



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hur kommuniceras och integreras hållbarhet?

En studie om hur företag arbetar med att kommunicera och integrera
hållbarhet internt i organisationen

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2014

Handledare: Peter Beusch
Författare: Anneli Helenius
Emelie Hammar

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,

Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 14

Författare: Anneli Helenius och Emelie Hammar

Handledare: Peter Beusch

Titel: Hur kommuniceras och integreras hållbarhet? -En studie om hur företag arbetar med att kommunicera och integrera hållbarhet internt i organisationen

Bakgrund och problem: Att ha ett hållbart synsätt har blivit allt viktigare för såväl människor som företag under de senaste decennierna. Den interna kommunikationen i organisationer är grundläggande när det kommer till styrning av hållbarhet men tidigare studier har visat att kommunikationen internt i företag inte prioriteras när hållbarhetsinitiativ ska implementeras. Det finns många olika kanaler som kan användas för kommunikationen men ett problem kan ligga i att de anställda bli överösta med information och därav tappa intresset för hållbarhetsarbetet. Det finns även en problematik kring att företagsledningen förutsätter en kunskapsnivå hos medarbetarna som inte alltid förekommer.

Syfte och frågeställning: Denna uppsats ämnar undersöka hur företag kommunicerar hållbarhet internt. Vidare syftar uppsatsen till att skapa en förståelse för hur hållbarhet integreras i företagen samt vilka problem som kan föreligga i den interna kommunikationen.

1. *Hur arbetar företag med att integrera hållbarhetsarbetet i sin verksamhet?*
2. *Hur kommuniceras hållbarhetsarbetet internt?*

Avgränsningar: I denna uppsats har vi endast tittat på företagens interna kommunikation kring hållbarhet och har inte behandlat den externa kommunikationen. Vi har lagt fokus på hur arbetet ser ut på ett strategiskt plan och har således inte undersökt hur de anställda på ett operativt plan upplever hållbarhetsarbetet.

Metod: Kvalitativa intervjuer har genomförts med hållbarhetschefer från sex företag. Empirin från intervjuer och års- och hållbarhetsredovisningar har analyserats med hjälp av teoriramen som består av artiklar och böcker som behandlar kommunikation och integrering av hållbarhet.

Resultat och slutsatser: Då vi har undersökt området kommer vi fram till att flera av de studerade företagen försöker integrera hållbarhet i sin affärsstrategi och affärsmodell för att eftersträva att bygga upp en företagskultur baserad på detta synsätt. Flitigt använda kanaler för kommunikation är en uppförandekod samt ett intranät men problematik föreligger kring hur det ska användas samt att det riskerar att bli en envägsdiskussion till förmån för en interaktiv dialog mellan de olika parterna i företaget. Det föreligger även ett kunskapsgap i företagen där ledande befattningshavare förutsätter en kunskapsnivå som inte alltid existerar. För att komma till rätta med det krävs grundläggande utbildning för samtliga medarbetare både kring hållbarhet som koncept men också mer specifikt hur det aktuella företaget ska arbeta med det och vilka värderingar som ska gälla. Att gå mot en värdebaserad styrning där kulturen sätts främst tills att hållbarhetskonceptet är väl etablerat i hela organisationen innan formella styrmedel implementeras är även av betydelse.

Förslag till fortsatt forskning:

- Effekten av belöningsystem som är kopplat till hållbarhet.
- Hur företag ser på hållbarhet på kort och lång sikt
- En studie som behandlar hur anställda på operativ nivå uppfattar hållbarhetsarbetet

Nyckelord: Kommunikation, hållbarhet, integrering, ekonomistyrning

Förord

Vi vill tacka alla våra respondenter för att de ställde upp på intervju och bidrog till studien. Vi vill även tacka vår handledare Peter Beusch för all feedback han har givit oss. Slutligen vill vi tacka varandra för ett fint samarbete genom uppsatsens gång.

Göteborg, maj 2014

Anneli Helenius

Emelie Hammar

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE	3
1.4 FRÅGESTÄLLNING	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR	3
2. METOD	4
2.1 STUDIENS UTFORMNING	4
2.2 URVALSPROCESS	5
2.2.1 VAL AV FÖRETAG	5
2.2.2 VAL AV RESPONDENTER	6
2.3 DATAINSAMLING	6
2.3.1 INTERVJUTILLFÄLLET	6
2.3.2 ARTIKLAR OCH BÖCKER	7
2.4 DATABEARBETNING	7
2.5 STUDIENS TROVÄRDIGHET	7
2.5.1 RELIABILITET	7
2.5.2 VALIDITET	8
2.5.2.1 Intern giltighet	8
2.5.2.2 Extern giltighet	8
3. TEORIRAM	9
3.1 INTEGRATION AV HÅLLBARHET I FÖRETAG	9
3.2 FÖRETAGSKULTUR	10
3.2.1 UPPFÖRANDEKODER	10
3.2.2 HÅRDA OCH MJUKA IMPLEMENTERINGSSYSTEM	11
3.3 FÖRETAGSLEDNINGENS ROLL	11
3.4 ANSTÄLLDAS ROLL	12
3.5 KANALER FÖR KOMMUNIKATION	12
3.5.1 INTRANÄT	13
4. EMPIRI	15
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION	15
4.1.1 GREEN CARGO	15
4.1.2 HUSQVARNA	15
4.1.3 TELIASONERA	15
4.1.4 SANDVIK	15
4.1.5 STORA ENSO	16
4.1.6 SWEDISH MATCH	16

4.2 INTEGRATION	16
4.3 FÖRETAGSKULTUR	20
4.3.1 UPPFÖRANDEKOD	21
4.4 LEDNINGENS ROLL	22
4.5 ANSTÄLLDAS ROLL	23
4.6 KANALER FÖR KOMMUNIKATION	25
<u>5. ANALYS</u>	<u>27</u>
5.1 INTEGRATION AV HÅLLBARHET I FÖRETAG	27
5.2 FÖRETAGSKULTUR	29
5.2.1 UPPFÖRANDEKOD	30
5.3 FÖRETAGSLEDNINGENS ROLL	32
5.4 ANSTÄLLDAS ROLL	32
5.5 KANALER FÖR KOMMUNIKATION	34
5.5.1 INTRANÄT	35
<u>6. SLUTSATS</u>	<u>36</u>
6.1 HUR ARBETAR FÖRETAG MED ATT INTEGRERA HÅLLBARHETSARBETET I SIN VERKSAMHET?	36
6.2 HUR KOMMUNICERAS HÅLLBARHETSARBETET INTERNT?	37
<u>7. FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER</u>	<u>39</u>
<u>8. KÄLLOR</u>	<u>40</u>
8.1 TRYCKTA KÄLLOR	40
8.1.1 ARTIKLAR	40
8.1.2 BÖCKER	42
8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	42
8.2.1 ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNINGAR	42
8.2.2 WEBBSIDOR	42
8.3 INTERVJUER	43
<u>9. BILAGOR</u>	<u>44</u>
9.1 KONTAKTADE FÖRETAG	44
9.2 INTERVJUGUIDE	45

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Det har blivit allt viktigare på senare tid för både företag och för samhället som stort att ha ett hållbart synsätt. En inställning där människor, miljö och samhälle får lika stort fokus som lönsamheten när det gäller styrningen av företag är centralt för att kunna uppnå detta. Potentialen för att skapa hållbart värde, både för intressenter men också som för oss mot en mer hållbar värld, är stor. (Hart & Milstein, 2003)

I samband med att Brundtlandrapporten utgavs av Världskommissionen på uppdrag av FN fastslogs även begreppet hållbar utveckling som "En hållbar utveckling som möter dagens behov men utan att äventyra kommande generationers möjligheter att möta sina behov". Detta är en mer generell definition av termen hållbarhet och som ofta används. (Our common future, 1987) I samband med detta blev det också centralt att kategorisera sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter i begreppet hållbar utveckling (Elkington, 1994). Denna kombination klassas som "Triple Bottom Line" (TBL) och är ett verktyg för att kunna mäta organisationers prestation. TBL har ett brett perspektiv och tar hänsyn till alla intressenter som påverkas av organisationen och inte bara de som har direkt kontakt med företaget. (Hubbard, 2006)

Det finns många likheter mellan termerna hållbar utveckling och corporate social responsibility (CSR) men skillnaden ligger i att hållbarhet har en betydligt bredare värdegrund (Kassel, 2012). Ofta så används dock begreppen synonymt då många har en förvirring kring betydelsen och användandet av koncepten. Men eftersom att de båda delar samma vision enligt Montiel (2008), vilket är att skapa en balans mellan de ekonomiska, miljömässiga och de sociala aspekterna i ett företag, kan man att använda begreppen synonymt under dessa förutsättningar.

Ett generellt antagande är att många företag tenderar att betrakta hållbarhet endast i de termer som de anser vara redan kompatibla med den affärsmodell de redan har medan ett långsiktigt fokus gällande hållbarhet innebär att organisationen ser det som en typ utav strategisk investering. (Arjaliés & Mundy, 2013). Detta är något som Porter & Kramer (2006) även tar upp i sin artikel beträffande att hållbarhetsarbete kan bidra med innovation, möjligheter samt vara en stor konkurrensfördel för företag. Garriga och Melé (2004) klargör även att det finns en korrelation mellan CSR och finansiell prestation för de flesta företagen och att arbetet även bidrar till att stärka deras legitimitet både gentemot interna och externa intressenter.

En grundläggande aspekt gällande styrningen av hållbarhet är den interna kommunikationen i företagen men tidigare studier har visat att just kommunikation inte alltid är det huvudsakliga medlet när det kommer till att implementera hållbarhetsinitiativ i organisationer (Dawkins, 2005). Enligt Epstein (2010) handlar det interna hållbarhetsarbetet i företag om att ha både formella och informella system och att de starkaste drivkrafterna är kultur, ledarskap och människorna i organisationen. De informationskällor som oftast används för att sköta den interna kommunikationen på ett företag är via deras intranät, nyhetsbrev, pm, e-post, anslagstavlor samt genom möten, både formella och personliga informella (Kataria et al., 2013).

De anställda är en de viktigaste intressentgrupperna ett företag har och innehar en nyckelfunktion när det kommer till implementeringen av hållbarhet i operativa verksamheten. Motivationen kommer först, sen behövs engagemang för att befästa och förankra det i organisationen eftersom att engagemang från de anställda inte kan tvingas fram utan endast vårdas (Collier & Estaban, 2007) Hållbarhetskommunikation bör även innebära att noga lyssna till sina intressenter och sedan implementera förslagen som de kommer med enligt Dawkins (2007).

Arjaliés & Mundy (2013) benämner ”Environmental management systems” (EMS) som innefattar traditionella styrsystem såsom resultatstyrning, budgetering och riskhantering men som specialanpassas för att adressera specifika frågor rörande hållbarhet. Företag kan även använda sig av sina redan existerande ramverk såsom uppförandekoder och interna frivilliga riktlinjer. Fördelarna med detta är att de kan användas för att styra och vägleda beteendet hos de anställda i organisationen och dessa är framförallt till nytta när osäkerheten och ovissheten kring hållbarhet är stor.

1.2 Problemdiskussion

Porter och Kramer (2006) menar att integrera hållbarhet i verksamheten kräver mer än ett starkt ledarskap och goda avsikter, företag behöver engagera sina chefer i konsten att identifiera och prioritera hållbarhet i den kontexten företaget är verksamt i. Många organisationer skulle dra nytta av att integrera en hållbarhetsdimension i sina grundvärderingar och enligt Arjaliés & Mundy (2013) är det av väsentligt betydelse att företag förstår relevansen av detta. Detta kräver ett annat synsätt än vad många av dem har idag, de skulle behöva ändra fokus från en defensiv strategi till en integrerad som stödjer hållbarhet i hela företaget (Porter & Kramer, 2006).

Enligt Arjaliés & Mundy (2013) behöver företag även bli mer transparenta och proaktiva i sin hållbarhetsstyrning för att tydligare upplysa sina olika intressenter. Men enligt författarna föreligger det ett problem i att vissa företag använder sig av hållbarhet med den enda intentionen att tillfredsställa sina intressenter snarare än att de har ett genuint engagemang för frågan, så kallad “sustainability washing”. Men de uttrycker även att styrning kring hållbarhet spelar en viktig roll för att stödja och nå de mål som företaget har.

En stor svårighet för hållbarhetschefer är inte alltid att övertyga ledning och styrelse i sitt företag om fördelarna av hållbarhet och hållbara initiativ utan snarare är problemet var finansieringen samt initiativen ska komma ifrån. Ofta behöver det finnas tydliga och synliga fördelar för att de ska kunna bekostas, något som inte alltid finns från början. Två stora hinder för att integrera hållbarhet i beslutsfattandet är enligt författarna brist på förståelse och kunskap, många har fortfarande den felaktiga bilden av att hållbara val alltid innebär en större finansiell investering. Det föreligger även problematik kring att många enbart fokuserar på den rent miljömässiga aspekten snarare än att titta på hållbarhet i stort. Fördelarna som finns med att integrera hållbarhet i beslutsfattandet är att personalen känner ökad stolthet och lojalitet till företaget (Adams & Frost, 2008)

Även om det är en fördel att kunna kontinuerligt kommunicera med sin personal genom interna kanaler så föreligger det också en problematik kring att om en anställd blir överöst med för mycket information tenderar man att snabbt tappa intresset och sälla bort det som de finner överflödigt. (Ligeti & Oravecz, 2009)

Denna uppsats avser att lägga fokus på just den interna kommunikationen av hållbarhet i organisationer då denna kan se väldigt annorlunda beroende på företag och styrsätt. Enligt Ligeti & Oravecz (2009) är det inte kommunikationen i sig som är problemet utan det är att hitta ett effektivt sätt att kommunicera på som är den stora utmaningen för företag. Detta visar också på betydelsen kring effektivitet gällande den interna kommunikationen på företag och med det ovannämnda som utgångspunkt vill vi i denna uppsats undersöka hur sex stora svenska företag arbetar med att kommunicera hållbarhet samt hur hållbarhet integreras i verksamheten. De företag som kommer ingå är Husqvarna, Green Cargo, Sandvik, Swedish Match, Stora Enso och TeliaSonera.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur företag kommunicerar hållbarhet internt. Vidare syftar uppsatsen till att skapa en förståelse för hur hållbarhet integreras i företagen samt vilka problem som kan föreligga i den interna kommunikationen.

1.4 Frågeställning

De frågeställningarna vi har valt att fördjupa oss i för att uppfylla syftet med denna studie är följande:

1. Hur arbetar företag med att integrera hållbarhetsarbetet i sin verksamhet?
2. Hur kommuniceras hållbarhetsarbetet internt?

1.5 Avgränsningar

De avgränsningar vi har valt att tillämpa i denna uppsats är att vi endast har tittat på företagens interna kommunikation gällande hållbarhet, den externa biten har således inte behandlats. Vi har heller inte undersökt vidare ner i organisationen på ett operativt plan hos de anställda utan fokus ligger på ett strategiskt plan och hur diverse ansvariga i företagen uppfattar arbetet.

2. Metod

Vi har en hermeneutisk syn på verkligheten och det bör ha i åtanke när läsaren tar del av vår studie. Hermeneutik innebär enligt Jacobsen (2002) att forskaren har en tolkningsbaserad ansats där det inte finns någon objektiv bild av verkligheten, bara olika bilder av den.

För att uppnå syftet och kunna besvara frågeställningen har vi genomfört intervjuer med hållbarhetschefer som arbetar med hållbarhet på strategisk nivå inom de valda företagen samt sammanställt ett teoretiskt ramverk som grundar sig på litteratur i form av böcker och artiklar inom forskningsområdet.

2.1 Studiens utformning

Vår uppsats har en kvalitativ ansats då vi har genomfört semistrukturerade intervjuer där vi har utgått från en intervjuguide och ställt följdfrågor samt anpassat frågorna till de olika företagen. Anledningen till att vi har valt att använda oss av en kvalitativ ansats i vår uppsats är att man får mer detaljerad och nyanserad information om området man undersöker. En annan fördel med att ha ett kvalitativt tillvägagångssätt är att man lättare kan upptäcka förhållanden som man inte tänkt på innan eftersom att respondenterna har möjlighet att styra den information som ges. (Johannessen & Tufte, 2002) Då vi i denna studie ville skapa oss en bild av hur kommunikation och integrering av hållbarhet ser ut och uppfattas av hållbarhetschefer på strategisk nivå, och inte strävar efter att kunna dra generella slutsatser, så hade vi möjlighet att koncentrera oss på färre enheter att undersöka. Eftersom vi inte genomförde någon kvantitativ undersökning, så som exempelvis enkätundersökning, så kunde vi inte dra generella slutsatser utifrån våra resultat. Kravet för att kunna generalisera är att stickprovet ska ha en viss storlek samt att urvalet ska väljas genom slumpmässigt urval. (Jacobsen, 2002)

Vi har studerat området med hjälp av artiklar för att skapa oss en uppfattning om vad våra intervjufrågor ska behandla. Det insamlade materialet från intervjuer och års- och hållbarhetsredovisningar har sedan knutits an till vår teoriram i analys. Detta kan ses som en abduktiv metod vilket innebär att man rör sig mellan teori och empiri för att komma fram till en slutsats, det är alltså en kombination av deduktiv och induktiv ansats. Den deduktiva ansatsen går enligt Jacobsen (2002) ut på att gå från teori till praktik och man bildar sig förväntningar om hur verkligheten ska se ut för att senare samla in empiri och då se om verkligheten stämmer överens med teorin. Att genomföra en studie med en induktiv ansats innebär enligt Jacobsen (2002) att gå från empiri till teori och att samla in information utan förväntningar för att sedan systematisera och slutligen formulera teorier, vår metod präglas till största del av att den har en induktiv ansats.

