



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

CSR i Praktiken

En kvalitativ studie rörande två olika företags
CSR-arbete.

Kandidatuppsats

Tomas Winter

Kursansvarig: Torbjörn Stjernberg

Handledare: Svante Leijon

Vårterminen 2011

Förord

Corporate Social Responsibility (CSR) är ett i många avseenden aktuellt ämne och har fångat intresse både bland allmänheten och bland företagare. Ämnet figurerar i organisationslitteratur i form av ett organisationsmode vilket associeras med en övergående trend. Trots detta så verkar strategin ha etablerat sig relativt väl och är en del i flertalet företags affärsplan. Då strategin börjat etablerat sig så väcktes mitt intresse av att studera hur det praktiska arbetet för företagets ledning manifesterar sig i frågan.

Jag vill även rikta ett stort tack till de företag som ställt upp på intervjuer och bidragit med intressant material för att ge substans till rapporten. Tack även till min handledare Svante som bidragit med nya infallsvinklar och goda råd i mitt arbete.

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** CSR-kommunikation - En kvalitativ studie rörande två olika företags CSR-arbete i praktiken.
- Uppsatsnivå:** Kandidatuppsats – Management
- Författare:** Tomas Winter
- Handledare:** Svante Leijon
- Problembakgrund:** CSR betraktas fortfarande av många som ett relativt nytt och abstrakt område. Parallellt med detta så ökar allmänhetens krav på transparens av företags verksamhet. Organisationer är i mycket hög grad beroende av extern acceptans för att driva sin verksamhet vilket är motorn i framväxten av CSR. I flera fall har även organisationer anammat CSR strategin i syfte att differentiera sig gentemot konkurrenter och målat upp en positiv image med hjälp av denna. Svårigheten är att kontrollera vad som egentligen sker under fasaden i organisationerna och vad hur det dagliga arbetet med CSR strategin realiseras praktiskt. Vidare så skiljer sig uppfattningen om vad en bra CSR strategi egentligen ämnar resultera i sett utifrån olika perspektiv. Området är som tidigare nämnts svår definierat och mångfacetterat vilket kan medföra att företagsintressenter eventuellt har vinstmaximering för aktieägare som huvudsyfte medan marknadskrafter kan vara av en annan åsikt.
- Syfte:** Syftet med studien är att analysera vad ansvariga på företag gör för att implementera företagets CSR-strategi i organisationen och framförallt hur de gör för att få strategin att bli bestående och genomsyra hela organisationen. Tanken är att titta närmare på den dagliga verksamheten för att på mikronivå kunna analysera de aktiviteter som gör att strategin förankras i organisationen. Vad var tanken och hur blev det?
- Metod:** För att söka svar på min frågeställning kommer jag att intervjua två CSR-ansvariga verkande inom olika organisationer med skilda verksamhetsområden. Detta i syfte att få olika infallsvinklar och aspekter av vad det innebär att arbeta med CSR. Tanken är att ställa frågor som rör vad cheferna konkret gör i vardagen, men också vad de har för egna tankar och funderingar kring sitt arbete.
- Nyckelord:** CSR, strategiimplementering, strategi, implementering, kommunikation, ledarskap

Innehåll

Lista över förkortningar

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	2
1.4 Syfte och frågeställning.....	3
1.5 Avgränsningar	3
1.6 Tidigare forskning	3
1.7 Disposition	4
2 Teori	5
2.1 Carroll's CSR pyramid.....	5
2.1.1 Ekonomiskt ansvar	6
2.1.2 Lagligt ansvar	6
2.1.3 Etiskt ansvar	6
2.1.4 Filantropiskt ansvar (Välgörenhetsansvar).....	7
2.2 CSR i praktiken	7
2.2.1 Integrera CSR strategin i hela företaget	7
2.2.2 Implementering och en småskalig början.....	8
2.2.3 Öppenhet och transparens	8
2.2.4 Engagemang och samarbete med leverantörer.....	8
2.2.5 Uppföljning och kommunikation	9
2.3 Mintzberg's fem P för olika typer av strategi	9
2.3.1 Strategi som plan.....	10
2.3.2 Strategi som skenmanöver (ploy).....	10
2.3.3 Strategi som mönster (pattern)	10
2.3.4 Strategi som position.....	10
2.3.5 Strategi som perspektiv	10
2.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen	11
3 Metod	13

3.1 Tillvägagångssätt.....	13
3.2 Metodansats.....	13
3.3 Datainsamling.....	14
3.3.1 Genomförande av intervjuer.....	14
3.4 Trovärdighet, objektivitet och tillförlitlighet	15
4 Presentation av företagen	16
4.1 Göteborg Energi	16
4.2 CSR – Göteborgs Energi	16
4.2.1 Hållbar utveckling	16
4.2.2 Produktionskedjan.....	17
4.2.3 Forskning och utveckling	17
4.3 SKF.....	18
4.4 CSR - SKF.....	18
4.4.1 Affärsomsorg.....	18
4.4.2 Miljöomsorg	19
4.4.3 Medarbetaromsorg	19
4.4.4 Samhällsomsorg	19
5 Empiri.....	21
5.1 Göteborg Energi	21
5.1.1 Respondentens bakgrund och tjänstens utformning.....	21
5.2 SKF.....	28
5.2.1 Respondentens bakgrund och tjänstens utformning.....	28
5.3 Sammanfattning av det empiriska materialet med återkoppling till uppsatsens frågeställningar.....	33
6 Analys.....	37
6.1 Introduktion av analysen	37
6.2 Skillnader och likheter i arbetspraktik mellan Göteborg Energi och SKF.....	37
6.3 Företagens arbetspraktik kopplat till uppsatsens teoriavsnitt.....	38
6.4 Företagens arbetspraktik kopplat till ledarskapsteorier.....	40
6.5 Skillnader och likheter i företagsstruktur mellan Göteborg Energi och SKF	42
6.5.1 Skillnader i företagsstruktur	42

6.5.2 Likheter i företagsstruktur	42
6.5.3 Uppsummering av skillnader och likheter i företagsstruktur	42
7 Slutdiskussion.....	43
7.1 Slutsatser och diskussion.....	43
7.2 Avslutande reflektioner	45
7.3 Förslag till fortsatt forskning.....	45
8 Källförteckning.....	47
8.1 Litteratur, vetenskapliga artiklar, internet	47
Bilaga 1: Intervjuguide.....	48
Bilaga 2: Definition av Global Compact.....	50

Lista över förkortningar

CSR	Corporate Social Responsibility
SKF	Svenska Kullagerfabriken
EHS	Environmental Health and Safety
NGO	Non Governmental Organization
OEM	Original Equipment Manufacturer
ISO	International Organization for Standardization
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
CO ₂	Koldioxid

1 Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till uppsatsen. Därefter förs en problemdiskussion som mynnar ut i ett syfte och övergripande frågeställning.

1.1 Bakgrund

I en allt mer globaliserad värld där företag i större grad tenderar att röra sig över landsgränser så inträffar även flera motsättningar med den lokala befolkningen. Dessa motsättningar kan vara allt från kulturella skillnader till anspråk på materiella tillgångar eller miljöförstöringar orsakade av företagen. De senaste decennierna har många företag vuxit markant och spelar en allt större roll i människors vardag. Idag består de största ekonomierna inte bara av länder utan även av företag [1]. Detta medför ett ökat behov av ansvarstagande för dessa företag då deras agerande kan anta stora konsekvenser för människor och natur. Med dessa insikter har en slags samhällsnyttig strategi vuxit fram vilket har benämningen Corporate Social Responsibility (CSR). Den svenska översättningen på detta begrepp är företagens samhällsansvar eller företagens medborgaransvar. Idén med CSR är att företag ska ta ansvar för sin påverkan på samhället sett ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. Vidare är avsikten att detta skall vara en frivillig åtgärd av företaget i syfte att handla etiskt korrekt och ta ansvar för sitt agerande. Begreppet CSR är abstrakt till sin natur och det finns egentligen inga enhetliga formella riktlinjer för vad begreppet omfattar. Det finns exempelvis vitt skilda meningar om vad korrekt etiskt handlande är samt hur långt organisationers ansvar sträcker sig och så vidare. Det är upp till företaget att sätta upp mål och strategier för att uppnå ansvarsfullt handlande varvid det sedan är upp till betraktaren att avgöra huruvida detta uppnås och anses tillräckligt.

Begreppets abstrakta karaktär och bristen på laglig förankring gör detta ämne hett och frekvent omdebatterat. Oavsett organisationers tidigare handlande i enlighet med socialt ansvarstagande så är begreppet CSR relativt nytt och har först tagit mark de senaste två decennierna [2]. Samtidigt kan det anses som tillräckligt för begreppet att ha förankrat sig i organisationer och i människors medvetande. Med detta i åtanke tillsammans med dess vida innebörd gör det extra intressant att studera hur det dagliga arbetet utförs med implementering och förankring av CSR i organisationer.

1.2 Problemdiskussion

CSR betraktas fortfarande av många som ett relativt nytt och abstrakt område. Parallellt med detta så ökar allmänhetens krav på transparens av företags verksamhet. Organisationer är i mycket hög grad beroende av extern acceptans för att driva sin verksamhet vilket är motorn i framväxten av CSR. Utan extern acceptans får organisationer det svårt att driva sin verksamhet på en konkurrensutsatt marknad då de riskerar blockad eller bojkott. I flera fall har även organisationer anammat CSR strategin i syfte att differentiera sig gentemot konkurrenter och målat upp en positiv image med hjälp av denna. Svårigheten är att kontrollera vad som egentligen sker under fasaden i organisationerna och vad hur det dagliga arbetet med CSR strategin realiserar praktiskt. Vidare så skiljer sig uppfattningen om vad en bra CSR strategi egentligen ämnar resultera i sett utifrån olika perspektiv. Området är som tidigare nämnts svår definierat och mångfacetterat vilket kan medföra att företagsintressenter eventuellt har vinstmaximering för aktieägare som huvudsyfte medan marknadskrafter kan vara av en annan åsikt.

Med bakgrund av detta har jag genom kvalitativa studier sökt avmaskera två olika organisationers formella CSR strategi och analysera hur det informella praktiska arbetet manifesterar sig.

1.3 Problemformulering

För att kartlägga hur CSR praktiskt kommuniceras och implementeras i organisationen har jag valt att behandla följande frågeställningar:

- Hur implementeras företagets CSR-strategi i organisationen med hjälp utav den dagliga verksamheten?
- Vilka aktiviteter genomför den ansvarige för att strategin ska bli bestående?
- Vilken roll har den ansvarige i implementeringen?
- Hur ser beslutsfattandet ut?
- Vilka delar av organisationen är inblandade i arbetet?

Tanken är att med hjälp av dessa frågor få en bild av hur ledaren agerar och därefter med hjälp av bakomliggande teorier analysera hur denne tänker. På så sätt kan jag skapa en förståelse för vilka mekanismer som möjliggör och begränsar implementeringen. CSR är intressant av den anledningen att detta för många företag ligger som en separat strategi utöver den företagsstrategi som den dagliga verksamheten syftar till. Det skall dock tilläggas att dessa

frågeställningar endast är en utgångspunkt avseende utförda intervjuer och ej ämnar besvaras i slutsatsen.

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att analysera vad ansvariga på företag gör för att implementera företagets CSR-strategi i organisationen och framförallt hur de gör för att få strategin att bli bestående och genomsyra hela organisationen. Tanken är att titta närmare på den dagliga verksamheten för att på mikronivå kunna analysera de aktiviteter som gör att strategin förankras i organisationen. Vad var tanken och hur blev det?

1.5 Avgränsningar

Då begreppet CSR är mycket brett och har lika många innebörder som tolkare så har jag inte fokuserat på att skapa en enhetlig bild av detta. Istället har jag valt att se på CSR ur det generella perspektiv som går att tyda ur teorier tillägnade ämnet. Jag har valt att utgå från kvalitativa studier av verksamheten i två olika företag och söker finna djup i analysen av dessa. Går det även utläsa generella samband så kommer även det att beaktas. Vidare så är företagen inom skilda branscher med olika geografiskt omfång vilket ger möjlighet till olika infallsvinklar. Den empiriska grundstommen består av intervjuer med en person från varje företag, belagd med ansvar över det strategiska CSR arbetet. För att erhålla ett eventuellt mer diversifierat och objektivt perspektiv hade intervjuer av representanter lägre ner i hierarkin även kunnat utföras, detta ämnas dock inte i denna studie

1.6 Tidigare forskning

Det är svårt att finna tidigare studier som syftar till att besvara liknande frågeställningar i enlighet med de jag ämnar besvara, men däri finns även förklaringen till varför jag tycker att ämnet är intressant att studera. Mycket av studierna syftar istället till att analysera varför företag använder sig av CSR och om detta är någonting som gagnar dem eller inte. I min studie konstaterar jag endast att företag använder sig av CSR och jag lägger inte lika stor vikt vid vilka motiv de har. Uppsatsens fokus ligger istället på hur de implementerar strategin i organisationen - det vill säga hur de går tillväga rent praktiskt.

Konceptet CSR har varit ett aktuellt fall för studier i relativt stor omfattning. En aspekt som kan vara orsak till att en sökning i databasen Academic Search Elite resulterar i relativt få

träffar på sökordet ”CSR” kan vara att begreppet i sig är relativt nytt i organisationssammanhang. Då en sökning utförs på sökordet ”CSR” erhålls 857 stycken träffar. Om sökningen förfinas till att bättre matcha syftet med min studie och en sökning på ”CSR” and ”implementation” utförs så minskar sökträffarna till 31 stycken. Ändras sökningen ytterligare till sökorden ”CSR” and ”strategy” så erhålls 55 stycken träffar.

1.7 Disposition

Fortsättningsvis disponeras uppsatsen som följer:

Kapitel 2 omfattar den *teoretiska referensram* vilken ligger till grund för uppsatsen.

Kapitel 3 innehåller val avseende *metod* samt tillvägagångssättet vid undersökningen.

