt att göra det tydligt för personalen vad som händer nu och vad som kommer att hända i framtiden. Det är också viktigt att titta på helheten då enstaka åtgärder inte ger tillräcklig effekt på miljöområdet. John tror att flyget kommer vara det mest miljövänliga sättet att resa år 2050.

Piloterna utbildas av projektledare. Utbildningen är ungefär en timme lång och de får då en genomgång av små till stora åtgärder vilka sedan diskuteras. Meningen med utbildningen är att få piloterna att se helheten och därför utbildas de i bränslesnål körning, allmänna miljöfrågor, effektivitet och grön inflygning: allt om vad som krävs från dem personligen till hur ett nytt system skall kunna revolutionera hela branschen. Processen att få medarbetarna insatta och kompetenta har bara precis börjat. Miljöfrågan kommer att vara det som binder företaget samman i framtiden, det som svetsar samman medarbetarna.

Miljön är idag viktig vid beslutsfattande men inte tillräckligt. Beslut tas för långsamt men SAS arbetar för att ändra på det. Företaget anser att idag hänger kostnadseffektivitet ihop med miljöbeslut och det vore mycket kortsiktigt att genomföra icke-miljövänliga förändringar. Det är viktigt att ligga långt fram för att skapa konkurrensfördelar. Företaget har börjat ta mer tydliga strategiska miljöbeslut vilket troligtvis är ett resultat av omfattande miljödiskussioner de senaste fyra åren.

5.2.5.3 Medarbetare 1 i den operativa verksamheten

Klas känner inte till företagets miljöpolicy så detaljerat men har vetskap om att företaget satsat mycket på gröna inflygningar. Klas vet var företagets hållbarhetsredovisning finns men har aldrig läst den.

På delar av utbildningsdagar har Klas fått lära sig om SAS miljöarbete, de har då fått lära sig vad ombordpersonalen kan göra på sin arbetsplats. Exempelvis fick de lära sig att inte slösa med material, att inte koka för mycket kaffe, använda onödiga mängder servetter och muggar och liknande. Klas tycker att alla har ett ansvar gentemot miljön och försöker själv leda passagerare mot att exempelvis inte använda så många muggar.

5.2.5.4 Medarbetare 2 i den operativa verksamheten

Lars är mycket väl medveten om företagets hållbarhetsredovisning och är i sitt arbete involverad i att sammanställa en hållbarhetsrapport för SAS Ground Services (SGS) på Landvetter Airport. Denna skickas vidare till SAS Sverige i Stockholm och slutligen till miljöansvarig för hela koncernen. Alla i ledningsgruppen skall känna till företagets Code of Conduct och all personal skall genomgå en utbildning inom detta under 2008. Utöver det har Lars inte genomgått någon utbildning men får kortare uppdateringar om återvinning, energibesparingsåtgärder och liknande. Miljö förekommer också ibland i deras interntidning Inside SAS. Förutom utbildningen alla genomgår får de ingen direkt information angående miljö från ledningen.

Lars anser sig ha ett ansvar för miljön och vill föregå med gott exempel. På avdelningen finns det självutnämnda väktare som kontrollerar att alla källsorterar. Idag fungerar källsortering bra på avdelningen och alla gör sitt bästa även om det inte alltid har varit så. På Landvetter Airport finns en komplett återvinningsstation som sköts av Luftfartsverket (LFV) där allt från gamla datorer till tidningar och papper sorteras. LFV vill gärna profilera Landvetter Airport som den gröna flygplatsen och en gång i kvartalet har SAS möte med dem och tar där upp miljöfrågor.

5.2.6 SJ AB

5.2.6.1 Ansvarig person insatt i miljöarbetet

Marie har det övergripande ansvaret för miljöpolicy, miljömål, strategier för miljöarbete med mera och skriver själv miljödelen i hållbarhetsredovisningen. SJ har valt att lägga sin hållbarhetsredovisning på en B+ -nivå då många utav de nyckeltal som krävs för en högre nivå är irrelevanta för företaget och enbart skulle innebära högre kostnader. SJ är certifierade enligt ISO 14001 och företaget diskuterar igenom miljöfrågorna en gång om året och de pratar då om vad de skall fokusera på.

Alla medarbetare har gått en interaktiv utbildning under 2008. I utbildningen får alla en genomgång av övergripande miljöarbete, miljöpolicy, miljömål, energi, var elen kommer ifrån, hur energieffektiva tågen är med mera. Lokförarna har tidigare fått utbildning i eco-driving i sin lokförarutbildning och detta skall nu bli ett ännu tydligare element i utbildningen. I dagsläget testas en ny utbildning där beslutet att bromsa mer med elbroms är central. Denna utbildning förmodas genomföras med hjälp av bättre utrustning och dataspel med simulatorer. Utbildningen förväntas genomföras under 2009. På intranätet kan personalen ge förbättringsförslag gällande miljön och månadens tips utses. Regelbundet återfinns miljörelaterade artiklar i interntidningen, SJ Nytt. Företaget har ett miljönätverk med 18 personer runt om i Sverige. De fungerar som miljöchefens förlängda arm och vidarebefordrar klagomål eller åsikter och synpunkter. Vissa medarbetare får förutom miljöutbildningen extra miljöansvar, det omfattar några medarbetare på varje plats och dessa personer får en anpassad utbildning för det. Förra året skickade SJ en förenklad hållbarhetsredovisning till alla medarbetare med förhoppningen att öka intresset.

Informationsavdelningen har ansvar för all informationsspridning men miljöansvariga på SJ och personer som är insatta på området samarbetar med informationsavdelningen för att förbättra informationsflödet. SJ använder sig av olika kanaler för att få ut informationen, till exempel intranätet och interntidningen. Företaget har gjort en kommunikationsplattform för hur de skall få ut miljöfrågorna.

Undersökningar genomförs både på intern- och extern nivå för att undersöka hur mycket medarbetare noterar av företagets miljöarbete och huruvida de engagerar sig eller ej. Dessutom genomförs flertalet internrevisioner. Medarbetarna har ett visst ansvar på sin arbetsplats. Det innebär vanligtvis att källsorteringen sköts, att de inte använder pappersmuggar samt att de använder sina bärbara datorer istället för att skriva ut material. Företaget har märkt en ökning i antal frågor från medarbetarna och ser ett ökat engagemang. Tidigare visade undersökningar på att kunder såg SJ som ett miljövänligt företag mer än vad medarbetarna gjorde. Detta har dock ändrats och medarbetarna är numera medvetna om att miljö är ett av SJ:s kärnvärden.

Marie tror inte att det kommer bli någon skillnad i deras rapportering på grund av de nya statliga riktlinjerna i år då SJ införde hållbarhetsredovisning efter GRI:s riktlinjer redan förra året. Vid införandet blev det däremot en stor förändring då företaget tidigare endast hade en miljöredovisning som nu är utbytt mot en hållbarhetsredovisning där även sociala och ekonomiska delar är inkluderade. Marie ställer sig positiv mot de nya statliga riktlinjerna då de redan redovisar enligt GRI och uppskattar att jämförbarheten mellan företag kommer att underlättas.

5.2.6.2 Annan chef

Niklas har mycket kontakt med miljöarbetet i företaget och påpekar att allt SJ gör skall mynna ut i ett ökat miljötänkande men det måste också göras utifrån ett kundperspektiv. Miljö är SJ:s största säljargument och de måste också leva som de lär. Företaget är ISO-certifierat och miljön tas hänsyn till i alla situationer. De källsorterar på tågen och försöker använda sig utav så miljövänliga produkter som möjligt. SJ försöker också påverka sina kunder. På företagets hemsida återfinns miljökalkyler där kunder kan räkna ut sin miljöpåverkan. De flesta företag har idag också tåg som första alternativ i sin resepolicy. Niklas menar att idag styr inte alltid pengarna utan andra faktorer spelar in. Till exempel är miljö alltid prioriterat vid beslutsfattande.

SJ har miljöutbildningar med en relativt praktisk utformning. Personalen utbildas i hur de skall källsortera och framförallt varför. Meningen är att skapa förståelse för varför de skall leva som de lär. Niklas tycker att SJ är duktiga på att förmedla ut miljöinformation till medarbetarna. Niklas anser vidare att det är viktigt att förmedla positiva saker ut till medarbetarna för att de skall kunna känna sig stolta över företaget samt informera det vidare till kunder. De som arbetar i den operativa verksamheten kommer idag med mycket förslag vilket är positivt och ökar engagemanget.