I flertalet undersökta artiklar så används begreppet CSR parallellt med hållbarhet och då begreppen CSR och hållbarhet enligt Montiel (2008) delar samma vision så har vi i denna studie använt begreppen synonymt. Se 1.1 stycke tre för ytterligare information.

2.2 Urvalsprocess

2.2.1 Val av företag

I vårt urval av företag undersökte vi på Stockholmsbörsens (OMX) large cap- samt mid cap-lista, detta på grund av att vi var intresserade av att undersöka företag av ungefär samma storlek samt att få inspiration till vilka företag vi kunde kontakta. Det var även viktigt att företagen var stora nog för att arbeta med hållbarhet i en större omfattning samt att de använder sig av olika processer för att kommunicera informationen internt. Vi har valt att göra en beskrivande studie av sex stora företag som är verksamma i olika branscher och då vi har fokus på den interna kommunikationen och integreringen av hållbarhet i företagen så har vi valt företag som bedriver omfattande arbete med hållbarhet utåt sett. Genom att undersöka flera företag som är verksamma i olika branscher så har vi fått en bredare bild av hur företag arbetar med att integrera och kommunicera hållbarhet med hjälp av olika styrmedel. Vi hade ett mål på att undersöka minst sex företag då möjligheten till en få nyanserad bild och en djupare förståelse för hur arbetet kan se ut är större. En annan anledning till att vi ville undersöka större bolag var att vi ville undersöka om det kan föreligga problem med att nå ut till alla anställda på ett effektivt sätt i så pass stora företag.

Vi har kontaktat 34 företag för att säkerställa att tillräckligt många skulle vara intresserade av att ställa upp på intervju och av de kontaktade företagen var det sex som ville ställa upp på intervju. Se Bilaga 1 för lista över kontaktade företag. Företagen som vi studerat är Husqvarna, Swedish Match, Stora Enso, TeliaSonera, Green Cargo och Sandvik. Alla företag utom Husqvarna kontaktades via mail eller kontaktformulär på företagets hemsida. Husqvarna ringde vi upp och blev kopplade till hållbarhetsansvarige som vi bokade in en telefonintervju med.

	Stora Enso	Swedish Match	Husqvarna	Green Cargo	TeliaSonera	Sandvik
Antal anställda	28231	4382	14156	2123	26013	47338
Omsättning	10544 MNEURO	12610 MNSEK	30307 MNSEK	4149 MNSEK	101700 MNSEK	87328 MNSEK
Rörelseresultat	34 MNEURO	3855 MNSEK	1608 MNSEK	- 368 MNSEK	24462 MNSEK	8638 MNSEK
Bransch	Pappers- och skogsindustri	Tobaksbranschen	Tillverkningsindustri	Logistik	Telekommunikation	Teknisk industri

Tabell 1. Beskrivande statistik över valda företag

2.2.2 Val av respondenter

Vi har gjort medvetna val när vi valt ut respondenter då vi ville intervjua personer som är ansvariga för arbetet med hållbarhet samt kommunikationen och integrationen kring detta, vilket också benämns som strategiskt val. Vi undersökte företagets hemsidor för att dels få en överblick hur deras hållbarhetsarbete ser ut samt ifall de har någon hållbarhetsansvarig. Att göra strategiska val innebär att man medvetet väljer ut personerna som ska intervjuas och i vårt fall baserades detta på deras kunskap samt yrkestitel i företaget. Anledningen till varför vi har gjort strategiska val är eftersom vår studie har en kvalitativ ansats och då lämpar sig denna metod. (Johannessen & Tufte, 2002)

Respondent	Befattning	Företag	Intervjuform	Längd
Emmett Harrison	SVP Investor relations and corporate sustainability	Swedish Match	Telefonintervju	60 min
Alexander Bergendorf	Business Analyst			
Catherine Stjärnekull	Corporate Communicator Manager	Husqvarna	Telefonintervju	35 min
Kirsi Seppäläinen	Sustainability Manager	Stora Enso	Mail/Telefon	-
Johan Sandström	Hållbarhetschef	Green Cargo	Mail/Telefon	-
Henrik Weinestedt	Sustainability Manager	TeliaSonera	Mail/Telefon	-
Christina Båge-Friborg	Head of Sustainable Business	Sandvik	Telefon	30 min

Tabell 2. Respondenter och intervjuform

2.3 Datainsamling

2.3.1 Intervjutillfället

Vi konstruerade en semistrukturerad intervjuguide med utgångsfrågor som vi ställde till samtliga företag (Se Bilaga 2). Inför intervjuerna studerade vi företagets års- och hållbarhetsredovisningar samt material från deras respektive hemsidor för att kunna anpassa intervjuguiden för de olika företagen. Detta gjorde vi för att få ut så relevant information som möjligt och för att ställa frågor kring särskilda aktiviteter ifall de hade genomfört några speciella aktiviteter som berör det interna arbetet med hållbarhet.

Tre intervjuer genomfördes över mail på grund av att Stora Enso, TeliaSonero och Green Cargo önskade det och de andra tre intervjuerna med Swedish Match, Sandvik och Husqvarna hölls över telefon där vi spelade in samtalet för att sedan transkribera. Anledningen till att intervjuerna inte hölls vid personliga möten var på grund av att vi i förfrågningarna till företagen uttryckte att intervjuerna kunde genomföras så som de önskade för att förenkla för företagen och för att säkerställa att vi kunde genomföra så många intervjuer som vi tyckte var nödvändigt.

2.3.2 Artiklar och böcker

Det teoretiska ramverk som vi har använt i denna uppsats består både av artiklar och böcker och dessa har vi främst tagit hjälp av Göteborgs Universitet, databaserna Business Source Premier & Emerald samt Ekonomiska bibliotekets sökdatas. Vi har där använt oss av sökord såsom: "sustainability accounting", "implementing sustainability", "internal communication sustainability", "sustainability communication" "CSR implementation", "intranet" och "management control systems package".

2.4 Databearbetning

De intervjuer vi höll över telefon spelades in och första steget i databearbetningen blev då att transkribera telefonintervjuerna. I det andra steget skapade vi en matris där vi delade upp svaren utefter vilket ämne de behandlade. Därefter förde vi in svaren från respektive företag för att strukturera upp informationen och skapa oss en överblick. Utifrån materialet i matrisen valde vi det som var relevant att föra in i vår empiri. I de fall där företagen inte har givit ett utförligt svar har vi inte tagit med detta i studien, vilket har lett till att alla företag inte finns med under alla rubriker i empiri och analys. Vi valde att strukturera upp empirin efter ämne, detta för att få en tydlig struktur som kunde användas vidare i analys. Även teoriramen följer denna struktur för att underlätta läsningen.

2.5 Studiens trovärdighet

2.5.1 Reliabilitet

Det kan finnas vissa risker med att genomföra kvalitativa intervjuer då det kan ske missförstånd; dels att intervjuobjektet inte förstår frågan på ett korrekt sätt och därför ger ett svar som inte är relevant och dels att författarna missuppfattar respondentens svar. Enligt Johannessen & Tufte (2002) kan datan och empirin i en studie påverkas av forskarens tidigare kunskaper och erfarenheter i form av vad och hur forskaren observerar. I ett försök att säkerställa att risken för missförstånd minimeras så får respondenterna ta del av uppsatsen innan den lämnas in och ges då möjlighet att förtydliga sina svar om det är något som är oklart.

Då hälften av våra intervjuer hölls via mailkontakt så behöver vi ta ställning till hur det påverkar vår studies kvalitet och reliabilitet. Nackdelen med att hålla intervjuer över mail är att vi går miste om möjligheten till att ställa följdfrågor direkt, däremot så hade vi möjlighet att återkomma över telefon eller mail och ställa fler frågor eller klargöra om något var otydligt. En annan nackdel med mailintervjuer är att respondenterna ges möjlighet att fundera ut det "perfekta" svaret och det kommer inte lika spontant. Även telefonintervjuer har sina nackdelar såsom att man går miste om kontexten som kroppsspråk och liknande. (Johannessen & Tufte, 2002) De anledningarna som kan finnas till att genomföra intervjuer via telefon och mail är att intervjuobjekten kan vara otillgängliga för en personlig intervju på grund av deras position på företaget och tidsbrist och därmed är en intervju via mail eller telefon att föredra. Det bidrar även till att respondenten inte känner lika stor press gällande hur denne ska svara när kontakten inte sker personligen. Eftersom informationen vi har efterfrågat har berört känsliga ämnen i vissa

företag så har intervjuer via telefon och mail fördelar eftersom att respondenten då kan känna sig tryggare i att prata om dessa frågor när mötet inte sker personligen. Risken att respondenten påverkas av karaktärsdrag hos den som intervjuar såsom ålder, etnicitet, utseende etcetera minskar också vid mail- och telefonintervjuer. Mailintervjuer minskar även risken för missförstånd som beror på tekniska problem med att spela in telefonsamtal samt problem som kan uppstå med att någon av parterna inte hör eller uppfattar vad den andra säger. Det möjliggör även att gå tillbaka och reflektera över hur respondenten har svarat. (Bryman & Bell, 2011) Vid analysen av intervju svaren har vi försökt hålla en kritisk syn på de svar vi fått in för att lättare upptäcka företeelser som listats ovan.

2.5.2 Validitet

2.5.2.1 Intern giltighet

Intern giltighet handlar enligt Jacobsen (2002) om huruvida man har fått tag på det man ville ha och att man har mätt det man ville mäta. För att kontrollera att vi har tolkat respondenternas svar rätt har vi låtit uppgiftslämnarna ta del av resultatet för att ge dem möjlighet att klargöra eventuella missförstånd. Detta är enligt Jacobsen (2002) en metod för att pröva den interna giltigheten.

2.5.2.2 Extern giltighet

Då vi har valt ut respondenterna så kan det enligt Jacobsen (2002) bli svårt att hävda att våra resultat gäller för en hel population. Vi har i denna studie därför tagit ställning till att våra resultat inte går att generalisera utan är unika för de organisationer vi valt att undersöka.

3. Teoriram

3.1 Integration av hållbarhet i företag

Gond et al. (2012) diskuterar i sin artikel kring integrationen mellan strategi och hållbarhet i företag då risken finns att företag som inkluderar hållbarhet i sina rapporter endast gör det för att skapa en illusion av legitimitet. Vanliga anledningar för företag att inledningsvis börja hållbarhetsrapportera är praktiska, affärsmässiga och moraliska, det innefattar att påverka företagsledare och viktiga opinionsledare för att i sin tur locka attraktiv personal till företagen (Adams & Frost 2008). Genom att integrera hållbarhetsstyrningen med den vanliga ekonomistyrningen kan man införliva hållbarhet i företagets strategi och förbättra beslutsföringen (Gond et al., 2012). Detta stödjer även Adams och Frost (2008) som anser att för att verkligen integrera hållbarhet i beslutsfattandet behöver företag förstå att de inte kan se det som en egen aspekt utan att i hela organisationen ska andas hållbarhet. Epstein et al. (2010) anser att den största utmaningen ligger i att integrera hållbarhet i det operativa beslutsfattandet, detta håller Craig & Allen (2013) med om och säger att hållbarhetsinitiativ måste förankras hos de anställda i organisationen. Om anställda i företaget ska vilja bidra till initiativ gällande hållbarhet måste de vara kunniga inom området och se hållbarhet som en viktig aspekt för lönsamheten i företaget. Ett strategiskt närmande till hållbarhet är att betona värdet som skapas genom ett hållbart tillvägagångssätt genom att lägga tonvikten på ett stort samarbete i hela organisationen och vikten av att ha en proaktiv planering. (Epstein et al., 2010).

En typ utav integration enligt Gond et al. (2012) är organisatorisk integration som berör olika dimensioner i företaget som kan hjälpa till att peka ut olika aktörers tillämpning i relation till dem. Här ligger fokus mycket på vad människor i organisationen faktiskt gör och att definiera olika aktörers roller samt den formella strukturen i företaget. Genom att identifiera nyckelpersonerna i respektive företag kan man underlätta för att skapa en sorts systematisk integration. Integrering av hållbarhetsprinciper i företag kräver att beslut tas tidigt om vem, var och på vilket sätt ansvaret för detta ska ligga på (Haugh & Talwar, 2010).

En annan typ utav integration är kognitiv integration tar fasta i aspekten att ekonomistyrning och hållbarhetsstyrning enligt författarna kan ses som kommunikationsplattformar som underlättar för interaktion och skapar tillfälle och möjlighet för diskussioner mellan olika personer i företaget som har olika erfarenheter, input och inställning gällande hållbarhet. Syftet med att skapa en dialog av detta slag är att kunna utbyta kunskap mellan de inblandade för att kunna nå en överenskommelse (Gond et al., 2012). Skapandet av hållbarhetsrapporter är även ett sätt involvera alla anställda inom företaget genom att låta de involverade göra affärsplaner för de respektive enheterna och vara ansvariga för att ett hållbart synsätt förs in i dem redan på operativ nivå innan det först fram till ledningen (Adams & Frost, 2008) Att införliva en hållbarhetsstrategi i dagliga aktiviteter och sammanknyta strategin till specifika handlingar förbättrar också hållbarhetsarbetet (Epstein et al., 2010). Gond et al. (2012) styrker detta och skriver att processen att arbeta mot en gemensam referensram och skapa en likartad verklighetsuppfattning är avgörande för en lyckad integration av hållbarhet i företag.

Även användandet av hållbarhetsfokuserade KPI:er som bryts ner på operativ nivå i företagets olika avdelningar kan bidra med en positiv konkurrens mellan cheferna för att förbättra de olika enheternas prestation (Adams & Frost, 2008).

3.2 Företagskultur

Företagskultur är ett system av värderingar som är brett utvecklat och delas av hela organisationen (Garmendia, 2004) Att ha en kultur i företaget som bygger på hållbarhet är enligt Epstein et al. (2010) något som hjälper beslutsfattare att ta hänsyn till och gripa sig an de avvägningar, ofta finansiella, som hållbarhet ofta ger upphov till på kort sikt. Att genom företagskultur understryka att vissa normer såsom nytänkande, öppenhet, initiativ- och risktagande ska gälla är ett sätt att ta sig an problemet (Epstein et al., 2010) Det kan vara förmånligt för organisationer att utveckla en intern kultur kring hållbarhet och lärande eftersom att det bidrar till en ökning av innovation, kundlojalitet samt rekryteringen och bibehållandet av kompetent personal (Haugh & Talwar, 2010) Organisationen kan även genomföra årliga utvärderingar av kulturen i företaget som de uppmanar alla anställda att delta i, om medarbetar upplever att ledningen faktiskt lyssnar till dem ökar motivationen att delta och svara sanningsenligt. Speciellt om svar eller feedback även delas ut. (Arjaliés & Mundy, 2013) ”Eco-control” är ett begrepp som författarna Henri & Journeault (2009) introducerar och är appliceringen av strategiska och finansiella styrmedel på hållbarhetsaspekter. Enligt författarna kan det främja hållbarhet i företag genom att tillhandahålla feedback, erbjuda information för bättre beslutsfattande samt rikta fokus i önskvärd riktning för organisationen. Att tillhandahålla feedback gällande skillnader mellan hållbara mål och faktisk output i företaget kan bidra till lärande gällande hållbarhet. För individen bidrar tillhandahållandet av mål samt uppföljningen av dessa med att klargöra förväntningar, minska tvetydigheten samt att ge en sammanhängande syn på vilka hållbarhetsprioriteringar som organisationen önskar ha. Det motiverar även människorna att anta liknande ståndpunkter som organisationen samt anstränga sig ytterligare vilket bidrar till en bättre hållbarhetsprestation. (Henri & Journeault, 2009) Haugh & Talwar (2010) skriver även att kunskap om hållbarhet kan vara antingen fastställd och nedskriven i exempelvis hållbarhetsuppförandekoder, icke-finansiella KPI:er, företagspolicys etc men också som ”tyst kunskap” som innebär den typen utav kunskap som de anställda inte själva vet att de innehar och kan sätta fingret på men som har kommit av erfarenhet och handling. (Haugh & Talwar, 2010)

3.2.1 Uppförandekoder

Uppförandekoder är policydokument som definierar det ansvar som organisationen har gentemot sina intressenter och vad organisationen förväntar sig av sina anställda. Koden innehåller ofta öppna och generella riktlinjer om det beteende som är önskvärt samt riktlinjer som förbjuder andra typer utav handlingar. (Stevens, 2008) Dessa dokument är frivilliga för företaget och specificerar endast den lägsta accepterade nivån (Haugh & Talwar, 2010). Att endast ha en kod i företaget är inte betydelsefullt för att den ska följas utan system och processer som koden symboliserar behövas finnas i företaget för att koden ska vara effektiv. Uppförandekoder som trycks ner i organisationen av ledningen i företaget är inte särskilt effektiva då de anställda inte accepterar den som en del av kulturen i företaget. Det är företagskultur och kommunikation som skapar förhållanden som gör att uppförandekoden fungerar på korrekt sätt. För att en kod ska

fungera på ett effektivt sätt ska den vara lättläst, relevant och vara skriven med en positiv anda. Formella sätt att kommunicera såsom träningssessioner och utbildningar är mindre viktiga för en lyckad implementering istället är informella sätt där ledare och chefer sätter ett exempel de som har störst betydelse. (Stevens, 2008)

3.2.2 Hårda och mjuka implementeringssystem

Enligt Epstein et al. (2010) finns det båda hårda och mjuka implementeringssystem. De hårda är de mer formella som innefattar arbetsutvärdering, struktur, belöningsystem etc. De mjuka lägger mer fokus på människorna i organisationen, kulturen och ledarskapet. De är de mjuka systemen som driver organisationer att sträva efter att integrera hållbarhet i verksamheten och de formella implementeringssystemen får en mer sekundär roll då de mjuka systemen alltid behöver komma före de hårda. Resultatmätning, incitament och andra belöningsystem är enligt författarna viktiga verktyg för att kunna implementera hållbarhet och sammansvetsa både företaget, ledningen och alla övriga anställda åt samma håll.

