



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Integration av hållbarhet

En fallstudie om hur teknikkonsultföretag integrerar hållbarhet ur ett externt och internt perspektiv och vilket mervärde det kan medföra

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats inom företagsekonomi
Vårterminen 2020

Författare:

Amanda Jonsson
Emmy Härder

Handledare: Peter Beusch

Förord

Vi vill börja med att tacka respondenterna för Bengt Dahlgren Göteborg AB som har ställt upp och hjälpt oss genomföra denna studien. Vidare vill vi även tacka Peter Beusch som har väglett oss under arbetets gång och kommit med synpunkter som bidragit till att vi kunnat förbättra vårt arbete. Slutligen vill vi rikta ett tack till våra opponenter för deras goda råd.

Göteborg, maj 2020

Amanda Jonsson

Emmy Härder

Sammanfattning

Författare: Amanda Jonsson och Emmy Härder

Handledare: Peter Beusch

Titel: Integration av hållbarhet - En fallstudie om hur teknikkonsultföretag integrerar hållbarhet ur ett externt och internt perspektiv och vilket mervärde det kan medföra

Nyckelord: Hållbarhet, hållbar utveckling, hållbarhetsredovisning, integration, mervärde

Bakgrund: I samhället sker en hållbar utveckling och för att företag ska nå upp till en snabbare och större omställning måste det finnas en inre och yttre effektivitet samt en utvecklad styreffekt, vad gäller frågor som är ekonomiska, sociala och miljömässiga. Hållbar utveckling har även visat sig vara något som kan bidra till ett mervärde.

Problem: Finansiella mål och hållbarhetsmål kan många gånger krocka med varandra vilket innebär att hållbarhetsmålen prioriteras bort. Gällande redovisning och hållbarhet skiljer sig det externa och interna perspektivet åt då de har olika syften och det kan då uppstå problem om de två perspektiven inte förenas till en sammanhängande helhet då företag riskerar att inte hinna anpassa sig i takt till den hållbara utvecklingen. Företag kan även ha svårt att se fördelarna på lång sikt som hållbara alternativ genererar, vilket resulterar i att företag inte skapar ett mervärde genom hållbarhet.

Syfte: Syftet med denna studien är att undersöka hur ett teknikkonsultföretag inom samhällsbyggnadssektorn arbetar med hållbar utveckling och hur integrationen av hållbarhetsarbetet sker inom verksamheten. Denna studien ämnar också till att undersöka de främsta drivkrafter som ligger bakom företagets hållbarhetsarbete. Vidare syftar uppsatsen till att undersöka vilket mervärde företaget utvecklar genom detta arbete.

Teoretisk referensram: Integration kommer från två olika perspektiv: inifrån och ut eller utifrån och in. Det är viktigt att perspektiven förenas till en sammanhängande helhet och när det kommer till hållbarhetsarbete ha en helhetssyn. Hållbarhet är något som kan generera mervärde och kan leda konkurrensfördelar.

Metod: Studien baseras på semistrukturerade intervjuer med respondenter från Bengt Dahlgren Göteborg AB.

Slutsats: Den största drivkraften när det gäller hållbarhetsarbetet kommer i dagsläget inifrån företaget, men det går inte att undgå att det även finns externa tryck som påverkar företaget. Vad gäller integration av hållbarhet brister det i den tekniska integrationen, vilket gör det svårare att integrera hållbarhetsmål med finansiella mål. Om företaget lyckas bra med integrationen av hållbarhetsarbetet kommer det även resultera i att de kan skapa mervärde genom hållbarhet.

Innehållsförteckning

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrundsbeskrivning | 1 |
| 1.2 Problemdiskussion | 2 |
| 1.3 Syfte | 3 |
| 1.4 Precisering av frågeställningar | 3 |
| 1.5 Avgränsningar | 4 |
| 1.6 Disposition | 4 |
| 2. Teoretisk referensram | 5 |
| 2.1 Ekonomistyrning och hållbarhet | 5 |
| 2.2 Integrering av hållbarhet | 6 |
| 2.3 Drivkrafter bakom hållbarhetsarbetet | 9 |
| 2.4 Mervärde i relation till hållbar utveckling | 9 |
| 2.5 Analysmodell | 10 |
| 3. Metod | 13 |
| 3.1 Datainsamling | 13 |
| 3.2 Forskningsmetod | 13 |
| 3.3 Urval | 13 |
| 3.3.1 Intervjuer | 14 |
| 3.4 Databearbetning | 15 |
| 3.5 Studiens trovärdighet | 15 |
| 4. Empiri | 17 |
| 4.1 Företagspresentation | 17 |
| 4.2 Integrering av hållbarhet | 18 |
| 4.3 Drivkrafter bakom hållbarhetsarbetet | 22 |
| 4.4 Mervärde i relation till hållbar utveckling | 24 |
| 5. Analys | 26 |
| 5.1 Integrering av hållbarhet | 26 |
| 5.2 Drivkrafter bakom hållbarhet | 30 |
| 5.3 Mervärde i relation till hållbar utveckling | 35 |
| 6. Slutsats | 37 |
| 6.1 Framtida forskning | 38 |
| Referenslista | 40 |

1. Inledning

1.1 Bakgrundsbeskrivning

I Sverige har kraven på företagens ekonomistyrning för hållbarhet ökat avsevärt jämfört med hur det såg ut på 1990-talet. Hållbar utveckling definieras i denna studie som en utveckling som tillgodoser det behov som idag finns utan att riskera framtida generationers chanser att tillgodose sina behov. (Rimmel m.fl., 2018b) Företagets intressenter lägger idag större vikt på *vad* och *hur* företag gör, vilket resulterar i att det är viktigt hur man som företag leder och styr internt men även hur man redovisar detta arbete externt. Det vill säga ekonomistyrning kontra extern redovisning, där ekonomistyrning är den medvetna styrning mot ekonomiska mål som verksamheten avser att arbeta mot och extern redovisning utgör det som sedan presenteras för allmänheten. (Beusch m.fl., 2018a) Det finns numera även ett kriterium för stora företag att upprätta en hållbarhetsredovisning (KPMG, 2020b).

Samhällsbyggnadssektorn är en sektor som står inför stora hållbarhetsutmaningar.

Samhällsbyggnad innefattar byggande, förvaltning och planering av bebyggelse, infrastruktur, städer, anläggningar, byggnader och natur- och kulturmiljö.

Samhällsbyggnadssektorn är i ständig utveckling, fler människor flyttar sig in till storstäder och år 2050 räknar man med att 60% av jordens befolkning är stadsbor. (KTH, 2020)

Sektorn står för en stor del av alla miljöutsläpp i Sverige samtidigt som den är en väldigt viktig del i samhället, då de bidrar till förbättringar, innovation och ett fungerande samhälle. Det är därmed viktigt att sektorn arbetar på ett hållbart sätt och uppmuntrar en framtid med energieffektiva byggnader. (Samhällsbyggaren, 2019)

Det är inte bara inom samhällsbyggnadssektorn det sker en stor utveckling utan även företag inom andra sektorer uppmuntras att arbeta mer hållbart. För att företag ska nå upp till en snabbare och större omställning måste en inre och yttre effektivitet samt en utvecklad styreffekt föreligga inom företagen, med fokus på ekonomiska, sociala och miljömässiga frågor. (Beusch m.fl., 2016) Dessa tre områden förknippas med begreppet hållbar utveckling enligt Triple bottom line modellen som integrerar de sociala- och miljöaspekterna med de finansiella aspekterna. Rimmel m.fl (2018) redogör de tre aspekterna inom Triple bottom line som "people", "planet" och "profit". Dessa används som en metod för att planera, fatta beslut, utvärdera och rapportera hållbar utveckling. Företag i samhället måste därmed ta hänsyn till alla tre aspekter för att uppnå största möjliga utveckling. (Rimmel m.fl 2018)

Samhällsbyggnadssektorn består en mängd olika branscher, varav en av branscherna utgör teknikkonsulter. Teknikkonsulter är ett samlingsnamn för experter inom industriteknik och samhällsbyggnad. De bidrar med framtida möjligheter för ett hållbart samhälle genom att arbeta med att skapa lösningar och idéer. (Innovationsföretag, 2018) Det blir alltmer viktigt att i dagens samhälle säkerställa verksamhetens framtida globala tillväxt då tekniken

utvecklas väldigt snabbt och hållbar utveckling är ett begrepp som bör fokuseras på. (PwC, u.å.)

Maas m.fl (2016) beskriver att ett framgångsrikt och effektivt hållbarhetsarbete inom ett företag grundar sig i att interna och externa redovisningsperspektiv integreras och kopplas samman. Det interna perspektivet innebär ett genuint engagemang och intresse för hållbarhetsarbete inom verksamheten, medan det externa perspektivet istället syftar till att tillgodose krav och förväntningar hos de externa intressenterna. Anledningen till att företag väljer att arbeta mer hållbart kan vara många och vad gäller hållbarhetsredovisning skiljer sig det externa och interna perspektivet åt då de har olika syften (Maas m.fl., 2016). I det interna perspektivet är det främsta syftet att förbättra prestationer medan syftet i det externa perspektivet är jämförbarhet, transparens och att följa lagar. (Beusch m.fl., 2018a)

En stark majoritet av världens VD:ar, närmare bestämt 93%, anser att hållbarhet är viktigt för framtida framgång inom en verksamhet (Maas m.fl., 2016). Förenta Nationerna (2019) understryker således att företag som väljer att inte arbeta med hållbar utveckling och socialt ansvarstagande kommer på lång sikt drabbas av negativa konsekvenser. Det kommer följaktligen bli negativt för företagets varumärke om dem väljer att ignorera hållbar utveckling (FN, 2019).

Hållbar utveckling har således visat sig vara något som kan bidra till ett mervärde (Rodrigues m.fl., 2012). Mervärde har definierats enligt NE (2020) som ett ökat värde på en vara eller tjänst och begreppet härstammar från en marxistisk teori då kapitalisterna strävade efter att öka vinsten i företaget genom att öka mervärdet. De Chernatony m.fl. (2000) betonar att ett mervärde inte behöver handla om varan eller tjänsten ifråga utan det kan vara immateriella tillgångar såsom varumärket som ger varan eller tjänsten en värdeökning. Att se en direkt koppling mellan mervärde och hållbar utveckling kan vara komplext då hållbar utveckling är något som främst bidrar till mervärde på lång sikt, eftersom hållbara alternativ i byggnadsprojekt inledningsvis genererar högre kostnader, men i det långa loppet bidrar till lägre driftkostnader och ett ökat värde för verksamheten. (Rodrigues m.fl., 2012)

1.2 Problemdiskussion

Maas m.fl. (2016) menar på att nyckeln till ett framgångsrikt hållbarhetsarbete främst grundar sig i att integrera två perspektiv. Dessa två perspektiven handlar enligt Maas m.fl. (2016) om att företagens drivkrafter för hållbarhetsarbete antingen kommer inifrån och ut (internt) eller utifrån och in (externt). Det kan följaktligen uppstå problem om det interna- och externa perspektivet inte integreras och förenas till en sammanhängande helhet. Företag kan då riskera att inte hinna anpassa sig i takt till den hållbara utvecklingen. (Maas m.fl., 2016)

Rodrigues m.fl. (2012) beskriver samhällsbyggnadssektorn som den mest betydelsefulla sektorn ur ett ekonomiskt perspektiv, men också den sektorn som påverkar miljön i störst utsträckning i form av miljöskador. Företag inom samhällsbyggnadssektorn står därmed inför

stora utmaningar vad gäller ekonomistyrning och redovisning för hållbarhet, dessutom beskriver KPMG (2020b) att kraven drastiskt ökar beträffande hållbarhetsredovisning för stora företag. Då utmaningen framförallt är att skapa ordning, struktur och processer som underlättar hållbarhetsredovisning. Det kan förekomma problem om företag arbetar hållbart med avsikt att endast tillgodose sina externa intressenter och därmed lägger stor vikt i det externa perspektivet och bortser från det interna perspektivet på grund av att det inte finns något riktigt intresse för hållbarhetsfrågor inom verksamheten. Detta ger både en orättvis bild till allmänheten och företag misslyckas även med integrationen av hållbarhet. (Maas m.fl., 2016)

Det kan uppstå svårigheter för företag att integrera sina hållbarhetsmål i verksamheten (Maas m.fl., 2016). Relationen mellan styrsystem och hållbar utveckling går inte alltid hand i hand, eftersom styrsystem främst arbetar mot ekonomiska mål. Detta kan leda till att finansiella mål och hållbarhetsmål många gånger krockar med varandra vilket kan bli ett problem då hållbarhetsmål ofta prioriteras bort. (Beusch m.fl., 2016) Detta sker främst eftersom många företag fortfarande har en felaktig syn på hållbar utveckling, många företag associerar hållbara alternativ med en större finansiell belastning (Rodrigues m.fl., 2012).

Hållbar utveckling handlar mycket om att kunna se till fördelarna som hållbarhetsarbetet genererar i framtiden. Då FN (2019) understryker att företag som inte arbetar med hållbarhet kommer mötas av negativa konsekvenser framöver. Det kan dock vara problematiskt att se fördelarna på lång sikt som hållbara alternativ genererar vid inledande av ett projekt. Då kostnaderna oftast är högre inledningsvis om hållbara alternativ prioriteras. Detta kan således resultera i att företag inte skapar ett mervärde genom hållbarhet. (Rodrigues m.fl., 2012)

1.3 Syfte

Syftet med denna studien är att undersöka hur ett teknikkonsultföretag inom samhällsbyggnadssektorn arbetar med hållbar utveckling och hur integrationen av hållbarhetsarbetet sker inom verksamheten. Denna studien ämnar också till att undersöka de främsta drivkrafter som ligger bakom företagets hållbarhetsarbete. Vidare syftar uppsatsen till att undersöka vilket mervärde företaget utvecklar genom detta arbete.

1.4 Precisering av frågeställningar

- Hur arbetar ett teknikkonsultföretag med hållbarhetsfrågor och hur integreras detta inom verksamheten?
- Vilka drivkrafter ligger bakom hållbarhetsarbetet och vilket mervärde ger detta arbete?

1.5 Avgränsningar

Den första avgränsningen som gjorts är att studien baseras på endast ett exempel-företag istället för att undersöka flera företag i samma bransch eller jämföra flera företag från olika branscher. Därav kan inte slutsatser dras om en hel bransch, men en förståelse kan skapas för en verksamhet inom branschen. Ytterligare avgränsning uppkom på grund av Covid-19, då intervjuerna skedde via Teams på grund av distanseringen som nu pågår i samhället.

1.6 Disposition

Denna uppsats består av sju kapitel totalt och började med en inledning som upplyste om uppsatsens bakgrund, problem, syfte och frågeställningar. Vidare presenteras den teoretiska referensramen, där redogörs ämnesområdet och förklarar begrepp från tidigare forskning. Därefter presenteras metodkapitlet där de tillvägagångssätt som använts i uppsatsen beskrivs. Hur datainsamling, intervjuer och urval av respondenter har skett, studiens trovärdighet samt vilken analysmodell som använts. Empirikapitlet kommer näst, här redogörs all relevant information som framkommit från våra genomförda intervjuer. Därefter redogörs analysen, här sker en koppling med studiens syfte, den teoretiska referensramen och empirikapitlet. Slutligen presenteras slutsats, en summering av hela uppsatsen med fokus på de viktigaste delarna samt förslag till framtida forskning. Uppsatsen avslutas med referenser och bilagor.

2. Teoretisk referensram

2.1 Ekonomistyrning och hållbarhet

Ekonomistyrning beskrivs som den medvetna styrningen och inverkan av ett företags verksamhet och dess anställda med avsikt att nå ekonomiska mål. Ekonomistyrning avser både utvärdering och uppföljning mot rapporter, planering och bemötande mot oväntade händelser. Belöningar, intern konkurrens och priser är exempel på vad som kan utnyttjas som ekonomiska styrmedel. (Beusch m.fl., 2018a) Malmi & Brown (2008) sammanfattar ekonomistyrning som ett system som består av många olika delsystem som tillsammans på ett ändamålsenligt sätt ska hänga ihop för att uppnå de bestämda mål tillsammans med de strategier som finns. Detta system omfattar olika styrmedel som kallas för "ekonomistyrnings-paketet" och är till för att uppnå mål som företagen har genom kontroll- och styrsystem som i sin tur påverkar individernas beteenden (Malmi & Brown, 2008). Ekonomistyrning för hållbarhet ska stå för modeller, verktyg och metoder som gör att företagen ses som sociala värdeskapare (Beusch m.fl., 2018a).