Kapitel 4 innehåller en *presentation av företagen* och deras CSR relaterade arbete.

Kapitel 5 består av studiens *empiri* där intervjuresultaten presenteras.

Kapitel 6 utgörs av en *analys* där empirin ställs mot den teoretiska referensramen.

Kapitel 7 innehåller en *slutdiskussion* vilken avslutas med förslag till fortsatta studier.

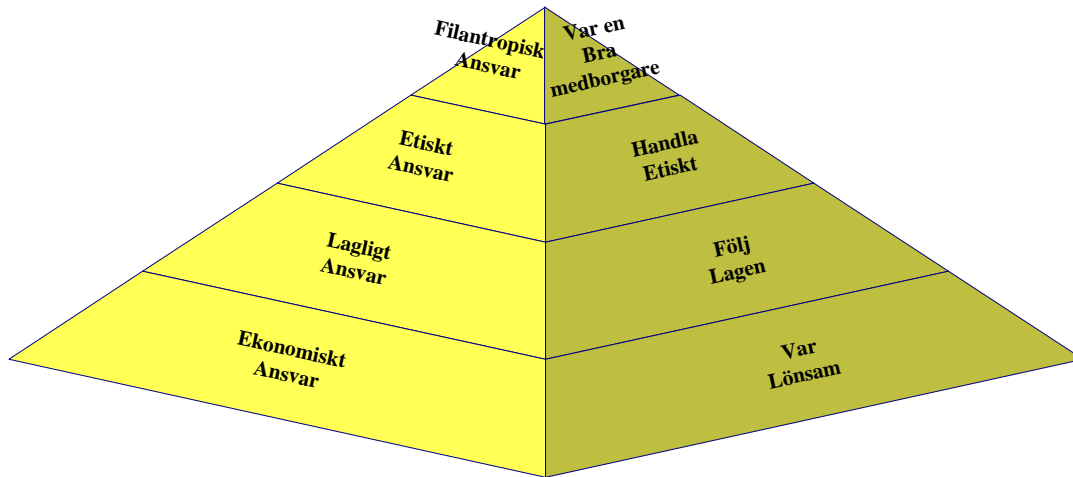
2 Teori

Detta kapitel behandlar teorier som ligger till grund för uppsatsen. Inledningsvis presenteras, en i sammanhanget vanlig modell, som syftar till att skapa en grundläggande förståelse av vad CSR innebär. Vidare följer ett avsnitt som behandlar några grundläggande riktlinjer för hur organisationer kan strukturera sitt CSR arbete i praktiken. Därefter presenteras ett avsnitt som behandlar en av Mintzberg´s teorier. Detta syftar att lyfta fram olika arbetssätt med strategi samt belyser skillnader i hur arbetet kan utformas när det bestämts vad som skall göras. Den teoretiska referensramen ligger till grund för förståelsen av CSR i ett brett perspektiv samt presenterar ett axplock av organisations teorier ämnade att stödja sig på i analysen samt ge substans till antaganden i slutsatsen .

Samtidens samhälle ställer stora krav på organisationers åtaganden vad det gäller samhällsansvar. Det gäller för organisationer att svara upp till samhällets starka normer och idéer om att dess uppgift sträcker sig långt utöver att presentera positiva resultat för aktieägarna. I syfte att klassificera omfattningen av detta ansvar delar Archie B. Carroll [3] upp organisationers totala ansvar i fyra huvudtyper, presenterade nedan [2]. Detta perspektiv ger en övergripande bild över hur arbetet med CSR inom organisationer vanligtvis viktas samt ger en bas för förståelse av vad CSR arbete omfattar.

2.1 Carroll's CSR pyramid

Carroll's Pyramid of Social Responsibility är troligtvis den modell som är mest använd inom området rörande företags samhällsansvar. Carroll delar in ansvarstagande och CSR i fyra olika delområden. Dessa kategorier omfattar; ekonomiskt, lagligt, etiskt och filantropiskt ansvar och illustreras i form av hierarkiska nivåer i en pyramid. Basen i pyramiden utgörs av det ekonomiska ansvaret vilket ses som grunden för ansvarstagande. Vidare så utgörs företagets totala sociala ansvar av huruvida deras verksamhet uppfyller kraven inom respektive hierarkisk nivå. En av modellens största begränsningar är att den inte behandlar de problem som kan uppstå då två nivåer eventuellt står i konflikt med varandra [3].



Figur 1. Carroll's CSR pyramid med de fyra hierarkiska nivåerna [3]

2.1.1 Ekonomiskt ansvar

Ur ett historiskt perspektiv så sågs företagen som en slags samhällslig grundstomme där dess syfte var att producera varor till konsumenterna parallellt med att generera acceptabel avkastning till aktieägarna. Detta är i många fall fortfarande det primära syftet och en stor anledning till att verksamheten överhuvudtaget påbörjas. Utgångspunkten är att producera varor och tjänster till en så låg kostnad att de går att sälja dessa till rimliga priser och samtidigt generera en marginal. Utan ekonomisk vinning överlever ej företagen på sikt, varvid denna aspekt rankas som primär och utgör basen i Carrolls ansvars pyramid. Enligt hans åsikt så ska företaget arbeta mot en hög operativ effektivitet, konstant lönsamhet och maximering av aktiekapital [3].

2.1.2 Lagligt ansvar

Utöver de ekonomiska motiven så kräver även samhället att företagen följer de föreskrivna lagar och regler som finns. För att tillskrivas legitimitet så måste företagen uppfylla det ekonomiska ansvaret utan att bryta mot det lagliga ramverket. Vidare menar Carroll att företaget ska handla i enlighet med samhällets lagar och förordningar samt produktionen av produkter och tjänster måste uppfylla lagens minimikrav. Om detta samhällskrav inte efterföljs kan företagen vänta sig hårda sanktioner [3].

2.1.3 Etiskt ansvar

De första två stegen i pyramiden, det vill säga ekonomiskt och legalt ansvar, innefattar formella etiska normer så som rättvisa och ärlighet. Det informella etiska ansvaret i samhället

omfattar de normer och riktlinjer som ej är fastställda enligt lag utan de som anses vara allmänt vedertagna i samhället. Dessa etiska ”regler” är ej lagstadgade utan är frivilliga att arbeta utifrån. Företags verksamhet och rykte kan dock skadas avsevärt om dessa inte efterföljs. Huruvida ett företag arbetar utifrån ett etiskt ansvarstagande eller ej är mycket individuellt att bedöma och det varierar i stor grad mellan olika verksamheter. Samhället har i allt högre grad börjat ställa krav på företagsledningen om att handla ur ett etiskt perspektiv vilket lett till att de i många fall väljer att arbeta med marginaler utöver det lagliga ansvaret [3].

2.1.4 Filantropiskt ansvar (Välgörenhetsansvar)

Filantropiskt ansvar utgörs av det sista steget i pyramiden och det är den kategorin som enligt Carrolls teorier läggs minst tonvikt vid. Det filantropiska ansvaret ses ej utifrån ett etiskt eller moralrättsligt perspektiv och detta steg kan utgöras av bidrag i olika former från företagets sida ägnade åt välgörande ändamål. Det filantropiska ansvaret anses i allra högsta grad som frivilligt. Trots detta så ökar pressen på företag att föregå med gott exempel för att på så sätt vinna förtroende hos konsumenterna och sticka ut gentemot sina konkurrenter. Samtidigt så klassas inte företaget automatiskt som ”oetiskt” om de inte skänker bidrag men det hjälper till att höja dess anseende [3].

2.2 CSR i praktiken

Den svenska hemsidan csripraktiken [4], vilket är Sveriges största affärstidning med fokus på hållbarhet och lönsamhet, publicerar några grundläggande riktlinjer för hur organisationer kan strukturera sitt CSR arbete i praktiken. Råden riktar sig till det begynnande strategiarbetet, implementeringen i organisationen, ökat engagemang samt involvering av leverantörskedjan och slutligen uppföljning och kommunikation.

Detta avsnitt syftar till att beskriva CSR arbete ur en mer praktisk synvinkel och hur organisationer kan använda sig av det i sin vardag.

2.2.1 Integrera CSR strategin i hela företaget

CSR är i basen en managementfråga och den grundläggande strategin bör utarbetas av ledningen för att sedan implementeras i hela företaget. Strategin med CSR bör utformas på ett sådant sätt att den genomsyrar hela företaget inkluderat alla dess verksamhetsgrenar. Detta är ett steg i att göra strategin trovärdig och långsiktigt hållbar [4].

2.2.2 Implementering och en småskalig början

Det första steget vid implementeringen i organisationen är att informera de anställda om vad CSR innebär samt vad de som företag kan göra för att påverka. Arbetet kan verka stort och komplext för de anställda vilket gör det viktigt att bryta ner det i mindre beståndsdelar. På så sätt går det att förmedla vad varje individ kan göra i sin vardag för att gå i linje med företagets målsättning. Exempel på sådana aktiviteter kan vara återvinning, sopsortering, energibesparing med mera. Det kan verka som små frågor i sammanhanget men ett viktigt steg i att förankra målsättningen samt nå ut med den till organisationens alla verksamhetsgrenar [4].

2.2.3 Öppenhet och transparens

Varje organisation har olika förutsättningar vad det gäller samhällsansvar och CSR frågor. Det går inte att förvänta sig att organisationen ska uppnå någon form av perfektion i arbetet med CSR utan bedömningen ligger snarare i prestationen relaterat till förutsättningarna. En framgångsrik CSR strategi utarbetas inte över en dag utan det är en kontinuerlig process inom organisationen vilken ej förväntas avstanna. För att även öka trovärdigheten med arbetet är det viktigt att förmedla vad som görs samt öppna upp för en ökad offentlig insyn i organisationens arbete. På så sätt går det att informera om affärsnyttan i organisationens CSR arbete och förhindra begreppet ”greenwashing” att göra sig gällande. Detta begrepp innebär att organisationen endast förmedlar en fasad av CSR inriktat arbete utan egentlig praktisk handling [4].

2.2.4 Engagemang och samarbete med leverantörer

Ett led i att förlänga organisationens CSR arbete är att även inkludera leverantörskedjan. Det går att öka kraven på dessa samt föra en öppen dialog med sina leverantörer om hur de kan förbättra sitt arbete. Med en djupare kunskap om hela produktlivscykeln går det lättare att för organisationen att påverka även externa aktörer att agera i enlighet med dess CSR arbete och målsättning. Detta är speciellt viktigt för företag som har sin produktion i länder med sämre socialt skyddsnät och bristande miljökontroll. Då organisationen agerar på en global arena med leverantörer från andra länder kan det bli aktuellt att engagera sig i civilrättsliga frågor även i dessa länder. Här uppkommer vanligtvis svårigheter med att urskilja vilka områden eller projekt organisationen bör lägga resurser på. I dessa fall kan ett bra sätt vara att stödja olika hjälporganisationer och förlita sig på att deras lokalkännedom hjälper till att prioritera

”rätt”. Att engagera sig i projekt för att dela med sig av sin kunskap eller bistå med finansiella medel anses vara ett bra sätt att bidra till ett förbättrat civilsamhälle [4].

2.2.5 Uppföljning och kommunikation

Det är svårt ställa arbete med CSR frågor i direkt relation till ekonomisk vinning men det är inte heller huvudsyftet med arbetet. Trots det kan det vara bra att sätta upp mätbara mål i arbetet i syfte att påvisa positiva effekter av aktiviteterna för ledning, aktieägare, anställda och andra intressenter. CSR arbetet måste kommuniceras på rätt sätt då det även syftar till att bygga upp ett starkt varumärke. Detta är ett långsiktigt arbete och det kan vara bra att kontinuerligt studera hur arbetet mottagits både internt och externt. Ett mycket effektivt verktyg för att kommunicera organisationens CSR arbete är via internet då det når många människor [4].

2.3 Mintzberg´s fem P för olika typer av strategi

I detta avsnitt syftar Mintzberg´s teorier att lyfta fram olika arbetsätt med strategi samt belysa skillnader i hur arbetet kan utformas när det bestämts vad som skall göras. Organisationsforskaren Henry Mintzberg har arbetat fram ett ramverk för strategi arbete inom organisationer. Detta ramverk kallar han för strategins fem P och syftar till att förklara hur organisationer kan utforma det strategiska arbetet utifrån olika angreppssätt. Utgångspunkten för allt strategiarbete är att utforma en slags förutbestämd handlingsplan i syfte att uppnå önskad målsättning. Det är viktigt att arbeta med sin strategi genom hela strategiprocessen, från strategiplanering till strategiuppföljning [7]. Detta gäller inte specifikt för CSR strategin men tillvägagångssättet är det samma vad gäller planering, implementering och uppföljning av denna strategi. De fem dimensionerna av strategi är inte nödvändigtvis löskopplade från varandra utan de kan mycket väl kombineras och den ena utesluter inte den andra. De fem P:na presenteras som följer: [5], [6]

- **Plan**, Strategi som plan – se framåt
- **Ploy**, Strategi som operation/skenmanöver – för att överlista konkurrenter
- **Pattern**, Strategi som mönster – se bakåt för att förklara vad som genomförts
- **Position**, Strategi som position – för att visa vilken målsättning som finns
- **Perspective**, Strategi som perspektiv – att följa en vision

2.3.1 Strategi som plan

Inom en organisation sker kontinuerligt både planerade och oplanerade förändringar. Varje organisation bör ha en beredskap för olika situationer som kan uppdagas inom företaget och ha ett planlagt handlingsmönster för hur de skall bemötas. I grunden ska den planerade strategin vara en riktlinje för hur organisationen skall uppfylla sina mål. Planen kan utformas till att vara mer generellt gällande för hela verksamheten eller vara mer specifikt anpassad till enskilda funktioner. [5], [6]

2.3.2 Strategi som skenmanöver (ploy)

Strategi som operation eller skenmanöver har vissa likheter med strategi som plan, men riktar sig snarare till en specifik handling. Strategin kan syfta till att lura eller vilseleda konkurrenter genom att göra sken av en viss strategi, det vill säga använda strategin som ploy. Organisationen kan utföra dessa strategiska drag i syfte att eliminera - eller skapa fördelar gentemot konkurrenter. [5], [6]