3.3 Företagsledningens roll

Formell kommunikation av syfte och värderingar gällande hållbarhetsstrategi används främst av ledande befattningshavare i företaget för att tydliggöra hur de olika enheterna operativt ska sammanfoga sin syn med den övergripande för företaget (Arjaliés & Mundy, 2013). Att ledningen i företaget framhåller de ekonomiska fördelarna med arbetet kan också uppfattas som positivt då många anställda har en tendens att själva prioritera det finansiella framför de andra aspekterna i hållbarhet och det skapar en genväg runt problematiken. Det är även lättare att övertyga människor i organisationen om att införliva ett hållbart tänkande genom att trycka på de faktorer som motiverar dem professionellt snarare än att endast framföra hållbarhetsvärderingar överlag (Kataria et al., 2013) Det är enligt Epstein et al. (2010) även av stor betydelse att ha ett starkt ledarskap som stöttar hållbara val och uppmuntrar människorna i organisationen att handla i enlighet med den uppsatta linjen. Att ledarskapet även inser behovet av förändring och har ett långsiktigt tänkande är ytterligare en drivkraft (Dunphy et al., 2007)

Begreppet ”change agents” är personer inom organisationen som genom sin befattning har inflytande över andra i företaget. Det kan vara styrelseledamöter, VD, chefer med flera. Dessa personer kan tillämpa sitt inflytande på flera sätt såsom utövande av auktoritet i exempelvis informella sammanhang men också genom att de kan ha befogenheten att avgöra hur deras företag ska arbeta med hållbarhet. (Dunphy et al., 2007) Enligt Lacy et al. (2012) anser VD:ar att hållbarhet blir mer och mer viktigt för den framtida och långsiktiga framgången och lönsamheten för deras företag och de arbetar med att integrera sociala, miljömässiga och styrningseniga frågor i sin kärnverksamhet. Författarna kommer även fram till att det finns ett behov bland VD:ar att lägga fokus på utbildning av framtida chefer inom hållbarhet (Lacy et al., 2012)

Transparensen i kommunikationen behöver vara märkbar på alla plan i företaget, inte minst på ledningsnivå. VD:n har en nyckelroll med sina personliga värderingar men också som talesperson för företagets strategi och vision (Singh, 2013)

3.4 Anställdas roll

Enligt Kataria et al. (2013) kan det gynna företaget att uppmuntra alla anställda att dela med sig av sina idéer kring hållbarhet. För de anställda att genuint tro på hållbarhet, samt att bygga upp ett varumärke långsiktigt, är det viktigt att kontinuerligt uppmuntra dem till att bidra med egna idéer och erfarenheter (Epstein et al., 2010). För att ytterligare stimulera den processen är tillsättandet av en hållbarhetsansvarig på varje enhet en relevant, detta för att komma runt problematiken kring den grundläggande oviljan att ta upp saker direkt med ledningen som kan förekomma (Kataria et al., 2013).

Enligt Haugh & Talwar(2010) kan många av organisationens medarbetare vara obekanta med hållbarhetsfrågor som inte ingår i deras dagliga rutiner och ansvarsområden. Det kan då uppstå svårigheter när det kommer till att implementera nya strategier, lösningar och rutiner gällande hållbarhet i organisationer när företagsledningen förutsätter en kunskaps- och informationsnivå som inte existerar. Om företaget ser hållbarhet som en av sina huvudsakliga konkurrensfördelar måste hållbarhet bli en grundläggande kompetens som förutsätts av alla anställda eftersom att detta i så hög grad påverkar den långsiktiga överlevnaden för företaget. (Haugh & Talwar, 2010) Människorna i företaget lär sig allt eftersom de får insyn i processen och beslutsfattandet och i slutändan är målet att de ska betrakta hållbarhet som något de själva vill implementera eftersom det hjälper till att bygga upp företaget. När man väl förstår målet som organisationen har följer oftast förnyelse och kreativitet hos medarbetarna. (Epstein et al., 2010)

När de anställda får delta i praktiska projekt gällande hållbarhet blir resultatet att lärandet är mer intressant och meningsfullt och enligt författarna så finns det flera sätt som organisationer kan lära sina anställda om hur man arbetar på ett hållbart sätt och om företag själva inte besitter den kunskapen så finns det konsulter och specialister som de kan ta hjälp av. Att erbjuda de anställda att kunna göra företagsbesök samt sociala projekt och att interagera med andra organisationer bidrar till att de också kan lära från andra som har lyckats implementera hållbarhet på ett framgångsrikt sätt. (Haugh & Talwar, 2010). Att drivkrafter bakom ett hållbart agerande kommer inifrån medarbetarna själva är viktigt enligt artikeln och att tvinga ner det i organisationen kan resultera i att chefer endast prickar av det på sin att göra lista tillsammans med andra måsten. (Epstein et al., 2010)

3.5 Kanaler för kommunikation

Enligt Singh (2013) är det viktigt att ta väl hand om de interna kommunikationsflödena och utvecklingen av alla anställda. Kommunikation länkar ihop de olika avdelningarna i företaget och har en stor påverkan på både produktiviteten och effektiviteten. Det är viktigt för kommunikationsansvariga i företaget att identifiera vilka kommunikationskällor som föredras och har störst användningsområde bland framtida opinionsledare på företaget för att sedan använda dessa medier till att kommunicera hållbara initiativ (Craig & Allen, 2013) Företag bör även konstruera korta, koncisa och kraftfulla meddelanden som kommuniceras genom anpassade medier både inom och utanför organisationen som exempelvis hållbarhetsrapporter, möten och reklamkampanjer för att skapa en hållbarhetsidentitet som är koncentrerad och lätt att förstå av alla anställda. Strukturen på de interna meddelandena bör vara koncisa budskap om vad just de

kan göra för att stärka hållbarhetsarbetet då det ökar motivationen att faktiskt genomföra det om det inte kräver för mycket ansträngning (Kataria et al., 2013). Företag bör även hålla möten där hela organisationen är involverad vid introducerandet av nya hållbarhetsinitiativ samt uppdatera de anställda när företaget når viktiga milstolpar på vägen (Craig & Allen, 2013)

För att uppnå detta är utbildning och träning för personal, utvärdering samt att ge och få feedback till ledningsgruppen viktigt. Det är betydande att både modernisera och simplificera de processer som företaget använder sig av för att göra beslutsfattandeprocessen snabbare. Aktiviteter för att stärka hållbarhetsinitiativen kan vara interna nyhetsbrev för att öka medvetenheten, deltagande i företagets inspektioner av anläggningar och liknande, föreläsningar eller informationsmöten kring ämnet samt träning och utbildning i IT-systemen som stödjer ändamålet. (Singh, 2013) Det kan även vara planeringsdokument på strategisk nivå, konferenser där hela organisationen deltar, e-mail, utvärderingsdokument med obligatorisk ifyllnad samt planscher eller bilder och dylikt som sätts upp fysiskt i företaget (Arjalies & Mundy, 2013). Olika publikationer som företaget ger ut i form utav årsredovisningar, hållbarhetsrapporter, broschyrer etc är även viktiga verktyg för att kommunicera vikten av ett hållbart förhållningssätt inom organisationen. Elektroniska källor har visat sig vara effektiva för den formella inläringen och utbildningar och workshops är effektiva metoder för att kommunicera och lära ut hållbarhet i hela organisationen. (Haugh & Talwar, 2010)

Företag kan även använda sig av helt nya kanaler som skapas endast för kommunikation kring hållbarhet till de anställda. Dessa kan vara IT-system som tagits fram specifikt för företaget, övningsseminarium, möten av olika slag samt användandet av representanter från olika grupper bland de anställda som ska underlätta för integreringen av hållbarhet i den befintliga verksamheten på operativ nivå. (Arjalies & Mundy, 2013)

Enligt Haugh & Talwar (2010) är personlig kommunikation bland de anställda viktig för att de ska vilja införa en ny process i organisationen. Fördelarna med att kommunicera hållbarhet på ett lyckat sätt i organisationer är enligt författarna att det medför gemensamma mål, ökat stöd för organisationen, ökat engagemang ifrån personalstyrkan samt bibehållandet av kompetenta anställda. De anställda måste även vara medvetna om organisationens hållbarhetsinitiativ innan de har möjlighet att se vilken påverkan dessa initiativ faktiskt har. (Haugh & Talwar, 2010) Singh (2013) förespråkar även att kommunikation i organisationer behöver gå från toppen i företag ner till den allra lägsta nivån och att en transparens behöver uppmuntras för att kunna förespråka hållbarhet i organisationen. Enligt artikeln så är valet av kommunikationskanaler beroende på vilken företagskultur som tillämpas, både inom det formella organisatoriska men även på det sociala planet. (Singh, 2013)

3.5.1 Intranät

I takt med att teknologiska framsteg har skett kring intranätet så har de fått mer fokus på senare tid jämfört med de traditionella kommunikationskällorna såsom papper, email, annan skriven media samt personliga interaktioner. Intranät kan inspirera till engagemang, delaktighet och till ett utbyte av information på ett sätt som utmanar de traditionella

kommunikationsformerna i företag. Intranät används ofta för ett strategiskt syfte för att förstärka företagets värderingar, kultur, strategi etcetera genom bilder, text, ljud samt sidlayout och design samt varumärke. De spelar även en stor roll i ett företags strategi genom att det är kostnadseffektiva och kan driva organisatorisk förändring. Intranäten gör det även möjligt till att nå ett bredare spektra i organisationen och underlätta för kunskapsutbyte samt att bygga olika "communities". (Huang et al., 2013)

4. Empiri

4.1 Företagspresentation

4.1.1 Green Cargo

Green Cargo är ett svenskt transportföretag som transporterar gods främst på järnväg. Transporterna sker till 90 procent med eltåg, cirka 5 procent med dieseltåg och ett par procent med lastbil. På grund av de miljövänliga transporterna är de som enda rikstäckande godstransportföretaget godkända som Bra Miljöval. (Green Cargo, 2014)

Vi har intervjuat Johan Sandström som arbetar som Hållbarhetschef på Green Cargo. Han är ansvarig för miljö- och säkerhet och har haft positionen sedan 2009.

4.1.2 Husqvarna

Husqvarna är världens största tillverkare av utomhusprodukter så som robotgräsklippare och motorsågar. Deras vision är att människor ska kunna njuta av välskötta trädgårdar, parker, skogar, byggnader och vägar och affärsidén är att utrusta konsumenter samt professionella användare med innovativa kvalitetsprodukter och lösningar som underlättar för b.l.a. trädgårds- och byggnadsarbete samt skogsvård. (Husqvarna, 2014a) Husqvarna ägdes från 1978 till 2006 av Electrolux men har sedan dess varit fristående och registrerades på Stockholmsbörsen 2006 (Husqvarna, 2014b)

Från Husqvarna har vi intervjuat Cathrine Stjärnekull som arbetar som Corporate Communications manager på Husqvarna Group och hon berättar att hon ansvarar främst för hållbarhet, corporate identity, extern information men även viss intern kommunikation.

4.1.3 TeliaSonera

TeliaSonera är ett telekombolag med rötter i Norden som har en stark position i Norden, Baltikum, Eurasien och Spanien. De områden inom hållbarhet som var prioriterade under 2013 var yttrandefrihet och integration, kundintegritet, anti-korruption, hållbarhet i leverantörskedjan samt miljöansvar. (TeliaSonera, 2014a)

Från TeliaSonera har vi intervjuat Henrik Weinestedt som arbetar som Sustainability Manager.

4.1.4 Sandvik

Sandvik är en industrikoncern som erbjuder produkter och tjänster såsom verktyg för metallbearbetning och maskiner för gruv- och anläggningsindustrin (Sandvik, 2014a). I Sandviks hållbarhetsredovisning beskriver de att koncernens mål går ut på att "bidra till en global hållbar utveckling där våra produkter och lösningar medverkar till att skapa en mer hållbar värld där vi

respekterar både människor och miljö”. De skriver också att de ska integrera ett hållbart tänkande i affärsstrategin och varumärket för att uppnå det övergripande målet. (Sandvik, 2014b)

Vi har intervjuat Christina Båge-Friborg som arbetar som Head of Sustainable Business på Sandvik.

4.1.5 Stora Enso

Företaget är en global aktör inom papper, biomaterial, förpackningar och trädprodukter. Stora Ensos aktier är noterade i Helsingfors och Stockholm och koncernen har verksamhet i 35 länder runt om i världen. Stora Enso beskriver sig som ett nytänkande och innovativt företag och fokuserar till stor del sin kompetens inom förnybara material. Detta för att kunna tillgodose sina kunders behov och de globala utmaningarna gällande hållbarhet. (Stora Enso, 2014)

Från Stora Enso har vi intervjuat Kirsi Seppäläinen över mail som arbetar som sustainability manager.

4.1.6 Swedish Match

Swedish match är ett svenskt företag med huvudkontor i Stockholm som säljer tobaksvaror som snus, cigarrer och tuggtobak samt tändprodukter. De är marknadsledande i Skandinavien och är det tredje största snusföretaget i USA. Deras vision är att vara den globala ledaren inom rökfria produkter och affärsidén går bland annat ut på att utveckla, tillverka, marknadsföra och sälja produkter på ett ansvarsfullt sätt och att leverera hållbara och växande vinster till företagets aktieägare. (Swedish Match, 2014a)

Från Swedish Match har vi intervjuat Emmett Harrison som arbetar som Senior Vice President Investor Relations and Corporate Sustainability samt Alexander Bergendorf som arbetar som Business Analyst på Swedish Match.

4.2 Integration

Swedish Match uttrycker sin syn på hållbarhet på deras hemsida (2014b) ”Hållbarhet är en integrerad del av Swedish Match företagskultur och affärsverksamhet. För Swedish Match handlar hållbarhet om att generera värde för bolaget och dess intressenter samt hantera frågor om miljöpåverkan i syfte att säkerställa en långsiktig och hållbar tillväxt”. Affärsidén ligger till grund för strategin och värdeorden som visar i vilken riktning företaget ska verka och nyckelordet i affärsidén är just att de ska bedriva sin verksamhet på ett ansvarsfullt sätt. Avdelningen för corporate sustainability har funnits sedan 2010 och dessförinnan var det en del av HR-avdelningen berättar Emmett på Swedish Match. Anledningen till varför det blev en egen avdelning berodde dels på att Swedish Match ville få ett ökat fokus på arbetet med hållbarhet och CSR men också för att de ville kommunicera mer effektivt samt göra förändringar i hur de arbetade med hållbarhet. För att komma fram till vilka områden inom hållbarhet som företaget ska arbeta med så involverar Swedish Match sina intressenter som de innefattar värdekedjan, kunderna, analytiker, investerare, aktieägarna, anställda, lagstiftare och myndigheter, berättar

Emmett. Informationsflödena kring hållbarhet kommer både upp- och nedifrån i organisationen, Emmett menar att processen inte är toppstyrd och kontrollerande utan att det handlar om en mer integrerad process.