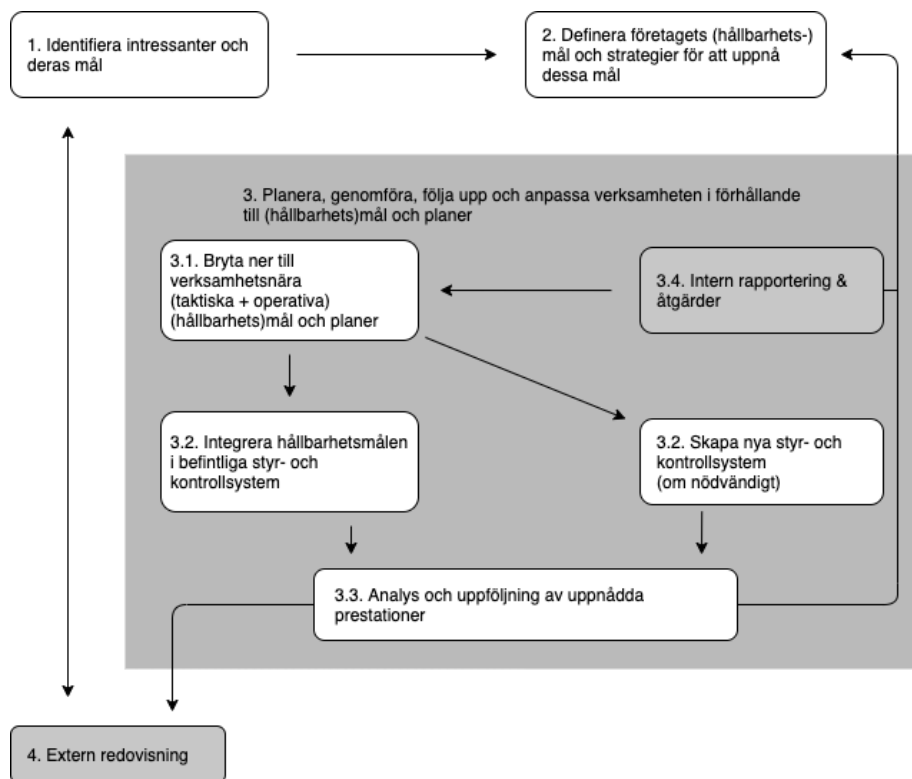
Hållbar utveckling är ett begrepp som har fått stor betydelse, framförallt det senaste decenniet (Beusch m.fl., 2016). Enligt Samhällsbyggaren (2019) kommer betydelsen av hållbar utveckling bara bli mer och mer omfattande med tiden, då det frekvent arbetas mot ett fossilfritt samhälle. Att anses vara ett företag som är hållbart kräver att man bidrar till en samhällsutveckling som är positiv. Av företag krävs det att de kan tillfredsställa det behov intressenterna har och prestera bra över längre period inom ekonomiska, sociala och miljömässiga perspektiv. (Rimmel m.fl., 2018b)

Det finns en följd standarder gällande hållbarhet som kallas Internationella Standardiseringsorganisationen, som förkortas ISO. För att visa utåt att man ständigt arbetar med hållbarhetsfrågor kan företag certifiera sig med ISO. Detta visar vad kunder och leverantörer kan förvänta sig av företaget vad gäller hållbarhet då de har certifierat sig att följa dessa standarder och krav som ISO förespråkar. ISO kommer i flertal serier, och arbetar mot en förbättrad arbetsmiljö, miljö och kvalitet. Det finns ingen lagstadgad reglering på att företag måste certifiera sig inom ISO, däremot finns det företag som aktivt väljer sina leverantörer baserat på om de är certifierade inom ISO eller inte. (Rimmel m.fl., 2018a) Ett övervägande antal företag som är verksamma inom samhällsbyggnadssektorn använder sig av två specifika standarder, nämligen ISO 14001 och ISO 9001 (Svensk Certifiering, u.å.). Rimmel m.fl. (2018a) beskriver ISO 14001 som motsvarar specifikationer för miljöledningssystem och ISO 9001 som motsvarar kravspecifikationer för kvalitéledningssystem. ISO 14001 fungerar som en modell framtagen för att reducera miljöpåverkan med hjälp av miljöpolicy, planera, utföra planerade handlingar, uppföljning samt förbättra. ISO 9001 handlar istället om förmågan att leverera hållbara produkter och tjänster för att tillfredsställa kundernas behov. (Rimmel m.fl., 2018a)

Ytterligare hjälpmedel som bidrar till större förståelse och bättre kommunikation vid hållbarhetsredovisning är GRI:s direktiv. GRI står för Global Reporting Initiative och är ett världsomfattande standardiseringsorgan. GRI förser företag med verktyg och bidrar till en mer transparent hållbarhetsredovisning. GRI hjälper också till att förbättra förhållandet mellan företag och intressenter då företag får hjälp och riktlinjer av vilken information som är relevant för intressenterna. (KPMG, 2020a) Det blir allt mer vanligt att företag använder sig av GRI, och enligt KPMG (2020a) är det hela 74% av 250 stora företag i världen som har applicerat GRI i sin hållbarhetsredovisning, i Sverige är det 66% av 100 stora företag som gått samma väg.

2.2 Integrering av hållbarhet

Tidigare forskning menar på att huvudfrågor inom ekonomistyrning för hållbarhet är hur systemen utformas och hur samspelet sedan utvecklas och fungerar (Beusch m.fl., 2018a). Beusch m.fl. (2018a) beskriver att skapande av ekonomistyrningssystem för hållbarhet kan sammanfattas i fyra steg, där största fokus kommer ligga på steg tre. För att få en bra förståelse görs en kort beskrivning av alla fyra stegen (Beusch m.fl., 2018a).



Figur 2.1. Skapandet av ekonomistyrningssystem för hållbarhet enligt Beusch m.fl. (2018a) egen tolkning.

Steg ett är att identifiera vilka intressenter företaget har och vad de har för mål och intressen. Efter att ha identifierat intressenterna enligt steg ett ska det utformas hållbarhetsmål som företaget vill uppnå samt *hur* målen ska uppnås, med vilka strategier. I steg två gäller det att ha en helhetsbild då de nya hållbarhetskraven som ställs kan konkurrera mot företagets

finansiella mål. Här kan det därför behöva göras prioriteringar. (Beusch m.fl., 2018a) Det tredje steget är ekonomistyrningens kärnområde, vilket är planering, genomförande, uppföljning och att förhålla företaget till strategier och hållbarhetsmål. Steg tre bryts ner i fyra delmoment, där delmoment ett är där de strategiska målen bryts ner till mål och planer som är mer operativa och taktiska. Det andra delmomentet är då hållbarhetsmålen ska integreras i antingen befintliga kontroll- och styrsystem eller om det är nödvändigt, nya kontroll- och styrsystem. Integrationen av hållbarhetsmål ses som en av de viktigaste pusselbitarna för snabbt ställa om till en hållbar utveckling och därför läggs det mycket fokus på just detta i denna studie. (Beusch m.fl., 2018a)

Integration av hållbarhetsmål kan ske på många olika sätt men Beusch m.fl., (2018b) tar upp en uppmärksam integrationsuppdelning som består av tre olika strukturella typer där huvuddimensionerna är människa och struktur. En grundförutsättning för att företag effektivt ska klara av att arbeta mot hållbarhet är att integrera *kognitiva strukturer* (Beusch m.fl., 2018b). Beusch m.fl. (2018b) förklarar kognitiva strukturer som människors tankesätt, attityder och värderingar, medan Merchant & Van der Stede (2017) istället benämner liknande struktur som kulturell- och social styrning. Värderingar, kulturella vanor och sociala normer är det som binder styrsystemet (Merchant & Van der Stede, 2017). Vid integration av kognitiva strukturer är det viktigt att man arbetar mot ett synsätt som är gemensamt och hur man vill ställa sig till det. I denna typ av integration finns det två olika kognitiva tankesätt hos personer - *business case* och *paradoxical case*. Kortfattat förklarar innebär business-case-tänkande att man endast genomför sådana investeringar för hållbarhet som är ekonomiskt lönsamma. Paradoxical-case-tänkande innebär att man främst tillgodoser samhällets nödvändiga frågor och åsidosätter business-case. Forskare menar på att man bör se det utifrån ett paradoxical-case då sociala och miljömässiga hållbarhetsmål kan vara motsägelsefulla jämfört med lönsamhetsmål. "Business-case-tänk" har de flesta traditionellt skolade ekonomicheferna, controllers och ekonomistyrare. (Beusch m.fl., 2018a)

En annan typ av struktur som tas upp av Malmi & Brown (2008) är organisatoriska strukturer som inkluderar organisatoriska- och bolagsstrukturer, samt organisationens procedur och policys. Detta kallas för administrativ kontroll och finns längst ner i Malmi & Browns (2008) styrpaket. Integrationen betyder att man definierar och strukturerar ansvarsområden som är organisatoriska samt procedurer och policys så att man är verksam på ett integrerat sätt. Kunskap och information om hållbarhetsfrågor ska även finnas hos de som har huvudansvar för det finansiella området och inte endast hos de som är experter på hållbarhetsfrågor. Det handlar därmed om att skapa en gemensam ansvarsstruktur och praktik. (Malmi & Brown, 2008)

Den organisatoriska strukturen kan liknas med vad Merchant & Van der Stede (2017) beskriver som handlingsstyrning. Handlingsstyrning är kort beskrivet när personalens handlingar styrs genom att vissa processer och regelverks måste följas eller genom att förhindra vissa handlingar (Merchant & Van der Stede, 2017). Beskrivningen av handlingsstyrning inkluderar enligt Merchant & Van der Stede (2017) främst tre olika

”former”, beteendebegränsning, “preaction reviews” och handlingsansvar.

Beteendebegränsningar där syftet är att försöka motverka att människor inte gör saker som inte borde göras. ”Preaction reviews” handlar mer om att man måste fråga innan man får göra något. Skälet till detta kan vara att man vill ha en helhetsbild för hela verksamheten så att inte bara en avdelning beaktas. Handlingsansvar handlar om att bestämma handlingar som är acceptabla eller oacceptabla. (Merchant & Van der Stede, 2017)

Den tredje och sista strukturen är den tekniska integrationen som är en sammansättning av tekniska och materiella strukturer men även strukturer som är social och kunskapsbaserade. I traditionell ekonomistyrning är teknisk strukturkärnan. Den tekniska integrationen går ut på att försöka få förenade beräkningsgrunder och lösningar som är tekniska. Till skillnad från exempelvis den kognitiva strukturen som främst har en informell karaktär, har teknisk struktur en mer formell karaktär, det vill säga ett traditionellt ekonomistyrnings- och redovisningssystem, men även tekniker och verktyg förknippade med till exempel ett kalkylsystem, balanserat styrkort eller budgeteringsmetod måste omfattas av de nya hållbarhetsmålen. Det främsta syftet är att skapa informationssystem och kanaler som gör det möjligt för insamlandet, undersökningen och uppföljningen av underlag till förslagsvis avvikelsetanalyser, prestationsmätning och beslutfattande. (Beusch m.fl., 2018b)

En fullständig integration är när dessa tre strukturerna överlappar varandra. Detta kan uppnås när alla hållbarhetsfrågor värderas lika högt av alla medarbetare (kognitivt), eller när systemtekniska lösningar tillämpas som gör det möjligt med en teknisk integration av ekonomisk- och hållbarhetsinformation samtidigt som de arbetar integrerat (organisatoriskt). Detta kräver att företaget “levererar” tekniskt integrerade verktyg och lösningar där nya budgeteringsmodeller är inkluderat (tekniskt). Att ha en överlappning av alla strukturer kan i praktiken anses som väldigt svårt, men det behöver inte heller alltid vara nödvändigt. (Beusch m.fl., 2018b)

De två sista delmomenten fokuserar på uppföljning och analys av de hållbara prestationer som utförts för att sedan komma upp med förslag om lösningar till förbättringar samt intern rapportering. Det sista steget i skapandet av ett ekonomistyrningssystem för hållbarhet, steg fyra, är där den externa rapporteringen sker, det vill säga hållbarhetsredovisning. (Beusch m.fl., 2018a) Hållbarhetsredovisning blev obligatoriskt för stora företag i Sverige i juli 2016 (KPMG, 2020b).

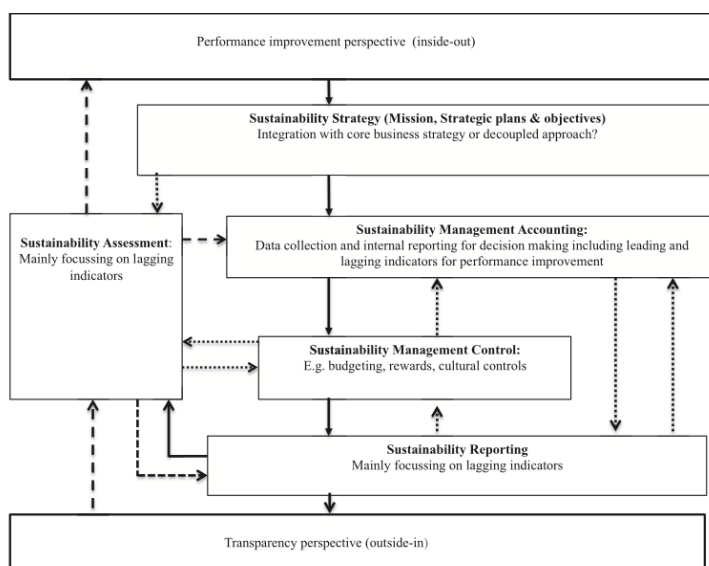
Dessa fyra steg förklarar hur skapandet av ett ekonomistyrningssystem för hållbarhet kan se ut. Det är viktigt att företag tydligt uttrycker hållbarhetsstrategier och hållbarhetsmål som presenterar vad företaget vill åstadkomma i praktiken. Om strategierna och målen är tydliga blir det enklare att implementera och genomföra dem på alla nivåer och detta blir därför viktigt att ha vetskap om i vår studie. (Beusch m.fl., 2018a)

2.3 Drivkrafter bakom hållbarhetsarbetet

Maas m.fl. (2016) menar på att integration kommer från två olika håll: inifrån och ut eller utifrån och in. Som tidigare nämnt när det gäller redovisning och hållbarhet skiljer sig det externa och interna perspektivet åt då de har olika syften (Maas m.fl., 2016). En enklare tolkning av de två olika perspektiven presenterats i forskning gjord av Maas m.fl. (2016). Figuren nedan illustrerar de olika perspektiven och hur de bör förenas till en sammanhängande helhet. Inifrån- och ut-perspektivet visas med hjälp av de heldragna linjerna och utifrån- och in-perspektivet visas med hjälp av de streckade linjerna. De linjer som är ”prickiga” visar de länkar som saknas för att skapa integration av *Sustainability Assessment, Management accounting, Management Control och Reporting*. (Maas m.fl., 2016)

244

K. Maas et al. / Journal of Cleaner Production 136 (2016) 237–248



Figur 2.2. Inifrån- och ut-perspektivet och utifrån- och in-perspektivet utifrån Maas m.fl., (2016) ramverk.

Inifrån och ut, det vill säga det interna perspektivet, betyder att hållbarhetsarbetet baseras på en egen vilja inifrån företaget snarare än tryck utifrån. Företagets strategi styr arbetet med hållbarhet, samt hur de rapporterar och mäter detta. Perspektivet börjar med konkreta målsättningar och hållbarhetsstrategier (*Sustainability Strategy*) som ska implementeras i företaget med hjälp av kontroll- och styrverktyg (*Management Accounting and Management Control*). Detta kan vara kalkylering, prestationsmätning och budgetering. Därefter framställs en hållbarhetsredovisning (*Sustainability Reporting*), som ska visa en övergripande bild av hur det går för företaget och hur prestationen sett ut i de olika delarna. Hållbarhetsredovisningen sammanfattas sedan och utvärderas (*Sustainability Assessment*) för att ge underlag för kommande förbättringar (*Sustainability Strategy*), men går även vidare ut externt. (Maas m.fl., 2016)

Utifrån och in, det vill säga det externa perspektivet, betyder istället att omvärldens krav på transparens påverkar ett företags handlande och utgångspunkten är trycket från de externa intressenterna. För att intressenterna ska få den information de vill ha ska detta rapporteras i en hållbarhetsredovisning. För att rapporteringen ska lyckas integreras med de interna processerna och på så sätt underlätta hållbarhetsarbetet, krävs det att företagen utvecklar och förbättrar sina interna styrmedel, både gällande mätningen och hur styrningen kring det ska konstrueras. I figuren ovan ser vi begreppen "*Management control*" som är styrningen och "*Management accounting*" som är mätningen. Tillsammans står de två engelska begreppen för det svenska samlingsbegreppet *ekonomistyrning*. Företag behöver utveckla en strategi som är hållbar och som även går ihop med kärnverksamheten för att detta ska leda till en effektiv integrering. Fokus ligger således främst på jämförbarhet och transparens samt på att företaget följer standarder och redovisningsregler. (Maas m.fl., 2016)

Maas m.fl. (2016) menar på att det är viktigt att perspektiven förenas till en sammanhängande helhet. För att nå upp till en snabbare och större anpassning till den hållbara utvecklingen i samhället krävs det att företag har en inre och yttre effektivitet samt en utvecklad styreffekt när det gäller sociala, ekonomiska och miljömässiga frågor (Beusch m.fl., 2018). Även Lozano m.fl. (2016) belyser att det är viktigt att när det kommer till hållbarhetsarbete att ha en helhetssyn, det vill säga ett synsätt som är holistiskt. Arbetet med hållbarhet måste stärkas av styrning och strategier. Enligt Beusch m.fl. (2018) ökar kraven på transparens i dagens samhälle allt mer (externa perspektivet) vilket i sin tur leder till bättre prestationer (interna perspektivet).

