



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

CSR skapar hållbart nätverkande i Västra Götalandsregionen

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT15

Kandidatuppsats

Författare: Linnéa Jungmarker 910203
Caroline Cederteg 870419

Handledare: Vedran Omanović

Sammanfattning

Managementkonceptet CSR är ett komplext koncept med många definitioner som dras mellan att vara frivilligt och påtvingat för organisationerna. Uppsatsen fokuserar på organisationer som är verksamma i Västra Götalandsregionen och jobbar för att skapa ett långsiktigt hållbart nätverkande mellan organisationer. Uppsatsen ämnar till att besvara varför organisationer arbetar med CSR och hur integrerat CSR är i deras verksamhetsstruktur utifrån ett internt och externt perspektiv. Uppsatsen syftar också till att besvara hur utbytet fungerar mellan organisationer och hur de nyttjar den samverkan som växt fram för att främja deras egna CSR-arbete.

Uppsatsen har genomförts genom en kvalitativ metod, där 5 semistrukturerade intervjuer har använts för att samla in det empiriska materialet. Den teoretiska referensramen tar upp organisationernas motiv till att arbeta med hållbarhet, hur de kan arbeta med hållbarhet på intern och extern nivå, strukturer och strategier vid tillämpning och de olika riktlinjerna för hållbarhet.

Undersökningen har visat att hållbarhetsarbetet är unikt från verksamhet till verksamhet eftersom CSR-arbetet är indelat i internt och externt perspektiv för att tillgodose både organisationens och yttre intressenters förväntningar. Resultatet av undersökningen visar att organisationerna arbetar på en lokalnivå i sitt externa perspektiv för att främja Göteborgs Stad. Inom det interna perspektivet har organisationerna valt att informera och involvera samtliga i verksamheten eftersom det ger en god självpresentation och hög effekt på hållbarhetsarbetet. Genom att samverka inom CSR Västsverige med visionen att främja ett hållbart Västra Götaland har nya infallsvinklar och samarbeten skapats vilket har resulterat i innovation inom konceptet. Det kan vara svårt för organisationerna att samverka med tanke på att hållbarhet ska byggas upp från kärnverksamheten och flera viljor och åsikter ska tillgodoses, samtidigt som konceptet inte får bli för enformigt, eftersom incitament till konkurrensfördelar då riskerar att gå förlorade.

Nyckelord: Corporate Social Responsibility, hållbarhet, hållbarhetsarbete, samhällsansvar, struktur, strategi, internt och externt perspektiv, ISO 26 000, *Hållbart Företagande*

Abstract

Management concept of CSR is a complex concept with many definitions that are drawn between being voluntary and forced on the unions. The essay focuses on the organizations active in Västra Götaland and their work for a sustainable networking between organizations. The essay aims to answer why organizations work with CSR and how they integrate CSR into their business structure based on an internal and external perspective. The essay also aims to answer how the exchange works between organizations and how they utilize the synergy that emerged to promote their own CSR activities.

The thesis has been carried out through a qualitative approach, where five semi-structured interviews were used to collect the empirical material. The theoretical framework addresses organizations' motivation for working with sustainability, how they can work with sustainability on an internal and external level, different structures and strategies in the application and the various guidelines for sustainability.

The outcome has shown that sustainability work is unique from business to business, because CSR work is divided into internal and external perspectives to cater to both the organization and external stakeholders' expectations. The result of the survey shows that organizations work at a local level in their external perspectives to promote the city of Gothenburg. Within the internal perspective, organizations have chosen to inform and involve all of the business because it gives a good self-presentation and high impact on sustainability efforts. By interacting within CSR Västsverige with the vision to promote sustainable Västra Götaland, new approaches and partnerships are created which has resulted in innovation in the concept. It can be difficult for organizations to interact given that sustainability must be built from the core business and several wills and opinions must be met, while the concept may not be too monotonous, because then the incentive to competitive advantages risk being lost.

Keywords: Corporate Social Responsibility, sustainability, sustainability initiatives, corporate social responsibility, structure, strategy, internal and external perspectives, ISO 26000, Sustainable business

Innehållsförteckning

INLEDNING	1
BAKGRUND.....	1
PROBLEMDISKUSSION	3
SYFTE	5
AVGRÄNSNINGAR.....	5
DISPOSITION	6
METOD	7
LITTERATURSÖKNING	7
FORSKNINGSMETOD	7
KVALITATIVA INTERVJUER	8
VAL AV ENHETER	10
INTERVJUVENS GENOMFÖRANDE	11
VALIDITET OCH RELIABILITET	12
TEORETISK REFERENS RAM	14
MOTIVEN BAKOM CSR.....	14
CSR I OLIKA PERSPEKTIV	15
CSR: ETT STRATEGISKT VAL.....	16
STRUKTUR FÖR CSR	17
RIKTLINJER INOM CSR.....	18
<i>Ansvarsområden</i>	18
<i>ISO 26 000</i>	19
<i>Hållbart Företagande</i>	20
NÄTVERKANDE MELLAN ORGANISATIONER	20
SAMMANFATTNING AV TEORI	21
EMPIRI	23
CSR VÄSTSVERIGE	23
<i>En samordnare för hållbarhet</i>	23
LISEBERG	25
<i>Verksamhetens hjärta i fokus</i>	26
UNIVERSEUM.....	28
<i>Hållbarhet bidrar till innovation</i>	28
SVENSKA MÄSSAN	30
<i>Hållbarhet som en självklarhet</i>	30
SAMMANFATTNING AV EMPIRI	32
ANALYS	34
ORGANISATIONERNAS CSR-ARBETE	34
CSR I OLIKA PERSPEKTIV	37
SAMVERKAN FÖR HÅLLBARHET.....	40
SLUTSATS	43
FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	45
KÄLLHÄNVISNING	46
BILAGOR	49
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE: VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN.....	49
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE: CSR VÄSTSVERIGE	50
BILAGA 3 INTERVJUGUIDE: LISEBERG, UNIVERSEUM OCH SVENSKA MÄSSAN	51

Inledning

Det inledande kapitlet ger en kort bakgrundsbeskrivning av ämnet som mynnar ut i en problemdiskussion och syftet. Det formulerade syftet genomsyrar hela uppsatsen med stöd av de två frågeställningarna som kommer finnas vägledande fram till slutsatsen.

Bakgrund

“Det viktigaste kännetecknet för socialt ansvar är viljan i en organisation att införliva social och miljömässig hänsyn i sitt beslutsfattande och ansvara för de konsekvenser av sina beslut och aktiviteter på samhället och miljön. Detta innebär både transparent och etiskt beteende som bidrar till en hållbar utveckling, tar hänsyn till de berörda parternas intressen, är i överensstämmelse med gällande lag och i överensstämmelse med internationella normer för beteende samt är integrerat i hela organisationen och praktiseras i dess relationer.”
(International Organization for Standardization, 2010 s.7, vår översättning).

International Organization for Standardizations (2010) definition är bara en av många definitioner av Corporate Social Responsibility (CSR) som finns världen över. ISO (International Organization for Standardization) är en global fristående organisation som utvecklar globala riktlinjer och standarder för länder, företag och offentlig sektors arbete och utveckling. ISO utvecklar sina standarder genom att de känner av och uppmärksammar behov från marknaden där organisationer önskar klara riktlinjer för att främja verksamhetens arbete inom något område. ISO 26 000 ämnar ge klara riktlinjer till hur organisationer, små som stora ska öka sitt samhällsansvar långsiktigt genom ökad intern och extern kommunikation. Standarden är skapad genom en teknisk kommitté av experter från hela världen som besitter kunskap inom det specifika området som ska behandlas. Representanter är från företag, regeringar, utbildningsväsende, konsumentverksamhet m.m. ISO standarden bygger på att intressenterna till standarden är eniga (International Organization for Standardization, u.å.^a) och att medlemmarna är delaktiga och påverkar arbetet (International Organization for Standardization, u.å.^b).

ISO 26 000 är inte en certifierbar standard och får användas som komplement till de andra globala och nationella organisationernas lagar och riktlinjer, t.ex. FN:s riktlinjer, mänskliga rättigheter, OECD:s riktlinjer till främst multinationella företag och EU:s arbete kring samhällsansvar och långsiktig hållbarhet (International Organization for Standardization, 2010). Sveriges Regeringskansli (2013) definierar organisationernas samhällsansvar som Hållbart Företagande, där framförallt arbetsvillkor, anti-korruption, miljö och mänskliga rättigheter ingår huvudsakligen, men även mångfald, jämställdhet och affärsetik, som alla är grundande i de globala riktlinjerna, ISO 26 000. Hållbart Företagande innefattar både arbete internt inom organisationen men även externt som syftar till att engagera utomstående intressenter till att ta samhällsansvar (Granqvist, 2012). Visionen för Hållbart Företagande är: ”att alla företag har en långsiktig syn på värdeskapande och bedriver av verksamhet som gynnar hållbarutveckling – ekonomiskt, socialt och miljömässigt.” (Sverige. Regeringskansli, 2013. s. 10). Det här kan liknas med det internationella konceptet Corporate Social Responsibility (CSR) där huvudpelarna och grundstommarna är ansvarsområdena; miljö, ekonomi, social och etik (Granqvist, 2012). Det finns många definitioner och riktlinjer för hur CSR ska brukas och det uppfattas många gånger som oklart över vad begreppet innebär. Det är frivilligt för organisationer att åta sig CSR-arbete och det arbete de utför faller utöver vad lagen kräver. Det gör att de själva kan välja vilka områden som känns mest lämpligt just för den enskilda organisationen (Granqvist, 2012; International Organization for Standardization, 2010).

CSR har uppmärksammats mer under de senaste åren enligt Jutterström & Norberg (2011) som redogör för ett antal händelser som skett i världen som bidragit till en större debatt kring samhällsansvar och hållbarhet. Författarna beskriver hur företag har exploaterat eller marknadsfört kontroversiella produkter och/eller koncept i världen som inte har bidragit till en långsiktig hållbar utveckling. De nämner bl.a. omdebatterade oljeutsläpp under 80-talet som lett till en miljökatastrof både för människor, djur samt natur. Författarna redogör även om de usla arbetsförhållanden för arbetare inom klädindustrin under 90-talet som också spädde på den redan stora mediala debatt kring miljö, arbetsförhållande och mänskliga rättigheter.

År 2006 kom dokumentären “En obekvämt sanning” (Guggenheim, 2006) med politikern Al Gore i spetsen, hans syfte med dokumentären var att uppmärksamma jordens befolkning om det omfattande klimathot som jorden stod inför och fortfarande gör.

Ett annat exempel är filmen *Black Fish* (Cowperthwaite, Despres & Zimmermann, 2013) som belyser hur förlegad lagstiftningen är inom djurrättshållning och hur företagens girighet kan leda till att djur blir lidande, men också till att människor farit illa. De omdebatterade händelserna samt globaliseringen av media och sociala medier har enligt Jutterström & Norberg (2011) medfört att konsumenterna och allmänheten sätter högre krav på att organisationer ska ta ett samhällsansvar. De menar vidare att det i sin tur har resulterat i att det har blivit vanligare med ideella- och globala organisationer som står upp för människan och naturen rättigheter samt skyldigheter för att våra framtida generationer ska få en framtid på vår planet. Det finns också organisationer som specifikt inriktat sig mot företagens samhällsansvar och skapat riktlinjer för hur organisationer ska förhålla sig till det långsiktiga hållbarhetsarbetet.

Problemdiskussion

Kim, Brodhag och Mebratu (2014) redogör för hur CSR under de senaste 50 åren har ökat markant inom organisationer och att det idag ses som ett strategiskt medvetet val inom organisationer. Vidare menar författarna att fokus ligger på att intressenterna ska tillgodoses samtidigt som organisationen får en bred legitimitet i samhället med hjälp av CSR. Borglund, De Geer och Hallvarsson (2008) menar att satsningen på CSR som managementkoncept är välkänt för både små som stora organisationer och kan bidra till att vinna konkurrensfördelar på marknaden. Författarna betonar vikten i att organisationer tar samhällsansvar på långsikt och att det är en bra investering både för organisationen men också för investerare, då avkastningen kan bli mer stabil över långsikt. Grafström, Göthberg och Windell (2008) håller med om att lönsamheten påverkas positivt på långsikt, men de menar också att organisationer blir mer attraktiva som arbetsgivare när de marknadsför sitt CSR-arbete.

Carroll (1979) menar att det finns flera tolkningar och motiv om hur CSR-konceptet ska definieras och hur det ska användas i praktiken. En anledning är att ingen tvingas till att arbeta med CSR, allt är frivilligt (Carroll, 1979; EU-kommissionen, 2015; Granqvist, 2012; Löhman & Stinholtz, 2004; International Organization for Standardization, 2010; Sverige). Regeringskansliet, 2013). Organisationer kan själva bestämma inom vilka område samt hur de väljer att verka inom dessa, varje organisation kan skapa sina egna riktlinjer att följa i sitt arbete med CSR. Samhällsansvaret har fått stor kritik bl.a. av Milton Friedman (1970) som menar att det strider mot organisationernas grundprincip vilket är att maximera avkastningen till ägarna. Jutterström och Norberg (2011) menar att det krävs investeringar för att införa ett managementkoncept vilket också ger avtryck på verksamhetens avkastning.

Författarna menar att det finns olika sätt att införa managementkoncept, t.ex. genom att köpa tjänsten av konsulter som hjälper organisationer att implementera konceptet i hela verksamheten. Under 2008 valde Västra Götalandsregionen att starta upp en ideell förening, CSR Västsverige, som kommunicerar ut CSR-konceptet till företag, organisationer, akademiker, offentlig sektor samt näringsliv genom att medlemmar väljer att nätverka tillsammans för att arbeta för ett hållbart Västra Götaland (M. Johansson (personlig kommunikation), 20/4, 2015).

Västra Götalandsregionen ansåg att en neutral aktör skulle stå i centrum för att hjälpa och bedriva arbetet inom området. CSR Västsverige förespråkar att medlemmarna ska arbeta med CSR både på en intern och extern nivå i verksamheten med utgångspunkt i ISO 26 000 och regeringskansliets riktlinjer. Den interna nivån riktar sig till hur arbetet med hållbarhet ska utvecklas och följas inom verksamheten, t.ex. i medarbetarnas arbetsvillkor, utbildning och/eller källsortering på arbetsplatsen. Den externa nivån innefattar istället verksamhetens arbete med utomstående intressenter av olika slag, så som investerare, leverantörer m.m. Tanken med föreningen är att organisationer ska nätverka tillsammans. Det här kan enligt Västra Götalandsregionen vara svårt eftersom många åsikter och viljor ska tillgodoses, men de menar samtidigt att det kan mynna ut i mer innovation inom området om fler intressenter samarbetar. Vidare menar Västra Götalandsregionen att organisationer som arbetar med CSR själva går in och finansierar arbetet för att skapa en affärsprofil med en bakomliggande tanke, ett vinstintresse, vilket är drivkraften bakom arbetet. Under 2012 fick CSR Västsverige ett treårigt bidrag som uppgick till 7,35 Mkr. (M. Johansson (personlig kommunikation), 20/4, 2015).