Christina på Sandvik berättar att hon har en strategisk och samordnande roll globalt och för hela koncernen och inte någon operativ roll. Koncernstaben är väldigt liten och det mesta utav arbetet sker ute i affärsområdena. Hennes uppdrag är att se till att Sandvik utför hållbarhetsarbetet på ett effektivt och samordnat sätt. Christina berättar att hon har haft tjänsten i ett år och tjänsten skapades just för att de saknade den samordnande rollen. Sandvik ville inte endast arbeta med hållbarhetsfrågorna utifrån ett riskperspektiv utan de ville ha ett mer strategiskt förhållningssätt fortsätter hon. Det är affärsområdena som är operativt ansvariga för att sätta specifika mål men säger att man blir starkare tillsammans om man är samordnade och kan söka stöd hos varandra, säger Christina. Sandvik har ändrat sin vision till ”We set industry standards” och de försöker integrera hållbarhet i sin strategi. Christina säger att om företaget ska kunna överleva i framtiden så är det viktigt att de förstår hur man ska använda hållbarhetsfrågorna för att göra nya produkter, eller sälja på ett annorlunda sätt som att erbjuda mer service än produktion.

Cathrine på Husqvarna berättar att företaget länge har jobbat aktivt med många av delarna som ingår i hållbarhetsbegreppet, exempelvis var de tidigt bra på företagshälsovård och ergonomiska produkter. Men hon säger att de inte riktigt har den övergripande helhetsbilden. I och med de produkter som Husqvarna säljer, maskiner för park och skog, så finns det hos Husqvarna redan ett stort intresse för miljön inbyggt i grundtanken men de vill bli ännu bättre på att lyfta fram de miljömässiga fördelarna med sina produkter för att värna om ergonomi och människors välbefinnande. Innan de implementerar hållbarhet som en övergripande slogan så vill de dock känna att de är med i tron om att hela företaget är införstådda med innebörden så att de verkligen blir lyckat även om grundtanken har funnits sedan första början. Deras kunder förväntar sig att produkterna de erbjuder har bra ergonomi, är innovativa, har bra kvalitet och att de förbrukar mindre energi för varje generation men Cathrine tror dock att de skulle kunna jobba vidare på att lyfta fram hållbarhetsbegreppet mer.

Henrik på TeliaSonera har arbetat som hållbarhetschef i ett år och berättar att tjänsten behövs för att sköta det dagliga arbetet på koncernnivå såsom arbetet med hållbarhetsredovisningen, investeringsfrågor samt att arbeta med att få in hållbarhet i affärsstrategin. TeliaSonera har identifierat ett antal huvudområden som de fokuserar på; anti-korruption, åsiktsfrihet och integritet, hållbarhet i leverantörskedjan, miljöpåverkan och arbetsmiljö och hälsa. Samtliga områden är så klart viktiga men ser man på affärsriskerna är de två förstnämnda absolut viktigast i nuläget, fortsätter Henrik.

”Vi har på vissa sätt gått från noll till hundra med att verkligen ta tag i dessa frågor, framför allt anti-korruption, så nu när vi börjar få mer av det strukturella på plats, så som policys, riktlinjer och arbetsprocesser, så handlar det mer om att skapa och förankra en långsiktig målbild och en kultur som uppmuntrar rätt beteende. Detta gäller såklart för alla dimensioner och fokusområden av hållbarhet.” (Henrik Weinestedt, TeliaSonera)

TeliaSonera har inställningen att hållbarhet inte bara är en överlevnadsfaktor utan även i längden en differentierings- och konkurrensfördel. Henrik säger att deras bransch är otroligt viktig ur ett

samhällsutvecklingsperspektiv men att de givetvis måste välja var och med vilka de gör affärer. Han berättar att de tidigare har tagit affärsbeslut som de har kritiserats för och att de valen måste tas i ännu bättre beaktning i framtiden. Henrik berättar att han vill utveckla den interna kommunikationen kring de strategiska frågorna så som hur hållbarhet sitter ihop med affärsutveckling. TeliaSonera har av förklarliga skäl haft mycket fokus på etik och efterlevnad som anti-korruption och Henrik säger att han tror att de måste bli starkare på att hitta medarbetares goda idéer på området.

I hållbarhetsredovisningen skriver TeliaSonera att de vill säkerställa att hållbarhetsstrategin är en del av affärsstrategin och den dagliga verksamheten (TeliaSonera, 2014b). Henrik berättar att de genomför detta som en del av det kontinuerliga arbetet att se över affärsstrategin men att det är nytt för TeliaSonera att specifikt se på hållbarhetsfrågor som en del av affärsstrategin och att det är mycket som måste definieras. Fördelarna, berättar Henrik, är att säkerställa långsiktig och hållbar tillväxt där de maximerar nyttan mot deras intressenter och de samhällen där de befinner sig och minimerar den potentiella negativa påverkan.

Under 2013 genomförde TeliaSonera en väsentlighetsöversyn för att säkerställa att hållbarhetsarbetet fokuserar på då frågor som är mest väsentliga för deras intressenter. Henrik berättar att de har en relativt tydlig bild över vad de olika intressentgrupperna tycker är viktigt men att då gjorde en intressentundersökning i enkätform för att se till att de inte missar något viktigt. Även ett antal anställda tillfrågades, fortsätter Henrik, men sen finns ju andra kommunikationskanaler där anställda kan ge feedback på hållbarhetsarbetet. Han säger att hållbarhetsagendan sätts på koncernnivå men han poängterar även att de inte kan göra något som inte skulle fungera i den dagliga verksamheten så han menar att de måste vara realistiska. För att rapporteringen av hållbarhetsarbetet ska fungera på ett bra sätt internt så försöker de framför allt se till att rätt personer får rätt information och att de personerna har den utbildning som krävs för att kunna hantera det berättar Henrik. Han säger också att de huvudsakligen använder sig av hållbarhetsredovisningen när de ska kommunicera helhetsbilden av arbetet såväl externt som internt men att det kommunikationsmässiga är under utveckling.

För Swedish Match är frågor som är relaterade till hur de driver sin verksamhet med anställda och deras produktionsprocess samt hur de handskas med värdekedjan och de sociala samt miljömässiga områden väldigt viktiga, berättar Emmett. På grund av att de är ett tobaksföretag så är frågor som involverar hälsa, produktkvalitet och skademinskning viktiga och inom försörjningskedjan så handlar det om problematik kring barnarbete, mänskliga rättigheter med mera, fortsätter Emmett från Swedish Match. Cathrine på Husqvarna berättar att det område inom hållbarhet som de har mest påverkan på är produktutveckling, så det lägger de mycket resurser på. Hon säger att det är väldigt viktigt för Husqvarna att ta fram produkter som är bra ur miljösynpunkt och även för användaren. Hon säger också att hon tycker att det är viktigt att sätta fokus på hållbarhetsområdet som helhet internt så att de kan flytta fram deras positioner ytterligare. Johan beskriver Green Cargos största mervärde som miljö och det är därför de har en formell post för detta. På frågan om vilka områden inom hållbarhet som företaget jobbar med så säger Johan att det är klimatfrågan och han tycker att det arbetet fungerar bra men att ännu mera fokus kommer att läggas på frågan då företaget har haft en period utav omstruktureringar.

Emmett från Swedish Match berättar att deras hållbarhetsarbete och affärsmodellen går hand i hand både på lång och kort sikt. Han menar att det finns tydliga fördelar med att arbeta med hållbarhet både från en kostnadssynpunkt men också fördelar om man ser till företagets rykte och arbetsmoral. ”Självklart finns det startkostnader, men vi ser att det finns tydliga fördelar beträffande våra produkter, kommunikation och även finansiella fördelar” (Emmett Harrison). Christina från Sandvik berättar att huruvida hon ser hållbarhet som en kostnad eller framtida intäkt så säger hon att det beror på hur risk och kostnadsberäkning ser ut, ett exempel hon ger är på korruptionssidan där det handlar om att vara helt fri från korruption annars har man i princip inte ”license to operate”. Samtidigt så kostar det ju otroligt mycket pengar för ett bolag att hamna i domstol, så där handlar det ju om ett riskminimeringsperspektiv och överlevnadsperspektiv och då är man villig att investera ganska mycket pengar säger Christina. Johan från Green Cargo säger att hållbarhetsinvesteringar generellt sett ska vara lönsamma för företaget men att för att de ska kunna vara lönsamma så menar han att de behöver vara kommunicerbara och kunna bidra till försäljning och ett ökat värde. Han säger att de i dagsläget inte kan göra kostsamma miljöinvesteringar som inte betalar sig på kort sikt eftersom att de inte går med vinst i dagsläget. Swedish Match lägger mycket tid på att utveckla och utbilda anställda inom organisationen i hållbarhetsfrågor säger Emmett. Han menar också att förändringar i hållbarhetsarbetet är viktigt för företaget internt på grund av att det involverar människor i processen och skapar möjlighet till att verkligen förstå vad de gör, det hjälper även till att främja en företagskultur där hållbarhet är en viktig del.

Intresset för hållbarhetsredovisningen är inte så stort internt bland medarbetarna på Husqvarna berättar Cathrine utan det riktiga intresset har externa intressenter och främst analytikerföretagen som gör ratings av hållbarhet. När Cathrine började arbeta på Husqvarna och satte ihop den första hållbarhetsredovisningen så var det främst för att använda som ett internt påtryckningsmedel för ledningsgruppen för att på ett enkelt sätt kunna påvisa vad som saknades i företaget och vad de behövde arbeta mer med. Svårigheten med att ta fram relevant information säger hon härstammar från att de blev fristående från Electrolux för sex år sedan och att de inte fick tillgång till alla processer och procedurer som de använt sig av tidigare.

Kirsi på Stora Enso säger att hållbarhet är väldigt viktigt för företaget och att det är viktigt att det finns på ledningsnivå för att få det som en del i den strategiska planeringen och beslutsfattandet. Då Stora Enso vill vara en respekterad del av varje samhälle som de har verksamhet i så menar Kirsi att alla aspekter av hållbarhet är viktiga för företaget. Hon säger att de hela tiden förbättrar och skapar nya arbetssätt men det som skulle kunna göras mer utav är att hålla mer transparent kommunikation kring deras arbete. Stora Ensos syfte ”Do good for the people and the planet” hjälper till i beslutsfattandet kring hållbarhetsinvesteringar och hon menar att de inte ser det som avvägningar mellan finansiella och hållbara affärer.

4.3 Företagskultur

Christina på Sandvik säger att hon anser att intresset och engagemanget för hållbarhet ökar hela tiden och hon säger att de har en stark företagskultur där hållbarhet är viktigt i företaget. Hon berättar att de har "Fair play" som ett kärnvärde och det har de haft i tio år, så det sitter verkligen hårt i organisationen och är av betydelse.

Husqvarna upplever inte att de anställdas övergripande inställning till hållbarhet och hållbarhetsarbetet har förändrats märkvärdigt de senaste åren. För enskilda frågor har det alltid funnits ett starkt intresse och ett starkt driv som exempelvis att förbättra enstaka produkter i sortimentet. Gällande de anställdas personliga värderingar så handlar det enligt Cathrine om att de ska passa in i en företagskultur som redan existerar. Att de anställda ska kunna driva saker själva men också arbeta i team och ständigt hålla en professionell ton samt vara intresserade av de produkter som de tillverkar. De försöker hålla samma standard i alla de olika länder där de har verksamhet men det är inte alltid fallet. Då försöker de hjälpa de som inte når upp till standarden att göra det.

På Green Cargo är andan i företaget är att de är bäst i branschen så det är något som har kommunicerats och har funnits i företagskulturen sedan start. Johan poängterar vikten utav hållbarhet i företaget då det delvis handlar om att personalen ska må bra. "Med eltåg och förnybar el så är vi oslagbara på miljö/klimat, det budskapet vill vi få ut och satsning på hållbarhet är ett sätt att göra det. Hållbarhet är också grundläggande för ett lönsamt företag då det till exempel innebär att de anställda ska må bra." (Johan Sandström) Under 2013 så genomförde Green Cargo utbildning av personal inom bland annat trafiksäkerhetsseminarier och utbildningar för att stärka säkerhetskulturen i organisationen. Johan säger att alla som är berörda i företaget har kunnat delta och utfallet av dessa utbildningar blev bra då målet med dessa aktiviteter har varit att förbättra säkerhetsindex.

Stora Enso har integrerat hållbarhet som en del av deras syfte och värdeord på ett enkelt och tydligt sätt berättar Kirsi. Hon säger att det är mer kraftfullt och att människor kommer ihåg värdeorden till skillnad från hur vissa företag väver in hållbarhet i affärsidé och strategi där det inte märks i det dagliga arbetet. Hon menar också att Stora Ensos syfte "Do good for the people and the planet" är ett långsiktigt arbete och inget man uppnår direkt men att det är en grund för planering och beslutsfattning.

På frågan huruvida införandet av ett belöningssystem som är kopplat till hållbarhetsarbete skulle vara aktuellt för Swedish Match så säger Emmett att det förmodligen inte skulle fungera särskilt bra i Sverige. En kulturell förståelse fungerar bättre än användandet av belöningssystem och han säger även att hållbarhet redan är en del av deras företagskultur. På TeliaSonera finns det till viss del belöningssystem som är sammanlänkat till hållbarhetsarbetet, berättar Henrik, men det är då vissa anställda som berörs som exempelvis managers som arbetar specifikt med hållbarhetsfrågor. Han säger också att det håller på att utvecklas mer formellt och då ska inkludera fler ledare. På Husqvarna är belöningssystem inte aktuellt i nuläget, Cathrine berättar att de arbetar på att förbättra lönsamheten i företaget. Hon säger att de måste få ordning på det för att kunna gå vidare.

4.3.1 Uppförandekod

Swedish Match värdeord är direkt knutna till deras uppförandekod berättar Emmett. I hållbarhetsredovisningen kan man läsa att det är chefer på operativ nivå som har ansvar för att säkerställa att de anställda har tagit del och läst uppförandekoden. Alexander berättar att de har ett projekt på gång för att se över uppförandekoden och hur den kommuniceras. Han säger att de är medvetna om att de inte bara kan ”slänga ut” en uppförandekod och sedan anta att alla förstår den.

Sandviks uppförandekod är från 2004 och Christina berättar att de håller på att uppdatera den nu. Hon menar att det har hänt väldigt mycket inom hållbarhetsområdet de senaste tio åren och att det helt enkelt inte håller med en så gammal uppförandekod. Hon säger att den dessutom inte är värdegrundsbyggd utan den är mer byggd på regler och det passar inte Sandvik längre utan att de är mycket med kultur- och värdegrundsdrivna numera. För att lära de anställda om uppförandekoden så håller de seminarier berättar Christina. Dock är de inte så aktiva med seminarierna just nu då de håller på att uppdatera koden men materialet finns ute hos alla och om det är någon som vill ordna ett seminarium så är de välkomna att göra det.

Husqvarna använder sig av en uppförandekod som gäller för hela företaget samt alla som de samarbetar med. De berättar att innehållet inte är något som är främmande för deras svenska verksamhet eftersom mycket återfinns i den svenska kulturen men det är inte lika självklart i andra delar av världen. Fördelarna med att ha en sådan kod på pränt är att det är ett sätt att påverka hela värdekedjan och något man kan föra fram redan vid första kontakten, att detta är kraven vi ställer på er berättar Cathrine.

Henrik på TeliaSonera berättar att uppförandekoden är att betrakta som ett samlingsdokument som de kan använda som utgångspunkt för deras ställningstaganden. Han tillägger att de givetvis har mer specifika policier och riktlinjer där det behövs. Han säger att arbetet med att integrera koden i företagskulturen är ett långsiktigt arbete och att koden ju bara är ett dokument så att rätt ”tone from the top” inte kommer av att någon reciterar koden utan att den är en kontinuerlig diskussion och att det är viktigt att alla kan se att chefer verkligen agerar utifrån kodens budskap. För att säkerställa att anställda tar del av och förstår uppförandekoden så använder Stora Enso sig av e-lärningsplattformar som alla måste genomföra, berättar Kirsi. De har en direktlinje där man kan ställa frågor och även rapportera oklara situationer eller felaktigt agerande.

“Det är av största vikt att ha tydliga regler som gäller för alla anställda och som gör det lättare för dem att veta hur de ska agera i svåra situationer” (Kirsi Seppalainen, Stora Enso)

Husqvarna väljer att anlita en extern part för att granska deras hållbarhetsarbete eftersom de inte har tillräckligt mycket resurser för att själva kunna hantera samt arbeta vidare på det i en större skala, de säger själva att de behöver lägga mer tid och kraft för att det ska bli som de önskar. Fördelarna med att ta in en extern part berättar de är att de har större kunskap om området och vet vad de ska titta efter men det medför även en större kostnad för företaget än om de kan ha ett eget internt team som sköter dessa kontroller berättar Cathrine.

