



Institutionen för Industriell ekonomi  
Blekinge Tekniska Högskola

# **Arbete med och uppföljning av CSR**

**En jämförande studie av socialt hållbart företagande  
inom tre statliga företag**

Charlotta Adriansson

Emma Holmberg

Handledare: Jan Svanberg

---

Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng  
VT 2014

## Sammanfattning

**Titel:** Arbete med och uppföljning av CSR: En jämförande studie av socialt hållbart företagande inom tre statliga företag

**Författare:** Charlotta Adriansson & Emma Holmberg

**Handledare:** Jan Svanberg

**Institution:** Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola

**Kurs:** Kandidatarbete i Företagsekonomi, 15 högskolepoäng

**Syfte:** Att ge indikationer på förekommande CSR-verktyg och arbete relaterat till socialt hållbart företagande samt dess effekter inom svenska statliga företag. Genom att relatera de statliga företagens hållbarhetsarbete med dess effekter kan uppsatsen bringa information till detta, hittills, utforskade område samt visa på vilka utfall detta socialt hållbara arbete kan medföra.

**Metod:** Uppsatsen använder som ansats och metod jämförande dokumentstudier av tre statliga företag – Apoteket, Systembolaget och Bilprovningen – valda utifrån ett idealistiskt urval till följd av deras framträdande roll inom hållbarhetsarbete bland statliga företag. Insamling av material genomfördes med hjälp av företagens hållbarhetsredovisningar samt andra tillgängliga informationskanaler.

**Slutsatser:** Undersökningen visar på både likheter, skillnader och mönster mellan studiens tre statliga företag. CSR-inriktade verktyg och processer existerar inom företagens uttalade strategier och planer, dock finns ett behov att förbättra processer kring uppföljning för att försäkra sig att arbetet drivs igenom enligt planerna samt att lärdomar kan dras från de utfall arbetet medför.

**Nyckelord:** Hållbart företagande, socialt hållbart företagande, statliga företag, samhällsansvar, CSR-arbete, CSR-verktyg, implementering, utfall, effekter.

## Abstract

**Title:** Corporate Social Responsibility implementation and follow-up: A comparative studie of CSR within three governmental corporations

**Authors:** Charlotta Adriansson & Emma Holmberg

**Supervisor:** Jan Svanberg

**Department:** School of Management, Blekinge Institute of Technology

**Course:** Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

**Purpose:** To indicate social CSR work and tools present in public companies, relating them to their outcomes and effects within the organisations. By relating outcomes and effects with the companies actual social CSR related work, the paper aspires to present information to a fairly unexplored topic as well as show indications of actual outcome from social CSR work.

**Method:** The paper uses comparative studies of three Swedish public companies – Apoteket, Systembolaget and Bilprovningen – selected due to their extreme (ideal) standards and pronounced work with CSR. Empirical data was collected from the companies database, CSR-reports and other connected information resources.

**Results:** The paper indicated similarities, patterns and differences between the three public companies social CSR related work. Whilst tools and processes related to CSR existed within the organisations strategies and plans, results indicate a need for the companies to further improve the follow-up procedure to monitor and evaluate how the actual work relates to the strategies and plans. This to ensure the organisations has the opportunity to learn and gain knowledge from their existing experiences.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), social responsibility, social CSR, public companies, CSR tools, implementation, outcome, effects.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Bakgrund.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Problemdiskussion .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Problemformulering och syfte.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Metod.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Uppsatsens metodval – undersökningens grund och ansats.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Valet av metod .....</b>	<b>13</b>
2.2.1 <i>Alternativa tillvägagångssätt – intervju, enkätmetod multipel tväranalys .....</i>	<i>14</i>
2.2.2 <i>Utformandet av dokumentstudier som undersökningens metod .....</i>	<i>14</i>
<b>2.3 Undersökningens metod – dokumentstudier .....</b>	<b>15</b>
2.3.1 <i>Urval av undersökningens studieobjekt .....</i>	<i>15</i>
2.3.2 <i>Krav på information i förhållande till problemformulering.....</i>	<i>16</i>
2.3.3 <i>Tillvägagångssätt för dokumentstudierna.....</i>	<i>17</i>
<b>2.4 Validitet, reliabilitet och objektivitet.....</b>	<b>17</b>
<b>2.5 Den teoretiska utgångspunkten.....</b>	<b>18</b>
<b>2.6 Läsarhandledning - uppsatsens struktur .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Teori .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Corporate Social Responsibility - strävan efter ett hållbart företagande.....</b>	<b>20</b>
3.1.1 <i>Varför CSR – företags motiv till ett hållbart företagande .....</i>	<i>20</i>
3.1.1 <i>Socialt hållbart företagande - organisationers samhällsansvar .....</i>	<i>21</i>
<b>3.2 Förändringsprocesser inom organisationer och företag.....</b>	<b>21</b>
3.2.1 <i>Implementering och arbete med hållbart företagande inom organisationer.....</i>	<i>21</i>
3.2.2 <i>CSR-verktyg - företags hjälpmedel för att integrera och arbeta med CSR .....</i>	<i>22</i>
<b>3.3 Bedömning och uppföljning av organisationens hållbara företagande.....</b>	<b>24</b>
3.3.1 <i>Personalekonomiska nyckeltal - bedömningsverktyg för socialt hållbart företagande .....</i>	<i>24</i>
<b>4. Empiri .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Statligt ägande .....</b>	<b>26</b>
4.1.1 <i>CSR-inriktade regler för statliga bolag .....</i>	<i>26</i>
4.1.2 <i>Krav på GRI-index.....</i>	<i>26</i>
<b>4.2 Apoteket .....</b>	<b>27</b>
4.2.1 <i>Apotekets värdegrund – affärsidé, vision och kärnvärden .....</i>	<i>27</i>
4.2.2 <i>Hur och med vilka verktyg Apoteket arbetar med socialt hållbart företagande....</i>	<i>27</i>
<b>4.3 Systembolaget .....</b>	<b>33</b>
4.3.1 <i>Systembolagets värdegrund - mission, vision och värderingar .....</i>	<i>33</i>
4.3.2 <i>Hur och med vilka verktyg Systembolaget arbetar med socialt hållbart företagande .....</i>	<i>33</i>
<b>4.4 Bilprovningen .....</b>	<b>39</b>
4.4.1 <i>Bilprovningens värdegrund – affärsidé, vision och kärnvärden .....</i>	<i>40</i>
4.4.2 <i>Hur och med vilka verktyg Bilprovningen arbetar med socialt hållbart företagande .....</i>	<i>40</i>
<b>5. Analys och diskussion .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 Hållbart företagande inom statliga företag .....</b>	<b>45</b>
5.1.1 <i>Krav på statliga företags hållbarhetsredovisning – en institutionell påtryckning? .....</i>	<i>45</i>
5.1.2 <i>En hållbar vision – de statliga företagens CSR arbete.....</i>	<i>46</i>
<b>5.2 Socialt hållbart företagande – Medarbetarperspektivet .....</b>	<b>47</b>

5.2.1 Nöjda medarbetare – Nöjd Medarbetar index och andra mätpunkter .....	47
5.2.2 Hälsosamma medarbetare – sjukfrånvaro och främjandet av hälsa .....	49
5.2.3 Lojala och kompetenta medarbetare – att behålla personal i verksamheten .....	51
5.2.4 Centrala arbetsverktyg och dess effekter utifrån ett medarbetarperspektiv .....	53
<b>5.3 Socialt hållbart företagande – Leverantörerna .....</b>	<b>54</b>
5.3.1 Centrala arbetsverktyg och deras effekter utifrån ett leverantörsperspektiv .....	55
<b>5.4 Socialt hållbart företagande – samhällsfrågan .....</b>	<b>56</b>
5.4.1 Centrala arbetsverktyg och dess effekter utifrån ett samhällsperspektiv .....	58
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>60</b>
6.1 Slutsats .....	60
6.2 Metodkritik .....	62
6.2.1 Kritik gentemot undersökningens metod .....	62
6.2.2 Kritik gentemot den teoretiska referensramen .....	63
6.3 Förslag på fortsatt forskning .....	63
<b>Källförteckning .....</b>	<b>65</b>

## Förteckning diagram, figurer och tabeller

Diagram i. Medarbetarindex i procent .....	48
Diagram ii. Sjukfrånvaro i procent. ....	51
Diagram iii. Personalomsättning i procent. ....	52
Diagram iv. Alkoholindex i procent 2008-2013. ....	56
Diagram v. Ålderskontroll i procent 2008-2013. ....	57
Figur i. Apotekets granskningsprocess av leverantörer. (Apoteket, 2010) .....	31
Figur ii. Systembolagets samhällsansvar. (Systembolaget, 2013) .....	33
Tabell i. Apotekets motiverade medarbetare index i procent. (Apoteket, 2008;2013) .....	29
Tabell ii. Apotekets sjukfrånvaraindex i procent. (Apoteket, 2008;2013) .....	30
Tabell iii. Apotekets personalomsättning, genomsnittligt antal. (Apoteket, 2008;2013) .....	30
Tabell iv. Apotekets antal leverantörer som signerat uppförandekoden i procent. (Apoteket, 2008;2013) .....	32
Tabell v. Apotekets antal genomförda Läkemedelsgenomgångar. (Apoteket, 2008;2013) .....	32
Tabell vi. Systembolagets Medarbetarindex i procent. (Systembolaget, 2008;2013) .....	35
Tabell vii. Systembolagets sjukfrånvaro, total i procent. (Systembolaget, 2008;2013) .....	36
Tabell viii. Systembolagets genomsnittliga personalomsättning i procent. (Systembolaget, 2008;2013) .....	36
Tabell ix. Systembolagets Kvalitetsleverantörsindex, KLI. (Systembolaget, 2008;2013) .....	38
Tabell x. Systembolagets Ålderskontroll i procent. (Systembolaget, 2008;2013) .....	38
Tabell xi. Systembolagets Alkoholindex i procent. (Systembolaget, 2008;2013) .....	39
Tabell xii. Bilprovningens Nöjdmedarbetarindex NMI/Temperaturmätning. (Bilprovningen, 2008;2013) .....	41
Tabell xiii. Bilprovningen sjukfrånvaro i procent. (Bilprovningen, 2008;2013) .....	42
Tabell xiv. Bilprovningens personalomsättning i procent. (Bilprovningen, 2008;2013) .....	42
Tabell xv. Bilprovningens Hållbarhetsstyrning av de 50 största leverantörerna, i procent. (Bilprovningen, 2008;2013) .....	43
Tabell xvi. Bilprovningens antal leverantörer. (Bilprovningen, 2008;2013) .....	44

## 1. Inledning

---

*Vi inleder kapitlet med en introduktion till undersökningens ämne och en kort redogörelse för vad som tidigare har skrivits inom området, för att sedan gå vidare in på problemdiskussionen. Denna utmynnar sedan i vår problemformulering samt uppsatsens syfte.*

---

### 1.1 Bakgrund

Vad exakt Social Corporate Responsibility (CSR) - i fortsättningen även benämnt som hållbart företagande - avser kan besvaras på många olika sätt beroende på de många definitioner och koncept som används kring ämnet. Grunden, när det gäller CSR, kan dock beskrivas som ett fokus kring miljö, människor och ekonomi (Moratis & Cochius, 2011). En ytterligare definition menar att CSR syftar på företagets långsiktiga strävan gentemot en hållbar affärsmodell. Det handlar om hur väl företag kan - samt strävar efter att - integrera hållbara processer inom organisationens styrning och strategi (Regeringskansliet, 2013). Denna definition är i linje med de riktlinjer som EU nämner i sin ”Grönbok”, där de beskriver CSR som ett frivilligt socialt ansvar företag integrerar i sin organisation. Detta ansvar innebär att företag självmant avsätter resurser och överskrider rättsliga ramverk för att främja organisationens hållbara företagande (EU, 2001).