Med utgångspunkt i CSR Västsverige ska uppsatsen ämna till att belysa organisationernas egna CSR-arbete i praktiken och samtidigt ser hur de drar nytta av samarbetet mellan andra parter för att utveckla deras eget hållbarhetsarbete. Det finns inte någon tidigare studie kring hur organisationer samverkar för en intention om ett bättre hållbarhetsarbete. Ämnet väcker intresse eftersom hållbarhetsarbete kan kopplas till konkurrens fördelar medan CSR Västsverige förmedlar ett nätverkande med utbyte av kunskap mellan organisationernas hållbarhetsarbeten som kan bidra till att organisationerna kopierar varandra. Det här skulle kunna eliminera konkurrens fördelen.

Syfte

Uppsatsen kommer utgå från organisationernas CSR-arbete i ett internt och externt perspektiv, vilka bakomliggande motiv organisationer har för att införa CSR i verksamheten samt vilka riktlinjer som formar organisationernas hållbarhetsstrategi. Uppsatsen syftar också till att få en ökad förståelse till hur organisationer samverkar inom hållbarhet, och hur de genom ett nätverkande kan utbyta kunskap med varandra. Vilket i sin tur kan skapa innovativa idéer trots organisationernas olika viljor och åsikter.

Följande frågeställningar ställs:

- Varför arbetar organisationer med CSR och hur integrerat är CSR i verksamhetsstrukturen utifrån ett internt och externt perspektiv?
- Hur fungerar utbytet mellan organisationer och hur nyttjas den här samverkan för att främja deras egna CSR-arbete?

Avgränsningar

Uppsatsen kommer utgå från organisationer som är belägna inom Västra Götalandsregionen, där organisationerna aktivt arbetar med hållbarhet och är medlemmar i CSR Västsverige. Organisationerna utgår från CSR Västsveriges riktlinjer som är grundade i Svenska Regeringskansliets plattform för *Hållbart Företagande* som delvis är grundat i ISO 26 000, samt den internationella beteckningen av CSR med sina fyra grundpelare och/eller från deras egna policyers.

Den valda teorin angående CSR i uppsatsen utgår från en nationell tolkning av CSR samt hållbarhetsarbete. Därför utgår uppsatsen från CSR:s fyra grundpelare, de riktlinjer CSR Västsverige har lagt fram angående ISO 26 000 och regeringens plattform.

Utifrån vald teori angående CSR har vi valt att uttrycka CSR-arbete och hållbarhetsarbete under samma övergripande definition som syftar till hur organisationerna uttrycker sitt arbete kring CSR, hållbarhetsarbete och hållbarhetsfrågor i koppling till uppsatsens valda teori.

Intervjuerna i den här uppsatsen genomfördes med personer som är CSR Västsveriges kontaktperson för de olika organisationerna.

Disposition

I kapitlet **inledning** ges en övergripande bakgrund till området för att öka förståelsen, samt en problemdiskussion som fokuserar mer på det specifika ämnet. Här framkommer även uppsatsens syfte och frågeställningar som genomsyrar hela uppsatsen, men även de avgränsningar som gjorts.

Metodkapitlet vägleder och förklarar för läsaren de val av metoder som uppsatsen förhållit sig till samt urval av respondenter som medverkat i undersökningen. Det finns också ett avsnitt angående intervjuernas genomförande som ger en helhetsbild över hur materialet samlats in och bearbetats. Avslutningsvis beaktas uppsatsens validitet och reliabilitet.

I den **teoretiska referensramen** redovisas ett antal teorier som är relevanta för uppsatsens syfte och frågeställningar. Teorin innefattar organisationernas bakomliggande motiv till att arbeta med hållbarhetsfrågor, samt CSR i olika perspektiv som mynnar ut i organisationernas strukturer och strategier. Avsnittet berör även ett antal kända riktlinjer som organisationer arbetar efter samt nätverkande mellan organisationer. Teoriavsnittet avslutad med en sammanfattning som följer uppsatsens frågeställningar.

Empiriavsnittet ämnar till att ge läsaren en övergripande bild av de undersökta organisationernas hållbarhetsarbete. Här redovisas organisationerna var för sig och belyser organisationens enskilda åtagande inom CSR. En sammanfattning av det empiriskamaterialet har sammanställt utefter de frågeställningar uppsatsen grundar sig i.

Analyskapitlet lyfter fram empirin och den teoretiska referensramen som valts till uppsatsen. Materialet analyseras utifrån teoretikernas förhållningssätt inom hållbarhet till hur respondenterna valt att förmedla sitt åtagande. Kapitlet följer de frågeställningar som uppsatsen valt att svara på.

I det avslutande kapitlet, **slutsatser** framför uppsatsskrivarna sina slutsatser kring undersökningen. Det här kapitlet svarar på syftet respektive frågeställningar som uppsatsen utgår från. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning inom området men också ett par relevanta ämnen som uppsatsskrivarna anser ha en stark framtid.

Metod

Metodavsnittet vägleder och förklarar de val av metoder och tillvägagångssätt som använts för undersökningen samt motivering och argumentation av de beslut för vald metod. I kapitlet finns även en beskrivning av det val av respondenter som medverkat i undersökningen.

Litteratursökning

Litteraturen till uppsatsen härleds från vetenskapliga artiklar, böcker, samt offentliga dokument kring CSR. Den litteratur som används berör framförallt CSR som begrepp men även bakomliggande faktorer till varför organisationer vill arbeta med CSR, samt vad ett nätverkande kan bidra till. När sökning av litteratur påbörjades har uppsatsens teoretiska referensram byggts upp efter Carroll (1979) och Granqvist (2012) teorier. Därefter har referenslistor beaktats för att finna andra författare inom området, men också vetenskapliga artiklar och böcker som citerar författarna (Rienecker & Stray Jørgensen, 2014). Anledningen till att litteraturen till den här uppsatsen har utgått från endast ett par författare och sedan mynnat ut i flera författare är att litteratur får en större legitimitet och att den teori som används i uppsatsen är uppdaterad och relevant för ämnet som undersöks (Bryman & Bell, 2014). Dock menar Rienecker och Stray Jørgensen (2014) att det kan finnas nackdelar med det här tillvägagångssättet när litteratur ska sökas eftersom materialet kan vara färgat av författarnas egna ståndpunkter. Genom att vara medveten om att materialet kan ha en viss ståndpunkt har författarna till uppsatsen valt att försöka få en holistisk bild av CSR-konceptet ur flera synvinklar.

Forskningsmetod

Den valda frågeställningen som uppsatsen baseras på är att undersöka varför organisationer väljer att tillämpa CSR i verksamhet och hur de arbetar med konceptet i ett internt och externt perspektiv. Uppsatsen ska också se hur ett nätverkande mellan fler organisationer påverkar organisationens eget CSR-arbete. Den valda frågeställningen för den här uppsatsen besvaras lämpligast genom en kvalitativ metod eftersom den utgår från att gräva på djupet i företagets specifika CSR-arbete. Genom den kvalitativa metoden härrör uppsatsens frågeställning till att bli beskrivande. Jacobsen (2002) menar att utgångspunkten för en beskrivande problemformulering är att den grundas i hur objekten förändrats och/eller utvecklats under tid, samt att se om det finns några skillnader och/eller likheter. Objektet i det här sammanhanget är CSR-konceptet för varje enskild organisation.

Den här uppsatsen är utformad ur en kvalitativ metod, Bryman och Bell (2014) menar att en kvalitativ metod och dess undersökning går mer på djupet än på bredden. Vidare menar författarna att "djupet" i en kvalitativ studie syftar till att materialet blir mer intensivt kring det specifika fallet som undersöks än om en kvantitativ studie skulle genomförts som istället går på bredden. När en kvalitativ metod används samlas information in genom till exempel intervjuer, fokusgrupper eller observationer (Bryman & Bell, 2014). Den här processen tar lång tid eftersom mycket information och material ska samlas in, men samtidigt blir undersökningen med detaljerad och informationsrik till uppsatsens smala problemställning. Den här uppsatsen byggs på kvalitativa intervjuer.

Kvalitativa intervjuer

Jacobsen (2002) beskriver att genomförandet av intervjuer ses som mycket resurskrävande eftersom det innebär mycket bearbetning av materialet i och med att flera intervjuer ska genomföras, transkriberas och sammanställas. Författaren redogör för ett antal punkter när en intervju lämpar sig bäst för att samla in empiriskt material. Om relativt få enheter ska studeras, samt om uppsatsen är inriktad till att se vad den enskilda individen anser om ett ämne så är intervjuer en lämplig metod för utförandet. Den här undersökningen har inriktat sig till att se på flera organisationer och deras hållbarhetsarbeten. Med tanke på att det individuella arbetet hos flera organisationer skulle studeras valde uppsatsskrivarna att genomföra intervjuer för att få en djupare insyn i organisationernas hållbarhetsarbete.

Vidare beskriver Jacobsen (2002) att personer som genomför undersökningen måste ta ställning till hur intervjuerna ska gå tillväga. Hur respondenten blir informerad om avsikten med intervjun kan få stor betydelse för intervjuens utfall. Författaren menar att uppsatsskrivarna ska vara konsekventa gällande beskrivningen av den studie som ska genomföras samt att redogöra för vilken problemställning som studien har. Det kan påverka hur respondenten väljer att svara på frågorna som ställs genom att respondenten känner sig illa till mods eller reserverad i sina svar om denne är medveten om problemställningen. Den information som gavs till respondenterna före intervjun genomfördes var att uppsatsskrivarna ville ha en djupare bild och förståelse angående organisationens hållbarhetsarbete och samarbetet mellan organisationer och deras hållbarhetsarbete. Att berätta om uppsatsens syfte och frågeställningar valdes alltså inte att göra ordagrant utan istället enbart att berätta om vilka ämnen som skulle beröras under intervjun.

Uppsatsskrivarna uppfattade inte att respondenterna ställde sig i försvarsställning eller var tillbakadragna i sina svar, utan att de istället var mycket tillmötesgående och pratsamma.

Vidare menar Jacobsen (2002) att intervjuer kan bli relativt uttömmande inom det specifika området om intervjun är inom ramen för ämnet. Författaren menar att en tydlig struktur ska följas vid intervjutillfället och inte låta respondenterna sväva bortom ämnet. Det kan medföra att informationen bli mycket betydelsefull för vidare arbete om insamlingen av rådata görs på ett korrekt sätt. Under intervjuerna som genomförts har respondenterna fått tillfälle att prata fritt inom ämnet, uppsatsskrivarna har i vissa situationer ställt följdfrågor men dem har inte behövt styra intervjuerna med ledande frågor för att få en sann bild över organisationerna. När en kvalitativ metod används har forskarna ett mycket öppet synsätt till informationen som ges, annars kan det lätt misstolkas. Det är först efter genomförandet av intervjuerna som forskarna börjar strukturera upp och sammanställa den information som kommit in för att senare koppla samman variabler till ett resultat. Eftersom intervjuerna var uttömmande i de svar som respondenterna delgivit kunde informationen tolkas och struktureras upp för att få en helhetsbild över materialet som införskaffats inom ämnet. Enligt Jacobsen (2002) är intervjuer flexibla eftersom det ger både respondenterna och uppsatsskrivarna möjlighet att styra och ändra riktning på materialet som diskuteras utmed tiden vilket kan ge nya infallsvinklar till ämnet. Genom de intervjuer som genomförts har uppsatsskrivarna fått en god och bred insyn i organisationernas hållbarhetsarbete.

Bryman och Bell (2014) beskriver att intervjuer kan vara utformade efter olika slag, de intervjuer som genomförts för den här undersökningen har varit en semistrukturerad intervju. Författarna beskriver en semistrukturerad intervju som ett öppet tillvägagångssätt där intervjupersonerna utgår från en intervjuguide. Den innehåller framförallt specifika teman som ska beröras under intervjutillfället. Respondenten har genom den här strukturen stor frihet att besvara frågorna ifrån sin egen tolkning. Med tanke på att det enbart är vissa ämnen som ska beröras och öppna frågor som ställdes så fanns möjlighet att ställa följdfrågor under intervjuens gång vilket gör intervjuformen öppen enligt Bryman och Bell (2014). Vid utformandet av intervjuguiden som sammanställts innan intervjuerna genomfördes formades guiden efter den teorin som tas upp i uppsatsen samt den information som organisationerna ger via hemsidor och dokument. Intervjuguiden har utformats efter tre huvudområden. Huvudområdena är: övergripande information om organisationen, organisationens CSR-arbete samt medlemskapet i CSR Västsverige.

Till organisationerna som är medlemmar i CSR Västsverige har samma frågor ställts eftersom det empiriska materialet bör innehå liknande innehåll för varje verksamhet (Jacobsen, 2002). Med tanke på att uppsatsen berör tre ämnen och främst söker svar på de frågor som finns med i intervjuguiden, det bör även poängteras att samtliga frågor inte har ställts till alla organisationer (se bilaga 3). Det varierade i den mån över hur mycket respondenterna valde att delge information och hur täckande det var för frågorna. De frågor som ställdes till Västra Götalandsregionen (se bilaga 1) samt CSR Västsverige (se bilaga 2) var mer fokuserade på bakgrund och syfte med CSR-projektet samt frågor kring det generella samarbetet dem emellan.

Val av enheter

Arbetet kring val av organisationer som har medverkat i uppsatsen fick sin start när inbjudan till ett informationsmöte hos CSR Västsverige gavs genom mailkontakt. Informationen som gavs under mötet bidrog till en större bild över CSR Västsveriges arbete och interaktionen till medlemmarna. Efter att ha medverkat på informationsmötet uppkom frågan till varför föreningen behövs samt vad medlemmarna får i utbyte. Därför är samtliga organisationer som medverkat i uppsatsen medlemmar i CSR Västsverige. Anledningen till att uppsatsen innefattar intervjuer med flera organisationer är för att få en bredare bild över hur flera organisationer resonerar angående utbytet av information och kunskap mellan organisationerna samt att se om det skiljer sig mellan dessa. Därför valdes flera organisationer istället för att fördjupa sig på enbart en organisation. Valet av de medlemmar som medverkat i uppsatsen finns med på CSR Västsveriges hemsida där de har beskrivit sitt hållbarhetsarbete och sitt ställningstagande i hållbarhetsfrågan. Under organisationernas medlemsidor finns även information gällande den person som är ansvarig för medlemskapet mellan organisationen och föreningen. Samtliga respondenter i undersökningen är involverade i organisationens hållbarhetsarbete och är även kontaktperson till CSR Västsverige, det var ett krav från uppsatsskrivarna sida eftersom det är de här personerna som besitter den kunskapen inom området som efterlyses för uppsatsens utgångspunkt. Västra Götalandsregionen har intervjuats för att få en helhets bild över CSR Västsverige och få insyn i de bakomliggande faktorerna till varför de valde att starta CSR Västsverige.