5.2.6.3 Medarbetare i den operativa verksamheten

Olof och Per har vetskap om att SJ har en miljöpolicy och de vet övergripande vad den innehåller. Miljöpolicyen anses enligt Olof och Per vara något som upprättas på ledningsnivå för att sedan brytas ner till miljömål på den operativa nivån. Olof har sett att hållbarhetsredovisningen ligger utlagd på intranätet men har ingen kunskap om vad en hållbarhetsredovisning innebär och har heller aldrig läst den. Per känner inte till att det finns en hållbarhetsredovisning och vet följaktligen inte vad den innehåller. Båda gick en interaktiv utbildning om miljö för ungefär ett år sedan. Den var en timme lång och avslutades med ett prov. Olof har även fått gå en interaktiv utbildning som genomfördes i grupp. De har fyra arbetsplatsträffar per år där miljö inte är en ständigt återkommande punkt men ämnet diskuteras på i genomsnitt hälften av träffarna. Högsta prioritering har istället oftast arbetsmiljön. I övrigt får de inte mycket information från ledningen. Olof och Per är medvetna om att det finns en miljösidan på intranätet och läser även notiser och artiklar om miljö i interntidningen vid de tillfällen det skrivs om ämnet.

Olof och Per anser själva att de har ett ansvar för miljön men tycker ibland att deras påverkan är relativt marginell. På deras arbetsplats är det framförallt källsortering de kan bidra med men de försöker även minska mängden använt papper och de plockar i ordning på tågen och säkerställer att skräpet resenärerna lämnar kvar i vagnarna tas om hand på rätt sätt. Källsorteringen var de från början skeptiska till då resenärerna inte slängde rätt saker i rätt kärl men en avsevärd förbättring har noterats på senare tid. Sedan de fick nya handdatorer har mängden använt papper minskat betydligt. Elförbrukning och liknande är inget som Olof och Per själva anser sig kunna påverka. Generellt tycker de att både medarbetarna och resenärerna har blivit mer miljömedvetna. Förr handlade det mest om att komma fram i rätt tid men på senaste åren har miljöarbetet blivit en stark konkurrensfördel.

6 Analys och diskussion

Kapitlet innehåller det resultat som författarna har nått vid sammanställningen av bakgrundsteori och empiri. Utifrån denna information formas en analys och kapitlet avslutas med egna reflektioner.

6.1 Green Cargo

Green Cargo uppger i sin hållbarhetsredovisning att all personal skall genomgå en utbildning i miljö. Alla medarbetare som intervjuats har under hösten genomgått en interaktiv miljöutbildning. Företaget gör dessutom en uppföljning för att säkerställa att alla gått utbildningen. Enligt hållbarhetsredovisningen skall utbildningen ha fokus på koldioxidutsläpp samt transportsektorns utsläppsbidrag. Vid besök på Green Cargo i Tomtebodas erhöles en visning utav utbildningen som visade sig stämma överens med dessa uppgifter. Green Cargo har en tanke om att utbildning i miljö skall uppdateras vartannat år. Personalen är välutbildad även i de miljöförbättrande åtgärder som rör deras arbetsuppgift vilket sammantaget leder till att företaget minimerar sin miljöbelastning helt i linje med vad hållbarhetsredovisningen anger.

Den intervjuade personalen känner ett ansvar för miljön vilket bör leda till ytterligare minskad miljöbelastning då engagerade medarbetare leder till ett bättre resultat. Det är ytterst viktigt i ett företag där miljöarbetet skall genomsyra organisationen att alla medarbetare gör vad de kan för att minimera sin miljöpåverkan. Medarbetare i den operativa verksamheten har i stort sett enbart möjlighet att påverka genom källsortering och energibesparingsåtgärder och det är då viktigt att de gör just detta. Det är dels viktiga miljöförbättrande åtgärder och dels viktigt för att de skall känna en delaktighet i företagets miljöarbete även om dessa åtgärder inte bidrar till de huvudsakliga utsläppen Green Cargo ger upphov till. Anställda med tjänstebil i företaget får genomgå en utbildning i eco-driving för att de skall minska sin miljöpåverkan ytterligare. Miljöarbetet kommer inte att bli lyckat enbart genom stora strategiska ledningsbeslut utan måste finnas med i allas vardag. Green Cargo har nyligen påbörjat projektet ”Green Cargo i vardagen” för att visa på betydelsen av detta. Påverkbarheten i miljöarbetet är olika beroende på vilken nivå medarbetaren befinner sig i företaget. Källsortering är något som de flesta kan göra men självklart är det så att ledningen kan påverka så att de större besluten tas med miljöhänsyn. Trots att de skall föregå med gott exempel är så inte alltid fallet. Vid tjänsteresor väljs inte alltid det miljövänligaste transportmedlet utan tiden kan ofta vara avgörande. Vid beslutsfattande är det trots allt inte bara den ekonomiska aspekten som de räknar på, det är inte ovanligt att kostsamma åtgärder genomförs enbart med tanke på miljöns bästa.

För att påvisa för medarbetarna hur viktig miljön är i företaget, hängs miljöpolicyn upp på tavlor runt om på alla arbetsplaster. Års- och hållbarhetsredovisningar läggs ut i lunchrummen för att alla skall ha möjlighet att läsa den och ta till sig information. I den interna tidningen, Axel, som skickas ut till alla medarbetare skrivs mycket om miljö för att ytterligare visa på betydelsen av ett miljöengagemang. Sedan starten har varumärket varit ett viktigt bidrag till att upplysa personalen om Green Cargos miljöprofilering och detta anses inom företaget vara viktigt att fortsätta upprätthålla. Dock upplevs ett visst motstånd från vissa håll mot miljöåtgärder och vissa sociala bitar då företagskulturen i viss mån är föråldrad. Detta tros däremot förändras då den äldre produktionspersonalen pensioneras. Företaget upplever

överlag att den yngre generationen är mer medveten om samhällets miljöpåverkan. Medarbetarna är medvetna om sitt ansvar för miljöarbetet och att företaget har en miljöprofilering men de känner inte till hållbarhetsredovisning som begrepp. Det är inte heller målet att alla skall läsa hållbarhetsredovisningen då ledningen är medveten om att denna kan vara för komplex för medarbetarna i allmänhet.

Ledningens huvudsakliga uppgift är att kommunicera externt med exempelvis studenter och politiker, men de ansvarar också för den information som skall kommuniceras ut till medarbetarna. Informationsutbytet mellan ledningen och den operativa verksamheten kan ibland vara bristfällig. Detta kan vara ett resultat av att ledningen anser sig ha delegerat ansvaret, något de anser är ett viktigt instrument för att involvera alla medarbetare i miljöarbetet. Dock har personer i den operativa verksamheten uppfattningen att för lite information når ner till dem för att de skall kunna ta sitt ansvar. De anställda har ansvaret att sköta sitt jobb, efter en utbildning förväntas de tillgodogöra sig informationen och översätta den till de praktiska arbetsuppgifterna på sin arbetsplats. Ledningen menar att de har byggt upp en anda där medarbetarna vet att miljön är något de alltid skall ha i bakhuvudet i det dagliga arbetet. För att säkerställa att miljöarbetet fungerar och följs upp har varje arbetsplats en miljösamordnare som delvis jobbar med miljöfrågor. På varje arbetsplats finns dessutom någon som ansvarar för miljön. Green Cargo arbetar efter en måltavla som återfinns i hållbarhetsredovisningen och vikten av denna påpekas utav personer på alla nivåer i företaget. En medarbetardialog anses vara en förutsättning för goda arbetsprestationer och måltavlan skall fungera som en utgångspunkt för bland annat miljöarbetet. Målet är att lokala måltavlor skall finnas för den enskilda medarbetaren men så långt har inte arbetet kommit ännu. I dagsläget finns en måltavla för varje enskild arbetsplats vilket är en bra början för att knyta samman de som arbetar tillsammans. Det viktiga är att personalen känner sig som en del av Green Cargo och är stolta över företagets miljöarbete. Ledningen anser att måltavlan är ett mycket viktigt styrningsverktyg och den synes vara väletablerad ute på arbetsplatserna. När medarbetarna känner att de kan påverka miljöarbetet ökar delaktigheten och företagskulturen stärks. Undersökningar visar att en stark företagskultur ofta leder till bra ekonomiska prestationer då det får medarbetarna att automatiskt handla i organisationens intresse, eftersom deras personliga mål korrelerar med företagets.

Green Cargo kommer nu att börja redovisa enligt GRI:s riktlinjer. Det kommer att innebära redovisningsmässiga skillnader då hållbarhetsredovisningen blir mer omfattande eftersom fler nyckeltal skall redovisas. Green Cargo kommer att lägga sig som lägst på en B -nivå med motivationen att de är ett företag med stark miljöprofilering och vill inte bli utpekade för att de redovisar på en för låg GRI-nivå. Trots att fler nyckeltal kommer att redovisas så kommer inte miljöarbetet förändras i någon större omfattning. De tror inte heller själva att den nya redovisningen kommer att höja deras status något nämnvärt, deras gedigna miljöarbete fortgår som innan.

