



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Implementering av hållbarhet i den svenska byggbranschen

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
VT 2018

Handledare: Peter Beusch

Författare

Boström, Jessica 92
Hjerpe Darrell, Ellen 93

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
Kandidatuppsats, ekonomistyrning VT 18

Författare: Jessica Boström och Ellen Hjerpe Darrell

Handledare: Peter Beusch

Titel: Implementering av hållbarhet i den svenska byggbranschen

Bakgrund och problem: Byggbranschen bidrar till de flesta av världens ekonomier i form av BNP och arbetstillfällen. Samtidigt har branschen en negativ miljöpåverkan och står för mellan en tredjedel och hälften av den globala miljöbelastningen. I Sverige har man kommit relativt långt med arbetet för att minska byggbranschens påverkan på miljön, men mycket arbete finns kvar att göra. Företagens intressenter förväntar sig transparens gällande hållbarhetsarbetet men tidigare studier med fokus på hållbarhetskommunikation har främst fokuserat på den externa kommunikationen och det saknas fortfarande forskning kring hur företaget kommunicerar kring sitt hållbarhetsarbete med de interna intressenterna. Dessutom har mycket skrivits om att företag bör involvera sig i hållbarhetsfrågor men svårigheter finns i hur hållbarhetsstrategin implementeras i kombination med företagets övriga mål finansiella och icke-finansiella mål.

Syfte: Studiens syfte är att undersöka hur hållbarhet implementeras i strategin hos tre stora företag inom den svenska byggsektorn. Studien ämnar även undersöka hur företagets hållbarhetsarbete kommuniceras till dess intressenter samt vilka samband som finns mellan implementeringen och kommunikationen. Utifrån detta syfte har tre frågeställningar utformats:

Avgränsningar: Studien är avgränsad till tre av Sveriges, till omsättning, största byggföretag (Sveriges Byggindustrier, 2017). De företag som studerats är Peab, Skanska och Derome. Studien har ytterligare avgränsats till företagets byggsektion för att på så sätt få en djupare förståelse för det fenomen som studien ämnar undersöka.

Metod: En semistrukturerad intervjustudie med sju intervjuer har genomförts. Den insamlade empirin har sedan analyserats utifrån uppsatsens teoretiska referensram baserad på teorier om ekonomistyrning, implementering av hållbarhet i företagets strategi samt kommunikation.

Resultat och slutsatser: Inga entydiga svar har funnits på studiens frågeställningar. Dock har två mönster kunnat utläsas kring hur företagen implementerar sin hållbarhetsstrategi samt hur de kommunicerar den till sina intressenter. Dessa mönster består av att samtliga företag har satt upp tydliga prestationsindikatorer och nyckeltal kopplade till sitt hållbarhetsarbete samt att alla undersökta företag använder utbildningar som ett sätt att kommunicera ut sin hållbarhetsstrategi till medarbetarna, men även för att föra dialog med externa intressenter. Vidare kan ett samband mellan implementering och kommunikation av hållbarhetsstrategin utläsas utifrån att samtliga former av utbildningar kan kopplas till implementering av hållbarhet i den övergripande strategin.

Förord

Ett stort tack riktas till vår handledare Peter Beusch som kontinuerligt gett oss råd och väglett oss under uppsatsskrivandet.

Ytterligare ett tack riktas till de personer som har ställt upp på intervjuer. Utan deras engagemang hade uppsatsen inte kunnat genomföras.

Göteborg, 2018-05-27

Jessica Boström

Ellen Hjerpe Darrell

Sammanfattning	1
Förord	2
1. Inledning	5
1.1 Problemdiskussion	5
1.2 Syfte och frågeställningar	6
1.3 Avgränsningar	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Definition av hållbarhet	8
2.1.1 Hållbarhetsbegreppet	8
2.1.2 Företagsmässig hållbarhet	8
2.2 Ekonomistyrning	8
2.3 Integrering av hållbarhetsbedömning, redovisning, styrning och rapportering	10
2.4 Hållbarhet i företagsstrategin	11
2.4.1 Livscykelperspektiv	12
2.5 Kommunikation	13
2.5.1 Intern kommunikation	13
2.5.2 Extern kommunikation	14
2.5.3 Hållbarhetsredovisning	14
3. Metod	16
3.1 Studiens utformning och forskningsmetod	16
3.2 Urval	16
3.2.1 Urval av bransch	16
3.2.2 Urval av företag	16
3.2.3 Urval av respondenter	17
3.3 Datainsamling och bearbetning	17
3.3.3 Litteraturstudie	18
3.4 Studiens tillförlitlighet och trovärdighet	18
4. Empiri	19
4.1 Peab	19
4.1.1 Företagsbeskrivning	19
4.1.2 Implementering av hållbarhet i företagsstrategin	19
4.1.3 Hållbarhetsarbete	21
4.1.4 Kommunikation av hållbarhetsarbetet	23
4.2 Skanska	25
4.2.1 Företagsbeskrivning	25
4.2.2 Implementering av hållbarhet i företagsstrategin	25

4.2.3 Hållbarhetsarbete	27
4.2.4 Kommunikation av hållbarhetsarbetet	28
4.3 Derome	29
4.3.1 Företagsbeskrivning	29
4.3.2 Implementering av hållbarhet i företagsstrategin	29
4.3.3 Hållbarhetsarbete	30
4.3.4 Kommunikation av hållbarhetsarbetet	32
4.4 Sammanställning av empiriskt material	33
5. Analys och diskussion	34
5.1 Implementering av hållbarhet i företagsstrategin	34
5.2 Kommunikation	35
5.2.1 Intern kommunikation	35
5.2.2 Extern kommunikation	36
6. Slutsatser	38
6.1 Studiens slutsatser	38
6.2 Förslag till fortsatt forskning	38
Litteraturförteckning	40
Bilagor	43
Bilaga 1 - Intervjuguide hållbarhetschef	43

1. Inledning

Byggbranschen bidrar till de flesta av världens ekonomier och samhällen i form av BNP och arbetstillfällen. Samtidigt har byggbranschen en stor negativ påverkan på samhället och planeten i sig. Denna negativa påverkan beror på ett flertal faktorer i produktionen, där de största faktorerna är koldioxidutsläpp från produktion av byggmaterial så som betong och asfalt, men även från transporter, samt avfallsgenerering och användning av miljöfarliga kemikalier (Afzal, Lim & Prasad, 2017). Samtidigt är det mycket viktigt för Sveriges utveckling, välbefinnande och tillväxt att ha en väl fungerande byggindustri (Sveriges Byggindustrier, 2015). Det problematiska i behovet av en väl utvecklad och fungerande byggindustri är dock att branschen står för mellan en tredjedel och hälften av den totala globala miljöbelastningen (Bennewitz, 2012).

Det ständigt växande miljöhotet samt människans möjligheter att minska detta har fått ett allt större fokus i dagens samhälle. Klimatförändringar hotar hela världen med en ökande global medeltemperatur på två till tre grader de närmaste femtio åren (Stern, 2007). Dagens nivåer av växthusgaser är dessutom de högsta som någonsin registrerats, och det faktum att människan har en negativ inverkan på klimatet är vetenskapligt fastställt. Från år 1970 till år 2010 ökade utsläppen av växthusgaser med cirka 78 procent, och prognoser förutsår ytterligare drastiska ökning om åtgärder inte vidtas. En stor bidragande faktor till denna ökning är den globala tillväxten som kräver snabb utbyggnad av flertalet samhällens infrastruktur (IPCC, 2014).

Hållbar utveckling definieras av Världskommissionen (1987) som *”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”*. Den hållbara utvecklingen bygger på tre aspekter; social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet, vilka måste diskuteras tillsammans då hållbar utveckling enligt Sveriges Byggindustrier (2002) inte kan uppnås utan en kombination av de tre aspekterna. Vidare definieras ett hållbart företag som ett företag som möter sina direkta och indirekta intressenters behov utan att kompromissa med sin förmåga att möta behoven av de framtida intressenterna (Afzal et al, 2017). Enligt Sveriges Byggindustrier (2002) kan byggbranschen endast definieras som hållbar om den ger samhället de nödvändiga förutsättningarna för tillväxt genom att tillhandahålla bostäder och infrastruktur. Företag i byggbranschen befinner sig under ett ökande tryck att agera hållbart och rapportera sitt hållbarhetsarbete, och detta tryck bidrar till att branschen idag är mer innovativ i användandet av produkter och processer som bidrar till mer hållbara byggnader (Berardi, 2012).

Enligt Damberg och Johansson (2016) spelar företagen en mycket stor och avgörande roll i arbetet med att bygga ett långsiktigt hållbart samhälle. I detta viktiga hållbarhetsarbete ligger många svenska företag i framkant då de insett de fördelar som skapas genom ett bra hållbarhetsarbete. För att kunna bedriva hållbarhetsarbetet är ekonomistyrning nödvändigt. De hållbarhetsmål och strategier företagen satt upp behöver enligt Malmi och Brown (2008) implementeras med hjälp av styrmedel för att på så sätt påverka medarbetarnas beteenden. Olika former av styrsystem i kombination med vanliga former av ekonomistyrning är effektivt som strategiskt verktyg (Gond, Grubnic, Herzig & Moon, 2012).

1.1 Problemdiskussion

Företagen är nyckelspelare i arbetet för en miljömässigt mer stabil värld, och de har stora möjligheter att agera för att påverka framtiden positivt hållbarhetsmässigt. Begränsningen av klimatförändringar kräver bland annat minskningar i utsläpp av växthusgaser och i denna fråga kan företag i alla branscher spela stor roll (IPCC, 2014). I och med samhällets generellt

ökade medvetenhet kring hållbarhetsfrågor ställer företagens intressenter krav på att företagen ska involvera sig i arbetet för en hållbar framtid (Maas, Schaltegger & Crutzen, 2016). Då byggbranschen har stor negativ påverkan på miljön finns ett ökat tryck på byggföretagen att bredda sitt ansvarstagande bortom den ekonomiska prestationen och därmed arbeta aktivt med hållbarhetsfrågor som berör samtliga intressenter. Därmed har hållbarhet blivit en viktig agenda i byggföretagens strategi (Afzal et al, 2017).

Sverige har kommit relativt långt i arbetet med minskningen av byggnaders och byggbranschens klimatpåverkan, men trots detta finns fortfarande en stor mängd arbete kvar att utföra gällande byggindustrins negativa miljöpåverkan (Sveriges Byggindustrier, 2015). Därmed är det en stor och viktig utmaning för byggbranschen att arbeta för att driva den långsiktigt hållbara utvecklingen framåt (Sveriges Byggindustrier, 2002).

Från och med år 2017 måste stora företag producera en hållbarhetsrapport varje år. Med stora företag menas företag som under de två senaste räkenskapsåren uppfyllt minst två av följande tre kriterier; ett medelantal anställda om minst 250, en balansomsättning om minst 175 miljoner kronor samt en nettoomsättning om minst 350 miljoner kronor. Kravet på hållbarhetsrapportering bygger på ett EU-direktiv med syfte att göra informationen om hur företagen arbetar med hållbarhetsfrågor mer öppen och jämförbar (PWC, 2016). Högkvalitativ rapportering om hållbarhet är viktigt för att uppnå transparens och legitimitet och förväntningar från intressenterna på denna typ av rapportering har också ökat. Primärt används rapporteringen för att kommunicera med externa intressenter, men ett stort värde finns även för analys och intern kommunikation. I kombination med olika styrmedel kan hållbarhetsrapporteringen användas av företagsledningen för att stötta organisatorisk förändring och beslutsfattande (Maas et al, 2016). Genom mer effektiv styrning och kommunikation kan de mål företaget satt upp lättare nås (Dawkins, 2005).

Tidigare studier med fokus på hållbarhetskommunikation har fokuserat på extern kommunikation med intressenter såsom aktieägare och kunder. Det saknas dock forskning på området om hur företagen kommunicerar med interna intressenter, och då främst sina anställda (Kataria, A., Kataria, A., Garg, R., 2013) därmed kommer denna uppsats att fokusera på såväl den externa kommunikationen som den interna. Mycket har dessutom skrivits om att företagen bör involvera sig i hållbarhetsfrågor samt hur de bör göra detta, men svårigheterna ligger i hur hållbarhetsarbetet implementeras i företagets strategi och kombineras med företagets övriga mål, såväl finansiella som icke-finansiella (Maas et al, 2016).

1.2 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att undersöka hur hållbarhet implementeras i strategin hos tre stora företag inom den svenska byggsektorn. Studien ämnar även undersöka hur företagets hållbarhetsarbete kommuniceras till dess intressenter samt vilka samband som finns mellan implementeringen och kommunikationen.

Utifrån ovanstående syfte har studiens frågeställningar utformats:

- Hur implementeras hållbarhet i företagets strategier?
- Hur kommuniceras hållbarhetsarbetet till företagets intressenter?
- Vilka samband finns mellan implementering och kommunikation av hållbarhet i företagen?

1.3 Avgränsningar

Studien är avgränsad till tre av Sveriges, till omsättning, största byggföretag (Sveriges Byggindustrier, 2017). De företag som studerats är Peab, Skanska och Derome. Studien har ytterligare avgränsats till företagens byggsektion för att på så sätt få en djupare förståelse för det fenomen som studien ämnar undersöka.

2. Teoretisk referensram

2.1 Definition av hållbarhet

2.1.1 Hållbarhetsbegreppet

”En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (Världskommissionen, 1987). Trots att det idag inte finns en entydig definition av vad hållbar utveckling egentligen innebär så är detta den allmänt vedertagna definitionen (Andrews & Granath, 2012). Hållbar utveckling baseras på tanken att ekonomisk tillväxt och social utveckling inte kan eller får ske på bekostnad av miljön. Därför bygger hållbar utveckling på tre oskiljaktiga aspekter; ekologisk hållbarhet, social hållbarhet samt ekonomisk hållbarhet (Andrews & Granath, 2012).

Två perspektiv finns på samspelet mellan de tre aspekterna av hållbar utveckling. Det ena perspektivet innebär att alla tre aspekter ges lika stort värde och därmed ska lika stor hänsyn tas till alla tre aspekter. Det andra perspektivet innebär att det finns en hierarki mellan de tre aspekterna där miljömässig hållbarhet är den fundamentala aspekten, och på den vilar social hållbarhet och högst upp ekonomisk hållbarhet. På så sätt ges den miljömässiga hållbarheten störst betydelse och vikt (KTH, 2017).

2.1.2 Företagsmässig hållbarhet

Internationella institutet för hållbar utveckling (IISD) definierar företagsmässig hållbarhet som att ”*adoptera företagsstrategier och aktiviteter som möter behovet av företaget och dess intressenter idag och samtidigt skyddar och förbättrar human- och naturresurser som kommer att behövas i framtiden*”. På så sätt sträcks principerna för hållbar utveckling, så som de är definierade av Världskommissionen, till en företagsnivå. Ur detta perspektiv kan ett företag enbart anses vara hållbart om det presterar på alla tre dimensioner av hållbarhet och i denna prestation finner balans mellan de tre aspekterna så att alla tas i beaktande i företagets strategi. Vidare definieras ett hållbart företag som ett företag som möter både sina direkta och indirekta intressenters behov utan att kompromissa med sin förmåga att möta behoven av sina framtida intressenter (Afzal et al, 2017).