De organisationer som är medlemmar i CSR Västsverige och som har valt att medverka i undersökningen är samtliga verksamma i evenemangsbranschen.

Det fanns ett intresse till att se på den här branschen eftersom arbetet för samtliga organisationer är att tillfredsställa kunden utifrån deras specifika företagsnisch. Organisationernas gemensamma faktor är att verksamheterna ska gynna Göteborgs Stad turistnäring.

Ett flertal organisationer har tillfrågats om de ville medverka i undersökningen i form av en intervju, totalt har åtta organisationer tillfrågats. Tre stycken organisationer valde att tack nej på grund av tidsbrist eller andra skäl. Fem organisationer valde att medverka där samtliga respondenter är ansvariga personer inom organisationens hållbarhetsarbete. Organisationerna som valt att medverka beskrivs i tabell 1 nedan, där även övrig information presenteras.

Tabell 1

Beskrivning av intervjuobjekt

Organisation	Respondent	Befattning	Datum	Intervjuns längd
Västra Götalandsregionen	Maria Johansson	Regionsutvecklare	20/4-15	44min
CSR Västsverige	Magnus Österman	Verksamhetschef	24/4-15	80min
Liseberg	Annika Palm	Projektledare	22/4-15	66min
Universeum	Ramiro Fuentes	Hållbarhetsansvarig	22/4-15	57min
Svenska Mässan	Petra Lövä	Hållbarhetsansvarig	27/4-15	45min

Intervjuens genomförande

De organisationer som har medverkat i den här undersökningen har själva fått bestämma tid och rum för intervjuerna. Jacobsen (2002) menar att respondenten känner en trygghet när de själva får välja en plats som passar dem bäst och där de får en lugn och harmonisk miljö att verka i. Intervjuerna genomfördes under vecka 17 och 18 och varje intervju pågick ungefär en timma. När intervjuerna genomfördes närvarade båda uppsatsskrivarna. Anledningen var att informationen som framkommer under intervjuerna kan tolkas olika beroende på vem som är mottagaren (Jacobsen, 2002). Under intervjuens gång var det en som ställde frågorna och den andra tog anteckningar. Orsaken till att en person ställde frågorna var att inte skapa förvirring gentemot respondenten samt att möjligheten till att observera respondentens kroppsspråk kunde ge en djupare bild över svaren som gavs under intervjun (Jacobsen, 2002). Båda uppsatsskrivarna hade möjlighet under intervjuerna att inflika med följdfrågor om det uppkom några.

Eftersom en intervju ofta varar under en längre tid är det till fördel att spela in de intervjuer som görs om möjligheten finns och respondenten ger sitt medgivande. Den första fråga som ställdes till respondenten innan intervjun började var gällande tillåtelse att spela in intervjun. Jacobsen (2002) menar att med inspelade intervjuer går inget material förlorat, men samtidigt kan en risk finnas att respondenten känner sig tillbakadragen när samtalet spelas in. Under samtliga intervjuer har inspelning gjorts, det valdes för att inte gå miste om någon information. Under slutet av intervjuerna ställdes frågan om respondenten ville vara anonyma eller inte. Skälet till att frågan ställdes i slutet av intervjun var för att respondenten inte skulle känna sig otrygg eller varsam i sina svar under intervjun. Efter intervjuerna diskuterades materialet som precis delgivits mellan uppsatsskrivarna, framförallt eftersom vissa uttalanden kan tolkas olika för varje person. Anteckningar togs också angående de reflektioner som uppkommit under intervjuens gång. Anledningen till att det här gjordes var för att inte gå miste om några tankar och reflektioner som uppkom direkt efter genomförandet av intervjun. Det empiriska underlaget transkriberades under samma dag som intervjun genomfördes för att kunna gå tillbaka och se på svaren senare, men också för att få en så korrekt bild som möjligt av materialet som delgivits.

Validitet och reliabilitet

Bryman och Bell (2014) menar att validitet och reliabilitet är vanliga begrepp inom kvantitativa studier och istället har författarna föreslagit att en kvalitativ studie lämpas av att tillämpa trovärdighet och äkthet. De menar vidare att det är svårt att tillämpa validitet och reliabilitet på en kvalitativ studie eftersom resultatet är svårt att replikera och resultatet är subjektivt till den undersökta situationen.

Bryman och Bell (2014) delar in *trovärdighet* i fyra delkriterier där följande tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering eller bekräftelse ingår. *Tillförlitlighet* syftar till att se om transkriptet från intervjupersonerna kan verifieras av samtliga respondenter för att bekräfta att tolkning av det insamlade materialet stämmer överens med verkligheten. För att stärka tillförlitligheten i uppsatsen har respektive respondent fått tillgång till det transkriberade materialet för att få det "godkänt". *Överförbarhet* innebär resultatets replikation status i andra miljöer än den givna för undersökningen.

Uppsatsen har en svag överförbarhet eftersom den är begränsad till få enheter i samma bransch, men också eftersom respondenterna inte kan representera helheten av alla organisationer som arbetar med CSR i Västsverige. *Pålitlighet* avser hur undersökningens tillvägagångssätt är utförligt beskrivet och granskat i dokumentet. Genom ett utförligt metodkapitel som beskriver uppsatsens undersökningsprocess kan det guida läsaren till en högre förståelse för uppsatsens utfall. *Konfimering* eller *bekräftelse* återspeglar hur uppsatsskrivarna agerat i "god tro" och inte utgått ifrån sina egna värderingar vid tolkandet av primär- och sekundärdata. Skribenterna har bytt synsätt angående CSR-konceptet, de har gått från att vara kritiska till att bli mer positiva kring CSR, dock har uppsatsskrivarna försökt vara objektiva i bästa möjliga mån.

Bryman och Bell (2014) redogör att *äkthet* ska ge en rättvis bild från respondenternas sida. I de intervjuer har genomförts föll valet att enbart tala med respektive person som är ansvarig för hållbarhetsarbetet inom respektive organisation. Anledningen till att de här personerna valdes var för att få ett relevant utlåtande och en korrekt helhetsbild av organisationernas hållbarhetsarbete, men även för att få en uppfattning om motiven till varför de valt att införa CSR i verksamheten.

Teoretisk referensram

I kommande kapitel redovisas de teorier som är relevanta för uppsatsens syfte och frågeställningar. Inledningsvis kommer den teoretiska referensramen behandla motiv till varför och hur organisationer väljer att arbeta med hållbarhet. Vidare berör avsnittet hur organisationer integrerar hållbarhet i sin struktur och strategi, vilka riktlinjer de grundar sitt åtagande efter samt hur organisationer kan nätverka. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av teorin utifrån uppsatsens frågeställningar.

Motiven bakom CSR

Carroll (1979) menar att det finns flera tolkningar och motiv till vad CSR är och hur det används i praktiken. En anledning är att ingen tvingas till att anamma CSR, allt är frivilligt (Carroll, 1979; Löhman & Stinholtz, 2004). Att CSR är frivilligt speglas även i EU-kommissionen (2015) definition av konceptet ”*Ansvarsfulla företag gör mer än vad lagen kräver och tar frivilligt hänsyn till sociala och miljömässiga aspekter i sin dagliga affärsverksamhet.* EU-kommissionen arbetar ständigt med att förbättra allt från arbetsvillkor till miljöpåverkan genom att samordna möten länder emellan där de kan diskutera och hjälpa varandra. Däremot menar Kramer och Porter (2006) att CSR inte alltid har varit helt frivilligt från ett företags sida, utan att kraven från omvärlden tvingar organisationer att anamma konceptet för att inte mista sin plats på marknaden.

Nybakk och Panwar (2015) samt Proenca och Branco (2014) menar att det finns olika motiv till att en verksamhet väljer att engagera sig inom CSR. Författarna betonar vikten i att göra rätt saker och att göra bra affärer. Att göra rätt saker pekar främst på att leda verksamheten efter de miljömässiga, etiska och sociala aspekterna medan att göra bra affärer hänvisas till den ekonomiska aspekten. Vidare menar Proenca och Branco (2014) att en organisation många gånger engagerar sig i CSR för att det ser moraliskt rätt ut från samhällets sida, medan Nybakk och Panwar (2015) anser att CSR verkställs i organisationer eftersom det har en skonsam effekt på det ekonomiska resultatet. Däremot anser Friedman (1970) att en organisation inte kan ta ett samhällsansvar utan att det eliminerar chansen till den högsta avkastning eftersom en del av vinsten istället skulle gå till filantropiska intressen. Det gäller att hitta en balans mellan vinstintresset och filantropin för organisationer som arbetar med hållbarhet på både en intern och extern nivå (Granqvist, 2012).

CSR i olika perspektiv

Kramer och Porter (2006) beskriver hur CSR kan ses ut två olika perspektiv, det interna och externa perspektivet. Det interna perspektivet fokuserar endast på hur den operativa verksamheten fungerar, medan det externa perspektivet istället ser till varje enskild intressent och organisationens yttre ansträngningar på lokal och global nivå. Vidare menar författarna att det interna perspektivet ser till medarbetarnas välmående, utbildning samt att de har samma förutsättningar på arbetsplatsen som skapar en produktiv arbetsstyrka. De menar att bra arbetskraft och säkra produkter kan medföra att de interna kostnaderna sänks. Nyttjar organisationen sina resurser effektivt och med eftertanke genom att de arbetar efter ett långsiktigt mål skapas produktivitet och innovation med hållbarhetsinslag som gynnar hela samhället. Författarna poängterar också att organisationer som ignorerar målen inte överlever i längden eftersom kundernas kravbild kommer eliminera efterfrågan. Det externa perspektivet syftar till vilken kontext organisationen bedriver verksamheten i och vilka yttre påtryckningar som berör verksamhetens processer. Sociala påtryckningar utifrån kan t.ex. vara vilka personalresurser som finns tillgängliga, olika transport alternativ, vilka regler och riktlinjer organisationer bör följa inom t.ex. investeringar, korruption. Författarna menar att organisationer kan främja det här genom att aktivt arbeta för bl.a. bättre skolväsende, förekomsten av diskriminering, tillgång till hälsovård o.s.v. De menar att alla organisationer inte är lämpliga för att ta itu med samhällsproblem på alla nivåer utan förespråkar att organisationerna satsa på några utvalda områden eftersom det finns andra organisationer som är mer lämpliga. Kramer och Porter (2006) menar samtidigt att de två perspektiven kan vara förvirrande för en organisation, eftersom båda perspektiven ska tillgodoses. Det två perspektiven kan bli otydliga från organisationernas sida eftersom det kan bli splittrat och svårt att få en helhetsbild över vad verksamheten gör och vilka krav de ställer på sina intressenter. De menar att resultatet av splittringen av att ha ett internt och externt perspektiv separat innebär att organisationer ofta går miste om större möjligheter som kan få positiva effekter för hela verksamheten.

Grafström m.fl. (2008) beskriver också om hur CSR kan ses från två olika vinklar och benämns som välgörenhet och kärnverksamhet. De båda perspektiven skiljer sig åt, samtidigt som ingen utesluter det andra. Istället menar författarna att en kombination av de båda perspektiven är mycket vanligt i praktiken.

Att organisationer tar socialt ansvar genom välgörenhet kan exempelvis vara att donera pengar eller starta fonder för att berika ett visst ändamål. Vidare menar författarna att det främst handlar om pengar och tid men även kunskap som verksamheter utbyter med välgörenhetsorganisationer, på så vis får organisationen legitimitet från omvärlden. Det andra perspektivet som omfattar kärnverksamheten består av att organisationen ser mer kritiskt på det egna arbetet i verksamheten och att förbättrar det som påverkar hållbarheten. Finns det t.ex. någonting som tyder på att organisationen slösar på resurser som påverkar miljön ska det här uppmärksammas och korrigeras, det samma gäller att organisationer följer de lagar och regler som finns i det land de är verksamma i.

Grafström m.fl. (2008) beskriver att en organisation som utformar sitt CSR-arbete ska se till organisationens interna verksamhet, istället för att forma CSR-arbetet efter externa krav. Däremot betonar Kramer och Porter (2006) för att CSR ska få framgångar i organisationen måste både organisationer och samhälle samverka, organisationernas aktiviteter och strategier ska vara centrala och knytas an till de båda.

CSR: ett strategiskt val

Kramer och Porter (2006) anser att CSR många gånger avviker från företags affärsidé och strategier. Rapporter och riktlinjer tas fram kring hållbarhet, men många gånger stannar processerna där. Författarna menar att organisationer allt mer tar hjälp av konsulter som se till att CSR-arbetet speglar kärnverksamheten, nya strategier växer fram som också speglar samhällsansvaret organisationer tar. Kramer och Porter (2006) redogör att organisationer bör utgå från sin kärnverksamhet för att bygga upp sitt arbete kring CSR, genom det här tillvägagångssättet menar författarna att det bidrar till att gynna både verksamheten och samhället. För en organisation kan det i bästa fall bringa stora konkurrensfördelar vilket också är någonting som ISO 26 000 nämner i sina standarder kring hållbarhet (International Organization for Standardization, 2010).

Löhman och Stinholtz (2004) menar att beroende på engagemanget till CSR och dess utveckling i organisationen finns det två olika sätt att arbeta efter, det ena handlar om ansvar och det andra om handling. När en organisation arbetar efter det som kallas ansvarssteget krävs mer tid och resurser. Här kategoriseras dem som vet vad dem vill och strävar efter, de lägger stor vikt i att hela organisationen medverkar i CSR-arbetet på långsikt.

Väljer Organisationen istället att arbeta efter handlingssteget går de inte in på djupet som i ansvarssteget, istället skrapar de bara på ytan genom kortsiktiga mål och snabba resultat. Kramer och Porter (2006) menar att det finns många aspekter till varför CSR-konceptet ska tillämpa, framförallt poängterar författarna att hållbarhetsprincipen har en stor effekt på hela verksamheten. Arbetar organisationen med de ekonomiska, sociala och miljömässiga områdena så påverkas verksamheten på långsikt, framförallt ekonomiskt. Då minskar också riskerna kring att organisationen hamnat i blåsväder angående deras sociala ansvar. En annan aspekt är att det kan ha betydelse för organisationers rykte, tar de samhällsansvar påverkas per automatik image och varumärket. Ytterligare en infallsvinkel är att en organisation måste upprätthålla vissa principer för att bedriva verksamheten, ofta är dem uppsatta från staten.