Moratis & Cochius (2011) menar att även om uppmärksamheten kring konceptet hållbart företagande har ökat, är själva substansen av CSR inget nytt, etiska företagsaspekter kan återfinnas, både i teoretiska och praktiska avseenden, inom industrialismen såväl som i kapitalistiska teoretikers verk (Moratis & Cochius, 2011). Vidare menar Moratis & Cochius (2011) att CSR handlar om att företag har en skyldighet för de positiva och negativa aspekter dess verksamhet medför, samtidigt som man strävar efter ett miljömässigt, socialt och ekonomiskt ansvarstagande inom organisationen.

Rockström (2014) menar att debatten kring hållbart företagande är bred. Från ett miljöperspektiv, menas från vissa håll att en förskjutning inom arbetet med hållbarhet inom företagen har gått från CSR-ansvariga och miljöchefer till att innefatta företagsledning, ägare och styrelse där det mer behandlas som en strategisk fråga. Detta anses vara till följd dels av insikten kring de växande globala miljöriskerna, samt de möjligheter hållbart företagande innebär för organisationens verksamhet. Här uppvisas tre faktorer som drivande i företags hållbarhetsförändring: a) osäkerheten kring användandet av ändliga naturresurser; b) att affärsidéer innefattande hållbarhet kan innebära ett vinstdrivande koncept för företaget; c) att förstörandet av vår framtida planet inte kommer accepteras av nästa generation. Däremot påpekas att de begränsningar som finns kring hållbart företagande snarare beror på bristen av politiskt uppsatta ramverk, än en bristande vilja från näringslivet att upprätthålla standarder för hållbart företagande. Man menar att tydligare politiska ramverk, såsom miljömål och styrmedel krävs för att driva förändringen kring hållbart företagande genom näringslivet. (Rockström, 2014)

Genom att dels visa på de brister företag såsom Apple fann kring sociala arbetsförhållanden hos deras underleverantörer, presenteras de behov som finns kring ett socialt hållbart företagande inom Finansbranschen och IT-industrin. Här menas att företagen inom denna sektor bör ta ett större socialt ansvarstagande eftersom riskerna för kränkandet av mänskliga rättigheter är stor. Man uppmanar företagen att ställa tydligare krav på leverantörer, samt säkerställa och följa upp att dessa krav realiserar. (Enholm & Boëthius, 2013)

Markstedt m.fl. (2012) menar att trots att många svenska företag idag arbetar med miljöinriktade hållbarhetsfrågor, hävdas det att arbetet kring social hållbarhet har betydligt lägre prioritet. Även om ämnet kring social hållbarhet har blivit lika uppmärksammat som nödvändigt för att fastställa framtida tillgång av råvaror, närvarar inte näringslivets branschorganisationer inom denna debatt. Det påvisas hur en del företag inom vissa branscher redan aktivt arbetar med socialt hållbart företagande, såsom lokala investeringar och motverkning av barnarbete, samt hur detta arbete i sin tur kan hjälpa framtida utvecklingar och effektiviseringar där det genomförs. Det menas att närvaron från branschorganisationerna inom socialt hållbart utveckling är vital för att stärka företags utveckling, effektivisering och ståndskraft gentemot framtidens utmaningar, såsom att utrota fattigdom genom socialt engagemang och egenmakt. (Markstedt et al., 2012)

En form av hållbarhetsredovisning utifrån bestämda ramverk är genom en såkallad Global Report Initiative (GRI) redovisning. Detta ramverk är framtaget av Global Reporting Initiative, som genom sin ledande position inom hållbarhet uppmuntrar och främjar användandet av hållbarhetsredovisningar (Global Reporting Initiative, u.å., a). De riktlinjer för hållbarhetsredovisning enligt GRI-standard är framtagna som ett ramverk för de ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkningar en organisation medför. Ramverket är utformat så att det ska kunna användas av organisationer oavsett egenskaper, såsom bransch, geografi, storlek med mera. De riktlinjer som finns i ramverket gällande hållbarhetsredovisningar åsyftar att dels definiera innehållet av redovisningen samt upprätthålla kvaliteten på informationen som redovisas. GRI bidrar gentemot att företags hållbarhetsredovisning blir likartad och till viss del jämförbar på flera gränsöverskridande nivåer. (Global Reporting Initiative, u.å., b)

Inom statligt ägda bolag har krav om hållbarhetsrapporter enligt Global Report Initiative (GRI) införts sedan 2007, regeringen har efter införseln fortsatt stärka förutsättningarna för bolagen att arbeta med socialt hållbart företagande inom bland annat mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och jämställdhet. Vidare påpekas att hållbart företagande innefattar mer än att verka inom juridiska lagar, där statliga företag genom en högre ambition kan uppnå större samhällsnytta och ökad produktivitet. Det menas således att det är företagen själva som behöver ta ett större ansvar, samt verka för att skapa en positiv utveckling och etisk kompass oavsett det juridiska ramverkets form. (Norman, 2011)

På Regeringskansliets hemsida går att läsa att statliga bolag alltså är ålagda att rapportera sitt hållbarhetsarbete utefter Global Report Initiative ramverk. Sedan 2012 ligger ansvaret på bolagsstyrelsen att sätta upp specifika hållbarhetsmål och strategier kopplade till sina affärsmöjligheter och sin verksamhet. Dessa mål får således en

strategisk natur och ska vara uppföljningsbara. Från och med 2014 kommer även dessa mål och strategier utvärderas av ägaren. (Regeringskansliet, u.å.)

Emma Ihre, sakkunnig och hållbarhetsexpert vid Finansdepartementet, framförde i en intervju vid Ekohjulet, att det varierar hur pass långt statliga företag har kommit i sitt arbete med hållbart företagande. Dock menas att det krav som ställts på statliga bolag gällande att hållbarhet ska lyftas till styrelsenivå, samt kraven gällande koppling till verksamheten och möjlighet till uppföljning, medför att hållbarhet blir en mer strategisk inriktad fråga. Detta jämfört med att vara en fråga som endast behandlas av experter inom företagen. Konsekvensen av detta hållbarhetsarbete kan se olika ut beroende på företagets verksamhet. Medan det för vissa är en fråga om att tjäna pengar medan man gör bra saker, är det för andra bolag mer en fråga om att minska risker, samt en fråga om anständighet. (Axfoundation, 2012)

Debatten kring utfall och resultat av organisationers arbete med hållbart företagande är delad. Medan det å ena sidan finns forskning som påvisar att CSR-arbete ökar vinsten, där en positiv relation kunde utläsas mellan att när företag publicerade CSR-relaterade nyheter skedde en positiv effekt på aktiemarknaden (Jensen, 2012a). Däremot påstår en annan artikel att forskning visat på att företagen har svårt att spåra CSR-effekter inom företaget, trots att företagen som försöker mäta sitt CSR-arbete ökar. Därtill pekas på att det finns ett allt större intresse kring ett systemstöd för att mäta CSR inom företagets verksamhet. (Jensen, 2012b)

Även Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och Christina Manescu uppmärksammar liknande problem, här gällande avgörandet hur CSR påverkar företagets investeringar. Intervjun som är gjord i samband med publiceringen av Manescus avhandling inom ämnet, tar upp problematiken som omgärdar utvärderingen av CSR-arbete och dess effekter, mycket till följd av den avsaknad som finns gällande en samstämmig definition av CSR. (Handelshögskolan Göteborgs Universitet, 2010)

## 1.2 Problemdiskussion

Hittills utförd forskning inom hållbart företagande, dess tre områden samt hur konceptet integreras inom organisationer är bred. Maon et al. (2009) bidrar till att utveckla ett ramverk för utformning, implementering och arbete med CSR som affärskoncept inom företag. De menar att det finns fyra faser vad gäller implementeringen och arbetet med CSR, samt nio steg inbäddad i dessa faser. De olika faserna utgår ifrån Lewins förändringsmodell och utgörs av: 1) chefernas förändring av tidigare fastjutna principer – status quo – samt motsättningar som uppstår gentemot förändringarna; 2) förflyttningen från en gammal organisationstanke till den nya mer hållbara verksamhetsutformningen; 3) ledningen gjuter fast och strukturerar de nya principerna kring CSR inom organisationen för att förankra den nya verksamhetsutformningen; 4) öka företagsledningens känslighet och medvetenhet kring hållbarhetsfrågor. Inom dessa faser återfinns sedan nio steg: 1) en ökad medvetenhet kring CSR inom organisationen; 2) utveckla företagets värderingar och normer gentemot en mer socialt hållbar standard; 3) upprätta en hållbar definition och vision av CSR inom organisationen; 4) utvärdera hur väl företaget motsvarar uppsatta standarder gällande hållbart företagande; 5) utveckla en strategisk CSR-integrerad plan; 6) implementera den strategiska planen; 7) kommunicera företagets ståndpunkt

och utföranden inom hållbart företagande; 8) utvärdera företagets strategiska plan och kommunikation kring hållbart företagande; 9) institutionalisera hållbart företagande inom organisationen. Detta visar hur Lewins förändringsteori kan användas för att analysera och hjälpa införandet av CSR, samt hur vissa faktorer är nödvändiga för att lyckas utveckla, implementera och arbeta med hållbart företagande inom organisationer. (Maon et al., 2009)

Även Dobele et al. (2013) undersöker hur en organisation, i detta fall inom en starkt miljöpåverkande bransch, implementerar och arbetar med CSR. Inom studien visas därtill hur företaget även jobbar med hållbart företagande gentemot organisationens intressenter. Man visar på att det hållbara företagandets komplexa natur gör det svårt att endast använda en metod för implementering och arbete med CSR inom organisationer. Detta speciellt till följd av organisationens dynamiska relation till sin omgivning och intressenter. Studien visar på fem centrala aspekter gällande implementeringen och arbete med CSR: 1) identifiering, prioritering och tillsyn av företagets intressenter är vital; 2) att effektivt identifiera förekommande nätverk av intressenter, ”stakewatchers” - alltså andra externa intressegrupper, samt ”stakeholders” – reglerande aktörer; 3) behovet av en uttalad CSR-ledare samt ett överskridande internt åtagande gällande hållbart företagande; 4) behovet av lokala aktörers existens för att upprätta engagemang, uppföljning och feedback; 5) påtryckning att på en samhällig nivå upprätthålla ärlighet samt legitimitet. (Dobele et al., 2013) Även Ehasz och Lan (2011) presenterar centrala aspekter vid implementeringen och arbete med CSR inom organisationer, samt vikten av kontinuerlig utveckling och omdefiniering av konceptet till följd av omvärldens dynamik.