Enligt Pero, Moretto, Bottani och Bigliardi (2017) är ett hållbart byggföretag ett företag som adresserar rollen av hållbarhet inom den byggda miljön, och som i sitt arbete för att bygga hållbart inkluderar såväl miljömässiga och sociala som ekonomiska faktorer i byggandet.

2.2 Ekonomistyrning

Ett stort antal definitioner av vad ekonomistyrning (*Management Control Systems*) är existerar. Enligt Malmi och Brown (2008) är styrmedel (*Management Controls*) de regler, praktiker, värderingar och andra aktiviteter som används av en företagsledning i syfte att få medarbetarna att arbeta mot rätt mål. Om dessa styrmedel sätts in i kompletta styrsystem och därmed används ihop är detta vad Malmi och Brown kallar ekonomistyrning. Malmi och Brown (2008) menar därmed att ekonomistyrning inkluderar alla verktyg som används för att medarbetarna ska arbeta för att uppfylla organisationens mål och strategier. Genom att se ekonomistyrningen ur detta bredare perspektiv; som ett paket av styrmedel mer än som enskilda styrmedel är det enklare att se vilken påverkan olika styrsätt, som exempelvis *Balanced Scorecards*, har på styrningen av företaget, samt hur ekonomistyrningen på bästa sätt ska utformas (Malmi & Brown, 2008).

Författarna Malmi och Brown (2008) presenterar ett konceptuellt ramverk för ekonomistyrning. Detta ramverk innehåller fem olika typer av styrmedel i form av planering, cybernetiska styrmedel, belöning och kompensation, administrativa samt kulturella styrmedel. Ramverket grundas i tanken om att ekonomistyrningens främsta mål är att företagsledningen ska få medarbetarnas beteenden att bana väg för att företagets mål och strategier ska uppfyllas (Malmi & Brown, 2008).

Planeringen som en del av ekonomistyrningen sker som en förberedande del i styrningsarbetet. Som ett första steg sätts mål upp för företagets arbete i syfte att vägleda prestation och beteenden hos de anställda. Planeringen möjliggör att olika standarder uppnås i relation till företagets mål samtidigt som den sammankopplar mål i olika delar av företaget. Vidare består planeringen av två perspektiv där det första är handlingsplanering, i vilket mål och handlingar ska försöka uppnås på kort sikt. Det andra perspektivet är en bredare och mer långsiktig planering som rör långsiktiga mål och handlingar på det strategiska planet (Malmi & Brown, 2008).

De cybernetiska styrmedlen binder ihop beteenden med företagets mål med syfte att skapa ett system som både informerar och stöttar beslutsfattande. Denna typ av styrning består av en blandning av budgetering, finansiella nyckeltal, icke-finansiella nyckeltal samt hybrider mellan dessa, som exempelvis *Balanced Scorecards*. Det är även vanligt att utse personer som blir ansvariga för specifika nyckeltal och därmed styr dessa nyckeltal mot specifika mål (Malmi & Brown, 2008).

Styrning genom belöning och kompensation används för att motivera de anställda och på så sätt skapa samband mellan organisationens och den enskilde individens mål. Belöningarna kan vara av olika form och de länkas ofta till de cybernetiska styrmedlen för att därmed öka motivationen hos den anställde för att nå de uppsatta målen. Belöningar och incitament är dock inte alltid kopplade till de cybernetiska styrmedlen, utan kan utformas på en mängd olika sätt beroende på vilken typ av mål som ska uppnås (Malmi & Brown, 2008).

De administrativa styrmedlen påverkar företagets medarbetare genom att de specificerar processer och uppgifter men även genom att de organiserar de anställda och samtidigt styr deras beteenden genom exempelvis möten och tydliga deadlines. Styrmedlen inkluderar även företagets struktur, vilken kan påverka dess relationer och kontakter och därmed är en viktig del av ekonomistyrningen (Malmi & Brown, 2008).

Den sista typen av styrmedel som Malmi och Brown (2008) beskriver är de kulturella styrmedlen. Denna typ av styrmedel innefattar de värderingar, övertygelser samt sociala normer som påverkar företagets anställda genom att influera deras handlingar och beteenden. Det finns tre nivåer av dessa styrmedel. Den första nivån innebär att företaget medvetet rekryterar individer som delar de värderingar företaget utåt sett vill stå för. Den andra nivån innebär att individernas värderingar ändras för att passa företagets. Den tredje nivån innebär att de individuella värderingarna läggs åt sidan och medarbetarna istället betar sig på ett sätt som är kongruent med företagets värderingar även om de inte tror på dem personligen (Malmi & Brown, 2008).

De kulturella styrmedlen är en bred form av styrning som är svår att specificera, och de utgör en kontextuell ram kring de övriga styrmedlen. Planering, cybernetisk styrning samt belöning och kompensation sägs enligt Malmi och Brown vara sammankopplade och utgör därmed kärnan av författarnas ramverk. Slutligen utgörs grunden i modellen av den administrativa

styrningen som skapar strukturen för hur de andra styrmedlen ska användas. Genom användandet av dessa olika styrmedel som ett paket ges styrningen en bredd och ett djup med olika infallsvinklar. De kulturella styrmedlen är en bred form av styrning men ofta är de svårare att specificera. Det utgör en kontextuell ram för de övriga styrmedlen (Malmi & Brown, 2008).

Planering, cybernetisk styrning samt belöning och compensation sägs enligt Malmi och Brown vara sammankopplade och utgör därmed mittendelen av författarnas ramverk. Slutligen utgörs grunden i modellen av den administrativa styrningen som skapar strukturen för hur planeringen, den cybernetiska styrningen samt hur belöningar och compensationer skall användas. Genom användandet av dessa olika styrmedel som ett komplett paket ges styrningen en bredd och ett djup med olika infallsvinklar. Skulle ledningen istället använda vart och ett av styrmedlen separat går de miste om det djup som författarnas ramverk ger (Malmi & Brown, 2008).

2.3 Integrering av hållbarhetsbedömning, redovisning, styrning och rapportering

Mycket har skrivits om varför företag engagerar sig i hållbarhetsfrågor, däremot har lite skrivits om hur företagen faktiskt integrerar hållbarhetsarbetet i verksamheten och i företagets strategi. Maas, Schaltegger och Crutzen (2016) menar att företag står inför en utmaning i att utveckla en innovativ hållbarhetsstrategi med tydligt relaterade mål samt en effektiv implementering av densamma. Detta är en utmaning då effektiv mätning, hantering och kommunikation av hållbarhetsinformation kräver samspel mellan olika metoder och aktörer i företaget (Maas et al, 2016).

Grunden för hållbarhetsarbetet i ett företag är att tillhandahålla information om önskade och oönskade sociala och miljömässiga konsekvenser, idéer om hur dessa konsekvenser kan minimeras, samt erhålla information om huruvida genomförda förändringar bidragit till den hållbara utvecklingen. Därmed är en viktig förutsättning för att ett företag kunna arbeta hållbart att utveckla förmågan att mäta och övervaka hållbarhetsarbetet. Detta bidrar till positiva effekter för företaget genom att hållbarhetsarbetet är nära förknippat med transparens och ansvarstagande från företagets sida. Dock krävs det också, för att detta ska fungera, att hållbarhetsstrategin omvandlas till faktiska aktiviteter inom företaget. På så vis blir mätning av hållbarhetsrelaterade nyckeltal samt styrning mot hållbarhetsmässig prestation avgörande för företaget (Maas et al, 2016).

Mätning, hantering och kommunikation av ett företags hållbarhetsarbete kan beaktas och organiseras ur ett transparens- eller prestationsperspektiv. Beroende på perspektivet uppstår olika konsekvenser för val, utformning och användning av indikatorer för hållbarhetsprestation. Ur transparensperspektivet ses hållbarhetsbedömning och prestationsmätning som ett sätt att informera och rapportera för att vara transparent. Därmed är syftet med mätningen att möjliggöra för intressenterna att bedöma företagets hållbarhetseffekter och eventuella utmaningar och problem kopplade till detta. Länken mellan bedömning, mätning och rapportering påverkas därmed starkt av samhällets förväntningar och rapporteringskrav (Maas et al, 2016).

Ur prestationsperspektivet ses hållbarhetsarbetet som processen genom vilken information om hållbarhetsprestationer samlas in, analyseras och kommuniceras för att på så sätt kunna stödja bättre ledningsbeslut. Detta perspektiv ligger också i linje med Malmi och Browns

(2008) kategorisering av prestationsmätning som en del av bolagets bredare styrsystem (Maas et al, 2016).

Integration av de olika redovisningskoncepten kan komma från två håll; utifrån och in respektive inifrån och ut. Det första perspektivet tar sin utgångspunkt i det tryck företaget upplever på sitt hållbarhetsarbete från sina externa intressenter. De externa intressenterna kräver transparens gällande vilka hållbarhetsfrågor företaget arbetar med samt hur arbetet ser ut. Utifrån dessa förväntningar ska en hållbarhetsbedömning göras av de frågor företaget arbetar med, eller bör arbeta med. Sedan ska detta rapporteras med syfte att intressenterna ska få den information de kräver och kan ha nytta av. För att företaget ska kunna integrera denna rapportering med sina interna aktiviteter och på så sätt kunna utveckla och vidare arbeta med hållbarhetsfrågor är det viktigt att företaget utvecklar sina interna styrmedel kring hur hållbarhetsarbetet ska mätas och hur det ska styras. Vidare krävs, för att integreringen ska fungera, att företaget utvecklar en hållbarhetsstrategi som ligger i linje med kärnverksamheten för att på så sätt undvika löskoppling (Maas et al, 2016).

Det andra perspektivet bygger på att integrationen sker inifrån och ut. Detta perspektiv grundas på samma principer och arbetsgång som det första, dock med skillnaden att det är företagets strategi som styr hållbarhetsarbetet. Därmed är det också företagets strategi som styr hur mätningen och rapporteringen kring hållbarhetsarbetet går till. Det hållbarhetsarbete som bedrivs grundas därmed i en genuin vilja från företaget att bidra till samhället, istället för att, som i det föregående perspektivet, grundas i det tryck som sätts på företaget från dess externa intressenter (Maas et al, 2016).

Då Maas, Schaltegger och Crutzen (2016) betonar att det blir allt viktigare att mätning och hantering av intern prestation samt extern insyn sammankopplas på ett genomtänkt sätt. Dessutom måste prestationsindikatorer övervägas, kopplas och hanteras på ett systematiskt sätt. På basis av detta presenterar författarna ett omfattande och integrerat ramverk för hållbarhetsbedömning, bokföring, styrning och rapportering. Ramverket bygger på att koppla ihop dessa koncept för att på så sätt öka företagets möjligheter att bedriva ett effektivt och framgångsrikt hållbarhetsarbete. Vidare är syftet med det presenterade ramverket att knyta samman styrning och mätning för intern prestation med hållbarhetsmål samt extern transparens (Maas et al, 2016).

2.4 Hållbarhet i företagsstrategin

Enligt Engert och Baumgartner (2015) är ett företags hållbarhetsstrategi en strategi i vilken företaget försöker balansera de sociala, miljömässiga och ekonomiska behoven hos både företaget och samhället det verkar i. Utmaningen för företaget är inte att skapa denna strategi, utan att tillämpa den i företaget. Denna utmaning beror på en mängd faktorer, som exempelvis vilken typ av företag det handlar om, samt branschen inom vilken företaget verkar (Engert & Baumgartner, 2015). Pero, Moretto, Bottani och Bigliardi (2017) menar att det är av största vikt för företag inom byggbranschen att bedriva ett hållbarhetsarbete som är väl integrerat i företagets strategi och som översätts till faktiska aktiviteter inom företaget. Författarna menar att detta är specifikt viktigt för företag inom byggbranschen då branschen har en stor negativ miljöpåverkan (Pero et al, 2017).

Engert och Baumgartner (2015) understryker vidare att det ofta uppstår en klyfta mellan den formulerade hållbarhetsstrategin och dess implementering i verksamhetens aktiviteter. För att överbrygga denna klyfta krävs förmåga att omvandla strategi till handling. Denna förmåga kan byggas upp inom företaget genom utvecklandet av prestationsindikatorer för hållbarhet,

vilka ger en grund för framgångsrik mätning av de hållbarhetsaktiviteter företaget utför. För att detta ska fungera är det vidare viktigt att företagsledningen är engagerad samt att hållbarhetsarbetet på sikt bäddas in i företagskulturen. Detta på grund av att de största hindren för implementering av hållbarhetsstrategin kan vara företagskulturen och ledningen, men även kunskapsnivån hos de anställda. En strategi kan inte framgångsrikt implementeras utan att medarbetarna är utbildade och hålls motiverade (Engert & Baumgartner, 2015). Även Kaplan och Norton (1992) betonar vikten av att utbilda de anställda i alla aspekter av företagets strategi. Författarna menar att utbildningen av de som har i uppgift att genomföra de strategiska aktiviteterna är det första steget i implementeringen av strategin. Detta för att det inte är tillräckligt att de anställda vet vilka mål som ska uppnås för att de ska ändra sina beteenden. De övergripande företagsmålen måste därför brytas ner till nyckeltal och mål på alla nivåer i företaget (Kaplan & Norton, 1992).

Vidare kräver implementeringen av miljömässiga och sociala frågor i företagets kort- och långsiktiga mål en väl avvägd balans mellan både de interna och externa intressenternas behov. Detta leder till att hållbarhetsstrategin ofta kopplas till företagets övergripande strategi genom att både företagets externa utveckling, interna styrka och dess svagheter måste tas i beaktande när företaget ska implementera sin hållbara strategiska planering. På så sätt understryker hållbarhetsstrategin företagets konkurrensmässiga position på marknaden (Baumgartner & Rauter, 2016). Pero et al (2017) menar att byggföretag måste ha alla intressenters intressen i åtanke vid utvecklingen av byggprojekt. Detta innebär att det måste finnas sätt att avgöra hur hållbara byggnationerna är. Om system för denna typ av utvärdering utformas på rätt sätt kan ökat hållbart ansvarstagande leda till ökad lönsamhet för byggföretagen. Vidare kan även implementeringen av hållbarhetsstrategier i företagen leda till att vardera byggprojekts kostnader minimeras samt att dess avfallsgenerering minimeras (Pero et al, 2017).

Pero et al (2017) betonar även vikten av att integrera en hållbarhetsstrategi som inkluderar inte bara det egna företaget utan även andra aktörer i värdekedjan. Detta för att författarna menar att hållbarhet inte kan uppnås av isolerade företag utan kräver samarbete längs med hela värdekedjan. Detta är specifikt viktigt i byggbranschen där värdekedjorna ofta är långa och komplexa med ett stort antal inblandade aktörer (Pero et al, 2017).