2.3.3 Strategi som mönster (pattern)

Mintzberg hävdar att den planerade strategin sällan är ekvivalent med den realiserade strategin. Trots grundläggande planering och analyser så går det inte att förutse alla händelser som omgärdar organisationen internt såväl som externt. Detta medför att det löpande arbetet kan anta nya former och avviker många gånger från det strategiskt planerade. Exempel på externa faktorer som kan påverka strategin är minskad efterfrågan på en viss produkt vilket gör att produktstrategin måste anpassas till de nya förhållandena. Den slutgiltiga realiserade strategin formas till ett mönster av olika handlingar och blir en kombination av den planerade - och den framväxande strategin. [5], [6]

2.3.4 Strategi som position

Beroende på olika externa faktorer så som marknadens utveckling, inverkan av konkurrenter, företagets marknadsandel osv. så väljer företaget en strategisk position att verka inom. Strategin syftar till att särpräglade och positionera sitt märke eller sina produkter på marknaden. [5], [6]

2.3.5 Strategi som perspektiv

Strategi som position ser framför allt till externa faktorer som påverkar organisationen medan strategi som perspektiv har större fokus till verksamheten internt inom organisationen. Perspektiv strategin definierar organisationens bild av sig själv och var dess gemensamma

filosofi ämnar placera sig i miljön. Denna strategi innefattar organisationens kultur samt riktar sig till att stärka organisationens kollektivistiska känsla. [5], [6]

Dessa olika synsätt på strategi har varierande fokus och tyngdpunkt och ofta tillämpas de i olika situationer mer eller mindre medvetet. Detta faktum har stor betydelse när strategisk affärsutveckling diskuteras. Om de som diskuterar inte är överens om innebörden i de ord som används är det stor sannolikhet att de hamnar i onödiga konflikter. [5], [6]

2.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Carroll's Pyramid of Social Responsibility är troligtvis den modell som är mest använd inom området rörande företags samhällsansvar. Denna modell beskriver till vilken grad organisationen arbetar med CSR samt vilka delar av organisationen som innefattas av detta. Den pyramidformade modellen visar på hur arbetet med CSR viktas samt påtalar att de grundläggande nivåerna bör uppfyllas innan arbete med de nästkommande påbörjas. Carroll delar in ansvarstagande och CSR i fyra olika områden. Dessa kategorier omfattar; ekonomiskt, lagligt, etiskt och filantropiskt ansvar och illustreras i form av hierarkiska nivåer i en pyramid. Basen i pyramiden utgörs av det ekonomiska ansvaret vilket ses som grunden för ansvarstagande. Vidare så utgörs företagets totala sociala ansvar av huruvida deras verksamhet uppfyller kraven inom respektive hierarkisk nivå.

Csripraktiken presenterar handfasta grundläggande riktlinjer för hur organisationer kan strukturera sitt CSR arbete i praktiken. Dessa riktlinjer rör det begynnande strategiarbetet, implementeringen i organisationen, transparens, utökat engagemang samt involvering av leverantörskedjan och slutligen uppföljning och kommunikation. Denna referens presenterar en grundläggande förståelse för hur arbetet kan struktureras och bidrar med ytterligare substans då frågeställningar likt de i problemformuleringen i kapitel 1.3 söker svar.

Enligt teorierna är CSR i grunden är en managementfråga och den grundläggande strategin bör utarbetas av ledningen för att sedan integreras i hela företaget. Strategin med CSR bör utformas på ett sådant sätt att den genomsyrar hela företaget inkluderat alla dess verksamhetsgrenar. Detta är ett steg i att göra strategin trovärdig och långsiktigt hållbar. Dessa riktlinjer besvarar exempelvis frågeställningar så som: Vilken roll har den ansvarige i implementeringen? Hur ser beslutsfattandet ut? Vilka delar av organisationen är inblandade i arbetet?

Vidare går det att finna svar på frågeställningen ”hur företagets CSR-strategi implementeras i organisationen med hjälp utav den dagliga verksamheten?” där csripraktiken menar att: Det första steget vid implementeringen i organisationen är att informera de anställda om vad CSR innebär samt vad de som företag kan göra för att påverka. Arbetet kan verka stort och komplext för de anställda vilket gör det viktigt att bryta ner det i mindre beståndsdelar.

Carroll´s modell beskriver mestadels vad organisationer bör göra i avseende med CSR, medan csripraktiken presenterar en samling handfasta riktlinjer för hur detta arbete praktiskt går att tillämpa. Utöver detta så presenterar avsnittet med Mintzberg´s teorier ett vidare perspektiv över hur strategiarbete kan utformas på många olika sätt beroende på företagets kontext. Mintzberg har tagit fram ett ramverk vilket han kallar för strategins fem P som syftar till att förklara hur organisationer kan utforma det strategiska arbetet utifrån olika angreppssätt. Utgångspunkten för allt strategiarbete är att utforma en slags förutbestämd handlingsplan i syfte att uppnå önskad målsättning. Det är viktigt att arbeta med sin strategi genom hela strategiprocessen, från strategiplanering till strategiuppföljning. Detta gäller inte specifikt för CSR strategin men tillvägagångssättet är det samma.

Dessa teorier förväntas tillsammans bidra till en grundläggande förståelse för hur arbete med CSR kan utformas samt hur det strategiska arbetet kan anta olika former och praktiskt implementeras i organisationens dagliga verksamhet.

3 Metod

Metodkapitlet syftar till att beskriva den vetenskapliga ansatsen jag ämnar tillämpa samt vilka metoder som används vid datainsamling och ackumulering av empiriskt material.

3.1 Tillvägagångssätt

För att söka svar på mina frågeställningar kommer jag att intervjua två CSR-ansvariga verkande inom olika organisationer med skilda verksamhetsområden. Detta i syfte att få olika infallsvinklar och aspekter av vad det innebär att arbeta med CSR. Tanken är att ställa frågor som rör vad ledningen konkret gör i vardagen och det blir intressant att se vilka egna tankar och funderingar de har kring sitt arbete.

Efter intervjuerna kommer insamlad data att analyseras. Materialet kommer att delas in i olika kategorier för att göra det lätthanterligt. Det är också viktigt i det här skedet att materialet avgränsas så frågeställningen besvaras och inte irrelevant information får arbetet att verka snårigt. Den avgränsning som jag valt att göra är att endast intervjua den ansvarige för CSR arbete och inte någon/några medarbetare "på golvet". Material som rör organisationen i allmänhet samt hur övriga avdelningar agerar i implementeringsprocesser kommer ej analyseras, detta är visserligen intressant men inte är relevant för studien.

3.2 Metodansats

Då det gäller att samla och etablera kunskap så finns det två metoder vilka benämns som kvantitativa - och kvalitativa ansatser. Den kvantitativa ansatsen används för arbete med "hårda" data medan den kvalitativa ansatsen används vid bearbetning av "mjuka" data. Ett kännetecken för den kvalitativa analysen är dess utrymme för tolkning samt den subjektiva påverkan av kontexten. En vanligt förekommande kvalitativ metod i syfte att samla in kunskap är intervjuer. Den kvalitativa ansatsen anses ge utrymme för större flexibilitet där forskaren har möjlighet att styra intervjun med utformningen av sina frågor. Forskaren har även möjlighet att påverka pågående intervju och ändra dess struktur genom att ställa följdfrågor och utveckla resonemang [16].

För att få fram den önskvärda informationen valdes en kvalitativ forskningsansats som grund för denna studie. Den kvalitativa forskningen syftar till att klargöra ett fenomenets karaktär eller

egenskaper vilket jag anser vara en lämplig metod för denna studie. Kommunikationen och implementeringen av CSR i organisationer anses formas av kontexten. Detta gör att arbetet skiljer sig åt mellan organisationer och en djupanalys av företagets arbetssätt är att föredra i syfte att studera dess praktiska agerande. Ytterligare fördelar med den kvalitativa forskningsansatsen i form av intervjuer är att den går att forma till en informell process där respondenten talar fritt och forskaren kan vaska fram informationen utan större påverkan [16].

3.3 Datainsamling

3.3.1 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna utfördes med ett slags halvstrukturerat- och flexibelt tillvägagångssätt. Frågor hade förberetts i förhand och användes till viss del som stöd under intervjuerna, *se bilaga 1*. Dessa frågor följdes ej strikt och intervjun antog en mer konversationsartad dialog. Då en fråga ställts utvecklades genast en ny frågeställning varvid följdfrågor drev konversationen framåt.

Då intervjuerna utfördes på detta halvstrukturerade sätt blev det svårt att föra anteckningar samtidigt som respondenterna beskrev verksamheten och besvarade frågorna. Då min simultanförmåga även är begränsad så lades fokus på att lyssna och vara delaktig i konversationen samt söka information som eventuellt inte förmedlades verbalt. Till min hjälp vid intervjuerna använde jag mig av en diktafon där samtalet spelades in. Diktafonen underlättade det fortsatta arbetet med intervjumaterialet då denna möjliggjorde en exakt transkribering av vad som sades. Utöver detta så gjordes även en skriftlig sammanfattning av de egna reflektionerna direkt efter utförd intervju så att inga detaljer skulle falla i glömska. Teknik i form av exempelvis en diktafon medför alltid en risk med att material av olika omständigheter går förlorat. Med detta faktum i åtanke lades även stor vikt vid den skriftliga sammanfattningen efter intervjun.

Varken jag eller respondenterna ansåg att det var viktigt att de tog del av frågorna i förhand utan istället förmedlades en övergripande målsättning med intervjun. En anledning till detta var dels att frågorna inte slaviskt ämnades åtföljas samt en mindre tillrättalagd bild av respondentens vardagliga arbete ville uppnås. På detta sett ansågs en större spontanitet i svaren uppnås. Respondenten på SKF har utländsk härkomst samt engelska som arbetspråk varvid intervjun hölls på engelska.

3.4 Trovärdighet, objektivitet och tillförlitlighet

Vad det gäller kvalitativa undersökningsmetoder så som intervjuer är det mycket svårt för att inte säga omöjligt att bevara objektiviteten i studien. Med denna metod erhålls det allra senaste vad det gäller primärdata innefattande det studerade ämnet då det insamlade intervjumaterialet kan anses vara helt aktuellt. Då respondenterna anonymiseras i rapporten samt att dessa besitter stor kunskap om det aktuella ämnet så kan en hög grad av trovärdighet tillskrivas materialet. Det som dock ska hållas i åtanke är att ämnets karaktär är känsligt för företagets rykte och det är viktigt att vidhålla en positiv bild externt. Uppsatsen är en offentlig handling och trots anonymisering av respondenterna så bör företagsledningen inte ha några större svårigheter med att ringa in vederbörande. Detta faktum kan även bidra med en viss grad av återhållsamhet från respondenternas sida. Vidare så tillhandahåller respondenterna sin bild av verkligheten vilket är svårt att bedöma huruvida den överens stämmer och ger en rättvisande bild eller ej – omedvetet eller medvetet tillrättalagd. En annan aspekt är att respondenten på Göteborg Energi är en inhyrd konsult. Denne har sedan en längre tid suttit på uppdraget men huruvida den lösa förbindelsen med företaget ger en mer eller mindre trovärdig information är svårt att bedöma. Trots dessa frågetecken så upplevdes intervjuerna som sanningsenliga och ärliga försök att återge en god bild av företagets CSR arbete. Detta utgjorde bakgrunden för tolkning av informationen samtidigt som en medvetenhet fanns om att vissa delar kunde vara något tillrättalagda. De halvstrukturerade intervjuerna utfördes i en konversationsartad form vilket medförde en låg form av standardisering. En följd av detta är att det kan finnas svårigheter med att upprepa metoden och uppnå samma resultat. Trots det kan reliabiliteten anses vara relativt god då den övergripande informationen förväntas vara repeterbar.

4 Presentation av företagen

Här sker en kort presentation av företagen samt en sammanfattning av det material relaterat till CSR frågor som presenteras på respektive företags hemsida.

4.1 Göteborg Energi

Göteborg Energis historia sträcker sig mer än 150 år tillbaka i tiden där det går att spåra företagets olika omstruktureringar långt bakåt i tiden. The Gothenburg Gas Company byggde Skandinavien's första stadsgasverk 1846 vilket försåg den första gatubelysningen med energi. Den officiella premiären för elektriska ljus i Göteborg var 1878 då trädgårdsföreningen belystes med bågglampor drivna av en lokomobil. År 1902 introducerades spårvagnarna i Göteborg och användningen av hästtransporter fasades ut. 1952 byggdes det första fjärrvärmeverket i Rosenlund vilket var stadens första kraftvärmeverk för produktion av el och fjärrvärme. De första vindkraftsexperimenten gjordes redan 1987 och tre år senare bildades Göteborg Energi AB vilket är helägt av kommunen. Elmarknaden avreglerades 1996 och Göteborg Energi tog över ansvaret för elhandeln i Partille. År 2001 utvecklade företaget sitt miljöarbete och hela moderbolaget blev ISO14001-certifierat. Den 30 juni 2008 firade Göteborg Energi 100 år av kommunal eldistribution i Göteborg då den första kunden anslöts sig till Göteborgs kommunala elverk 1908.