6.2 Posten AB

På Posten är det ledningen som ansvarar för att sprida information neråt i organisationen och de har också det yttersta ansvaret för miljöarbetet. Miljö anses vara högt prioriterat i organisationen och den intervjuade som är insatt i miljöarbetet förutsätter att medarbetarna är relativt välinformerade på området. De som intervjuats känner också ett stort ansvar för miljön men menar att en utbildning hade kunnat ge ytterligare förståelse för organisationens miljöpåverkan. Motstridiga uppgifter lämnas om utbildning för medarbetarna i den operativa verksamheten. Ledningen menar att det är ledningens uppgift att ta fram utbildningsmaterial

och se till att utbildningar genomförs löpande med alla medarbetare. Samtidigt säger Erik som är insatt i miljöarbetet att den interaktiva utbildning som finns tillgänglig är frivillig för alla medarbetare förutom chefer och verksamhetsansvariga. Fredrik säger att ingen utbildning ges till medarbetarna i dagsläget utan framhäver istället den information som finns tillgänglig, framförallt på intranätet samt i personaltidningen. Det visade sig vid intervjuerna att inte alla medarbetarna genomgått en utbildning men att de förväntas följa de riktlinjer och regler som sätts upp av ledningen. Medarbetarna har visserligen fått se på ett bildspel med några efterföljande frågor men de på högre befattningsnivå nämner inte detta och den operativa personalen anser inte själva att detta gav dem någon kunskap. Dock skall alla chefer och verksamhetsansvariga genomgå en obligatorisk miljödiplomering, något som inte efterlevs enligt personer i företaget. Detta strider mot den information Posten uppger i sin hållbarhetsredovisning där det kan utläsas att alla chefer samt verksamhetsansvariga måste genomgå denna diplomering. Information uppifrån begränsas till vad som diskuteras på de månatliga mötena för arbetsledare. De månader som informationen på arbetsledarmötena innefattar miljö får också övriga medarbetare lära sig mer om detta ämne om arbetsledarna vidarebefordrar diskuterad information. Det är dock upp till varje arbetsledare att sprida denna information vidare, vilket uppmuntras från ledningen. Göran och Hans känner sig inte informerade och efterfrågar mer information ifrån ledningens sida för att kunna påverka i en större utsträckning. Medarbetarna känner med andra ord inte till att det idag finns möjlighet för dem att lämna in förbättringsförslag. Utifrån dessa motstridiga uppgifter kan en slutsats dras om att vissa kommunikationsproblem existerar i företaget. Kommunikationsproblem från ledningens sida kan uppfattas av den operativa personalen som om ledningen inte anser att deras delaktighet är av prioritet och kan minska lojaliteten från medarbetarnas sida. En minskad lojalitet innebär ofta, i enlighet med vad som nämns i den teoretiska bakgrunden, ett försämrat resultat i arbetet samt en minskad lönsamhet för hela företaget.

Posten arbetar med målstyrning för att bryta ner koncernövergripande mål till den operativa verksamheten, mål som skall uppnås genom ett gediget miljöarbete och engagemang från medarbetarna. Posten uppger i sin hållbarhetsredovisning att medarbetarengagemang och delaktighet är mycket viktigt för att lyckas och för att nå framtida utmaningar, oavsett var i organisationen medarbetarna befinner sig. Men för att få medarbetare engagerade krävs det att ledningen kommunicerar med dem och uppmuntrar beteende i den riktning medarbetarna bör gå för att uppnå önskat resultat. Eftersom Posten inte har utbildning för alla medarbetare så förlitar de sig på att relevant information sprids via intranätet och interntidningen, vilka anses vara de viktigaste informationskanalerna för miljöinformation. Då varken Göran eller Hans har gått någon utbildning eller har vetskap om miljösidan på intranätet är det svårt att känna sig delaktiga eller engagerade. Företaget uppmuntrar att en företagskultur bildas runt ämnet miljö och anser det vara en bra aspekt att gå samman runt, vilket stöds av teorin om företagskultur som pekar på att engagerade medarbetare leder till ett bättre resultat. Utvalda grupper har fått gå en interaktiv utbildning om miljö, exempelvis de som ingår i ROS-gruppen med miljöinriktning. De är miljöansvariga med uppgiften att lösa problem som uppstår i den operativa verksamheten och de försöker även efter bästa förmåga att påverka medarbetarna att arbeta för en bättre miljö. För att uppnå en starkare kultur och ökad kunskap i ämnet är det synnerligen relevant att låta alla medarbetare genomgå denna utbildning samt att öka ROS-gruppernas inflytande. Medarbetarna har ingen tid avsatt för att ta in information från intranätet utan förväntas göra detta vid lämpligt tillfälle. Trots att inte alla medarbetare är medvetna om denna sida har det inkommit mycket detaljfrågor på sidan och förhoppningen är att den skall bli en användbar informationskanal i framtiden.

Arbetet för att minska lastbilarnas koldioxidutsläpp visar ändå på en välvilja för miljöarbetet. Förarna har fått konkreta råd om hur de kan minska utsläppen. Hade de dessutom fått genomgå en allmän miljöutbildning hade deras förståelse för vikten av detta ökat och det är troligt att utsläppen skulle kunna minskas ytterligare. Detta visar sig tydligt då den operativa personalen uppger att lastbilar ofta står på tomgång på områdena.

Göran och Hans i den operativa verksamheten har ingen vetskap om vad miljöpolicy innehåller eller innebär för organisationen, de vet dock att den existerar. Postens miljöpolicy fokuserar främst på transporter då dessa är den största källan till negativ miljöpåverkan och är således inte av någon större relevans för de medarbetare som inte jobbar som chaufförer, vilket bekräftas av de intervjuade personerna. Begreppet hållbarhetsredovisning är inte heller något de känner till. Målet är emellertid inte att alla medarbetare ska känna till att det finns en hållbarhetsredovisning utan snarare ha kunskap om vad de kan göra på sin arbetsplats för att minska miljöpåverkan. Hållbarhetsredovisningen delas varje år ut till alla chefer på chefsmöten men den anses inte vara relevant att skicka ut till alla medarbetare då den kan tyckas komplicera miljökonceptet för mycket.

Återvinning av material är något Posten lagt stort fokus på och personal i den operativa verksamheten har fått lära sig att källsortera. Den typen av miljöarbete är viktigt på den operativa nivån i företaget, då det i många fall är det enda miljöarbete de kan påverka i någon grad. Även om inga direktiv getts ut om vissa ämnen bidrar sunt förnuft till att de använder porslinsmuggar och släcker lampor på ställen där ingen arbetar. Trots att det finns tydliga instruktioner för hur källsorteringen skall gå till sköts detta tyvärr inte exemplariskt av medarbetare i den operativa verksamheten. En orsak till detta är informationsbrist, vidare upplysningar krävs för att personalen skall veta hur de skall sorteras. Det har emellertid blivit bättre och den allmänna uppfattningen är att miljömedvetenheten har ökat med åren. I sin hållbarhetsredovisning anger Posten att 93 procent av allt avfall går till återvinning, om källsorteringen hade skötts på önskvärt sätt hade resultatet kunnat bli ännu bättre. På huvudkontoret uppmuntras vardagsmedvetenhet och tjänsteresor görs med fördel med tåg.

Miljöinformation sprids internt och externt, ibland med hjälp av hållbarhetsredovisningen. Ramavtal med externa aktörer, där Posten ställer krav på rutiner, skall avslöja situationer som inte sköts som förväntat. De externa aktörernas rapportering skall vara ett sätt att kontrollera om medarbetarna tar sitt ansvar för miljön. Ledningen är ansvarig för uppföljning utav miljöarbetet och de skall även åtgärda eventuella brister. Externa aktörer är inte skyldiga att följa de miljöpolicyer som Posten kräver att medarbetare skall arbeta efter och uppnå, förutom de som anges i ramavtalen, vilket kan komma att bli problematiskt. De externa aktörerna arbetar för ett annat företag och är således inte insatta i Postens riktlinjer eller den kultur som existerar på företaget, det är då inte heller rimligt att anta att de strävar efter att uppnå de mål som Posten har. Posten vill kännetecknas som ett företag med hög miljöambition, de arbetar därför aktivt för att minska sin miljöpåverkan. Om inhyrd personal inte arbetar under samma förutsättningar kan detta påverka företagets miljöarbete och hur de framställs inför allmänheten och medarbetare. Posten har idag ingen utpräglad strategi utan målstyrningen skall fungera som något att utgå från. En mer utvecklad miljöstrategi är dock under utveckling och genom sin medverkan i Postal Environmental Network kan erfarenhetsutbyte och kompetensöverföring möjliggöras. Detta bör leda till en förbättring av miljöarbetet då Posten kan slippa kostsamma misstag som andra företag gjort. Det kan även leda till tips om hur de på bästa sätt kan implementera förbättringsåtgärder. För att personalen skall bli mer medveten om vad Posten vill uppnå med sitt miljöarbete bör strategin bli mer konkret, i dagslägen finns inga tydligt uttalade miljöstrategier för hur Posten skall nå sina mål i

hållbarhetsredovisningen. Om den nya strategin ger ett mer tydligt budskap är chansen större att medarbetarna tar den till sig och en kultur kan komma att utvecklas. En stark kultur kan leda till att normer och värderingar utvecklas vilket i större utsträckning skulle leda till att personalens personliga mål korrelerar med företagets.