Sandvik har en oberoende koncernfunktion, group assurance, som kontrollerar att uppförandekoden efterföljs och det är lite som en internrevision kan man säga berättar Christina. Det är alltså en helt neutral och fristående enhet som inte rapporterar till VD utan som rapporterar direkt till revisionsutskottet förklarar hon. Christina säger att om hon har satt upp en strategi för hållbarhetsarbetet så går de ner på landsnivå och kollar om strategin stämmer och hur det fungerar och på så sätt får hon också tillbaka det som kontroll över hennes eget arbete. Detta är ett arbete som sker löpande hela tiden, säger Christina, och vad de tittar på beror lite på vilka frågor som dyker upp och vad styrelsen vill veta.

För att kontrollera att uppförandekoden efterlevs så använder sig Swedish Match av ett externt företag vid namn AON som genomför kontroller på fabriksnivå. AON ger sedan feedback till Swedish Match på vilka områden de presterar bra på och vilka som behöver förbättras. Emmett menar att det är något som kännetecknar hållbarhetsprocessen, att det är en ständigt pågående process. Han säger också att fördelen med att ta in en extern part för att genomföra kontrollerna är bra för att de kan jämföra det med särskilda standarder. Alexander berättar att de också har interna kontroller, och det är något som fortgår hela tiden. ”... så det är ju inte så att de bara kan städa undan allting och fixa allt på en dag utan det finns en kontroll som hela tiden är där” (Alexander Bergendorf).

4.4 Ledningens roll

Koncernledningen på Sandvik är de som bestämmer vilken riktning hållbarhetsarbetet ska ha berättar Christina. De gör en materialitetsanalys för att komma fram till vilka frågor som är viktigast för företaget just då och plockar där ut fem till tio områden som är av högsta prioritet för företaget. Detta kommuniceras ut till de olika affärsområden och så får de sätta de specifika målen på det operativa planet. På Swedish Match rapporterar Emmett till VD:n som enligt Emmett är väldigt intresserad av hållbarhetsfrågorna och de presenterar även sin information till styrelsen från vilken de får feedback om sitt arbete. Under 2013 tillsattes ett hållbarhets- och etikutskott på styrelsenivå och Henrik säger att om frågan ska bli ordentligt uppmärksammas och styrd så måste den ligga på styrelsenivå. Han säger även att det dessutom har handlat om en stor affärsrisk och att det därför är ännu viktigare att frågan lyfts på styrelsenivå. Johan berättar att de på Green Cargo har styrmedel i form av chefsmöten och ledarutveckling på hög nivå inom företaget för att bygga en gemensam kultur.

Alexander berättar att han tycker att benchmarking är viktigt och han säger att de deltar i hållbarhetskonferenser där de får ta del av hur andra företag jobbar med hållbarhet och hur de kommunicerar detta. Emmett berättar att de inte endast jämför sig med andra tobaksföretag utan även med andra industrier som till exempel företag som säljer konsumentvaror. Han menar att det finns många bra idéer där ute och att man inte kan komma på allt själv. Husqvarna berättar att de jämför sig med de andra stora bolagen som de anser ha ett bra och fungerande hållbarhetsarbete, de ser hur de gör samt att de har ett nätverkande för att försöka hitta bra saker att plocka upp som de skulle kunna implementera i sin egen verksamhet.

4.5 Anställdas roll

På Swedish Match genomför de årligen en enkät som de anställda får fylla i där de får information om hur de anställda förstår företagets uppförandekod säger Emmett. Han menar också att det finns en god förståelse för deras hållbarhetsarbete hos de anställda. De har även infört ett utbildningsprogram där de anställda får utbildning i miljö men det återfinns i dagsläget endast i den svenska verksamheten. Hittills har cirka 300 personer genomgått utbildningen med godkänt resultat. Utbildningen är en del av ISO-certifieringen för att man ska ha miljöutbildning för de anställda för att de ska vara medvetna om miljötänket i organisationen berättar Alexander. De anställda på Swedish Match är väldigt medvetna om att arbetet med hållbarhet är viktigt, säger Alexander. Han säger också att han får frågor om hållbarhetsarbetet från anställda och även nya idéer och angreppssätt på hur de skulle kunna arbeta med hållbarhet. Svarsfrekvensen på den årliga medarbetarenkäten har ökat kraftigt de senaste åren och det ser de som ett tecken på att fler anställda bryr sig och är intresserade och vill vara delaktiga i hållbarhetsarbetet, fortsätter Alexander.

Christina berättar att de internt på Sandvik har flera globala nätverk för personer som arbetar med olika typer av hållbarhetsfrågor och att de totalt sett är runt 100 personer som jobbar med frågor som på ett eller annat sätt berör området. Alla involverade samlar in synpunkter från sin organisation förklarar hon. Christina berättar också att hon har etablerat sex samordningsteam där ett finns på koncernnivå och fem ute i länderna, i Kina, Indien, Mexiko, Brasilien och Sydafrika där de också arbetar med synpunkter för att få det globala perspektivet. Sandvik har även ett aktivt intranät där många synpunkter framställs som når ända upp på styrelsenivå. Vår VD tycker att dessa frågor är otroligt viktiga så det finns ett starkt stöd i organisationen berättar Christina.

Husqvarna har en webbaserad utbildning kring uppförandekoden som alla anställda måste genomföra för att säkerställa att de är medvetna om hur de ska arbeta efter den. Tanken är inte att de anställda ska memorera den utan snarare förstå tankesättet när de ställs inför dilemman som de måste ta ställning till. De har även riktlinjer på företaget som erbjuder fördjupande information kring specifika delar som man kan läsa för att få mer information om det skulle behövas. Fördelarna med denna utbildning är enligt Cathrine att det är ett effektivt sätt för att se till så att alla tänker på dessa frågor i sitt arbete men framförallt för att det finns en stor kostnadseffektiv fördel jämfört med andra typer utav utbildningar. Men hon säger även att det är en bra idé att kunna erbjuda andra typer utav samtal kring dessa frågor för att väcka tankar men att företaget inte riktigt är där än.

Husqvarna har implementerat ett whistleblowersystem som fungerar som en kanal dit medarbetare kan vända sig om de upptäcker något som de anser inte riktigt verkar stämma med riktlinjerna på företaget, på det sättet märker de även om någon inte följer uppförandekoden korrekt. Enligt Cathrine så rapporterar man om man misstänker att sin chef eller sina kollegor inte sköter sitt jobb på ett korrekt sätt eftersom det inte är kul att arbeta om någon inte sköter sig. Henrik berättar att TeliaSonera ska ersätta sitt nuvarande whistleblowersystem till ett system som kommer att vara externt administrerat för att öka säkerheten och tryggheten i att våga och vilja rapportera övertramp mot uppförandekoden och andra formella dokument och riktlinjer, och

även sådant som befinner sig i "etisk gråzon". Det kommer finnas länkar till enkät och telefonnummer tydligt och enkelt tillgängliga på intranätet och hemsidan säger Henrik.

Johan beskriver att de anställdas inställning till hållbarhetsarbetet på Green Cargo är bra och att det finns ett stort intresse för frågorna. Han menar att attitydförändringar beror på att samhällets syn på hållbarhet varierar och därmed också intresset hos medarbetarna. Han förklarar även att de hela tiden håller utbildningar för de anställda som syftar till att ge sina medarbetare rätt inställning och där handlar det främst om säkerhetsaspekten. I Green Cargos årsredovisning skriver de "Med säkerhet och kvalitet ska Green Cargo bli ett lönsamt företag" och det kopplas tydligt till medarbetarnas vardag genom de övergripande målsättningarna och sättet dessa mäts på (Green Cargo, 2014). Detta kommuniceras hela tiden på personalmöten, alla vet att säkerhet är främst och kvalitet helt nödvändigt för att vi ska finnas kvar. Vår verksamhet är regelstyrd så personal i verksamheten följer rutiner med syfte att maximera säkerheten berättar Johan. På Green Cargo får de anställda möjlighet att använda åtta timmar betald arbetstid per år för ideellt arbete men Johan säger att uttaget är lågt och han ser en svårighet i att få upp nyttjandet av det. Johan nämner att de planerar att förändra upplägget helt. Han säger dock att känslan till det ideella arbetet generellt sett är positivt av de som han har haft kontakt med i organisationen.

TeliaSonera har ett ramverk för etik och efterlevnad som består av åtta dimensioner varav en heter utbildning och kommunikation. Henrik berättar att det handlar om internutbildning för att säkerställa att alla medarbetare har en grundläggande förståelse för vad de står för och vad som inte är tillåtet samt mer specifik utbildning för de som arbetar mer specifikt med vissa frågor. Han säger även att det är uppskattat med mer konkreta verktyg och stöd i så viktiga frågor och att det handlar om att alla ska kunna fatta rätt beslut och känna sig trygga i det. Företaget genomför årligen medarbetarundersökningar och under 2013 infördes hållbarhet som en del av innehållet i undersökningen. Resultatet för hur de anställda ser på hållbarhetsarbetet och informationen kring den fick totalpoängen 59 av 100 möjliga. Henrik säger att det kan vara ett tecken på att de inte har definierat tillräckligt tydligt för de anställda vad hållbarhet för TeliaSonera står för. Han säger även att han tror att det är något som kommer att komma över tid, med tanke på att de dagliga "kontaktpunkterna" för de anställda i förhållande till hållbarhets- och etikfrågor blir fler. Han berättar också att för att förbättra resultaten så arbetar de med att kommunicera med de anställda samt att utbilda dem, dels genom att sätta en lägsta nivå för vad alla medarbetare ska känna till samt riktad utbildning för vissa anställda som behöver ha en bredare kunskap.

För att öka medvetandet om våra riktlinjer och för att säkerställa en lägstanivå kunskapsmässigt och samt se till så att ingen bryter mot varken lagar eller etiska riktlinjer så har vi infört ett e-lärningsprogram, berättar Henrik. Han säger att det är enkelt tillämpbart i många länder och att det finns på olika språk samt är obligatoriskt att genomföra. Han berättar också att alla lokala ledningsgrupper har genomgått workshops för att verkligen diskutera och se över var det skulle kunna finnas förbättringsmöjligheter utifrån hur de själva arbetar samt riktlinjerna som återfinns i uppförandekoden. Han säger även att alla ledningsgrupper har en mycket bättre insikt och förståelse för hur kodens vägledning ska appliceras praktiskt än de anställda i företaget.

Vad gäller anställdas syn på Stora Ensos hållbarhetsarbete så säger Kirsi att den senaste tidens uppmärksamhet från media har bidragit till att anställda i vissa länder är tveksamma inför företagets arbete men samtidigt så har förståelsen ökat i andra länder. Hon berättar också att det

är viktigt att de anställda har värderingar som går hand i hand med företagets då Stora Enso vill leva upp till sitt syfte och sina värderingar. Hon menar också att man inte kan ändra hur folk tänker utan de försöker istället att föregå med gott exempel och att ge ledare den träning som krävs för att de ska kunna tillämpa det.

4.6 Kanaler för kommunikation

Alexander berättar att Swedish Match års- och hållbarhetsredovisningen egentligen främst är riktad till externa intressenter och i de fall där de ska användas internt så behöver de bryta ner den för att det ska kunna användas på ett bra sätt. Emmett poängterar att det som finns i de externa rapporterna faktiskt kommer från den interna organisationen så de hade inte kunnat sätta ihop rapporterna om arbetet internt inte hade funnits. Han säger också att den största prioriteten internt är inte att kontrollera folk eller säga åt dem vad de ska göra utan att försöka göra folk entusiastiska över de olika områdena som de arbetar med och att det handlar om att folk i organisationen pratar med varandra och lär av varandra.

Alexander berättar att Swedish Match har operativa mål för hållbarhet på fabriksnivå och kommunikationen internt sker via intranät och de håller även presentationer internt om hur arbete med hållbarhet går. De gör även fallstudier i företaget och de uppmuntrar anställda på de olika avdelningar att berätta vad de gör för att till exempel förbättra återvinning eller minska packkostnader eller förändra en produkt och denna kommunikation sker via deras intranät säger Emmett.

Christina berättar att på Sandvik så är det de olika affärsområdena som sätter sina egna mål och det hon försöker göra är att få de att harmonisera med varandra och se till att mål sätts på ungefär samma nivå så att de går att jämföra. De olika målen kommuniceras via det aktiva intranätet som alla affärsområden och koncernledningen har tillgång till och där publiceras ju alla nyheter så om det kommer nya mål så finns de tillgängliga där berättar Christina. De har ju också ett visst inrapporteringskrav på en del nyckeltal, fortsätter hon, som till exempel olycksfallsfrekvens som hon beskriver som en viktig fråga för Sandvik vilken rapporteras in månadsvis.

På Husqvarna använder de sig av intranät för att kommunicera med de anställda, berättar Cathrine. De har även en process där saker tas upp av VD på kvartalsvisa möten där VD:n för ut informationen till sina närmsta chefer som i sin tur för det till nästa nivå och till hela organisationen, så det är en kaskaderingsprocess, säger Cathrine. Hon berättar att de även har olika "communities" på intranätet, som är diskussionsgrupper för hela organisationen, där ett är speciellt tillägnat hållbarhet.

För att kommunicera mål har chefer och anställda på Green Cargo hjälp av olika rutiner och processer i det dagliga arbetet. För att engagera anställda i företagets övergripande resultat så kommuniceras resultaten via olika kommunikationskanaler så som anslagstavlor, arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal och via företagets intranät (Green Cargo, 2014). Johan säger att han inte ser uppföljningen av mål som något problem då de är så pass centrala. Vad gäller kommunikationen i företaget så skulle Johan vilja se mer direkt kommunikation i form av möten. Green Cargo ger ut personaltidningen AXEL, som Johan berättar har fått pris för bästa

personaltidning. Syftet med tidningen är att kommunicera med både anställda och kunder och för att nå ut till så många som möjligt så arbetar Green Cargo med att göra tidningen så bra som möjligt. För att nå ut till sina anställda så använder sig Green Cargo både av tidningen och intranätet som kommunikationskanaler berättar Johan. Han säger att det fungerar bra och han menar också att de säkerställer att de anställda tagit del av informationen genom att göra den tillgänglig och se till att den håller hög kvalitet. Johan säger att de inte har sett att det finns något behov av utbildning kring användandet av intranät i företaget, han säger dock att de anställda har fått utbildning inom miljö.

Då Green Cargo har genomgått en period av omstrukturering för att nå bättre lönsamhet så har de i sin kommunikation med de anställda försökt att jobba med proaktiv information då de har hållit informations- och dialogmöten på ett 30-tal orter i Sverige berättar Johan. Han säger att målet har varit att nå alla anställda och att intresset för att medverka på mötena har varit stort. Han menar också att även fast det har rört sig om tunga besked så har arbetet med mötena underlättat processen.

De interna kommunikationskanalerna som används inom Stora Enso för att ge de anställda information om hållbarhetsarbetet är intranät, möten och nyhetsbrev, berättar Kirsi. Hon säger också att ansvaret för att informera de anställda ligger ute på avdelningarna så arbetet kan variera något mellan dem men hon säger också att de som jobbar med hållbarhet och anläggningscheferna är medvetna om att de skulle kunna förbättra kommunikationen och medvetenheten hos de anställda kring hållbarhet.

5. Analys

5.1 Integration av hållbarhet i företag

Swedish Match vill att hållbarhet ska bli en integrerad del av företagskulturen och affärsverksamheten. De vill även att hållbarhetsmodellen ska gå hand i hand med affärsmodellen både på kort och lång sikt. Att hållbara och finansiella perspektiv kan gå hand i hand på den långa sikten är det ingen tvekan om men problemet är att konflikter kan skapas i den kortare aspekten. Företag kan ofta se de olika alternativen som avvägningar mot varandra och då börja prissätta hållbarhet och dess påverkan. Ofta får då den finansiella aspekten genomslag eftersom att de har svårigheter att uppnå båda på samma gång. (Epstein et al., 2010) Swedish Match ser det som en självklarhet att det förekommer startkostnader gällande hållbara initiativ i organisationen men de ser också tydliga fördelar gällande produkter, kommunikation men även det finansiella. De anser alltså inte att de har behövt göra denna avvägning på ett negativt plan. Att ha en stark företagskultur som är inriktad på hållbarhet hjälper Swedish Match att hantera de avvägningar som kan uppstå på kort sikt enligt Epstein et al. (2010). Hos Sandvik så tittar man på aspekten hur risk och kostnadsberäkningen ser ut. Det kostar pengar att hålla en hållbar linje genom hela företaget men ur ett överlevnadsperspektiv är man villig att satsa mycket kapital. Green Cargo ser hållbarhetsinvesteringar som lönsamma men betonar att för att de ska ses som det måste de bidra till ett ökat värde och ökad försäljning. Företaget behöver göra tydliga avvägningar i vad de väljer att investera och satsa på då de för tillfället inte går med vinst och inte klarar av att genomföra miljöinvesteringar som inte betalar sig på kort sikt. Det finns en risk hos företaget att de anställda genom detta synsätt lär sig att det är acceptabelt att prioritera bort hållbara aspekter till förmån för vinst eller övriga intäkter på kort sikt (Henri & Journeault, 2009). Företaget har inte oändliga resurser och de måste därmed prioritera vilka hållbarhetsinvesteringar de vill fokusera på. Dessa prioriteringar kan skapa konflikter med olika intressentgruppers förväntningar på företaget. (Haugh & Talwar, 2010) Denna kortsiktiga syn på hållbarhet kan en företagskultur som bygger på hållbara värderingar hjälpa till att understryka för att försöka komma till bukt med dessa kortsiktiga avvägningar (Epstein et al., 2010).