Idag är Göteborg Energi, med huvudkontor i Göteborg, Sveriges fjärde största energibolag och ledande i Västsverige. Företaget har flera dotterbolag och har idag ca 1100 anställda. Produktområdena är elnät, elhandel, fjärrvärme, färdig värme, gas, kyla, energitjänster och kommunikation. [8]

4.2 CSR – Göteborgs Energi

4.2.1 Hållbar utveckling

Göteborg Energi har en vision om ett hållbart Göteborgssamhälle vilket de anser genomsyrar verksamheten. Att hushålla med energi och resurser och skapa ett uthålligt energisystem i Göteborgsregionen anses vara viktiga grundstenar för verksamheten. Detta ansvar ska vara långsiktigt och förutsätts inte upphöra vid kommungränsen. Vidare finns en strävan om att hålla sig i framkant vad det gäller forskning och utveckling i syfte att förnya verksamheten för

framtiden. För att driva utvecklingen mot ett hållbart Göteborgssamhälle framåt genomför Göteborg Energi nu en fokuserad satsning inom forskning och utveckling. Som ett led i denna satsning har Göteborg Energi bland annat inlett ett samarbete med Chalmers inom energiområdet med avsikten att tillgodogöra sig forskningsresultat. Utöver detta så bidrar de även till Göteborgssamhället genom att ekonomiskt stödja föreningar och företag som arbetar inom områden vilka de tycker bidrar till en positiv social och kulturell utveckling av kommunen. [8]

4.2.2 Produktionskedjan

För ett effektivt energisystem krävs att hela produktionskedjan beaktas, inte bara den förbrukning som energimätaren visar. Den energi som läses av på energimätaren är bara toppen på pyramiden av resurser som har förbrukats i produktionskedjan. Göteborg Energi strävar efter att minska energisystemets förbrukning av resurser och utsläpp av klimatgaser, parallellt med att tillgodose kundernas behov av hållbara energiprodukter och tjänster. [8]

4.2.3 Forskning och utveckling

Energiområdet befinner sig i ständig utveckling. Klimatfrågan är i centrum. Göteborg Energi vill ligga i framkant och satsar på forskning och utveckling på flera plan. De finansierar extern forskning och utveckling genom Stiftelsen för forskning och utveckling. Vidare bedriver de egna både stora och mindre utvecklingsprojekt samt deltar i branschgemensamma forskningsprojekt.

Göteborg Energi vill ta sitt ansvar i framtidsfrågorna och ser därför forskning och utveckling som en central ingrediens i sin vision om det hållbara Göteborgssamhället. För att åstadkomma detta så har Göteborg Energi identifierat fem kärnområden där de satsar på forskning och utveckling. [8]

- Transportsektorns väg från användandet av fossila bränslen
- Behovet av mer förnyelsebar el och gas
- Behovet av att använda energi mer effektivt
- Värmebehovet är begränsat
- Kommunikation och relationer

4.3 SKF

SKF grundades 1907 och växte snabbt till ett globalt företag. Redan 1920 var företaget väl etablerat i Europa, Nord- och Sydamerika, Asien och Afrika. Idag är SKF representerat i mer än 130 länder. Företaget har mer än 100 tillverkningsplatser samt säljbolag som stöds av återförsäljare på cirka 15 000 platser.

SKF-koncernen är i dag en ledande global leverantör av produkter, lösningar och tjänster inom rullningslager, tätningar, mekatronik, service och smörjsystem. Tjänsterna omfattar teknisk support, underhållstjänster, tillståndsövervakning och utbildning.

SKF-koncernen verkar huvudsakligen genom tre divisioner vilka är: Industrial Division, Service Division och Automotive Division. Vidare är verksamheten indelad i runt 40 kundsegment, varav några exempel är bilar och lätta lastbilar, vindkraft, järnvägsindustri, verktygsmaskiner, medicinteknisk industri, livsmedelsindustri och pappersindustri.

Koncernen är globalt certifierad enligt den internationella standarden för miljöledningssystem ISO 14001 och den internationella standarden för arbetsmiljöledningssystem OHSAS 18001. [9]

4.4 CSR - SKF

SKF anser sig sträva efter att påverka utvecklingen i en så hållbar riktning som möjligt och tycker sig ha en lång historia där omsorg om människor och miljö är en tradition inom företaget. Hållbarhet är en av SKF:s viktiga drivkrafter tillsammans med lönsamhet, kvalitet, innovation och snabbhet. SKF:s förhållningssätt till hållbar tillväxt, samtidigt som de uppfyller utmaningar inom miljö och samhälle, är att målmedvetet arbeta för långsiktigt hållbar utveckling i företagets affärsmetoder och processer. Detta arbete inkluderar även de produkter och lösningar som de erbjuder marknaden och industrin.

Hållbarhet inom SKF är koncentrerat på det som kallas SKF Care och omfattar affärsomsorg, miljöomsorg, medarbetaromsorg och samhällsomsorg: [9]

4.4.1 Affärsomsorg

- SKF stöder de tio principerna i Global Compact, *se bilaga 2*, [17]. SKFs etiska riktlinjer gäller alla anställda i hela världen och revisioner utförs vartannat år vid alla enheter för att säkerställa att riktlinjerna efterlevs.

- SKFs etiska riktlinjer för leverantörer och entreprenörer samt etiska riktlinjer för auktoriserade återförsäljare har utfärdats för att driva fram en etisk leverantörskedja.
- SKF utvidgade sina nya lagerfamiljer som erbjuder energieffektiva lösningar och lanserade energieffektiva sfäriska och cylindriska rullager. Lagerfamiljen SKF E2 överträffar standardprodukter enligt ISO och ger minst 30 % energibesparing för kunder och är avsedd för flera olika applikationer, som transmissioner för industri och vindkraft.

4.4.2 Miljöomsorg

- SKFs koncernomfattande certifiering enligt det internationella miljöledningssystemet ISO 14001 omfattade 97 enheter i 28 länder vid slutet av 2009.
- Resultatet av SKFs strävan att minska energiintensiteten i tillverkningen och kolintensiteten i den energi som används samt en absolut minskning av koldioxidutsläpp i kategori 1 och 2 (enligt GHG-protokollet), blev 90 000 ton. Detta motsvarar en minskning av 18 % jämfört med 2008 och överträffade koncernens mål med cirka 13 procentenheter.
- Ett nytt mål sattes för att minska användningen av lösningsmedel för att uppnå en absolut minskning med 50 % till 2012, jämfört med 2007. Totalt uppnåddes en minskning med 25 % under 2009.
- SKF strävar också efter att uppnå en återvinningsgrad på minst 80 % för slipmull till 2012. Återvinningsgraden 2009 i hela koncernen var 70 %.

4.4.3 Medarbetaromsorg

- 120 av 211 SKF-enheter över hela världen uppnådde noll olyckor för fyra kvartal 2009 och antalet rapporterade olyckor har minskat med 89 % per arbetstimme sedan målet för noll olyckor sattes 2008. Dessutom fortsätter hälsa och livsstil hiv/aids-program och utbildning att vara fokusområden.
- Varje år ger SKF:s anställda sin återkoppling om företagets prestanda med avseende på grundvärderingar och viktiga fokusområden genom en global arbetsklimatanalys. Analysen mäter också arbetsklimatet i olika avdelningar och enskilda team när det gäller tillförlitlighet, samarbete, personlig utveckling och ständig förbättring.

4.4.4 Samhällsomsorg

- SKF uppmuntrar sina lokala bolag att vara aktivt involverade i sina samhällen inte bara genom ekonomiska bidrag utan också genom frivilligarbete och idrottsaktiviteter, utbildning

och hjälp till underprivilegerade samhällen. SKF har mer än 200 olika samhällsomsorgsprojekt i 40 länder över hela världen.

5 Empiri

Kapitlet inleds med en presentation av intervjurespondenternas bakgrund samt tjänstens utformning. Därpå följer en sammanställning av de genomförda intervjuerna där rena citat varvas med en berättelse av vad som sades.

5.1 Göteborg Energi

5.1.1 Respondentens bakgrund och tjänstens utformning

Respondenten är en kvinna som i grunden är civilingenjör och har studerat kemiteknik på Chalmers Tekniska Högskola där hon tog sin examen 1985. Hennes egentliga anställning är sedan några år tillbaka som konsult på Vattenfall Power Consultant (VPC). Tidigare har hon arbetat på VOLVO och även som miljökonsult på ÅF. Den miljöansvariga positionen på Göteborg Energi blev hon tilldelad som inhyrd konsult för tre år sedan då företrädaren blev sjukskriven. Tjänsten är i grund och botten en heltidstjänst men efter företrädarens sjukskrivning så tillsattes respondenten på halvtid för uppdraget. Tjänsten består av halvtidsarbete med interna frågor och resterande tid till externa frågor så som kommunikation och nätverkande inom kommunen. Till att börja med så hyrdes respondenten in för ett halvår men med upprepade förlängningar så har hon nu antagit samma position i tre år. Rollen består i att samordna och driva miljöarbetet vilket i termer av begreppet CSR endast beaktar miljöaspekten.

Göteborg Energi består av flera affärsområden vilka av respondenten benämns med ”linjen”. Den övergripande rollen består i att bevaka arbetet på ”linjen” och se till att det bedrivs på ett någorlunda enhetligt sätt samt att lokalisera nya effektivare arbetssätt. Arbetet innefattar även en liten del av kommunikationsfrågor där arbetet består i att ta fram underlag för kommunikation miljö.

Göteborg Energi anser sig sedan mycket långt tillbaka i tiden ha arbetat mot hållbara och energieffektiva lösningar. Begreppet CSR används inte nämnvärt inom organisationen utan arbetet sker under mer generella termer så som miljö, hållbarhet, ansvar osv. Mycket av företagets arbete kan enligt respondenten läggas under begreppet CSR och hon tror att det snarare är de stora industriföretagen som bildar speciella CSR grupper för sitt arbete.

Miljöarbetet är till viss del uppdelat där varje affärsområde har sina egna riktlinjer i syfte att uppnå företagets vision.

Det sociala ansvaret arbetas inte heller med på central nivå av någon speciell enhet utan även det är utspritt och fördelat på respektive affärsområde. Det som styrs centralt är koncernens affärsplan där vision och riktlinjer förmedlas samt företaget följer även en miljöplan för att uppnå ett hållbart Göteborgssamhälle. I dessa planer finns det tydligt angivet vad som ska göras samt hur mycket som ska satsas på exempelvis hållbara energilösningar. När det gäller de sociala frågorna så är de inte alls lika tydligt formulerade.

Internt finns det en personalplan men för externt arbete med sociala frågor finns ingen formulerad plan. Dock så utförs vissa projekt med socialt arbete i samhället.

Visionen om det hållbara Göteborgssamhället anser företaget leva upp till genom att leverera energi till kunderna samt verka för hållbarare lösningar inom det området. I denna fråga anser respondenten att företaget kanske borde fråga sig om det även finns andra sätt att uppnå detta och tror att de kan bli mycket bättre på det. Traditionellt sett så har företaget på grund av sin karaktär fokuserat enbart på den tekniska biten och här tror respondenten att det går att ifrågasätta ett sådant fokus och utvärdera vad som går att göra utöver detta för sina kunder.

Hur ser en typisk dag ut för dig i ditt dagliga arbete?

Mycket "gnetande" där den grundläggande nivån i arbetet tar oerhört mycket tid och innefattar arbete med att gällande krav efterföljs.

Dessa krav kan vara allt från myndighetskrav, lagkrav, uppföljningar från kommunen mm. Energiproduktion är med rätta omgärdad av många myndighetskrav och där måste finnas fungerande arbetsrutiner för att företaget skall kunna känna sig trygga med att de gör vad som krävs. Utöver de lagliga aspekterna kommer sedan det som görs ytterligare. Detta arbete föregås av mycket prioriteringar för att säkerställa att resurserna sätts in på rätt områden.

Hur arbetar du för att involvera resterande personal i CSR frågorna?

Det är svårt, då det sedan lång tid finns mycket vilja och engagemang speciellt vad det gäller miljöfrågorna. På grund av detta behöver personalen egentligen inte pushas på utan snarare ledas i rätt riktning.

Detta sker genom att respondenten är ute och pratar med personalen i organisationen. Hon poängterar dock att på grund av att tjänsten är på halvtid så hinner hon ej med detta i den omfattning som önskas.

Känner du att det sitter i företagskulturen att vara miljömässigt engagerad?

Ja absolut det känner jag och det finns en stolthet och ett stort engagemang för miljöfrågorna.

Hon menar även att det är väldigt tacksamt att arbeta med miljöfrågor i ett energibolag då det finns stora möjligheter att styra produktionen till att bli miljömässigt bättre. Göteborg Energi borde dock bli bättre på att kommunicera det miljöförbättrande arbetet både internt och externt vilket då skulle kunna leda till en ännu starkare företagskultur. Respondenten menar att det är svårare för exempelvis ett oljebolag, kemiföretag eller fordonsföretag att arbeta med dessa frågor då produkten i sig är ett miljöproblem. Samtidigt säger hon att även energiproduktion kan vara det, men återigen är lättare att påverka till det bättre. Vidare så säger hon att det är svårt att kommunicera fördelen med den el och kraftvärme som produceras av fossila bränslen på Göteborg Energi men att de är så effektiva att det finns fördelar gentemot annan energiproduktion.

Du säger att kommunikation är viktigt inom koncernen för att leda personalen i rätt riktning, innebär det att du reser runt mycket och besöker de olika affärsområdena?

Nej det finns tyvärr inte tid till utan det sker mest i den närmsta omgivningen.

Det finns dock flera nätverk inom koncernen varav miljö är ett och består av en person från varje affärsområde vilka träffas fyra gånger om året för att nätverka och utveckla arbetet.

Vad upplever du är de största svårigheter du stöter på i ditt dagliga arbete?

Att prioritera vilket i och för sig är centralt för de flesta jobb. Det finns oerhört mycket frågor att bearbeta vilket gör att det under tidspress blir svårt att avgöra om rätt frågor prioriteras. Det arbete som sker utöver att de lagliga aspekterna efterföljs blir svårt att hinna med. Det blir lite tid över för efterforskning av vilka områden som borde stödjas och ofta sker satsningar på de frågor som omskrivs i tidningar eller på annat sätt verkar vara aktuella. Det blir svårt att hitta balansen mellan att utföra det arbete som måste ske med detsamma och det långsiktiga arbetet.

Har ert CSR-arbete nyligen genomgått någon form utav förändring och vilka lärdomar har man dragit av detta?