2.4.1 Livscykelperspektiv

Enligt Ortiz, Castells och Sonnemann (2008) är byggindustrin mer engagerad än någonsin i att förbättra de sociala, ekonomiska och miljömässiga indikatorerna för hållbarhet men fortfarande finns metoder för att öka möjligheterna att optimera hållbarhetsarbetet inom byggbranschen. Författarna betonar att en sådan relevant metod är att anlägga ett livscykelperspektiv på beslutsfattandet för att förbättra hållbarheten inom branschen och för att adressera miljömässiga frågor. Livscykelperspektivet kan förbättra hållbarhetsarbetet då det ger en helhetssyn gällande allt från extrahering av råmaterial till den slutliga avfallshanteringen (Ortiz et al, 2008).

Livscykelperspektivet är en metod för att utvärdera den miljömässiga påfrestningen som processer och produkter bidrar med under hela sin livstid. Metoden har använts inom byggindustrin sedan nittioalet och är ett viktigt verktyg i utvärderingen av byggnader och den byggda miljön. Att anlägga livscykelperspektivet innebär att gå igenom fyra steg där det första går ut på att definiera målet med utvärderingen, samt omfattningen av den. Det andra steget innebär att samla data kring samtliga relevanta in- och utflöden i byggprocessen, som exempelvis energi och material. Det tredje steget innebär utvärdering av byggnadens

potentiella miljömässiga påverkan. I det sista steget ingår att identifiera signifikanta frågor som uppstått under utvärderingens gång och utvärdera dem för att nå slutsatser och kunna formulera rekommendationer för framtiden (Ortiz et al, 2008).

Författarna menar att företag inom byggbranschen måste flytta fokus från att enbart ta nya projekt och uppföra nya byggnader för ekonomisk vinning, till att ha ett helhetsfokus gällande byggnaderna och den bakomliggande processen. Därmed menar man att ett livscykelperspektiv anlagt på byggbranschen skulle kunna gynna miljön globalt sett då man menar att byggbranschen är en viktig bransch globalt som bidrar till BNP och tillhandahåller arbetsmöjligheter i alla samhällen (Ortiz et al, 2008).

2.5 Kommunikation

2.5.1 Intern kommunikation

I dagsläget, när det flesta företag arbetar med hållbarhet på något sätt, är det enligt Kataria et al (2013) inte tillräckligt att enbart ha en stark vilja att göra gott, eller en stark vilja att inte utföra aktiviteter som påverkar miljön och samhället negativt. Därmed är det av största vikt att företaget engagerar alla medarbetare i hållbarhetsarbetet. Detta kan även leda till att företaget maximerar värdet av medarbetarna samt hållbarhetsarbetet i sig som konkurrensfördel (Kataria et al, 2013).

Ett problem med intern kommunikation är att de anställda sällan tillfrågas i beslutsfattandet då besluten tas på högre nivåer och sedan förmedlas nedåt inom företaget. På så sätt får medarbetarna enbart ta del av ett enkelriktat meddelande om besluten som tagits i organisationen (Kataria et al, 2013). Dawkins (2005) menar att de anställda undervärderas som kommunikationskanal gällande hållbarhetsarbetet. Detta är problematiskt då företagets anställda är en kraftfull grupp av representanter för företagets hållbarhetsarbete då det i första hand där de anställda kunderna kommer i kontakt med. Vidare menar Kataria et al (2013) att genom att enbart använda enkelriktad intern kommunikation går företaget miste om medarbetarnas fulla potential gällande hållbarhetsarbetet i stort. Risken är därmed att vissa medarbetare bara engagerar sig i hållbarhetsfrågor om detta kräver en mycket liten ansträngning från deras sida (Kataria et al, 2013).

För att ett företag på ett framgångsrikt sätt ska kunna arbeta mot sina hållbarhetsrelaterade mål krävs inte bara att företagsledningen är engagerad utan att varenda medlem i organisationen gör en gemensam ansträngning och detta kan endast möjliggöras med hjälp av effektiv intern kommunikation (Kataria et al, 2013). På så sätt kan ansvarstagande från företagets sida öka medarbetarnas egna motivation (Dawkins, 2005).

Den viktigaste aspekten gällande intern kommunikation och hur den implementeras i organisationen relaterar till den valda kanalen för kommunikationen. Det är dessutom viktigt hur innehållet i kommunikationen riktas mot organisationens interna intressenter. Effektiviteten av den valda kommunikationskanalen beror på hur den passar till den strategiska kommunikationsprocessen samt dess bidrag till det övergripande företagsmålet. För att engagera alla grupper av medarbetare i hållbarhetsrelaterade aktiviteter bör meddelandena anpassas till varje grupp baserat på relevansen hållbarhetsarbetet har i deras respektive arbetsuppgifter. Därmed kan väldefinierade meddelanden uppmuntra medarbetarna att implementera hållbarhetsinitiativen i sina dagliga arbetsuppgifter (Kataria et al, 2013).

De kanaler som oftast används för hållbarhetskommunikation i företag är traditionella kanaler så som skriven kommunikation samt fysisk kommunikation. Utöver dessa traditionella kommunikationskanaler används mer moderna former av kommunikation som exempelvis maillkontakt och företagets intranät. Utöver att använda rätt kanaler för att kommunicera hållbarhetsarbetet inom företaget är det även behjälpligt att utse en hållbarhetschef som medarbetarna kan vända sig till med exempelvis frågor gällande hållbarhet och det arbete som det innebär (Kataria et al, 2013).

2.5.2 Extern kommunikation

Dawkins (2005) betonar att ju mer företagen inser de risker och möjligheter som finns kopplade till företagets rykte i kombination med ansvarstagande gällande hållbarhetsfrågor, desto mer viktigt är det för företagen att arbeta på ett sätt som överensstämmer med dess intressenters förväntningar. Dawkins menar dock att en av de stora svårigheterna för företagen gällande att möta intressenternas förväntningar är den externa kommunikationen. Detta beror till stor del på att den kommunikation som tas emot av de externa intressenterna ofta tas emot med viss skepsis vilket är en anledning till att kommunikationsutmaningar uppstår mellan företaget och dess intressenter (Dawkins, 2005).

En utmaning kopplad till extern kommunikation menar Dawkins (2005) är att företaget inte har en klar strategi som utvärderar både möjligheter och risker för varumärket samt hur kommunikationen på bästa sätt anpassas till varje grupp av intressenter som företaget vill, och måste, kommunicera med. Att se till att den externa kommunikationen av företagets hållbarhetsarbete ligger i linje med intressenternas krav är mycket viktigt för att de meddelanden företaget sänder ut ska komma igenom marknadens brus. Det är också viktigt för att företaget ska kunna kapitalisera på de potentiella ryktes- och konkurrens fördelarna som kommer av hållbarhetsengagemanget (Dawkins, 2005).

Ytterligare en utmaning för företag som försöker kommunicera sitt hållbarhetsarbete är att olika grupper av intressenter har olika förväntningar på företaget, olika behov av information och de svarar olika på olika typer av kommunikation. Att tillfredsställa alla dessa olika typer av informationsbehov är svårt och kräver att företaget har en klar strategi för sin hållbarhetskommunikation (Dawkins, 2005).

2.5.3 Hållbarhetsredovisning

Från och med räkenskapsår med start första januari år 2017 eller senare måste stora företag enligt lag producera en hållbarhetsrapport. Rapporten är ett dokument som avges i samband med årsredovisningen, antingen som en del av förvaltningsberättelsen eller som ett fristående dokument. Det lagstadgade kravet på hållbarhetsrapportering begränsas till stora företag. Med stora menas i detta fall företag som uppfyller minst två av tre av följande kriterier under vart och ett av de senaste två räkenskapsåren:

- Medelantalet anställda överstiger 250 personer
- Balansomslutningen överstiger 175 miljoner kronor
- Omsättningen överstiger 350 miljoner kronor (PWC, 2016).

Kravet på hållbarhetsrapportering grundas i ett EU-direktiv med syfte att göra information om hur företag arbetar med hållbarhet mer transparent och jämförbar. Företagen som producerar hållbarhetsrapporter ska därmed rapportera om de väsentliga icke-finansiella risker som finns kopplade till den verksamhet som bedrivs. Vidare ska företagen även visa hur affärsmodellen tar hänsyn till dessa icke-finansiella aspekter. Dessutom ska företagen

redovisa hur styrningen av hållbarhetsarbetet sker genom exempelvis policys och mål, samt de resultat man uppnått under året (PWC, 2016).

Enligt Glass (2012) är byggbranschen viktig för samhället men den har ett problem i det att det inte finns tillräcklig balans mellan verksamhetens behov och behovet av hållbart byggande. Glass menar på att det finns ett bristande fokus i branschen och att utmaningen för hela branschen är att säkerställa att hållbarhet är närvarande, synligt och integrerat genom hela verksamheten och alla aktiviteter som utförs. Enligt Glass har byggbranschen länge legat efter andra industrier gällande hållbarhetsrapportering, men börjar komma ikapp tack vare det ökade trycket från samhället gällande hållbarhet (Glass, 2012).

Glass pekar också på att hållbarhetsredovisningen kan ses som en mekanism som gör att företagets strategi och handlingar blir mer transparenta samt möjliggör för företaget att kommunicera sin prestation och utveckla ett rykte kopplat till ansvarsfullt beteende och på så sätt erhålla konkurrensfördelar. Vidare är hållbarhetsrapporteringen en möjlighet för företagets intressenter att utvärdera företagets prestation i sociala, miljömässiga och ekonomiska frågor (Glass, 2012).

3. Metod

3.1 Studiens utformning och forskningsmetod

Den metod som valts för att genomföra studien har varit en kvalitativ, induktiv metod där semistrukturerade intervjuer har genomförts med respondenter från de tre utvalda företagen inom den svenska byggbranschen. Den induktiva forskningsansatsen innebär att ett tolkande synsätt har anlagts, vilket har tagit sin utgångspunkt i studiens insamlade data för att på så sätt utveckla en teoretisk förståelse för det undersökta fenomenet (Bryman & Bell, 2013).

Valet av metod gjordes baserat på att studiens syfte är av sådan art att det kräver förståelse för händelser och beteenden inom de studerade verksamheterna. Därmed ansågs intervjuer vara det mest lämpade tillvägagångssättet för att erhålla den mest nyanserade bilden av de, för studien viktigaste faktorerna. Detta då Bryman och Bell (2013) betonar att en intervjustudie är fördelaktig då det är en flexibel typ av studie där vikten ligger på hur intervjuobjektet uppfattar situationen och de studerade faktorerna, vilket är grundläggande för studiens syfte.

Intervjuerna som genomförts har varit av semistrukturerad typ, med vilket menas att utgångspunkten för intervjuerna har varit en intervjuguide (Bilaga 1) bestående av specifika teman som härrör till uppsatsens teoretiska referensram, samt ett antal huvudfrågor kopplade till respektive tema.

3.2 Urval

3.2.1 Urval av bransch

Byggbranschen står för mellan en tredjedel och hälften av den globala negativa miljöbelastningen (Bennewitz, 2012) men är samtidigt en mycket viktig del i länders och ekonomiers utveckling världen över då branschen bidrar till både BNP och arbetstillfällen (Afzal et al, 2017).

Baserat på denna information om byggbranschens negativa miljöpåverkan samt de teorier som redogjorts för i uppsatsens teoretiska referensram angående olika aspekter av styrning, mätning och rapportering relevanta för byggbranschen ansågs branschen vara relevanta att undersöka i denna studie.

3.2.2 Urval av företag

Med utgångspunkt i studiens syfte samt i valet av bransch var det viktigt att komma i kontakt med företag inom den svenska byggindustrin som bedriver ett hållbarhetsarbete. Utifrån en lista över de trettio största byggföretagen i Sverige (Sveriges Byggindustrier, 2017) togs kontakt med ett flertal företag inom byggbranschen. Ett antal företag tackade nej till att delta i studien på grund av tidsbrist och slutligen var det företagen Peab, Skanska och Derome som tackade ja till att medverka och utifrån detta har dessa tre företag varit studiens undersökta objekt.

Att undersöka tre företag verksamma inom samma bransch ger studien en bredd tack vare att det undersökta fenomenet belyses utifrån tre olika företags specifika sätt att hantera det. Vidare är fördelen med de tre valda företagen att de verkar inom olika områden av branschen samt att de är av något olika storlek.

3.2.3 Urval av respondenter

I urvalet av respondenter till studiens intervjuer var författarnas ursprungliga önskan att komma i kontakt med personer på varje företag med ett kombinerat ekonomi- och hållbarhetsansvar. Dock visade sig dessa ansvarsområden vara uppdelade inom samtliga företag och utifrån detta togs initial kontakt via mail med en person med hållbarhetsansvar respektive en person med ekonomiansvar på varje företag. Med Peab genomfördes dock slutligen tre intervjuer, varav kontakten med respondent Eta togs efter förslag från övriga två respondenter.

Varje enskild respondent gavs möjligheten att ta ställning till anonymisering i studien. Då flera respondenter önskade förbli anonyma togs beslutet att anonymisera studiens samtliga respondenter.

Intervju	Respondent	Titel	Företag	Datum
1	Alfa	Miljöchef	Derome	2018-04-12
2	Beta	Projektledarassistent	Derome	2018-04-12
3	Gamma	Miljöchef	Peab	2018-04-20
4	Delta	Utvecklingsledare för miljö och hållbarhet	Skanska	2018-04-24
5	Epsilon	Regioncontroller	Skanska	2018-04-24
6	Zeta	Koncernekonom/Controller	Peab	2018-05-03
7	Eta	Hållbarhetschef	Peab	2018-05-08

3.3 Datainsamling och bearbetning

Den empiriska data som använts i uppsatsen har samlats in genom intervjuer av semistrukturerad typ med de respondenter som presenteras i tabellen ovan. Som utgångspunkt för samtliga intervjuer användes en intervjuguide (Se bilaga 1) med huvudfrågor kopplade till, för studien, relevanta teman. Utöver de frågor som formulerats i intervjuguiden ställdes även kompletterande frågor under intervjuernas gång i form av följdfrågor till respondenternas svar.

Totalt har sju intervjuer genomförts i studien. Utav dessa har tre stycken genomförts under möten med respondenterna och övriga fyra stycken genomfördes via telefon. Varje intervju inleddes med en förklaring av studiens syfte och att varje enskild respondent fick ta ställning till inspelning av intervjun samt möjligheten att vara anonym. Efter varje intervju säkerställdes även möjligheten att ställa eventuella kompletterande frågor via mail. Denna möjlighet har dock inte behövt nyttjas.

De intervjuer som genomfördes fysiskt ägde rum på respektive företags kontor i Göteborgsområdet. Telefonintervjuerna genomfördes på grund av att respondenterna befann sig utanför Göteborg med omnejd och att det därmed ansågs vara mer tidseffektivt att genomföra intervjuerna via telefon. Bryman och Bell (2013) menar att telefonintervjuer är

likvärdiga fysiska intervjuer. Dock pekar de även på en stor nackdel med telefonintervjuer i form av att intervjuaren inte har möjlighet att se respondenterna och därmed inte kan avläsa deras reaktioner eller kroppsspråk, utan det är bara deras ord som finns att ta i beaktande. Telefonintervjuer ansågs trots denna nackdel vara en tillräckligt effektiv intervjumetod för att kunna uppnå studiens syfte.