Kramer och Porter (2006) menar att CSR som strategi är en investering i verksamheten, det uppstår en positiv spiral vilket mynnar ut i en större konkurrenskraft om investeringen blir lyckosam. En strategi handlar om att göra medvetna val. Väljer organisationer att fokusera sitt CSR-ansvar till saker som passar kärnverksamheten blir det här ett framgångsrikt koncept som distanserar organisationen från dess konkurrenter (Kramer & Porter, 2006). Löhman och Stinholtz (2004) beskriver att dem som väljer att införa CSR genom strategier, gör det i hopp om att skapa ett långsiktigt värdeskapande. Vidare menar författarna att organisationer måste veta varför, för vilka samt på vilket sätt processerna behövs och bedrivs i hela verksamheten, både i den formella och i den informella strukturen för bäst effekt inom hållbarhet.

Struktur för CSR

Meyer och Rowan (1977) menar att det finns en lucka mellan den formella och informella strukturen, det kallas för en frikoppling inom organisationen. Författarna förklarar den formella strukturen som regler och policy, vilket ger organisationen legitimitet, medan informell struktur är de vardagliga aktiviteterna som sker i verksamheten. Anledningen till att koncept i organisationer bli frikopplade är att den formella strukturen avviker från hur det faktiskt går till i verkligheten. Enligt Meyer och Rowan (1977) är det frikopplingen som gör att en organisation blir anpassningsbara i praktiken eftersom dem många gånger kan följa en koncepttrend.

Røvik (2008) är mycket kritiskt till hur organisationer tillämpar olika koncept eftersom han anser att managementkoncept kan vara tillfälliga "modeflugor". Vidare nämner författaren hur CSR kan involveras i det utåtriktade anseende.

Författaren menar att verksamhetens rykte i allt större grad är beroende till hur organisationen anpassar sig till nutidens normativa krav från intressenter. Att bygga ett positivt och långsiktigt anseende kräver mycket arbete och att organisationen är lyhörd inför intressenternas förväntningar, det här ska sedan influera arbete med uppbyggnad av bl.a. marknadsföring, image och legitimitet som ingår i Røviks omdömeshantering. Røvik (2008, s. 181) skriver följande: “*Det handlar om att organisationer bör bedriva en aktiv och medveten självpresentation utåt i syfte att uppnå och kontinuerligt förnya tilliten och legitimiteten hos så breda lager som möjligt av intressenterna*”. I vilken kontext CSR har blivit ett allt mer vanligt koncept. Røvik (2008) ifrågasätter dock CSR och undrar om en del organisationer endast använder konceptet som en frikoppling eftersom det kan efterföljas utan åtagande och organisationer själva väljer vilka riktlinjer de ska följa.

Riktlinjer inom CSR

Borglund m.fl. (2008) redogör att det finns många olika riktlinjer för hur CSR ska följas och tillämpas i organisationer. Det finns flera definitioner över för vad CSR anses vara och vilka frågor som organisationer ska ta ställning till. Över 100 standarder har utformats från bl.a. frivilliga organisationer och statliga organisationer. Författarna menar dock att organisationer ska se till sig själva och utgå från sina intressen för att hitta rätt riktlinje utifrån sin egen verksamhet. Den valda teorin för uppsatsens riktlinjer för CSR innefattar de fyra ansvarsområdena, ISO 26 000 och Regeringens plattform om *Hållbart Företagande*.

Ansvarsområden

Granqvist (2012) redogör att CSR innefattar fyra ansvarsområden; *ekonomiskt, miljömässigt, socialt* och *etiskt*. Ett *ekonomiskt* ansvarstagande handlar främst om att organisationen ser till aktieägarnas avkastning att den ska bli så hög som möjlig, men också att säkra framtidens ekonomi i verksamheten. Författaren menar att verksamheter har som huvuduppgift att driva in så mycket pengar som möjligt och genom ansvaret tillgodoses också aktieägarna. Det *miljömässiga* ansvarstagandet tar bland annat hänsyn till jordens naturresurser och att det inte ska påverkas på ett negativt sätt som får konsekvenser för vår planet. *Socialt* ansvarstagande innebär att en organisation bl.a. tar ansvar gällande medborgares välbefinnande och deras hälsa. Det kan gälla sina anställda, leverantörer och underleverantörer som dem samarbetar med, affärspartners eller konsumenter. Genom det *etiska* ansvarstagandet ska organisationen vara medveten om att inte bruka alla resurser här och nu utan istället har framtiden och kommande generation i åtanke.

Författaren menar att organisationer ska handla efter dess moral vilket även ger en vägledning till agerandet för sina mål och visioner. Det etiska ansvarstagandet har under de senaste åren vuxit fram som ett eget område, där det har brutit sig ur det sociala ansvarstagandet och fått en stor betydelse för CSR i och med sitt eget område (Granqvist, 2012).

ISO 26 000

ISO 26 000 (International Organization for Standardization, 2010) är en standard specifikt riktad till organisationernas samhällsansvar som är utformad inom International Organization for Standardization (ISO). Under 2010 publicerades standarden och den erbjuder organisationer och övriga aktörer en vägledande guide hur intressenter ska förhålla sig till ett långsiktigt samhällsansvar. ISO 26 000 är endast riktlinjer för organisationer som de sedan väljer att följa frivilligt (International Organization for Standardization, 2014). ISO 26 000 går ej att certifiera sig med, så som är möjligt med andra erkända ISO standarder. Den är utvecklad så att organisationer världen över, små som stora ska kunna integrera ISO 26 000 i sitt dagliga arbete för samhällsansvar. ISO 26 000 riktlinjer innehåller kunskap kring samhällsansvar, vilka termer och definitioner som berör begreppet, den ger också en tydlig bakgrund till varför långsiktigt samhällsansvar är relevant för organisationer och hur de ska integrera, implementera och marknadsföra sig som en organisation som tar ansvar. Vidare beskriver standarden hur organisationer kan förmå intressenter till att bli entusiastiska och hur de kan kommunicera samhällsansvaret utåt för att engagera fler (International Organization for Standardization, 2014).

Huvudsyftet med ISO 26 000 är att vägleda både privata, offentliga och ideella organisationer att utveckla ett samhällsansvar som bidrar till en långsiktig hållbarhet (International Organization for Standardization, 2010). ISO menar också att de som brukar ISO 26 000 kan gagnas av t.ex. konkurrensfördelar, stärkt rykte, blir en attraktivare arbetsplats för intressenter men också att främja relationer med andra organisationer, offentlig verksamhet, media etc. ISO 26 000 kan ses som ett verktyg för att integrera dess riktlinjer i organisationernas strategier, processer, system och i praktiken (International Organization for Standardization, 2010). Standarden består främst av sju grundpelare som utgör stommen för arbetet med hållbarhet, de är följande: organisatorisk styrning, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, affärsetik, konsumentfrågor samt samhällsengagemang och utveckling.

En förutsättning för att organisationer ska kunna tillämpa ISO 26 000 är att de genomsyras av transparens, respekt för intressenters förväntningar-, lag och ordning-, nationella normer och beteenden samt mänskliga rättigheter. Utifrån ISO 26 000 finns ett nationellt initiativ från Svenska regeringskansliet över organisationer kan förhålla sig till hållbarhetsfrågor.

Hållbart Företagande

Sveriges Regeringskanslii skapade 2013 en publikation där de ger insyn till hur de anser att organisationer kan hantera frågor kring *Hållbart Företagande*. Publikationen är Sveriges regerings nationella plan på åtgärder för att främja organisationernas hållbara företagande, det här efter att EU- kommissionen lagt ett förslag på att medlemsländerna borde skapa en nationell plan för varje enskild nation. *Hållbart Företagande* utgår från de olika ansvarsområdena inom CSR, det ekonomiska, sociala och miljömässiga ansvaret inkluderas här. Inom den svenska definitionen av *Hållbart Företagande* innefattar det förutom arbetsvillkor, miljö, mänskliga rättigheter samt antikorrupcion även mångfald, jämställdhet och affärsetik. De här begreppen ingår även i de modeller och riktlinjer som stora organisationer som bl.a. FN:s och OECD:s medlemmar har tagit fram för multinationella företag och nationella företag för att hjälpa dem skapa en långsiktig hållbar strategi. Regeringens önskan är att organisationer ska sträva efter att införa en hållbar affärsmodell där hållbarhetsfrågor är centrala i verksamhetens styrning och i affärsstrategierna.

Regeringen betonar sin roll som initiativtagare till att organisationer frivilligt utvecklar en hållbar affärsmodell där de utgår från regeringen och andra erkända riktlinjer kring hållbarhet (Sverige. Regeringskanslii, 2013). De menar att media kan fungera som en övervakande institution för att förmedla verksamhetens utveckling av hållbarhet. Samtidigt som organisationernas intressenter ge feedback genom att belöna och förstärka organisationens arbete och samarbeten.

Nätverkande mellan organisationer

Dalsgaard och Bendix (1998) redogör för hur organisationer drar nytta av samarbeten med syftet att hjälpa varandra och finna nya projekt att engagera sig i. Organisationer drar nytta av ett samarbete i och med att kunskap och utveckling står i centrum. Författarna menar att för att ett samarbete ska fungera krävs att båda parter kan se samarbetat som ett vinnande koncept och att hela verksamheten blir delaktig i utbytet.

På liknande vis menar också Ahrne och Papakostas (2002) att om organisationer är lika varandra finns stora möjligheter till att inleda ett samarbete, och att samarbete också kan få positiva effekter för verksamheten. Författarna redogör att genom att skapa en gemensam bild mellan organisationer och att de syns i en annan gestalt kan det föra med sig legitimitet. Hägg och Johansson (1982) menar att samarbetet är en investering, många gånger i form av en konkurrenskraft. Samtidigt menar dem att ett samarbete också kan få negativa följder t.ex. om en organisations utveckling begränsas. Vidare menar författarna att ett samarbete kan uppfattas olika både internt i verksamheten men också i den externa omvärlden, det kan bl.a. bero på hur organisationen är uppbyggd eller vad de har för mål och vision.

Sammanfattning av teori

Det finns många definitioner och tolkningar av CSR-begreppet och hur det tillämpas i praktiken genom ett frivilligt åtagande (Carroll, 1979). Nybakk och Panwar (2015) samt Proenca och Branco (2014) menar att organisationer väljer att tillämpa konceptet i hopp om att göra rätt saker samtidigt som de gör bra affärer. Däremot menar Friedman (1970) att CSR går emot organisationens huvudsakliga syfte, vilket är att maximera vinsten och tillgodose ägarna med högsta möjliga avkastning. Lika många tolkningar som det finns för CSR, lika många tillvägagångssätt finns det att arbeta med konceptet. Kramer och Porter (2006) delar in organisationen i interna och externa processer utifrån hur organisationerna väljer att integrera CSR. Det externa perspektivet innefattar hur organisationen bedrivs och vilka påtryckningar från omvärlden som influerar verksamhetens processer. Det här kan liknas med välgörenhetsperspektivet som Grafström m.fl. (2008) benämner. Det interna perspektivet berör hur organisationen bedrivs på den operativa nivån för att främja hållbarhet i verksamheten, Grafström m.fl. (2008) har valt att namnge det som kärnverksamheten. Det finns också många riktlinjer för CSR, Grankvist (2012) beskriver ansvarsområdena inom CSR som ekonomiskt, miljömässigt, socialt och etiskt och det här kan organisationerna komplettera med t.ex. den globala standarden ISO 26 000 (International Organization for Standardization, 2010) och den svenska regeringens plattform – *Hållbart Företagande* (Sverige. Regeringskansli, 2013).

Det centrala för Kramer och Porter (2006) samt Löhman och Stinholtz (2004) är att de anser att organisationer ska utgå från sin kärnverksamhet och utforma en unik strategi för att uppnå bäst resultat som involverar hela verksamheten i hållbarhetsarbetet på långsikt.

Genom att involvera hela organisationen i hållbarhetsarbetet minskar också risken till en frikoppling mellan den formella och informella strukturen. Meyer och Rowan (1977) menar att det här kan vara till fördel med en frikoppling vid en omorganisering eftersom det både kräver tid och resurser som genom en frikoppling kan medför att en organisation istället anpassar sig till omgivningen. Samtidigt menar Røvik (2008) att managementkoncept inte är permanenta utan att det byts ut allt efter som. Författaren menar att organisationens intressenter har stor inverkan över vilka åtaganden som organisationen tar, det här speglar också organisationens rykte och legitimitet i praktiken. Genom ett gott rykte och god legitimitet öppnar det nya dörrarna för samarbeten mellan organisationer. Ahrne och Papakostas (2002) menar att liknande verksamheter kan få ett större utbyte av kunskap än de som är mindre lika i strukturen. Hur ett ansvarstagande och samarbete ter sig i praktiken redogörs i näst kommande kapitel, empiri.

Empiri

Empirin presenterar undersökningen i sammanfattande form. Inledningsvis återberättas CSR Västsveriges bakgrund och deras tankar kring nätverkandet. Liseberg, Universeum och Svenska Mässan ger en övergripande bild över organisationernas enskilda hållbarhetsarbete och samverkan för hållbarhet genom CSR Västsverige som länk. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av samtliga intervjuer som följer de frågeställningar som uppsatsen ämnar besvara.

CSR Västsverige

Under 2008 bildades CSR Västsverige som är en icke vinstdrivande förening och som idag har tre stycken heltidsanställda. CSR Västsverige riktar sig till både små och stora organisationer som verkar i olika branscher. De organisationer som väljer att bli medlemmar är antingen i starten av eller har redan ett etablerat CSR-koncept i sin verksamhet. Trots att föreningens medlemmar har olika bakgrund så finns ett gemensamt mål, vilket är att skapa en hållbar utveckling på långsikt som gynnar hela samhället. CSR Västsverige erbjuder sina medlemmar ett brett utbud av olika stöd och verktyg för att förbättra och utveckla deras CSR-arbete, men också för att skapa ett nätverkande inom näringslivet för alla parter. En central resurs som organisationerna själva besitter är erfarenhet och kunskap kring CSR, det här är något som CSR Västsverige låter sina medlemmar dela med sig av, vilket också är föreningens huvudsyfte genom att skapa en mötesplats. Idag är inte CSR Västsverige styrda av Västra Götalandsregionen i den bemärkelsen att föreningen själva sätter upp riktlinjer för hur arbetet ska utföras (M. Österman (personlig kommunikation), 24/4, 2015).