Magnus Frostenson skrev 2007 en rapport om de interna följderna av företags sociala ansvarstagande. Syftet med rapporten var att visa hur medarbetarna upplevde den ökade interna kommunikationen i samband med implementeringen av CSR. Rapportens resultat visar att problem gällande kunskap och relevans var störst, detta till följd av medarbetarnas svårigheter att förstå innebörden av begreppen kopplade till hållbart företag. Därutöver påpekas behovet av att ansvariga har förståelse för dessa begrepp, för att på rätt sätt kunna kommunicera rätt betydelse och kunskap till medarbetare. (Frostenson, 2007)

Arnaud och Wasieleski (2013) går i sin undersökning in än mer på hur företag genom ett internt socialt perspektiv på hållbart företagande kan förbättra arbetsmiljön vilket i sin tur gör det lättare att implementera sociala normer, skapa ett gemensamt beteende och samarbete inom organisationen. Genom en humanistisk styrning och ett socialt perspektiv som i sin tur kan skapa en förbättrad och positiv arbetsmiljö, blir det således möjligt att integrera känslan av ett gemensamt ansvar för både interna och externa intressenter, samt måluppfyllelse av uppsatta mål och arbetet med socialt hållbart företagande. (Arnaud & Wasieleski, 2013)

Schmidt och Antonsson (2002) undersöker vidare hur arbetsmiljönyckeltal är utformade och används inom organisationer. De menar att nyckeltal främst används för att beskriva effekterna av arbetsmiljön istället för vilket internt utvecklingsarbete som görs samt vilken miljö som råder inom organisationen. Därtill påvisas tillkomsten av arbetsmiljönyckeltal som relaterar mer till de anställdas hälsa samt miljö, och då inriktade mer som hälso- och sociala nyckeltal. Rapporten visar således



på existerande arbetsmiljönyckeltal, dess användningsområden och möjliga utövare, samt de begränsningar som existerar kring dessa typer av nyckeltal. (Schmidt & Antonsson, 2002)

Frostenson och Helin (2009) behandlar hållbarhetsredovisning i teori och praktiken genom studier inom en specifik bransch. Studien undersöker hur företagen redovisar hållbarhetsarbete i enlighet med GRI:s ramverk för hållbarhetsredovisningar. Resultatet uppvisar att ett fåtal företag redovisar enligt GRI:s ramverk, samtidigt som ungefär hälften av företagen tillämpar någon form av hållbarhetsredovisning vid sidan av eller tillsammans med årsredovisningen. Därtill påvisar studien att behov finns kring redovisningsstandard vad gäller hållbarhetsredovisning. Detta för att motverka att olikartad samt ofokuserad information redovisas bland de företag som inte tillämpar GRI:s ramverk, vilket medför att möjligheten till att jämföra företags hållbarhetsredovisning och arbete försvåras. (Frostenson & Helin, 2009)

Borglund et al. (2010) behandlar i sin studie vilka effekter regeringens utökade krav på hållbarhetsredovisning har haft på statligt ägda företags hållbarhetsarbete. Undersökningen visar på att riktlinjerna i varierande grad påverkat de statliga företagen, där störst effekt kunde utläsas hos de företag som inte haft större rutin eller erfarenhet kring hållbarhetsarbete. Vidare påvisas att riktlinjerna bidragit till en bredare ny kunskap, uppmärksamhet samt medvetenhet kring hållbarhetsfrågor och dess relevans inom de statliga företagen, oavsett tidigare erfarenhet inom hållbarhetsarbete. Därtill påpekas att det främst är förbättrade rutiner kring redovisningen av hållbarhetsfrågor som förändrats på grund av de nya riktlinjerna, och att det praktiska arbetet med dessa frågor inte genomgått några större förändringar. Det är således själva rapporteringen och redovisningen av hållbarhetsfrågor som förändrats, medan det praktiska hållbarhetsarbetet inte genomgått lika ansevärd förändringar. (Borglund et al., 2010)

Yuanqiong och Kin Keung (2014) behandlar i sin undersökning vilka indirekta effekter företags socialt hållbara företagande, utifrån rättsliga och etiska aspekter, har på konsumenters varumärkeslojalitet. Dem påvisar i studien att det finns en indirekt positiv relation mellan företags socialt hållbara företagande och konsumenters lojalitet till varumärket.

Även Armstrong och Green (2013) tar i sin undersökning upp effekter som framtagna policys och krav gällande hållbart företagande har på företagen samt samhället. Dem menar att CSR som affärskoncept kan ha positiva effekter och utfall på företagets verksamhet. Dock beror detta utfall på om företagen själva genomför dessa förändringar eller om de utförs till följd av policys och statligt styrande. Undersökningen visar således på att hållbart företagande som genomförs av företag till följd av påtvingade policys eller subventioner, medför att marknaden inte kan verka effektivt och att detta således minskar den totala samhällsnyttan. Därtill menas att CSR-initiativ som företagen självmant tar på sig innebär att företagen kan identifiera möjligheter till att förbättra verksamheten, både sett till företagets resultat men även utifrån olika intressentperspektiv. Detta innebär således att ett frivilligt implementerande och arbete med hållbart företagande kan få positiva inverknings på organisationen, dess intressenter samt öka samhällsnyttan. (Armstrong & Green, 2013)

Som ovanstående diskussion visar finns således gott om artiklar och forskning kring ämnet CSR, samt utvecklande, implementering och arbete med detta breda koncept inom organisationer. Undersökningar visar på vanligt förekommande faser och steg inom förändringsprocesser, där organisationer ställer om sin verksamhet gentemot ett mer hållbart företagande. Dessutom finns material på hur dessa omställningar tas emot samt vilka begränsningar de kan ha för medarbetare och anställda, beroende på eventuella brister inom kunskap, kommunikation och relevans.

Därutöver visar forskning på hur nyckeltal kring interna sociala förhållanden kan användas för att se resultat kring företags sociala CSR-arbete såsom arbetsmiljö och omgivning. Det finns även forskning som visar på hur företag kan redovisa CSR efter vissa typer av redovisningsstandarder inriktade mot hållbart företagande, såsom GRI. Därtill undersöks även hur statliga företags hållbarhetsarbete och redovisning har förändrats till följd av de nya riktlinjerna som regeringen infört gällande GRI-redovisning i statliga bolag.

Ytterligare undersökningar visar på vilken typ av positiva effekter, såsom varumärkeslojalitet, socialt hållbart företagande kan ha inom organisationen. Forskning visar även på att positiva effekter av hållbart företagande är mest troliga då företagen självmant implementerar och arbetar med CSR inom sin verksamhet, samt att ett påtvingat hållbart företagande kan ha negativa påverkningar på samhällsnyttan eftersom detta stör marknadsmekanismen.

Det finns, som problemdiskussionen ovan visat, en bred grund gällande forskning kring implementering, arbete med samt redovisning av hållbart företagande och dess sociala aspekter både på en generell nivå, samt inom svenska statliga företag. Därtill har även effekter av hållbart företagande, både frivilligt och påtvingat, undersökts. Det som däremot inte i samma mån undersökts i hittills utförd forskning, utifrån de omfattande litteratursökningar som gjorts inför denna undersökning, är de faktiska effekter som CSR- implementering och arbetet har inom de svenska statliga företagen. En möjlig anledning till denna brist på forskning kan vara att tidsaspekten inte varit lång nog för att ge tillräcklig data. För att se effekter och utfall av hållbart företagande behövs företagets redovisning av detta arbete studeras under ett par år (jämför Hartman (red), 2011). Eftersom hållbarhetsredovisning infördes som krav först 2008 har detta inte varit möjligt. Vi tror således att den bristande forskning som finns gällande hur statliga företag i Sverige arbetar med CSR samt vilket utfall detta har, beror på att det tillgängliga materialet och tidsomfånget för detta hittills inte varit tillräckligt för att kunna generera tillförlitligt och generaliserbart empiriskt material.

Denna inriktning är intressant att studera eftersom hållbart företagande är ett såpass aktuellt ämne i dagens näringsliv, vare sig det gäller den privata eller den offentliga sektorn. Samtidigt kan en undersökning inriktad på både CSR-verktyg, arbete med dessa samt vilka effekter det resulterar i, ge indikationer på både gynnsamma och mindre gynnsamma förändringsaspekter gällande arbetet med hållbart företagande inom statligt ägda bolag samt även på en mer generell företagsnivå.

Undersökningen blir således betydelsefull dels för statliga företag, som kan få antydning på relationen mellan CSR arbete och effekterna av detsamma, samt vilka verktyg företagen använt för att uppnå dessa utfall. Dessutom är undersökningen viktigt för omgivningen och företagens intressenter, då den kan ge indikationer på

eventuella avvägningar som behöver tas för att motverka att ett socialt CSR arbete medför en negativ verksamhetsutveckling. Därtill blir undersökningen även intressant utifrån ett företagsperspektiv, oberoende av vilken sektor företaget tillhör, detta eftersom antydning om ett positivt förhållande mellan CSR implementering, arbete och dess effekter, kan visa på att striktare ramverk för arbete samt hållbarhetsredovisning, som idag åligger statliga bolag, kan innebära en långsiktig fördel för organisationen.

Slutligen kan undersökningen bli relevant som en indikator på huruvida effekter av de statliga företagens arbete med socialt hållbara företagande, är möjligt att utläsa utifrån de sex år företagen haft krav på hållbarhetsredovisning. Undersökningen kan ge antydning om mer omfattande och djupare forskning inom området är relevant utifrån det tidsomfång material som numera finns tillgängligt.