I de fall ytterligare data har använts för att komplettera den information som samlats in under intervjuerna har denna samlats in från respektive företags hemsida samt deras års- och hållbarhetsredovisningar.

Samtliga intervjuer spelades in i syfte att transkriberas. Enligt Bryman och Bell (2013) tar fullständig transkribering av intervjuer mycket tid i anspråk. Trots detta ansågs det vara väsentligt att transkribera alla genomföra intervjuer för att på så sätt undvika feltolkningar av respondenterna samt ha deras svar ordagrant representerade i sammanställningen av studiens empiriska material samt i analysarbetet. På så sätt har analysen av det insamlade materialet blivit mer tillförlitlig.

Efter transkriberingen sammanställdes intervjumaterialet i uppsatsens empirikapitel. Vidare analyserades det empiriska materialet utifrån studiens teoretiska referensram med fokus på hur hållbarhet integreras i strategin hos respektive företag, samt hur företagen kommunicerar sitt hållbarhetsarbete. På så sätt knyter analysen av det empiriska materialet an till uppsatsens frågeställningar.

3.3.3 Litteraturstudie

I studiens inledande skede påbörjades en litteraturstudie vars syfte var att samla in relevant och väsentlig bakgrundsinformation till uppsatsen. Utifrån den information som samlades in i detta inledande stadiet formulerade studiens problemdiskussion och därefter studiens syfte samt dess frågeställningar. Litteraturstudien fortlöpte sedan under studiens gång i syfte att samla in relevanta teorier och begrepp till den teoretiska referensramen.

För att genomföra denna litteraturstudie har Göteborgs Universitetsbiblioteks sökmotor Supersök samt sökmotorn Google Scholar använts. I användandet av dessa sökmotorer har sökorden *sustainability*, *construction industry*, *communication*, *sustainability reporting* samt *management control systems* använts sammansatta i olika kombinationer för att på så sätt finna de mest relevanta källorna och teorierna för studien.

3.4 Studiens tillförlitlighet och trovärdighet

Enligt Bryman och Bell (2013) bedöms undersökningens kvalitet utifrån dess tillförlitlighet och trovärdighet. Vid denna bedömning tas i åtanke om undersökningens resultat skulle bli de samma om studien återskapades (Bryman & Bell, 2013). Studiens valda metod gör att det inte finns någon garanti om att undersökningens resultat skulle bli de samma vid ett eventuellt återskapande. Detta beror på att varje enskild respondent har svarat på intervjufrågorna utifrån sitt eget perspektiv på det undersökta fenomenet.

Då studien har fokuserat på att enbart undersöka tre stycken företags specifika sätt att hantera implementeringen av hållbarhet i sina respektive verksamheter är det inte möjligt att generalisera de slutsatser som dragits till hela byggbranschen.

Under forskningsprocessen har även hänsyn tagits till Göteborgs Universitets forskningsetiska aspekter (Vetenskapsrådet, 2002).

4. Empiri

4.1 Peab

4.1.1 Företagsbeskrivning

Företaget Peab grundades år 1959 i Skåne som ett entreprenadföretag (Zeta, 3 maj 2018). År 1963 riktades företaget om mot att syssla med anläggningsverksamhet och under de följande femtio åren har Peab breddat sin verksamhet till att idag bestå av fyra samverkande affärsområden i Sverige, Norge och Finland, som omsätter femtio miljarder kronor och består av cirka 15 000 anställda (Peab, 2018a).

De fyra affärsområdena som verksamheten består av är anläggning, bygg, industri samt projektutveckling och inom dessa områden utförs projekt av olika storlekar. Det största av dessa affärsområden är i dagsläget bygg som konstruerar byggnader till allt från bostäder till offentliga lokaler och sjukhus (Zeta, koncernekonom/controller).

Inom anläggningsverksamheten ligger fokus på att bygga infrastruktur så som vägar, järnvägar och broar, medan industriområdet agerar intern leverantör till bygg- och anläggningsverksamheten. De levererar asfalt och olika typer av material som används till fyllnadsmassor och de tillhandahåller även maskiner samt levererar färdiga stommar till byggnader. Inom affärsområdet projektutveckling hanteras alla markförvärv samt bostadsutveckling för både bostäder och kommersiella hus (Zeta, koncernekonom/controller).

4.1.2 Implementering av hållbarhet i företagsstrategin

Enligt Eta ser förutsättningarna för Peabs hållbarhetsarbete olika ut i olika delar av företaget då verksamheten består av fyra till verksamheten olika affärsområden. Detta, menar Eta, gör att det är viktigt att det finns en koncernstrategi för hållbarhet som är synkroniserad för hela verksamheten, men att det fortfarande finns utrymme kvar för att skraddarsy strategin till de fyra affärsområdenas särart (Eta, hållbarhetschef). Enligt Zeta är alla affärsområdena beroende av varandra och arbetar i en slags rundgång, vilket ger företaget större kontroll över deras påverkan på miljön.

För att kunna ha en synkroniserad strategi som sträcker sig över hela verksamheten menar Eta att det är mycket viktigt att skapa engagemang kring hållbarhetsarbetet för att på så sätt göra det tydligt och begripligt internt, men också för att se till att alla medarbetare har den kunskap och de verktyg de behöver för att kunna driva hållbarhetsarbetet i sitt vardagliga arbete. Eta betonar att varje medarbetare i sin respektive roll måste kunna driva arbetet framåt eftersom det är ett stort, decentraliserat företag och för att detta ska fungera ser man kunskapshöjande aktiviteter som den bästa metoden.

Enligt Eta är det därmed mycket viktigt att ha en genomgående kunskaps- och engagemangshöjande strategi samtidigt som det är viktigt att var och en som arbetar inom företaget ges möjligheter att arbeta mer hållbart på sitt sätt. Det kan handla om alltifrån vilket språkbruk som används gentemot kollegor till exempelvis källsortering.

”Att arbeta med hållbarhet handlar väldigt mycket om att spränga gränser, utmana myter om hur man tror att det måste vara, vad som är lätt och vad som är svårt” (Eta, hållbarhetschef).

Enligt Zeta är hållbarhet ingen separat del av arbetet:

”Vi jobbar inte med hållbarhet på sådant sätt att vi vill ha hållbarhet som en separat del av företaget utan vi vill att vi ska arbeta hållbart inom Peab”
(Zeta)

Vidare menar Zeta att detta innebär att det inte spelar någon roll om en medarbetare arbetar inom någon av de fyra affärsområdena, eller på en administrativ stödposition, alla ska ha samma hållbara arbetssätt och tänk. Dock kan det, enligt Gamma, ibland vara problematiskt i ett så pass stort företag då det tar mycket lång tid att sätta upp nya strategier, mål och handlingsplaner då den stora utmaningen ligger i att hitta de mest effektiva sätten att implementera dessa i arbetet. Samtidigt betonar Gamma svårigheten i att upprätthålla engagemanget för frågorna och att de ser många kortsiktiga effekter efter satsningar, men få långsiktiga (Gamma, miljöchef). Enligt Eta är det viktigt att hållbarhetsarbetet då ligger nära kärnverksamheten för att det på så sätt är lättare att få det att genomsyra hela verksamheten.

Som en del av arbetet i att hålla uppe engagemanget kring hållbarhetsarbetet lyfter Eta att man håller på att utveckla ett incitamentsprogram kopplat till hållbarhetsarbetet och de mål som är kopplade till det. Zeta, som är controller betonar också att de incitaments- och bonusmodeller som idag finns i företaget bygger inte enbart på ekonomiska nyckeltal, utan de innehåller även nyckeltal kring kundindexet och riskobservationer. Därmed menar Zeta att man har med både kund, medarbetare, risk och lönsamhet i den befintliga incitamentsmodellen.

Från och med i år har företaget valt att dela in sina strategiska hållbarhetsaspekter i kategorierna människa, miljö och affär. Zeta betonar att detta är kopplat till den nya affärsplanen som gäller för år 2018 till år 2020 i vilken Peab har tre strategiska målsättningar; nöjdaste kunderna i branschen, bästa arbetsplatsen samt mest lönsamma företaget. Enligt Zeta är det viktigt att se till att dessa mål inte bara förblir kopplade till den nya affärsplanen, utan faktiskt bryts ner till samtliga nivåer inom affärsområdena och därför sätter affärsområdena själva sina mål utifrån de tre övergripande koncernmålen (Zeta, koncernekonom/controller).

Enligt Eta mäts hållbarhetsarbetet som utförs mycket noga. Nyckeltalen som används för det handlar bland annat om arbetsmiljön och faktorer kopplat till den. Bland exemplen nämns hur många som utbildats i etik samt i jämställdhet och mångfald, vilken personalsammansättning som finns samt hur många etiska övertramp som rapporterats (Eta, hållbarhetschef). Zeta belyser även att man, för målet relaterat till att vara den bästa arbetsplatsen, mäter både hur personalen faktiskt mår samt antalet arbetsplatsolyckor och riskobservationer.

Eta, som är hållbarhetschef i koncernen, berättar att företaget för två år sedan gjorde en omstrukturering gällande hållbarhetsarbetet. Den tidigare hållbarhetschefen satt inte med i ledningsgruppen, medan Eta numera gör det. Detta, menar Eta, gör att hållbarhetsarbetet får ett större fokus i alla beslut som tas inom företaget.

”Vi har alltså arbetat med att bygga in hållbarhetsarbetet i naturliga forum i företaget för att det ska genomsyra alla beslut” (Eta, hållbarhetschef)

Zeta belyser även här att det tidigare har varit främst skyddsarbete som integrerats i alla strategier, då arbetet ute på byggarbetsplatserna är mycket riskfyllt. Idag är dock alla aspekter av hållbarhet integrerade i hela verksamheten och alla tre respondenter betonar att det är viktigt att ha med uppföljning som en del av de hållbarhetsinsatser som görs. Som exempel tar Gamma upp att man mäter och följer upp företagets avfallshantering, där man mäter

sorteringsgrad bland annat och där det finns ett tydligt mål som följs och bryts ner på projektnivå.

Företaget har som långsiktigt mål att vara klimatneutrala år 2045 med hundra procents materialeffektivitet år 2040. Dessutom har man som mål att helt och hållet ha fasat ut alla miljö- och hälsofarliga ämnen år 2030 (Zeta, koncernekonom/controller). För att nå detta betonar Gamma vikten av att ha ett livscykelperspektiv vid bedömningen av miljöfaktorer. Detta menar Gamma är extra viktigt då de inte själva tillverkar alla material och det är viktigt att ligga steget före i dessa analyser innan det blir eventuella lagkrav kring dem.

4.1.3 Hållbarhetsarbete

Hållbarhetschefen Eta betonar att det finns ett allmänt ökande intresse för hållbarhet vilket leder till att företagets kunder och övriga intressenter ställer krav på hur hållbarhetsarbetet ska utformas, samt att det ska finnas ett stort hållbarhetsfokus i företagets arbete.

”Då måste vi fråga, vad är hållbarhet för oss? Det är att vi ska bedriva ett ansvarsfullt företagande för människa, miljö och affär. Och vi jobbar inte med hållbarhet, utan vi jobbar hållbart” (Eta, hållbarhetschef).

Även Zeta betonar att eftersom hållbarhetsarbetet är en stor del av strategin är det viktigt att inte tänka på det som ett separat arbete, utan alla företagets aktiviteter ska genomsyras av ett hållbarhetstänk. Enligt Zeta innebär detta att man inte har några direkta hållbarhetsprojekt, utan man arbetar hållbart inom Peab.

I företagets års- och hållbarhetsredovisning beskriver man att de tre viktigaste och därmed högst prioriterade hållbarhetsaspekterna är människa, miljö och affär (Peab, 2018).

Människa

Miljöchefen Gamma berättar att hållbarhetsarbetet kopplat till människa innefattar både interna och externa frågor och att företaget arbetar mycket med jämställdhet, mångfald och likabehandling. Utöver detta arbetar man också med företagets nollvision gällande arbetsplatsolyckor. För att uppnå denna vision menar Gamma att ett aktivt arbete bedrivs i samverkan med alla medarbetare för att på så sätt minimera riskerna för olyckor. Varje enskilt affärsområde arbetar också med riskobservationer kopplade till nyckeltal för att kunna mäta och följa upp detta mål (Gamma, miljöchef).

I arbetet med jämställdhet och mångfald betonar samtliga respondenter företagets arbete med 100-klubben. Detta är en del av ett samhällsprojekt som bedrivs på ett regeringsinitiativ och som går ut på att hundra nyanlända personer får möjlighet till praktikplats eller jobb hos Peab under en treårsperiod (Gamma, miljöchef; Eta, hållbarhetschef; Zeta, koncernekonom/controller). Vidare menar Eta att arbetet med nyanlända ingår i det övriga arbetet med jämställdhet och mångfald. Eta pekar på att kvinnofrågan är stor inom branschen, men att det i termen mångfald ligger ett bredare perspektiv kring tolerans för olikheter överlag. Kvinnoarbetet behövs dock mycket, enligt Eta då byggbranschen är en mansdominerad bransch.

Vidare betonar Eta att man under de senaste tre åren har drivit ett stort arbete kring mångfald och jämställdhet där målsättningen är att utbilda alla medarbetare i frågor rörande ämnet och enligt Eta ger det tydliga resultat och att det tydligt syns att medarbetarna vill göra företagskulturen bättre:

”Man märker att det blir högre trivsel på arbetsplatserna, man blir mer benägen att plocka in tjejer tidigt. Man blir mer benägen att ta emot nyanlända på arbetsplatsen, man vågar liksom mer” (Eta, hållbarhetschef).

Utbildningen av medarbetarna görs i samverkan med de pedagoger som arbetar på Peabs egna gymnasieskolor. Skolorna är, enligt Eta, en hållbar satsning för det framtida arbetslivet. På dessa skolor har man även, på uppdrag av Göteborgs Stad tagit in nyanlända, ensamkommande ungdomar för att på så sätt hjälpa till med integrationen av dessa ungdomar i det svenska samhället (Eta, hållbarhetschef).

Miljö

I sin års- och hållbarhetsredovisning beskriver Peab att de tar ansvar för sin miljöpåverkan längs hela värdekedja och att det finns tre aspekter i hållbarhetsarbetet som det ligger ett extra fokus på. Dessa tre aspekter är att minska företagets miljöpåverkan, säkerställa att verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt ur ett materialförbrukningsperspektiv, samt fasa ut miljö- och hälsofarliga ämnen (Peab, 2018).

Miljöchefen Gamma menar att det finns tydliga miljömål kring alla dessa aspekter som följs upp. Målen sätts på koncernnivå och bryts sedan ner på region- och projektnivå. På regionnivå är arbetet strategiskt medan det på projektnivå är mer praktiskt i form av exempelvis containerplacering, hämtningsfrekvens och utbildningar (Gamma, miljöchef).