En samordnare för hållbarhet

Magnus som är Verksamhetschef på CSR Västsverige menar att hållbarhet under de senaste fem åren fått en knuff i ryggen och menar att det är en ökad medvetenhet i kombination med en ökad kravbild som har bidragit till att hållbarhet blivit så omdiskuterat den senaste tiden. Magnus poängterar att organisationer måste se utifrån sig själva, på ett sett som gör att de kan se vad organisationen kan bidra med till samhället och framförallt vad samhället anser om organisationen. Magnus menar att organisationer väljer att arbeta med CSR eftersom styrkorna ligger i långsiktigheten. Genom CSR-åtagandet berörs varumärket på ett positivt sätt vilket har en direkt påverkan på lönsamheten.

“... CSR har ju inte så mycket med välgörenhet att göra utan mer ett medvetet strategiskt sätt att bedriva sina affärer i framtiden, som tar hänsyn både till samhället och sin egen affärssyn.” – Magnus, Verksamhetschef 24/4-2015.

Samtidigt ställer idag fler samarbetspartner krav på att organisationer ska arbeta med hållbarhet. Men Magnus berättar också att organisationer måste vara eftertänksamma när de ska införa CSR i verksamheten. Det är viktigt att de verkligen vet vad som krävs när åtagandet tas och inte bara väljer att anamma konceptet för att vinna marknadsandelar och använder CSR-begreppet som propaganda.

Magnus berättar att CSR Västsverige delar in CSR-arbetet i ett internt och externt perspektiv. Det interna perspektivet innefattar arbetsvillkor, miljö, etik, osv som berör den egna verksamheten. Det externa perspektivet är att organisationer kan dela in det i lokala och globala samhällsfrågor där de lokala omfattar utbildning och skola, arbetslöshet, segregation m.m. och det globala syftar till filantropi, mänskliga rättigheter, klimatförändringar etc. Magnus redogör förutom verksamheternas omfattande interna arbeten så har de sett utifrån sina undersökningar att de finns en tendens att organisationer hellre jobbar mot den lokala än globala hänsynen i det externa perspektivet.

Magnus berättar att CSR Västsverige inte har några större krav på sina medlemmar idag, utan det som föreningen vill att medlemmarna ska uppnå är att de ska ställa sig bakom ISO 26 000 riktlinjer, vilka också är föreningens grundpelare tillsammans med regeringens sju riktlinjer för *Hållbart Företagande*. Vidare menar Magnus att det däremot finns vissa förväntningar på medlemmarna som syftar till hur organisationerna redogör sina aktiviteter inom hållbarhet på sin medlemsida och visa att deras arbete gör framsteg genom en framstegsrapport som varje medlem har tillgång till. Många av CSR Västsveriges medlemmar har enligt Magnus förväntningar på att bli inspirerade i sitt arbete med hållbarhet, genom att byta erfarenheter och kunskap med varandra. Det här är föreningens huvudsyfte som Magnus betonar men menar samtidigt att eftersom dem är en neutral aktör inom området så arbetar de inte med enstaka organisationer och utformar ett arbete tillsammans med dem. CSR Västsverige samordnar istället seminarium och möten för att organisationerna själva ska nätverka med andra medlemmar för att finna den information och kunskap dem söker.

“... vi har ingen möjlighet att gå in och aktivt och hjälpa och driva varje medlem, det är inte riktigt vår roll.” – Magnus, Verksamhetschef 24/4-2015.

När samtalet kom in på nya och äldre medlemmar menar Magnus att CSR Västsverige inte skiljer dem åt överhuvudtaget. Deras roll är att tillhandahålla och inspirera medlemmarna samtidigt som det inte finns resurser för ett djupare arbete för varje enskild medlem. Magnus berättar att CSR Västsverige aldrig nekat ett medlemskap. Givetvis kan säkert vissa av medlemmarna bygga sin trovärdighet med medlemskapet, genom att missbruka vårt varumärke menar Magnus. Skulle de hända är det CSR Västsveriges uppgift att ha en dialog med organisationen för att förmedla att de inte uppfyller kraven som föreningen ställer på medlemmarna.

Magnus understryker att det är bra att det inte finns något certifikat att få inom hållbarhetsarbetet som är inriktade på ISO 26 000, eftersom det kan få en betydande roll för hur organisationer väljer att fullfölja sitt arbete inom hållbarhet. Vidare menar Magnus att en certifiering många gånger kan vara dyrt vilket kan få många att backa i sitt ansvarstagande. CSR Västsverige har som projekt att införa en kvalitéstämpel till de som tar ett ansvar för att visa sitt engagemang inom hållbarhet. Statens provningsanstalt (SP) kommer verifiera ansvarstagandet organisationen tar inom hållbarhet, det här är någonting som Magnus anser kan vara till fördel för organisationer. Magnus poängterar att det här inte är ett certifikat men att det ändå kommer vara ett steg i rätt riktning för medlemmarna som arbetar med hållbarhetsfrågor.

Liseberg

Liseberg är en av medlemmarna i CSR Västsverige, nöjesparken öppnade under 1923 i samband med att Göteborg firade 300 år. Det är Göteborg stad som äger nöjesparken med 380 årsanställda men under säsong bli de upp till 2 200 anställda. Liseberg arbetar under visionen *“Liseberg ska vara den mest älskade mötesplatsen i Göteborg och det mest efterlängttade resmålet i Sverige”*. De har även fem mål som de stävar efter att hela tiden upprätta och utveckla, de är följande: gäster, medarbetare, hållbarhet, varumärke och ekonomi. Hållbarhet har en central roll för organisationen och Liseberg förespråkar rättvisemärkta produkter, källsortering, parken är anpassad för alla och de lever också upp till Svensk Miljöbas certifiering (A. Palm (personlig kommunikation), 22/4, 2015).

Verksamhetens hjärta i fokus

Annika som är projektledare på Liseberg menar att nöjesparken under hela verksamhetstiden har aktivt arbetat med hållbarhetsfrågor, men nämner att det är under de senaste fem åren som ämnet verkligen lyfts fram. Annika berättar att hållbarhetsarbetet på Liseberg är grundat från ISO 26 000 standarder men att det är omöjligt för en verksamhet att arbeta initialt med alla dimensioner samtidigt kring hållbarhet, istället har Liseberg valt att fokusera på ett par områden.

“Jag tror att det viktigaste är att se på kärnverksamheten och se vad är vi bra på och sedan arbeta med att bli bäst på det. Att välja en-två-tre saker som man arbetar stenhårt med.” – Annika Projektledare, 22/4-2015.

Lisebergs främsta arbete inom hållbarhet gäller det sociala och miljömässiga ansvaret. Annika menar att de främjar miljön genom att exempelvis har MSC-märkt fisk på restaurangerna. Det sociala ansvaret är något av Lisebergs största arbeten och Annika talar gott kring arbetet som bl.a. är stödinsatser för familjer med försämrad ekonomi eller skolor för elever med speciella behov som under en dag har tillgång till parken. Annika förklarar att det finns både interna och externa perspektiv när det gäller hållbarhet. Liseberg har valt att arbeta med interna som innefattar företagsstrategier och hur hållbarheten ska integreras i verksamheten långsiktigt. Hon berättar om Lisebergs arbete med det externa perspektivet där de har valt att enbart arbeta på en lokalnivå eftersom det enligt Annika finns andra parter som är bättre på att engagera sig på den globala nivån med att rädda utrotningshotade djur eller att mänskliga rättigheter etc.

Att organisationer har blivit mer insatta i hållbarhetsarbetet tror Annika handlar mycket om konsumenternas inverkan och deras förståelse kring betydelsen av hållbarhet och att organisationer då anpassar sig till att ha produkter och tjänster som tillgodoser konsumenternas åsikter för att inte förlora marknadsandelar. Vidare menar Annika att mindre organisationer tidigare inte behövt tänka på de här frågorna, men att det nu är mer en fråga om intäkter för många, vilket syns tydligt i samband med upphandlingar och inköp och kraven kring dessa.

Annika förklarar att det inte handlar om intäkter från Lisebergs räkning, utan att istället involvera alla i arbetet. Annika menar att Liseberg berättar för allmänheten vad de arbetar med t.ex. sina stödinsatser och genom det skapar ett gott rykte.

Under 2010 kontaktades Liseberg av CSR Västsverige och enligt Annika var det i samband med en kampanj som genomfördes av CSR Västsverige som under den här perioden kontaktade större organisationer i regionen i hopp om att värva nya medlemmar. Annika är tydlig med att de inte har varit tillräckligt aktiva i medlemskapet, men menar att det finns flera faktorer som är anledningen till det. Dels handlar det om att Liseberg har byggt upp sitt hållbarhetsarbete från grunden och utifrån verksamhetens hjärta. Annika menar att de aktiviteter och nätverkandet som CSR Västsverige erbjuder är för stora och ibland även ytliga. Annika hade hellre sätt att mindre och mer personliga möten arrangerats, eftersom att det skulle bidra till att innehållet blir inriktad till var de vill få för information och rekommendationer från andra. Samtidigt berättar Annika att varje medlem själva får arrangera möten då och då.

Respondenten anser att det är positivt att hållbarhetsarbete är frivilligt och att det inte finns något certifikat. Många gånger kräver ett certifikat mer än vad det ger, menar Annika. För Liseberg blir arbetet med ISO 26 000 ett tillvägagångssätt som passar dem eftersom de själva kan välja vilka områden de vill fokusera på och arbeta med det som gör mest nytta och effekt. Däremot tror Annika att medlemskapet i CSR Västsverige kan ses som ett certifikat, men att Liseberg själva inte skulle ta ett initiativ hos CSR Västsverige utan att de uppfyller och kan stå bakom det till mer än 50 %. Respondenten menar att det handlar mycket om mognadsgraden i organisationen, och de ska uppfylla det som CSR Västsverige står för annars finns ingen mening till att medverka i föreningen.

Annika talar mycket kring hur samarbetat till CSR Västsverige inte alltid har varit till Lisebergs fördel och menar att oavsett medlemskapet eller inte så hade ett hållbarhetsarbete fortfarande genomförts i verksamheten. Dock menar Annika att medlemskapet ändå har gett många "aha-upplevelser". Liseberg har genom sitt medlemskap sett hur andra arbetar och tagit till sig eller slopa vissa punkter på agendan för hållbarhetsarbetet beroende på hur det ställer sig bakom arbetet.

Det här är någonting som Annika anser har varit viktigt för Lisebergs hållbarhetsarbete eftersom det har bidragit till att vissa åtaganden har gjorts och att utfallet för dem har blivit positiva. Vidare upplever Annika att fler medlemmar delar den här tanken och tillvägagångssättet att arbeta efter.

Universeum

Universeum är också medlemmar i CSR Västsverige, de öppnade under 2001 som Göteborgs första Science Center, Universeum. Idén kom främst från de lokala intressenterna såsom Chalmers, Göteborgs universitet och Göteborgsregionens kommunalförbund. Målet som Universeum arbetar efter är att skapa mer intresse för naturkunskap, matematik och teknik bland den yngre generationen. Universeum är en stiftelse som är icke vinstdrivande där alla vinstmedel idag återinvesteras i stiftelsen. Universeum har under de senaste åren utökat sin verksamhet och har idag 125 anställda (R. Fuentes (personlig kommunikation), 22/4, 2015).

Hållbarhet bidrar till innovation

Universeum har under många år arbetat med hållbarhetsfrågor. Ramiro som är hållbarhetsansvarig berättar att fler har uppmärksammat CSR-begrepp under de senaste åren, men att hållbarhet är någonting som faktiskt har varit på agendan i över 20 år. Ramiro är kritisk till hur CSR ses som en modell att arbeta efter och istället anser han att modellen är gammalmodig i sitt sätt att dela upp CSR-arbetet i socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv. Ramiro framhäver att organisationer måste hitta en annan form att arbeta efter. Universeum har valt att integrera arbetet på både intern och extern nivå genom att hitta en balans mellan dem. De utgår också från sig själva när det utformar sitt hållbarhetsarbete. Främst arbetar Universeum med att främja den lokala marknaden, Ramiro berättar att arbetat till de lokala skolorna är mycket prioriterade. Vidare menar Ramiro att det är viktigt att samhället tar sitt ansvar, framförallt ansvaret till kommande generation. Universeum anser att samhällsansvaret måste integreras redan under tidiga skolåren och att Universeum själva gärna propagerar ännu mer och gör ovanliga saker för att väcka intresse inom vissa frågor i alla åldrar. När Ramiro talar om hållbarhet nämner han kvalitet genomgående i ansvarstagandet, för när Universeum gör ett åtagande inom hållbarhet ska det innebära att det skapar mening för varumärket vilket i sin tur gör att kunderna kommer tillbaka, så verksamheten går runt.

”... kvalitet är A och O i hållbarhetsarbete, man ska skapa mening i sina handlingar” - Ramiro, Hållbarhetsansvarig 22/4-2015.

Universeums riktlinjer inom hållbarhetsarbetet sätts av stiftelsens styrelse tillsammans med Universeums styrelse.

Samtidigt menar Ramiro att det är många som vill tycka i det här arbetet och att det är många aktörer att ta hänsyn till. Universeum berättar gärna för allmänheten om sitt arbete med hållbarhet, Ramiro menar att det är viktigt att berätta om sina framgångar och att inte vara tillbakadragen kring sina handlingar. Samtidigt handlar det om vilken mognadsgrad organisationen är i enligt Ramiro och att det påverkar hur de väljer att visa sitt ansvarstagande samt hur de ställer sig till vissa frågor. För Universeum har det här varit en betydande roll i hållbarhetsarbete, dels eftersom alla inom stiftelsen blir delaktiga men också eftersom Ramiro anser att den här öppenheten är bra för de samarbetspartners och investerare som en organisation eller stiftelse har.

Under 2013 tog Universeum kontakt med CSR Västsverige med inställningen att länka ihop organisationen med andra, med hjälp av de aktiviteter som anordnas. Ramiro berättar att inställningen till CSR Västsverige har från början varit god men att den har blivit mer och mer kritiskt. Ramiro menar att CSR Västsverige är en bra förening där kontakter kan skapas genom nätverkandet, men att det är en svår uppgift.

“... jag skulle gärna se att CSR Västsverige skulle vara mer aktivt och integrerar mer för att skapa en större nytta.” – Ramiro, Hållbarhetsansvarig 22/4-2015.

Ramiro är medveten om att det här är en utmaning för CSR Västsverige, men att det bli desto viktigare att bibehålla sina medlemmar, samtidigt är varje medlem har olika mål med sitt medlemskap och därmed kan föreningen ha svårt att svara på alla förväntningar. När det kommer till att medverka på aktiviteter hos CSR Västsverige berättar Ramiro att Universeum medverkar på vissa träffar som anordnas. Den information som ges under träffarna integreras sedan in i den interna verksamheten eftersom Ramiro anser att samtliga på en arbetsplats bör veta vad som sker och vad de arbetar för. För Universeum har CSR Västsverige inte haft en specifik betydande roll för hållbarhetsarbete och inte heller ser dem medlemskapet ses som en certifiering för hållbarhetsarbetet. Ramiro uttrycker dagens hållbarhetsarbete som ”passé” och att det inte ger någon konkurrensfördelar längre. Universeum har en önskan om att innovation ska skapa nya koncept, genom det kan dem sticka ut i mängden och visa framfötterna.