2.4 Mervärde i relation till hållbar utveckling

Mervärde beskrivs som ett komplext och brett begrepp. Både mervärdets roll och definition har förändrats över tid. Det har uppkommit svårigheter med att definiera och att tillämpa i olika situationer då begreppet har använts på ett olämpligt sätt och i alldeles för många situationer där det egentligen inte passar. Begreppet mervärde saknar en gemensam definition och har varierande betydelser beroende på vem som använder det och därmed förlorar mervärde också sin betydelse. (De Chernatony m.fl., 2000) En tolkning av begreppet mervärde är möjligheten att ta högre priser för en produkt eller tjänst. Om kunderna anser att produkten eller tjänsten bidrar till något bra så är man villig att betala mer, eller anser att produktens eller tjänstens fördelar överväger dess kostnader. Det ses också som en konkurrensfördel, då man kan leverera något som är överlägset gentemot andra. (De Chernatony m.fl., 2000)

Hur hållbar utveckling genererar ett mervärde finns det olika syn på. Det handlar mycket om vem som ser fördelarna med hållbarhet och hållbar utveckling och vem som är beredd att inledningsvis betala högre kostnader för hållbara alternativ såsom hållbara produkter, hållbara byggnader eller hållbara hem. Man ser inledningsvis inte alltid fördelarna på lång sikt som det bär med sig. Det måste vara ömsesidigt för både köpare och säljare att hållbarhet är viktigt för att ett mervärde ska uppstå. (Rodrigues m.fl., 2012) Maas m.fl. (2016) nämner

istället att företag kan skapa värde genom att integrera rapportering. Det kan skapa värde på så sätt att det stärker den kulturella hållbarheten och identiteten hos företag. Om företag väljer att inte integrera hållbarhet i deras ledningsbeslut kommer detta inte ge positiva effekter och inte heller skapa ett värde för samhället. (Maas m.fl., 2016)

Hållbarhet är något som kan generera mervärde, då många VD:ar ser det som nyckeln till framgång (Maas m.fl., 2016). De utmärkande egenskaperna som en produkt eller tjänst innehar kan förändras men mervärdet kvarstår. De Chernatony m.fl. (2000) betonar att för att uppnå hållbara mervärde krävs internt arbete och interna processer, det är därmed dessa processer som skapar hållbara mervärden. Det är då de immateriella mervärden som förmodas vara mest hållbart, såsom företagets varumärke, goodwill och dessa arbetas fram genom interna processer. Det är därav mervärdet som bidrar till kundens val av varumärke. (De Chernatony m.fl., 2000)

Rodrigues m.fl. (2012) poängterar att mäta värdet är en fråga om skicklighet, vilket gör att det därför är otroligt komplext att sätta ett värde på hållbarhet och energieffektivitet i anknytning till byggnader. Enligt Rodrigues m.fl. (2012) finns det en ökande efterfrågan på energieffektiva kontor, och det är när efterfrågan har större omfattning än utbudet om priserna ökar. Dock är det är flertal andra faktorer såsom placering, pris och att produkten eller tjänsten finns tillgänglig är faktorer som också spelar roll behöver det inte vara hållbarhetsaspekter som i slutändan blir det avgörande. Trots detta skriver Rodrigues m.fl. (2012) att hållbarhet kan gynna marknadsföringen av byggnader. Hållbarhet bidrar i sin tur till lägre driftkostnader, men det är enklare för utvecklare att se kostnaderna som inleds vid ett byggprojekt än att se till det långa loppet där fördelarna med hållbarhet utspelar sig. Ytterligare är medarbetarnas välmående starkt kopplat till hållbara byggnader vilket också spelar en viktig roll och är en motiverande faktor mot hållbar utveckling. (Rodrigues m.fl., 2012) Energieffektivisering har också visat sig vara en utveckling som media har riktat sig mot. Det har visat sig ge en utvidgad betydelse då företag tar sitt ansvar gentemot miljö och hållbarhet. Rodrigues m.fl. (2012) diskuterar både byggnader av bostäder och kommersiella byggnader. I både små och medelstora företag inom fastighetsbranschen anser mer än hälften att det finns en risk med höga driftskostnader och ser det därför fördelaktigt att arbeta mot lägre driftskostnader och därefter bli mer hållbara. Det är inte bara världen och företag som kommer gynnas av energieffektivisering utan det gör även en stor tjänst till individen ur ett ekonomiskt perspektiv. (Rodrigues m.fl., 2012)

2.5 Analysmodell

I denna studie berörs främst tre huvudområden, dessa är integration av hållbarhet, drivkrafter till hållbarhetsarbetet och vilket mervärde detta hållbarhetsarbete kan bidra till. För att kunna reflektera och analysera dessa huvudområden, men även jämföra datan i den teoretiska referensramen med den empiriska datan, ligger två analysmodeller till grund för analysarbetet och hur analyskapitlet är utformat.

Den första analysmodell som presenteras utgår ifrån litteraturen skriven av Beusch m.fl. (2018) och illustrerar skapandet av ekonomistyrning för hållbarhet. Den andra analysmodell baseras på ramverket av Maas m.fl. (2016) där fokus ligger på drivkrafterna bakom hållbarhetsarbetet och hur integreringen av hållbarhetsarbetet fungerar. Båda dessa modeller har presenterats i den teoretiska referensramen ovan. Vad gäller mervärde i relation till hållbarhetsarbete har ingen modell utformats, utan där har istället samband mellan följande termer sökts, "hållbarhetsarbete" och "mervärde".

Att använda dessa analysmodeller har bidragit till en bättre översiktssbild gällande vad som beskrivits i den teoretiska referensramen tillsammans med den empiriska datan och visar även hur dessa hänger ihop. Det har även underlättat vid förståelse och kopplingar associerade till studiens syfte och frågeställningar.

3. Metod

3.1 Datainsamling

Denna studie började med val av problemområde, då val gjordes utifrån vad vi finner intressant men också vad som anses viktigt. Det är viktigt att skapa en djupare förståelse för ämnet som valts då hållbarhet är något som är aktuellt i dagens samhälle. Efter att problemområde valts påbörjades insamling av data och i denna studie har datainsamling skett genom både primär- och sekundärdata. Primärdatan utgör den forskning som har samlats in baserat på den valda forskningsmetod som presenteras nedan. Sekundärdata som använts utgår ifrån vetenskapliga artiklar och litteratur. För att hitta relevanta vetenskapliga artiklar har sökfunktionen på Göteborgs Universitetsbibliotek använts. Ämnesord som användes var främst “sustainability”, “integrating” och “added value”. Ytterligare material som använts för datainsamling är hemsidor, hållbarhetsredovisningar och årsredovisningar från det valda företaget som presenteras nedan i avsnitt 3.3.

3.2 Forskningsmetod

Den forskningsmetod som använts i studien är intervjuer, då detta är ett bra instrument att tillämpa vid en kvalitativ forskningsmetod. En faktor som skiljer kvantitativ metod och kvalitativ metod åt, är att kvantitativ metod sker på avstånd medan kvalitativ metod istället sker på plats (Bryman & Bell, 2013). Främsta anledningen till val av metod var för att matcha studiens syfte som är att få en djupare förståelse hur respondenterna ser på, arbetar med och upplever forskningsområdet. Uppsatsen ämnar bland annat till att undersöka och få förståelse för hållbarhetsarbetet inom teknikonsultföretag. Därav är inte generalisering något att föredra, då syftet istället är att få en kontextuell förståelse.

Vid semistrukturerade intervjuer fanns även möjligheten att föra en diskussion med respondenterna för att kunna gå djupare in på vissa frågor som ansågs intressanta och givande. På så sätt kunde även oklarheter elimineras då det fanns möjlighet för följdfrågor och svar på frågorna kunde tydliggöras.

Denna uppsats utgör en fallstudie, vilket betyder att en djupgående insikt ska uppnås. Undersökningen har som utgångspunkt en händelse eller ett ämnesområde med avsikt att skapa uppfattning och ge bidrag till utveckling av teori. (Bryman & Bell, 2013) Denna forskningsmetod kan reflekteras inom uppsatsens valda ämne hållbar utveckling som står i stort fokus för företag och i dagens samhälle.

3.3 Urval

Efter att ha granskat många olika företag och deras hemsidor så landade valet av företag till slut på Bengt Dahlgren Göteborg AB. Faktorer som väckte ett intresse var deras hemsida och engagemang för hållbar utveckling och det faktum att de blev utsedda till Sveriges bästa

arbetsgivare år 2018 och tidigare år branschens bästa arbetsgivare. Ytterligare en faktor som bidrog till att Bengt Dahlgren Göteborg AB valdes är teknikkonsultbranschen som de arbetar inom. Denna branschen ingår i samhällsbyggnadssektorn, som är en sektor som står inför stora hållbarhetsutmaningar då de arbetar mot ett fossilfritt samhälle 2045 (Samhällsbyggaren, 2019). Vid kontakt med företaget var första intrycket väldigt välkomnande och de verkade positivt inställda till de idéer som framfördes.

Bengt Dahlgren AB är en koncern med flera bolag runt om i Sverige. I denna studien kommer fokus ligga på Bengt Dahlgren Göteborg AB. För att underlätta för läsarna benämns Bengt Dahlgren Göteborg AB endast som Bengt Dahlgren. När studien syftar på hela koncernen eller något av de andra systerbolagen så kommer dess fulla namn anges så att det enkelt ska gå att skilja på vilket bolag det informeras om.

Urval av respondenter kan ha stor betydelse till utfallet, både hur de valdes ut och antal intervjuer som har genomförts (Bryman & Bell, 2013). Respondenterna i denna studie valdes ut genom vad Bryman & Bell (2013) beskriver snöbollseffekten. Detta betyder att VD:n för Bengt Dahlgren Göteborg AB kontaktades, som i sin tur skickade oss vidare till potentiella respondenter som alla har någon koppling till ekonomi- och hållbarhetsarbete. I denna studien har sammantaget fyra intervjuer utförts. Ju större urval desto större förståelse så givetvis hade studien kunnat få en bättre bild om fler intervjuer utfördes. Då samtliga respondenter i denna studien på ett eller annat sätt är involverade i företagets ekonomi- och hållbarhetsarbete gjordes en bedömning att antalet intervjuer är tillräckligt stor beträffande studiens syfte. Detta grundades på den kompetens som respondenterna besitter inom ämnet.

3.3.1 Intervjuer

Som tidigare nämnt har studiens forskningsmetod baserats på intervjuer, semistrukturerade intervjuer för att vara mer specifik. Detta betyder att utgångspunkt har varit en intervjuguide som är utformad efter tidigare forskning och uppsatsens referensram. Frågorna ställdes med intentionen att behandla områden som är relevanta för att kunna uppfylla syftet och besvara frågeställningarna. Frågorna har varit relativt öppna och på så sätt kunde följdfrågor ställas och därav erhålla en djupare förståelse. Vid varje intervju avsattes en timma och hölls därmed inom den bestämda tidsramen vid varje intervju. En intervju utfördes innan på en testperson för att säkerställa att inte gå över den satta tiden, samt att det fanns utrymme för följdfrågor under intervjuens gång.

Bemötandet under intervjuerna var positivt då respondenterna visade ett intresse och engagemang genom hela processen. På grund av pågående samhällssituation, Covid-19, kunde inte intervjuerna genomföras på plats och fick istället ske via Teams, som är ett online möte. En sådan förändring har varit viktig att ha i åtanke vid analysering av intervjuerna, då det bidrar till en avgränsning. Det finns inte samma möjlighet att kunna tolka kroppsspråk och reaktioner hos respondenterna. Möjligheten att uppleva företagskulturen på arbetsplatsen uteblev därmed också.

Efter att alla intervjuer genomförts skickades ett mail ut till samtliga respondenter med några kompletteringsfrågor. Dessa kompletteringsfrågor redovisas längst ner under den ursprungliga intervjuguiden. Att skicka ut kompletteringsfrågor bidrog till en ytterligare förståelse vilket var värdefullt för studiens syfte.

| Intervjuperson | Typ av intervju | Längd på intervju | Datum | Kompletteringsfrågor |
|----------------|-----------------|-------------------|------------|----------------------|
| Respondent 1 | Teamsmöte | Ca 45 minuter | 2020-05-04 | JA |
| Respondent 2 | Teamsmöte | Ca 40 minuter | 2020-05-04 | NEJ |
| Respondent 3 | Teamsmöte | Ca 45 minuter | 2020-05-05 | JA |
| Respondent 4 | Teamsmöte | Ca 35 minuter | 2020-05-06 | JA |

Figur 3.1. Denna tabell visar en överblick av intervjuerna som genomförts.

3.4 Databearbetning

Intervjuerna skedde under inspelning och samtliga intervjuer transkriberades därefter. Efter transkriberingen lästes de nedskrivna texterna igenom och sammanställdes ytterligare en gång i en egenutformad mall där frågor och svar delades upp utifrån vad som ansågs mest relevant utifrån studiens ändamål. För att lyckas få fram detta gjordes en systematisering av texten med hjälp av kodning som är en metod rekommenderad av Bryman & Bell (2013). Detta innebär att nyckelord, betydelsefulla meningar och citat valdes ut ur de transkriberade intervjuerna och fördes in i mallen, och parades därefter ihop med de andra nyckelorden från samtliga transkriberade intervjuer. Detta gav en bra överblicksbild, vilket gjorde det enklare att sedan sammanställa datan i empirikapitlet. Detta är därmed förklaringen till varför vissa frågor som finns med i intervjuguiden inte tas upp i empirikapitlet. Utformningen av empirikapitlet följer liknande struktur som i den teoretiska referensramen, vilket också är fallet för analyskapitlet. Detta gjordes för att förenkla läsningen.

3.5 Studiens trovärdighet

För att säkra kvalitén och trovärdigheten av studien har några redskap använts relaterade till intervjuerna. I denna studien har kvalitén säkerställts genom inspelning, transkribering och etiska principer. En etisk princip är att säkerställa att respondenten var medveten om att ljudinspelning förekom, därmed inleddes varje intervju med att informera om det. Inspelning skedde för att inte glömma bort vad som sagts och för att tolkningen ska bli tillförlitlig då materialet kunde spelas upp flertal gånger efteråt. Två inspelningsverktyg användes och anteckningar i form av stödord skrevs ner under intervjuernas gång. Detta gjordes som en kvalitetsåtgärd ifall att en inspelning skulle krångla under själva intervjun. Inledningsvis informerades även studiens syfte för respondenterna, information om att inga namn kommer nämnas i studien framgick också. Intervjufrågorna var utformade på ett tydligt sätt så de inte på något sätt skulle vilseleda. Detta är principer som har följts noggrant, främst för att respondenterna ska känna sig trygga och nöjda med oss som intervjuare men också med

intervjun i sin helhet. Målet med dessa principer var därav att utföra en ärlig och bra intervju att kunna vara tillfreds med. Dessutom är det principer som ökar kvalitén trovärdigheten i studien. Detta är ett tillvägagångssätt som rekommenderas av Bryman & Bell (2013).

Eftersom intervjuer har skett med personal från samma verksamhet hölls intervjuguiden hemlig tills dess att intervjuerna genomfördes, det vill säga personerna som har intervjuats fick inte ta del av frågorna innan intervjun. Detta är något som Bryman & Bell (2013) förespråkar, då det ökar trovärdigheten eftersom det inte finns någon möjlighet för respondenterna att prata ihop sig eller diskutera frågorna i förväg. Det ger mer ärliga svar. Bryman & Bell (2013) beskriver detta sätt som intern validitet.