Sandvik vill integrera ett hållbart tänkande i affärsstrategin och varumärket för att nå sitt övergripande mål. Det är de operativa enheterna som är ansvariga för att sätta specifika mål och detta bidrar är ett strategisk närmande till hållbarhet genom att de betonar det värde som skapas i organisationen genom ett stort samarbete och en proaktiv planering. Sandviks fokus ligger på att förstå hur de ska kunna använda hållbarhet för att skapa nya eller annorlunda produkter för att kunna överleva i framtiden. Om de ska lyckas med detta måste de få sina anställda att vilja bidra med egna initiativ gällande hållbarhet och se det som en viktig aspekt för den framtida lönsamheten för företaget. (Epstein et al., 2010) Detta har de lyckats med inom ett av sina produktområden men en större integrering är nödvändig på sikt.

TeliaSonera arbetar också dagligen på koncernnivå med att integrera hållbarhet i affärsstrategin och genom att integrera en hållbarhetsfokuserad styrning med den vanliga styrningen i företaget kan man införliva hållbarhet både i strategin men också i beslutsföringen. När det strukturella i form utav policys och riktlinjer nu finns på plats ligger fokus mer på att skapa en gemensam kultur och förankra en långsiktig målbild och att alla i företaget delar samma målbild och

uppfattning om hur arbetet bör gå till är centralt för en lyckad implementation. (Gond et al., 2012) Men de tror även att de behöver bli starkare på att hitta goda idéer som deras medarbetare har.

Husqvarna vill sätta fokus på hållbarhetsarbetet som helhet internt och innan de implementerar hållbarhet som en övergripande slogan så vill de att hela företagen verkligen ska vara införstådda med innebörden av arbetet. Detta kan ses som ett sätt försöka integrera hållbarhet i hela organisationen och inte se det som en egen aspekt (Adams & Frost, 2008) Dock har det inte lyckats få den övergripande hållbarhetsbilden ännu utan är fortfarande fokuserade på vissa aspekter. En stor utmaning ligger i att verkligen integrera hållbarhet i hela det operativa beslutsfattandet (Epstein et al., 2010).

Hos Swedish Match går informationsflödena både upp och ner, deras process är inte toppstyrd utan mer integrerad och det är ett bra sätt att försöka införliva hållbarhet i beslutsfattandet på alla plan i företaget och att förankra hållbarhetsinitiativ hos alla anställda i organisationen (Craig & Allen, 2013).

Green Cargo ser miljöaspekten inom hållbarhet som sitt största mervärde för företaget och att mer fokus kommer att läggas på dessa aspekter framöver. Denna approach liknar en strategisk som betonar det värde som kan skapas i organisationen till följd av att man antar ett hållbart förhållningssätt (Epstein et al., 2010).

Stora Enso anser att det är viktigt att hållbarhetsarbetet finns på ledningsnivå för att kunna integrera det i den strategiska beslutsföringen och planeringen. De har valt att integrera hållbarhet i sina värdeord för att göra det tydligt och enkelt. Det är ett långsiktigt arbete som inte kan uppnås direkt men ligger till grund för beslutsfattande och planering. Det finns många antaganden om att företagskulturen i organisationer automatiskt kommer att stödja och möjliggöra en smidig integrering av hållbarhet i företag och att de anställda ska anta samma åsikter och linje som företagsledningen. Dessa antaganden bygger på att det är hållbarhet som koncept som motiverar människor och därmed skapas legitimitet för det. Men det är just bristen på kunskap som är den största utmaningen gällande hållbarhetsintegrering. Det finns en risk att anställda förblir passiva och omotiverade att engagera sig i hållbarhetsfrågor om de upplever att företagsledningen är för upptagen med symboliska uttalanden till externa intressenter och marknadsföra organisationen som hållbar. (Frandsen et al., 2013)

GRI-processen som Swedish Match arbetade med var viktig för företaget då det involverade alla medarbetare i organisationen med att förstå processen som ligger bakom arbetet samt en grundläggande förståelse för vad de faktiskt gjorde. Att involvera alla anställda redan i skapandet av dokumenten är viktig för en lyckad integrering av hållbarhet och detta var ett sätt för företaget att få hela organisationen att arbeta mot en gemensam referensram samt skapa en verklighetsuppfattning som delas av alla involverade (Gond et al., 2012) Hos Husqvarna sattes den första hållbarhetsredovisningen ihop som ett sätt att tillämpa intern påtryckning på ledningsgruppen för att kunna påvisa vad som behövde fokuseras på mer i företaget. Det var ett sätt att skapa en kognitiv integration som skapade en möjlighet för diskussion där olika personers erfarenhet och inställning till hållbarhet kunde lyftas fram (Gond et al., 2012).

TeliaSonera försöker i sitt arbete se till så att rätt personer får rätt information samt att de har rätt utbildning för att kunna hantera den. Detta kan ses som en organisatorisk integration som pekar ut olika parter tillämpning och förhållande till ämnet. TeliaSonera vill peka ut de nyckelpersoner som arbetar på företaget och för en lyckad integration är det betydelsefullt att beslut om vem och på vilket sätt olika ansvar ligger redan på ett tidigt plan pekas ut (Haugh & Talwar, 2010). Det kan även vara värdefullt för företaget att kommunicera personliga meddelanden till olika personer i företaget för att underlätta för de anställda att sammankoppla hållbarhetspolicyn till sitt eget arbete och i samband med det även kunna tilldela personliga ansvarsområden gällande hållbarhet (Kataria et al., 2013).

Hos Sandvik är det de operativa enheterna som sätter sina egna mål som i största möjliga mån ska harmonisera med varandra och därmed också kunna jämföras. De använder sig av KPI:er som är kopplade till hållbarhetsfrågor som är obligatoriska att rapportera in. Att använda sig av denna typ utav KPI:er som bryts ner på operativ nivå bidrar till en positiv konkurrens i företaget för de chefer som är operativt ansvariga och det i sin tur hjälper de olika enheterna att prestera ännu bättre (Adams & Frost, 2008). Det bidrar även med en intern måttstock som underlättar för det praktiska arbetet.

5.2 Företagskultur

Husqvarna upplever att det alltid har funnits ett starkt driv för hållbarhet inom sin organisation och de arbetar inte med att försöka förändra de anställdas personliga värderingar utan det handlar om att passa in i en företagskultur som redan existerar. Husqvarna vill även att de anställda både ska kunna arbeta med ett självständigt driv men samtidigt fungera bra i team och att genom att ha en företagskultur som bygger på dessa aspekter kan man betona att normer såsom öppenhet och initiativtagande ska främjas i organisationen (Epstein et al., 2010). En företagskultur av detta slag bidrar även till ökad innovation samt bibehållandet av kompetent personal (Haugh & Talwar, 2010).

TeliaSonera har ett belöningssystem som till viss del är kopplat till hållbarhetsarbetet, och då berör personer som specifikt arbetar med det, men att det ska utvecklas formellt och inkludera fler ledare. Att ha ett formellt implementeringssystem som fokuserar på de hårda aspekterna såsom incitament och belöningar är ett verktyg för att implementera hållbarhet och sammanföra företaget och ledningens syn åt samma håll. (Epstein et al., 2010) TeliaSonera anser även att det är viktigt att deras anställda har värderingar som är likartade som företagets för att de ska kunna leva upp till sitt syfte och sina värderingar. Eftersom att de inte kan ändra hur folk tycker och tänker försöker de istället föregå med gott exempel och det innefattar att ge ledare den träning som krävs för att kunna göra det. Det är en satsning i rätt riktning då en stor del av dagens chefer inte har den nödvändiga kunskapen och verktygen för att kunna skapa en hållbarhetskultur i företagen (Lacy et al., 2007).

Enkäten som Swedish Match årligen genomför är ett bra medel för att utvärdera och stärka kulturen i företaget. De säger själva att svarsfrekvensen har ökat markant de senaste åren och det är ett tecken på att de anställda blir alltmer intresserade av hållbarhetsarbetet i företaget. Genom att medarbetarna känner att företaget faktiskt lyssnar till dem så ökar även motivationen att svara

sanningsenligt (Arjaliés & Mundy, 2013). Även TeliaSonera genomför en årlig medarbetarundersökning för att utvärdera hur de anställda ser på hållbarhetsarbetet och informationen kring det och i resultatet av den senaste undersökningen var att de inte har definierat tillräckligt tydligt för de anställda vad hållbarhet inom deras organisation står för.

5.2.1 Uppförandekod

Uppförandekoden är något som Swedish match arbetar kontinuerligt med och det är en ständig fortgående process. Vikten av att koden faktiskt förstås av de anställda är viktig för att den ska fylla sitt syfte och det har företaget förstått betydelsen av genom deras projekt med att se över hur koden faktiskt kommuniceras internt i företaget. Om uppförandekoden används på ett proaktivt plan så kan den hjälpa till med att ändra inställningar i företaget kring hållbarhet samt hur det sedan sammanlänkas till värdeskapande. (Haugh & Talwar, 2010) Detta är något som Swedish Match behöver arbeta mer på då det i dagsläget endast är operativa chefer som ska säkerställa att de anställda läst och tagit del av den och det är något som de själv håller med om då de inser att de inte bara kan utgå ifrån att alla förstår den. Sandvik arbetar med att uppdatera sin uppförandekod för tillfället då deras befintliga är inaktuell med tanke på deras nuvarande värdegrund. För att lära medarbetarna om den så håller de seminarier men arbetet med detta har halkat efter och i dagsläget är det upp till de anställda att själva ordna seminarium om det ska ske. Att endast ha en uppförandekod är i sig inte betydelsefullt för att den ska följas utan de system och processer som koden symboliserar behöver också finnas i företaget (Stevens, 2008). Att Sandvik uppdaterar sin uppförandekod för att bättre stämma överens med deras nuvarande värdegrund är positivt för att kunna integrera den bättre i organisationen. Uppförandekoder behöver diskuteras noggrant i hela organisationen för att de ska kunna bli en del av företagskulturen, både i ord men också vad som är meningen bakom orden (Stevens, 2008). Att därför lämna det upp till de anställda själva att ordna seminarium där diskussioner kan främjas riskerar att denna viktiga diskussion helt uteblir.

Husqvarnas uppförandekod gäller för hela organisationen och är enligt dem ett bra sätt att påverka hela sin värdekedja och redan i ett tidigt skede tydliggöra skriftligt vilka krav de ställer på sina anställda och samarbetspartners då uppförandekoden specificerar den lägsta accepterade nivån (Haugh & Talwar, 2010). Koden behöver vara en integrerad del av företagskulturen och inte ses som ett fristående regelverk och organisationen bör skapa en kultur där de anställda stötts i användningen av den så att de antar koden. Att Husqvarna ser den som ett sätt att påverka hela sin värdekedja tyder på att de integrerat den i företagskulturen och det är en av grundaspekterna för att den ska fungera på ett korrekt sätt. (Stevens, 2008)

TeliaSoneras ser sin uppförandekod som en utgångspunkt för sina ställningstaganden och de har synen att ett långsiktigt arbete med den kommer i form utav en kontinuerlig diskussion och att betona vikten av att alla chefer agerar i enlighet med den. Diskussioner och utbildningar är viktiga som formella kommunikationssätt men det informella där chefer sätter tonen och ger ett exempel för hela företaget är viktigt för en lyckad implementering (Stevens, 2008).

Stora Ensos uppförandekod har tydliga regler för alla anställda och de ser det som av stor vikt för att göra det lättare för dem att veta hur de ska agera i svåra situationer. För att säkerställa att alla

anställda har tagit del av koden samt att de förstår den så använder sig företaget av en e-lärandeplattform som alla måste genomföra eftersom att det är först när alla medarbetare i företaget beteende är i linje med koden som den har en positiv effekt i organisationen (Stevens, 2008).

Den oberoende interna koncernfunktionen hos Sandvik som kontrollerar att uppförandekoden efterföljs och sedan rapporterar tillbaka till ansvariga är ett bra sätt att öka lärandet i organisationen gällande hållbarhet genom att tillhandahålla feedback mellan mål och faktiskt output i företaget. För de anställda så klargör det även vilka förväntningar som Sandvik ställer på dem och ger en mer sammanhängande och övergripande syn. Det bidrar även till att få de anställda att anta liknande åsikter och ståndpunkter som organisationen. (Henri & Journeault, 2009)

Hos Husqvarna genomför alla anställda en webbaserad utbildning kring uppförandekoden för att säkerställa att de är medvetna om det övergripande tankesättet bakom och underlätta för de beslut som ska tas i den operativa verksamheten. Vid användandet av uppförandekoder behöver företaget säkerställa att de anställda förstår vad det innebär samt vara motiverade att vilja uppnå kraven som ställs för att den ska kunna uppfylla sitt syfte. En webbaserad utbildning erbjuder stora logistiska och kostnadsmässiga fördelar och elektroniska källor är effektiva för den formella inläringen, men att även erbjuda andra typer utav workshops och diskussionsforum är bra metoder för att säkerställa förståelse och inläring. (Haugh & Talwar, 2010)

För att säkerställa att alla följer riktlinjer i uppförandekoden samt förstår vad det innebär så har TeliaSonera infört ett e-lärningsprogram som är obligatoriskt att genomgå i alla deras verksamhetsländer. De har även infört workshops bland alla lokala ledningsgrupper för att finna förbättringsmöjligheter i enlighet med uppförandekodens innehåll. Både elektroniska kanaler och workshops är effektiva metoder när det kommer till internt kommunikation av hållbarhet (Haugh & Talwar, 2010).

Det är viktigt att belöningar delas ut till de som använder sig av koden på rätt sätt samt bestraffningar till dem som inte följer den. Anställda kan känna ilska och frustration om någon medlem i organisationen inte följer koden och om det inte rapporteras. Sanktioner som kommer till följd av ett icke acceptabelt beteende behöver även vara synliga i hela organisationen. (Stevens, 2008) Endast TeliaSonera anger att de har en viss typ utav belöningsystem kopplat till hållbaretarbetet så dessa aspekter är något som troligtvis skulle bidra till en ökad betydelse av uppförandekoden i samtliga företaget.

Gemensamt för alla dessa företag är att deras uppförandekod ofta kommuniceras via respektive företags hemsida eller likande och även om de anställda blir tillsagda att läsa den så ser de ofta inget behov av att göra det tills någonting händer eller de behöver söka svar på en specifik fråga. Problemet ligger i att de anställda ofta överöses med så många meddelanden och då svarar de per automatik istället för att verkligen tänka efter. (Stevens, 2008)

Även Husqvarna väljer att anlita en extern part för att granska deras hållbarhetsarbete då de inte själva har de resurser eller kunskaper som krävs för att sköta det helt internt. Att ta in konsulter

eller specialister i organisationen är ett sätt att lära sina anställda om hållbarhet när de inte själva besitter de kunskaperna som krävs (Haugh & Talwar, 2010).

5.3 Företagsledningens roll

Hos Sandvik är det koncernledningen som bestämmer riktningen på hållbarhetsarbetet, de gör en analys och avgör sedan vilka huvudområden som ska ligga i fokus för perioden för att sedan lämna det till de operativa enheterna hur just deras arbete med det ska se ut. Just denna formella kommunikation är viktig för att tydliggöra och visa hur det operativt ska gå till och för att de ska kunna sammanfoga sin syn med företagets övergripande (Arjaliés och Mundy, 2013) Sandviks VD är engagerad i arbetet med hållbarhet och uttrycker ett starkt stöd för frågorna och det är viktigt för att uppmuntra människorna i organisationen att göra hållbara val (Epstein et al., 2010) Det visar även på trenden att VD:ar i företag börjar förstå vikten av detta för den långsiktiga framgången och lönsamheten för deras organisationer (Lacy et al., 2012) VD:n har trots allt en nyckelroll som talesperson för företaget och att han uttrycker sitt stöd till hela Sandvik är viktigt (Singh, 2013) Sandviks VD är genom sin befattning och sitt inflytande en ”change agent” för organisationen och kan därmed tillämpa sin påverkan över hur företaget ska arbeta med hållbarhet men även i andra auktoritära sammanhang (Dunphy et al., 2007). Att Sandvik har förståelse för dessa samband är positivt för den långsiktiga överlevnaden för företaget.