"... jag skulle gärna vilja hitta något annat, mer positivt, lite mer innovativt, typ som "footprint" istället för "fingerprint", vad vet jag?" – Ramiro, Hållbarhetsansvarig 22/4-2015.

Men samtidigt menar Ramiro att medlemskapet har bidragit till att Universeum har fått fler samarbetspartners och därigenom skapa fler hållbarhetsprojekt som ska gynna samhället.

Svenska Mässan

Ytterligare en medlem till CSR Västsverige är Svenska Mässan koncernen som består av en moderstiftelse, Svenska Mässan Stiftelse. De äger tre verksamhetsdrivande bolag vilka är: Gothia Towers AB, Svenska Mässan Mässor och Möten AB samt Bok och Bibliotek i Norden AB. Koncernen har ungefär 600 anställda och inför stora evenemang blir det upp till 1 000 anställda. Hållbart tänkande är centralt för hela koncernen och de har därför har en vision som lyder följande: *"Svenska Mässan skall vara den bästa inspiratören för hållbara möten och en utmärkt plats för arbete och besök."* En policy har även upprättats för hela koncernen angående hållbar utveckling, de är också miljödiplomerade genom att följa Svenska Miljöbas direktiv (P. Löfås (personlig kommunikation), 27/4, 2015).

Hållbarhet som en självklarhet

Petra, hållbarhetsansvarig på Svenska Mässan berättar att stiftelsen har arbetat med miljöfrågor under lång tid, så länge som 17 år tillbaka. Stiftelsen har tidigare haft en ISO certifiering men ansåg att arbetet kring certifieringen tog mer tid rent administrativt än vad certifieringen gav. Därför övervägdes att inte fortsätta att ha ISO certifieringen längre, dock överväger dem nu att anta en ny ISO certifiering efter några års uppehåll. Vidare menar Petra att hållbarhetsarbetet är otroligt viktigt för Svenska Mässan, dels eftersom det är viktig kugge för Göteborgs Stad och hela Västsverige.

"... det finns en vinstdrivande faktor i det också naturligtvis" - Petra, Hållbarhetsansvarig, 27/4-2015.

Petra anser att Svenska Mässans hållbarhetsarbete framförallt finns där för att de vill vara en god arbetsgivare, där medarbetarna ska vara stolta över att arbeta i stiftelsen och att de vet vad och hur Svenska Mässan arbetar med hållbarhet.

Givetvis finns också en vinstdrivande faktor eftersom det enligt Petra blir mer ett samhällskrav från utomstående faktorer. Svenska Mässan har idag en hållbarhetsgrupp med representanter från olika delar av verksamheten. Petra menar att i och med den breda samling av människor i hållbarhetsgruppen så bidrar de också till att hållbarhetsarbetet blir mycket mer transparent genom att alla delar med sig av sina tankar och sitt arbete. Vidare berättar Petra att ett transparent arbete inom hållbarhet är viktigt för att visa vad och hur de gör utåt till alla.

Stiftelsen har valt att arbeta med hållbarhet utifrån tre centrala punkter vilket innefattar miljö, samhällsengagemang och tillgänglighet. I miljöfrågorna vill Svenska Mässan satsa på hållbara lösningar för energi, transporter, kemikalier, avfall samt mat och dryck.

“Vår ambition är att vi vill jobba lokalt och vara med, alltså inte bara sänka pengar. Vi vill se att vi gör nytta och att vi kan skapa en stolthet internt. Jag tycker det är jätteviktigt att man kan se vad vi gör och att vi kan se att vi skapar någonting på nära håll” - Petra, Hållbarhetsansvarig 27/4-2015.

Samhällsansvaret enligt Petra syftar till att de samarbetar med bl.a. Göteborgs Räddningsmission och Mitt Liv för att skapa en gynnsam verklighet för så många som möjligt lokalt i samhället. Den tredje punkten är tillgänglighet och handlar om att hela verksamheten ska vara anpassad till alla t.ex. att alla dörrar i entrén är behovsanpassade o.s.v. Petra nämner i samband med Svenska Mässans tre hållbarhetspunkter att de inte utgår från CSR Västsveriges verktyg kring CSR utan betonar sina egna ståndpunkter och att det ska integreras i verksamheten så det i framtiden känns självklara.

Petra berättar att Svenska Mässan blev kontaktade av CSR Västsverige under 2009 och gick med i föreningen i hopp om att skaffa sig ett nätverk inom hållbarhetsområdet.

Petra anser att CSR Västsverige är en bra förening och att de under de senare åren har utvecklats till att bli mycket mer offensiva, de har ökat medlemsantalet och anordnar allt fler aktiviteter. Svenska Mässan är dock inte tillräckligt engagerade i föreningen anser Petra själv, dels handlar om att tiden ska räcka till, i det avseendet att aktiviteterna som arrangeras tar tid att medverka under och att tiden är en bristvara. De är heller inte tillräckligt aktiva gällande sitt engagemang på hemsidan eftersom att även det här är en fråga om tid.

Under aktiviteter är det Petra själv som medverkar, den information som är användbar förmedlar hon sedan vidare ut i stiftelsen i den mån det är relevant för medarbetarna. Svenska Mässans medlemskap i CSR Västsverige skulle inte påverka stiftelsens hållbarhetsarbete i större grad menar Petra, dels eftersom dem har egna riktlinjer som dem arbetar efter men också för Svenska Mässan redan har haft ett hållbarhetsarbete redan innan de ingick i medlemskapet. Vidare menar Petra att medlemskapet i CSR Västsverige inte kan ses som ett certifikat, men att det spelar stor roll för vilka organisationer de ingår nya samarbeten med. Det kan skapa legitimitet hos organisationer genom medlemskapet som kan få positiva effekter för samarbetet med andra organisationer. Petra ser fortfarande CSR-konceptet som en stark framväxande affärsstrategi, därför finns det också utrymme för att skapa konkurrensfördelar genom att integreras i hela verksamheten. Det gäller att vara transparent med sitt hållbarhetsarbete poängterar Petra, eftersom att det kan påverka organisationens plats på marknaden vilket även kan leda till att vinna marknadsandelar.

Sammanfattning av Empiri

Samtliga respondenter är överens om att CSR har vuxit fram mer och mer under det senaste decenniet och att det är en medvetenhet i kombination med en ökad kravbild från intressenternas sida som medfört att hållbarhetsfrågorna har blivit så viktiga för organisationer. Hållbarhetsarbetet genomförs också i samtliga organisationer i ett långsiktigt syfte med hopp om att stärka varumärket och organisationens rykte. Vilket respondenterna menar också kan påverka deras marknadsandelar och fungera som en konkurrenskraft hos organisationerna genom sitt ansvarstagande inom hållbarhet.

De undersökta organisationerna arbetar både inom ett internt och externt perspektiv. Där samtliga har valt att bygga upp sitt CSR-arbete utefter organisationens kärna för att bygga upp en unik strategi grundat i verksamhetens styrkor och visioner. Att organisationer väljer att arbeta inom en lokal nivå i det externa perspektivet se CSR Västsverige som en tendens hos många av medlemmarna.

Liseberg menar att det finns så många andra som är bra på att "rädda världen" och att de istället gör ett medvetet val genom att involvera organisationen på den lokala marknaden för att gynna näringslivet i Göteborgs Stad. Det här håller också Universeum och Svenska Mässan med om då även dem har valt att fokusera på den lokala marknaden.

Däremot när det gäller det interna perspektiven skiljer det sig mellan respondenter eftersom de menar att här ser de enbart till hur de själva arbetar och vad de ska förbättra i den operativa verksamheten för att gynna hållbarheten.

När Liseberg, Universeum och Svenska Mässan talar om sitt engagemang till CSR Västsverige är de överens om att det finns mycket mer de kan göra i sitt medlemskap men att det oftast är tiden som inte räcker till. När de valde att bli medlemmar i CSR Västsverige hade samtliga en önskan om att samverka och byta kunskaper med andra organisationer för att förbättra och hitta nya infallsvinklar i det egna hållbarhetsarbetet. Efter ett par års medlemskap kan de med facit i hand säga att medlemskapet inte har påverkat hållbarhetsarbetet i organisationen men att det kan vara till fördel om organisationen istället skulle vara mindre karaktär eller om de hade varit i uppstarten av sitt hållbarhetsarbete. Däremot har samtliga respondenter ingått nya samarbeten med andra medlemmar vilket har medfört ett mervärde för organisationen och de är osäkra på om det skulle inträffat om det inte var medlemmar i CSR Västsverige.

Analys

Analysavsnittet har för avsikt att jämföra teoretiska underlaget med det empiriska materialet som presenterats i föregående kapitel som ämnat till att skildra likheter och olikheter. Kapitlet struktur följer de frågeställningar som uppsatsen har för avsikt att besvara.

Uppsatsen utgår från organisationernas CSR-arbete i ett internt och externt perspektiv, vilka bakomliggande motiv organisationer har för att införa CSR i verksamheten samt vilka riktlinjer som format organisationernas hållbarhetsstrategi. Uppsatsen syftar också till att få en ökad förståelse till hur organisationer samverkar inom hållbarhet, och hur de genom ett nätverkande kan utbyta kunskap med varandra. Vilket i sin tur kan skapa innovativa idéer trots organisationernas olika viljor och åsikter. Syftet har sammanställts i två frågeställningar:

- Varför arbetar organisationer med CSR och hur integrerat är CSR i verksamhetsstrukturen utifrån ett internt och externt perspektiv?
- Hur fungerar nätverkandet mellan organisationer och hur nyttjas den här samverkan för att främja deras egna CSR-arbete?

Organisationernas CSR-arbete

CSV Västsverige anser att organisationer arbetar med hållbarhet eftersom det finns en stor medvetenhet bland intressenterna som bidrar till en kravbild för organisationerna att anamma konceptet. Det här kan liknas med vad Liseberg och Svenska Mässan samt Proenca och Branco (2014) anser angående att organisationer inför ett CSR-arbete för att se korrekta utifrån intressenternas kravbild. Samtidigt kan samhällskraven bidra till att det blir nödvändigt för organisationerna att integrera hållbarhetsfrågorna i den dagliga verksamheten för att skapa en gynnsam framtid. Det kan vara både i ett konkurrensens syfte men också för att bibehålla en värld för nästkommande generation. Däremot förespråkar Universeum att kvalité och mening är det som främst gynnar varumärket och som gör att kunderna återkommer, vilket stämmer överens med vad Kramer och Porter (2008) samt International Organization for Standardization (2010) reflekterar över i det avseende som omfattar ryckte, image och varumärke som kan influeras av organisationernas åtaganden. Samtidigt som Sveriges regeringskansli (2013) poängterar att media är en stor bidragande faktor till hur organisationernas hållbarhetsarbete framställs.

De yttre intressenternas kravbild på organisationernas hållbarhetsansvar kan påverka organisationernas efterfråga, vilket kan upplevas som att konceptet bli påtvingat hos organisationerna eftersom konsumenterna är drivkraften till organisationens överlevnad. För att skapa trovärdighet till intressenterna är samtliga respondenter överens att de måste arbeta med hållbarhetsfrågorna i ett långsiktigt perspektiv för att även gynna samhället. Vilket också Kramer och Porter (2008); Löhman och Stinholts (2004) samt International Organization for Standardization (2010) poängterar att hållbarhetsfrågor är ett långsiktigt arbete som främjar relationen mellan organisationen och intressenter. Det kan grunda sig i att organisationen skapa legitimitet genom sitt åtagande inom hållbarhet, som även kan spegla sig i hur det kan skapa marknadsandelar genom legitimitet och det långsiktiga arbetet.

Liseberg, Universeum och Svenska Mässan har redan innan sitt medlemskap i CSR Västsverige haft ett etablerat hållbarhetsarbete, men att det under det senaste decenniet har vuxit och blivit en del av kärnverksamheten. Det här beskriver också Kramer och Porter (2008) att CSR-arbetet byggs upp efter kärnverksamhet. Genom att organisationen väljer fritt vilka områden de ska fokusera på inom CSR, kan de skapa en unik affärsstrategi som kan generera en positiv effekt. Det kan vara en bidragande faktor till att fler organisationer väljer att arbeta med hållbarhet eftersom det blir ett individuellt arbete som kan se olika ut för varje organisation. Det här kan liknas vid Löhman och Stinholts (2004) teori gällande ansvarssteget. Många gånger kan ett långsiktigt arbete också engagera fler i organisationen, dock kan arbetsätter kräva mycket tid och resurser för att få hela affärsstrategin genomsyrd i verksamheten. Utifrån det empiriska materialet kan ingen koppling ses mellan Löhman och Stinholts (2004) handlingssteg, det finns ingen som styrker att respondenterna uttrycker kortsiktiga mål inom sitt hållbarhetsarbete, utan att samtliga strävar efter en långsiktighet som ska ge organisationerna en positiv spiral i ett framtidsperspektiv. Det här kan tyda på att CSR-arbetet många gånger kan införas i verksamheter med hopp om att det ska påverka lönsamheten och vara en värdeskapandeprocess för en organisation. Om organisationer involvera hela verksamheten genom ett långsiktigt arbete kan lönsamheten öka och fler parter engagerar sig i hållbarhetsarbetet, vilket kan få organisationerna att verkligen involvera hela verksamheten i arbetet.

CSR-arbetet ser olika ut hos samtliga av de undersökta organisationerna vilket styrks av Carroll, (1979); EU-kommissionen (2015); International Organization for Standardization (2010) samt Löhman och Stinholtz, (2004) teorier om frivilligt samhällsansvar.

Däremot anser Kramer och Porter (2008) att CSR inte är frivilligt utan omvärldens krav tvingar organisationerna till att tillämpa konceptet för att de inte ska gå miste om sin position på marknaden. Det kan kopplas till organisationens anseende och legitimitet som byggs utifrån utomstående intressenter. Respondenterna anser att det är positivt att CSR är frivilligt att tillämpa men att de samtidigt ställs inför kravet att ta samhällsansvar. Det kan tolkas som att organisationerna säger emot sig själva när de förespråkar frivillighetsaspekten samtidigt som de känner ett krav att ta ett samhällsansvar från yttre intressenter för att inte gå miste om intäkter. Det kan stärkas med Granqvists (2012) tankar om att samhällsansvar kan medföra en ekonomisk fördel. Vilket samtliga respondenter medger kan skapa ytterligare incitament för organisationen att utveckla hållbarhetsarbetet inom verksamheten. Det kan däremot få en negativ effekt gentemot de organisationer som istället väljer att anamma konceptet enbart för att inte gå miste om marknadsdelar. Organisationer kan istället propagera för att de arbetar inom CSR på sitt eget sätt eftersom inget specifikt tillvägagångssätt finns för hur CSR ska utövas. Kopplas det till de organisationer som har valt att implementera konceptet i verksamheten så kan det få förödande effekter på deras arbete med hållbarhet eftersom organisationer har svårt att bevisa att just deras arbete är bättre än någon annans.