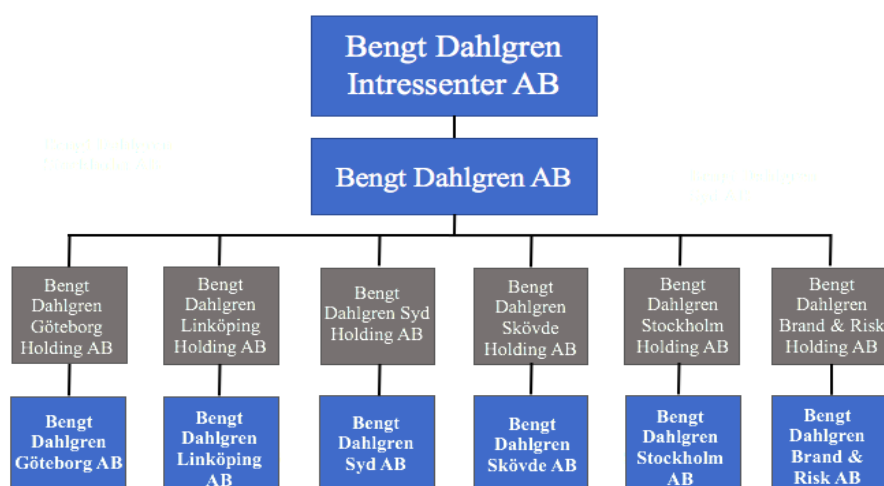
Ytterligare faktor som stärker studiens kvalitét och trovärdighet är källkritik. Denna studien baseras på olika källor, hemsidor, litteratur och vetenskapliga artiklar som tidigare nämnt. Det kan finnas forskare som har kommit fram till olika slutsatser eller också har olika vinklar på sin forskning, vilket har bidragit till att studien fått ett betydligt större perspektiv då flera olika källor använts. För att öka trovärdigheten och kvalitén på de vetenskapliga artiklarna som använts i denna studien har endast artiklar som är "peer reviewed" använts. Detta betyder således att artiklarna har granskats innan de har publicerats offentligt. En av artiklarna har dock begränsad relevans då den är två decennier gammal. I uppsatsen har detta tagits i beaktning och därmed baseras inte den delen i uppsatsen endast på denna källa utan kombineras med en mer aktuell källa.

Vid bedömning om hur trovärdiga uppsatsens övriga källor är har källkritik i enlighet med Rienecker & Stray Jørgensen (2014) baserats på vem som publicerat källan, vilken organisation, myndighet eller företag som står bakom informationen, när i tiden källan har publicerats och vad syftet med källan är, det vill säga varför är den publicerad samt vad den innehåller. Vilket ger en tillförlitlig grund i ämnet och bidrar även till att studiens trovärdighet stärks.

4. Empiri

4.1 Företagspresentation

Bengt Dahlgren Göteborg AB benämner sig själva som ett av Sveriges ledande oberoende privatägda teknikonsultföretag som arbetar inom samhällsbyggnadssektorn. De beskriver även sig själva som ett företag som aktivt arbetar med hållbarhetsfrågor (Bengt Dahlgren, 2020). Bengt Dahlgren Göteborg AB ingår i koncernen Bengt Dahlgren AB, som i en förenklad figur presenteras nedan där Bengt Dahlgren Intressenter AB utgör koncerndelägare. Koncernen grundades år 1952 och består idag av sex bolag i samverkan. För varje bolag i koncernen finns ett motsvarande holdingbolag vilket är företag som inte bedriver egen verksamhet utan de består huvudsakligen för ägande av aktier eller har andelar i andra bolag. I koncernen finns det en ledningsgrupp som ansvarar för utveckling, ledning och samordning av koncernens verksamhet. För respektive bolag i koncernen finns det en VD, det vill säga att varje bolag har sin egen ledning. Idag har Bengt Dahlgren cirka 550 medarbetare inom koncernen som arbetar främst inom landet men även internationellt. De har flera år i rad bland annat fått utmärkelsen som branschens bästa arbetsgivare och är ett av många företag som har applicerat ISO-certifiering i sin hållbarhetsredovisning. Koncernen Bengt Dahlgren är certifierade inom ISO 14001 och 9001 (Bengt Dahlgren, 2018a). Flera av Bengt Dahlgrens kontor är dessutom kranmärkta sedan 2018 och målet för koncernen är att alla kontor ska bli kranmärkta. Detta är en hållbarhetsmärkning och betyder att arbetsplatsen är fri från flaskvatten. (Bengt Dahlgren, 2018b) Vårt fokus i denna studien kommer vara på företaget Bengt Dahlgren Göteborg AB, som är ett av systerbolagen i koncernen och är positionerad i Mölndal. Som tidigare nämnt kommer Bengt Dahlgren Göteborg AB fortsättningsvis benämnas som endast Bengt Dahlgren.



Figur 4.1. Organisationsschema.

Bengt Dahlgren har hållbarhetsredovisning på koncernnivå som främst riktar sig mot externa intressenter men även interna. Hållbarhetsredovisningen tas fram av Bengt Dahlgrens hållbarhetsgrupp och den finner man på deras hemsida. Företagets hållbarhetsgrupp arbetar med frågor gällande deras hållbarhetsmål, ISO-certifieringar, hållbarhetspolicy och hållbarhetsvecka. Rapporten är upprättad i enlighet med GRI:s riktlinjer för hur företag ska redovisa sitt hållbarhetsarbete på ett strukturerat och jämförbart sätt. (Bengt Dahlgren, 2018a) Den information från Bengt Dahlgrens hållbarhetsredovisning som är mest väsentlig för studien kommer att kompletteras till intervjun nedan.

4.2 Integrering av hållbarhet

För att Bengt Dahlgren ska kunna anpassa verksamheten efter samhällets förändringar och utmaningar krävs det att alla deltar med vilja, kunskap och engagemang. I det kontinuerliga hållbarhetsarbetet är en viktig del att samverka med företagets intressenter för att hitta ett sätt mot en samhällsutveckling som är hållbar. Detta görs genom en omvärldsanalys som är grunden till företagets prioriteringar. Analysen används för att företaget ska få en uppfattning om vilka förväntningar omvärlden har och på så sätt tillsammans med företagets intressenter hitta kreativa och innovativa sätt i arbetet och utvecklingen med hållbarhet. Det första steget är att ha en intressedialog. I Bengt Dahlgrens hållbarhetsredovisning presenteras även de högst prioriterade intressenterna som har identifierats och tagits fram av ledningsgruppen i Bengt Dahlgrens koncern. Dessa är medarbetare, kunder, framtida medarbetare och intresseorganisationer. (Bengt Dahlgren, 2018a, s.11) Anledningen till att medarbetare är en av de intressenter som är högst prioriterad beskrivs bland annat vara för att det ska generera i att företaget mår bra och en ökning av lönsamheten.

“Mår våra medarbetare bra mår företaget bra.” (Bengt Dahlgren, 2018a, s.22)

Att kunder är en prioriterad intressegrupp framkommer på många ställen i rapporten och då är den stora utmaningen är att möta kundens behov.

“Målet ha alltid varit att möta kundernas behov och erbjuda tjänster anpassade till samhällets krav, önskemål och utmaningar.” (Bengt Dahlgren, 2018a, s.3)
“Vad vill våra kunder ha, eller ska vi kanske ställa frågan: Vad behöver kunderna ha?” (Bengt Dahlgren, 2018a, s.3)

Enligt samtliga respondenter arbetar Bengt Dahlgren frekvent med hållbarhetsarbete, både i enskilda företag och på koncernnivå. En stor del av Bengt Dahlgrens hållbarhetsarbete är baserat på hur de väljer att arbeta i sina projekt. Samtliga respondenter ansåg även att det är i byggprojekten bolaget kan göra störst skillnad, vilket bolaget arbetar med i sin vardagliga verksamhet och där det sker på ett naturligt sätt. Källsortering av papper och matavfall är sin sak men att källsortera i större omfattning i projekten gör ett betydligt större avtryck ur miljömässiga synpunkter. Utöver det så arbetar man även med att välja de material och produkter som är mest hållbara i projekten och försöker även energieffektivisera för mest

hållbara resultat. Det är även i byggprojekten den mest tydliga kopplingen kan göras med Bengt Dahlgrens hållbarhetsarbete, då med hållbarhetsmålen i åtanke.

Utifrån diskussioner mellan medarbetare under två workshops tillfällen har företagets hållbarhetsmål och hållbarhetspolicy arbetats fram. Bengt Dahlgren koncernen har tre övergripande hållbarhetsmål på koncernnivå som gäller åren 2019 till 2021. Dessa mål är följande:

*“Ökad hållbarhet i projekt - uppföljning av klimatpåverkan i våra projekt”,
“Minskad miljöpåverkan - halverade utsläpp av växthusgaser till 2021”,
“Medveten arbetsplats - nöjda medarbetare, 35% kvinnliga medarbetare på alla nivåer 2025.” (Bengt Dahlgren, 2018a, s.14)*

Enligt Bengt Dahlgrens hållbarhetsredovisning tycker medarbetarna att det som arbetats in i deras hållbarhetspolicy är vad som är viktigast medan kunderna tycker att det som är viktigast är hållbarhet i projekten, personalens kompetens, klimatpåverkan och energieffektivisering. (Bengt Dahlgren, 2018a, s.11) Där Bengt Dahlgren som koncern anser att de själva kan göra största hållbarhetsnytta är i deras projekt och även tillsammans med sina kunder. (Bengt Dahlgren, 2018a, s.8) Bengt Dahlgren hållbarhetspolicy är enligt följande:

“Våra engagerade medarbetare erbjuder tillsammans med medkonsulter och entreprenörer en helhetslösning som bidrar till ett mer hållbart byggande. Vi gör det lönsamt för våra kunder att vara hållbara. Bengt Dahlgren AB är en föregångare i samhället som leder branschen i en mer hållbar riktning. Vi lever som vi lär! Vi erbjuder en attraktiv arbetsplats med spännande utmaningar och med möjlighet för den enskilda medarbetaren att bidra till det hållbara samhället. Vi har en social hållbarhetsmiljö och ett bra ledarskap med tydlig omsorg om våra medarbetare. Vi strävar efter att spegla samhällets mångfald och att vara det mest jämställda företaget i branschen på samtliga befattningsnivåer. Vi arbetar tillsammans med våra leverantörer för att köpa in hållbara produkter.” (Bengt Dahlgren, 2018a, s.10)

Bengt Dahlgren har bland annat implementerat en policy vad gäller resande inom tjänst. Denna policy innebär att man främst ska resa kollektivt med buss eller tåg. Då Bengt Dahlgren främst arbetar inom Sverige ser bolaget ingen anledning till att flygresor inom landet ska ske. Ska en flygresa ske så måste VD:n först godkänna detta och ge ut ett intyg och man ska då ha väldigt goda skäl. Ett sådant skäl kan vara att man annars måste sitta på ett tåg i 48 timmar eller att det kanske inte finns något annat alternativ. Då Bengt Dahlgren bland annat har projekt i Tanzania är det möjligt att en resa dit kan få ske via flyg, men vanligtvis godkänns inte flygresor. Det finns också en policy vad gäller tjänstebilar, då det skulle vara både konstigt och pinsamt att arbeta med hållbarhet och anse sig vara ett hållbart företag och samtidigt köra runt med miljöförstörande bilar. Dessutom ansåg samtliga respondenter att trovärdigheten för bolaget skulle suddas ut. De resonerade att man måste leva som man lär och därav får endast miljövänliga bilar köpas in i verksamheten.

På Bengt Dahlgrens hemsida kan man som utomstående ta del av deras hållbarhetsredovisning för år 2018, som berör hela koncernen och motsvarar deras externa hållbarhetsredovisning. Redovisningen som sker internt baseras på samma hållbarhetsredovisning som redovisas externt. Detta sker via en hållbarhetsgrupp som håller möten för högsta ledningen där de ger ut relevant information vad gäller hållbarhet internt. De skickar också ut mail med informationen till samtliga medarbetare. På koncernnivå består hållbarhetsgruppen av sex stycken representanter, en från varje bolag, som ständigt och fortlöpande arbetar med hållbarhetsfrågor. Hållbarhetsgruppen finns även lokalt för varje bolag, där majoriteten av respondenterna beskriver gruppen med ett otroligt engagemang och intresse för hållbar utveckling. Det är även hållbarhetsgruppen som utvecklat hållbarhetsmålen för Bengt Dahlgren. Koncernen har övergripande hållbarhetsmål medan varje bolag har mer detaljerade mål. Dessa mål förmedlas månadsvis, såvida det inte tillkommer något nytt mål eller någon annan förändring. Likaså får nyanställda ta del av relevanta frågor gällande miljö- och hållbarhet på introduktionen som bolaget håller för just nyanställda. Det är viktigt att utåt visa vad man har arbetat med, vilka mål man har och hur man har gått tillväga för att lyckas uppnå dessa mål, men det är också en sammanställning som man kan arbeta efter internt och känna en stolthet gentemot.

Riktlinjer för hur styrelsen, ledningen och medarbetare ska arbeta framgår i koncernens uppförandekod som omfattar instruktioner gällande relationer till medarbetare, hållbarhetsansvarig och anmälan av överträdelse och affärsetik. Det förväntas även att alla samarbetspartners, kunder och alla som representerar Bengt Dahlgren koncernen följer uppförandekoden. (Bengt Dahlgren, 2018a, s.6)

Enligt Bengt Dahlgrens hållbarhetsredovisning på koncernnivå arbetar de med ledarskap som är värderingsstyrt vilket de menar på ska bidra till en företagskultur som är stark och positiv vilket i sin tur medför att de blir mer attraktiv som arbetsgivare. För att fortsätta arbetet och bevara företagskulturen görs förbättringar av företagets kulturbok, där betoning är på värderingar och på de förhållningssätt och beteenden som är kopplade till värderingarna. (Bengt Dahlgren, 2018a, s.22)

“Vi ska andas hållbarhet.” (Bengt Dahlgren, 2018a, s.3)

“Hållbarhet är vår själ, vår samtid och vår framtid.” (Bengt Dahlgren, 2018a, s.3)

“Vi lever som vi lär!” (Bengt Dahlgren, 2018a, s.10)

“Den unika företagskultur som företaget byggt upp under många år anses vara av ytterst vikt.” (Bengt Dahlgren, 2018a, s.11)

Framtida medarbetare anser att företaget har stora möjligheter att påverka hållbarhetsområdet. De har därför väldigt höga förväntningar på hållbarhetsarbetet och att hög kunskap inom området genomsyras hos alla anställda på företaget. (Bengt Dahlgren, 2018a, s.11)

Majoriteten av respondenterna understryker att de arbetar hårt för att vara föregångare i både samhället men också i sin bransch vad gäller hållbar utveckling. Strategin för att uppnå denna vision är att alla i verksamheten ska bidra med engagemang, kunskap och vilja. En stor bidragande faktor till företagets framgång är just att medarbetarna är så engagerade. Bengt Dahlgren är väldigt mån att implementera hållbarhetstänk i alla projekt och för alla medarbetare. De har under flera år utvecklat en kultur och kunskap som de bevarar genom framgångsfaktorer som beskrivs vara att ha goda relationer, ett nära och tydligt ledarskap och en bra dialog. En gång om året på hösten anordnar Bengt Dahlgren en vecka där fokus på hållbarhet ökar ytterligare. Denna vecka kallas för hållbarhetsveckan och gäller för alla bolag inom koncernen samma vecka men sker lokalt. Veckan går ut på att få medarbetarna att hamna i hållbarhetstänk och att utföra aktiviteter som främjar hållbarhet. Det är allt ifrån föreläsningar om hållbarhet till löpningsspass där man samtidigt plockar skräp. Tävlingar i team förekommer också för att motivera alla medarbetare vilket också stärker samhörigheten på arbetsplatsen. Fokus ligger på bland annat miljöcertifieringssystem, val av hållbara material i projekt och hållbarhetsredovisning.