Bestämmelser reglerar redan, till viss del, att vid tjänsteresor skall det miljövänligaste alternativet väljas. Tidsaspekten gör dock att längre resor ofta blir med flyg istället för tåg. I dagsläget arbetar företaget med att ta fram tvingande riktlinjer för att det miljövänligaste alternativet skall väljas för resor under 50 mil. Detta kan sända tvetydiga budskap till den berörda personal och det kan tyckas som om de i dagsläget kan göra tjänsteresor som de vill.

I hållbarhetsredovisningen kommer enbart indikatorer som är relevanta för verksamheten att redovisas. I Postens fall kommer det att resultera i att de hamnar på en B -nivå eller B+ -nivå enligt GRI, beroende på om hållbarhetsredovisningen granskas av en extern aktör. Den intervjuade som arbetar med hållbarhetsredovisningen anser det ett slösaktigt användande av resurser att redovisa indikatorer som är irrelevanta för verksamheten, enbart i syfte att se bra ut för omgivningen, och det kommer således inte att göras. Företaget är väl medvetna om vikten av ett omfattande CSR, vilka konkurrensfördelar det ger och hur det knyter samman företaget. Medarbetarna i företaget är också konsumenter och ett etiskt och ekologiskt försvarbart tillvägagångssätt har blivit alltmer viktigt också för dem.

6.3 SAS AB

All personal på SAS skall genomgå en interaktiv utbildning i företagets Code of Conduct, där allmän miljöutbildning ingår, senast december 2008. Alla som intervjuats har också gått en sådan utbildning. Någon specifik miljöutbildning ges dock inte i dagsläget utan de anställda skall istället utbildas genom informationskampanjer. Dock får personalen i de fall det anses relevant riktad miljöutbildning för sin specifika position. Till exempel blir piloterna utbildade i grön inflygning och bränslebesparande åtgärder och ombordpersonal på flygplanen får utbildning i vad de kan göra för miljön, vilket är i linje med den strategi som SAS anger i sin hållbarhetsredovisning för den operativa verksamheten. Bränslebesparingsåtgärder samt grön inflygning är de miljöåtgärder som kan ge stora påverkningar på en operativ nivå och således det mest relevanta miljöinstrumentet för medarbetarna att arbeta med, resterande strategier är finansiella beslut och återfinns på ledningsnivå. Att SAS är först i världen med grön inflygning visar på en innovativ strategi och företaget följer därmed sin egen miljöstrategi om att vara pådrivande för morgondagens lösningar. Flygning, bränsleåtgång samt utsläpp är tillsammans ansvariga för SAS största miljöpåverkan och alla åtgärder är viktiga i dessa fall. Röster inom företaget menar att det är de stora strategiska åtgärderna, som till exempel att förbättra hela flygplatser, som är viktiga att satsa på. Dock är det viktigt att alla medarbetare är medverkande för att säkerställa framgång också vid stora revolutionerande insatser. SAS påpekar i sin hållbarhetsredovisning att de satsar på att få sin personal miljömedvetna och engagerade. Ombordpersonalen kan i många fall inte utföra så många miljöförbättrande åtgärder förutom källsortering och beaktande av materialåtgång, det är då extra viktigt att de utför dessa åtgärder så framgångsrikt som möjligt. Förutom utbildning upplever medarbetarna att informationsutbytet i många fall är bristfälligt. Ledningen uttrycker bestämt att informering är deras uppgift men menar att det är omöjligt att tillfredsställa allas önskemål om information. Detta kan tyckas gå stick i stäv med SAS strategi att skapa en kultur för att få medarbetarna intresserade och engagerade. Det har dock observerats att personalen får den information som är relevant för att kunna utföra miljöförbättringar i deras arbete. All personal är dessutom medveten om de strategiska operativa åtgärderna som återfinns i

hållbarhetsredovisningen, det vill säga bränslebesparing samt grön inflygning, även om alla inte kan återge detaljer på hur det faktiska utförandet går till.

Medarbetarna arbetar mycket med miljö och känner alla ett stort eget ansvar, men är inte direkt medvetna om att det finns en hållbarhetsredovisning. Ledningen ser dock inget behov av att de skall veta exakt vad en sådan är och vad den innehåller. Medarbetarna skall arbeta mot de mål som står uppställda i hållbarhetsredovisningen och så länge de vet vad miljöarbetet innebär tror ledningen att ett krav på att alla skall läsa hållbarhetsredovisningen är orimligt. Trots okunskapen om dokumentets existens har all personal fått den utbildning som är relevant för att ett arbete mot de strategiska operativa målen skall kunna uppnås. En hållbarhetsrapport är i många fall för komplex för att alla skall kunna ta åt sig informationen den innehåller. Istället genomförs informationskampanjer som kopplar tillbaka till informationen i hållbarhetsredovisningen, ett verktyg som skall få medarbetarna mer insatta. Detsamma gäller miljöpolicyen. Ingen av de intervjuade var medvetna om vad miljöpolicyen säger i detalj. De vet emellertid att företaget har en miljöprofil och vissa betydelsefulla detaljer såsom vad grön inflygning är för något. Att medarbetarna är miljömedvetna, engagerade och känner ett miljöansvar är, enligt ledningen, av större betydelse än att de kan återge miljöpolicyen samt hållbarhetsredovisningen i detalj. Ledningens tankar överensstämmer med vad den teoretiska bakgrunden om företagskultur säger om vikten av engagerade medarbetare. Att ha medarbetarna bakom sig bör ge företaget en god grund när de står inför nya innovativa förändringar.

Tillägget i ÅRL visar på att svenska staten anser att ett större ansvar för miljön från företagets sida är nödvändigt. SAS har också sedan sent 90-tal en hållbarhetsredovisning som följer GRI:s riktlinjer på A+ -nivå och således kommer inga förändringar att ske vid implementerandet utav lagändringen. SAS uppger att de är i kontakt med svenska myndigheter vilka är mycket tillfredställda med företagets hållbarhetsredovisning. Domen som miljödomstolen fastställde mot bland annat Landvetter Airport utanför Göteborg¹²⁰ visar också på att samhället ställer högre krav på miljöpåverkande organisationer. Det räcker inte längre att ledningen tar beslut om strukturella förändringar utan medarbetarnas engagemang är av växande betydelse. Detta kräver en förändring av ledningens inställning som innebär att miljöarbetet är deras ansvar och medarbetarna skall enbart göra sitt jobb. Denna inställning uppmuntrar inte personligt engagemang i miljöfrågor hos de anställda, vilket är ett faktiskt mål SAS nämner i hållbarhetsredovisningen. Ledningen påpekar dock att om medarbetarna får lära sig hur de skall minska sin miljöpåverkan i arbetet är detta något som sedan förväntas bli genomfört, det blir en del i hur de skall utföra sitt arbete. Samtidigt som ledningen poängterar att miljöarbetet är ledningens ansvar så tror vissa inom företaget att medarbetarnas engagemang kommer att öka alltmer och just miljön kommer att vara det som binder alla samman. Företagskulturen kommer förhoppningsvis att stärkas och kulturen kommer att tvinga alla inom företaget att arbeta för att kunna nå en konkurrenskraftig miljöposition. Vid intervjuerna noterades det att det finns personal involverad i företagets miljöarbete på alla nivåer i företaget. Detta leder förhoppningsvis till ett ökat miljöengagemang genom hela företaget då de kan påverka företagskulturen på ett positivt sätt och stärka normer och värderingar.