Det har nyligen skett en utvärdering om koncernens miljöarbete där en analys har skett av vad som görs och hur kan det göras bättre. Utgående från detta gjordes en del förändringar vilka dock inte är färdiga än. Det som har gjorts är att varje affärsområde har fått en kontaktperson som är ansvarig för att administrera miljöfrågorna. Dessa personer ingår i koncernens miljönätverk som syftar till att fånga upp och kommunicera ut viktiga miljöfrågor till respektive avdelning.

Respondenten berättar att hon ingår i en stab innehållande miljö-, säkerhets- och kvalitetscontroller som rapporterar direkt till VD. Arbetsmiljöcontroller tillhör i dagsläget en annan stab men i riktning med CSR arbete så ska nu försök göras med att bättre samordna dessa enheter och knyta dem samman. Detta har dock inte drivits igenom än men om respondentens tjänst återgår till en heltidstjänst så kommer detta förmodligen att fullföljas.

Förra året påbörjades även arbete med de etiska frågorna där bland annat en uppförande kod har tagits fram. Detta arbete initierades av inköpsavdelningen i syfte att användas vid upphandlingar med leverantörer samtidigt som den även ska gälla internt. Arbetet har tyvärr avstannat lite i och med VD:s och vice VD:s avgångar. De etiska riktlinjerna och uppförandekoden är inte implementerade i organisationen än och detta arbete skall ej ske innan ny VD är tillsatt.

Hur skulle arbetet se ut vid implementering av dessa frågor i organisationen?

Detta arbete är förknippat med stora svårigheter och mycket diskussioner förs om hur detta skulle kunna göras. Mycket handlar om en kulturfråga inom organisationen och det fungerar inte bara att lägga fram ett dokument om ny uppförandekod eller etiska riktlinjer. Allmänt sett sker implementeringsrutinen inom organisationen genom först och främst information via intranätet. Utöver detta skall nyckelpersoner finnas på plats vid avdelningsmöten där de personligen berättar och informerar om nya arbetssätt. Detta bör ske vid upprepade tillfällen då informationen enligt ett talesätt bör höras sju gånger innan personen tar det till sig. Tyvärr finns sällan tiden till detta och många gånger stannar implementeringen vid information via intranätet och den personliga kommunikationen uteblir.

Ofta kommer informationen portionsvis samt något ostrukturerat varvid respondenten poängterar att det går att förbättra detta arbete avsevärt. Det finns inga rutiner för att kontrollera att budskapet har förankrats i organisationen men samtidigt uppdagas det vanligtvis med tiden om så inte har skett. De rutiner som finns är ett rapporteringssystem där problem, svårigheter och avvikelser i arbetet ska rapporteras.

Tyvärr har detta fungerat dåligt och mycket lite av det som hänt har rapporterats vidare. Utan ett sådant underlag har det varit svårt att förbättra arbetet. Det är mycket svårare att styra det informationsflödet som kommer nerifrån och upp i hierarkin och det finns mycket synpunkter och idéer som aldrig når upp.

Dock så implementeras ett nytt system för inrapportering av problem, svårigheter och avvikelser i arbetet nu för tillfället. Respondenten menar att det återigen är ett bevis på hur viktigt det personliga mötet är och hon önskar att mer tid skulle finnas till att besöka olika avdelningar.

Hur ser rutiner för uppföljning av CSR arbetet ut?

Det sätts upp mål i affärs – och miljöplanen vilka följs upp genom nedslag på olika delar men en samlad rutin för uppföljning saknas.

Hur förmedlar Göteborg Energi sitt CSR arbete?

Externt förmedlas miljöstrategin bland annat i årsredovisningen, via webbsidan och genom direktkontakt med kunderna. Skulle Göteborg Energi inte vara kommunägt så skulle förmodligen mer resurser läggas på att informera om företagets CSR arbete externt. I dagsläget är företaget relativt dåligt på att berätta hur ”duktiga” de är och göra allmänheten uppmärksamma på det.

Har ni riktlinjer för era underleverantörer och hur ser de i så fall ut?

Ja det finns ett miljökrav på underleverantörer och under förra året skedde även arbete med att införa och få de etiska kraven att även gälla underleverantörer. Här är det mycket svårare att ställa specifika krav, speciellt då Göteborg Energi köper relativt små volymer av ett stort antal produkter.

Respondenten menar att det är lättare att ställa krav på sina underleverantörer för ett företag som exempelvis IKEA där vanligtvis underleverantörens tillverkning endast sker till dem. Det som är nytt för Göteborg Energi vid kontakt med underleverantörer är att de efterfrågar handlingar rörande företagets CSR arbete, i syfte att på sikt förstärka detta arbete och kunna ställa krav. Försök har gjorts med att kontrollera produktlivscykeln för exempelvis kablar, vilket används i relativt stora mängder av Göteborg Energi. Syftet med detta var att försöka få en inblick i den indirekta miljöpåverkan företaget eventuellt medverkar till samt att bättre kunna styra miljöarbetet genom hela produktkedjan. Detta arbete har dock lagts på is på grund av sin komplexitet och brist på resurser. Det ligger även stora svårigheter i att lokalisera de produkter som utgör en slags risk. Det som trots allt görs är att förfrågningsunderlaget från underleverantörerna har utökats i syfte att få större lärdomar om produkterna. Ett ytterligare agerande från Göteborg Energis sida är att i lärande syfte utföra vissa stickprovskontroller hos sina underleverantörer. Ännu så länge har Göteborg Energi dock inga färdiga riktlinjer för vilka krav som ska ställas.

Hur hanteras skiljda åsikter om CSR frågor inom koncernen?

Det finns speciellt inom miljöområdet starka åsikter bland personalen i företaget och skiljda meningar är vanligt förekommande.

Göteborg Energi arbetar mycket med bolagets ställningstagande och det finns en öppenhet för idéer och åsikter inom ramen för företagets vision. Däremot anses det viktigt att skiljda åsikter hanteras internt och utåt sett ska en enhetlig och tydlig ståndpunkt uppvisas. Exempelvis så har företagets koncernledning tagit fram ett grundläggande ställningstagande vad det gäller miljö inom energiproduktion. Detta är vad som förmedlas externt men arbetet med att ta fram sådana riktlinjer kantas av skiljda åsikter som måste diskuteras och kompromissas fram till ett enhetligt beslut. I slutändan är det ledningen som beslutar vad som ska gälla men det råder en stor öppenhet för åsikter.

Vad har du stött på för problem eller hinder under senaste tidens arbete?

Största hindret är tidsbrist och respondenten anser sig inte hinna med så mycket som skulle vara önskvärt.

Det är ett stort brus av många frågor som ska bearbetas och prioriteringar måste ständigt göras.

Det finns ett önskemål från respondenten att tjänsten ska tillsättas på heltid då hon anser att dess karaktär kräver det.

Hur ser organisationsstrukturen ut?

Inte så platt hierarkiskt men väldigt öppet för åsikter och det anses vara "högt i tak".

Arbetas det något med småskaliga CSR frågor som personalen själva kan vara med att påverka?

Det finns rutiner för exempelvis sopsortering men det skulle gå att arbeta mycket mer med uppmuntring av exempelvis samåkning, energibesparingar i företagets fastigheter och så vidare. På grund av företagets karaktär som energiproducent så tar de stora frågorna nästan allt fokus och de små vardagliga kringfrågorna kommer vanligtvis i skymundan.

5.2 SKF

5.2.1 Respondentens bakgrund och tjänstens utformning

Respondenten är en kvinna med ursprung i Malaysia som idag arbetar som Communications manager på SKF:s Corporate Sustainability Department. Hon har en bakgrund inom internationell ekonomi och började på SKF 2002 då hon i tre och ett halvt år arbetade med finansiella frågor på ett av SKF:s affärsområden. Det team respondenten tillhör idag kallas Corporate Sustainability Department och bildades 2006. Detta är det team på SKF som reglerar företagets arbete med CSR frågor vilket är ett koncept de själva benämner med SKF Care. Konceptet innefattar områden så som Omsorg för affärsverksamheten (Business Care), Omsorg om de anställda (Employee Care), Omsorg om miljön (Environmental Care) samt Omsorg om det samhälle där de verkar (Community Care).

Detta är ett koncept som utvecklats internt inom organisationen och ingen hjälp av externa organisationskonsulter har utnyttjats för detta arbete.

Respondentens initiala arbetsuppgifter bestod i att hantera teamets interna- och externa kommunikation. Den interna kommunikationen innebär mycket arbete med att upplysa medarbetare samt skapa förståelse inom organisationen om hållbarhetsarbete och klimatpåverkan. Externt syftade arbetet till att analysera investerare och NGO:s (NGO = non-governmental organization, icke statliga organisationer), exempelvis Amnesty international, och skapa en dialog med dem. Ungefär så går det att sammanfatta det arbete och den kommunikation som hon tidigare utförde. Numera inkluderar arbetsuppgifterna även de andra aspekterna så som uppförandekod och socialt arbete med anställda och samhälle. Hon observerar organisationen och analyserar vilken strategi de ska använda sig av. Detta sammanfattar hennes huvudsakliga arbetsområden.

Utöver respondenten består teamet av fem personer, vilka är: en ansvarig för hela teamet, två personer som arbetar med miljö hälsa och säkerhet (certifieringar), en som utför sin doktorsexamen och som kommer att arbeta med miljö- och ecoportföljen och en person som arbetar med kommunikation tillsammans med respondenten. Alltså ett ganska litet centralt team.

Finns det någon egentlig startpunkt då företaget började arbeta med CSR frågor?

Det är svårt att definiera någon speciell tidpunkt när arbetet började och SKF har på ett eller annat sätt arbetat med frågor relaterat till det som idag kallas CSR. Företaget har sedan starten alltid brytt sig om de anställda och så vidare.

För att nämna några milstenar så började SKF att aktivt arbeta med miljö på 80-talet där de startade med att utfärda en separat miljörapport 1984 och 1989 introducerade de sin miljöpolicy. På 80-talet arbetade SKF även efter olika hälso- och säkerhets certifieringar så som ISO 14000 och OHSAS 18000. År 2002 infördes en uppförandekod och 2005 lanserades ett koncept som kallas "beyond zero, utöver noll" vilket är ett samspel mellan miljö och ekonomi i ett steg att göra miljö till en affärsmöjlighet.

Sociala frågor och policy för samhällsfrågor grundades 2006 och var en policy från SKF om att arbeta mer för samhället lokalt.

Sättet vi nu definierar CSR och hållbarhet kallar vi SKF Care, vilket omfattar fyra områden som hjälper SKF att upprätthålla hållbart arbete på lång sikt.

Skiljer sig arbetet med dessa frågor inom organisationen och ser det annorlunda ut på olika avdelningar?

Ja det gör det men i vissa avseenden så ser riktlinjerna lika ut för alla affärsområden, i SKF-standard finns dessa med, exempelvis uppförandekod affärsetik, ISO 14000, CO2 mål med 5 % minskning per år, återvinning av metallskrot och så vidare. Vad gäller de andra aspekterna som att arbeta med samhällsfrågor etc. så utförs det mer centralt. SKF har 130 fabriker runt om i världen och alla arbetar inte på samma sätt. Alla är inte lika aktiva vad det gäller exempelvis minskning av CO2 utsläpp, återvinning, satsa på bättre isolering av väggar och fönster och så vidare.

Hur upplever kunderna ert arbete med CSR frågor?

SKF var ganska tidiga vad det gäller att arbeta med miljöförbättrande teknologi i sina kullager fabriker. 2005 lanserades konceptet "beyond zero" men innan det bestod huvudsaken av miljöarbetet i att reducera risker. Detta innebär att följa de lagliga aspekterna vad det gäller miljölagstiftningen i syfte att undvika problem och böter. Med andra ord så bestod arbetet i att göra precis nog för att hålla sig inom de lagliga ramarna. År 2005 började SKF att tänka om och funderade på vad vi kan göra utöver de lagliga aspekterna. Hur kan våra produkter hjälpa kunderna att i sin tur minska sina utsläpp och energieffektivisera deras produkter med hjälp av våra. Konceptet består i att ta fram produkter som faktiskt kan spara mer energi under sin drifttid än vad som gick åt vid tillverkningen. Ett steg i den riktningen var när SKF tog fram sitt nya kullager 2007 som

de kallar sitt energieffektiviserande kullager. Drivkraften var vid den tiden inte direkt aktiv efterfrågan på detta då SKF ses som en komponent tillverkare snarare än en huvudleverantör hos sina kunder. Kunderna såg inte SKF som en nyckelpartner vad det gäller energieffektivisering. Detta har dock svängt något sedan 2005 då SKF har lyckats påvisa stora energibesparingar för sina kunder med hjälp av egna produkter.

De arbetar mycket tillsammans med fordonsindustrin, vindkraftsindustrin, pappersbruk och försöker hjälpa till att minska energiåtgången med hjälp av sina produkter. En sak är klar för SKF vilket är att de försöker använda sin teknik i syfte att profilera företaget som en värdefull partner för sina kunder.

SKF levererar vanligtvis till OEM (Original Equipment Manufacturer) tillverkare vilket gör att de blir en del i ett större sammanhang men kunderna överlag verkar känna sig trygga med att SKF är en tillförlitlig tillverkare av energieffektiva produkter.

Hur ser en typisk dag ut för dig och ditt team i det dagliga arbetet?

Teamet arbetar framförallt med policys, riktlinjer och support vilket gör att de i sig inte utför CSR arbetet utan det sker snarare i fabriken. Teamet agerar mer som en facilitator och ser till att organisationens 41000 anställda arbetar mot samma mål och rör sig i rätt riktning. Detta arbete innefattar en hel del kommunikation i syfte att sprida och förankra information.

En uppgift som måste göras i slutet av varje år är att samla in data från varje avdelning för att sedan rapportera det vidare till VD och sammanställa det till årsredovisningen.