Bengt Dahlgren som koncern är certifierade inom ISO 14001 och ISO 9001. Dessa certifieringarna hanterar kvalitét och miljöfrågor och styr den dagliga verksamheten genom att bidra till systematiska arbetssätt och rutiner. Detta bidrar i sin tur till trygghet för både leverantörer och kunder men också för Bengt Dahlgren. Samtliga respondenter ser dessa riktlinjer som en fördel eftersom risker för väsentliga fel minimeras. Dessa två certifieringarna går hand i hand men skiljer sig ändå då de behandlar olika områden. Kvalitécertifieringen ISO 9001 tillför hjälpmedel som ett verksamhetssystem med olika processer och hur man följer dessa, som mallar. Miljöcertifieringen ISO 14001 tillför istället hantering av kemikalier och hur man minimerar miljöpåverkan. Det underlättar också att håll koll på lagar och förändringar med certifieringarna. ISO certifiering är inget som Bengt Dahlgren kräver av sina leverantörer men trots det så är det en fråga som blir aktuell och kommer på tal vid val av nya leverantörer då leverantörsbedömningar görs. Bengt Dahlgren kräver däremot att leverantörer ska följa en "Code of Conduct" som bolaget har. Många kunder kräver dock att Bengt Dahlgren är certifierade inom ISO. Respondent 2 beskriver det som en hygienfaktor då man idag förväntar sig det av kunder och leverantörer och nästan alla är certifierade och på grund av detta är det inget som ger mervärde eller konkurrensfördelar.

Samtliga respondenterna beskriver att företaget inte har ett belöningsystem vad gäller just hållbarhetsmålen, utan anser att arbete med hållbarhet är något som måste sitta i ryggmärken, det vill säga att man måste ha drivet och passionen för hållbar utveckling för att kunna implementera det i sitt dagliga arbete. Då pengar inte var en motivationsfaktor enligt respondent 1 utan att motivationen istället baseras på att se resultat i form av minskade siffror på utsläppen och känslan att man gjort något bra för världen, vilket var tillräckligt incitament för att hålla motivationen vid liv. På så sätt kommer också motivationen och styrning mot hållbar utveckling i första hand inifrån företaget och inte från reglering eller externa intressenter.

Vid frågan om hur företaget mäter och följer upp målen fanns det delade svar kring hur det fungerar. Respondent 3 tycker att de är dåliga på att följa upp men framför allt mäta hållbarhetsarbetet medan en respondent 1 som är väldigt insatt i hållbarhetsarbetet anser att de mäter och följer upp målen väldigt mycket och just nu håller de på med uppföljning för år 2019. De mäter olika saker så som jämställdhet, klimatpåverkan, leverantörsbedömningar, kundnöjdhet, hur de arbetar i projekten och hur mycket forskningsprojekt och spetsprojekt de har. Nyckeltal används men inte i en större omfattning, det kan förekomma vid beräkning av vad en flygresa har för utsläpp eller liknande. Utöver det försöker de till exempel mäta hur många mil de har rest. Respondent 1 menar på att det är vad som finns i hållbarhetsredovisningen som man kollar på, mäter och sedan följer upp.

I början av nytt år blir sker en insamling information från olika ställen i organisationen, som sedan hållbarhetsgruppen ansvarar för att sammanställa och jämföra med de målen som är uppsatta. Detta görs för att se vad man får för avvikelser, är det avvikelser i större omfattning åt det negativa hållet måste åtgärder ske. Då försöker man analysera för att få reda på vad avvikelserna grundar sig i. Det är en årsvis insamling av data som sammanställs, utvärderas och jämförs och detta sker ofta i samband med att en ny hållbarhetsredovisning upprättas.

Respondent 3 betonar att mätning och uppföljning av mål är något som kan verka bristande inom företaget, med undantag i de nya produkterna och tjänsterna som de håller på att skapas just nu, där har en förbättring skett. Det är dock inte helt lätt att mäta vad företaget har för påverkan. Hållbarhetsredovisningen visar inte så många mätinstrument för till exempel uppföljning av prestationer utförd av företaget, men något som tas upp är att Bengt Dahlgren på koncernnivå mäter klimatpåverkan och följer upp genom något de kallar för "Scope". Detta är i enlighet med GRI där bland annat företagets klimatavtryck per anställd och totala utsläpp av växthusgaser från energianvändning och resor per år mäts och följs upp. (Bengt Dahlgren, 2018a, s.20) Det framgår dock att Bengt Dahlgren arbetar med att utveckla metoder för mätning av hållbarhet och det är framförallt i deras projekt (Bengt Dahlgren, 2018a, s.10). Detta är även något respondent 1 och respondent 3 bekräftar.

4.3 Drivkrafter bakom hållbarhetsarbetet

Hållbarhetsarbetet hos Bengt Dahlgren är något som genomsyrar hela verksamheten och många gånger sker det utan att ens behöva tänka på det då företaget ser det som en självklarhet att jobba mot hållbar utveckling, detta beskriver samtliga respondenter. Respondenterna var även rörande överens om att arbeta med hållbarhet endast bidrar till positiva aspekter, ingen hade något negativt att säga om hållbar utveckling. Respondent 3 klagade följande: "Det är vår värld, vi har bara en planet" och därav kunde han inte yttra sig om några negativa aspekter inom hållbar utveckling. Därmed anses hållbarhetsarbetet otroligt viktigt för Bengt Dahlgren oavsett arbetsuppgifter. Det handlar inte om att det kostar mer att främja hållbara alternativ utan det är investeringar som i det långa loppet ger ekonomiska fördelar och genererar intäkter till bolaget. Har man som bolag vision att finnas kvar i framtiden är det ett tankesätt man måste ha. Ett bolag som ignorerar hållbar utveckling

i sin verksamhet är ett bolag som inte ser till det långa loppet. Det enda tillfället Bengt Dahlgren hade kunnat frånga det tankesättet är om de stod vid ruinens brant och är nära konkurs berättar respondent 3.

Samtliga respondenter anser att viljan att arbeta med hållbarhet främst kommer inifrån Bengt Dahlgren, däremot är det självklart att det till en viss del blir externa tryck. Då det ställs krav i projekten, och bidrar då till en mix av interna och externa tryck. Respondent 1 beskrev frågan om hållbar utveckling på följande sätt:

“Jag tycker det är en så viktig fråga privat så det är det som egentligen motiverar mig, det jag vill göra med mitt yrke - att bidra till att världen blir lite bättre. Så det är det som främst är min stora motivation och drivkraft, samt att mina barn och alla andra barn ska kunna bo i denna världen och ha en bra tillvaro.”

Respondent 3 anser att Bengt Dahlgren ligger i framkant vad gäller att ha en inre motivation till hållbarhetsarbete gentemot konkurrenter i branschen. Då respondenten upplever att majoriteten av medarbetarna brinner för ämnet även efter arbetstid. Respondent 3 beskriver företaget syn på hållbarhet som följande:

“Jag tror om man bara rent generellt kollar på det så tror jag det är mer tryck inifrån i vårt bolag än om man tar ett “snittbolag” eftersom det här ligger väldigt varmt om hjärtat för många eftersom det är en del av deras arbetsuppgifter och deras kall att få jobba med dessa frågorna. Det är mer vi som egentligen ligger i framkant och pushar kunderna än att de pushar oss.”

Bengt Dahlgren arbetar gärna med de kunder som tror på hållbar utveckling och som genuint brinner för och vill arbeta med hållbarhetsfrågor. Detta beskriver respondent 3 nedan:

“Vi jobbar till exempel mycket med IKEA som är ett företag som ska vara klimatneutrala 2025 tror jag, eller klimatpositiva kanske man säger, vilket jag tycker är oerhört stark vision och kan vi hjälpa dem med det så gör vi det jättegärna. Sedan finns det andra kunder som har noll intresse av hållbarhet, men samtidigt så behöver vi de kunderna också.”

Hållbarhet är otroligt viktigt, det betonades av samtliga respondenter. De var också eniga om att det kommer få en större betydelse i framtiden. Det är viktigt idag men det är fortfarande många företag som inte har implementerat hållbarhet i sin verksamhet i någon större utsträckning. Respondent 3 ansåg då att man kommer hamna på efterkälke i framtiden om man bortser ifrån det nu, de bedömde att det kommer vara hårdare reglering och krav framöver. Då hållbar utveckling bara några år tillbaka inte hade samma relevans som idag, och denna utvecklingen kommer bara fortsätta framåt. De företag som idag ligger i framkant kommer gynnas ytterligare i framtiden.

4.4 Mervärde i relation till hållbar utveckling

Bengt Dahlgren arbetar i stor utsträckning med hållbar utveckling och därefter uppnår ett företag ett mervärde. Respondent 3 och respondent 4 definierade begreppet mervärde som något oväntat som att man presterar eller levererar något utöver vad kunden förväntar sig och på så sätt nå fördelar jämfört med konkurrenterna. Som företag blir man både mer konkurrenskraftig och får alltmer projekt beroende på huruvida man har ett stort engagemang för hållbarhetsarbete eller inte. ISO certifieringarna bidra inte till direkta konkurrensfördelar då det är något som i princip alla idag har, däremot hamnar man efter och kan få svårt att få projekt om man saknar dessa certifieringar.

Utöver ISO certifieringarna bidrar Bengt Dahlgren på flertal sätt till samhället och tar samhällsansvar. De arbetar med sociala, miljömässiga och ekonomiska perspektiv. Den sociala delen är vad verksamheten har lagt störst fokus på. Koncernen har bland annat bidragit med ett socialt engagemang i Tanzania och är bidragsgivare inom "Ingenjörer Utan Gränser", vilken har en stark anknytning till social hållbarhet. Utöver detta så arbetar även Bengt Dahlgren med en ideell verksamhet som kallas "My Dream Now" som hjälper och stöttar skolungdomar i segregerade områden och arbetar för att förhindra kriminalitet. Reningsborg är också en förening som Bengt Dahlgren stöttar, vilket är en förening som hjälper hemlösa personer i Göteborg. Ytterligare bidrar Bengt Dahlgren till byggnationen av Sveriges första fossilfria byggprojekt som är Förskolan Hoppet. Den ekonomiska delen går ihop med den sociala delen då Bengt Dahlgren bidrar med tusentals kronor varje år till dessa föreningarna. De bidrar även med volontärer som hjälper till på sin fritid. Ur miljösynpunkter sker klimatkompensering och därav sker en mix av alla tre perspektiven. Detta är sådant som Bengt Dahlgren gör frivilligt, det vill säga att det finns ingen reglering eller krav som är tvingande, utan det är något som sker utöver det "vanliga". Detta kan vara sådana handlingar som bidrar till mervärde för företaget.

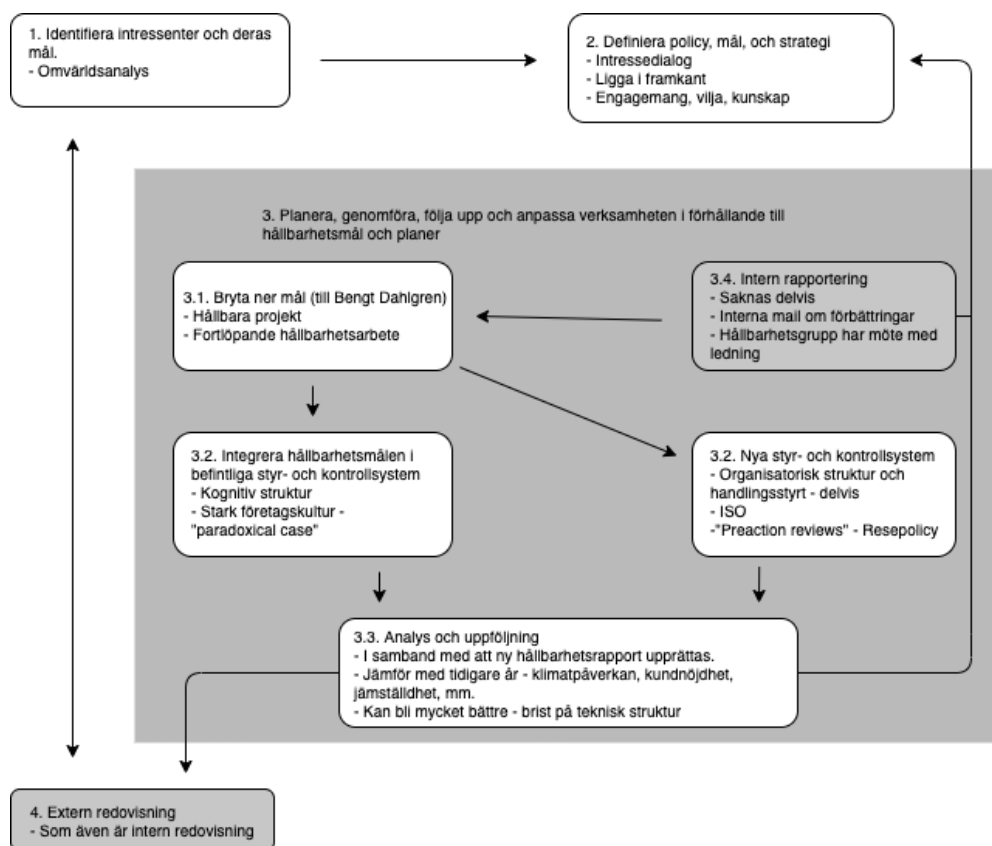
Om hållbarhetsmålen i projekten inte uppfylls eller om hållbarhetsfrågor som anses viktiga för kund exkluderas finns det en risk för dålig lönsamhet, varumärket kan ta skada och kunder kan bli missnöjda. Om målen däremot uppfylls kan det bidra till att ett bättre arbete gentemot kund utförs och Bengt Dahlgren kan bli branschens mest hållbara företag. Det påpekas även att det inte bara är kunderna som ska vara nöjda, det är otroligt viktigt att medarbetarna också är nöjda. Det beskrivs av respondent 1 att det är ett jämställt företag där ingen diskriminering är tillåten. Om detta inte uppfylls blir risken att det blir svårare att behålla medarbetare och även att attrahera nya medarbetare, vilket bidrar till att det blir svårare att uppnå Bengt Dahlgrens mål. Nöjda medarbetare anses vara något som på lång sikt kan bidra till ett bra arbete i projekten och vidare öka värdet i projekten vilket kan resultera i ökad lönsamhet. Det är viktigt för Bengt Dahlgren att både internt och externt anses vara ett företag med god och stark företagskultur då det råder hög konkurrens av personer med kompetens i branschen och det är då viktigt att ses som en attraktiv arbetsgivare.

Extern kommunikation är något som respondent 3 ser som en svag länk i företaget främst vad gäller mervärdet, men som kan bidra till ett ökat mervärde utifall det sätts mer i fokus. Eftersom Bengt Dahlgren gör mer vad gäller hållbarhet än vad de visar och kommunicerar utåt. Genom att successivt öka den externa kommunikationen och låt externa intressenter ta del av vad som sker i bolaget så kan även mervärdet för bolaget utvidgas. Ett större samarbete bolagen emellan med bättre kommunikation hade kunnat stärka bolagen och därmed också bidra till ett större mervärde. Ytterligare faktorer som respondent 1 tror sig kan bidra till ett ökat mervärde framöver är att sätta mål över en längre period. Målen idag sträcker sig över tre år men att då sätta ytterligare några år med skarpare kontext vad gäller miljö- och klimatpåverkan hade kunnat göra företaget gott.

5. Analys

5.1 Integrering av hållbarhet

Skapandet av ett ekonomistyrningssystem för hållbarhet kan enligt Beusch m.fl., (2018a) sammanfattas i fyra steg. Bengt Dahlgrens hållbarhetsarbete har utifrån Beusch m.fl., (2018a) visualisering kartlagts som följande:



Figur 5.1. Bengt Dahlgrens skapande av ekonomistyrningssystem för hållbarhet.

Bengt Dahlgren inleder sitt hållbarhetsarbete med att identifiera sina intressenter och detta görs främst genom en omvärldsanalys för att få reda på vilka intressenter som är högst prioriterade och som ska inkluderas i utformningen av företagets mål och policys. Nästa steg är att ha en intressdialog för att ta reda på och kartlägga vilka policys och mål de ska fokusera på. En av de högst prioriterade intressenterna för Bengt Dahlgren är medarbetare vilket gör att de har en stor inverkan på de policys och mål som sätts inom företaget. En annan högt prioriterad intressent är företagets kunder. Medarbetarna anser att hållbarhetspolicyn i företaget är det viktigaste medan kunderna tycker att målen är det som är absolut viktigast. Identifiering av intressenter och mål är i enlighet med vad Beusch m.fl. (2018a) beskriver att det första och andra steget i skapandet av ekonomistyrning för hållbarhet består av. Steg två består inte endast av att definiera målen utan även vilka

strategier som skall användas för att uppnå de satta målen (Beusch m.fl. 2018a). Bengt Dahlgrens vision är att vara en föregångare i sin bransch vad det gäller hållbarhetsfrågor och strategin för att uppnå denna vision är engagemang, kunskap och vilja.