Den ekonomiska aspekten är också någonting som Nybakk och Panwar (2015) lyfter fram. Friedman (1970) är däremot kritisk till att ett samhällsansvar genererar ett positivt ekonomiskt resultat, samtidigt som Røvik (2008) betonar samhällsansvaret som någonting som inte stämmer överens med organisationens huvudsakliga syfte, vilket är att skapa en så hög avkastning till ägarna som möjligt. Det här kan skapa en förvirring för organisationer och genom hållbarhetsansvaret kan syfte avvika från vad de verkligen gör. Det kan därmed vara till fördel för organisationer att informera intressenter hur de väljer att arbeta med CSR på ett så tydlig sätt som möjligt. Det kan vara att organisationer väljer att benämna hållbarhet i strategiska val eller genom visioner och mål för att förstärka arbetet på samtliga nivåer i verksamheten. Respondenterna är överens om att hållbarhetsstrategier är en investering för framtiden, de vill integrera hållbarhetsarbetet i hela verksamheten genom att göra det till en självklarhet både inom visionerna och beslutsprocesserna. Det här kan bidra till att fler intressenter bli inspirerade till att sprida konceptet ut till fler människor. Det här är också någonting som ISO 26 000 riktlinjer stödjer (International Organization for Standardization, 2010).

CSR i olika perspektiv

Samtliga respondenterna har delat in hållbarhetsarbetet i interna och externa processer vilket överensstämmer med Kramer och Porter (2006) samt Grafström m.fl. (2008) teorier som benämner internt och externt perspektiv respektive välgörenhet och kärnverksamhet. CSR Västsverige upplever att det finns en tendens till att medlemmarna hellre jobbar på den lokala externa nivån än den globala externa nivån. Det bekräftar respondenterna genom att de redogör att de främst skapar aktiviteter på den lokala nivån. Liseberg menar att det finns organisationer som är bättre och mer lämpade för att engagera sig på global nivå. Det kan också vara till fördel att organisationer väljer att engagera sig på den lokala nivån eftersom det kan få intressenterna att se arbetet mer när det görs på lokalnivå än på en global nivå i praktiken. Vilket också kan medföra att organisationer får en positiv bild hos intressenterna i form av att de tar ett ansvar som främjar framtiden i lokalsamhället. Även Kramer och Porter (2006) menar att alla organisationer inte är lämpade att bidra till samhällets välfärd inom olika områden. Det här kan återspeglas i de undersökta organisationernas åtagande av det externa perspektivet eftersom organisationerna medvetet har valt att verka på en lokal nivå, där de anser sig kunna göra mest nytta. Att samtliga respondenter är verksamma inom evenemangsbranschen som främst syftar till att inspirera närområdet och bidra till Göteborgs Stads turistnäring kan vara en bidragande faktor till att organisationerna i undersökningen har valt att engagera sig på en lokal nivå istället för att verka på den globala nivån i sitt ansvarstagande. Universeums betonar den unika positionen i Sverige med mål att inspirera den yngre generationen till ett ökat intresse för naturkunskap. Kramer och Porter (2006) menar att sådana verksamheter tillfaller samhällsvälfärden, men samtidigt ger det kanske även organisationerna en bättre framtida arbetsmarknad med större urval av arbetskraft då det blir inspirerade och finner ett intresse för naturkunskapen. Grafström m.fl. (2008) menar vidare att den kunskap som organisationerna byter med respektive part kan ge organisationerna legitimitet från omvärlden i utbyte. Det här skulle kunna tyda på att ett gemytligt utbyte är det som gynnar både organisationer och samhällets välfärd, vilket också ISO 26 000 har som vägledande huvudsyfte (International Organization for Standardization, 2010).

CSR Västsverige har byggt upp CSR-arbetet kring ISO 26 000 och regeringskansliets plattform för *Hållbart Företagande* som de uttrycker att sina medlemmar ska stå bakom.

Liseberg uttrycker tydligt att de står bakom riktlinjerna och tillämpar det i verksamheten, dock fokuserar de inom vissa områden för att skapa kvalitet som även kan påverka organisationens nytta och effektivitet. Universeum och Svenska Mässan upprättat egna hållbarhetspolicys. Det här är likt Grafström m.fl. (2008) teori där de förespråkar att CSR-arbetet ska utgå från organisationens kärna, medan Kramer och Porter (2006) menar att de också måste ta hänsyn till samhällets krav. Genom att samtliga av de undersökta organisationerna har valt att upprätta sina egna riktlinjer kring sitt hållbarhetsarbete med stöd från CSR Västsverige kan ett tydligt samband ses mellan respondenterna och Grafström m.fl. (2008) teori. Visserligen kan respondenterna även här ge stöd till Kramer och Porters (2006) teori eftersom kravbilden har en inverkan över hur dem olika organisationerna väljer att arbeta med hållbarhet. Organisationer kan arbeta mot liknande mål och ibland till och med har samma mål, men vägen till att uppnå målen kan skilja sig mellan varje organisation. Anledningen kan vara att organisationerna är uppbyggda på olika sätt eller organisationens storlek. Är en organisation stor och har en stadig grund att stå på kan det påverka vilka åtaganden som kan göras i förhållande till en mindre organisation som inte har samma möjligheter.

De fyra grundpelarna som Granqvist (2012) beskriver att CSR utgår från menar Universeum är passé och betonar därför deras hållbarhetsarbete kring kvalitet. Universeum ser sig själva som innovativa och vill utveckla framtidens nya hållbarhetsprojekt för att kunna sticka ut i mängden och visa framfötterna för hur framtidens hållbarhetsfrågor ska kommuniceras. Det här kan liknas med hur Røvik (2008) jämför managementkoncept som "modeflugor" som kommer och går som trender. En utveckling av CSR-konceptet kan bidra till innovativa lösningar och att organisationer blir unika. Genom den ständiga förändringen inom managementkoncepten kan det vara till fördel för organisationer att frikoppla ett koncept och bara skrapa på dess yta för att på ett enklare sätt kunna byta ut och förnya managementkoncept som organisationen tillämpar. Det här stämmer inte överens med CSR-konceptens grundtanke eftersom hållbarhetsarbetet grundmål är att tillämpa det på långsikt och utifrån organisationens egen tolkning av konceptet. Svenska Mässan har också valt att utforma sin egen policy kring hållbarhetsfrågor de arbetar för att ståndpunkterna ska integreras i hela verksamheten så de automatiskt appliceras i dem dagliga processer. Liseberg betonar att de främst satsar på sociala och miljöfrågor, stöd från ISO 26 000:s riktlinjer. Samtliga respondenter betonar deras egna unika hållbarhetsarbete och att det är integrerad i organisationernas affärsstrategi och styrning.

Att organisationer skapar en unik hållbarhetsmodell kan vara grundat i att de inte vill bli en i mängden och hellre skapa en individuell framställning av varumärket för att både gynna verksamheten och samhället. Många gånger kan utformandet av egna strategier också ses som en möjlighet för en organisation att utvecklas, genom att lyfta ett fåtal frågor som de brinner för skapar det kvalité. Det här kan generera ett positiv resultat och även skapa konkurrensfördelar för en organisation genom ett ansvarstagande.

Att organisationen ska vara transparent inom sitt hållbarhetsarbete är samtliga respondenter eniga om. Det kan bidra till att organisationen vinner marknadsandelar men också genom att framstå som en god arbetsgivare gentemot sina anställda, vilken kan göra att medarbetarnas förtroende till verksamheten stärks. Det kan också skapa ett gott rykte för hela varumärket. Genom att vara öppen och visa organisationens åtaganden kan det sätta präge på vilken kvalité varumärket står för och hur intressenter tar ståndpunkt till organisationen. ISO 26 000 blir också lättare att tillämpa om organisationen är transparent i sitt agerande (International Organization for Standardization, 2010). Genom att tydligt visa sitt ansvarstagande inom särskilda punkter kan det bidra till att organisationer vinner legitimitet både från interna och externa intressenter. Svenska Mässan har en hållbarhetsgrupp inom koncernen som arbetar för att samtliga intressenter ska vara uppdaterade inom stiftelsens hållbarhetsarbete. På liknande sätt kommunicerar även Liseberg och Universeum ut budskapet internt i verksamheten, dock utan att de har en hållbarhetsgrupp. Meyer och Rowan (1977) redogör hur en organisation kan arbeta med ett koncept på ledningsnivå men att informationen inte alltid når ut till den operativa verksamheten, eller tvärtom, en frikoppling. En organisation som inte integrerat ett koncept i hela verksamheten kan vinna på det vid en omorganisering, eftersom alla i organisationen inte är involverade i konceptet och därmed heller inte påverkas förändringsarbetet. Väljer en organisation att dela upp organisationen, så att alla inte vet vad de strävar efter inom hållbarhet kan det få en negativ effekt på ryktet och i det långaloppet men också på lönsamheten. Det här tyder på att en organisation kan påverka sin lönsamhet genom att involvera alla i verksamheten så att samtliga känner sig betydelsefulla och att de har information angående organisationens arbete, mål och vision. Men samtidigt ska organisationerna vara medvetna om att vissa koncept kan bytas ut snabbt, dock ser respondenterna inte att hållbarhetsfrågan kommer försvinna utan istället bli en självklarhet för verksamheten.

Samverkan för hållbarhet

Respondenterna nämner att de nyttjar medlemskapet olika, och att de inte utnyttjar sina resurser till fullo, som de har tillgång till hos CSR Västsverige. Många gånger kan det här bero på att tiden inte alltid räcker till men det kan även vara andra faktorer som påverkar. Liknande nämner Liseberg att de har byggt upp sitt hållbarhetsarbete från grunden och det kan det vara en bidragande faktor till att medlemskapet inte alltid har varit fullt utnyttjat. Även Kramer och Porter (2006) redogör för hur organisationer ska bygga upp en strategi genom medvetna val och Sveriges regeringskansli (2013) betonar att en unik affärsmodell som grundar hållbarhetsarbetet. Genom att organisationer själva kan utforma sitt hållbarhetsarbete kan det vara en bidragande faktor till att de undersökta organisationerna nyttjar sitt medlemskap i olika grad eftersom de har olika intention med sitt CSR-arbete. Samtidigt kan prioriteringar göra inverkan på hur organisationer väljer att engagera sig i föreningen och medlemskapet.

Svenska Mässan upplever att CSR Västsverige har blivit mer offensiv. Det kan bidra till att utbytet mellan medlemmarna inom nätverkandet kan vara till större fördel idag för parterna än vad det var tidigare. De aktiviteter som anordnas kan dock bli för "opersonliga" och mindre arrangemang med medlemmar på liknande utvecklingsnivå kan vara till fördel att arrangera för att medlemmarna ska se dem som fördelaktiga. Här återkommer Löhman och Stinholtz (2004) teori angående hur organisationerna bör veta avsikten bakom varför, för vilka och på vilket sett arbetet inom hållbarhet ska utföras inom verksamheten. Även Ahrne och Papakostas (2002) menar att om organisationer ska inleda samarbeten med likasinnade verksamheter. Genom att nätverka med likasinnade verksamheter kanske organisationerna också får ett större utbyte och legitimitet från intressenter när de tar steget att arbeta med andra aktörer. Det här kan vara en förutsättning för att liknande organisationer ska söka sig till varandra/eller hitta varandra för att maximera utbytet av kunskap emellan dem. Är organisationerna medvetna om sin ståndpunkt inom hållbarhetsarbetet kan det underlätta vid närvaron på CSR Västsveriges aktiviteter genom att de vet vilken information de söker vid tillfället och som kan gagna organisationens fortsatta utvecklingsprocess. Universeum är mer kritiska till CSR Västsveriges engagemang eftersom det är en svår uppgift att tillgodose varje enskild förväntan hos medlemmarna.

Sveriges regeringskansli (2013) poängterar dock att organisationer tillämpar CSR-arbetet frivilligt och utvecklar deras egen ram för verksamheten och eftersom CSR Västsverige inte utför konsultarbete kan de inte tillgodose varje medlems förväntan, istället finns där som stöd och bollplank för sina medlemmar. Även det här kan vara en anledning till att medlemmar nyttjar sitt medlemskap olika beroende på vilken grad och syfte organisationerna har av sitt CSR-arbete.

Medlemmarna hävdar att medlemskapet till CSR Västsverige har präglat organisationerna i viss mån. Svenska Mässan och Universeum har genom sitt medlemskap ingått i flera samarbeten och fått ett fördelaktigt utbyte. Det här styrks av hur Dalsgaard och Bendix (1998) beskriver hur organisationer kan dra nytta av nya samarbeten och vad som behövs för att samarbetat ska fungera. Genom ett samarbete skapas både fördelar för den enskilda organisationen samtidigt som det även kan gynna hela Göteborgs Stads näringsliv. Det kan också vara till fördel om organisationen kommunicerar ut sitt ansvarstagande gällande samarbeteaen med externa organisationer med hopp om en hållbar framtid. Genom organisationernas ansvarstagande inom hållbarhet via CSR Västsverige kan organisationerna genom sina hemsidor marknadsföra att ett aktivt arbete sker inom hållbarhet och genom medlemskapet i CSR Västsverige. Det kan i sin tur leda till att fler organisationer inleder samarbete med andra organisationer som har liknande avsikter med sitt åtagande genom att de öppet redovisar avsikterna med deras CSR-arbete.

Liseberg och Svenska Mässan är övertygade om att ett medlemskap i CSR Västsverige kan ses som ett certifikat genom att det skapar en legitimitet genom sitt ansvarstagande. Røvik (2008) nämner att organisationer anpassar sig till omvärldens krav för att bibehålla ett starkt och gott rykte. Vilket även Ahrne och Papakostas (2002) poängterar i att ett ställningstagande kan innebära legitimitet. Det här kan många gånger leda till att organisationer bygger upp ett hållbarhetsarbete i hopp om att skapa ett gott rykte som bidrar till legitimitet gentemot varumärket vilket kan uttryckas i en stark självpresentation. Självpresentationen kan byggas på organisationens hållbarhetsarbete och syftar till att färga varumärkets marknadsföring och image. Hägg och Johansson (1982) menar att ett ställningstagande utvecklas efter organisationens mål och vision. Vilket ligger nära till hand för samtliga respondenter. Det här tydliggör hur viktigt det är för organisationer att arbeta med hållbarhet som ligger nära grundat i kärnverksamhetens grundprinciper. Samtidigt som Meyer och Rowan (1977) menar att regler och policys kan skapa legitimitet från organisationens sida.