SAS menar att ett beaktande av CSR är mycket viktigt och framförallt ser de ett framstående miljö tänkande som en konkurrensfördel. De påpekar att detta är extremt viktigt då flygbranschen idag är utpekad som en av de största miljöbovarna. Att ligga i framkant kan

¹²⁰ Vänersborgs miljödomstol

vara den enda möjligheten för SAS att överleva på längre sikt. Domen som föll i Vänersborgs miljödomstol kommer i framtiden att kräva än mer av företaget i form av genomgripande miljöförbättrande åtgärder. Domen som riktades bland annat mot Landvetter Airport påverkar SAS i hög grad då de är aktiva på den gällande flygplatsen. SAS har i sin hållbarhetsredovisning antagit en miljöstrategi kallad "Strategi 2011" vilken är samstämmig med domen mot Landvetter. "Strategi 2011" nämner bland annat att SAS skall minska sina koldioxidutsläpp med 20 procent till år 2011. Att företaget antagit strategin innan domen föll visar på att de är samarbetsvilliga och således villiga att få till stånd ett ökat miljöansvar. Trots att företaget prioriterar miljöinsatser måste en koppling till lönsamhet finnas. Utan lönsamhet finns heller inga pengar att investera, dock satsar SAS konsekvent på att lönsamhetsinsatser skall vara miljöinsatser. De anser att icke miljövänliga investeringar vore kortsiktiga och således inte bidra till ökad lönsamhet på längre sikt. Med tanke på hur framtiden ser ut krävs det att alla omstruktureringar och såväl stora som små insatser är miljövänliga annars kommer SAS att ligga hjälplöst långt efter sina konkurrenter.

6.4 SJ AB

Miljön är SJ:s största säljargument och miljöarbetet skall också genomsyra hela organisationen för att budskapet skall nå fram till alla kunder. SJ skall uppfattas som det miljövänliga resealternativet och allt arbete skall genomsyras av kundfokus samt miljötänkande, vilket är en utav SJ:s strategier för att få till stånd ett ökat miljöarbete. Externa undersökningar har visat på att kunder också ser SJ som ett miljövänligt företag. Intern personal har dock i tidigare undersökningar inte visat på att de är fullt medvetna om företagets miljöprofil men ett ökat engagemang har emellertid noterats och detta beror enligt personer på företaget på att ledningen blivit bättre på att informera. Medarbetarengagemang stöds av teorin om företagskultur och bör enligt denna leda till ett förbättrat resultat.

Ledningen är ansvarig för miljöarbetet och samarbetar med informationsavdelningen för att få ut information. SJ anser själva att de är duktiga på att sprida miljöinformation ut i organisationen vilket i viss mån bekräftas då de anställda synes vara välinformerade. Att ha miljöutbildade och informerade medarbetare är ännu en av SJ:s strategier i hållbarhetsredovisningen. Företaget anser vidare att deras medarbetare är den främsta tillgången när det gäller att sprida miljöinformation till sina kunder. För att öka denna informationsspridning har företaget utsett 18 miljönätverkare som arbetar som en förlängd arm åt miljöchefen. De skall notera och vidarebefordra eventuella brister i verksamheten och synpunkter från anställda och kunder till de ansvariga. Anställda i den operativa verksamheten motsätter sig emellertid detta påstående om att de skulle vara välinformerade och önskar mer information från ledningen. Det noteras dock att alla SJ:s medarbetare har genomgått en miljöutbildning innehållande allmän miljöinformation vilken de förväntas sedan tillgodogöra sig denna information på respektive arbetsplats. Utbildningen har gjorts interaktivt på intranätet samt i vissa fall genom en gemensam lärarledd session. Dessutom får vissa mer miljöansvar på sin arbetsplats och de får då anpassad utbildning avseende vad ansvaret kräver. För att öka intresset för miljön ytterligare skickas en förenklad version av hållbarhetsredovisningen ut till alla medarbetare.

Kunskapen om hållbarhetsredovisningen är dock oerhört varierande, men det är heller inte prioriterat att de skall känna till begreppet. Medarbetarna känner till företagets miljöprofil och de är medvetna om vad som är deras ansvar gällande miljön och vad företaget kräver av dem. Medarbetarnas ansvar begränsar sig i de flesta fall till resurshushållning och källsortering, vilket är något som SJ satsar mycket på. Detta bekräftas av all intervjuad personal och

samstämmer med vad SJ anger i sin hållbarhetsredovisning. Ombordpersonalen var förr skeptisk till källsorteringen då alla inte hade kunskap om hur sorteringen utfördes samt om det blev omhändertaget på ett bra sätt av renhållningsföretagen. De påpekar dock att efter att ha genomgått utbildningen har det blivit en drastisk förbättring då de fick upplysningar om hur de skall göra samt hur avfallet blir omhändertaget. Denna förändring har även uppmärksammats utav renhållningsföretagen som ser att källsorteringen ökat. Att medarbetarna sköter sina ansvarsområden är minst lika viktigt som de stora strategiska förändringarna vilka sker på ledningsnivå. Ett försök till att engagera är att uppmuntra ombordpersonal att lämna in förbättringsförslag angående miljö vilket är något de har tagit vara på. I interntidningen publiceras regelbundet notiser och artiklar angående SJ:s miljöarbete. Miljö är också en återkommande punkt på arbetsplatsträffarna. Att involvera anställda är mycket viktigt för förankring av miljö i företagskulturen, det kan dessutom leda till att medarbetarnas personliga mål samstämmer med organisationens vilket ger ett mer effektivt arbete och kan då också ersätta mer kostsamma kontroller. En stark företagskultur leder bevisligen till ett effektivare och mer lönsamt företag och miljöfrågan kan komma att bli något alla SJ:s anställda samlas runt vilket i slutändan kan leda till en mer hållbar utveckling samt ökat CSR från företagets sida.

Vid inköp av varor och tjänster uppger SJ i sin strategi att dessa skall ha en låg miljöpåverkan vilket är en uppfattning som delas utav alla i företaget. Detta gäller allt från inköp av tåg till rättvisemärkt kaffe. Meningen är att inköparna skall ha livscykelkedjan i åtanke redan vid inköpet. Detta är enbart relevant för de inköpsansvariga men alla verkar vara upplysta och uppmuntrade till detta. Det är viktigt att visa på att företaget lever som de lär och miljövänliga åtgärder annonseras ut till alla medarbetare. Att alla på företaget är stolta över miljöarbetet de utför anses vara ett viktigt element för att skapa den starka företagskultur som eftersträvas och skall förhoppningsvis leda till att medarbetarna känner sig än mer engagerade och delaktiga.

Lokförarna skall inom snar framtid genomgå en specifik eco-driving utbildning för att öka medvetandet om hur de kan minska energiförbrukningen genom sin körning. Hittills har de fått information angående energisnålt körsätt på sin lokförarutbildning men då företaget vill satsa mer på att minska sin energiförbrukning kommer en mer omfattande kurs att genomföras. Denna kurs kommer att vara mer praktiskt inriktad med simulatorer och lokförarna skall genomföra praktiska tester ombord på tågen. I dagsläget är denna utveckling i startgroparna med testkörning nattetid och företaget har förhoppningar om att lokförare skall utbildas i detta under 2009. Hög energieffektivitet i tågtrafiken är en utav SJ:s miljöstrategier och från intervjuerna kan det utläsas att detta är något som företaget satsar mycket resurser på.

Hållbarhetsredovisningen har SJ valt att lägga på en B+ -nivå då de inte anser det vara relevant att lägga sig på en högre nivå. Det skulle bara innebära att företaget redovisar indikatorer som är irrelevanta för verksamheten. De ansvariga anser att det är bättre att satsa resurserna på något som ger tillbaka till företaget. Övergången till att följa GRI:s riktlinjer, vilket SJ gjorde 2007, innebar i stort sätt enbart redovisningsmässiga skillnader. Tidigare hade de en miljöredovisning men också SJ erkänner vikten av ett ökat CSR och begreppet är mycket bredare än att enbart innefatta miljö. Därför valde de att införa en hållbarhetsredovisning där alla beståndsdelar av CSR behandlas i samma rapport. Miljöarbetet i organisationen kommer inte att påverkas av att rapporten ändras och byter namn. SJ har ett haft långsiktigt miljöarbete och socialt arbete under lång tid och enda skillnaden blir att allt arbete rapporteras i samma dokument.

6.5 Allmän analys

Transportsektorn har under de senaste decennierna blivit allt mer utpekad som en av de största bidragarna till framförallt klimatförändringen men också till andra miljöproblem. Samhället har börjat kräva allt större åtaganden från de företag som verkar i branschen och ett ökat CSR efterfrågas av såväl samhället som lagstiftarna. Den ändring i ÅRL som trädde i kraft till årsskiftet 2007/2008 likväl som de nyligen publicerade statliga riktlinjerna avser självfallet inte enbart bolag i transportsektorn men då denna bransch orsakar flertalet olika utsläpp är GRI:s riktlinjer speciellt relevanta för de företag som granskats i detta arbete. Då bolagen verkar i olika delar av transportsektorn blir deras påverkan av varierande karaktär. SAS har de senaste åren redovisat på en A+ -nivå medan, till exempel, Green Cargo har för avsikt att lägga sig på en B -nivå. Företaget själva påpekar att de väljer som de gör för att inte bli utpekade utav samhället som miljöbovar, men anser egentligen att denna nivå är för hög med resultatet att de kommer att redovisa irrelevanta aspekter. Detta är ett resultat utav samhällets ökade tryck och missuppfattningen att en A-nivå är bättre än en B-nivå. En A-nivå är dock inte nödvändigtvis det bästa alternativet för samtliga företag och förhoppningsvis kommer detta att klarna då utbudet av hållbarhetsredovisningar ökar och allmänheten får större insyn i företagens miljöarbete.