Steg tre är kärnan i ekonomistyrning för hållbarhet då det är där planering, genomförande, uppföljning och att förhålla företaget till strategier och hållbarhetsmål sker (Beusch m.fl. 2018a). Utifrån de mål som är satta på koncernnivå bryter Bengt Dahlgren ner de övergripande målen och prioriterar främst att öka hållbarheten i byggprojekten då det är där de anser sig kunna göra störst skillnad. Detta kan dem göra genom att delvis välja hållbart material, minimera energianvändningen och även samarbeta med kunderna. Utöver detta har inte företaget speciellt många konkreta mål enligt respondenterna utan anser att hållbarhetsarbetet ska ske ständigt och fortlöpande och alla anställda frivilligt ska arbeta mot en hållbar utveckling.

En del av styrningen för hållbarhet i steg tre går ut på att integrera de redan befintliga styr- och kontrollsystemen med de nya hållbarhetsmålen alternativt skapa ett helt nytt styrsystem för hållbarhetsmålen. (Beusch m.fl. 2018a) Bengt Dahlgren har sedan långt tid tillbaka en väldigt stark företagskultur som har byggt upp under många år och anses vara av ytterst vikt. Uppförandekoder, värderingsstyrt ledarskap och en rad olika aktiviteter som engagerar och ökar gemenskapen hos företagets medarbetare är exempel på hjälpmedel som företaget har för att behålla en stark och positiv företagskultur. Att strukturera människors tankesätt, attityder och värderingar på det sätt som Bengt Dahlgren gör är något Beusch m.fl. (2018b) benämner som kognitiva strukturer. Merchant & Van der Stede (2017) förklarar detta som kulturell- och social styrning där bland annat värderingar och sociala normer binder styrsystemet.

Det finns två typer av tankesätt vid integration av kognitiva strukturer, *business case* och *paradoxical case* (Beusch m.fl., 2018b). Bengt Dahlgren uttrycker själva att hållbarhet är något som är ytterst viktigt, speciellt inför framtiden och att en stark drivkraft kommer från deras eget intresse och engagemang i frågan. Bengt Dahlgren tar ett enormt stort samhällsansvar och bidrar mycket till samhällets bästa. Bland annat bidrar Bengt Dahlgren till att byggnation av Sveriges första fossilfria förskola Hoppet, men medverkar även i "Ingenjörer Utan Gränser" och andra organisationer som bidrar till att minska kriminalitet, hjälpa hemlösa och andra utsatta grupper i samhället. Dem är med i många olika hållbara projekt som de frivilligt deltar i utan att få någon direkt ersättning. Enda gången de skulle kunna tänka sig att frånga att arbeta hållbart är om de var nära konkurs och därav stod vid ett vägskäl mellan finansiella eller hållbara val. Detta tyder på att Bengt Dahlgren har ett *paradoxical case* tankesätt och prioriterar i nästan alla fall hållbarhet framför lönsamhet om de skulle behöva välja. Bengt Dahlgren ser dock att det är en självklarhet att hållbarhetsarbetet på lång sikt kommer att bidra till att företaget blir mer konkurrenskraftigt och därmed öka lönsamheten, men detta är inte utgångspunkten i deras tankesätt kring hållbarhet och därför kan inte deras tankesätt anses vara "*business case*".

Beusch m.fl. (2018b) tar upp en struktur som bland annat inkluderar organisationens procedur och policys, som ingår styrpaketet för den administrativa kontrollen. Detta betyder att skapa en gemensam struktur genom att tillämpa procedurer och policys på ett integrerat sätt (Beusch m.fl., 2018b). En policy som Bengt Dahlgren har implementerat i sin verksamhet behandlar resande i tjänst. Som anställd på företaget behöver man ett godkännande och ett intyg från VD:n för flygresor och resor inom landet ska ske kollektivt i första hand och måste man köra bil är det samåkning som gäller. Bengt Dahlgren har också en policy gällande vilka tjänstebilar som motsvarar kraven när man ser till deras hållbarhetsarbete, det är då endast miljövänliga bilar som godkänns. Detta är en struktur Beusch m.fl. (2018b) benämner som organisatorisk. Att personalen på Bengt Dahlgren måste fråga om lov för vissa handlingar är i enlighet med det Merchant & Van der Stede (2017) beskriver som handlingsstyrning och är i formen ”Preaction Reviews”, vilket innefattar att granskning av handlingsplaner sker, som antingen godkänns eller nekas, innan handlingen utförs.

Rimmel m.fl. (2018a) beskriver innebörden av att vara certifierad inom ISO 14001 och 9001, som visar hur företaget bland annat arbetar med att reducera miljöutsläpp och förmågan att leverera produkter med hållbarhet. Bengt Dahlgren är certifierade inom dessa certifieringarna och samtliga respondenter beskrev innebörden av att vara certifierad inom ISO som en mall att förhålla sig till med systematiska arbetsätt och rutiner man ska följa. Detta går återigen att likställa med vad Merchant & Van der Stede (2017) beskriver som handlingsstyrning. Respondenterna för Bengt Dahlgren berättar att de alltid frågar nya leverantörer om de är certifierade inom ISO och ser helst att de är det men det är inget som nödvändigtvis är avgörande. Däremot ökar förståelsen för hur leverantören arbetar såvida de också är certifierade inom ISO och val av nya leverantörer underlättas då man vet hur de arbetar och vilka krav de har på grund av certifieringarna. Samtliga respondenter nämner också att vara certifierad inom ISO är krav från vissa kunder. Maas m.fl. (2016) beskriver detta som ett externt tryck, när intressenter sätter krav och påverkar beteende hos företag.

Begreppet integration är när två olika system förs ihop där det är vanligt att det nya hållbarhetssystemet adderas på det redan befintliga ekonomiska styrsystemet. Nya hållbarhetssystem kommer i de flesta fallen från nya krav från intressenter (Beusch m.fl. 2018a). Bengt Dahlgrens finansiella och hållbara mål går inte emot varandra men de arbetar inte heller helt ihop, de anses mer jobbar vid sidan av varandra och därav har det inte skett någon tydlig integration mellan de befintliga styr- och kontrollsystemen med de nya hållbarhetsmålen i företaget. Eftersom Bengt Dahlgren främst använder sig av kulturell styrning och kognitiva strukturer och har sedan lång tid tillbaka gjort detta, så adderas de nya hållbarhetsmålen på det redan befintliga styrsystemet. De nya hållbarhetsmålen integreras därmed i den redan befintliga företagskulturen. Det finns dock några nya styrsystem som behövs adderas för Bengt Dahlgrens hållbarhetsmål. ISO-certifiering och policys för resor är exempel på nya styrsystem som har lagts till.

Bengt Dahlgren saknar utvecklade redovisnings- och ekonomistyrningssystem för sina hållbarhetsmål. Det finns inte heller några uttalade kalkylsystem, balanserade styrkort eller

liknande tekniker och verktyg, vilket gör att dem till viss del saknar teknisk integration då den enligt Beusch m.fl., (2018b) kortfattat går ut på att förenade beräkningsgrunder och lösningar som är tekniska.

Analys och utvärdering av företagets hållbarhetsprestationer, som fortfarande är en del av kärnan i ekonomistyrningen enligt Beusch m.fl., (2018a), sker i samband med att en ny hållbarhetsredovisning ska upprättas. Här mäts bland annat klimatpåverkan, kundnöjdhet och jämställdheten i företaget. Som ovan nämnt brister Bengt Dahlgren på den tekniska integrationen vilket tydligt visar sig vid analys och utvärdering. Respondent 3 anser att de kan bli mycket bättre på att utveckla mätinstrument för hållbarhetsarbetet, speciellt i deras projekt. Med bättre mätinstrument kommer det att bli enklare att integrera de hållbara målen med de finansiella målen och på så sätt styra, kontrollera och följa upp på ett bättre sätt.

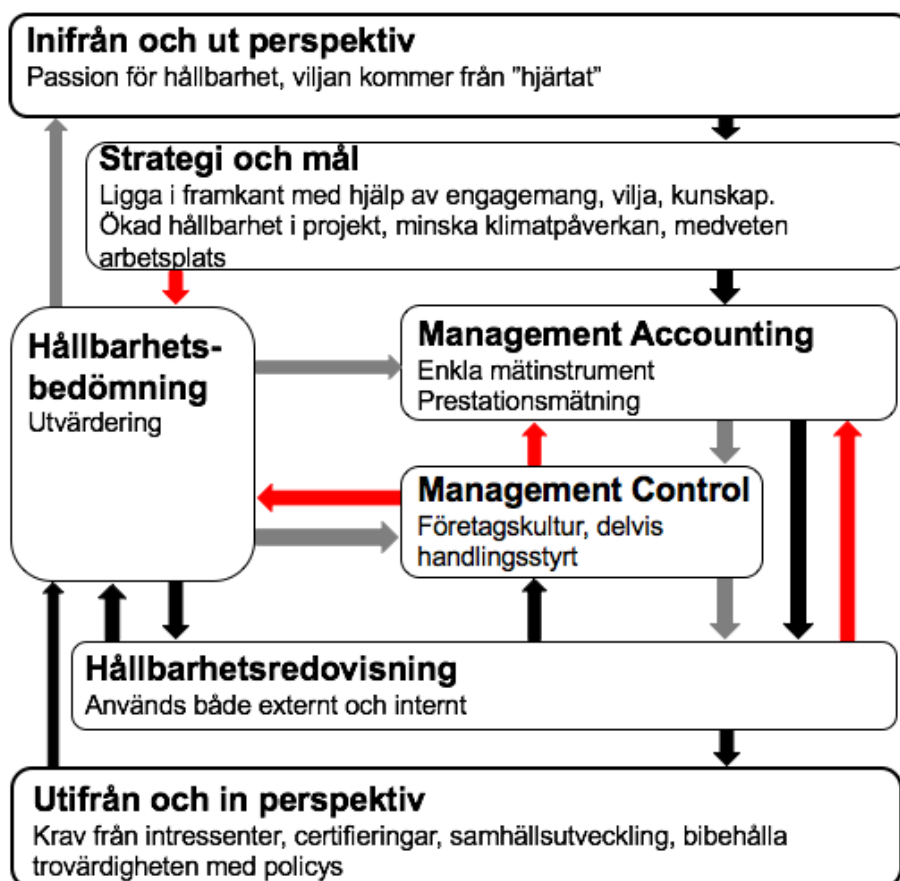
Till skillnad från Beusch m.fl., (2018a) som menar på att de externa och interna rapporterna vanligtvis har stora skillnader så använder sig Bengt Dahlgren av sin hållbarhetsredovisning både externt och internt. Det kan ibland tillkomma komplimenterande mail till de anställda om nya mål eller annan förändring inom företaget samt att hållbarhetsgruppen håller interna möten med ledningen med jämna mellanrum, men de har ingen intern hållbarhetsredovisning förutom den som finns tillgänglig externt. Inom hållbarhetsgruppen sker dock ett löpande arbete där de har en enklare intern rapportering.

I jämförelse med den traditionella ekonomistyrningen för hållbarhet enligt Beusch m.fl. (2018a) som sammanfattas med fyra steg, där steg tre är kärnan, saknar Bengt Dahlgren till viss del några steg. Steg tre i det traditionella hållbarhetsarbetet är inte helt solklart hos Bengt Dahlgren vilket även alla respondenter är överens om. Bengt Dahlgren har inte en fullständig integration då det anses vara när kognitiv, organisatorisk och teknisk integration överlappar varandra vilket de inte gör. (Beusch m.fl. 2018b) Företaget saknar till stor del den tekniska integrationen men även delar av den organisatoriska integrationen. Att ha en överlappning av alla tre strukturer är något Beusch m.fl. (2018b) anser vara svårt och inte heller nödvändigt för en lyckad integration. Bengt Dahlgren kan således sakna en fullständig integration som ändå kan anses vara lyckad.

Steg ett, två och fyra är arbetsmoment som inkluderar externa intressenter och utifrån Beusch m.fl. (2018a) visualisering av ekonomistyrning för hållbarhet är detta moment som Bengt Dahlgren hanterar bra. Bengt Dahlgren anser själva att de även kan bli bättre på att mäta hållbarhetsarbetet och håller redan nu på med utveckling av mätinstrument så att mål, analys och uppföljning kan bli bättre och mycket tydligare. Detta kommer att resultera i att den interna rapporteringen utvecklas och på så sätt hjälpa till med integreringen av hållbarhet i företaget.

5.2 Drivkrafter bakom hållbarhet

När det gäller redovisning och hållbarhet skiljer sig det externa och interna perspektivet åt då de har olika syften (Maas m.fl., 2016). Figuren nedan illustrerar de olika perspektiven och hur eller om det finns en sammanhängande helhet i Bengt Dahlgrens hållbarhetsarbete. Pilarna som är svarta visar på att det finns en koppling, de gråa pilarna visar på att det delvis finns en koppling och de röda pilarna visar på att det inte finns någon koppling. Figuren utgår från Maas m.fl. (2016) inifrån och ut-perspektiv och utifrån och in-perspektiv.



Figur 5.2. Inifrån- och ut-perspektivet och utifrån- och in-perspektivet hos Bengt Dahlgren.

Till att börja med måste drivkrafterna till Bengt Dahlgrens hållbarhetsarbete identifieras för att få en förståelse för vilka kopplingar det finns i modellen utifrån de två olika perspektiven. Drivkrafterna kommer antingen inifrån och ut eller utifrån och in. (Maas m.fl., 2016) Alla respondenter är överens om att det finns en stark drivkraft som kommer från deras egen vilja, att dem som företag själva tycker att det är väldigt viktigt med att arbeta med hållbarhet och att företaget hela tiden utvecklas inom området. Hållbarhet är något som anses ska finnas i "ryggmärgen" i företaget och hos alla medarbetare på företaget måste ha ett driv och en passion för ämnet, det ska inte ske för att det finns krav från en utomstående aktör, ett externt tryck. Respondent 3 uttrycker att "Hållbarhetsarbetet kommer från hjärtat". De interna drivkrafter är även något som ett flertal gånger lyfts i hållbarhetsredovisning, att hållbarhetsarbete är något som genomsyrar hela verksamheten och att Bengt Dahlgren ser det

som en självklarhet att jobba mot hållbar utveckling. Detta stärker ytterligare att Bengt Dahlgren har ett inifrån och ut perspektiv då de själva anser att hållbarhet är något viktigt och görs utan att det behövs ett externt tryck.

Hållbarhetsredovisning är obligatoriskt för stora företag (KPMG, 2020b). Bengt Dahlgren klassas inte som ett stort företag, men trots att det inte är obligatoriskt för Bengt Dahlgren att upprätta en hållbarhetsredovisning så finns det en tillgänglig hållbarhetsredovisning på koncernnivå att ta del av på Bengt Dahlgrens hemsida. Enligt Maas m.fl. (2016) motsvarar detta ett inifrån och ut-perspektiv då företaget har upprättat en hållbarhetsredovisning självmant, från interna tryck. Bengt Dahlgren har dessutom utformat sin rapport utifrån GRI:s riktlinjer, som enligt KPMG (2020a) ger hållbarhetsredovisningen större relevans och skapa en bättre relation med sina intressenter, som för Bengt Dahlgren främst är medarbetare, kunder, framtida medarbetare och intresseorganisationer. Det går dock inte att undgå att det finns ett externt tryck från flera olika håll. ISO certifieringen är något samtliga respondenterna och även Svensk Certifiering (u.å.) anser att företag i teknikkonsultbranschen måste ha. Det finns ingen lagstadgad reglering på att företag måste certifiera sin inom ISO men som precis nämnt väljer vissa kunder och leverantörer aktivt företag baserat på certifieringen. ISO certifiering är ett externt tryck då man utåt vill visa att man ständigt arbetar med hållbarhetsfrågor. (Rimmel m.fl., 2018a)

De policys som Bengt Dahlgren har implementerat i sin verksamhet, gällande resande i tjänst och val av tjänstebil är policys som motsvarar en del av verksamhetens hållbarhetsarbete. Respondent 1 uttalar att ett företag som Bengt Dahlgren som arbetar mycket med hållbarhetsfrågor inte kan köra runt i miljöförstörande bilar eller ta flyget till Stockholm när det finns flera andra hållbara alternativ att välja mellan, då dem vill leva som de lär. Utan policys som dessa hade dessutom trovärdigheten som företaget har byggt upp gentemot samhället raserats. Maas m.fl. (2016) beskriver detta som utifrån och in perspektivet, det vill säga externt tryck. Omvärlden sätter krav som ger effekter på hur företag handlar och beter sig.