På varje fabrik finns en miljö- och säkerhetskoordinator (EHS-kordinator = Environmental Health and Safety coordinator) som sköter rapporteringen i fabriken vilka i sin tur rapporterar vidare till respondentens team. Rapporteringen kan ske varje månad, kvartal eller år beroende på vilken sorts information det handlar om. De sammanställer all data på en datainsamlings portal där systemet sedan aggregerar all information så att respondentens team kan utläsa de parametrar som efterfrågas. Exempel på sådana parametrar kan vara hur mycket koldioxidutsläpp som orsakas av organisationen, hur olycksstatistiken ser ut etc. Vidare så rapporterar respondentens team denna information till VD vid varje kvartal.

I varje land finns även en EHS country coordinator. Om teamet vill veta mer om situationen och olika parametrar i exempelvis Kina så kontaktar de sin EHS country coordinator i det landet. Om informationen de är ute efter gäller en specifik fabrik i Kina så kontaktar denne

sedan i sin tur EHS koordinatör i den fabriken och förmedlar informationen vidare till respondentens team.

För annan typ av information så som mänskliga rättigheter så kontaktas HR avdelningen.

Nyligen så har respondenten även påbörjat ett projekt med att ta fram ett E-learning verktyg för att informera och undvika korruption.

Innebär det mycket resande för ditt team och reser ni ofta ut och besöker de olika avdelningarna?

Som ett team ja. För att kunna ta fram olika policys och riktlinjer är det viktigt att ha en bra förståelse för hur det ser ut i verkligheten.

Respondentens team åker ut för att exempelvis göra en granskning av att certifieringsreglerna ISO14000 och OHSAS 18000 efterföljs. Andra åker ut och gör presentationer och träffar nyckelpersoner på avdelningarna för att driva CSR arbetet framåt och i rätt riktning.

Det gäller att skapa en bra kontakt med vederbörande samt själva skaffa sig information om vad som egentligen händer för att inte sitta och ta fram policys som inte är realistiska att genomföra.

Hur arbetar du för att involvera resterande personal i CSR frågorna?

Det viktigaste verktyget enligt respondenten är att informera och kommunicera ut de målsättningar som finns med arbetet.

Utan tillräcklig information om målsättningen så blir det lätt åtskilliga policys och riktlinjer att följa vilka saknar mening då syftet är oklart.

I detta fall blir uppgiften för respondentens team att informera och stötta de ansvariga för CSR arbetet på respektive affärsområde och fabrik. Det är dessa som hanterar det dagliga arbetet med implementering och uppföljning av strategin.

Känner du att det sitter i företagskulturen att vara miljömässigt engagerad?

SKF är ett globalt företag vilket medför att arbets- och tankesätt skiljer sig mycket åt mellan olika fabriker och länder.

Respondenten menar dock att land och kultur spelar mindre roll för graden av miljömässigt engagemang utan hennes erfarenheter säger att det till största delen hänger samman med huruvida ledningen är engagerade eller ej.

Har ert CSR-arbete nyligen genomgått någon form utav förändring och vilka lärdomar har man dragit av detta?

De största förändringarna skedde 2005 och 2006 då respondentens team sattes samman och en stor satsning utfördes i syfte att stärka och utöka SKF:s arbete med CSR frågor och profilera sig som en hållbar samarbetspartner.

Lärdomarna kan sammanfattas med att inga stora förändringar sker över en dag utan det tar tid att implementera nya tankesätt. Mycket arbete har gjorts inom området men det finns ständigt nya områden där det går att förbättra och arbetet fortsätter att utvecklas. Nyligen har även försök gjorts med att utföra olika former av livscykel analyser på några av SKF:s produkter. Detta är ett komplicerat och mycket kostsamt arbete men förväntas användas i större omfattning i framtiden.

Hur ser rutiner för uppföljning av CSR arbetet ut?

Uppföljningen sker genom att kontinuerligt samla in data från respektive affärsområde och fabrik. Dessa data tillhandahålls av EHS koordinatorn från respektive område.

Hur förmedlar SKF sitt CSR arbete?

Detta sker i många former så som intranätet, årsredovisningen, personliga samtal med anställda och kunder samt internet. Då SKF engagerar sig i något speciellt sammanhang så som exempelvis vid översvämningarna i Pakistan så sammanställer respondenten en berättelse om detta arbete och hur det har bemötts. Hjälpen kan i dessa fall röra sig om att SKF tillhandahåller utrustning för vattenrening eller andra nödvändigheter.

Respondenten påpekar att SKF skulle kunna vara mycket bättre på att mer frekvent uppdatera de olika informationskällorna om SKF:s CSR arbete då exempelvis information som förmedlas i årsredovisningen redan är ett år gammal när den publiceras.

Hur hanteras skiljda åsikter om CSR frågor inom koncernen?

Olika frågor bearbetas på ett mycket "svenskt" sätt och beslut föregås av mycket möten och diskussioner. Respondenten upplever inte att skiljda åsikter är något problem i den dagliga verksamheten utan beslut tas genom diskussioner och förankras slutligen av VD.

Hur ser organisationsstrukturen ut?

Företaget är uppbyggt som en matrisorganisation men jämfört med exempelvis amerikanska mått mätt så kan organisationskulturen betraktas som relativt platt i sin struktur.

Arbetas det något med småskaliga CSR frågor som personalen själva kan vara med att påverka?

Detta är ett arbete som hanteras lokalt på varje avdelning.

Respondentens team arbetar snarare med de större övergripande frågorna och sätter upp policys och riktlinjer för vad som ska gälla för organisationen som helhet.

5.3 Sammanfattning av det empiriska materialet med återkoppling till uppsatsens frågeställningar

De båda respondenterna har vitt skilda bakgrund och deras praktiska arbetssätt skiljer sig även åt i relativt stor omfattning. Göteborg Energi är ett kommunalt bolag med ca 1100 anställda medan SKF är ett större världsomspännande bolag med ca 41000 anställda. Denna skillnad i storlek samt verksamhetsområde visar sig även i avsatta resurser tillägnade CSR arbete. Göteborg Energi har för närvarande en halvtidsanställd för CSR arbete medan SKF har ett team av sex personer. Nedan följer en återkoppling till de frågeställningar som presenterades i kapitel 1.3. Tänkbara svar på frågeställningarna är kort sammanfattade med utgångspunkt i det empiriska materialet.

- Hur implementeras företagets CSR-strategi i organisationen med hjälp utav den dagliga verksamheten?

I detta avseende har Göteborg Energi en allmän implementeringsrutin inom organisationen där informationen först och främst sprids via intranätet. Utöver detta skall nyckelpersoner

finnas på plats vid avdelningsmöten där de personligen berättar och informerar om nya arbetsätt.

På SKF arbetar teamet framförallt med policys, riktlinjer och support vilket gör att de i sig inte utför CSR arbetet utan det sker snarare i fabrikena. Teamet agerar mer som en facilitator och ser till att organisationens 41000 anställda arbetar mot samma mål och rör sig i rätt riktning. Detta arbete innefattar en hel del kommunikation i syfte att sprida och förankra information. Respondentens team på SKF, åker ut för att exempelvis göra en granskning av att certifieringsreglerna ISO14000 och OHSAS 18000 efterföljs. Andra åker ut och gör presentationer och träffar nyckelpersoner på avdelningarna för att driva CSR arbetet framåt och i rätt riktning.

- Vilka aktiviteter genomför den ansvarige för att strategin ska bli bestående?

Respondenten på Göteborg Energi berättar att det finns flera nätverk inom koncernen varav miljö är ett och består av en person från varje affärsområde vilka träffas fyra gånger om året för att nätverka och utveckla arbetet.

Respondenten på SKF menar att det viktigaste verktyget är att informera och kommunicera ut de målsättningar som finns med arbetet. Utan tillräcklig information om målsättningen så blir det lätt åtskilliga policys och riktlinjer att följa vilka saknar mening då syftet är oklart. I detta fall blir uppgiften för respondentens team på SKF att informera och stötta de ansvariga för CSR arbetet på respektive affärsområde och fabrik. Det är dessa som hanterar det dagliga arbetet med implementering och uppföljning av strategin.

- Vilken roll har den ansvarige i implementeringen?

Respondentens roll på Göteborg Energi består i att samordna och driva miljöarbetet vilket i termer av begreppet CSR endast beaktar miljöaspekten. Respondenten ingår i en stab innehållande miljö-, säkerhets- och kvalitetscontroller som rapporterar direkt till VD.

Göteborg Energi består av flera affärsområden vilka av respondenten benämns "linjen". Den övergripande rollen består i att bevaka arbetet på "linjen" och se till att det bedrivs på ett någorlunda enhetligt sätt samt att lokalisera nya effektivare arbetsätt. Arbetet innefattar även en liten del av kommunikationsfrågor där arbetet består i att ta fram underlag för kommunikation rörande miljö. För att involvera resterande personal i CSR frågorna så är

respondenten ute och pratar med personalen i organisationen. Hon poängterar dock att på grund av att tjänsten är på halvtid så hinner hon ej med detta i den omfattning som önskas.

På SKF bestod respondentens initiala arbetsuppgifter i att hantera teamets interna- och externa kommunikation. Den interna kommunikationen innebär mycket arbete med att upplysa medarbetare samt skapa förståelse inom organisationen om hållbarhetsarbete och klimatpåverkan. Det är framför allt den interna kommunikationen som går att relatera till hennes arbete med implementeringen av CSR inom organisationen. Numera inkluderar arbetsuppgifterna även de andra aspekterna så som uppförandekod och socialt arbete med anställda och samhälle. Hon observerar organisationen och analyserar vilken strategi de ska använda sig av.

- Hur ser beslutsfattandet ut?

Respondenten på Göteborg Energi ingår i en stab innehållande miljö-, säkerhets- och kvalitetscontroller som rapporterar direkt till VD. Göteborg Energi arbetar mycket med bolagets ställningstagande och det finns en öppenhet för idéer och åsikter inom ramen för företagets vision. Däremot anses det viktigt att skiljda åsikter hanteras internt och utåt sett ska en enhetlig och tydlig ståndpunkt uppvisas. Företagsstrukturen är inte så platt utan relativt hierarkiskt men väldigt öppet för åsikter och det anses vara ”högt i tak”.

På SKF samlas data in i slutet av varje år från respektive avdelning vilket sedan rapporteras vidare till VD och sammanställs till årsredovisningen. På varje fabrik finns en miljö- och säkerhetskoordinator (EHS-kordinator = Environmental Health and Safety coordinator) som sköter rapporteringen i fabriken vilka i sin tur rapporterar vidare till respondentens team. Rapporteringen kan ske varje månad, kvartal eller år beroende på vilken sorts information det handlar om. Vidare så rapporterar respondentens team denna information till VD vid varje kvartal. I varje land finns även en EHS country coordinator. Om teamet vill veta mer om situationen och olika parametrar i exempelvis Kina så kontaktar de sin EHS country coordinator i det landet. Om informationen de är ute efter gäller en specifik fabrik i Kina så kontaktar denne sedan i sin tur EHS koordinatören i den fabriken och förmedlar informationen vidare till respondentens team. Företaget är uppbyggt som en matrisorganisation men jämfört med exempelvis amerikanska mått mätt så kan organisationsstrukturen betraktas som relativt platt.

- Vilka delar av organisationen är inblandade i arbetet?

Göteborg Energi består av flera affärsområden vilka av respondenten benämns ”linjen”. Den övergripande rollen består i att bevaka arbetet på ”linjen” och se till att det bedrivs på ett någorlunda enhetligt sätt samt att lokalisera nya effektivare arbetssätt. Miljöarbetet är till viss del uppdelat där varje affärsområde har sina egna riktlinjer i syfte att uppnå företagets vision. Det sociala ansvaret arbetas inte heller med på central nivå av någon speciell enhet utan även det är utspritt och fördelat på respektive affärsområde. Det som styrs centralt är koncernens affärsplan där vision och riktlinjer förmedlas samt företaget följer även en miljöplan för att uppnå ett hållbart Göteborgssamhälle. I dessa planer finns det tydligt angivet vad som ska göras samt hur mycket som ska satsas på exempelvis hållbara energilösningar. När det gäller de sociala frågorna så är de inte alls lika tydligt formulerade.

På SKF skiljer sig arbetet med dessa frågor inom organisationen och ser det olika ut på olika avdelningar. I vissa avseenden så ser riktlinjerna lika ut för alla affärsområden, i SKF-standard finns dessa med, exempelvis uppförandekod affärsetik, ISO 14000, CO2 mål med 5 % minskning per år, återvinning av metallskrot och så vidare. Vad gäller de andra aspekterna som att arbeta med samhällsfrågor etc. så utförs det mer centralt. SKF har 130 fabriker runt om i världen och alla arbetar inte på samma sätt. Alla är inte lika aktiva vad det gäller exempelvis minskning av CO2 utsläpp, återvinning, satsa på bättre isolering av väggar och fönster och så vidare.

6 Analys

I detta kapitel diskuteras det empiriska material som studien behandlat. Analysen tar stöd av den teori som behandlats i uppsatsen samt andra relevanta ledarskapsteorier. Därefter mynnar analysen i slutsatser och förslag till framtida forskning.

Respondenten på Göteborg Energi benämns resp.1 i texten medan respondenten på SKF betecknas som resp.2.

6.1 Introduktion av analysen

En analys av intervjuerna i det empiriska materialet visar på en tydlig skillnad i det praktiska arbetet med CSR frågor mellan de studerade verksamheterna. Resp. 1. på Göteborg Energi agerar utifrån ett akut problemlösnings perspektiv med begränsade resurser medan resp. 2. tilldelas större resurser av SKF och arbetar i ett team med ett mer systembaserat arbetssätt. Enligt uppsatsens problemdiskussion så är begreppet CSR mångfacetterat och uppfattningen om vad en bra CSR strategi ämnar resultera i skiljer sig åt, sett ur olika perspektiv. Det jag dock kan utläsa ur studien av de två skilda organisationerna är att de stora skillnaderna inte ligger i visionen av vad strategin ämnar resultera i utan snarare i den praktiska processen för att nå dit. Jag är fullt medveten om att det inte går dra några generella slutsatser från en studie av två intervjuer i två organisationer och det var inte heller syftet med studien. Trots det så uppdagades stora skillnader i organisationernas praktiska arbete och det blev intressant att analysera vad som de facto låg bakom dessa olikheter. Mot denna bakgrund så inleds analys kapitlet med att definiera skillnader och likheter i arbetspraktik mellan företagen. Vidare kopplas detta till uppsatsens teoretiska referenser och efterföljs av ett avsnitt där kopplingar till litteratur, vilka behandlar praktiskt ledarskap, utförs. Slutligen utförs en analys av skillnader och likheter i företagsstruktur mellan organisationerna i syfte att finna samband detta och praktiskt agerande.