Vidare berättar Gamma att det inom arbetet med miljö finns specifika ansvarsområden gällande miljö- och hälsofarliga ämnen, energi och transport samt avfalls- och resurseffektivitet. Ett arbete påbörjades för två år sedan med målet att få en större tydlighet kring miljöfrågorna och hur man ska arbeta med dem. Enligt Gamma såg man då över miljöfrågorna för att få bättre styrning, förtydligade rutiner och en höjd ambitionsnivå (Gamma, miljöchef). Här betonar även Eta vikten av att ge medarbetarna rätt utbildning och kunskap för att de ska kunna följa rutinerna på rätt sätt. För att ge medarbetarna denna kunskap och på så sätt också höja deras engagemang lanserades ett nytt projekt under år 2017; *Miljölyftet* (Eta, hållbarhetschef).

”Ett förbättrat miljöarbete handlar om förbättrade arbetssätt, att var och en fattar lite bättre beslut i sin vardag och för detta krävs kunskap” (Eta, hållbarhetschef).

I arbetet kring energi och transporter ingår arbetet att ställa om alla transporter till fossilfri diesel för att bidra till det övergripande målet om att år 2045 vara helt klimatneutrala (Peab, 2018). Enligt Gamma ställs det i denna fråga krav på de leverantörer som anlitas om att de ska arbeta för att minska koldioxidutsläpp. Vidare berättar Gamma att en energikartläggning genomförts för att på så sätt kunna se vilka delar av verksamheten som är de mest betydande ur det hänseendet. I och med denna energikartläggning bytte man till miljömärkt el för att på så sätt minska företagets avtryck ytterligare. Dock menar Gamma att problemet ligger i att konkret minska energiförbrukningen och samtidigt hitta rätt verktyg för att följa upp den. Detta är ett system som är under utveckling inom företaget.

Den andra aspekten i företagets hållbarhetsarbete gäller materialeffektivitet och den berörs i målet att Peab år 2040 har en vision om att vara 100 procent materialeffektiva i hela verksamheten (Peab, 2018). Enligt Gamma följer man i dagsläget upp detta mål genom att

mäta sorteringsgraden ute på byggarbetsplatserna. Dessutom förväntas verksamheten bli än mer materialeffektiv genom optimerad frekvens på avfallshämtning samt utbildning och uppföljning (Gamma, miljöchef).

Den tredje aspekten i hållbarhetsarbetet är att fasa ut miljö- och hälsofarliga ämnen ur hela verksamheten. Detta är ett mål som förväntas ha uppnåtts år 2030. Arbetet kopplat till detta mål innefattar bland annat framställningen av ECO-asfalt, vilken tillverkas av koldioxidneutrala material. Utöver detta måste alla material och ämnen som används inom verksamheten vara godkända enligt byggvarubedömningens kriterier. Enligt Gamma har företaget också tagit fram en miljöloggbok som erbjuds alla projekt över en viss summa. Denna loggbok har tagits fram för att lösa problemet som uppstår när forskningen går framåt och ämnen som man tidigare trott varit ofarliga behöver fasas ut. På så sätt underlättar det för kunden om exempelvis sanering av ett specifikt ämne i framtiden skulle behövas (Gamma, miljöchef).

Affär

Det tredje fokusområdet för Peabs hållbarhetsarbete är affären. Zeta berättar att det framförallt handlar om att bedriva ett ansvarsfullt företagande där varje situation och affär ska vara hållbar och säker för alla inblandade aktörer. I detta arbete ligger företagets kärnvärden i form av affäretik, affärsprinciper, mänskliga rättigheter, affärsförhållanden och miljö till grund. Denna uppförandekod är en grundläggande princip för alla som arbetar inom koncernen, och även de affärspartners som arbetar tillsammans med Peab förväntas följa uppförandekoden (Zeta, koncernekonom/controller).

I detta arbete betonar Zeta vikten av att ha de bästa leverantörerna. Därför genomför företaget leverantörsutvärderingar och kollar upp varje leverantör mot exempelvis Skatteverket. Sedan är det även viktigt att leverantörerna genomgår de säkerhetsutbildningar som Peab kräver för att de ska medverka i arbetet mot att vara en säker arbetsplats. Genom dessa regelbundna kontroller och kontinuerlig uppföljning blir affärerna så hållbara som möjligt menar Zeta.

Enligt Eta drivs hållbarhetsarbetet till stor del på av att kundernas krav ständigt ökar. Kunderna ingår också i fokusområdet affär då målsättningen är att ha branschens nöjdaste kunder. Detta mäts och följs upp genom ett index och i dagsläget ligger företaget över genomsnittet men Eta betonar att visionen är att fortsätta öka på denna punkt.

4.1.4 Kommunikation av hållbarhetsarbetet

Peabs verksamhet påverkar en rad olika intressenter, vilket, enligt Gamma, gör att dialogen med intressenterna är mycket viktigt. Genom förståelse för företagets egna utmaningar och möjligheter samt intressenternas krav finns möjlighet att agera på ett sätt som tillför värde till alla inblandade parter. Enligt Gamma tar denna kommunikation sin grund i en omvärlds- och intressentanalys som görs. Utifrån denna analys kan företaget se de kommande behoven, lagarna och kunderna.

”Kunderna ställer alltid samma krav oavsett vem leverantören är men för oss handlar det om att lista ut vilka kommande lagkrav som finns och vad vi behöver göra för att skapa oss konkurrensfördelar” (Gamma, miljöchef).

I denna intressentanalys ingår även medarbetarna. Enligt Eta är det, gällande medarbetarna, viktigt att få dem att förstå konsekvenserna av deras handlingar för att få dem att vara engagerade i hållbarhetsarbetet (Eta). Därför skapade man projektet *Miljölyftet* som är en

implementering av alla hållbarhetsrutiner i vilken medarbetarna har givits möjlighet att vara med och påverka mål och rutiner. Enligt Gamma var det viktigaste i *Miljölyftet* kommunikationen och att ge feedback kring resultaten för att upprätthålla engagemanget:

”Man ska aldrig underskatta kommunikation som styrmedel. Det är otroligt viktigt och därför la vi ner mycket tid på att kommunicera på rätt sätt och på ett enkelt sätt” (Gamma, miljöchef).

Kampanjen *Miljölyftet* användes i lanseringen av nya rutiner för arbetet och i projektet ingår fortlöpande utbildningar som ska utföras med jämna mellanrum för att på så sätt upprätthålla medarbetarnas engagemang och kunskap. Enligt Gamma ser man stora effekter av utbildningarna och av projektet i helhet. Gamma betonar dock svårigheten i att få dessa effekter att bli långsiktiga. Även Eta lyfter detta problem och pekar på att det faktum att engagemanget har en tendens att brista efter en tid beror på att man inte ser direkta effekter av miljöarbetet. Därför, menar Eta, är det lättare att upprätthålla medarbetarnas engagemang gällande frågorna som rör jämställdhet och mångfald, för att de där ser effekterna av sitt arbete direkt. Enligt Eta är dessutom det övergripande arbetet mot hållbarhetsmålen samt arbetet med jämställdhet och mångfald och den utbildning som krävs kring dem två viktiga kunskapskrävande processer som är olika i sina förutsättningar.

”Om man tänker en klassisk vågskål där man i den ena skålen lägger tydliga krav på ansvar och höga förväntningar på att de ska göra sitt allra bästa. I den andra lägger man stöd, kunskap, hjälp. Mycket av allt, höga krav och mycket stöd, det har vi märkt fungerar hos oss” (Eta, hållbarhetschef).

Vidare betonar Zeta att det är ett ledarskapsansvar att styra organisationen i rätt riktning och att ledarna måste kommunicera med medarbetarna för att på så sätt uppmuntra till rätt beteenden. Till chefernas hjälp finns en mängd material att tillgå samt utbildningar och intranät för att kommunicera med de medarbetare man har ansvar för. Utöver detta vardagliga ansvar att kommunicera ut de arbete som ska genomföras har man även inom företaget årliga reflektionsdagar där all produktion stannas upp och medarbetare på alla nivåer får möjlighet att tillsammans reflektera över saker som ingår i hållbarhetsarbetet (Zeta, koncernekononom/controller).

Den externa kommunikationen sker med företagets externa intressentgrupper i form av aktieägare, kunder, det lokala samhället samt leverantörer. Aktieägarna förväntar sig att företaget ska arbeta på ett etiskt och ansvarsfullt sätt samt att företaget ska hantera de risker och hot som uppstår. Framförallt förväntar sig aktieägarna dock att företaget ska generera en årlig värdeutveckling. Kommunikationen med denna grupp intressenter sker främst genom årsstämman samt rapporter i form av exempelvis års- och hållbarhetsredovisningen (Peab, 2018).

Kundernas förväntningar är kopplade till det etiska företagandet, affärsmannaskap, ansvarstagande längs värdekedjan, pris samt hållbarhetsfokus. Kommunikationen med dessa intressenter sker genom möten, nätverk, projekt och enkäter (Peab, 2018). Enligt Gamma är det viktigt för företaget att visa upp de miljöåtgärder de gör när de ska sälja in ett projekt till en kund. I detta arbete förekommer diskussioner om att arbeta mer aktivt med klimatkalkyler när det gäller materialval i ett projekt.

”Då skulle man kunna visa svart på vitt för kunden att om du väljer detta alternativet minskar du projektets miljöpåverkan med sextio procent och så vidare. Så får kunden ta ställning till om de sämre valen är värda pengarna de sparar” (Gamma, miljöchef)

Det lokala samhället som intressentgrupp är viktig för Peab. Denna grupp förväntar sig att företaget ska bidra till den lokala samhällsutvecklingen, arbeta för mångfald och integration, arbeta för hållbarhet samt tillhandahålla arbetstillfällen. Kommunikationen med denna grupp sker främst genom studiebesök, hållbarhetsredovisning samt kontakt med kommun- och länsstyrelse (Peab, 2018). Enligt Eta finns det ett stort socialt engagemang i företaget och därför är det en självklarhet att hjälpa till då företaget har resurserna till det.

Den sista viktiga gruppen intressenter för Peab är deras leverantörer. Dessa har som förväntning, likt de andra intressentgrupperna, att företaget ska ägna sig åt etiskt företagande och ett professionellt affärsmannaskap. Kommunikationen med leverantörerna sker genom upphandlingar, leverantörsutvärderingar samt personliga möten (Peab, 2018). I denna kommunikation menar Gamma att det ingår höga krav, både på uppförande men också utifrån ekonomiska aspekter.

4.2 Skanska

4.2.1 Företagsbeskrivning

Skanska grundades år 1887 i Malmö och har vuxit till att idag vara ett av världens största byggföretag med en svensk marknadsandel på cirka åtta procent (Skanska, 2018b). I dagsläget är Skanska en koncern som bedriver verksamhet i flera länder med cirka 42 000 anställda i den svenska sektionen. I Sverige uppvisade koncernen ett resultat på 38 miljarder kronor under år 2017 (Skanska, 2018b).

Koncernen består av fyra verksamhetsgrenar som innefattar bygg- och anläggningsverksamhet, bostadsutveckling, kommersiella fastighetslösningar samt infrastrukturutveckling. Inom bygg- och anläggningsverksamheten bygger och renoverar man hus, infrastruktur, anläggningar och bostäder samt utför serviceuppdrag som exempelvis drift och underhåll av byggnaderna. Utöver detta genomför bygg- och anläggningsverksamheten även entreprenaduppdrag åt de övriga verksamhetsgrenarna (Skanska, 2017).

Inom verksamhetsgrenen bostadsutveckling strävar man efter att skapa ökad livskvalitet genom att bygga upp bostadsområden anpassade för specifika målgrupper och marknader. Den kommersiella fastighetsutvecklingen investerar i kommersiella fastigheter och utvecklar dem för uthyrning (Skanska, 2017).

Inom verksamhetsområdet infrastrukturutveckling arbetar Skanska med att skapa lösningar för samhällets nödvändiga infrastruktur så som sjukhus, vägar och skolor. Inom denna verksamhetsgren arbetar man främst med offentlig upphandling (Skanska, 2017b).

4.2.2 Implementering av hållbarhet i företagsstrategin

Skanskas strategi för hållbarhetsarbete är koncernomfattande och innefattar därmed alla företagens affärsenheter. Strategin består av fem stycken fokusområden; arbetsmiljö, etiskt agerande, grönt byggande, samhällsinvesteringar samt mångfald och inkludering (Skanska, 2017). Enligt Delta anpassas den koncernövergripande strategin sedan inom varje affärsområde för att på så sätt kunna ta fram verksamhetsanpassande handlingsplaner. Delta betonar även att hållbarheten ska vara genomgående i verksamheten.

”Vi tänker inte på vad miljöåtgärder kostar och så vidare, utan man vill arbeta hållbart och det ska genomsyra hela verksamheten” (Delta, utvecklingsledare).

Gällande arbetet kring företagets arbetsmiljö nämner Delta att företaget har en nollvision gällande arbetsplatsolyckor. Utöver detta har man även ett stort fokus riktat på medarbetarnas hälsa och välmående. Enligt Epsilon har företaget nyligen antagit en strategi för att, genom minimeringen av hälsofaror i arbetet, förbättra medarbetarnas hälsa och välmående. I samband med denna strategi har ett antal åtgärder genomförts för att öka säkerhetsmedvetenheten på arbetsplatserna (Epsilon, regioncontroller).

Det andra fokusområdet inom Skanskas hållbarhetsstrategi är etiskt agerande. Enligt Delta grundar sig detta i den nya uppförandekoden som alla medarbetare utbildades i under år 2017. Därmed ska det etiska agerandet ligga i företagets kultur och finnas naturligt i alla aktiviteter som utförs (Delta, utvecklingsledare). I uppförandekoden ingår god affäretik och arbete mot korruption (Skanska, 2017). Epsilon betonar att uppförandekoden inte bara berör Skanskas medarbetare, utan hela värdekedjan och därmed även de leverantörer man samarbetar med.

Det tredje fokusområdet som berör grönt byggande baseras på visionen Skanska har om att år 2050 vara ett klimatneutralt företag och i alla projekt har företaget som mål att vara så nära obefintlig miljöpåverkan som möjligt (Delta, utvecklingsledare). För att tydliggöra detta har Skanska tagit fram en grön karta som är uppdelad i fyra fokusområden. Dessa fokusområden är energi, klimat, material och vatten. Utifrån dessa fyra områden kan uppföljning kring företagets miljöpåverkan göras och tanken med kartan är därmed att den ska fungera som ett hjälpmedel för att mäta och följa upp de satta miljömålen (Skanska, 2017). Delta berättar att företaget har utvecklat ett nyckeltal för hållbarhet som de kallar Grön omsättning. Detta nyckeltal bygger på den gröna kartan på vilken alla projekt med ett värde över tio miljoner ska kategoriseras (Delta, utvecklingsledare).

På den gröna kartan finns ett beige område, där de projekt hamnar i vilka enbart de lagar och regler som finns på marknaden följs men genom att agera på hållbara sätt gällande de fyra fokusområdena energi, klimat, material och vatten adderas så kallade gröna värden. Detta kan exempelvis göras genom minskad energiförbrukning, eller att det inte används några miljöfarliga ämnen i ett visst projekt.