På ledningsnivå arbetar Green Cargo med möten och ledarutveckling för att gemensamt kunna bygga en bra företagskultur och det finns ett behov av att lägga fokus på utbildning för framtida ledare och chefer inom hållbarhet (Lacy et al., 2012)

TeliaSonera tillsatte under föregående år ett utskott på styrelsenivå som ska arbeta med etik- och hållbarhetsfrågor detta för att dessa frågor ska kunna bli ordentligt uppmärksammande. Denna formella kommunikation av värderingar och syfte med hållbarhetsstrategin används just av personer med ledningsfunktion i företaget för att göra det tydligt hur resten av företaget ska kunna anta samma övergripande syn för företaget (Arjaliés & Mundy, 2013).

Stora Enso förbättrar och försöker skapa nya arbetssätt inom hållbarhet kontinuerligt men en punkt de behöver bli bättre på är en ökad transparens i deras kommunikation på området. Just transparensen behöver vara märkbar i hela företaget och inte minst på ledningsnivå (Singh, 2013).

5.4 Anställdas roll

Utbildningsprogrammet som 300 av Swedish Match svenska anställda än så länge har genomfört är ett bra sätt att försöka komma till bukt med det kunskapsgap som kan finnas i företag när ledningen förutsätter att de anställda har en kunskapsnivå som alla troligtvis inte besitter. Med hjälp av denna utbildning kan hållbarhetsfrågor bli en grundläggande kompetens hos medarbetarna som kan hjälpa företaget att överleva långsiktigt. Att förändra attityden hos de anställda till att förstå och verkliga värdesätta hållbarhet är en stor utmaning för företag idag och det kräver stora insatser i att lära de anställda om förhållandet mellan hållbarhet och just

deras organisation och detta är något som Swedish Match försöker arbeta aktivt med. (Haugh & Talwar, 2010)

TeliaSonera arbetar med att förbättra kunskapen i organisationen kring hållbarhet både genom att kommunicera med de anställda samt att utbilda dem. En specifik dimension i deras ramverk handlar om internutbildning och där finns riktlinjer för en grundnivå som alla anställda ska besitta men även mer riktade utbildningar för de anställda som behöver ha en bredare och mer specialiserad kunskap. Mer konkreta verktyg är uppskattade inom organisationen samt stöd i viktiga frågor för att kunna känna trygghet i att rätt beslut har fattats. Allt eftersom människorna i organisationen får insyn i processen och lär sig hur de ska arbeta med det följer ofta förståelse för hur de ska betrakta hållbarhet och att se det som något som de själva till implementera eftersom det hjälper företaget att byggas upp och överleva långsiktigt (Haugh & Talwar, 2010). Ytterligare en aspekt i detta är att investeringar i kommunikation, undervisning och lärande gällande hållbarhet måste gå i samma riktning som de anställdas eget intresse och motivation (Haugh & Talwar, 2010) för utan ett eget intresse riskerar hållbarhetsinitiativen att endast förbli tankar hos den enskilde (Craig & Allen, 2013).

Swedish Matchs deltagande i hållbarhetskonferenser är en bra plattform för att kunna lära av andra organisationer som arbetar med hållbarhet på ett bra sätt. Just att få möjligheten att få uppleva andras synsätt kan bidra med många fördelar både för organisationen samt för de individer som deltar (Haugh & Talwar, 2010). Men frågan är hur mycket nytta medlemmarna i organisationen faktiskt kan dra ifrån detta kvarstår då det troligtvis endast är ledningspersoner på företaget som får fördelen att delta i detta. Även Sandvik har ett globalt nätverk som de är verksamma i där synpunkter och feedback från olika perspektiv kan utbytas. Husqvarna jämför sig med de andra stora bolagen och för att kunna lära av dem och upptäcka nya sätt att arbeta med hållbarhet. De fallstudier Swedish Match genomför på avdelningarna visar också att de värdesätter sina medarbetare genom att de uppmuntrar de anställda på olika avdelningar till att dela med sig av sina erfarenheter om vad bästa tillvägagångssätt är. Möjligheten att lära sig om hållbarhet genom besök på olika avdelningar samt engagemang i hållbarhetsprojekt av olika dimensioner kan bidra till många fördelar både för organisationen och individen (Haugh & Talwar, 2010).

Husqvarna tillämpar ett whistleblowersystem dit anställda kan vända sig om de upptäcker något som inte överensstämmer med de riktlinjer som finns i företaget och enligt Husqvarna själva så rapporterar man om man upptäcker något problematiskt då det inte är kul att arbeta om någon inte sköter sig. Detta är ett sätt att försöka komma runt den problematik som kan föreligga i företag med att anställda kan vara motvilliga att tala direkt med kollegor och chefer om problem, de kan känna att de inte befinner sig i en position där de har befogenhet att ge direktiv till en likvärdig eller högre stående medarbetare (Kataria et al., 2013). Men enligt författarnas resonemang kan det fortfarande föreligga en problematik kring att anställda kan känna att de inte har rätt att rapportera oangelägenheter via denna kanal som uppstår även om företagsledningen önskar detta. Även TeliaSonera har ett internt whistleblowersystem men det ämnar ersätta det med ett som är externt administrerat för att öka tryggheten i att vilja rapportera om oegentligheter samt att på ett lättare sätt komma åt det som befinner sig i en gråzon. Stora Enso tillämpar även de en direktlinje där felaktigt agerande eller andra oklarheter kan rapporteras.

Green Cargo ger alla anställda möjligheten att använda sig av betald arbetstid för att ägna sig åt volontärarbete men det har förekommit svårigheter kring att skapa intresse för detta i företaget och antalet uttagna timmar har varit lågt. Att erbjuda denna möjlighet till sina anställda är ett sätt för dem att kunna bidra med sina kunskaper och erfarenheter i olika sociala projekt men även till att stärka de anställdas kunskaper, skickligheter och att få lära sig någonting annorlunda. Det bidrar även till ökad motivation till det dagliga arbetet att få ett ombyte av arbetsuppgifter. (Haugh & Talwar, 2010) Green Cargo planerar att förändra upplägget helt kring detta initiativ men vill i dagsläget inte gå närmare in på hur det kommer att se ut. För att kunna öka antalet nyttjade timmar och sprida en positiv känsla i organisationen kring vikten av detta initiativ behöver fokus riktas till att kommunicera fördelarna med projektet.

5.5 Kanaler för kommunikation

De presentationer som Swedish Match regelbundet håller internt, för att informera alla medlemmar i organisationen om hur arbetet med hållbarhet går, är en viktig kommunikationskanal för att involvera hela organisationen. Det bidrar även till att ett forum skapas där feedback kan utbytas och uppdatering kan ges om när företaget når viktiga milstolpar. Genom att använda sig utav positiva budskap för att meddela förändringar i organisationen ökar även trovärdigheten och genom att uppmuntra till en tvåvägsdialog, som dessa möten ger, kan de underlätta för att överkomma eventuella hinder som kan uppstå gällande hållbarhetsinitiativ. (Craig & Allen, 2013)

Green Cargo använder sig även av anslagstavlor, medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar som medel för den interna kommunikationen i företaget. Dessa aktiviteter fungerar som ett medel för att stärka hållbarhetsinitiativen i företag men föreläsningar och informationsmöten är också viktiga för förståelse och utbildning kring ämnet (Arjaliés & Mundy, 2013). Just utbildning av hur intranätet fungerar samt bästa sätt att tillämpa det är något som företaget inte ser något behov av även om de anställda har fått genomgå andra utbildningar inom miljö. Dock skulle Green Cargo gärna skulle se mer av möten i form utav direkt kommunikation. Att genomföra personliga möten i företaget är också centralt för att introducera nya hållbarhetsinitiativ men också för att informera om det fortlöpande arbetet och speciellt när viktiga milstolpar har uppnåtts (Craig & Allen, 2013). De anställda föredrar ofta personliga möten framför andra kanaler och det ses som effektiva sätt att framföra hållbarhetsinformation men svårigheter med detta kan uppstå vid en hög arbetsbörda och det kan vara en anledning till att vissa frågor faller mellan stolarna (Kataria et al., 2013). Green Cargo tillämpar personliga möten i viss mån i organisationen men för att ytterligare införliva detta i sin dagliga verksamhet är en viktig del för att ytterligare implementera hållbarhet i organisationen och öka förståelsen samt motivationen för området bland de anställda.

Green Cargo ger även ut sin personaltidning AXEL som medel för att kommunicera med både deras medarbetare men också deras kunder. Att ge ut en publikation av denna typ är ett verktyg för att kunna kommunicera vikten av ett förhållningssätt som är inriktat mot hållbarhet inom organisationen. För att försöka nå ut till så många som möjligt arbetar de med att göra den så bra som de kan samt att hålla den tillgänglig, men det finns i dagsläget ingen funktion för att säkerställa att läsarna faktiskt förstår och tar till sig av innehållet i tidningen. För att lyckas med att kommunicera ut vikten av hållbarhet i organisationen krävs det mer än att dela ut tidningar

och rapporter och för att detta initiativ inte endast ska bli ett spel för gallerierna krävs det att företaget investerar för att lära de anställda om hur hållbarhet påverkar just deras organisation (Haugh & Talwar, 2010).

Stora Enso använder sig utav möten och interna nyhetsbrev för att sköta den interna kommunikationen av hållbarhet i organisationen. Ansvaret ligger på de operativa avdelningarna när det kommer till att informera de anställda ytterligare och det är något som skulle kunna förbättras både kommunikationsmässigt men även medvetenheten kring hållbarhet hos de anställda.

5.5.1 Intranät

Både Swedish Match och Sandvik kommunicerar sina operativa mål för hållbarhet via ett intranät och det är ett bra sätt att kunna skapa en öppen dialog för diskussion och feedback och just att både kunna ge och få feedback av ledningsgruppen är viktigt (Singh, 2013). Att skapa och underhålla mönster och normer i företaget som förstärker de anställdas engagemang spelar också en viktig roll gällande att motivera de anställda till att bedriva en tvåvägskommunikation genom intranätets diskussionsforum och kommentarsfunktioner. För att uppnå detta krävs en öppenhet i organisationen till att både ge och ta feedback och det kan bidra till att öka transparensen, interaktionen och effektiviteten. (Huang et al., 2013)

Även Husqvarna använder sig av ett intranät för att sköta delar av kommunikationen med de anställda. De "communities" som finns på intranätet inom hållbarhet är ett sätt att skapa personlig kommunikation bland de anställda och det har betydelse vid införandet av nya processer i organisationen (Haugh & Talwar, 2010). Att skapa "communities" bidrar till att nå en bredare grund i företaget samt underlätta för kunskapsutbyte mellan medlemmarna (Huang et al., 2013). Genom intranätet får personalen även information som kommit uppifrån VD och vandrat längre ner i organisationen via mellanchefer. Att hålla de anställda informerade om organisationens hållbarhetsinitiativ är viktigt för att de också ska kunna förstå påverkan och innebörden av dem (Haugh & Talwar, 2010). Även Green Cargo och Stora Enso använder sig av ett internt intranät för att kommunicera ut mål och engagera de anställda i företaget.

6. Slutsats

6.1 Hur arbetar företag med att integrera hållbarhetsarbetet i sin verksamhet?

Flera av de undersökta företagen arbetar med att integrera hållbarhet i affärsstrategin och affärsmodellen. Genom att integrera hållbarhet i själva strategin kan man bygga upp en företagskultur där hållbarhet är en central beståndsdel och detta stödjer även Adams och Frost (2008) teorier om att hela företaget ska andas hållbarhet för att en lyckad integration ska kunna ske. I företagen sätts tonen och riktningen för hållbarhetsarbetet av ledningen och sedan utvecklas detta vidare i organisationen genom att operativa mål sätts även för de lägre nivåerna. För att alla enheter och divisioner i företagen ska arbeta åt samma håll är det av stor vikt att det finns en samordning på det strategiska planet vilket tillgodoses genom den top down approach som de har till hållbarhetsarbetet. Detta belyser också vikten av en organisatorisk integration som pekar ut aktörers tillämpning enligt Gond et al. (2012)s teorier. Flera av företagen håller utbildningar för de anställda för att öka medvetenheten och kunskapen i företagen om hållbarhet och hur företaget specifikt ska arbeta med frågorna. Flertalet av företagen har även etablerat funktioner såsom delar av intranät och whistle bloweransats för att både kunna ge och få feedback mellan ledningen och de anställda kring hur arbetet fortlöper och vart fokus behöver riktas. Detta stödjer Henri & Journeault (2009)s tankar om att feed-back gällande mål och faktiskt output bidrar till lärande i hela organisationen. Denna bottom up approach är viktig för att driva igenom förändringar i hela organisationen. I uppsatsen framgår det att flertalet av de undersökta företagen tycker att företagskulturen och vad de anställda kan om hållbarhet är viktig för att lyckas med hållbarhetsarbetet, de genomför därför enkäter för att stämma av hur situationen ser ut i företaget samt vad de anställda har för åsikter och tankar. Att arbeta på detta sätt styrker även Arjaliés & Mundy (2013)s teorier om företagskultur. Intresset och engagemanget för hållbarhet hos de anställda har i flera företag ökat de senaste åren och det beror troligtvis på den ökade betydelse begreppet har fått i samhället som stort. Tankar om hur ett företag bör bete sig och vad som är en rimlig nivå ökar ju mer fokus som läggs på området och i takt med en ökad kunskaps- och insiktsnivå hos medarbetarna. På bara några år har förväntningarna förändrats stort kring vad som är en rimlig nivå för företag att ha på sitt hållbarhetsarbete. Det har bidragit till att de anställda har börjat ställa allt fler krav på hur deras företag ska arbeta. Processer som i flera fall har haft årtionden på sig att mogna och sätta sig i organisationen förväntas nu ändras alla på en gång. För företagsledningen kvarstår en svår uppgift i avvägandet kring vad som ska ske nu och vad som behöver en längre horisont för att kunna verkställas. Detta styrker även Epstein et al. (2010)s teori om företagskulturens roll vid hållbara avvägningar i organisationer.

Att få alla anställda involverade i hållbarhetsarbetet är viktigt och det görs bland annat genom att införa nya processer och rutiner. Då uppmärksammas även vad företagen behöver förbättra i sitt hållbarhetsarbete och det bidrar till en ökad medvetenhet inom organisationen. De flesta av de undersökta företagen försöker stärka hållbarhetsaspekten genom att tillämpa de informella styrmedlen såsom företagskultur snarare än att använda sig av formella styrmedel som exempelvis belöningssystem. Det förekommer i en liten utsträckning i ett av företagen men då

endast för ledande befattningshavare och inte anställda av lägre rang. Detta kan ses som ett stöd till Kataria et al. (2013) och Epstein et al. (2010)s teorier om att det gynnar företaget att uppmuntra sina anställda att dela med sig av sina idéer kring hållbarhet samt att bygga upp ett varumärke långsiktigt. Detta beror troligtvis på att hållbarhet fortfarande är ett såpass utvecklat område där endast ett fåtal nyckelpersoner i företagen besitter den kunskap som krävs. Formella styrmedel blir därmed alltför osäkra att använda då kunskapen om hur bästa sätt att arbeta med dem för det specifika företaget ännu inte är helt utvecklat och utbrett. En bidragande faktor som framkommit i denna uppsats är även att idén om hållbarhet ligger nära de anställdas personliga värderingar och därmed också bör styras genom värderingar. Det hänger nära ihop med den konceptualisering som behöver ske för att en fullständig integrering ska vara möjlig. Detta kan även ses i Haugh & Talwar (2010)s resonemang kring att de anställda i organisationen ofta kan vara obekanta med hållbarhetsfrågor som inte ingår i dagliga rutiner.

Att integrera hållbarhetstänk i grundvärderingarna och strategin kan hjälpa företagen att motverka det kortsiktighet som förekommer mellan finansiella och hållbara mål och de svåra avvägningar som företagen brottas med. Skillnaden mellan hur de studerade företagen väljer att tackla dessa avvägningar ligger i hur avvägningarna mellan finansiella och hållbara mål görs. Swedish Match uttrycker det som att det hållbara och finansiella perspektivet går hand i hand medan både Sandvik och Green Cargo pratar om att kostnadsberäkningar görs för att kontrollera att det blir lönsamt och därmed kunna välja del alternativ som kan förväntas öka värdet mest på företaget. Dessa skillnader som framkommer kan bero på flera orsaker, såsom att företagen har olika hållbarhetsmål, men även att de har olika karaktär på sina produkter och tjänster. Att kapital måste finnas i företaget för att kunna genomföra investeringar är tydligt men det förekommer fortfarande en rädsla för att våga investera i det okända och det finns hög osäkerhet kring exakt hur mycket återbäring det kommer innebära för företaget. Största problematiken föreligger fortfarande i att de största investeringarna har en tidshorisont som ligger så långt fram att många företagsledare inte vågar chansa på att avkastningen kommer vara positiv. Att komma runt det kortsiktiga tänket är centralt för att kunna arbeta med hållbarhet i hela organisationen. Det som utmärker de olika sätten att se på saken i denna uppsats är att de företag som inte är lika villiga att göra hållbara investeringar tycks ha en sämre finansiell ställning.