6.2 Skillnader och likheter i arbetspraktik mellan Göteborg Energi och SKF

Respondenterna är båda kvinnor men med olika åldrar, ursprung och bakgrund. Resp.1 är något äldre med svenskt ursprung och bakgrund inom kemi och miljö medan resp.2 är en medelålders kvinna med ursprung i Malaysia och en bakgrund inom internationell ekonomi. Det är svårt att avgöra om dessa skillnader på något sätt yttrar sig och påverkar deras sätt att

arbete. Olika erfarenheter påverkar tankemönster och sätt att agera på men då de är anställda för att utföra relativt lika arbetsuppgifter så förväntas ändå resultatet mynna i liknande form. Det som skiljer sig mycket i tjänsternas utformning är att Göteborg Energi för tillfället har sin tjänst som CSR ansvarig endast tillsatt på halvtid medan SKF har ett helt team av sex personer som arbetar med CSR relaterade frågor. SKF är ett mycket större företag än Göteborg Energi men denna skillnad i resurstillgång påverkar naturligtvis arbetets utformning avsevärt. Resp.1 får kämpa med att hinna med det mest grundläggande arbetet vilket SKF benämner riskminimering, det vill säga kontrollera att de lagliga kraven efterföljs. Tjänsten på Göteborg Energi är även tillfälligt tillsatt på halvtid av resp.1 som inhyrd konsult från Vattenfall Power Consultant vilket eventuellt kan påverka förbindelsen och engagemanget till företaget. Trots detta så har resp.1 haft positionen i tre år och inga tecken tydde på detta utan hon verkade djupt engagerad och uttryckte sig som att ”vi” på Göteborg Energi arbetar på detta sätt. En sak som eventuellt avspeglade att hon arbetade som inhyrd konsult var att hon agerade något försiktigt och ville även kontrollläsa min transkribering av intervjun så att inga ”missförstånd” ägt rum.

På SKF finns mycket större resurstilldelning inom området vilket medför att de har möjlighet att utföra de moment som resp.1 uttryckligen önskar att hon själv hade resurser till. Resp.1 påpekar vid flertalet tillfällen att hon skulle vilja ha mer tid till att besöka de olika affärsområdena internt samt att ha större möjligheter och tid till att utvärdera stödåtgärder till olika samhällsliga föreningar eller liknande. Resp2. har kommunikation som huvudsaklig arbetsuppgift och det märktes under intervjun att hon har stor vana vid att uttrycka och förmedla SKF:s CSR arbete. Det märks att SKF lägger stora resurser på detta och de använder sig av konceptet ”beyond zero” för att stärka sin position på marknaden. Det ligger med andra ord större vinstintresse bakom konceptet CSR från SKF:s sida, vilket även speglar sig i deras satsning inom området. SKF använder sin CSR strategi för att särpräglade och positionera sitt märke och sina produkter på marknaden i enlighet med ett av Mintzberg’s ”fem P” [5], [6].

6.3 Företagens arbetspraktik kopplat till uppsatsens teoriavsnitt

Vad det gäller det organisatoriska upplägget för hur CSR frågor beslutas och förankras inom organisationen så arbetar de båda företagen mycket lika. CSR behandlas som en managementfråga och den grundläggande strategin utarbetas i ledningsgruppen. Dessa strategier arbetas i båda fall fram genom att olika förslag diskuteras och till slut förankras av högsta ledningen. Dessa grundläggande strategier är sedan tydligt formulerade i respektive

företags affärsplan. Detta är även i enlighet med vad den svenska affärstidningen csripraktiken [4] förespråkar då det gäller att arbeta fram en CSR strategi för företag samt få den trovärdig och långsiktigt hållbar. Det går även härleda till Mintzberg's beskrivning om att arbeta efter en planerad strategi [5], [6]. Här påpekar även resp2. att SKF själva har arbetat fram sin strategi med CSR frågor och inte använt sig av externa organisationskonsulter för detta arbete. Detta är något de är stolta över och de anser att det krävs djup förståelse och kunskap om företagets funktion och verksamhet för att arbeta fram sådana riktlinjer.

För att implementera och följa upp CSR arbetet så är båda företagen av den storleken att ansvaret måste fördelas och varje affärsområde, samt i SKF:s fall även fabrik och land, har en utsedd person som på lägre nivå ansvarar för att företagets vision efterlevs. Dessa koordinatörer rapporterar sedermera aggregerad information om det lokala CSR arbetet till respektive företags respondent och team.

Majoriteten av kontakten sker över intranätet men båda respondenter poängterar vikten av den personliga kontakten då olika riktlinjer och strategier skall förmedlas. Det förekommer alltid en form av motstånd inom organisationer då idéer om nya arbetssätt eller riktlinjer skall kontextualiseras [2]. Detta kan bero på flera olika orsaker så som kultur eller svårigheter med att bryta invanda mönster och så vidare. Båda respondenterna verkar vara väl medvetna om svårigheterna med att på ett effektivt sätt kommunicera ut strategin och undvika att den stannar vid en slags fasad likt begreppet "greenwashing" och blir en slags skenmanöver i syfte att skapa fördelar gentemot konkurrenter [5], [6]. De instämmer båda i att kommunikation fungerar bättre än information och resp.2 poängterar att det är mycket viktigt att kommunicera ut målsättningen med arbetet för att skapa mening för individen. I detta fall har resp.1 en klar nackdel med sina bristande resurser av tid då hon ej hinner med så mycket mer än det kortsiktigt nödvändiga för att upprätthålla lagliga krav.

En ytterligare aspekt som företagen har gemensamt är att försök har gjorts med att förlänga organisationens CSR arbete med att även inkludera leverantörskedjan. I detta sammanhang poängterar båda respondenter svårigheter med detta sett ur olika synvinklar utifrån respektive företags position. Göteborg Energi anser sig ha svårigheter med att ställa krav på sina leverantörer då de ej har någon huvudleverantör utan köper små volymer ur ett brett sortiment. SKF:s levererar å sin sida produkter till framför allt OEM tillverkare och ses som en komponent tillverkare snarare än en huvudleverantör av sina kunder. Trots detta profilerar sig SKF nu med att kunna generera betydande energieffektiviseringar för sina kunders slutprodukter och båda företagen har påbörjat försök med livscykelanalyser av sina produkter.

I dessa fall innefattas hela livscykeln från ”cradle to grave” vilket är ett enormt tidskrävande och kostsamt arbete. I båda företagens fall har detta arbete avstannat något men förfrågningar och kontroller av sina leverantörers CSR arbete genomförs kontinuerligt. Detta led i arbetet förespråkas även av den svenska affärstidningen csripraktiken och rekommenderas framförallt till företag som har sin produktion i länder med sämre socialt skyddsnät och bristande miljökontroll [4].

Sättet de båda företagen förmedlar sitt CSR arbete ter sig relativt lika och sker i många former så som intranätet, årsredovisningen, personliga samtal med anställda och kunder samt framförallt via internet. I detta avseende påpekar båda respondenterna att företaget skulle kunna bli bättre på att förmedla vad de gör samt mer frekvent uppdatera informationskällorna. Resp.1 belyser även att det faktum att Göteborg Energi är ett relativt lokalt förankrat kommunalägt bolag medverkar till en något återhållsam satsning på att förmedla CSR arbetet externt. De ser med andra ord inte vikten av att positionera sig på marknaden genom en i alla avseenden väl utvecklad CSR strategi. Fokus för Göteborg Energi ligger i att följa de lagliga aspekterna samt att i stor grad använda sig av miljömässigt konkurrenskraftig energiproduktion.

6.4 Företagens arbetspraktik kopplat till ledarskapsteorier

Ledarskapsteorier skiljer ofta på chefer och ledare. Ledare anses ha en förmåga att knyta människor till sig, motivera och engagera medan chefer definieras av sin position, inte av sin personlighet [10], [11]. En stor del av chefers tid och energi upptas av ett administrativt processarbete varvid jag ser stora likheter med resp.1:s dagliga arbete. Det är på inget sätt något hon valt själv men tjänstens utformning och företagets begränsade satsning inom området är orsaker som bidragit till detta. Enligt mina observationer så kantas resp.1:s dagliga arbete av ett slags akut problemlösande vilket jag tycker SKF har ett passande namn för, nämligen ”riskminimering”. Det är precis vad det för närvarande handlar om för Göteborg Energi då ordinarie tillsatt för positionen är sjukskriven och en halvtidsanställd konsult hyrdes in för att säkerställa att de lagliga kraven efterföljs. Resp.1 beklagar sig även något över sin situation då hon överöses av administrativt arbete samtidigt som hon ser behovet av att i större grad besöka de olika affärsområdena och agera ledare och visionär. Trots detta så tog hon sig tid med relativt kort varsel att ställa upp på en intervju där hon förmedlade Göteborg Energi:s arbete och visioner.

Från min sida sätt så sitter resp.2 i en mycket attraktivare position då hon slipper att på samma sätt som resp.1 slå i underläge. Hon behöver inte känna sig lika splittrad då hon omges av ett team där var och en har sitt eget ansvarsområde. Resp.2:s ansvarsområde är kommunikation och hon kan lägga alla sina resurser på att planera och utföra detta på bästa sätt. I detta fall får jag större associationer till beteckningen ledare då detta arbete inte är lika administrativt reglerat utan i hög grad kan styras av individen själv.

Jag tycker mig se att kopplingen mellan graden av resurser tilldelade CSR arbete och graden av engagemang i frågan från företagets sida hänger mycket samman med huruvida företagets ledning har genuint intresse i frågan eller ser ett profit samband. Detta kan bland annat härledas från att resp.2 berättar om VD:s genuina miljöintresse samt att SKF har valt att kombinera detta med att profilera sig som en leverantör av energieffektiva produkter. Genom att differentiera sig på marknaden med en sådan profil så har SKF möjlighet att bilda värdeskapande fördelar gentemot sina konkurrenter och på sikt öka sina vinster.

Strategisk positionering handlar om att utföra "olika aktiviteter än sina konkurrenter" eller utföra "liknande aktiviteter på ett bättre sätt" [18].

Göteborg Energi har omgärdats av viss turbulens inom organisationen den sista tiden vilket även medfört att högsta ledningen fått avgå. Detta medför naturligtvis att vissa långsiktigt viktiga frågor nedprioriteras något och endast det mest akuta behandlas. Ledarskap i ett sådant scenario kan liknas vid "ledarskap i svåra situationer" [13] vilket behandlas i Ledarskapsboken [14]. Här beskrivs hur ledarskapet förändras under krissituationer och går igenom olika faser så som före-, under- och efterfasen. Något som är mycket viktigt i sådana situationer är att arbetet sedan innan är väl planerat och strukturerat för att fungera väl även då turbulens uppstår. I det stora hela anser jag att Göteborg Energi har hanterat det grundliga CSR arbetet väl men på grund av vissa nedprioriteringar så har extra arbetet utöver det mest grundläggande fallit tillbaka något. Problematiken med att ledningen får ägna sig åt för mycket "brandkårsutryckningar" är att det tar uppmärksamheten från den viktiga uppgiften att leda och styra verksamheten utifrån mål. En risk med det är att medarbetarna till sist slutar tro på de uppsatta målen och de stannar vid fina ord i affärsplanen [12].

6.5 Skillnader och likheter i företagsstruktur mellan Göteborg Energi och SKF

Vid insamling och analys av det empiriska materialet så framkom stora skillnader samt även vissa likheter för respektive företags praktiska arbete med CSR. Som en följd av dessa variationer i tillvägagångssätt anser jag det intressant att belysa skillnader och likheter i företagsstruktur mellan organisationerna. Det kan eventuellt vara så att det är företagsstrukturen som i hög grad färgar arbetet med CSR frågor inom organisationen.

6.5.1 Skillnader i företagsstruktur

Göteborg Energi är ett relativt lokalt förankrat kommunalt bolag med ca 1100 anställda. Deras huvudsakliga verksamhetsområde är att producera och sälja energi i olika former. Ur leverantörssynpunkt så köper de relativt små kvantiteter av ett stort antal produkter vilket gör dem mindre inflytelserika och mindre benägna att ställa stora krav på dessa.

SKF är ett mycket större och även globalt företag med ca 41000 anställda. SKF tillverkar huvudsakligen kullager och deras produkter är en av flera sammansatta produkter hos sina konsumenter.

6.5.2 Likheter i företagsstruktur

En likhet med de båda företagen är att de båda är miljöcertifierade enligt ISO 14001 och själva anser sig aktivt arbeta för ett hållbarare samhälle. Båda företagen har en matrisartad hierarkisk organisationsstruktur men båda anser att det råder en stor öppenhet för åsikter och strukturen upplevs många gånger relativt platt. På samma sätt svarar båda respondenterna på frågan om hur meningsskiljaktigheter hanteras inom organisationen att sådant löses genom samtal och diskussioner. Det råder en stor öppenhet för egna idéer och åsikter inom ramen för företagets vision men de slutgiltiga besluten fattas av företagets VD.

6.5.3 Uppsummering av skillnader och likheter i företagsstruktur

Genom att ställa företagen mot varandra på detta sätt så blir framförallt de mest påtagliga skillnaderna tydliga. Detta är att de agerar på olika geografiska arenor, är mycket skilda i storlek samt producerar helt olika produkter. I detta avseende talar även Mintzberg om att utgångspunkten för lyckad strategisk affärsutveckling bestäms av företagets situation och företagets omvärld. Med detta antagande så är det företagsstrukturen som i hög grad färgar arbetet med CSR frågor inom organisationen.