### **1.3 Problemformulering och syfte**

Denna uppsats avser att undersöka hur svenska statliga företag arbetar med social CSR i sin verksamhet, vilka verktyg de använder för att arbete gentemot verksamhetens samhällsinriktade hållbarhetsmål samt de effekter och utfall som uppstår tack vare detta arbete.

Problemformuleringen blir således:

*Hur samt med vilka redskap arbetar svenska statligt ägda företag med socialt hållbart företagande inom sin organisation och vilka effekter resulterar detta arbete i?*

Uppsatsens syfte är således att ge indikationer på förekommande verktyg som möjliggör positiva, alternativt negativa, effekter av arbete med socialt hållbart företagande inom svenska statliga företag. Därtill avses visa på förekommande effekter och utfall inom de statliga företagen till följd av detta socialt hållbara arbete. Genom att relatera förekommande metoder för socialt hållbarhetsarbete med effekter därav, avser vi bidra till den bristande information som finns i dagens forskning gällande hur statliga företags verksamhet påverkas av socialt hållbarhetsarbete.

## 2. Metod

---

*Här nedan presenteras de metodval vi gjort i denna uppsats. Avsnittet innehåller en presentation av använd metod, genomförandet av densamma samt insamlingen av den teoretiska referensramen.*

---

### 2.1 Uppsatsens metodval – undersökningens grund och ansats

Vår undersökning har handlat om CSR - hur företag driver sin verksamhet gentemot en mer hållbar standard. Uppsatsen har varit inriktad gentemot de socialt hållbara aspekter som begreppet CSR inbegriper såsom företagets medarbetare, arbetsmiljö, mänskliga rättigheter samt dess samhällsansvar.

De empiriska data vi samlat in utgör utgångspunkten för undersökningen, där problemformuleringen har utvecklats till sin slutliga form efter det att de empiriska data samlats in. Uppsatsen använder sig alltså av en induktiv metod, eftersom denna ansats avser användandet av empirisk data som utgångspunkt (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011).

Vår strävan har varit att visa på verktyg och CSR-inriktat arbete som kan påverka de statliga bolagens verksamhet positivt, alternativt negativt. Därtill har vi eftersträvat att ge ytterligare antydning på vilka effekter det socialt hållbara företagandet har haft i statliga företag, främst inom områden gällande medarbetare, arbetsmiljö, mänskliga rättigheter samt samhällsansvar.

Undersökningen har delvis byggt vidare på den vetenskapliga artikel Maon et al. (2009) publicerat, vilken behandlat utveckling, implementering av och arbetet med CSR inom organisationer. Denna artikel har, i viss likhet med vår uppsats, använt sig dels av litteraturstudier och dokumentstudier inom området hållbart företagande, samt därtill genomfört en teoretisk insamling inklusive intervjuer, av tre större företag och deras arbete gentemot hållbart företagande.

Gerring (2007) menar att en bättre förståelse för ett ämne kan ges genom att studera vissa delar av ett område. Fördjupade studier inom ett specifikt fall kan ge bättre kunskap, än vad som varit fallet om man studerat en större mängd objekt fast inte lika djupgående. Trots att undersökningar med bredare grund gällande urval och objekt överlag ger en mer generaliserbar empiri, kan även studier av enstaka fall producera viss tillämpbart resultat till följd av den djupgående granskningen. (Gerring, 2007)

Vi har beaktat avvägningen mellan att studera en större mängd studieobjekt och få ett bredare samt mer generaliserbart material, kontra att studera ett fåtal studieobjekt mer ingående och följaktligen få ett djupare samt mer innehållsrikt material. Vår uppsats har, likt Maon et al. (2009), behandlat ett område som hittills varit ottydligt definierat och undersökt. Vi har därför använt oss av en jämförande studie med en induktiv ansats, där dokumentstudien användes som undersökningens metod. Metoden har ansetts lämplig till följd av de tidsbegränsande aspekter som ålegat uppsatsen (jämför Wiedersheim-Paul, 2011) samt till följd av att en jämförande studie där data från ett historiskt perspektiv – alltså data från mer än endast ett tillfälle – kan ge en tydligare

bild av hur förändringar har skett inom undersökningens objekt över en viss tidsram (jämför Gerring, 2007). För att möjliggöra läsbarheten av eventuella effekter till följd av företagens CSR-inriktade arbete, genomfördes dokumentstudier således över en längre tidsram än endast ett år (jämför Hartman (red.), 2011). Därtill ansåg vi att mer djupgående studier, inom de svenska statliga företagens arbete med CSR har gett en bättre överblick och koppling mellan CSR-arbete, verktyg och utfall, vilket andra metodval inte i samma grad hade kunnat uppnå.

Vi har i undersökningen valt att använda oss av multipla undersökningsobjekt, i likhet med Maon et al. (2009), detta har möjliggjort genomförandet av jämförande tväranalyser mellan de företag vi utforskat.

Undersökningar av specifika fall (objekt) kan genomföras som analyser inom ett fall (within-case study), eller både inom (within-case study) och mellan fall (cross-case studies) – där alltså fler än ett fall studeras, analyseras och jämförs djupgående. Analyser inom ett fall görs utifrån det specifika fallet, vilket innebär att även om analysen kan gälla olika inriktningar och områden, är den bunden till det specifika fallet. Då analyser istället görs både inom och mellan fallen, betyder det att man använder fler än ett fall samt att data analyseras både inom de specifika fallen, samt genom tväranalyser mellan de olika fallen. (Gerring, 2007)

De multipla undersökningsobjekten medförde att undersökningen kunde analysera empirin både inom de enskilda företagen, samt som jämförande tväranalyser. Eftersom vi därtill valde att studera studieobjekten utifrån ett längre tidsintervall, har studien utgått från ett jämförande perspektiv med en tidshorisont som sträcker sig över endast ett tillfälle i tiden, i likhet med Gerrings (2007) teori.

Detta innebär att undersökningens studieobjekt analyserats utifrån både tids och rumsaspekter (jämför ”Comparative-historical”, Gerring, 2007, s.27-28). Vi anser att detta perspektiv gynnat vår undersökning eftersom det medfört att vi på ett bättre sätt kunnat analysera företagen utifrån vad som faktiskt har förändrats över sex år, både inom varje enskild verksamhet, men även företagen sinsemellan. Eftersom undersökningen delvis önskat visa på utfall och effekter av företagens socialt hållbara arbete, ansågs en längre tidsaspekt vital för att dessa effekter skulle kunna utläsas och presenteras. Detta kan jämföras med exempelvis Hartman (red.) (2011) forskningsantologi, där man presenterat forskning inom hur den svenska välfärden påverkats av konkurrens, vilket studerats över ett längre tidsanspråk än endast ett år och tillfälle. I antologin påpekas även behovet av att studera förändringar över ett längre tidsperspektiv, för att kunna föra en djupare analys om samband och effekter (Hartman (red.), 2011).

## **2.2 Valet av metod**

Då vi genomförde vårt metodval gjorde vi ett antal avvägningar och avgränsningar som till viss del påverkat reliabiliteten, validiteten och generaliserbarheten på arbetet. På en övergripande nivå stod valet mellan djupare dokumentstudier, intervjustudie, enkätstudie samt omfattande tväranalyser.

### **2.2.1 Alternativa tillvägagångssätt – intervju, enkätmetod multipel tväranalys**

Intervjustudien hade fokuserat på att intervjua anställda som är ansvariga för hållbart företagande inom bolagen. Intervjuerna hade fokuserat främst på hur arbetet med socialt hållbart företagande varit upplagt och genomförts inom verksamheten. Därtill hade även resultat av CSR-arbetet efterfrågats samt framgångsrika och mindre framgångsrika nyckeltal som företaget aktivt använt inom sitt hållbarhetsarbete. Metoden hade kunnat besvara problemformuleringen, dock hade svaren haft en mer subjektiv karaktär och därmed påverkat resultatets validitet (jämför Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). Till exempel kan en CSR-ansvarig ha en annan uppfattning av vad som borde klassas som hållbarhetsarbete samt vad som är positiva och negativa resultat inom CSR-inriktat arbete samt att viss intervjuareffekt kan förekomma. För att motverka subjektiviteten och öka validiteten på det empiriska materialet hade både datainsamling från hållbarhetsredovisningar samt intervjuer med fler anställda behövts, alternativt en problemformulering mer inriktad gentemot hur CSR-ansvariga inom statliga bolag hanterar arbetet med hållbart företagande. Eftersom detta inte var den inriktning vi önskade för undersökningen, samt eftersom ytterligare intervjuer och datainsamling inte ansågs möjligt till följd av undersökningens tidsram, valdes intervjumetoden bort.

Även enkätstudier valdes bort, dels eftersom även denna metod skulle innebära en viss subjektivitet i informationen, samt eftersom antalet medverkande och urval skulle behöva vara relativt breda för att uppnå en godtagbar validitet på de insamlade enkäterna och motverka subjektiviteten (jämför Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). Detta skulle kräva både tillmötesgående statliga företag, beredda att bidra med kontaktinformation till sina anställda, samt anställdas vilja och möjlighet att delta i enkätstudien. Metoden valdes bort eftersom dessa faktorer ansågs alltför tidskrävande och subjektiva gällande den tidsbegränsningen samt inriktning som undersökningen haft (jämför Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). Denna metod hade varit användbar om undersökningen haft en längre tidsram samt en problemformulering inriktad mer gentemot hur anställda uppfattar företagets arbete med socialt hållbart företagande.

En jämförande tväranalys, innehållande majoriteten av de statliga bolagen hade varit den metod som hade kunnat ge ett mer generaliserbart empiriskt material. I en bred tväranalys skulle man istället för djupgående kunskap om de statliga bolagens arbete med CSR och utfallet av detta, fokuserat på att urvalet skulle vara representativt för statliga bolag samt utläsa utfallet av specifika nyckeltal. Detta skulle bidra till ett empiriskt resultat med hög tillämpningsgrad och generaliserbarhet angående effekter och faktiskt utfall av statliga företags hållbarhetsarbete. Dock hade detta tillvägagångssätt begränsat möjligheten att se vilket CSR-arbete samt verktyg som varit bakomliggande detta utfall, vilket varit en av de centrala aspekterna i undersökningens problemformulering och syfte.