”Vi vill att man ska addera gröna värden till projektet, oavsett om man gör det för att det kommer från kunder eller från den interna drivkraften” (Delta, utvecklingsledare).

När ett projekt adderar gröna värden räknar Skanska det som grön omsättning och denna kan sedan mätas och följas upp för hela företaget. Enligt Delta har mål satts upp i affärsplanen för respektive region och även för varje anläggning kring hur stor del av omsättningen som ska vara grön. Detta följs sedan upp varje kvartal och kommuniceras ut till ledningsgrupperna för att på så sätt kunna styra mot det övergripande målet som är att år 2020 ha 80 procent grön omsättning (Delta, utvecklingsledare). Enligt Epsilon kan ett mål på 100 procent inte sättas då det finns projekt som är för små för att kunna klassificeras på den gröna kartan.

Det fjärde fokusområdet inom hållbarhetsstrategin är att arbeta med samhällsinvesteringar (Skanska, 2017). Enligt Epsilon innebär arbetet med samhällsinvesteringar att lösa utmaningar i det lokala samhället inom tre kategorier; utbildning av ungdomar, ökad kompetensutveckling samt socialt värdeskapande. Här ingår exempelvis arbete med nyanlända ungdomar, mentorskap samt utveckling av trygga bostadsområden och allt detta arbete sker i samråd med kunder och samarbetspartners (Epsilon, regioncontroller).

Den sista delen i Skanskas hållbarhetsstrategi är mångfald och inkludering där koncernen har som mål att spegla samhället (Skanska, 2017). Epsilon betonar här att man vill spegla samhället gällande könsfördelning, men också gällande mångfald ur andra perspektiv. Vidare betonas vikten av att ledare skapar en inkluderande företagskultur, både utifrån de, från Skanska, givna verktygen, men också av eget intresse:

”Det finns också en viss kultur kring hållbarhetsarbetet då det finns enskilda ledare och platschefer som har ett större intresse och drar framåt. Det är ju mer ett privat intresse från deras sida, men det är otroligt viktigt för oss att ha engagerade medarbetare” (Epsilon, regioncontroller).

4.2.3 Hållbarhetsarbete

Skanskas miljömässiga hållbarhetsarbete utgår från den gröna kartans fyra fokusområden; energi, klimat, material och vatten. Utöver detta arbetar man också med social hållbarhet (Delta, utvecklingsledare).

Enligt Delta är det under området energi som man har den största utmaningen, inte bara för Skanska, utan för hela byggbranschen. Problemet ligger i att kunna ha en effektiv energiförbrukning givet den verksamhet som bedrivs. Enligt Delta grundas detta problem i att vissa delar av verksamheten är mycket energikrävande. En sådan del är tillverkningen av asfalt och betong (Delta, utvecklingsledare). Ett mål finns kopplat till energiförbrukningen och innebär att man strävar efter att varje år kompensera den energi som förbrukas med lika mycket förnybar energi (Skanska, 2017c).

Inom fokusområdet klimat är målet att konstruktion av byggnader och vägar ska göras på sådant sätt att de genererar ett så litet koldioxidutsläpp som möjligt (Skanska, 2017c). Enligt Delta använder man sig av klimatkalkyler i alla projekt för att på så sätt analysera klimatpåverkan. Den största mängden koldioxid, och därmed den största klimatfaktorn kommer i dagsläget från företagets tillverkning av asfalt och betong. Dock försöker företaget kompensera denna klimatpåverkan genom att tillverka stora delar av asfalten och betongen med biobränsle (Delta, utvecklingsledare).

Det tredje fokusområdet på Skanskas gröna karta är material. Detta område handlar om materialval, kemiska produkter och avfall. Enligt Delta görs uppföljning främst på mängden deponi samt blandat avfall inom husproduktion. Mätningen och uppföljningen leder sedan till arbete mot att sortera avfall bättre samt optimering av det som köps in för att minska mängden genererat avfall (Delta, utvecklingsledare).

Det sista området på den gröna kartan är vatten där målet är att kunna återanvända och återvinna vatten genom ett självförsörjande vattensystem. Därmed är Skanskas mål att nettot av vattenanvändningen ska vara noll (Skanska, 2017c).

Delta lyfter även de aspekter som inte finns med på gröna kartan men som likväl ingår i Skanskas hållbarhetsarbete. Dessa aspekter handlar om den sociala hållbarheten, både internt för medarbetarna, men också externt för samhället. I det interna sociala arbetet har företaget ett certifieringssystem som heter Grön arbetsplats. Detta är ett system som är till för att säkerställa att arbetsplatsen uppfyller de säkerhets- och miljökrav som finns i koncernen. Inom systemet finns mätning och uppföljning av bland annat arbetsplatsolyckor och risker (Delta, utvecklingsledare).

Det sociala hållbarhetsarbetet riktat mot samhället innefattar en mängd olika arbetsmarknadsinsatser i form av exempelvis praktikplatser och arbetstillfällen för nyanlända. I arbetet ingår även läxhjälp och mentorskap för ungdomar med målsättningen att stötta samhället. Dock har företaget ännu inte tagit fram några konkreta nyckeltal kring det sociala hållbarhetsarbetet:

”I den gröna kartan är det tänkt att det så småningom ska finnas kriterier även för socialt arbete, detta är dock ingenting som finns ännu” (Delta, utvecklingsledare).

4.2.4 Kommunikation av hållbarhetsarbetet

Skanska har en rad olika intressenter i form av exempelvis kunder, aktieägare, partners och medarbetare. Att föra dialog med dessa intressenter är viktigt för företaget, och genom att förstå intressenterna och deras behov, utmaningar och förväntningar kan korrekta beslut fattas (Skanska, 2017).

Enligt Delta kommuniceras hållbarhetsarbetet från centralt håll och då främst genom den gröna kartan. Genom den skapas kännedom kring hur grönt ett projekt är, och utifrån det perspektivet följs hållbarhetsarbetet upp kopplat till exempelvis mängden genererat avfall. Utöver den gröna kartan kommuniceras hållbarhetsarbetet gällande arbetsplatsen genom certifieringsverktyget grön arbetsplats och genom det visar företaget att de gör mer än vad som står i avtalen för att vara en så bra arbetsplats som möjligt.

”Genom det kommunicerar vi utåt att vi är en grön arbetsplats. Det skapar också en stolthet, ute i linjen, att vi gör saker som kanske ligger utanför det vi har i kontraktet” (Delta, utvecklingsledare).

Enligt Delta har företaget årligen en vecka där fokus läggs på hållbarhetsarbetet och där man för dialog med kunder och leverantörer. Under denna vecka sker även uppföljningar i samarbete med de kunder och leverantörer som är inbjudna. Även medarbetarna får under denna vecka möjlighet att delta i utvecklingen av hållbarhetsarbetet (Delta, utvecklingsledare).

Skanskas uppförandekod är ytterligare ett sätt på vilket företaget kommunicerar sitt hållbarhetsarbete. I uppförandekoden återfinns en rad förväntningar som företaget har på leverantörerna i form av arbete med exempelvis mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och likabehandling. Enligt Epsilon är det dock viktigt att även kunderna lever upp till koncernens förväntningar på dessa punkter och därför inleds enbart samarbeten som förväntas kunna gå i linje med den satta uppförandekoden.

4.3 Derome

4.3.1 Företagsbeskrivning

Derome grundades år 1946 och är idag Sveriges största familjeägda träindustri. Företaget har sedan sitt grundande växt till att i dagsläget vara en koncern som omsätter 7,5 miljarder kronor och har omkring två tusen anställda. Koncernen bedriver verksamhet inom fem olika verksamhetsområden; sågverk, försäljning av byggmaterial, takstolstillverkning, fastighetsförvaltning samt husproduktion (Alfa, miljöchef).

Företagets affärsidé bygger på att förädla och leverera trä på ett sätt som är rationellt för kunden. Därmed präglas hela verksamheten av långsiktigt tänk gentemot kunderna, samhället och företaget i sig. Enligt Alfa arbetar alla delar av verksamheten utifrån det som kallas *Deromeandan*. Detta är en grundprincip i företaget som bygger på fyra kärnvärden bestående av drivkraft, enkelhet, miljömedvetenhet och långsiktighet (Alfa, miljöchef).

4.3.2 Implementering av hållbarhet i företagsstrategin

Derome arbetar enligt strategin *Från skog till färdigt hus*. Enligt Alfa finns det en styrka i detta då företaget på så sätt kan optimera alla processer utifrån detta. Vidare menar Alfa att företaget på så sätt kan exempelvis minska materialspill i produktionen samt minska energiförbrukningen.

”Vi är inte beroende av att vi måste ha med andra aktörer utan vi vet själva hur vi fäller trädet, hur vi sågar fram virket ur stocken, hur det passar in i husproduktionen och så vidare. Vi har koll på hela kedjan” (Alfa, miljöchef)

Enligt Alfa är det dock inte alltid lönsamt att driva hela värdekedjan själva och därmed menar Alfa att vissa delar av koncernen troligtvis inte hade funnits kvar i bolaget om det hade varit börsnoterat. Exempelvis hade det varit problematiskt att ha kvar husproduktionen inom företaget då den verksamheten ofta dras med förlustsiffror. Dock har koncernen värdesatt sin strategiska fördel genom husproduktionen kopplat till verksamheten med sågverk, och därmed lever husproduktionen kvar (Alfa, miljöchef)

Enligt miljöchefen Alfa är hållbarhetsfrågorna en stor del av företaget och har varit det sedan grundandet. För att det kunna ha ett fortsatt integrerat hållbarhetsarbete under tiden företaget expanderar är det enligt Alfa viktigt att arbetet sker decentraliserat för att på så sätt ha ett hållbarhetsarbete som genomsyrar hela verksamheten.

”Vi har ett uttryck som myntades av vår grundare: ”kan vi inte göra affärer på ett schysst sätt så ska vi inte göra dem överhuvudtaget”. Vi försöker se till att först och främst vi själva tjänar pengar på affären men det skadar ju inte om någon annan mår bra utav det heller” (Alfa, miljöchef).

Derome genomgår kontinuerlig expansion. Under år 2017 köpte företaget upp tolv stycken byggvaruhus i Skåne. Alfa betonar vikten av att inte öka mängden genererat avfall och energiförbrukning i samma takt som verksamheten ökar, utan målet är att minska avfall och energi ur ett nyckeltalsmässigt i förhållande till omsättningen. Därmed krävs det nyckeltal för att på ett effektivt sätt kunna följa upp och mäta dessa faktorer. Bland dessa nyckeltal berättar Alfa att företaget har ett mål om att ha en materialåtervinningsgrad på tjugofem procent under år 2018, ett nyckeltal som i dagsläget ligger på tjugoen procent. Även Beta understryker detta arbete och betonar att det finns nyckeltal gällande avfallshantering och materialåtervinning i alla projekt (Beta, projektledarassistent).

Vidare har företaget genomfört en energikartläggning där man inspekterat fyra års processer och energiförbrukning. Enligt Alfa är energiförbrukningen inte avtagande utan ökande, på grund av att företaget expanderar. Dock finns effektiva nyckeltal för mätning och uppföljning av energiförbrukningen där exempelvis husproduktionen mäter energiförbrukning per produktionstimme och transportsektionen mäter per körda mil (Alfa, miljöchef).

Gällande transportsektionen har företaget infört ett transportoptimeringssystem som ska vara behjälpligt i arbetet med att minska antalet körda mil, vilket ska ske genom att öka fyllnadsgraden i bilarna. I samband med detta har företaget en vision om att år 2019 ha minskat den totala körsträckan med tio procent jämfört med år 2017 (Alfa, miljöchef).

Enligt Alfa är den viktigaste komponenten för att bedriva detta hållbarhetsarbete och kunna integrera det fullt ut i alla aspekter och aktiviteter inom verksamheten, att utbilda medarbetarna på rätt sätt. Utbildning av medarbetarna förväntas kunna bidra och driva på miljöarbetet och på så sätt göra det enklare att uppnå de, inom strategin, satta målen (Alfa, miljöchef).

4.3.3 Hållbarhetsarbete

Inom ramen för det miljöarbete Derome gör lyfter Alfa fyra problemområden där störst fokus för arbetet ligger. Dessa fyra problemområden är transport, avfall och kemikalier samt material (Alfa, miljöchef).

Enligt Alfa är transportererna det område inom vilket Derome har störst negativ miljöpåverkan då företaget är transportintensivt i alla steg av värdekedjan. Visionen är att kunna driva en helt fossilfri fordonsflotta, något som företaget, enligt Alfa, är mycket nära att kunna göra då 75 procent av alla leveranser idag sker fossilfritt. Vidare arbetar man med ett nytt transportoptimeringssystem som ska bidra till att transportererna går färre mil. Detta ska ske genom optimerad fyllnadsgrad i transportbilarna (Alfa, miljöchef).

Det arbete Alfa främst fokuserar på i sin roll som miljöchef är arbetet med att minska mängden genererat avfall samt användandet av kemikalier i verksamheten. Enligt Alfa arbetar företaget kontinuerligt på att förbättra processerna kring källsortering och materialåtervinning. För att kunna mäta, följa upp samt styra detta arbete har ett nyckeltal utvecklats kring materialåtervinningsgraden. Målet år 2018 för detta nyckeltal är att nå en materialåtervinningsgrad på 25 procent, och i dagsläget ligger nivån på 21 procent (Alfa, miljöchef).

Enligt Alfa räknas trä inte med i nyckeltalet materialåtervinningsgrad trots att träspill är en stor del av företagets genererade avfallsmängd. Det trä som spills blir istället till biobränsle, men enligt Alfa är målet att minska träspillet för att kunna använda det i produktionen istället.

”Dock hade det varit bättre om man hade kunnat undvika att spilla träet överhuvudtaget och använt det till produktion, för om man producerar något av trä blir det en koldioxidfälla i cirka hundra år framåt. Producerar vi biobränsle blir det ju att vi frigör en del koldioxid genom att bränna det, men det är ju i alla fall inte fossil koldioxid” (Alfa, miljöchef).

Vidare förbrukar företaget även stora mängder kemikalier inom de olika affärsområdena. Denna förbrukning sker främst i sågverken och då för att underhålla de olika

processmaskinerna som används inom den verksamheten. Enligt Alfa är även detta något som företaget försöker minimera. Dock påpekar Alfa svårigheterna i att minimera användningen av kemikalier i sågverken då det inte finns tillräckligt bra substitut för de olika underhållsprodukterna som används till maskinerna.

Att material är ett problemområde beror, enligt Alfa, på att trä är råvaran som används i alla led i verksamheten. Alfa lyfter flera fördelar med att använda trä som råvara, som exempelvis att trä är förnybart, och kan fungera som en koldioxidfälla när det används i byggandet. Problemet ligger i att företaget förbrukar stora mängder material.

”Man skulle rent tekniskt kunna se det som att vi skövlar skog då vi får in cirka tjugo fulla lastbilar om dagen i varje sågverk med stockar som vuxit i skogen i många decennier” (Alfa, miljöchef).