Då GRI:s riktlinjer enbart berör hur företag skall redovisa miljöindikatorer ger det i sig inget ökat ansvar för CSR från företagen. Däremot kan det leda till ett ökat tryck på de företag som inte har ett gediget miljöarbete, då deras hållbarhetsredovisningar avslöjar bristerna i CSR -arbetet. Agneta Börjesson spekulerar dessutom i att regeringen genomförde lagändringen för att skapa ringar på vattnet och sätta press på det privata näringslivet. KPMG instämmer i denna teori men tror framförallt att det ger en ökad press på de privata företag som konkurrerar med de statliga bolagen. Agneta Börjesson tror också att regeringens intentioner är att börsnoterade svenska bolag skall komma att omfattas utav lagändringen i ett senare skede.

Personer på alla positioner i de valda företagen anser att de har ett ansvar för miljön. De allra flesta vet också vad just de skall göra för att agera så miljövänligt som möjligt i sitt arbete. Alla företag anser det viktigt att källsorteringen fungerar på arbetsplatserna och alla menar dessutom att de måste investera stort i miljöinvesteringar, det är viktigt att miljöarbetet utförs både på en lägre nivå såväl som på ledningsnivå. Företagen påpekar att om investeringar som genomförs idag inte är miljövänliga är det mycket kortsiktiga investeringar och således onödiga i de flesta fall. De tillfrågade företagen tror att de måste bli mer genomgripande miljövänliga för att överleva på lång sikt. Lina Andersson och Åsa Ekberg på KPMG delar uppfattningen att företagens miljöengagemang är genuint och miljöarbetet är gediget. Hållbarhetsredovisningar är idag ett välkänt begrepp runtom i världen och det är viktigt att rapporter som uppförs på koncernnivå följs i alla dotterbolag oavsett lokala lagar och regler. Genom stickprov som genomförs uppdagas att koncernföretag med bas i Sverige också har samma miljöstandard i sina dotterbolag över hela världen vilket visar på viljan hos företagen att skapa en miljöprofil. Agneta Börjesson är av samma åsikt och påpekar att en VD inte vill stå inför sin bolagsstyrelse och förklara varför företaget inte når sina miljömål. Då transparens är av stor vikt hos organisationer idag har allmänheten goda möjligheter att granska deras affärer. Följer företagen inte sina åtaganden kommer detta med stor sannolikhet att uppdagas, ofta genom media, vilket skapar dålig publicitet. KPMG nämner att de märkt ett ökat intresse och ansvarstagande från företagen de senaste fem åren och antal företag som upprättar en hållbarhetsredovisning ökade markant bara det senaste året. Inte bara de statliga bolagen som nu är tvungna att rapportera om CSR visar ett större engagemang utan även allt fler privata bolag visar intresse för denna sorts rapport.

I de olika företagen var det få medarbetare som kände till att deras företag skriver en hållbarhetsredovisning. Ingen kunde heller detaljerat återge företagets miljöpolicy. Alla känner dock att de har ett ansvar och engagemanget är i allmänhet stort hos medarbetarna. Detta är också målet enligt personer ansvariga för miljöarbetet. Snarare än att medarbetarna skall läsa företagets hållbarhetsredovisning och känna till miljöpolicyens punkter ingående skall de ha en allmän kunskap och ett intresse. Ledningen anser att dokumentet är för komplext för flertalet medarbetare och uppmuntrar inte till krav på att läsa rapporten. Att engagera sina medarbetare stöds i bakgrundsteorin som behandlar företagskultur där det anses vara nödvändigt för att uppnå företagets mål. Alla företag pekar på att det är ledningen som har det yttersta ansvaret för miljöarbetet och medarbetarnas uppgift är att sköta sitt jobb på ett bra sätt. Majoriteten av företagen har haft en utbildning inom miljöområdet och den kunskap som medarbetarna tillgodogjort sig där samt utgivna instruktioner anses ligga till grund för att sköta sin uppgift. Alla företag uppmuntrar att medarbetarna kommer med förbättringsförslag och ställer sig också positiva till den spirande kultur med ökat miljömedvetande som ofta återfinns hos yngre människor. De tror dock att det blir svårt att få med de äldre och menar att en miljöinspirerad företagskultur troligtvis tar fart först när dessa har ersatts av yngre medarbetare. Företagen är överens om att företagskultur är en starkt bidragande faktor när det kommer till vad medarbetare engagerar sig i och vad som anses viktigt på arbetsplatsen. Flera företag har därför tävlingar med miljötema för att inspirera personalen. De anser det dessutom viktigt att informera medarbetarna om företagets miljöåtgärder för att skapa en känsla av stolthet över det ansvar deras arbetsgivare tar för miljön.

Samtliga bolag uppger att miljö är prioriterat vid beslutsfattande och att det alltid skall beaktas. Dock kan de inte alltid prioritera just miljön då de har regleringar beträffande, i synnerhet, säkerhet som måste tas hänsyn till. De påpekar också att de måste säkerställa lönsamhet för att skapa möjligheter att genomföra miljöinvesteringar. Samtidigt som miljön är prioriterad är sociala faktorer såsom att medarbetarna trivs på sin arbetsplats mycket viktiga och företagen baserar i många fall sin verksamhet på en Triple Bottom Line. Företagen menar också att de vid vissa tillfällen tar beslut som inte kan räknas hem i monetära termer utan är istället beslut som tas enbart för att främja miljön.

6.6 Diskussion med egna reflektioner

Transportsektorn bidrar starkt till miljöpåverkan och det är viktigt att företag inom denna bransch arbetar för att minska sin påverkan. Tillägget i ÅRL, med stöd av de nya statliga riktlinjerna, innebär att fler statliga men även privata företag kommer att nödgas arbeta mer aktivt med miljöfrågor och implementering av miljöarbetet i den dagliga verksamheten. Att arbeta med miljöfrågor har blivit en konkurrensfördel och när statliga bolag nu är tvungna att upprätta en hållbarhetsredovisning sätter de press på de privata bolag som ännu inte gör det. På sikt tror författarna att miljöarbete i företagen kommer bli en fråga om överlevnad, de företag som väljer att inte se till miljön kommer att slås ut från marknaden. Agneta Börjesson tror också hon att politikernas tanke med de nya statliga riktlinjerna kan vara att skapa ringar på vattnet samt att i framtiden även inkludera börsnoterade privata bolag. Lina och Åsa på KPMG pekar på att de har märkt ett större miljöintresse de senaste åren från företagets sida. Författarna tror också att det i allmänhet finns ett ökat miljöintresse i samhället vilket leder till att företagen i förlängningen blir allt mer präglade av miljödebatten och måste rätta sig efter samhällets krav på ökat CSR. Då konsumenter idag efterfrågar mer miljövänliga produkter blir företag nödgade att utveckla sådana för att inte bli utkonkurrerade. Debatter har förts om vikten av att näringslivet tar sitt ansvar då stater fastnar i byråkratiska fällor när beslut på

internationell nivå skall fattas. Författarna anser att det är ytterst viktigt att ansvar tas även då regler och lagar inte existerar. Detta kommer förmodligen leda till konkurrensfördelar och alla får fördel av situationen.

Att företagen inte informerar medarbetarna så mycket om hållbarhetsredovisning som term anser författarna är bra då det kan bli förvirrande med för komplexa termer. Det kan därför vara bra med konkreta instruktioner och att de istället får information om vad som gäller för dem personligen på deras arbetsplats. Vissa företag har enbart interaktiva utbildningar vilket i många ögon uppfattas som opersonligt och inte speciellt inspirerande. Trots att standardiserade utbildningar kan vara relevant bör det kombineras med en lärarledd utbildning då frågor och funderingar bättre kan besvaras och undanröjas. Ett alternativ är att ha en lärarledd utbildning vid första tillfället och att sedan utföra uppföljningen interaktivt. Interaktiv information har blivit allt vanligare och är dessutom mer miljövänligt då pappersutskick undviks. Att enbart tillhandahålla information via intranät kan dock innebära att många missar att tillgodogöra sig den. Författarna tror att det vore fördelaktigt med någon som uppdaterar personalen om att ny information har kommit ut på intranätet och i eventuella interntidningar. Någon påpekade också att han inte har tid att sätta sig framför en dator på arbetstid, därför bör personalen få tid avsatt för att gå in på intranätet och läsa om eventuella uttalanden som gjorts samt allmän miljöinformation. Medarbetarna själva medger att de inte söker information om de inte får reda på att den finns. Mer tid bör därför avsättas till ökad kunskapsutveckling, exempelvis kan som nämnts innan, tid för att besöka intranätet schemaläggas.