7 Slutdiskussion

I detta kapitel sammanfattas och diskuteras analysen relaterat till syftet och undersökningsfrågorna. Vidare så förs en diskussion och förslag till framtida forskning ges.

7.1 Slutsatser och diskussion

Syftet med studien har varit att analysera vad ansvariga på företag gör för att implementera CSR-strategin i organisationen och framförallt hur de gör för att få strategin att bli bestående och genomsyra hela organisationen. En ytterligare frågeställning i syftet rör huruvida den planerade strategin matchar det praktiska förfarandet, vad var tanken och hur blev det? För att göra det har jag granskat den dagliga verksamheten i två olika företag med varierande storlek, produktsortiment samt geografiskt verksamhetsområde. En analys av de aktiviteter som utförs för att strategin skall förankras i organisationen har genomförts och jag har även sökt finna svar i huruvida aktiviteterna följer handlingsplanen. Det jag funnit är att arbetet i många avseenden skiljer sig åt mellan företagen och är starkt relaterat till respektive verksamhetsgren. Jag ser även att inom de verksamhetsområden som jag har granskat så är den aspekten inom CSR som behandlar miljö det som engagerar mest. En orsak till det skulle kunna vara att just detta är starkast debatterat inom media för tillfället. En annan aspekt vad det gäller miljö är att miljöförbättrande åtgärder i flera fall går att relatera till ekonomiska besparingar på grund av mindre energiförbrukning samt effektivare produkter. Speciellt i tider av åtstramningar i budgeten så går det att profilera sig genom att bidra med sådana besparingar. Hjälper det sedan även till med att höja företagets anseende bland allmänheten så är detta naturligtvis ett plus.

Flertalet av Sveriges medborgare verkar ha ett inneboende miljöengagemang samt att vi anser oss vara framstående inom medborgaransvar och jämställdhet. Ett sådant faktum gör det naturligtvis enklare för företag att implementera CSR strategier i den riktningen. Detta på grund av att det inte finns samma motstånd för dessa som eventuellt för andra åtgärder inom organisationen. Med ett stort inneboende engagemang hos arbetarna så följer samtidigt ett behov av att kontrollera att alla verkar i samma riktning och att det verkligen är ledningens strategi som efterlevs. Utöver detta så verkar arbetsgången med en strategi som CSR följa mönstret för kontextualisering, implementering och förankring för arbetet oberoende av den valda strategin. Avsnitt 2.2 i uppsatsens teoridel presenterar tydliga och handfasta

förfaringssätt för hur organisationer kan strukturera sitt CSR arbete i praktiken. Det visar sig även i min studie av de två företagen att de till stor del använder dessa steg och riktlinjer. Här avses det begynnande strategiarbetet, implementeringen i organisationen, transparens, utökat engagemang samt involvering av leverantörskedjan och slutligen uppföljning och kommunikation. I detta avseende går det att se stora likheter i synsätt på de båda företagen och de delar många uppfattningar om vad som skall eller bör göras. Det är när det kommer till frågan om hur det praktiskt skall utföras som det går att utläsa stora skillnader i förfarande. Detta område har forskaren Henry Mintzberg tillägnat mycket tid och han talar om att strategiarbete kan utföras på flera olika sätt samt att synen på strategi är individuell. Vidare så menar Mintzberg att utgångspunkten för lyckad strategisk affärsutveckling bestäms av företagets situation och företagets omvärld. Eftersom både företagets nuläge och omvärld är saker som är i ständig förändring så finns det således ingen standardlösning för hur ett företags strategi för affärsutveckling ska se ut [5], [6], se även teoriavsnitt 2.3. Jag anser att det är en mycket bra beskrivning och den förmedlar en förklaring till skillnaderna i praktiskt arbetssätt mellan de båda respondenterna. Det är inte så mycket de enskilda aktörerna som avgör hur det praktiska arbetet utformas utan det är organisationen som sätter förutsättningarna. Det som ytterligare tydliggör att de båda organisationerna har en relativt enhetlig bild av vad som skall göras framgår framförallt sett ur visionen som förmedlas på respektive företags hemsida.

Med dessa slutsatser måste jag tyvärr men ändå något väntat anföra att det inte finns något tydligt svar på det jag ämnade besvara med mitt arbete. Det vill säga vad företag gör för att implementera CSR-strategin i organisationen och framförallt hur de gör för att få strategin att bli bestående och genomsyra hela organisationen. Svaret är att det råder stora skillnader i praktiskt arbetssätt och förklaringen till det är inte de enskilda aktörerna utan det är framförallt organisationen och högsta ledningen som sätter förutsättningarna.

Vad det gäller frågeställningen huruvida den planerade strategin matchar det praktiska förfarandet så kan jag framför allt se skillnader i vad ett av företagen förmedlar på sin hemsida och vad som egentligen utförs. Till viss del hör det till ämnets karaktär att det är viktigt att förmedla en positiv bild externt men trots detta får jag intrycket att båda företag ämnar leva upp till sina visioner samt vad de förmedlar. Den uppfattning jag får är att det viktiga är ramarna i den avsedda strategin medan det inom dessa sedan råder en viss öppenhet för framväxande av praktiskt anpassade arbetsmetoder. Med detta sagt så blir svaret på den

frågan att så inte alltid verkar vara fallet men heller inte det viktiga utan prioritet ligger i att nå målet och för att göra detta krävs en viss flexibilitet och anpassning.

7.2 Avslutande reflektioner

Trots att det inte går att återge ett tydligt svar på syftets frågeställningar så anser jag att det går att ta lärdomar av studiens resultat. Studien pekar på att det inte räcker med att ledningen förmedlar en tydlig och klar vision om vad som skall göras genom att sätta det på pränt i affärsplanen samt förmedla det via internet. Lika stor vikt bör läggas på att planera hur det skall utföras samt att avsätta anpassade resurser utifrån organisationens förutsättningar. Parallellt med detta bör en öppenhet och flexibilitet i arbetet råda då omvärlden tenderar att förändras och öppna upp för nya hinder och möjligheter. Detta visar även på att det är svårt att systematisera det praktiska strategiska arbetet och detta underlättas sällan av ett skriftligt dokument. Kontentan är också att ledningen bör vidhålla ett visst engagemang även efter visionen är klargjord genom att stödja och uppmuntra en levande diskussion inom företaget. Ytterligare lärdomar jag tar med mig från denna studie är att oavsett hur klar och tydlig visionen för ett företag är så är vägarna till målet många och färgas av organisationers kontext. Vidare så är en pressad organisation som måste ägna sig åt upprepade ”brandkårsuttryckningar” för att vidhålla en stabil nivå, har svårigheter med att utveckla och driva sitt arbete framåt.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Det sker en relativt snabb utveckling av CSR och det forskningsområde jag valt att behandla i denna rapport anser jag skulle behöva mycket mer forskning. I rapporten har endast två företags berättelser bearbetats och trots att de skiljer sig i bransch och storlek så skulle det vara intressant att se hur andra typer av organisationer arbetar. En breddning av materialet skulle i detta fall även kunna göras genom att intervjua personer i flera led inom organisationen för att se hur de uppfattar ledningens arbete. Vidare så nämner representanten från båda de medverkande företagen, att försök har gjorts med att utföra livscykel analyser på några av företagens produkter. Jag tror att den typen av arbete kommer att utvecklas med tiden och det blir intressant att se hur företagen praktiskt kommer att använda sig av detta. På grund av utvecklingen inom området så blir den här typen av forskning något av en färskvara samtidigt som det hela tiden öppnas upp för nya intressanta vinklar att angripa. Genom att upprepa studien och inkludera fler organisationer med liknande- och/eller varierande

verksamhetsområden så skulle det eventuellt gå att utläsa fler och tydligare mönster för hur organisationen och ledningen sätter förutsättningar för praktiskt strategiarbete.

8 Källförteckning

8.1 Litteratur, vetenskapliga artiklar, internet

- [1] Ahrne, G & Papakostas, A. (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering*, Lund: studentlitteratur
- [2] Røvik, K. A. (2007) *Managementsamhället, trender och idéer på 2000-talet*, Oslo: Liber
- [3] Carroll A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organisational stakeholders, *Business Horizons*, July-August, pp 39-48
- [4] <http://www.csripraktiken.se/search/implementering>
- [5] Mintzberg, H. (1987) Five P:s for strategy, *California management review* fall 1987
- [6] Mintzberg, H. "Five Ps for Strategy" in *The Strategy Process*, pp 12-19, H Mintzberg and JB Quinn eds
- [7] Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press
- [8] goteborgenergi.se
- [9] skf.com
- [10] Massboda B-M, Peterson M, Rönneholm I (2008) *Att vara chef och ledare*, ScandBook
- [11] Brunsson N, Holmblad Brunsson K (2010) *Ledarskapsboken, Konsten att vara chef*, Liber
- [12] Forsberg K, Olsson P-O (2004) *Målbaserat Ledarskap, Bli effektiv som ledare och chef*, Liber
- [13] Larsson G (2010), *Ledarskapsboken, Ledarskap i svåra situationer*, Liber
- [14] Jönsson, S och Strannegård, L (2010). *Ledarskapsboken*, Liber
- [15] <http://www.csrvastsverige.se/>
- [16] Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*, (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- [17] www.regeringen.se/
- [18] Porter, M. E. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 1996: nov-dec, 61-78.

Bilaga 1: Intervjuguide

- Respondentens bakgrund och tjänstens utformning

Allmänt om hur företaget arbetar med CSR

- Varför började företaget arbeta med CSR-frågor? När startade detta arbete?
- Hur stor del av verksamheten består av CSR-arbete?
- Inom vilka områden arbetar man med CSR?
- Vilka frågor är särskilt viktiga för företaget? Har man någon policy?
- Hur är CSR-arbetet uppdelat inom företaget? Hur många arbetar med det och vad har de för uppgifter?
- Vad anser kunder om ert CSR-arbete?

Dagliga arbetsuppgifter för den CSR-ansvarige

- Hur ser en typisk dag ut för dig i ditt dagliga arbete?
- Innebär arbetet mycket resande?
- Vilka arbetsuppgifter är mest intressanta? Vilka är mindre roliga att utföra?
- Hur länge har du haft den position som du har idag? Vad har du lärt dig sen du började?
- Vilka svårigheter stöter du på i ditt dagliga arbete?
- Har ert CSR-arbete nyligen genomgått någon form utav förändring och vilka lärdomar har man dragit av detta?
- Varför anser du att CSR är viktigt?
- Har ni tagit in CSR-kunskap utifrån eller skapas den internt inom organisationen?
- Kan du nämna några viktiga lärdomar?
- Hur kommuniceras er CSR-strategi?
- Hur ser rutiner för uppföljning av CSR arbetet ut?
- Har ni riktlinjer för era underleverantörer och hur ser de i så fall ut?

De övriga medarbetarnas arbetsuppgifter

- Hur är arbetet organiserat? Vad har de övriga medarbetarna för uppgifter?
- Vilka har du närmast dig i ditt dagliga arbete?

- Är en speciell avdelning avsatt för CSR eller arbetar alla inom företaget med dessa frågor?

Implementering

- Hur ser kommunikationen internt ut?
- Vilka åsikter väger tyngst?
- Vilka problem och hinder har ni stött på under arbetets gång?
- Har det hänt att arbetet ändrat karaktär då nya möjligheter öppnat sig?
- Hur löser ni konflikter?
- Hur hanteras skiljda åsikter om CSR frågor inom koncernen?
- Hur ser organisationsstrukturen ut?
- Hur kommuniceras strategin i organisationen och når CSR den operativa kärnan?
- Vad görs för att få CSR-strategin att genomsyra hela organisationen?
- Hur sker kommunikationen ner i organisationen för att förmedla målet och få alla delaktiga?
- Vad görs för att få hela organisationen att genomsyras av strategin? När arbetet kärnverksamheten?
- Hur arbetar du för att involvera resterande personal i CSR frågorna?
- Hur skulle en arbetet se vid implementering av dessa frågor i organisationen?
- Känner du att det sitter i företagskulturen att vara miljömässigt engagerad?
- Hur informerar ni allmänheten om ert CSR arbete?
- Hur ser organisationskulturen ut?
- Har du chefsansvar?
- Arbetas det något med småskaliga CSR frågor som personalen själva kan vara med att påverka?

Bilaga 2: Definition av Global Compact

Global Compacts tio principer [17]

På "World Economic Forum" i Davos 1999 uppmanade FN:s generalsekreterare, Kofi Annan, näringslivet att ta globalt ansvar. Generalsekreterarens initiativ ledde till bildandet av "The Global Compact", som innefattar principer kring mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och korruption riktade till företag. Principerna baseras på FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna, ILO:s grundläggande konventioner om mänskliga rättigheter i arbetslivet, Rio-deklarationen samt FN:s konvention mot korruption.

Mänskliga rättigheter

Princip 1

Företagen ombeds att stödja och respektera skydd för internationella mänskliga rättigheter inom den sfär som de kan påverka; och

Princip 2

Försäkra sig om att deras eget företag inte är delaktiga i brott mot mänskliga rättigheter.

Arbetsvillkor

Princip 3

Företagen ombeds att upprätthålla ("uphold") föreningsfrihet och ett faktiskt ("effective") erkännande av rätten till kollektiva förhandlingar;

Princip 4

avskaffande av alla former av tvångsarbete;

Princip 5

faktiskt ("effective") avskaffande av barnarbete; och

Princip 6

Avskaffandet av diskriminering vid anställning och yrkesutövning.

Miljö

Princip 7

Företag ombeds att stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisker;

Princip 8

ta initiativ för att främja större miljömässigt ansvarstagande; och

Princip 9

Uppmuntra utveckling och spridning av miljövänlig teknik.

Korruption

Princip 10

Företag bör motarbeta alla former av korruption, inklusive utpressning och bestickning.