Alfa betonar dock att företaget kräver att de som bedriver skogsbruk måste inneha rätt certifieringar samt återplantera fler träd än Derome använder. Enligt Alfa är det dock viktigt att återplanteringen av träd görs på rätt sätt och att träden får växa upp under rätt förutsättningar för att skogen och naturen ska gynnas, men också för att träet som sedan ska användas i produktionen är av bästa möjliga kvalitet.

Derome bedriver även projekt tillsammans med andra aktörer för att förbättra olika miljöaspekter. Ett sådant projekt var *One Tonne Life* som Derome genomförde i samverkan med ett antal stora företag. Projektet gick ut på att Derome byggde ett hus som helt och hållet drevs av solcellsenergi och i huset bodde en familj under ett år för att undersöka om familjen genom att bo rätt, äta rätt, köra rätt bil och dylikt kunde minska koldioxidavtrycket per person till ett ton (Alfa, miljöchef).

Enligt Alfa är även det sociala hållbarhetsarbetet mycket viktigt för företaget. Detta arbete sker både med internt och externt perspektiv. Det interna arbetet innebär att man arbetar för att skapa den bästa möjliga arbetsplatsen. Enligt Alfa är ett stort fokusområde att skapa mångfald inom företaget, främst genom utjämning av antalet män och kvinnor. I detta arbete fokuseras det mycket på att informera kvinnor om företaget och på så sätt intressera dem för att arbeta inom det.

”Det är viktigt med fler kvinnor för att vi vill vara tvärsnittet av samhället i stort. Vi har fall av trakasserier, kränkningar och våld och vill öka antalet tjejer i verksamheten för att motverka tendenser till grabbkultur bland annat” (Alfa, miljöchef).

Utöver denna anledning betonar Alfa att det finns ett ökande antal kvinnor med hög utbildning inom yrkesområden som är intressanta för Derome. Vidare betonar Alfa att det är en hygienfaktor att arbeta med kvinnofrågan. Denna fråga är viktig även enligt Beta som påpekar att företaget har flertalet rekryterings- och informationsträffar enbart för kvinnor för att få in fler kvinnor i företaget.

I det sociala arbetet inom företaget ingår även att utveckla medarbetarna. Enligt Alfa finns det ett tydligt program för ledarutveckling och karriärutveckling inom företaget och Alfa betonar även att man arbetar mycket med utvecklingsmöjligheter och kompetenshöjande aktiviteter.

Det sociala hållbarhetsarbete som bedrivs ur ett externt perspektiv fokuserar på sponsring av lokala verksamheter och idrottsföreningar. Utöver sponsringen engagerar sig Derome i skolor, både på högskole- och gymnasienivå, men också på universitetsnivå. Arbetet med skolorna bedrivs i syfte att engagera ungdomar och studenter för företaget och för byggbranschen i stort. I detta arbete ligger även stort fokus på att engagera kvinnor (Alfa, miljöchef).

4.3.4 Kommunikation av hållbarhetsarbetet

Enligt Alfa sker den interna kommunikationen i företaget främst genom en mängd utbildningar. Nya medarbetare utbildas i innebörden och tillämpningen av *Deromeandan* för att dess fyra kärnvärden ska genomsyra allt arbete. Vidare utbildas alla medarbetare i de olika processer och verktyg som finns tillgängliga för att göra miljöarbetet enklare (Alfa, miljöchef).

I den interna kommunikationen ingår även att kommunicera kring de nyckeltal som tagits fram i arbetet för exempelvis avfall eller energikonsumtion. På så sätt är det enkelt för ledarna att följa upp arbetet i de olika verksamhetsområdena och därmed styra arbetet mot bättre resultat (Alfa, miljöchef).

Enligt Alfa är ett av de viktigaste områdena för kommunikation med medarbetarna det om källsortering. Detta på grund av att det genereras stora mängder avfall på arbetsplatserna, och det är viktigt att medarbetarna vet vad de ska göra för att minska företagets negativa påverkan på miljön (Alfa, miljöchef).

”Det är viktigt att försöka göra det lätt för medarbetarna att göra rätt. Att göra så att de förstår vad som är viktigt. För att de ska få förståelse för det så måste man ju balansera det i förhållande till produktionshetsen” (Alfa, miljöchef).

Vidare berättar Beta att alla ledare inom företaget utbildas och informeras kontinuerligt i värdet av att arbeta med hållbarhetsfrågorna. En kontinuerlig ledarutbildning för cirka 250 ledare pågår på olika nivåer i koncernen. Sedan har även ledarna en daglig arbetsuppgift i att informera sina medarbetare om en mängd saker, bland annat hållbarhetsarbetet (Beta, projektledarassistent).

Enligt Alfa har företaget även så kallade temaveckor med olika teman relaterade till hållbarhetsarbetet. Under dessa veckor går varje anläggning igenom sitt arbete gällande den aktuella aspekten och för dialog kring hur arbetet kan fortlöpa och optimeras för att detta ska mynna ut i en handlingsplan som stämmer överens med det övergripande målet för affärsområdet (Alfa, miljöchef). Beta betonar även att det är mycket viktigt att få medarbetarna att känna sig delaktiga.

Företagets externa kommunikation bygger på ett av kärnvärdena som återfinns i *Deromeandan*; enkelhet. Det ska vara enkelt att arbeta med Deromegruppen och de strävar efter att vara pålitliga, enkla och tillgängliga för sina kunder. Dessutom ställer Derome tydliga krav på sina samarbetspartners, och då både i form av leverantörerna, men även entreprenörerna. Enligt Alfa är det mycket viktigt att alla som arbetar tillsammans med Derome har rätt beteende och affärsmoral (Alfa, miljöchef).

Då företaget inte är ett publikt bolag produceras varken en extensiv års- eller hållbarhetsredovisning för allmänheten. Dock har företaget hållbarhetsredovisat två år i rad då detta krävs av dem. Enligt Alfa har Derome valt att lägga sin hållbarhetsredovisning som en del av förvaltningsberättelsen.

”Vi gör inte hållbarhetsredovisningen till någon stor sak. Vi följer lagens nivå och så lägger vi den som bilaga till vår förvaltningsberättelse. Det finns en medvetenhet i det för att vi arbetar så aktivt decentraliserat med de här frågorna hela tiden” (Alfa, miljöchef).

4.4 Sammanställning av empiriskt material

I samtliga av de undersökta företagen finns en, för alla affärsområden, gemensam koncern- respektive företagsstrategi gällande det hållbarhetsarbete som bedrivs. Dessa strategier har skapats för att underlätta implementeringen av hållbarhetsarbetet i organisationerna. Därefter har samtliga företag valt att anpassa och bryta ner de övergripande hållbarhetsmålen till specifika mål för respektive affärsområde. I kombination med dessa mål och de nyckeltal som kopplats till dem lyfts även ett kunskaps- och engagemangshöjande arbete hos samtliga företag som går ut på att utbilda medarbetarna för att på så sätt upprätthålla deras engagemang för att driva hållbarhetsarbetet framåt. Detta gäller alla tre företag då hållbarhetsarbetet i dessa är decentraliserat och förväntas finnas med i varje aktivitet som utförs inom företagen.

Decentraliseringen av hållbarhetsarbetet är gemensam för alla tre undersökta företag. Dock utförs arbetet med hållbarhet på olika sätt inom respektive företag då de har en del särskiljande utmaningar inom sina respektive affärsområden. Detta har lett till att företagen har valt att dela upp hållbarhetsutmaningarna i specifika kategorier för att på så sätt enklare kunna följa upp och mäta det arbete som relateras till varje kategori. Peab använder kategorierna människa, miljö och affär, Skanska använder energi, klimat, material och vatten medan Derome använder transport, avfall, kemikalier och material för att kategorisera och följa upp sitt hållbarhetsarbete.

Inom samtliga företag kommer kommunikationen kring hållbarhetsarbetet främst från centralt håll för att sedan brytas ner kring varje enskilt affärsområde. Vart och ett av de undersökta företagen framhåller att en tydlig dialog med såväl medarbetare som kunder och leverantörer är av största vikt för att kunna driva ett framgångsrikt hållbarhetsarbete, då det inte kan göras utan dessa intressenter. Den interna kommunikationen med medarbetare och ledare sker främst genom utbildningar medan den externa kommunikationen främst sker genom årsredovisningar och i Peab och Skanskas fall, även genom uppförandekoder.

5. Analys och diskussion

5.1 Implementering av hållbarhet i företagsstrategin

Enligt Maas et al (2016) upplever alla företag som arbetar med hållbarhet en utmaning i att utveckla en hållbarhetsstrategi med tydliga mål och sedan implementeringen av densamma på ett effektivt sätt. Denna utmaning grundar sig i att kommunikationen kring, samt mätningen och hanteringen av hållbarhetsarbetet kräver ett väl utvecklat samspel mellan de metoder och verktyg som används, samt mellan företagets olika aktörer.

Vidare menar Engert och Baumgartner (2015) att det i många fall uppstår en klyfta mellan företagets formulerade hållbarhetsstrategi och dess implementering i verksamhetens aktiviteter. Författarna menar att företaget har möjlighet att överbrygga denna klyfta genom att utveckla prestationsindikatorer för hållbarhet och samtidigt bryta ner de övergripande målen till nyckeltal och konkreta mål på alla nivåer i företaget. I samtliga undersökta företag är det tydligt att sådana indikatorer har utvecklats då alla respondenter pekar på tydliga nyckeltal och indikatorer kopplade till hållbarhet. I synnerhet är dessa nyckeltal och indikatorer kopplade till avfall, energi samt risker på arbetsplatsen. Detta ger, enligt Engert och Baumgartner (2015), företagen möjlighet att på ett effektivt sätt mäta utfallet av de hållbarhetsaktiviteter företaget utför. Denna aspekt är även något som framkommit i intervjuer med samtliga företags respondenter som en anledning till att man utvecklat nyckeltalen och indikatorerna.

Enligt respondenter från samtliga företag ingår nyckeltalen kopplade till hållbarhet i de handlingsplaner som upprättats för att nå företagets övergripande hållbarhetsmål, såväl kort- som långsiktiga. Detta är, enligt Malmi och Brown (2008), en väsentlig del av den ekonomistyrning företagen tillämpar för att kunna säkerställa att medarbetarna agerar på ett sätt som är kongruent med företagets mål. Målformuleringen ingår i den förberedande planeringsdelen av ekonomistyrningen.

Respondenter från Skanska och Peab betonar även att de utvecklade indikatorerna och nyckeltalen är en del av företagets arbete för att uppnå de långsiktiga målen i form av Skanskas mål om att ha 80 procent grön omsättning år 2020 samt Peabs mål om att vara helt klimatneutrala år 2045. Detta ligger även i linje med vad Pero et al (2017) menar om att framgångsrikt implementerade hållbarhetsstrategier leder till bland annat minimering av genererat avfall i byggprojekt. Detta gör att hållbarhetsarbetet blir positivt ur flera perspektiv då belastningen på miljön blir mindre, samt att kostnaderna minskar då företaget optimerar mängden inköpt material.

I samtliga undersökta företag betonas att de övergripande målen bryts ner till varje enskild affärsnivå då respondenter från Peab och Skanska betonar att varje enskilt affärsområde ges möjlighet att anpassa den övergripande hållbarhetsstrategin utefter respektive områdes särart och förutsättningar. Även hos Derome belyses detta genom att Alfa betonar att exempelvis nyckeltal för energiförbrukning har utvecklats för varje specifik del av verksamheten.

Enligt Maas et al (2016) kan utvecklingen och integrationen av företagets hållbarhetsstrategi ha sitt ursprung i två olika utgångspunkter; antingen utifrån och in, eller inifrån och ut. I både Skanskas och Deromes fall tyder respondenternas intervjusvar på att företagets hållbarhetsarbete grundas i ett engagemang som kommer inifrån företaget. I båda fallen pekar respondenterna på grundarna av företagen som ursprunget till detta engagemang. Detta medan intervjusvaren från Peabs respondenter tyder på att företagets hållbarhetsarbete till stor del grundas i de krav som ställs av företagets externa respondenter i form av aktieägare

och kunder. Eta betonar, liksom Maas et al (2016) att det är mycket viktigt att hållbarhetsarbetet ligger i linje med företagets kärnverksamhet för att på så sätt undvika löskoppling samt vara så effektivt som möjligt.

Trots att det finns skillnader i företagens hållbarhetsarbete utifrån vilka faktorer som ligger bakom engagemanget för hållbarhet betonar respondenter från samtliga företag att hållbarhetsarbetet inte är separata aktiviteter, utan att de genomsyrar hela verksamheten och alla dess aktiviteter. Detta tyder på att hållbarhetsarbetet i samtliga företag är en del av företagskulturen och på så sätt även en del av företagets kulturella styrmedel enligt Malmi och Browns (2008) teori om ekonomistyrning. Dock är det inte möjligt att fullt ut dra denna slutsats utifrån det empiriska materialet då intervjuer enbart genomförts med chefer och inte medarbetare. På så sätt är det inte möjligt att säkerställa att hållbarhetsarbetet faktiskt är en del av företagets kultur.

I Malmi och Browns (2008) ramverk ingår även cybernetiska styrmedel som en del av företagets ekonomistyrning. Ett exempel på ett sådant styrmedel är balanserade styrkort som ett sätt att se på företagets mål och processer utifrån fyra perspektiv. Dock har inte någon respondent nämnt balanserade styrkort som något som företagen använder. Inte heller har någon respondent nämnt något annat specifikt cybernetiskt styrmedel. Detta kan, enligt Malmi och Brown (2008) innebära att företagen upplever vissa svårigheter att få ett djup i ekonomistyrningen.

Vidare är även belönings- och kompensationsmodeller en del av Malmi och Browns (2008) ramverk. Enligt Delta från Skanska finns i dagsläget en sådan modell genom vilken nyckeltalet grön omsättning har kopplats till belöningsystem på chefsnivå. Hos Peab däremot finns ingen belönings- eller kompensationsmodell kopplad till hållbarhet i dagsläget. Enligt Eta är detta dock något som är under utveckling. Inte heller hos Derome finns i dagsläget någon sådan modell, och i intervjuerna framkommer inte heller om någon sådan modell är under utveckling.

Enligt Ortiz et al (2008) är ett väsentligt perspektiv för företag inom byggbranschen att anlägga på sin verksamhet livscykelperspektivet. Detta perspektiv anläggs för att kunna utvärdera den miljömässiga påfrestning som företagets processer och produkter bidrar med under hela sin livstid. I intervjuerna med respondenter från Skanska nämns inte livscykelperspektivet av någon av respondenterna. I Deromes fall nämns detta inte heller bokstavligen, dock är det tydligt att företaget delvis anlägger ett sådant perspektiv då Alfa vid flertalet tillfällen betonar vikten av att företaget arbetar med trä som råvara ur ett långsiktigt miljöperspektiv. Det är enbart i intervjuerna med respondenter från Peab som livscykelperspektivet nämns som något man inom företaget aktivt arbetar med. Vidare betonas vikten av att anlägga livscykelperspektivet i samband med företagets långsiktiga mål om att vara klimatneutrala år 2045.