Vid identifieringen av företagets intressenter låg kunderna som ett av de högst prioriterade vad det gäller hållbarhetsarbetet, *“Vad vill våra kunder ha, eller ska vi kanske ställa frågan - Vad behöver kunderna ha?”* (Bengt Dahlgren, 2018a, s.3). Bengt Dahlgren har inte fått uppfattningen om att kunderna idag lägger mycket vikt i om deras projekt är mer hållbara än konkurrenten, men att det i framtiden kommer att spela en stor roll. Detta gör att de är tvungna att följa samhällets utveckling vilket resulterar i ett externt tryck både från kunder men även samhällsutvecklingen. *“Målet ha alltid varit att möta kundernas behov och erbjuda tjänster anpassade till samhällets krav, önskemål och utmaningar.”* (Bengt Dahlgren, 2018a, s.3) ISO certifiering, samhällsutveckling och kunder är drivkrafter som gör att Bengt Dahlgren även har ett utifrån och in-perspektiv.

För Bengt Dahlgren finns det en stark koppling från inifrån och ut-perspektivet till deras hållbarhetsstrategier och mål. Detta beror främst på att de har en stark vilja och en motivation

inom företaget som påverkar hur mål och strategier utformas. De har bland annat en intressedialog med sina medarbetare för att se vad dem tycker är viktigast inom hållbarhet och utefter det utformas mål och strategier. Kopplingen från hållbarhetsstrategi och mål till hållbarhetsstyrning finns i enlighet med Maas m.fl., (2016) då Bengt Dahlgren har en stark företagskultur kopplat till deras engagemang för hållbarhetsarbete.

Bengt Dahlgrens drivkrafter kommer följaktligen främst från "hjärtat" vilket motsvarar ett internt tryck. Det går dock inte att undgå att det finns ett externt tryck, det vill säga ett utifrån och in perspektiv vilket faller sig ganska naturligt då kraven på transparens ökar allt mer i dagens samhälle (Beusch m.fl., 2018). Till skillnad från Maas m.fl., (2016) ramverk är kopplingen från inifrån och ut-perspektivet ner till hållbarhetsredovisningen inte helt glasklar hos Bengt Dahlgren. Detta beror dels på att det är delvis koppling mellan *management accounting* och *management control*. Enligt Maas m.fl., (2016) ramverk går kopplingarna i inifrån och ut-perspektivet från hållbarhetsstrategier och mål vidare till *management accounting*, vilket är mätningen. Som nämnts i tidigare avsnitt inkluderar hållbarhetsmålen för företaget vissa mätningar, ett av Bengt Dahlgrens hållbarhetsmål handlar om att minska klimatutsläpp, där samtliga respondenter berättade att man mäter utsläppen och följer upp. Därav finns i enlighet med Maas m.fl., (2016) en koppling mellan hållbarhetsstrategi och *management accounting*.

Bengt Dahlgren har delvis koppling mellan *management accounting* och *management control* då deras företagskultur redan sedan innan fokuserat på hållbarhet och påverkas därför inte i en större omfattning av mål, mätningar eller specifika nyckeltal. Detta är en koppling som ofta finns i organisationer hos Maas m.fl. (2016). Med bättre mätinstrument kan det bli enklare för Bengt Dahlgren att använda mätningar för att styra företaget. Det Bengt Dahlgren får fram av sina mätningar kommer däremot att sammanställas och redovisas i hållbarhetsredovisningen. Detta görs inte bara för att de vill kommunicera ut hållbarhetsarbetet externt utan för att de även använder den internt i verksamheten. Även om mätningen av hållbarhetsarbete inte är vid sin fulla potential finns det en koppling direkt till redovisningen vilket Maas m.fl. (2016) anser vara en koppling som ofta saknas. Som precis nämnt använder Bengt Dahlgren inte bara sin hållbarhetsredovisning för att kommunicera externt, utan den används även för att kommunicera internt. Detta leder till att det finns en koppling mellan hållbarhetsredovisningen och *management control* då redovisningen är ett komplement för företagets hållbarhetsstyrning. Denna koppling är något som borde finnas, men som inte finns enligt Maas m.fl. (2016). Enligt ramverket ska den här kopplingen vara positiv för Bengt Dahlgrens integrering av hållbarhetsarbetet. Däremot finns det en delvis koppling mellan *management control* och hållbarhetsredovisningen då styrningen inte har lika stark påverkan som vad mätningen har, det vill säga som *management accounting* har på hållbarhetsredovisningen. Maas m.fl. (2016) ramverk menar på att det ska finnas en koppling här.

I enlighet med Maas m.fl. (2016) finns det inget som tyder på att det är en koppling mellan *management control* och *management accounting*. Att en koppling saknas är på grund av att

styrningen inte är det som är anledningen till att mätningen görs. Detsamma gäller för kopplingen mellan hållbarhetsredovisning och *management accounting*, där saknas koppling både för Maas m.fl. (2016) ramverk och Bengt Dahlgren.

Maas m.fl. (2016) har identifierat en koppling från hållbarhetsredovisning till hållbarhetsbedömning och till utifrån och in-perspektivet. Hållbarhetsredovisning är ett sätt att annonsera utåt hur företaget arbetar med hållbarhetsfrågor. Det är attraktivt för externa intressenter och är ett sätt för Bengt Dahlgren att marknadsföra att dem är ett företag som arbetar med hållbarhetsfrågor. Då Bengt Dahlgren nämner att de själva gör leverantörsbedömningar vid val av nya leverantörer, kan en hållbarhetsredovisning kan därav ligga som grund till om Bengt Dahlgren får nya kunder. Detta kommer enligt Respondent 3 ha en väldigt stor betydelse i framtiden. I enlighet med Maas m.fl. (2016) görs också en koppling mellan hållbarhetsredovisning och hållbarhetsbedömning. I Bengt Dahlgrens hållbarhetsredovisning redogörs hållbarhetsmålen och dessa utvärderas och följs upp i samband med ny hållbarhetsredovisning.

Enligt Maas m.fl. (2016) utgår utifrån och in-perspektivet från hållbarhetsbedömning. De krav som ställs på Bengt Dahlgren från det externa trycket, exempelvis samhällsutveckling, kunder och ISO-certifiering, måste det först göras en hållbarhetsbedömning på så att kraven kan föras över till verksamheten. Därav sker en koppling från det externa perspektivet till hållbarhetsbedömning i enlighet med Maas m.fl. (2016). För Bengt Dahlgren finns det delvis en koppling mellan hållbarhetsbedömning och *management accounting*. Att det delvis är en koppling beror på att företaget inte har helt utvecklade mätinstrument för hållbarhetsarbetet än. Som nämnt i föregående avsnitt så mäter Bengt Dahlgren en del saker vad det gäller hållbarhet, bland annat klimatpåverkan, jämställdhet och kundnöjdhet, men det är inte tillräckligt vilket alla respondenter är överens om. Bengt Dahlgren håller just nu på att utveckla mätinstrument för sina nya projekt vilket gör att det inom en snar framtid kommer att finnas en tydligare koppling mellan hållbarhetsbedömning och *management accounting*.

ISO-certifieringen har en inverkan på företagets hållbarhetsstyrning då de måste följa vissa standarder och rutiner, vilket leder till en viss handlingsstyrning inom företaget. Externa tryck bidrar även till att policys skapas och företaget måste handla efter detta, exempelvis policys vid resande och val av tjänstebil. Det finns en delvis koppling från hållbarhetsbedömning till *management control*, det vill säga styrningen då företaget till viss del måste handla efter det externa trycket. Dock har Bengt Dahlgren en stark inre vilja och samtliga respondenter menar på att detta är handlingar som företag hade anammat oavsett det externa trycket. Maas m.fl. (2016) anser att den här kopplingen ofta saknas, men en koppling som alla respondenter ändå anser påverka hur företaget styrs vad det gäller hållbarhetsarbetet. Anledningen till att policys och andra ”regler” följs är på grund av Bengt Dahlgrens starka kultur. En koppling från *management control* till hållbarhetsbedömning saknas dock vilket är i enlighet med Maas m.fl. (2016). Denna koppling saknas då deras styrning inte kräver någon speciell hållbarhetsbedömning.

Bengt Dahlgren arbetar redan sedan tidigare med många krav som ISO-certifieringen ställer vilket gör att det behövs göras en sammanställning av arbetet för att få ner det i ett format som går att redovisa. Det finns en koppling direkt från hållbarhetsbedömning till hållbarhetsredovisningen vilket även Maas m.fl. (2016) ser som en vanlig koppling vid utifrån och in-perspektivet. Kunder är även ett externt tryck som påverkar Bengt Dahlgren. Mot kunderna sker en intressedialog, precis som med medarbetarna, där de får komma med synpunkt om vad dem anser vara det viktigaste inom hållbarhetsfrågor. Det betyder att Bengt Dahlgren till viss del involverar sina kunder i processen av hållbarhetsbedömning. Kraven från samhället ökar (externa perspektivet) vilket i sin tur leder till bättre prestationer (interna perspektivet) (Beusch m.fl., 2018). Från hållbarhetsbedömning till inifrån och ut-perspektivet sker därför delvis en koppling. Enligt Maas m.fl. (2016) är det en koppling som finns i utifrån och in-perspektivet.

Bengt Dahlgren har främst ett internt tryck, men det förekommer även ett externt tryck, dock inte i lika stor utsträckning. I jämförelse med Maas m.fl. (2016) ramverk går det att säga att Bengt Dahlgren saknar en del kopplingar som anses borde finnas i inifrån och ut-perspektivet. Kopplingar som skiljer sig från Maas m.fl., (2016) är bland annat från *management accounting* till *management control*. Där finns det delvis en koppling. Istället är finns det en koppling mellan *management accounting* och hållbarhetsredovisningen vilket Maas m.fl., (2016) inte identifierat som en koppling. Från hållbarhetsredovisningen går sedan en koppling till *management control*, vilket har än större påverkan på Bengt Dahlgrens styrning för hållbarhet än vad *management accounting* har. En anledning till detta är, som även nämns i tidigare avsnitt om Bengt Dahlgrens ekonomistyrning för hållbarhet, att dem saknar utvecklade mätinstrument för hållbarhetsarbetet. Detta bidrar bland annat till att det blir svårt att utforma klara mål, göra bedömningar och följa upp. Bengt Dahlgren använder hållbarhetsredovisningen även för den interna styrningen och därför är den kopplad till *management control* istället för *management accounting* där Maas m.fl., (2016) istället ser koppling. Bengt Dahlgren har även utifrån och in-perspektivet där vissa kopplingar är i enlighet med ramverket Maas m.fl., (2016) och vissa inte. De kopplingar som främst saknas i utifrån och in-perspektivet är från hållbarhetsbedömning till inifrån och ut-perspektivet och hållbarhetsbedömning till *management accounting*.

Utifrån detta går det att säga att Bengt Dahlgren är på rätt väg vad det gäller båda perspektiven, vilket betyder att de även är på rätt väg vad det gäller att integrera hållbarhetsarbetet i företaget. De har några kopplingar utöver vad ramverket säger, men de har även en del kopplingar som dem saknar. För att lyckas med integreringen av hållbarhetsarbetet behöver Bengt Dahlgren därmed arbeta med de kopplingar som saknas och delvis saknas, både vad det gäller inifrån och ut-perspektivet och utifrån och in-perspektivet.

5.3 Mervärde i relation till hållbar utveckling

Att mäta mervärde är komplext och det krävs skicklighet för att lyckas med det (Rodrigues m.fl., 2012). Dessutom måste man först definiera vad mervärde är och vad det har för betydelse för Bengt Dahlgren, eftersom De Chernatony m.fl. (2000) beskriver det som ett begrepp med fler definitioner och tolkningar. De Chernatony m.fl. (2000) redogör mervärde som en metod för att åstadkomma konkurrensfördelar. Att skapa något som sticker ut ur mängden och att leverera något som är bättre i jämförelse med andra. Bengt Dahlgren definierade mervärde som något utöver vad man förväntat sig och ansåg att det är något som finns i deras verksamhet då de alltid väljer hållbara alternativ vid val av material och produkter framför icke-hållbara. Enligt Rodrigues m.fl. (2012) föreligger det komplexitet vid mätning av mervärde, trots detta anser Bengt Dahlgren att deras arbete mot hållbar utveckling tillför ett mervärde för verksamheten, ett som inte hade funnits om hållbarhetsarbete saknats. Hur stort detta mervärde är och hur det mäts framkommer dock inte. Hållbarhet är viktigt idag men ser man tillbaka bara några år så har det inte haft samma betydelse. Alla respondenter från Bengt Dahlgren anser att detta bara är början och om några år framåt har hållbar utveckling fått en ännu större betydande roll för samhället. Rodrigues m.fl. (2012) beskriver att efterfrågan på energieffektivisering för byggnader och kontor ökar med tiden. Detta är något som Bengt Dahlgren har applicerat då koncernen har tre kranmärkta kontor och målet är att alla deras kontor så småningom ska bli kranmärkta (Bengt Dahlgren, 2018b). En strategi för Bengt Dahlgren är att ligga i framkant redan nu så de kan leverera när efterfrågan ökar ytterligare och därmed leverera ett mervärde gentemot konkurrenterna.

Rodrigues m.fl. (2012) anser att det är svårt att avgöra att det faktiskt är hållbarhet som bidrar till mervärde eftersom det finns flertal andra faktorer som kan vara avgörande vid det slutgiltiga valet av leverantör, såsom var verksamheten är belägen och tillgänglighet till exempel. Bengt Dahlgren nämner också att de inte väljer bort en bra leverantör på grund av att leverantören i fråga inte är certifierade inom ISO, då det kan finnas andra faktorer som spelar in eller att det helt enkelt är en bra leverantör ändå. Däremot beskriver dem att nästan alla kunder kräver ISO-certifieringar och hade de själva inte haft dessa certifieringar så hade kunden valt ett annat bolag och därmed har Bengt Dahlgren en fördel just tack vare certifieringarna. Dock så benämner de inte detta som ett mervärde då majoriteten av företag som är verksamma inom samhällsbyggnadssektorn idag har samma certifieringar.

Kostnader för att främja hållbarhet ser Bengt Dahlgren som investeringar då de med all säkerhet vet att det är något som kommer gynna både dem och samhället framöver. Det kan inledningsvis bli en ökad kostnad men som sedan jämnar ut sig eller till och med genererar mer intäkter i form av fler projekt. Det är på grund av att hållbara alternativ i det långa loppet bidrar till lägre driftkostnader och gynnar både vår värld och enskilda individer (Rodrigues m.fl., 2012). Dessutom ansåg Bengt Dahlgren att extra kostnader inledningsvis är för ett gott ändamål och därav känns det inte som "kostnader" då man vet att det gynnar samhället och vår värld, med tanke på att Bengt Dahlgren sponsrar otroligt mycket organisationer både lokalt i Göteborg och internationellt i Tanzania.

Det måste finnas en passion för hållbar utveckling. Bengt Dahlgren menar på att hållbarhetsarbete måste komma inifrån och det är så de arbetar i sin verksamhet. Medarbetarna som arbetar närmast hållbarhetsfrågor har en drivkraft och motivation för ämnet i allmänhet och inte endast ur jobbmässiga perspektiv. De motiveras främst av att se förbättringar i form av minskade siffror gällande utsläpp. Det är inget som går att tvinga fram, det går inte att få någon betala högre summor för ett hållbart alternativ om personen i fråga inte ser något värde i det. För att ett mervärde ska uppstå krävs det att det är ömsesidigt för båda parter inblandade, det vill säga både köpare och säljare. (Rodrigues m.fl., 2012) Samtliga respondenter menar på att det inte går att tvinga någon att arbeta med hållbarhet och leva hållbart om personen i fråga inte ser fördelarna med det. Bengt Dahlgren arbetar efter "vi lever som vi lär" och för respondenterna sker hållbarhet och hållbar utveckling även på hemmaplan och inte endast på arbetet. Därav blir det problematiskt att implementera hållbarhet för någon som inte tror på det eller ser fördelarna med det. Mervärde uppkommer för dem som ser fördelarna med hållbarhet (Rodrigues m.fl., 2012). Rodrigues m.fl. (2012) betonar att hållbarhetsarbete inte bara leder till förbättrad miljö, utan att det även har ett positivt inflytande för människors välmående, som i sin tur leder till ökad motivation. Bengt Dahlgren jobbar mycket med hållbarhetsfrågor ur sociala, miljömässiga och ekonomiska synvinklar, med en otroligt motiverad hållbarhetsgrupp som har ett stort engagemang för vad de gör.