Det kan i många ögon tyckas märkligt att det enbart är ledningens ansvar med miljöarbetet. Som nämntes i den teoretiska bakgrunden har en mångfald studier genomförts som stöder att medarbetarengagemang ger ett bättre fungerande företag med högre lönsamhet. Därför tror författarna att det hade varit bra att låta medarbetarna ha ett ökat ansvar för miljöarbetet på sin arbetsplats. Författarna är utav uppfattningen att folk i allmänhet engagerar och intresserar sig för något i större utsträckning om de själva har ansvaret för det. Då flertalet anställda ej är intresserade av miljöarbete är det dessutom nödvändigt att göra en uppföljning för att kontrollera att det sköts. Att ledningen har det yttersta ansvaret för miljöarbete och hur det delegeras samt följs upp är en nödvändighet, men ett ökat medarbetaransvar är också mycket viktigt. Detta stöds också av de personer på KPMG som intervjuades. Bristande kommunikation mellan ledning och personer i den operativa verksamheten leder till att medarbetarengagemanget ibland blir bristfälligt. Ledningen har flertalet arbetsuppgifter och andra händelser kan bidra till att de inte hinner med att informera om miljö ner till operativa nivå men det är då viktigt att de säkerställer att någon annan gör det, till exempel en informationsansvarig eller ett miljöombud. Företagen som är i fokus i detta arbete är relativt stora och att enbart ledningen har ansvar för att information sprids är orimligt. Att ha så kallade miljösamordnare, miljöansvariga eller personer med liknande ansvar är en lösning på informationsproblemet och i de fall de redan existerar behöver de göra sig mer synliga på arbetsplatsen. Det är en god tanke att ha en person med miljökunskap på den operativa nivån och om denna person fick exempelvis några minuter på varje månadsmöte skulle information om miljön komma fram på ett mer effektivt sätt. Postens ROS-grupper, en variant på begreppet miljöombud, är en bra idé men verkar tyvärr inte ha fått önskad effekt. Det borde satsas mer på dessa grupper för att resultatet som efterfrågas skall kunna nås. Att medarbetare på respektive arbetsplats är ansvariga för att informera sina arbetskamrater kan dessutom vara mer effektivt än att ledningens representanter kommer ner till arbetsplatsen några gånger om året. Förtrolighetsnivån blir, förhoppningsvis, högre då de har daglig kontakt med varandra.

Förslag och åtgärder kan då komma mer spontant och medarbetare känner sig förmodligen tryggare att anförtro sina förslag till dem som de har mer kontakt med.

Vid flertalet av intervjuerna med personer verkande i den operativa verksamheten påpekades att informationsutbytet mellan ledningen och den operativa personalen, och då främst uppifrån och ner, är bristfälligt. Personalen efterfrågar mer och bättre information från ledningen. Ledningen anser dock att de är bra på att sprida information och att implementera miljöarbetet ner i organisationen. Författarna frågar sig då vad som kan anses vara en rimlig informationsmängd som bör skickas ut. För mycket information kan få personerna som får informationen att anse det för krävande att ta åt sig allt. För lite information är självfallet inte heller önskvärt då företagets miljöarbete skulle bli lidande. Författarnas uppfattning efter besök på företagen är att den information som tillhandahålls i de flesta fall är tillräcklig för att medarbetarna skall kunna sköta sitt arbete på ett miljövänligt sätt som stämmer överens med företagets strategi. Medarbetare som av eget intresse vill veta mer kan istället ta till sig informationen som finns på intranätet och diverse interntidningar vilket enligt författarna är något som bör uppmuntras av företagsledningen. Författarna tror att när fler engagerar sig i ämnet privat kommer miljö att prioriteras på företaget också då de anställda efterfrågar ett större miljöansvar och själva kommer med förbättringsförslag.

Enligt GRI:s riktlinjer kan företagen välja att redovisa på tre olika nivåer där A innebär att flest indikatorer redovisas. För många verksamheter är det inte relevant att redovisa alla aspekter som innebär en A-nivå utan det är mer effektivt att enbart redovisa de indikatorer som är relevanta för verksamheten. Ibland redovisar företag dock icke-relevanta indikatorer för att se bra ut gentemot externa intressenter och konkurrenter utan att de har någon betydelse för företagets miljöpåverkan. SJ påpekar också detta och företaget har valt att lägga sig på en B+ -nivå. SJ anser att istället för att redovisa irrelevanta indikatorer kan resurserna satsas på mer konkreta åtgärder. I motsats till SJ kommer SAS att lägga sig på en A+ -nivå. Att de väljer den högsta nivån kan motiveras med att de haft en omfattande miljöredovisning i många år och har större erfarenhet av aspekterna och vad de innebär för organisationen. Trots att det kan tyckas orimligt att samtliga GRI:s indikatorer är av relevans för SAS och att det förefaller vara en "looking good" åtgärd, kan författarna förstå företagets vilja att redovisa på en för hög nivå i förhållande till verksamheten. Samhället ställer idag mycket höga krav på företag och allmänheten är i många fall inte tillräckligt insatt i ämnet för att kunna skilja på vilka indikatorer som är relevanta och kan inte se bortom bokstäverna. Att redovisa på en A+ -nivå innebär inte nödvändigtvis att företaget har ett gediget miljöarbete. Green Cargo påpekar till exempel att de känner sig pressade att uppnå en B+ -nivå trots att en C-nivå egentligen hade varit ett bättre alternativ för dem. Green Cargo har ett mycket väletablerat och gediget miljöarbete och detta borde vara av större intresse för allmänheten att ta del av än att företaget redovisar fler nyckeltal där flertalet är helt irrelevanta.

Många inhyrda medarbetare och externa aktörer minskar kontrollen över utfört miljöarbete. Medarbetare som inte är anställda utav de undersökta företagen, utan istället av ett bemanningsföretag, får inte alltid samma utbildning som de fastanställda då företagen inte tar samma ansvar för dessa. Idag är det vanligt att stora delar av arbetsstyrkan på den operativa nivån är anställd via bemanningsföretag och på så sätt kan miljöarbetet bli lidande. Författarna inser att det kan vara svårt för företagen att kontrollera detta men det är ändå något som bör beaktas. Författarna tror att det kommer bli svårt för de företag som har stora delar av sin personalstyrka inhyrd. Då dessa personer inte delar företagets normer och värderingar samt företagskultur är de inte heller engagerade i att företaget skall nå sina mål och deras personliga mål korrelerar förmodligen inte heller med företagets. För att

överkomma detta tror författarna att det hade varit en god idé att antingen anställa dessa personer på företaget eller att försöka knyta dem närmre och få dem att känna sig mer som en del av företaget. Flertalet av den inhyrda personalen tillbringar en lång tid på företaget och att ge dem en utbildning i miljöarbetet skulle förmodligen vara värt den kostnad det innebär. Kan dessa personer integreras i företagskulturen i viss mån skulle det leda till ett bättre resultat för miljöarbetet samt en ökad lönsamhet.

Att Posten har lyckats mindre bra med sin implementering kan bero på att de inte har en lika lång historia av miljöengagemang som SJ, SAS och Green Cargo. SJ och Green Cargo verkar inom ett område som alltid har haft miljö som en konkurrensfördel. Tåg är ett miljövänligt transportsätt och huvuddelen av deras verksamhet har således liten miljöpåverkan. SAS har sedan miljödebattens start befunnit sig i en utav de mest utpekade branscherna. För att på sikt kunna överleva samt ligga ett steg före lagstiftarna har SAS sedan länge satsat på miljövänliga investeringar i största möjliga mån. Förutsättningarna är påtagligt olika och företagen måste jobba utefter sina egna erfarenheter. Författarna tror att på grund av bristande konkurrens och sin tidigare oerfarenhet inom området så är Posten i en mer inledande fas av sin miljöprofilering än övriga tre företag. Det bör dock påpekas att Posten uppger i sin hållbarhetsredovisning att en mer omfattande miljöstrategi är under utveckling 2008, denna strategi är således ej till allmän kännedom eller implementerad i verksamheten i skrivandets stund. Författarna anser att denna strategi måste bli mer konkret då den existerande strategin är mycket vag utan några direkta mål. Författarna hade överlag svårt att utläsa konkreta strategier och mål för hur Posten idag skall utföra sitt miljöarbete på den operativa nivån. För att få medarbetare engagerade och delaktiga krävs troligen tydligare mål från ledningen samt att de föregår med gott exempel. Idag förlitar sig Postens ledning på att medarbetarna själva tar till sig information samt är insatta i miljöarbetet. Författarna tror inte att detta är något som fungerar då det vid intervjutillfällena inte uppfattades som om en stark miljökultur existerar i företaget. Det uppdagades på intervjuerna att ingen utbildning ges på Posten men att sunt förnuft leder till att vissa miljöförbättrade åtgärder ändå genomförs. Detta ifrågasätts av författarna. I en organisation där miljötankande inte är integrerat i normer och kultur är sunt förnuft inte något som bör förlitas på. Alla medarbetare har med största sannolikhet inte samma uppfattning om vad detta innebär och resultatet bör rimligtvis bli undermåligt.