5.2 Kommunikation

5.2.1 Intern kommunikation

Samtliga av de undersökta företagen betonar utbildning av både medarbetare och ledare som en högst väsentlig del i implementeringen av hållbarhetsstrategin. Detta är även något som både Engert och Baumgartner (2015) samt Kaplan och Norton (1992) lyfter som en viktig del i arbetet med företagets strategi. Samtliga företags respondenter betonar att utbildningar är en del av ett kompetenshöjande arbete för att kunna säkerställa att medarbetarna hålls engagerade samt att de kontinuerligt arbetar för att uppnå företagets satta hållbarhetsmål.

Enligt Kataria et al (2013) är det mycket viktigt att engagera medarbetarna i företagets initiativ för hållbarhet eftersom det är medarbetarna som ska utföra de aktiviteter som krävs för att företaget ska nå de mål som man satt upp. Detta kan, enligt Malmi och Brown (2008), göras genom användning av administrativa styrmedel i form av exempelvis möten och tydligt kommunicerade deadlines.

De undersökta företagen använder sig av denna form av styrmedel på olika sätt, dock är det tydligt närvarande i samtliga företag. Respondenter från Peab belyser miljö- och utbildningsinitiativet *Miljölyftet* som en viktig del av kommunikationen med medarbetare i syfte att upprätthålla deras engagemang samt öka deras kunskap. Utöver denna form av extensiva satsningar har Peab, och de övriga företagen, specifika veckor varje år under vilka man går igenom företagets hållbarhetsarbete med dess medarbetare och för dialog kring det.

Det faktum att företagen använder dessa veckor för att föra dialog kring hållbarhetsarbetet med sina medarbetare, istället för att enbart informera dem, är ett sätt för företagen att utnyttja medarbetarnas fulla potential. Detta ligger i linje med vad Dawkins (2005) skriver om att medarbetarna ofta är en underskattad kommunikationskanal, och om företagen enbart använder sig av enkelriktad kommunikation gentemot sina medarbetare riskerar de att medarbetarna endast engagerar sig minimalt i hållbarhetsarbetet.

Det faktum att Peab bedriver projektet *Miljölyftet* samt att de övriga företagen har sina respektive temaveckor med hållbarhetsfokus innebär att företagen arbetar för att undvika det problem Dawkins (2005) betonar gällande att de anställda sällan tillfrågas i beslutsfattandet. Detta beror på att beslutsfattandet inom företagen generellt sker på verksamhetens högre nivåer och sedan förmedlas nedåt inom företaget. Hos Peab kringgår man även detta problem med hjälp av den omvärlds- och intressentanalys företaget utför i vilken medarbetarna inkluderas. Detta gör att medarbetarnas åsikter och synpunkter ges möjlighet att inkluderas i beslutsunderlaget.

Vidare menar Kataria et al (2013) att det är viktigt för företaget att utforma kommunikationen med sina medarbetare utifrån den relevans som hållbarhetsarbetet har i deras respektive arbetsuppgifter. Samtliga företag pekar på att detta är ett ansvar som ligger hos ledarna på respektive nivå inom företaget. Respondenter från samtliga undersökta företag betonar även att det ständigt genomförs satsningar för att höja kompetensnivån hos ledarna. På så sätt ger företaget ledarna rätt verktyg för att informera och engagera sina medarbetare.

Ytterligare ett steg i detta ledarskapsansvar betonas av Kataria et al (2013) som att det kan vara behjälpligt att utse en hållbarhetschef inom företaget. Detta blir då en person som medarbetarna och övriga chefer kan vända sig till med hållbarhetsrelaterade frågor. Både hos Peab och hos Skanska har man utsett en hållbarhetschef. Hos Derome har man enbart en miljöchef.

5.2.2 Extern kommunikation

Enligt Dawkins (2005) är företagets externa kommunikation av hållbarhetsarbetet mycket viktig då denna kommunikation visar företagets externa intressenter om företaget arbetar på ett sätt som överensstämmer med deras förväntningar och krav. Utöver denna aspekt använder de undersökta företagen sin externa kommunikation som ett sätt att även kommunicera sina krav och förväntningar på de externa intressenterna. Detta ligger i linje med vad Pero et al (2017) menar om att företag måste samarbeta med aktörer längs hela

värdekedjan för att på ett effektivt och framgångsrikt sätt kunna arbeta för att driva hållbar utveckling framåt. Genom att företagen använder sina kommunikationskanaler för att ställa krav på leverantörer och kunder uppnår de en form av hållbart samarbete längs värdekedjan då samtliga aktörer arbetar på samma sätt och enligt samma hållbarhetsprinciper.

Som en del i företagets externa kommunikation är samtliga undersökta företag bundna enligt lag att producera en hållbarhetsredovisning i samband med sin årsredovisning. Enligt Glass (2012) är denna redovisning en lösning på den utmaning som hela byggbranschen står inför gällande att hållbarhetsarbetet ständigt ska vara närvarande, synligt och integrerat i verksamheten, både inåt och utåt.

Både Peab och Skanska, som är publika företag, producerar extensiva årsredovisningar. I dessa årsredovisningar inkluderar de utförliga redogörelser kring sina respektive hållbarhetsarbeten och de relaterade strategierna. I Deromes fall är hållbarhetsredovisningen annorlunda av två anledningar. Den ena anledningen är att företaget inte är publikt liksom de andra och därmed inte har samma förväntningar på sig från de externa intressenterna att producera ett omfattande dokument gällande hållbarhetsarbetet. Enligt Alfa är den andra anledningen att man har valt att enbart rapportera sitt hållbarhetsarbete på den mest grundläggande nivån utifrån vad lagen kräver och därmed bifogat hållbarhetsredovisningen som en del av förvaltningsberättelsen i årsredovisningen.

6. Slutsatser

6.1 Studiens slutsatser

Uppsatsens syfte har varit att undersöka hur hållbarhet implementeras i strategin hos tre stora företag inom den svenska byggbranschen samt hur detta hållbarhetsarbete kommuniceras till företagets intressenter, såväl interna som externa. Dessutom ligger det i studiens syfte att undersöka vilka samband som finns mellan implementeringen och kommunikationen av företagets hållbarhetsarbete. Utifrån detta syfte har studien ämnat söka svar på de tre frågeställningarna;

- Hur implementeras hållbarhet i företagets strategier?
- Hur kommuniceras hållbarhetsarbetet till företagets intressenter?
- Vilka samband finns mellan implementering och kommunikation av hållbarhet i företagen?

Undersökningen har empiriskt visat att samtliga av de undersökta företagen har tydligt formulerade hållbarhetsstrategier som de bedriver ett aktivt arbete kring. Det är även, utifrån studiens resultat, tydligt att företagets hållbarhetsarbete ses som en stor strategisk nödvändighet hos samtliga företag då deras externa intressenter ställer stora krav kring denna form av ansvarstagande från företagets sida. Något entydigt svar på frågan om hur hållbarhet implementeras i strategin hos de tre företagen har dock inte kunnat utläsas då detta har visat skilja sig åt beroende på företag.

I samtliga studerade företag har dock två tydliga mönster vad gäller företagets implementering av dess hållbarhetsstrategi vuxit fram. Det första mönstret är att samtliga undersökta företag använder sig av tydliga nyckeltal och prestationsindikatorer kopplade till den övergripande hållbarhetsstrategin för att på så sätt göra det möjligt att bryta ner målen till alla verksamhetens nivåer. Detta är även något som den studerade litteraturen har betonat som viktigt. I samtliga företags fall ligger ett mycket stort fokus i hållbarhetsarbetet på att mäta och följa upp avfallsmängd, energiförbrukning samt risker och olyckor på de olika arbetsplatserna.

Det andra mönstret som har kunnat utläsas ur studiens resultat är att samtliga företag använder sig av utbildningar och projekt i olika former för att kommunicera ut sin hållbarhetsstrategi till medarbetarna, men också för att föra dialog med både medarbetare och externa intressenter. Detta är något som samtliga företag förväntar sig ska ge förståelse och driva engagemang för det hållbarhetsarbete man bedriver.

Samtliga former av utbildningar kan även kopplas till företagets implementering av hållbarhet i den övergripande företags- eller koncernstrategin då de är en form av styrmedel för att uppmärksamma medarbetarna på målen, samt ge dem verktygen för att arbeta mot dem. Därmed har ett tydligt samband mellan implementeringen av företagets hållbarhetsstrategi och kommunikationen med såväl interna som externa intressenter kunnat utläsas ur uppsatsens analys.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Studien har fokuserat på tre företag som verkar inom samma bransch. De intervjuer som genomförts under studiens gång har främst haft högt uppsatta chefer från respektive företag som respondenter. Under arbetets gång har därmed tankar uppstått kring hur studien skulle kunna utvecklas.

Genomförandet av en utökad studie skulle kunna ske genom en mer extensiv kvalitativ empiriinsamling som fokuseras på ett större urval av företag inom samma bransch för att på så sätt få en större bredd på studien. Vidare skulle även en enkätstudie kunna genomföras med medarbetare på olika nivåer inom företagen.

Med stöd från en utvecklad teoretisk referensram skulle även en djupare studie kunna uppnås genom intervjuer med exempelvis kunder och anställda inom företagen. Genom denna typ av utökad empiriinsamling skulle en större förståelse för sambandet mellan implementering av hållbarhet i företagets strategi samt kommunikationen av densamma kunna uppnås.

Litteraturförteckning

- Afzal, F., Benson, L., Prasad, D. (2017). An investigation of Corporate Approaches to Sustainability in the Construction Industry. *Procedia Engineering*, 180. 202 - 210
- Andrews, A-L., Granath, B. (2012, mars). *Hållbar utveckling*. Tillgänglig: <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-H%C3%A5llbar-utveckling.pdf>
- Baumgartner, R.J., Rauter, R. (2016). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*. 140, 81 – 92
- Bennewitz, E. (2018, 18 december). *Bygg kan vara halva lösningen på miljöfrågan*. Tillgänglig: <http://byggindustrin.se/artikel/fordjupning/bygg-kan-vara-halva-losningen-pa-miljofragan-18722#>
- Berardi, U. (2012). Sustainability Assessment in the Construction Sector: Rating Systems and Rated Buildings. *Sustainable Development*, 20. 411 – 424
- Bryman, A & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Damberg, M., Johansson, M. (2016, 18 maj). *Nu ställer vi krav på hållbarhet för företag*. Tillgänglig: <https://www.svd.se/nu-staller-vi-krav-pa-hallbarhet-for-foretag>
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*. 9 (2), 108 - 119
- Engert, S., Baumgartner, R.J. (2015). Corporate sustainability strategy - bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*. 113, 822 – 834
- Glass, J. (2012). The state of sustainability reporting in the construction sector. *Smart and Sustainable Built environment*. 1 (1), 87 - 104
- Gond, J-P., Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J. (2012). Configuring control systems: theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*. 23, 205 - 223
- Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC. (2014). *Climate change 2014, synthesis report*. Geneva: IPCC
- Kaplan, R., Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 70 (1), 71 - 79
- Kataria, A., Kataria, A., Garg, R. (2013). Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. *International Journal of Business Insights and Transformation*. 6(2), 46 - 52
- Kungliga Tekniska Högskolan. (2017). *Hållbar Utveckling*. Hämtad 2018-04-05 från <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/hallbar-utveckling-1.350579>

Maas, K., Schaltegger, S., Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of cleaner production*. 136, 237-248

Malmi, T., Brown, D. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. 19, 287 - 300

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 70, 172 - 180

Ortiz, O., Castells, F., Sonnemann, G. (2008). Sustainability in the construction industry: A review of recent developments based on LCA. *Construction and Building Materials*. 23 (2009), 28 - 39

Peab. (2018). *Års- och hållbarhetsredovisning 2017*. Båstad: Peab. Tillgänglig: <http://www.peab.se/Global/PEAB-SE/Documents/Rapporter/AR-HAR-2017.pdf>

Pero, M., Moretto, A., Bottani, E., Bigliardi, B. (2017). Environmental Collaboration for Sustainability in the Construction Industry: An Exploratory Study in Italy. *Sustainability*. 9 (1), 125 - 150

PWC. (2016). *Nya krav på hållbarhetsrapportering för vissa företag*. Hämtad 2018-05-18 från <https://www.pwc.se/sv/publikationer/hallbar-affarsutveckling/nya-krav-pa-hallbarhetsrapportering-for-vissa-foretag.html>

Skanska. (2017). *Gröna kartan*. Hämtad 2018-04-20 från <https://www.skanska.se/om-skanska/hallbarhet/gront-byggande/grona-kartan/>

Skanska. (2018a). *Kort om Skanska*. Hämtad 2018-04-20 från <https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/kort-om-skanska/>

Skanska. (2018b). *Årsredovisning 2017*. Stockholm: Skanska. Tillgänglig: <https://group.skanska.com/49494b/globalassets/investors/reports--publications/annual-reports/2017/arsredovisning-2017.pdf>

Stern, N.H. (2007). *The economics of climate change: The Stern review*. Cambridge: Cambridge University Press

Sveriges Byggindustrier. (2002). *Byggbranschen satsar på hållbart byggande*. Hämtad 2018-04-15 från <https://www.sverigesbyggindustrier.se/UserFiles/Archive/4571/Files/wkr0002.pdf>

Sveriges Byggindustrier (2015). *Fakta om byggandet 2015*. Stockholm: Sveriges Byggindustrier

Sveriges Byggindustrier. (2017). *30 största byggföretagen efter omsättning i Sverige 2016*. Hämtad 2018-04-15 från https://www.sverigesbyggindustrier.se/UserFiles/Nyheter/30_storsta_byggforetagen_i_sverige_2017.pdf

Världskommissionen för miljö och utveckling. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide hållbarhetschef

Denna intervjuguide har använts vid intervjuerna för att få svar på frågor kring studiens mest relevanta teman.

Bakgrund och organisation

- Kan du berätta om företaget?
- Vad innebär din roll på företaget?

Företagets miljöpåverkan

- Inom vilket eller vilka områden har ni störst negativ miljöpåverkan?

Företagets hållbarhetsstrategi och hållbarhetsarbete

- Vilka typer av hållbarhetsarbete bedriver företaget?
- Hur arbetar ni med mätning och uppföljning av ert hållbarhetsarbete?
- Hur är hållbarhetsfrågorna integrerade i företagets strategi?
- Hur är hållbarhetsfrågorna integrerade i den dagliga verksamheten?
- Hur arbetar ni med hållbarhet i kombination med nyckeltal?
- Vilka styrmedel använder ni kopplade till hållbarhet?

Medarbetarnas hållbarhetskompetens

- Hur arbetar ni för att hålla medarbetarna uppdaterade om hållbarhetsmålen och det övergripande hållbarhetsarbetet?

Medarbetarnas inflytande över mål och arbete

- Har medarbetarna någon möjlighet att påverka företagets hållbarhetsmål?
- Har medarbetarna någon möjlighet att påverka företagets hållbarhetsarbete?