Det kan vara att organisationer genom sitt ansvarstagande inom hållbarhet eller sitt medlemskap till CSR Västsverige, bygger upp en legitimitet hos intressenter som bidrar till nya samarbeten och ett gott rykte från organisationens sida. Genom att de visar att de är medlemmar i CSR Västsverige och att de valt att integrera hållbarhet i hela verksamheten kan de bidra till att organisationer bygger upp en legitimitet genom sitt ansvarstagande.

CSR Västsverige och Svenska Mässan är båda överens om att ett certifikat många gånger är för dyrt och att det tar mycket tid rent administrativt. De kostnader som läggs på ett certifikat kan istället investeras i hållbarhetsarbetet för att utveckla det ytterligare. Många gånger kan en strävan efter en certifiering kräva att en organisation offerar mer än vad det ger i slutändan. Även Friedman (1970) betonar med att en organisation fördelar resurser fel om de väljer att investera i hållbarhet. Dock menar Hägg och Johansson (1982) att ställningstagande är en investering som kan ge ekonomiska fördelar. Genom organisationernas ställningstagande och den yttre kravbilden gör det att organisationer i Västra Götalandsregionen bör kommunicera sitt hållbarhetsarbete till yttre intressenter med inställningen att det kan generera vinst för organisationen. CSR Västsverige ska införa en kvalitéstämpel för medlemmarnas hållbarhetsansvar som ska visa att de genomför åtaganden på rätt sätt. De här kan tyda på att det finns en efterfrågan på marknaden att organisationer vill uttrycka sitt hållbarhetsantagande för övriga intressenter, i hopp om att nya samarbeten ska införlivas.

Slutsats

Det avslutande kapitlet redogör för de slutsatser som dras från undersökningen. Slutsatsen besvarar uppsatsens frågeställningar och ger förslag på vidare forskning.

Uppsatsen syfte utgå från organisationernas CSR-arbete i ett internt och externt perspektiv, vilka bakomliggande motiv organisationer har för att införa CSR i verksamheten samt vilka riktlinjer som format organisationernas hållbarhetsstrategi. Uppsatsen syftar också till att få en ökad förståelse till hur organisationer samverkar inom hållbarhet och hur de genom ett nätverkande utbyter kunskap med varandra, vilket i sin tur kan skapa innovativa idéer trots organisationernas olika viljor och åsikter. För att besvara vårt syfte hade vi två frågeställningar som uppsatsen grundar sig i.

Varför arbetar organisationer med CSR och hur integrerat är CSR i verksamhetsstrukturen utifrån ett internt och externt perspektiv?

Samtliga organisationer som deltagit i undersökningen är överens om att det finns en kravbild från intressenter som påverkar organisationens åtagande inom hållbarhet. De menar samtidigt att organisationernas hållbarhetsarbete speglar sig starkt i varumärkets anseende och rykte för att skapa en långsiktig legitimitet. Utifrån materialet som organisationerna delgivit oss kan slutsatsen dras att utomstående aktörer har en stort inflytande över hur organisationer bör arbeta med hållbarhetsfrågor. Vi ser en positiv koppling mellan organisationernas hållbarhetsarbete och varumärkets status, vilket tyder på att det är givande för organisationer att skapa en unik hållbarhetsstrategi. Dock kan vi dra slutsatsen att samtliga organisationer faktiskt arbetar efter de fyra grundpelarna som CSR-begreppet grundar sig i, men att organisationerna istället har valt att namnge dem olika eftersom de utvecklar sitt hållbarhetsarbete från sin egen verksamhet.

Det finns också en tydlig koppling mellan respondenternas arbete och satsningar i det externa perspektivet som riktar sig på den lokala nivån. Vi anser att det här kan bero på att organisationerna är baserade i Göteborgsområdet och deras gemensamma bransch syftar främst till att skapa upplevelser för närområdet. Även inom det interna perspektivet finns en gemensam nämnare mellan organisationerna, vilket är att de arbetar för att samtliga i verksamheten ska vara involverade i hållbarhetsarbetet.

Vi tolkar att organisationernas frivilliga åtagande inom hållbarhet är att de vill förmedla en genomsyrad transparens i organisationen för att väcka intresse hos intressenter för framtida samarbeten och utbyten av kunskap.

Hur fungerar utbytet mellan organisationer och hur nyttjas den här samverkan för att främja deras egna CSR-arbete?

Utifrån CSR Västsverige verktyg kan vi se en tendens att organisationer som inte har ett gediget hållbarhetsarbete från start kan få större hjälp i utvecklingsprocessen genom dem riktlinjer och verktyg som föreningen kan bistå med genom medlemskapet. Organisationerna i undersökningen poängterar att nätverkandet genom CSR Västsveriges kanaler har öppnat upp för nya kontakter och projekt som skapar en innovationsprocess för konceptet inom Västra Götalandsregionen. Vi kan också tänka oss att ju fler medlemmar CSR Västsverige desto större intresse skapas till att fler vill ingå i föreningen. Därigenom skapas ett gemensamt mål för Västra Götalandsregionen genom att arbeta för att organisationer ska ta sitt samhällsansvar, vilket yttrar sig genom upphandlingar och avtal som kräver åtagande från samtliga parter. Samtidigt ser vi hur organisationer som liknar varandra strukturellt och ligger i liknande fas med sitt hållbarhetsarbete kan få ett större utbyte av kunskap genom samarbeten än organisationer som jobbar på helt skilda nivåer.

Beroende på hur organisationernas hållbarhetsarbete genomsyrar verksamheten, hur stort åtagande de valt att göra och hur bekanta de är med hur de vill fortsätta med sitt hållbarhetsarbete, sätter det prägel på hur organisationerna väljer att nyttja sitt medlemskap i CSR Västsverige. Samtidigt anser vi att många organisationer kan använda sig av medlemskapet som publicitet och/eller propaganda eftersom hållbarhet idag är ett ämne som är mycket omdiskuterat. Många gånger pekar det på att konceptet endast används som en ekonomisk fördel. Vi ser också att organisationer starkt poängterar att hållbarhetsarbetet ska förbli unikt på marknaden och gärna skapa konkurrensfördelar vilket kan minska organisationens vilja att dela med sig av sitt tillvägagångssätt till övriga medlemmar. Det här kan i sin tur ha effekter på CSR Västsverige huvudsyfte som är att skapa ett ansvarsfullt hållbart företagande inom Västra Götalandsregionen där samtliga medlemmar ska bidra genom nätverkandet.

Förslag till framtida forskning

Den här uppsatsen har undersökt ett antal organisationer hållbarhetsarbete, samt utbytet mellan organisationerna. En utveckling av uppsatsen och bidrag till framtida forskning inom ämnet kan vara att undersöka endast en organisation. Genom ett undersökningsobjekt kan forskningen fokusera på olika nivåer i verksamheten för att få en djupare bild av hållbarhetsarbetet. Dels för att se hur arbetet fungerar i den operativa verksamheten, men också att öka förståelsen i hur hela organisationen blir involverad i ett hållbarhetsarbete. Det skulle även vara intressant om den undersökta organisationen kunde studeras under en längre tid för att se hur olika processer utvecklas under tid i organisationen. Det här är någonting som uppsatsperiodens begränsade tid kan ha begränsat uppsatsens urval av respondenter och information, eftersom vi har fått anpassa oss till de som har varit tillgängliga under vår tidsram. Samtidigt skulle det vara intressant att utveckla vår uppsats syfte genom att undersöka fler medlemmar och även få in den privata sektorn för att få en bredare bild över nätverkandet och utbytet. Eftersom vi känner att vi saknar den privata sektorns bild över medlemskapet och utbyte vilket inte gav oss en övertäckande resultat som gick att generalisera.

Under uppsatsskrivandet har även andra områden uppkommit däribland nudging från vissa respondenter och även i ett antal forskningsstudier. Nudging innebär att ge kunden en "knuff" i rätt riktning som får kunden att välja rätt. Det här kan innebära för hur organisationerna skulle kunna få kunderna att köpa hållbara produkter som kan vara dyrare än produkter som framställs med en negativ påverkan på miljön som är billigare. Hur får organisationerna kunden att välja ett långsiktigt hållbart val?

En annan teori som kan vara för intresse att utveckla i fortsatt forskning är Creating Shared value (CSV), som innebär att organisationer väljer att skapa värde för omgivningen i samverkan med verksamhetens långsiktiga värdeskapande. En tydlig koppling mellan de båda sker i allt större utsträckning idag, den här aspekten kan vara av intresse att undersöka för att få en bredare bild över hur organisationer väljer ett alternativ framför ett annat som gynnar fler parter. Det här är ett ämne som uppkommer mer och mer inom arbete och åtaganden för organisationer, därför kan det vara av intresse att se över det här ämnet.

Källhänvisning

Ahrne, G. & Papakostas, A. (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur.

Bendix, J. & Dalsgaard, L. (1998). *Nätverksorganisering: etablering och ledning av nätverk som ny organisationsform*. (1. uppl.) Uppsala: Konsultförl.

Borglund, T., De Geer, H. & Hallvarsson, M. (2008). *Värdeskapande CSR: hur företag tar socialt ansvar*. (1. uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Bryman, A. & Bell, E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM.
Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy Of Management Review*, 4(4), 497-505. doi:10.5465/AMR.1979.4498296

Cowperthwaite, G (regissör/författare). Despres, E (författare), Zimmermann, T (författare). (2013). *Blackfish* (film) USA. CNN Films.

EU-kommissionen. (2015). Företagens Samhällsansvar (CSR). Hämtad 2015-04-06, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sv>

Friedman, M. 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". The New York Times Magazine, September 13, 1970. Copyright 1970 by The New York Times Company.

<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2008). *CSR: företagsansvar i förändring*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken: hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar*. (Ny, rev. uppl.) Malmö: Liber.

Guggenheim, D. (Director). (2006). *An inconvenient truth: A global warning* [DVD]. Hollywood/ USA: Paramount Classics.

International Organization for Standardization (2010). *Guidance on social responsibility lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ISO 26000*. Geneve: ISO

International Organization for Standardization. (2014). ISO 26000: Guidance on social responsibility Genève: ISO. Hämtad 2015-04-09 http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf

International Organization for Standardization. (u.å.^a). How does ISO develop standards? Hämtad 2015-04-09. http://www.iso.org/iso/home/standards_development.htm

International Organization for Standardization. (u.å.^b). Who develops ISO standards? Hämtad 2015-04-09. http://www.iso.org/iso/home/standards_development/who-develops-iso-standards.htm

Jutterström, M. & Norberg, P. (red.) (2011). *Företagsansvar - CSR som managementidé*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Kim, Y., Brodhag, C., & Mebratu, D. (2014). Corporate social responsibility driven innovation. *Innovation: The European Journal Of Social Sciences*, 27(2), 175-196. doi:10.1080/13511610.2014.915191

Meyer, J, W & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Nybakk, E., & Panwar, R. (2015). Understanding instrumental motivations for social responsibility engagement in a micro-firm context. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 18-33. doi:10.1111/beer.12064

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Proença, J. F., & Branco, M. C. (2014). Corporate social responsibility practices and motivations in a peripheral country: two Portuguese illustrative cases. *Corporate Governance: The International Journal Of Effective Board Performance*, 14(2), 252-264. doi:10.1108/CG-07-2011-0052

Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. (3., omarb. uppl.) Lund: Liber.

Røvik, K.A. (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Studieförbundet Näringsliv och samhälle (1982). *Företag i nätverk: ny syn på konkurrenskraft*. Stockholm: Studieförb. Näringsliv och samhälle (SN&S)

Sverige. Regeringskansliet (2013). *Hållbart företagande: plattform för svenskt agerande*. Stockholm: Regeringskansliet.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide: Västra Götalandsregionen

Berätta lite om dina vardagliga aktiviteter!?

När blev CSR intressant för VGR från första början?

Hur ser ditt arbete ut kring CSR, hur jobbar ni med det inom VGR? internt/externt?

Hur kommer det sig att VGR startar en ideell förening som CSR Västsverige?

Hur engagerade är ni idag i CSR Västsveriges arbete?

Hur ofta följer ni upp CSR Västsveriges arbete?

Finns det andra organisationer som liknar CSR Västsverige?

Bilaga 2 Intervjuguide: CSR Västsverige

Varför tror du att företag väljer att arbeta med CSR?

Vad anser du att CSR har för styrkor?

Vad anser du att CSR har för svagheter?

Hur tror du uppdelningen av interna/externa perspektiv påverkar CSR-arbetet?

Var har företag har för inställning och förväntningar när de ingår ett samarbete med er?

Hur styrda är ni av Västra Götalandsregionen?

Hur mycket påverkar ni företag med deras CSR arbete?

Hur skiljer sig ert arbete mellan nya och äldre medlemmar?

Har ni något samarbete med någon annan organisation för att stärka och utveckla ert arbete?

Hur mäter ni er prestation till hur medlemmarna använder sig av ert CSR synsätt?

Hur kan ni prestera till att bli bättre?

Varför arbetar företag med CSR?

Hur ser du på att företag endast använder sig av er i marknadsföringssyfte för att höja sitt anseende?

Bilaga 3 Intervjuguide: Liseberg, Universeum och Svenska Mässan

Lite allmänt om företaget

Kan du berätta lite om dig själv och hur din vardag ser ut?

Kan du berätta lite allmänt om er verksamhet?

Hur är verksamheten uppbyggd?

Hur många anställda har ni?

Vad ser ni som det viktigaste åtagandet inom verksamheten?

CSR

Varför är hållbarhetsfrågor viktigt för er?

Varför har ni valt att arbeta med CSR?

Hur länge har ni arbetat med CSR?

Hur arbetar ni med CSR internt?

Hur arbetar ni med CSR externt?

Vilka riktlinjer inom CSR följer ni?

Vem sätter upp riktlinjerna?

CSR Västsverige

Hur kom ni i kontakt med CSR Västsverige?

När blev ni medlemmar i CSR Västsverige?

Varför har ni valt att vara medlemmar i CSR Västsverige?

Vad känner ni att medlemskapet ger er?

Hur ofta deltar ni i aktiviteter som CSR Västsverige arrangerar?

Vem är det som deltar på aktiviteterna?

Vad tror in att ni ska få ut av aktiviteterna?

Hur kommunicerar ni ut den informationen som ni får efter aktiviteterna till resterande personal?

Hur påverkar medlemskapet er verksamhet?

Hur ser ni CSR Västsverige som ett certifikat?