6. Slutsats

Den största drivkraften när det gäller hållbarhetsarbetet kommer i dagsläget komma inifrån företaget, men det går inte att undgå att det även finns externa tryck som påverkar företaget. Därmed har företaget ett inifrån och ut-perspektiv men även ett utifrån och in-perspektiv. Från inifrån och ut-perspektivet görs en stark koppling till hur företaget utformar sina strategier och mål. Strategier och mål utformas främst efter företagets högst prioriterade intressenter, som externt motsvarar kunder, potentiella medarbetare, intresseorganisationer och internt motsvaras främst av nuvarande medarbetare. Utöver dessa intressenter har samhällsutvecklingen och ISO-certifieringar också en påverkan för hur strategier och mål utformas.

I ekonomistyrningen för hållbarhet saknar företaget delar i kärnområdet. Det brister i den tekniska integrationen på grund av att företaget saknar utvecklade mätinstrument, vilket gör det svårare att integrera hållbarhetsmål med finansiella mål. Företaget använder även hållbarhetsredovisningen som är utformad för att möta de externa intressenterna i sin interna verksamhet och därmed saknas en utvecklad hållbarhetsredovisning som helt motsvarar det interna arbetet. Företaget använder sig av kulturell styrning och kognitiva strukturer, vilket handlar om gemensamma tankesätt, attityder och värderingar. De implementerar ett gemensamt hållbarhetstänk hos alla medarbetare och arbetar mot samhällets utveckling vilket betyder att de använder ett paradoxical-case tankesätt. Företaget saknar dock delar av den organisatoriska och tekniska integrationen, därav har företaget inte en fullständig integration. Om företaget hade lyckats bättre med den tekniska och organisatoriska integrationen hade det varit enklare att integrera hållbarhetsmålen in i den redan befintliga ekonomistyrningen, det vill säga att de skulle lyckas bättre med den interna styrningen mot hållbarhetsmålen. En överlappning av alla tre integrationer är dock inget företaget måste ha för att anses ha en lyckad integration.

På grund av en stark företagskultur påverkas inte företaget av mätningar i större utsträckning vilket gör att det delvis finns en koppling från *management accounting* till *management control*. Istället finns en tydlig koppling från *management accounting* direkt till hållbarhetsredovisning då det företagen mäter redovisas direkt i redovisningen. Företaget saknar även koppling från *management control* till *management accounting* då styrningen inte är en anledning till att mätningar görs. Från hållbarhetsredovisningen finns en koppling till *management control*, vilket har en större påverkan på företagets styrning för hållbarhet än vad *management accounting* har. Anledning till detta är att det saknas helt utvecklade mätinstrument för hållbarhetsarbetet och att företaget använder hållbarhetsredovisningen även för den interna kommunikationen och styrningen. Hållbarhetsredovisning används både internt för medarbetare och hur företaget styr mot hållbarhet, men även för externa intressenter och därför finns en tydlig koppling från hållbarhetsredovisning till utifrån och in-perspektivet och hållbarhetsbedömning.

Företaget upplevs vara på rätt väg vad gäller båda perspektiven vilket även betyder att de är på rätt väg med att integrera hållbarhetsarbetet i företaget. För att lyckas med integreringen av hållbarhetsarbetet behöver företaget arbeta med de kopplingar som saknas i både inifrån och ut-perspektivet och utifrån och in-perspektivet. Hållbarhetsarbetet stärks tyvärr inte helt av strategier och styrning vilket gör att perspektiven inte helt förenas till en sammanhängande helhet.

Då kraven på hållbar utveckling ökar fortlöpande, kommer det externa trycket i framtiden vara lika stort som det interna för företaget, om inte större. I samband med att kraven från samhället ökar kommer företaget få bättre inre effektivitet. De externa kraven måste översättas genom en hållbarhetsbedömning så att de kan appliceras in i verksamheten. Hållbarhetsbedömning kommer då att få en tydligare koppling till inifrån och ut-perspektivet än vad det idag har.

En strategi för är att ligga i framkant i teknikonsultbranschen är att redan nu arbeta aktivt med hållbarhet så att de kan leverera när efterfrågan ökar ytterligare och därmed leverera ett mervärde gentemot konkurrenterna. Det faktum att företagets drivkraft främst kommer internt, från den passion som finns för hållbar utveckling i företaget, leder till att företaget gör mer än vad de måste, mer än vad krav och reglering säger. I nuläget anses därmed företaget ligga i framkant vad gäller hållbarhet, vilket kommer gynna dem i framtiden när hållbar utveckling får större betydelse i samhället jämfört med hur det ser ut idag.

Om företaget lyckas bra med integrationen av hållbarhetsarbetet kan det även resultera i en ökning av företagets värde. Företaget definierar mervärde som något utöver vad man förväntat sig. Företag som tar hållbarhetsfrågor i beaktning, sätter upp hållbarhetsmål och applicerar det i sin verksamhet tenderar att utveckla ett ökat mervärde som dessutom är hållbart över tid. Företag som ständigt arbetar hållbart och med hållbar utveckling tillför därmed ett mervärde, då fler externa intressenter attraheras vilket bland annat bidrar till en större kundkrets. Det är däremot nästintill omöjligt att dra slutsatser om hur stor del av företagets mervärde som baseras på just hållbarhetsarbetet. Slutsatser som kan dras är att kopplingen mellan mervärde och hållbarhet kommer ha en större betydelse i framtiden och bli tydligare eftersom kraven för hållbarhet ökar. Företaget uppnår mervärde genom att tillfredsställa de externa intressenterna och för att lyckas med det krävs ett engagemang för hållbar utveckling. Båda parterna anser enligt företaget att det finns fördelar med hållbarhet vilket gör att ett mervärde uppstår.

6.1 Framtida forskning

Denna studien har tillfört en förståelse för begreppet mervärde och dess relation till hållbarhet. Förslag till framtida forskning kan vara att fördjupa sig ytterligare i begreppet, alternativt analysera mervärde ur en annan synvinkel. Med tanke på att det fanns brist i kommunikationen hos företaget, hade även kommunikation av hållbarhet och hur det sker

vara ett förslag till framtida forskning. Då möjligtvis en unik kombination av kommunikation och mervärde.

Betydelsen av hållbar utveckling blir mer och mer omfattande med tiden. Som det ser ut idag är hållbarhetsredovisning endast obligatoriskt för stora företag i Sverige, men med utvecklingen som sker är det otroligt viktigt för medelstora och även små företag att arbeta med hållbar utveckling. Det kan då vara relevant för framtida forskning att undersöka hur medelstora och små företag förhåller sig om det vore så att ett krav om hållbarhetsredovisning skulle bli aktuellt inom en snar framtid eller hur de är förberedda inför framtida utmaningar relaterade till hållbar utveckling.

Då fokus i denna studie endast har varit på ett företag kan ingen generalisering av resultaten ske. Det hade varit intressant med en studie som inkluderar fler företag och jämföra hur företag inom samma bransch alternativt olika branscher arbetar med hållbarhetsfrågor. Ytterligare idéer som hade varit intressant för framtida forskning är att jämföra Sveriges arbete med hållbar utveckling med ett annat land för att undersöka eventuella likheter och skillnader.

Referenslista

Bengt Dahlgren. (2018a). Hållbarhetsredovisning. Hämtad 2020-04-14 från <https://bengtdahlgren.se/vilka-ar-vi/hallbarhet/hallbarhetsredovisning/>

Bengt Dahlgren. (2018b). Kranmärkt. Hämtad 2020-04-14 från <https://bengtdahlgren.se/2018/06/07/kranmarkt/>

Bengt Dahlgren. (2020). Vilka är vi? Om oss. Hämtad 2020-04-14 från <https://bengtdahlgren.se/vilka-ar-vi/>

Beusch, P., Dilla, W., Frisk, E., & Rosén, M. (2016). Management Control for Sustainability: The Development of a Fully Integrated Strategy. Management Accounting Section Meeting: Research and Case Conference, January 6-9, 2016, Dallas, Texas, USA.

Beusch, P. (2018a). Ekonomistyrning för hållbarhet, Kapitel 3 (pp. 53-72), i Gunnar Rimmel (Eds.), *Redovisning för hållbarhet*, ISBN 978-91-523-4388-3, Sanoma Utbildning, Stockholm.

Beusch, P. (2018b). Integrera styr- och kontrollverktyg för hållbarhet, Kapitel 4 (pp. 73-96), i Gunnar Rimmel (Eds.), *Redovisning för hållbarhet*, ISBN 978-91-523-4388-3, Sanoma Utbildning, Stockholm.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2. uppl.). Stockholm: Liber.

De Chernatony, L., Harris, F., & Dall'Olmo Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 39-56. doi: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/03090560010306197>

FN. (2019). Allt viktigare för företag att jobba med hållbar utveckling. Hämtad 2020-04-13 från <https://fn.se/aktuellt/varldshorizont/allt-viktigare-for-foretag-att-jobba-med-hallbar-utveckling/>

FN. (2019) Begreppet hållbar utveckling. Hämtad 2020-04-10 från <https://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/>

FN. (2019). Globala målen för hållbar utveckling. Hämtad 2020-04-10 från <https://fn.se/globala-malen-for-hallbar-utveckling/>

FAR. (2020). Hållbarhetsrapport. Hämtad 2020-04-13 från

https://www-faronline-se.ezproxy.ub.gu.se/dokument/rattserien/ratt-bolagsratt/h/rb_hallbarhetsrapport/?q=hallbarhetsrapport

Innovationsföretag. (2018). Teknikkonsult. Hämtad 2020-04-20 från <https://www.innovationsforetagen.se/amne/teknikkonsult/>

KPMG. (2020a). GRI - riktlinjer för hållbarhetsredovisning. Hämtad 2020-04-20 från <https://home.kpmg/se/sv/home/tjanster/hallbart-foretagande/rapportera/gri.html>

KPMG. (2020b). Rapportera. Hämtad 2020-04-20 från <https://home.kpmg/se/sv/home/tjanster/hallbart-foretagande/rapportera.html>

KTH. (2020). Möjligheter med samhällsbyggnad. Hämtad 2020-04-10 från <https://www.kth.se/utbildning/civilingenjor/samhallsbyggnad/utbildningsbeskrivning-1.5480>

Lozano, R., Nummert, B. & Ceulemans, K. (2016). Elucidating the relationship between Sustainability Reporting and Organisational Change Management for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 125, 168-188. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.03.021

Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136 (2016), 237-248. doi: 10.1012/j.jclepro.2016.05.008

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Merchant, K., & Van der Stede, W. (2017). *Management Control Systems* (4. uppl.). New York: Pearson Education Limited.

NE. (2020). Mervärde. Hämtad 2020-05-20 från <https://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/merv%C3%A4rde>

PwC (u.å.). *Technology Consultants: What do they do? And how 'tech' do you need to be?* Hämtad 2020-04-20 från <https://www.pwc.com.au/careers/blog/technology-consultants.html>

Rienecker, L., & Stray Jørgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats* (3. uppl.). Stockholm: Liber AB.

Rimmel, G. (2018a). Hållbarhetsledningssystem och processer, Kapitel 6 (pp. 115-130), i Gunnar Rimmel (Eds.), *Redovisning för hållbarhet*, ISBN 978-91-523-4388-3, Sanoma Utbildning, Stockholm.

Rimmel, G. (2018b). Redovisning för hållbarhet - Historisk utveckling av fältet, Kapitel 1 (pp. 17-31), i Gunnar Rimmel (Eds.), *Redovisning för hållbarhet*, ISBN 978-91-523-4388-3, Sanoma Utbildning, Stockholm.

Rodrigues, L., Garratt, T., & Ebbs, N. (2012). Is added sustainability equal to added value?. *Energy Conversion and Management*, 63(2012), 203-207. doi: <https://doi.org/10.1016/j.enconman.2012.01.042>

Samhällsbyggaren. (2019). Boverket anser att byggsektorn är en stor miljöbov. Hämtad 2020-05-09 från <https://samhallsbyggaren.se/wp/featured/boverket-anser-att-byggsektorn-ar-en-stor-miljobov/>

Svensk Certifiering. (u.å.). Svensk Certifiering ett certifieringsorgan som ISO certifierar alla branscher. Hämtad 2020-04-20 från <https://www.svenskcertifiering.se/branscher.html>

Bilagor

Intervjuguide

Inledande frågor

- Vad har du för roll inom Bengt Dahlgren?
 - Har du haft tidigare roller inom företaget?
- Vilka är dina ansvarsområden och arbetsuppgifter?
 - Hur länge har du arbetat med detta?

Allmänna frågor om hållbarhet

- Hur kan din roll hos Bengt Dahlgren kopplas till hållbarhetsarbetet?
 - Hur bidrar du i din position till hållbar utveckling?
- Vet du vad Bengt Dahlgren har för hållbarhetsmål?
- Hur håller du uppe motivationen till hållbarhetsarbetet?
 - Finns det belöningsystem eller annat incitament för att motivera dem som arbetar med hållbarhet?
- Hur arbetar ni på Bengt Dahlgren med hållbar utveckling?
- Om du skulle få definiera begreppet "hållbar utveckling" och dess betydelse för Bengt Dahlgren, hur skulle du då beskriva det?
- Vad ser du för för- och nackdelar med att arbeta med hållbar utveckling?

Relationen mellan det finansiella och hållbar utveckling

- Om ni skulle hamna i en situation där ni tvingas göra en bedömning och tvingas välja mellan finansiella- eller hållbarhetsmål - hur hade ni resonerat?
 - Har en sådan situation någonsin uppstått under din tid på företaget? I så fall hur gick det till?
- Hur ser ni på investeringar som främjar hållbar utveckling? Att ta på sig extra kostnader dvs.
- Hur arbetar ni i allmänhet med att uppnå finansiella mål med hjälp av hållbarhet?

- Anser du att finansiella mål och hållbarhetsmål går hand i hand? Eller arbetar dem emot varandra?
- CSR (Corporate Social Responsibility) utgår oftast från tre perspektiv: ekonomiskt, miljö och socialt. Hur arbetar ni kring denna frågan? Med dessa tre perspektiv i åtanke?
- Vi har sett på er hemsida att ni är certifierade inom ISO 14001 och ISO 9001 - Vad innebär detta för er verksamhet?
 - Hur arbetar ni dagligen i er verksamhet för att upprätthålla innebörden av dessa ISO-standarder?
- Har ni kunder som kräver att ni är certifierade inom ISO-standarder eller på annat sätt kräver att ni arbetar med hållbar utveckling?
 - Kräver ni detta från era leverantörer?

Hållbarhetsarbete - Externt och internt

- Skulle du säga att ert hållbarhetsarbete baseras mer på tryck utifrån från era externa intressenter såsom reglering, kunder, leverantörer etc. eller baseras det på er egen vilja inifrån företaget?
- Om det är så att ni anpassar ert hållbarhetsarbete, dvs mål, strategier osv, vilka intressenter är det ni främst anpassar er efter (när det gäller hållbarhet)? Varför?
- Hur mäter ni och följer upp målen inom hållbar utveckling internt?
- På er hemsida kan man ta del av er hållbarhetsredovisning, vilket motsvarar er externa hållbarhetsredovisning, men hur redovisar ni hållbarhetsarbetet internt?
- Vilken "fråga" inom hållbarhet anser du är mest väsentlig?
- Hur arbetar ni med att införa hållbarhet i företagets grundvärderingar?
- För vem ger er hållbarhetsredovisning (sustainability report) mest värde? Är det externa intressenter eller mer internt?
 - Varför har ni valt att ha en hållbarhetsredovisning trots att ni enligt reglering inte måste?

Mervärde

- Anser du ert arbete med hållbar utveckling bidrar till ett mervärde för Bengt Dahlgren? Förklara!
- Hur tror du leverantörer och kunder hade reagerat om ni inte hade arbetat så mycket med hållbarhetsfrågor?
- Hade ni varit ett lika konkurrenskraftigt företag utan hållbarhetsarbetet?
- Vad anser du ni på Bengt Dahlgren kan göra utöver vad ni gör idag för att öka mervärdet för företaget och ert varumärke?

Kompletterande frågor

- Hur definierar du begreppet mervärde?
- Vad betyder mervärde för Bengt Dahlgren? Utveckla!
- På vilket sätt anser ni att hållbarhetsarbete bidrar till mervärde?
- På vilket sätt kan hållbarhetsarbete öka värdet på era projekt?
- Vilken del av ert hållbarhetsarbete anser du bidra mest till ett mervärde?
- Anser du/ni att ert hållbarhetsarbete bidrar till konkurrensfördelar?
 - Varför? Förklara!