Vid arbetets inledande fas var författarna utav uppfattningen att företagens hållbarhetsredovisningar mestadels var en "looking good" åtgärd och att de enbart skrevs för att det är ett måste. Under arbetets gång har författarna dock blivit positivt överraskade då detta visade sig vara felaktigt. Företagen är i de flesta fall genuint intresserade av att en hållbar utveckling eftersträvas. Till exempel tror SAS själva på att flyget kommer att vara det mest miljövänliga transportmedlet år 2050 vilket är mycket positivt och visar på en äkta miljöanda, även om författarna ställer sig tveksamma till att detta faktiskt är möjligt. Författarna blev även mycket överraskade över att den operativa personalen var såpass insatta som de var. Vid flertalet tillfällen påpekade företagen att kulturen är en viktigt bidragande orsak till hur engagerade medarbetarna är. Detta är en uppfattning som delas av författarna och misstanken om att den äldre generationen inte är lika engagerade verkar tyvärr vara sann. Författarna tror att det kommer att fokuseras än mer på miljöarbetet när äldre personal pensioneras och yngre tar vid.

7 Slutord

Kapitlet ger en avslutande sammanfattning kring det resultat som uppnåtts utifrån frågeställningen.

Studiens fokus har varit att ta reda på hur företagen arbetar med att implementera miljöarbetet i den operationella verksamheten och huruvida företagen anser att det är viktigt med medarbetarengagemang för att lyckas med miljöarbetet. Utifrån hållbarhetsredovisningarna utlästes företagens mål och strategier, med fokus på de operativa strategierna, med sitt miljöarbete. För att undersöka hur väl dessa strategier implementerats utfördes intervjuer med medarbetare på olika positioner i företagen. Frågeställningen, inklusive följdfrågan, som framfördes i inledningen är som följer:

Hur väl implementeras hållbarhetsredovisningens miljösektion ner i företagets operationella verksamhet?

Anser ledningen att medarbetarengagemang är viktigt för att lyckas med sitt miljöarbete?

Efter en gedigen undersökning kan frågeställningen besvaras och författarna kom fram till att implementering är prioriterad hos alla undersökta företag, dock med varierande resultat. Hos Green Cargo, SAS och SJ vet alla medarbetarna i verksamheten vad som skall göras på respektive position vad gäller miljöarbetet. All personal har blivit utbildad i vad de skall göra i sitt dagliga arbete. Informationsutbytet fungerar utmärkt och relevant information når ut till alla berörda. Engagemanget hos de anställda är genuint och förståelsen för företagets miljöprofilering är stor. Företagen uppmuntrar de anställda till delaktighet och kulturen kring miljöämnet torde ha varit en bidragande faktor.

På Posten var dock kunskapen om miljöarbetet mycket varierande ute i verksamheten. De personerna i företaget med stor miljökunskap var också personer med ett personligt intresse för miljön. Företaget lämnar motstridiga uppgifter angående miljöutbildning och stora kommunikationsproblem är något som påpekas utav medarbetarna. Trots den bristfälliga kunskapen hos medarbetarna upplevdes ändå en stor vilja hos företaget, både från ledningen och från medarbetare. För att förbättra implementeringen av företagets mål och strategier bör Posten satsa på att i större utsträckning engagera medarbetarna i miljöarbetet samt skapa en starkare kultur kring ämnet. Problematiken med Postens brist på miljörelaterade strategier och mål har uppfattats och nya strategier är under utveckling.

Hållbarhetsredovisningen kan således anses vara väl implementerad ner i verksamheten på de punkter som berör den operativa nivån i majoriteten av företagen. Den operativa personalen var i de flesta fall medveten om vad just de kunde göra för att förbättra miljöarbetet och ett genuint engagemang kan skönjas.

Från alla företagsledningar kom det enhälliga svaret att miljöansvaret är deras och att medarbetarnas uppgift är att göra sitt jobb. Dock anser alla företag att det är viktigt att få med sig medarbetarna och att de känner sig delaktiga samt engagerade. De olika företagen uppmuntrar att personalen kommer med egna förslag och förbättringsåtgärder. Slutsatsen som kan dras därifrån är att alla företag uppmuntrar till ett medarbetarengagemang även om de betonar att det är ledningen som har det yttersta ansvaret.

7.1 Förslag till vidare forskning

Intressant att vidare undersöka på området är en mer ingående analys utav uppsatta strategier, hur väl de följs i det dagliga arbetet och sedermera fokusera på förbättringsåtgärder. Detta skulle kunna genomföras i ett företag alternativt på flera företag med en anslutande jämförelse mellan företagen.

8 Referenser

Andersen, H. (1990) *Vetenskapsteori och metodlära, En introduktion*. Samfundslitteratur, Fredriksberg, Danmark

Bergström, S. Catasús, B. Ljungdahl, F. (2002) *Miljöredovisning*. Liber AB, Malmö, Sverige

Ciulla, J.B., Martin, C., Solomon, R.C. (2007) *Honest work, A Business Ethics Reader*. Oxford University Press, New York, USA

Cunningham, W. P., Cunningham, M. A., & Saigo, B. (2005) *Environmental science*. McGraw-Hill, New York, USA

Czarniawska, B. (2004) *Narratives in Social Science Research*. SAGE publications Ltd, London, England

Elvingson, P. (2001) *Luften och miljön*. Göteborgs Universitet, Göteborg, Sverige

Green Cargo Årsredovisning 2007

GRI (2007) *Sustainability Reporting 10 Years On – Briefing Paper*

Hatch, M. J. (2002) *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

IPCC (2007) *Fourth Assessment Report – Working Group III Report "Mitigation of Climate Change"*

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

Kolk, A. (2004) A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International Journal Environment and Sustainable Development*, vol 3: 1, ss. 51-64.

Kolk, A. (2000) *Economics of environmental management*. Pearson Education Limited, New York, USA

Linghede, T. (1996), *Miljöredovisning- Analyser slutsatser rekommendationer*, Stockholm, Bratts Tryckeri AB, Sverige

Ljungdahl, F. (2005) Många brister i obligatorisk miljöinformation. *Balans*, vol 31: 8, ss.27-30.

Miljöaktuellt

a) <http://www.idg.se.ezproxy.ub.gu.se/2.1085/1.161244>, 081111, kl 15.00

b) <http://www.idg.se.ezproxy.ub.gu.se/2.1085/1.134506>, 081111, kl 15.15

Näringsdepartementet (2007) *Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande*

Posten AB Årsredovisning 2007

Proposition 1996/97:167 *Miljöredovisning och miljöinformation i näringslivet*

Proposition 2004/05:68 *Förvaltningsberättelsens innehåll*

Rydén, L., Migula, P., Andersson, M. (2003) *Environmental Science*. Baltic University Press, Uppsala, Sverige

SAS AB Årsredovisning 2007

SFS 2006:871 *Lag om ändring i årsredovisningslagen (1995:1554)*

SJ AB Årsredovisning 2007

Svenskt Näringsliv (2008) *Kort om Svenskt Näringslivs syn på CSR*

SÖ 1991:22 *Baselkonventionen om kontroll av gränsöverskridande transporter och slutligt omhändertagande av farligt avfall*

Vänersborgs miljödomstol 2008-10-08, Mål nr M118-01.

Årsredovisningslagen (ÅRL)

Internetkällor

GRI - Global Reporting Initiative – www.globalreporting.com

a) <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/>

b) <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/FAQs/FAQReportingFramework.htm>

c) http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/F9BECDB8-95BE-4636-9F63F8D9121900D4/0/G3_IP_Environment.pdf

d) <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/FB8CB16A-789B-454A-BA52-993C9B755704/0/ApplicationLevels.pdf>

e) www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/OurHistory/

EU-kommissionen

a) http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_sv.htm

b) <http://europa.eu/scadplus/leg/sv/lvb/n26034.htm>