### **2.2.2 Utformandet av dokumentstudier som undersökningens metod**

Dokumentstudier utifrån ett jämförande perspektiv, valdes till undersökningens metod och ansats, och antalet studieobjekt som skulle studeras djupare valdes till tre stycken, i likhet med Maon et al (2009) undersökning. Däremot valde vi att inte inkludera intervjuer i vår studie, vilket Maon et al (2009) gjort i sin undersökning. Dem motiverade sitt val med att de inkluderade intervjuer med ansvariga för företagets

CSR-program för att införskaffa kompletterande information samt skapa en högre generaliserbarhet i undersökningen (Maon et al., 2009). Vi anser att vi, med hjälp av företagens respektive informationsbank, har haft tillräckligt med material för att påvisa hur de tre statliga företagen arbetat med CSR; vilka verktyg de använt, samt vilka effekter och utfall detta medfört. Därigenom har vi utan att inkludera intervjuer besvarat problemformuleringen utifrån ett organisatoriskt perspektiv och inte fört in subjektiva åsikter från anställda, oavsett befattning, i undersökningen (jämför ”intervjuareffekt” Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011).

## 2.3 Undersökningens metod – dokumentstudier

### 2.3.1 Urval av undersökningens studieobjekt

I likhet med Maon et al. (2009) har vi, utöver vissa litteraturstudier, genomfört dokumentstudier av tre företag, i vår studie har dock företagen varit statligt ägda.

Maon et al., (2009) valde sina fall genom teoretisk insamling och delvis utifrån en ranking av hållbara företag. Då vår undersökning avgränsats till den svenska marknaden och svenska statliga bolag, har vi utgått ifrån den svenska rankinglistan *Sustainable Brand Index 2014* för urval. (*Sustainable Brand Insight, 2014*) Rapporten är - enligt CSR i Praktiken - Skandinaviens största varumärkesundersökning med fokus på hållbarhet. Studien genomförs årligen och baseras på 24 000 konsumentintervjuer där 633 varumärken utvärderas. Den avser att visa en bild av verkligheten som konsumenten ser den (CSR i Praktiken, u.å.).

För att få fram undersökningens studieobjekt utifrån Sustainable Brand Index (SBI) ranking, med avgränsningen statligt ägda bolag, valdes de tre högst rankade statliga företagen ut: Apoteket; Systembolaget samt Bilprovningen. Detta urval gjordes utifrån ett så kallat exemplariskt urval (Rienecker & Stray Jørgensen, 2006; jämför ”Extreme case” Gerringer, 2007 s.89). Detta innebär att fallen valts ut till följd av sin potential att verka som ”ideal”, alltså bättre än den norm som existerar. Här ansågs att de tre högst rankade statliga företagen enligt SBI ranking, med större sannolikhet skulle ha mer erfarenhet samt ett gediget arbete kring hållbart företagande och motsvara ett ideal inom hållbarhetsarbete i statliga företag. Därtill gjordes en avstämning för att de valda företagen skulle bidra med varierade branschperspektiv, erfarenhet med hållbarhetsarbete och redovisning, samt kompletterande kvaliteter företagen sinsemellan (jämför Folkesson, 2005).

Urvalen ansågs relevant dels eftersom idealaspekten, och SBI-rankingens topp tre med statliga företag, innebar att företagen erkänt varit framträdande inom hållbart företagande bland de statliga företagen. Samtidigt som avstämningen försäkrade att företagen inte verkade inom samma bransch och därför kunde medföra ett bredare perspektiv samt komplement till varandra i analysen (jämför Gerringer, 2007).

En första informationssökning gjordes sedan av dessa tre företags tillgängliga information för att fastslå att hållbarhetsredovisning, nyckeltal samt övrig relevant data fanns tillgänglig.

### 2.3.2 Krav på information i förhållande till problemformulering

Då vi i problemformuleringen ville besvara hur det kontinuerliga sociala CSR-arbetet sett ut i statliga bolag samt vilka verktyg och resultat det inneburit, har vi avvägt vissa krav och behov som funnits gällande den information vår empiri krävt. Dessa avvägningar har gjorts utifrån vilket perspektiv vi ska granska problemet (jämför Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011, s.38-39) samt vilken typ av kvantitativ och kvalitativ data som behövs för att besvara problemformuleringen. Ytterligare aspekter vi beaktat gällande information är, som tidigare nämnts, att denna skulle avse ett längre tidsperspektiv och därigenom vara tillgängligt från 2008, alltså första året då regeringen infört krav om hållbarhetsredovisningen inom de statliga bolagen. De val som gjorts gällande perspektiv, kvalitativ samt kvantitativ data har gjorts för att empirin, i likhet med vad Rienecker och Stray Jørgensen (2008) nämner, ska kunna hjälpa tolka det vi avsett undersöka.

#### *Perspektiv*

Eftersom problemformuleringens specifika ämne och inriktning, socialt hållbart företagande inom statliga bolag, hittills varit relativt utforskat, ansåg vi det bättre att fokusera bemötandet av problemformuleringen utifrån ett perspektiv. Däremot förutsatte detta att det perspektiv som valdes hade tillräckligt med material för att besvara problemformuleringen. Därtill ansågs att fler än ett informationsperspektiv skulle bli alltför tidskrävande, sett till den tid som erhållits för genomförandet av undersökningen.

#### *Kvalitativ information*

Kraven på den kvalitativa informationen centerade främst kring behovet av data gällande hur företagen implementerat och arbetat med socialt hållbart företagande. Informationen behövde därför innehålla dels hur företagen arbetat med socialt CSR samt vilka verktyg man använt vid detta arbete. Eftersom socialt hållbart företagande, trots avgränsningen från den mer generella nivån av CSR, är ett brett område ställdes storleksrelaterade krav på att ytterligare fokusera den kvalitativa informationen vi ville presentera.

Därigenom genomfördes ett antal avvägningar och avgränsningar gällande områden inom socialt hållbart företagande. Dessa avgränsningar och avvägningar resulterade i de tre delområden inom socialt hållbart företagande som behandlats i uppsatsen: medarbetare, leverantörer samt samhälle. Utifrån dessa delområden har vi sedan valt olika perspektiv att beakta varpå informationen om de statliga företagens arbete kring dessa aspekter varit en förutsättning för den empiriska information vi behövt.

För området *Medarbetare* fokuserade vi på tre perspektiv som kunde återkopplas till hur företaget arbetat med socialt hållbart företagande gentemot sina anställda och inom sin organisation. Perspektiven som valdes var: personalomsättning; temperaturmätning/Nöjd Medarbetar Index (NMI)/ Medarbetarindex/Motiverad medarbetare; samt sjukfrånvaro.

För området *Leverantörer* lades istället fokus på hur företagen arbetar med socialt hållbart företagande i form av upprätthållandet av code of conduct, uppförandekod, hos sina leverantörer. Detta användes sedan i analysen för att diskutera hur företagen aktivt förespråkar hållbart företagande såväl internt som externt.



Slutligen för området *Samhälle* valde vi att fokusera på ett branschspecifikt socialt hållbart företagande.

Det fanns därigenom krav på att majoriteten av företagens arbete med socialt hållbart företag, inom de områden och inriktningar som valts ut, samt de verktyg som använts till detta skulle kunna införskaffas genom den valda materialinsamlingsmetoden. Därtill fanns ytterligare behov av att samla in kvalitativ information och material kring statliga bolag, statlig styrning av dessa, samt standard kring redovisningen av hållbarhetsarbetet, Global Reporting Institute (GRI), vilka införts som krav inom statliga bolag.

#### *Kvantitativ information*

Kraven på den kvantitativa informationen har varit kopplad till de avgränsningar som gjorts för den kvalitativa informationen. Utgångspunkten för den kvantitativa information, har varit att ta fram nyckeltal som avsett påvisa utfall av det arbete de statliga företagen gjort inom socialt hållbart företagande inom de avgränsade områdena. För att möjliggöra ett tillförlitligt resultat behövde kvantitativa data helst finnas tillgänglig för det tidsperspektiv som bestämts för uppsatsen, från år 2008.

### **2.3.3 Tillvägagångssätt för dokumentstudierna**

För att samla in det kvantitativa och kvalitativa empiriska materialet, sett till undersökningens studieobjekt, har vi främst utgått ifrån de statliga företagens hållbarhetsredovisningar de senaste sex åren. Detta för att få en långsiktig överblick på hur företagens verksamhet samt hållbarhetsarbete har genomförts och förändrats över en längre period samt, som tidigare nämnts, för att lättare kunna utläsa och presentera de effekter samt utfall detta arbete medfört (jämför Hartman (red.), 2011). Där det funnits behov har vi samlat in information från andra källor såsom företagens hemsidor och rapporter.

Argumenten för detta insamlingssätt var dels dess möjlighet att uppnå den mängd tillgängligt material som krävdes gällande kvalitativ och kvantitativ data. Därtill ansågs denna insamlingsmetod vara mest tidseffektiv och användbar i förhållande till undersökningens tidsram och omfång.

Det empiriska material som utgjort fördjupningen kring hur statligt företagande ser ut, samt vad GRI innefattar, har genom informationssökningar hämtats ifrån statens samt Global Reporting Institutes hemsidor och rapporter.

Undersökningen har utgått ifrån sekundärdata inhämtad från hållbarhetsredovisningar, rapporter och övriga informationskällor, dessa data har således inte sammanställts av oss författare utan har tidigare funnits insamlad och sammanställd av företagen. (jämför primär- och sekundärdata Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011)

### **2.4 Validitet, reliabilitet och objektivitet**

Validiteten – undersökningens tillförlitlighet och generaliserbarhet (Gerring, 2007) - påverkas då en djupare studie av enskilda objekt väljs till fördel av undersökningar som innehåller en större mängd studieobjekt. Validiteten innebär att undersökningen mäter det den avser mäta (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). Som Gerring (2007)

påpekar innebär djupgående studier av ett objekt att den interna validiteten anses viktigare än den externa validiteten och generaliserbarheten på arbetet.

Eftersom undersökningen endast granskar problemet utifrån ett fåtal studieobjekt kan inte samma generaliserbarhet, den externa validiteten, uppnås på undersökningens analys och resultat, eftersom ett fåtal studieobjekt inte är representativt av den faktiska mängden objekt inom området man avser studera (jämför Gerring, 2007). Vår studie har därigenom inte utförts i en så pass omfattande form att vi kan hävda att vårt resultat är generaliserbart, detta har dock inte heller varit vår avsikt. Avsikten har snarare varit att uppnå en hög inre validitet samt reliabilitet i undersökning för att kunna indikera på mönster, kontraster och avvikelser, vilka i sin tur kan ligga som underlag för fortsatt forskning och teoribildning inom området.

För att upprätthålla den inre validiteten har vi strävat efter att redovisa för alla de processer och beslut som tagits gällande studiens urval, inriktning, samt områden. Detta medför att läsaren kan följa vårt arbete och tankegångar genom undersökningens arbete, och att tillförlitligheten på det material som presenteras upprätthålls.