6.2 Hur kommuniceras hållbarhetsarbetet internt?

Flertalet olika kommunikationskanaler såsom möten, medarbetarsamtal, personaltidningar, nyhetsbrev används men det blir tydligt att intranät är en kanal som tillämpas flitigt i alla företagen. Flera av företagen berättar att de har olika typer av nätverk inom intranätet som används för att kommunicera internt och de används även av ledningen för att bestämma strategi- och fokusområden för att sedan lämnas över till de operativa enheterna för specificering av mål. Detta stödjer Singh (2013)s teorier om vikten att ta väl hand om de interna kommunikationsflödena. Års- och hållbarhetsredovisningar använd dock inte lika frekvent och i de fall där de faktiskt används så behöver de sammanfattas och simplificeras innan de kan nyttjas för intern kommunikation. Detta går hand i hand med Kataria et al. (2013)s teorier om att effektiva budskap i organisationen bör vara korta och koncisa så att de med lätthet kan förstås av

alla anställda. Dessa rapporter är främst framtagna för att tillfredsställa informationsbehovet som externa intressenter har och företagen ser inget riktigt värde i att även använda dem för internt bruk. Anledningar till detta är att man tror att de anställda inte kommer att se något värde i dem och genom att den grundläggande inställningen förekommer följer utfallet ofta i samma ton. Intranätens betydelse i företagen blir markant i denna uppsats men på flera håll saknas det initiativ kring utbildning av bästa sätt att tillämpa dem på och det resulterar ofta i en envägskanal uppifrån och ner och möjligheten till diskussion och interaktion kan hamna i skuggan. Singh (2013) förespråkar tydligt utbildningen och träningens roll för en lyckad kommunikation och i denna studie kan man se tydliga samband till detta. Andra kanaler som används av företagen är de mer traditionella såsom anslagstavlor, tidningar och personliga möten och även dessa är betydelsefulla.

Vidare så kommuniceras hållbarhet genom uppförandekoden och den är mer inriktad på företagskultur. Värdeorden som vissa av företagen arbetar efter sätts i enlighet med koden och den sätter tonen för hur företaget ska arbeta genom att specificera en lägsta nivå som ska gälla för hela organisationen. Då denna ligger till grund för hur det dagliga arbetet ska skötas är den också ett stort påtryckningsmedel för hela företagskulturen. Det blir tydligt i denna uppsats att företagen inte riktigt vet hur de ska använda sig av sin uppförandekod för att nå önskat resultat och att de inte anser den ha så stor kraft som just påtryckningsmedel för att stimulera företagskulturen. I flera av företagen är koden ett dokument som inte uppdaterats i enlighet med senaste årens samhällsförändringar och som behandlas som en symbolisk skrift med specificerade handlingar som är så självklara för företaget att de inte behövas adresseras eller diskuteras. Flera av de undersökta företagen har börjat förstå vikten som koden kan ha om den ständigt hålls uppdaterad samt om företagsledningen sätter tonen att den är viktig. En värdebaserad styrning är således inte utvecklad i dagsläget och det vi ser här är att företagen inte har en helt tydlig företagskultur och saknar vissa kompetenser för att kunna styra på det sättet. Det är intressant ur ett kommunikationsperspektiv då just kulturen är en av de viktigaste länkarna för hållbarhetsarbetet. Hand i hand med detta behöver även kontinuerliga diskussioner hållas som initieras på ledningsnivå men som involverar hela företaget samt insatser för utbildning då självklara aspekter kan skilja sig stort mellan individer i organisationen. Genom att utveckla denna aspekt tangerar man även den ovan listade slutsatsen om att de mjuka implementeringssystemen såsom kultur och värderingar behöver utvecklas och få sätta sig ordentligt i organisationen innan de formella styrmedlen kan ha riktig genomslagskraft.

Ett problem som kan uppstå i företagens kommunikation till de anställda är att ledningen inte säkerställer på ett tillfredsställande sätt att de anställda kan ta till sig informationen. Det kan röra sig om bristande utbildning inom uppförandekoden eller ett intranät som inte används. Problemet blir då att informationen och kanalen finns där, men eftersom de anställda inte kan förstå eller få tillgång till informationen så får den inte det tänka genomslaget. Medarbetare blir ofta överösta med information i företag och resultatet av det kan bli att de rutinmässigt läser och fyller i men att de inte reflekterar över faktiskt innehåll samt hur det påverkar dem. Begreppet hållbarhet är relativt nytt i svenska företag och kunskapen om det stannar ofta på ledningsnivå. Den i särklass största utmaningen för företag är hur de på ett verkningsfullt och kostnadseffektivt sätt kan lära alla medarbetare inte bara om vad hållbarhet är men specifikt hur just deras organisation ska arbeta med det och vad de ska stå för. Genom att tillämpa ett värdebaserat styrande kan de utgå från sitt varumärke och skapa både en extern och intern identitet som är fokuserad på hållbarhet.

7. Förslag till fortsatta studier

Under uppsatsskrivandets gång har det dykt upp frågeställningar som vi tycker hade varit intressanta att undersöka. Nedan listar vi förslag till fortsatta studier inom hållbarhetsområdet.

- De företag vi har undersökt i denna studie har, förutom ett företag, inte haft något belöningssystem kopplat specifikt till hållbarhetsarbete. Därför tycker vi att det hade varit intressant att undersöka effekten av belöningssystem som är kopplat till hållbarhet och vilken effekt det kan tänkas ha i företag.
- En undersökning i hur företag ser på hållbarhet på kort och lång sikt är intressant att undersöka då finansiella och hållbara aspekter kan stå i konflikt till varandra och detta var något som vi resonerade mycket kring under uppsatsprocessen. Att undersöka och jämföra företag i samma eller olika branscher kring vilka avvägningar de gjort gällande hållbarhetsbeslut och om detta kan kopplas till deras lönsamhet är en intressant fråga.
- Då vi intervjuade chefer på ett strategiskt plan i organisationerna angående hur de tror att de anställda uppfattar hållbarhet så tycker vi att det hade varit spännande med en studie som är riktad mot anställda på en operativ nivå, förslagsvis genom intervjuer och enkäter för att se hur de upplever arbetet med hållbarhet samt vad deras åsikter är.

8. Källor

8.1 Tryckta källor

8.1.1 Artiklar

Adams, C. Frost, G. (2008) Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum* 32 p: 288-302.

Arjaliès, D-L. Mundy, J. (2013) The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research* 24, p: 284-300.

Collier, J. Esteban, R. (2007) Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*. Volume 16, number 1.

C, Craig. M, Allen. (2013) Sustainability information sources: employee knowledge, perceptions, and learning. *Journal of Communication Management*. Volume 17, No. 4, p: 292-307.

Dawkins, J. (2005) Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, Vol 9, 2, p: 108-119.

Durden, C. (2007) Towards a socially responsible management control system. School of business, James Cook University, Cains, Australia. Vol. 21, No. 5.

Elkington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for sustainable Development. *California Management Review*. Winter 1994.

Epstein, MJ. Buhovac, AR. Yuthas, K. (2010) Implementing sustainability: the role of leadership and organizational culture. IMS's foundation for applied research.

Frandsen, S, Morsing, M. Vallentin, S. (2013) Adopting sustainability in the organization, Managing processes of productive loose coupling towards internal legitimacy. *Journal of Management Development*. Volume 32, No. 3, p: 235-246.

Garmendia, J. (2004) The Impact of Corporate Culture on Company Performance. *Current Sociology*, Vol. 52(6) p: 1021-1038. Sage Publications.

Garriga, E. Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics* 53, p: 51-71.

Gond, J-P. Grubnic, S. Herzig, C. & Moon, J. (2012) Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research* 23, p: 205-223.

- Hart, Stuart. Milstein, Mark (2003) Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, Vol 17. No. 2, p: 56-67.
- Haugh, H. Talwar, A. (2010) How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization? *Academy of Management Learning & Education*, 2010. Vol 9, No. 3, p: 384-396.
- Henri, J-F. Journeault, M. (2010) Eco-control: The influence of management control systems in environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society* 35, p: 63-80.
- Huang, J. Baptista, J. & Galliers, R. (2013) Reconceptualizing rhetorical practices in organizational media on internal communications. *Information & Management* 50, p: 112-124.
- Hubbard, G. (2009) Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business, Strategy and the Environment*, 18, p: 177-191.
- Kassel, K. (2012) The Circle of Inclusion: Sustainability, CSR and the Values that Drive Them. *Journal of Human Values* 18(2) p: 133-146.
- Kataria, A. Kataria, A. & Garg, R (2013) Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. *International Journal of Business Insights & Transformation*, Volume 6, Issue 2, p: 46-52.
- Lacy, P. Haines, A. Hayward, R. (2012) Developing strategies and leaders to succeed in a new era of sustainability, findings and insights from the United Nations Global Compact-Accenture CEO Study. *Journal of Management Development*. Vol 31, No. 4, p: 346-357.
- Ligeti, G. Oravecz, Á. (2009) CSR Communication of Corporate Enterprises in Hungary. *Journal of Business Ethics* 84, p: 137-149.
- Montiel, I. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability, Separate Pasts, Common Futures. *Organization & Environment*, Volume 21, Number 3, p: 245-269.
- Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 1999, 10, p: 363-382.
- Porter, M. Kramer, M. (2006) Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. December 2006.
- Singh, A. (2013) Achieving Sustainability Through Internal Communications and Soft Skills. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol VII. No. 1.
- Stevens, B. (2008) Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behaviour. *Journal of Business Ethics* issue 78, p: 601-609.
- World Commission on Environment and Development (1987) *Our Common Future* (Brundtland rapport). Oxford. Oxford University Press, p: 8.

8.1.2 Böcker

Bryman, A. Bell, E. (2011) *Business Research Methods*. Third Edition. Oxford University Press.

Dunphy, D. Griffiths, A. Benn, S. (2007) *Organizational change for corporate sustainability, a guide for leaders and change agents of the future*. Second edition. Routledge Taylor & Francis Group London and New York.

Johannessen, Asbjörn., Tufte, Per Arne. (2002) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Vad, hur och varför? Om metod i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

8.2 Elektroniska källor

8.2.1 Års- och hållbarhetsredovisningar

Green Cargo. (2014). *Års- och hållbarhetsredovisning 2013*
<http://www.greencargo.com/sv/Hallbar-utveckling/Finans/Resultat--rapporter/>

Husqvarna. (2014a). *Årsredovisning 2013*.
[http://husqvarnagroup.com/sv/ir/finansiella-rapporter?type\[\]=annual_report&year=2013](http://husqvarnagroup.com/sv/ir/finansiella-rapporter?type[]=annual_report&year=2013)

Sandvik. (2014b). *Hållbarhetsredovisning 2013*.
<http://www.sandvik.com/sv/hallbarhetsredovisning-2013/>

Swedish Match. (2014a). *Årsredovisning 2013*.
<http://www.swedishmatch.com/sv/Investors/Publikationer/Arsredovisningar/>

TeliaSonera. (2014a) *Årsredovisning 2013*.
<http://annualreports.teliasonera.com/sv/2013/arsredovisning/>

TeliaSonera. (2014b) *Hållbarhetsredovisning 2013*
<http://www.teliasonera.com/en/sustainability/reports/>

8.2.2 Webbsidor

Husqvarna. (2014b). Hämtad 2014-04-08 från <http://husqvarnagroup.com/sv/ledningen-syn>

Sandvik. (2014a). Hämtad 2014-06-07 från <http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/>

Stora Enso. (2014). Hämtad 2014-04-07 från <http://www.storaenso.com/lang/sweden/stora-enso-i-sammandrag>

Swedish Match. (2014b). Hämtad 2014-04-04 från <http://www.swedishmatch.com/sv/Hallbarhet/Swedish-Match-och-hallbarhet/>

8.3 Intervjuer

Telefonintervju Emmet Harrison och Alexander Bergendorf, Investor relations and corporate sustainability, Swedish Match, 11 April 2014

Telefonintervju Catherine Stjärnekull, Corporate communications manager, Husqvarna, 17 April 2014

Telefonintervju Christina Båge-Friborg, Head of sustainable business, Sandvik, 5 Maj 2014

Mailintervju Kirsi Seppalainen, Sustainability manager, Stora Enso, 10 Maj 2014

Mailintervju Henrik Weinestedt, Sustainability manager, TeliaSonera, 12 Maj 2014

Mailintervju Johan Sandström, Hållbarhetschef, Green Cargo, 24 April 2014

9. Bilagor

9.1 Kontaktade företag

Stena
SKF
ABB
Arctic Paper
AOHAB
Stora Enso
Holmen
Swedish Match
PEFC
Tetra Pak
Husqvarna
Scania
Skanska
Tetra Pak
Green Cargo
NCC
H&M
Sandvik
Peab
Lundin Petroleum
Atlas Copco
TeliaSonera
Handelsbanken
Ericsson
Volvo
Vattenfall
Preem
Ica
Assa Abloy
Boliden
Axfood
Lantmännen
Folksam
Alfa Laval

9.2 Intervjuguide

Följande intervjuguide användes som utgångspunkt vid intervjuerna med de olika företagen. Intervjuguiden anpassades och följdfrågor kom till.

Introduktion

- Vilken är din roll i företaget?
 - Ansvarsområden/arbetsuppgifter?
 - Titel?
 - Hur länge har du arbetat på denna position?
 - I företaget som stort?
 - Vilken/vilka tror du är anledningarna till att företaget valt att ha en formell post som behandlar detta område?

Hållbarhet i stort

- Vilka frågor inom hållbarhet som företaget jobbar med tycker du är viktigast?
 - Hur tycker du att arbetet fungerar med dem?
 - Finns det något som du skulle vilja att ni gör annorlunda?
- Hur ser du på hållbarhetsaspekten
- Hållbarhetsmål och finansiella mål kan stå i kontrast på kort sikt men gå mer hand i hand på lång sikt, d.v.s se hållbarhetsinvesteringar som framtida intäkter och inte endast nutida kostnader, hur resonerar ni kring detta?
 - Har ni behövt göra avvägningar mellan finansiella och hållbara val inom organisationen?

Hållbarhet och kommunikation internt i organisationen

- Hur rapporteras hållbarhetsarbetet internt?
 - Nyckeltal?
 - Speciellt informationssystem?
- Vad använder ni er av för strategier för att kommunicera ut hållbarhetsmålen?
 - Styrmedel? (Formella och informella)
 - Fördelar respektive nackdelar med det sättet att jobba?
 - Uppföljning (svårigheter att följa upp?)
 - Är det något du önskar att ni gjorde eller gjorde mer av när det gäller arbetet med att kommunicera ut hållbarhetsarbetet?
- Har ni något belöningssystem kopplat till hållbarhetsarbetet?
 - Hur fungerar det?

- Ser ni någon motstridighet i syftet med det?
- Har ni någon utbildning för de anställda kring hållbarhet?
 - Är det något som alla medarbetare måste genomgå eller är det frivilligt?
 - Hur har responsen varit på det?
 - Vad hoppas ni få ut av att genomföra detta?
- Hur är tankegångarna kring att implementera hållbarhet i grundvärderingarna och strategin för företaget?
 - Vad finns det för fördelar med det?
 - Kan man tänka sig att implementera ytterligare?

Uppförandekod

- Vad ser ni för fördelar med att använda er av en uppförandekod? Varför har ni valt att använda er av det?
- Tycker du att det skulle behövas utbildning kring uppförandekoden?
- Hur arbetar ni med att se till att uppförandekoden följs?
 - Tar ni hjälp av någon extern part eller sköts det internt?
 - Fördelar/nackdelar med detta?
 - Hur går granskningen till?
 - Sker kontroller oanmänt eller får alla anställda information om detta?
- Hur sker återkoppling på detta om det används på ett korrekt sätt?

Benchmarking

- Jämför ni er med något/några andra företag som ni tycker arbetar med intern kommunikation av hållbarhet på ett bra sätt?

Anställda och hållbarhet

- Hur upplever ni de anställdas inställning till hållbarhet och arbetet med det?
 - Har det skett någon attitydförändring under senaste åren?
 - Hur stor vikt lägger ni vid de personliga värderingarna som era medarbetare har?
 - Jobbar ni med att "ändra" dem?
- Upplever ni att det skiljer sig åt hur anställda agerar och hur ledningen väljer att arbeta med hållbarhet i de olika länderna ni är verksamma i?

- Vilken roll spelar hållbarhetsrapporten (sustainability report) som finns tillgänglig på hemsidan för den interna kommunikationen?
 - Är den mest för de externa intressenter som finns eller antas organisationsmedlemmar se samma värde i den?
 - Hur fungerar det?
- Konflikter av intresse hos medarbetare? Att jobba hållbart genererar mindre lön etc
- Finns det någon person i företaget som är specifikt ansvarig för den interna kommunikationen?