Reliabilitet – undersökningens och mätinstrumentets pålitlighet, tillförlitlighet samt stabilitet – avser inom kvalitativa studier främst kvaliteten på undersökaren och huruvida denna kan genomföra undersökningen på ett neutralt sätt (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). För att bibehålla en hög reliabiliteten i uppsatsen, har vi som nämnts ovan, utförligt redovisat för de val, avvägningar, avgränsningar och urval som gjorts i undersökningen. På så sätt kan undersökningen upprepas och provas igen med liknande resultat.

Objektivitet – avser undersökarens förmåga att analysera data utan subjektiva inslag. För att bibehålla objektiviteten i uppsatsen, eftersom det till största delen varit kvalitativ data som analyserats, har vi strävat efter att grunda alla påståenden i teorin alternativt tydliga mönster eller förekomster i de empiriska fynden. Som Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011, s.59) nämner är det svårt att införa objektivitet i en undersökning, och det rör sig därför snarare om en ”begränsad objektivitet”. Detta åsyftar att undersökningen uppvisat relevans i det den studerat; trolighet i de slutsatser som presenteras; neutralitet då undersökningens material analyserats; samt balans utifrån de olika perspektiven som existerat. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011, s.59)

## **2.5 Den teoretiska utgångspunkten**

Vi har för den teoretiska ramen utgått ifrån tidsrelevant material dels inom den generella genren organisationsteori, samt ämnesspecifik teori för CSR hämtad ifrån vetenskapliga artiklar och rapporter. Dessa teorier har tagits fram genom litteraturstudier samt fokuserade studier avseende tidigare forskning inom området CSR och implementeringen av denna. Teorierna som valts är alla underordnade gentemot undersökningens problemformuleringen, empirin, argumentation och dessutom relevanta utifrån ett tids- samt rumsperspektiv, detta i likhet med vad Rienecker och Stray Jørgensen (2008) presenterat. (Rienecker & Stray Jørgensen, 2011)

Undersökningen har inte utgått ifrån endast en teoretiker vad gäller den övergripande teorin. Dock har den förändringsrelaterad teori tagit utgångspunkt i Kotter och Cohen (2012) samt den mer CSR-inriktade förändringsteorin Maon et al. (2009) presenterat i sin forskning. Därtill har även andra vetenskapliga källor använts för att skapa en bred teoretisk referensram. När teorin valts har vi utgått ifrån att presentera för läsaren ett aktuellt, relevant och omfattande teoretiskt ramverk sett både till befintlig teori samt hur denna kan komplettera undersökningens analys.

Sökningar för insamling av det teoretiska materialet har gjorts genom sökmotorer och databaser såsom Libris, Business Source Complete samt Google Scholar. Sökord som använts har innefattat: CSR, Corporate Social Responsibility, Social Corporate Responsibility, implementation, ethical business, CSR tools, follow up, human resource management, socialt hållbart företagande, CSR statliga företag, socialt ansvar, uppföljning, implementering, CSR-verktyg samt hållbarhetsrapport. När databassökningen har genomförts har vissa urval gjorts vad gäller utgivningsår, detta för att materialet som används ska anses relevant och aktuellt. I de fall då utgivningsår är äldre än 2000, används dessa då de upprepat finns redovisade i varierad forskning och ansetts relevanta trots den äldre tidsaspekten.

## **2.6 Läsarhandledning - uppsatsens struktur**

Uppsatsen inleds med en presentation av det teoretiska ramverket, vilket introducerar läsaren till de centrala begrepp och teorier för undersökningens ämne samt verkar för att öka läsarens förståelse av uppsatsens utgångspunkt, problemformulering samt analysen och diskussion.

Därefter presenteras det empiriska materialet för läsaren. Empirin innehåller både generell data gällande statligt hållbart företagande och dess premisser, samt undersökningsspecifik empiri insamlad från de specifika studieobjekt undersökningen granskat.

De empiriska data ställs sedan gentemot undersökningens problemformulering och analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen. Därefter förs en diskussion och djupare analys gällande hur de statliga företagen har gått tillväga med socialt hållbart företagande samt de effekter och utfall detta arbete påvisat i verksamheten. Underliggande orsaker till varierade utfall, samt möjliga mönster och likheter mellan företagen granskas. Varpå en slutdiskussion gällande positiva samt negativa aspekter och effekter av socialt hållbart företagande inom statliga företag presenteras.

Avslutningsvis presenteras ett avsnitt gällande metodkritiken, där en diskussion förs kring metodanvändandet både gällande den empiriska och teoretiska insamlingen. En diskussion kring behovet av fortsatt forskning inom ämnet hållbarhetsarbete inom statliga bolag avslutar sedan uppsatsen.

## 3. Teori

---

*I detta avsnitt presenteras den teoretiska bas som ska användas som ramverk för analys och diskussion av insamlad empiriskt material.*

---

### 3.1 Corporate Social Responsibility - strävan efter ett hållbart företagande

Begreppet hållbart företagande innefattar enligt Moratis och Cochius (2011) varierande definitioner. Dem menar dock att den huvudsakliga kärnan av begreppet, trots de mångfaldiga definitioner som finns, är att hållbart företagande åsyftar det ansvar företaget tar för verksamhetens påverkan på ekonomi, miljö och samhälle (Moratis & Cochius, 2011). Därtill menar andra perspektiv att hållbart företagande innebär att företagen frivillig överskrider det ansvar som juridiska ramverk fastställer inom dessa områden. Det är alltså företagen själva som väljer en högre nivå av hållbarhet oavsett juridiska krav i form av regler och lagar (EU, 2001). Enligt regeringen innefattar hållbart företagande: miljö, mänskliga rättigheter, arbetsmiljö samt antikorruption (Regeringskansliet 2013), detta är även i linje med de riktlinjer som OECD har publicerat gällande hållbart företagande för multinationella företag (OECD, 2011).

#### 3.1.1 Varför CSR – företags motiv till ett hållbart företagande

Aguinis (2012) menar att man utifrån tre olika perspektiv kan analysera företags motiv till engagemang inom CSR: institutionellt, organisatoriskt samt individuellt. Utifrån ett institutionellt perspektiv anses institutionella påtryckningar, och då främst från företagens intressenter, vara bakomliggande anledningar till att företagens organisation förändras gentemot mer hållbara processer. Intressenterna, oavsett form och bakgrund, försöker således genom varierande aktiviteter påverka företaget att implementera ett mer hållbart företagande i sin verksamhet. Det är således intressenterna som till viss del kan påverka vilken omfattning och inriktning av hållbart företagande en organisation väljer att implementera i sin verksamhet. (Aguinis, 2012)

Aguinis (2012) menar vidare att sett till det organisatoriska perspektivet anses förväntade finansiella vinster vara den primära anledningen till att verksamheter utvecklas gentemot mer hållbart inriktad standarder. Därtill nämns även företagens normer och värderingar, samt det positiva resultat mellan företags engagemang inom CSR och finansiell data vara underliggande anledningar för att hållbart företagande integreras inom organisationen. Därutöver anses även icke finansiella fördelar tillkomma till följd av CSR, bland annat bättre kvalitet, förbättrad styrning, effektivitet samt mångfald. På den individuella nivån menar man på att det interna engagemanget kring CSR styrs av normativa motiv, såsom personliga värderingar och intresse. Därtill anses CSR bidra till anställdas engagemang, prestation samt deras identifiering med företagens verksamhet och värdegrund. (Aguinis, 2012)

### **3.1.1 Socialt hållbart företagande - organisationers samhällsansvar**

Som tidigare nämnts kan hållbart företagande indelas i tre delområden: ekonomi, miljö samt samhällsansvar (Moratis & Cochius, 2011). Ett företags samhällsansvar avser således dess sociala påverkan där verksamhet bedrivs samt på en internationell nivå (OECD, 2011). Det sociala ansvarstagandet åsyftar alltså företagets ansvar och upprätthållande av detta inom områden såsom: mänskliga rättigheter, intressenters intressen, arbetsmiljö, lagar och regler, samt internationella normer för accepterat beteende. Därtill innefattar området även etik, legitimitet, ansvarstagande för sin påverkan på samhälle samt företagets genomsynlighet (ISO, 2010).

Även Carrolls (1999) koncept om socialt ansvarstagande innefattar etik som ett av de fyra områden inom socialt hållbart företagande. Parkes och Davis (2013) påpekar de problem som kan uppstå gällande socialt ansvarstagande, då det används som ett marknadsföringsverktyg istället för ett faktiskt koncept inom organisationen. De menar att etik och ansvarstagande inte enbart kan användas som en vinstdrivande strategi för företaget, där företaget officiellt bidrar till välgörenhet som ett PR-verktyg för att upphöja sitt sociala ansvarstagande. Istället avser konceptet kring socialt och etiskt ansvarstagande, både hur företaget bedriver sin verksamhet för att producera vinster samt hur de sedan spenderar dessa vinster. (Parkes & Davis, 2013)

### **3.2 Förändringsprocesser inom organisationer och företag**

Armenakis och Harris (2009) menar att företag förändrar sig för att anpassa sig till sin omgivning och dess dynamiska krav. Därtill måste organisationer ha förståelse för vilka förändringar som är nödvändiga, samt hur dessa ska implementeras. (Armenakis & Harris, 2009)

Kotter och Cohen (2012) presenterar sin förändringsmodell utifrån åtta nödvändiga steg för att implementera och integrera en förändringsprocess inom en organisation. Modellen är ledarcentrisk i bemärkelsen att förändringsmodellen utgår och behandlar frågor om hur ledningen bör handla, vilka visioner företaget behöver, vilken strategisk inriktning, hur implementeringen kan bli långsiktig samt liknande organisationsinriktade frågor. En mer mottagarcentrisk förändringsteori tar istället utgångspunkt i hur mottagarna reagerar och agerar till följd av en förändring. Detta perspektiv behandlar således motiven till mottagares uppfattning och attityd gentemot förändringsprocesser. (Armenakis & Harris, 2009)

#### **3.2.1 Implementering och arbete med hållbart företagande inom organisationer**

Maon et al. (2009) menar att en implementering av - och arbete med - ett mer hållbart företagande ofta görs till följd av en ökad medvetenhet gällande omgivningens förändrade krav och standard samt från den egna organisationen. Denna medvetenhet sker antingen reaktivt eller proaktivt. När medvetenheten och CSR-implementeringen uppstår till följd av ett reaktivt beteende, rör det sig således om att företaget svarar mot externa intressenters krav och påtryckningar. Vid ett proaktivt införande av CSR i företaget handlar det således om att individer eller grupper inom organisationen verkar för att utveckla en mer hållbar organisation utefter personliga värderingar och moral. (Maon et al., 2009; Hemingway, 2005; Hemingway and MacLagan, 2004)

Vidare menar Maon et al. (2009) att eftersom företagets värderingar och normer styr organisationens beteende och beslut, finns det ett behov av att förstå vilka

konsekvenser dessa kan ha på CSR. Det blir således viktigt att ett företags implementerade av CSR går i linje med de generella normer och värderingar företaget har, samt i linje med hur företaget styrs och bedrivs. (Maon et al., 2009)

Vidare menas att det även finns ett behov av att identifiera vilka intressentområden samt grupper företagen ska inkludera och arbeta gentemot gällande hållbart företagande. Genom denna identifiering undviker företaget att spendera resurser på intresseområden som inte är relevanta eller legitima för företagens organisation och verksamhet (Maon et al., 2009). Dobelet al. (2013) menar att det finns ett antal viktiga aspekter vad gäller företagens relation till intressenter och omgivningen vid utvecklandet och implementeringen av CSR, så som: vikten av kontinuerlig identifikation av intressenter; prioritering samt styrning, effektiv identifiering av förekommande nätverk med intressenter, ”stakewatchers” - andra externa intressegrupper. Men också ”stakeholders” – reglerande aktörer - samt behovet av lokala aktörer inom samhället som skapar engagemang, feedback och tillsyn (Dobelet al., 2013). Intressenterna kan alltså påverka, alternativt blir påverkade av, hur företagets verksamhet bedrivs samt vilken hållbarhetsinriktning som väljs. Ett behov finns därför att involvera en omfattande bredd av intressenter och intressentperspektiv inom arbetet med hållbart företagande (Ehasz & Lan 2011).

### **3.2.2 CSR-verktyg - företags hjälpmedel för att integrera och arbeta med CSR**

#### *Öka medvetenheten kring CSR inom organisationen*

En verksamhetsinriktning gentemot ett mer hållbart företagande kan, som tidigare nämnts, ske på grund av interna (proaktiva) eller externa (reaktiva) skeenden, uppkomna till följd av ekonomiska, personliga, sociala eller politiska drivkrafter (Maon et al., 2009). Enligt vissa teorier kan man genom att skapa och kommunicera en medvetenhet, samt öka känslan att förändringen är nödvändig, integrera behovet av en hållbar förändring på en mer övergripande nivå inom företaget (Kotter & Cohen, 2012; Ehasz & Lan, 2011). En intern medvetenhet kring CSR anses alltså enligt vissa vara en vital utgångspunkt gällande arbetet med hållbart företagande inom organisationer, detta för att möjliggöra nya CSR-inriktade beteenden och således ändra befintliga normer och handlingsätt (Kakabadse, et al., 2009).

#### *Företagets syfte utifrån ett socialt perspektiv*

Nästa steg är att dels identifiera och utveckla företagens normer och värderingar så att dessa motsvarar de krav hållbart företagande innebär, dels att identifiera vitala intressenter samt intressentområden (Maon et al., 2009). Som tidigare nämnts finns ett behov att effektivt identifiera intressenter, externa intressenter samt regulatorer (Dobelet al., 2013). Detta är dels viktigt eftersom företaget vill undvika att spendera resurser gentemot områden och intressenter som inte har värde för verksamheten (Maon et al., 2009) samt eftersom intressenter har en omfattande betydelse för hur företagets verksamhet bedrivs (Ehasz & Lan, 2011).

#### *Skapa definition och vision kring konceptet hållbart företagande*

Kotter och Cohen (2012) menar att det för företagets förändringsprocess är viktigt att en vision framarbetas och kommuniceras. Utifrån de identifierade intressenter, områden, normer samt värderingar kan företaget sedan definiera konceptet hållbart företagande. Genom denna definition kan sedan företagets vision skapas vilken

innefattar både intressenters förväntningar likväl som verksamhetens mål och strategier (Maon et al., 2009). Det menas att företaget därigenom kan presentera ett motiverat företagsinriktat val gällande CSR istället för att endast grunda sitt hållbarhetsarbete i moraliska och etiska aspekter (Kakabadse et al., 2009). Med en välgrundad bolagsstyrning kan företagets ledning lättare förstå verksamheten samt dess sammankoppling med intressenters behov och krav. Därigenom bidrar en sådan styrning till att företagets hållbarhetsinriktning bättre kan anpassas och genomföras (Ehasz & Lan, 2011).

#### *Integrera och implementera CSR i företagets strategiska plan*

Det menas att företagen, genom att utgå ifrån välarbetade värderingar, normer och visioner, kan omvandla dessa till åtaganden, förväntningar och vägledande principer inom företaget. Därigenom integreras CSR i organisationen och företagets strategiska plan (Maon et al., 2009; Ehasz & Lan, 2011). Efter det kan den CSR-integrerade strategiska planen implementeras inom företaget. Detta görs genom att CSR-relaterade initiativ och strategier implementeras genomgående inom företaget (Maon et al., 2009). Kakabadse et al. (2009) menar att man för att implementera CSR behöver stöd för inriktningen, samt att arbetet utförs på en genomgående nivå och i alla aktiviteter för att motverka att hållbarhetsarbetet endast sammankopplas med enstaka symboliska ”göra rätt” handlingar.

#### *Kommunicera företagets prestationer och engagemang gentemot hållbart företagande*

Maon et al. (2009) menar att företaget genom att kontinuerligt informera och kommunicera ut verksamhetens åtagande gentemot CSR, ökar förståelsen inom organisationen för hållbart företagande samt hur företaget jobbar gentemot detta. Kommunikationen blir således ett verktyg för intern information gällande företagets utveckling och prestationer i CSR. På en bredare nivå innebär kommunikation att företaget både internt och externt kan presentera framsteg samt ge mer detaljerad offentlig information gällande verksamhetens påverkan på miljö och samhälle (Maon et al., 2009). Företaget kan därigenom använda denna kommunikation som ett centralt verktyg för att kommunicera hållbarhetsrelaterad information mellan de olika intressentgrupperna. Genom denna kommunikation samt informationsutbyte kan företaget visa sitt perspektiv på hållbarhet och därtill få feedback på önskade CSR-inriktningar från sina intressenter (Ehasz & Lan, 2011). Företagen behöver dessutom ha förståelse för att dess intressenter kan skapa relationer med varandra, varpå det blir viktigt för företaget att utveckla effektiva kommunikationsstrategier som markerar hållbarhetsåtagande på en bred och omfattande intressent- och nätverksnivå (Dobele et al., 2013). Även Kotter och Cohen (2012) nämner vikten av att skapa kommunikation gällande de förändringar som genomförs inom organisationen, men även de kortsiktiga vinster förändringen för med sig. Att kommunicera de kortsiktiga vinsterna medför att förändringen lättare godtas även av de som tidigare varit skeptiska gentemot denna (Kotter & Cohen, 2012).

#### *Utvärdera CSR-relaterat arbete*

Genom att utvärdera företagets CSR-process kan företaget ta fram underlag för förbättring och förändring av de integrerade strategierna. Genom att kommunicera utvärderingen och resultatet av denna kan företaget öka sin transparens samtidigt som intressenter får en möjlighet att följa företagets utveckling, framsteg och aktivitet. (Maon et al., 2009). En ökad öppenhet och redovisning av sitt hållbarhetsarbete kan även öka de olika intressenternas medvetenhet kring dessa processer inom företaget,

samt visar att organisationen är seriös i sitt åtagande gentemot ett hållbart företagande (Ehasz & Lan, 2011).

#### *Institutionalisera CSR i företaget*

Enligt Kakabadse et al. (2009) behöver företaget ha förmågan att fullfölja de CSR-relaterade initiativ som tagits på en långsiktig basis och inte enbart som en tillfällig företeelse. För att säkerställa ett långsiktigt hållbart företagande inom organisationen krävs det att förändringen drivs av viljan att agera och fostra hållbart företagande som en del av företaget (Kakabadse et al., 2009). Därtill menas att det krävs att de nya förändringarna, alltså CSR-strategierna, förankras och institutionaliseras i företaget. Detta innebär att hållbart företagande återfinns på en genomgående nivå inom organisationen och dess kultur, samt med ett långsiktigt tidsperspektiv. (Maon et al., 2009; Ehasz & Lan, 2011) Även Kotter och Cohen (2012) påvisar vikten av att en organisationsförändring förankras och institutionaliseras inom företaget för att undvika att tidigare beteende återupptas när väl förändringens olika steg och verktyg bearbetats.

### **3.3 Bedömning och uppföljning av organisationens hållbara företagande**

Om man ska utgå ifrån det hållbara företagandets tre delar: ekonomi, miljö och samhällsansvaret, har nyckeltalen enligt Schmidt & Antonsson (2002) haft en mer eller mindre framträdande roll genom åren gällande bedömning och uppföljning. Man menar att mäta och vidta åtgärder utifrån de finansiella nyckeltalen hos ett företag såsom omsättning eller vinst i relation till omsättning är välkända nyckeltal. (Schmidt & Antonsson, 2002)

Det menas även att det med tiden också har blivit viktigare för företag att påvisa att de även jobbar med de yttre miljöfrågorna, att använda sig av miljönyckeltal är ett sätt att visa att miljöarbetet finns på agendan för sina intressenter såsom konsumenter och myndigheter. (Schmidt & Antonsson, 2002)

Nyckeltal kan även kallas indikatorer (Schmidt & Antonsson, 2002), en benämning som återfinns och nämns inom hållbarhetsredovisningarna GRI (GRI, u.å.) Även om det inte finns någon definierad skillnad på begreppen, menas att det är vanligt att indikatorer används då det rör sig om kvalitativ data och såldes inte syftar på tal och siffror. (Schmidt & Antonsson, 2002)

Medan miljönyckeltal, som tidigare nämnts, har blivit allt viktigare, har även nyckeltal relaterade till arbetsmiljö kommit upp på agendan. En av fördelarna med nyckeltal är att kunna mäta och jämföra arbetsmiljö utifrån liknande åtgärder. Detta anses medföra förutom en bättre förståelse, att företag får svårare att prioritera yttre miljöfrågor på bekostnad av den interna miljön. (Schmidt & Antonsson, 2002)

#### **3.3.1 Personalekonomiska nyckeltal - bedömningsverktyg för socialt hållbart företagande**

Schmidt och Antonsson (2002) menar vidare att personalekonomiska nyckeltal kan användas både vid intern och extern analys. Internt kan företagen använda nyckeltal för att sätta och följa upp mål, både inom företagets olika divisioner likväl som för hela organisationen. Det kan således även visa då begränsningar eller problem finns inom verksamheten eller specifika delar av denna. På en extern nivå kan nyckeltal



redovisas i årsredovisningar för att uppfylla intressenters önsknings, samt kan dessa ligga som grund till jämförelser gentemot andra företag och till exempel personalomsättning. Nyckeltalen kan även användas på en samhällsnivå, för att visa på samhällskostnader relaterade till företaget såsom långtidssjukskrivna och kostnader för dessa. (Schmidt & Antonsson, 2002)

Schmidt & Antonsson (2002) presenterar också *Input - State - Output* modellen, som avser visa vilka områden man kan utveckla arbetsmiljönyckeltal för:

### *Input*

Input beskriver insatserna som görs för en bättre arbetsmiljö som till exempel investeringar för de anställda i form av utbildning, konditionsnyckeltal och friskvård, att det finns en policy som utesluter barnarbete samt en beskrivning om hur den efterföljs etc.

### *State*

State beskriver arbetsmiljöns status såsom:

- Personalfördelning
- Medarbetarundersökningar & psykosocial arbetsmiljö
- Medarbetarundersökningar syftar ofta inte i första hand att mäta arbetsmiljön i absoluta nyckeltal, utan att kunna ställa samma frågor till sina anställda med jämna mellanrum kan visa hur medarbetarna upplever sin arbetssituation utifrån både fysiska och psykiska perspektiv.

### *Output*

Output beskriver effekterna av brister i arbetsmiljön såsom:

- Personal (sjukfrånvaro fördelat på tid och orsak, personalomsättning, långtidsfriska)
- Psykosocial arbetsmiljö (data från medarbetarundersökningar, antal sjukskrivna på grund av stressrelaterade sjukdomar samt kostnader för dessa)

## 4. Empiri

---

*I denna del presenteras de empiriska data undersökningen tagit fram. Först introduceras en mer generell empiri gällande statligt ägda bolag samt deras krav gällande hållbarhetsredovisning. Därefter presenteras de tre statliga företagen samt de data som tagits fram gällande dessa.*

---

### 4.1 Statligt ägande

Enligt Regeringskansliet (2011) verkar huvuddelen av de statligt ägda bolagen på fullt konkurrensutsatta marknader där staten som ägare driver värdeskapande åtgärder. Det finns därtill bolag som inom ramen för affärsmässighet dessutom ska bidra till att särskilt beslutande samhällsuppdrag utförs. Regeringen anser att staten rent principiellt inte ska äga bolag som verkar på kommersiella marknader med fungerande konkurrens – om bolaget inte har ett särskilt beslutat samhällsuppdrag som är svårt att genomföra på annat sätt. (Regeringskansliet, 2011)

De statliga bolagen har krav på sig om öppenhet när det gäller informationsflödet. Bolaget ska, precis som marknadsnoterade bolag, följa reglerna för gällande redovisningsstiftning och redovisningssed, samt presentera årsredovisning, kvartalsrapporter och bokslutskommuniké. De statliga bolagen ska därtill – sedan 2007 – ha en så kallad hållbarhetsredovisning. (Regeringskansliet, 2011)

#### 4.1.1 CSR-inriktade regler för statliga bolag

Hållbarhetsredovisningen enligt GRI:s riktlinjer ska presenteras på bolagets hemsida i samband med årsredovisningen. Den kan antingen vara en fristående rapport eller ingå tillsammans med årsredovisningen. (Regeringskansliet, 2011)

Hållbarhetsredovisningen används som ett verktyg för att få upp hållbarhetsarbetet på agendan, samt för att driva arbetet med hållbart företagande framåt genom en tydlig rapportering och uppföljning. (Regeringskansliet, 2013).

#### 4.1.2 Krav på GRI-index

På KPMG:s hemsida går att läsa att fram till mitten av 2013 var GRI-rapporten uppdelad enligt C-B-A, där ett + intill bokstaven visade huruvida rapporten var externt bestyrkt. Den nya hållbarhetsredovisningen aktuell från 2012 centrerar istället kring ”Core” eller ”Comprehensive”, där ”Core” är basrapporten medan ”Comprehensive” avser rapportering av samtliga indikatorer.

Vidare går att läsa att det mest framträdande med den nya formen på rapportering, är att det har blivit än mer fokus på det som faktiskt är väsentligt inom hållbart företagande; företagen måste redovisa hur de identifierat de viktigaste frågorna samt hur denna process sett ut. Det blir därigenom ett tydligare krav på beskrivning av exempelvis styrning och nyckeltal för leverantörer, samt tydligare krav på transparens och kartläggning av nyckelkedjan. (KPMG, u.å.)

## 4.2 Apoteket

Apotekets vill enligt sin hemsida centrera sin verksamhet kring att erbjuda sina kunder, såväl privatpersoner som företag och producenter inom vård och hälsa, ett brett sortiment av varor samt tjänster inom läkemedel och hälsa utifrån kundens behov (Apoteket, u.å.).

Apoteket har sedan 1970 haft monopol på att sälja läkemedel i Sverige (Apoteket, 2008), men i april 2009 fattade Regeringen beslut om monopolets avskaffande, och den 1 juli 2009 avreglerades monopolet (Apoteket, u.å.).

Apoteket rankades på tionde plats i Sustainable Brand Index 2014 års ranking, vilket innebär en förstaplats bland de statligt ägda bolagen (Sustainable Brand Insight, 2014).

### 4.2.1 Apotekets värdegrund – affärsidé, vision och kärnvärden

I Apotekets senaste hållbarhetsredovisning för 2013 går att läsa att deras vision är inriktad gentemot ett liv i hälsa och deras långsiktiga ambition är att bedriva hållbara affärer med denna vision som utgångspunkt. Företaget avser ta hänsyn till människan och miljön i alla sina åtagande med en affärsidé som utgår från att genom en djup kunskap om läkemedel samt hälsa sälja produkter och tjänster som gör det enklare att må bra. (Apoteket, 2013)

Apotekets kärnvärden sammanfattas som: trovärdighet, engagemang, initiativrikt och omtänksamhet (Apoteket, 2013), vilka man arbetar för att integrera igenom företagets företagskultur (Apoteket, u.å.). Därtill strävar man efter att i kundmötet uppfattas som trovärdig och hjälpsam, samt som en modern och attraktiv aktör som i hela sin verksamhet verkar för en hållbar utveckling (Apoteket, 2014).

För att uppnå kundbilden som beskrivs ovan, arbetar Apoteket utifrån fem huvudstrategier som ska leda till ökad lönsamhet, sänkta kostnader och ökad effektivitet. Bland annat verkar de för att attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens, sänka inköpskostnader samt driva en effektiv varuförsörjning, driva försäljning med starka kunderbjudanden och upprätthålla en tydlig profil. (Apoteket, u.å.)

### 4.2.2 Hur och med vilka verktyg Apoteket arbetar med socialt hållbart företagande

Apotekets hållbarhetsarbete fokuseras kring fyra stycken områden: hälsa, mångfald, sortiment och miljö. Målen för CSR-arbetet beslutas av företagsledning och fastställs av styrelsen. Företagsledningen är de som tar fram de handlingsplaner som ska implementeras så att målen kan uppfyllas. Varje kvartal följer man sedan upp delar av den hållbara utvecklingen i verksamhetsprocesserna. (Apoteket, 2013)

Apoteket arbetar efter så kallade ”Ledningssystem”, vilket är verktyg och processer för att följa upp verksamheten gällande vad som krävs för nöjda kunder, patientsäkerhet, effektivitet, regelefterlevnad samt minsta möjliga miljöpåverkan. (Apoteket, 2013)

Apotekets policyer fastställs av styrelsen. Dessa omfattar kvalitet, miljö, etik, personal, sortiment, inköp, varumärket, ekonomi och finans samt säkerhet och avvikelser som hittas följs upp. (Apoteket, 2013)

Apoteket började rapportera enligt GRI:s internationella riktlinjer 2008. Vid detta tillfälle rapporterade de enligt GRI:s G3:s B+, vilket omfattar alla kategorier och mer än 20 stycken indikatorer. Från 2013 års redovisning har Apoteket börjat redovisa enligt GRI:s G4 Core (Apoteket, 2013).

### ***Medarbetare***

Apoteket menar att man kompetenta och engagerade medarbetare är en förutsättning för att kunna uppleva sina kärnvärden och sin vision. Då det hållbara företagandet är en central del i Apotekets vision och kärnvärden, så får medarbetarna kontinuerligt utbildningar för att kvalitet samt hänsyn till miljö och sociala aspekter ska vara en naturlig del i det dagliga arbetet. (Apoteket, 2013)

Apoteket framhåller att det i samband med avregleringen av det statliga monopolet 2009, blev det än mer viktigt för dem att lägga fokus på att skapa engagemang hos medarbetarna samt att säkerställa rätt kompetens. Under 2008 skapade Apoteket sitt omställningsstöd ApoNova, som togs fram för att hjälpa övertaliga medarbetare vid en uppsägning. Den som deltog i omställningsstödet fick söka jobb eller studera på heltid, hade möjlighet till karriärcoachning och stöd, de skulle få längre uppsägningstid samt möjlighet att få en snabbhetspremie om de fick ett arbete utanför Apoteket tidigare än väntat. (Apoteket, 2008)

Apoteket har ett kontinuerligt arbetsmiljöarbete som ska säkerställa en bra arbetsmiljö för medarbetarna. Arbetsmiljörisker uppmärksammas och åtgärdas löpande, till exempel via arbetsmiljöronder eller inför större förändringar på arbetsplatsen. Medarbetarnas synpunkter fångas upp via medarbetarundersökningen, avvikelssystemet samt statistiken över sjuk- och frisktal. (Apoteket, 2013)

Apoteket använder även andra medarbetsinriktade verktyg såsom: ledarforum, medarbetarmöten, intranät, performance management, kompetenskollen, arbetsmarknadsdagar samt nationella praktikrådet. (Apoteket, 2013)

Apoteket har sedan avregleringen 2009 fokuserat sin verksamhet gentemot affärsmannaskap, försäljning och ledarskap, där man ansåg att en sådan fokusering har potential att bidra till stor avkastning samt konkurrenskraft. (Apoteket, 2008)

Apoteket satsar mycket på ledarskapet. Årligen plockas interna chefstalanger ut och går ett chefsförberedande program. De satsar även mycket på stöd och utvecklingsinsatser till cheferna inom bolaget, utbildningarna handlar både om arbetsrättsliga frågor samt ledarskapsfrågor. (Apoteket, 2012)

### *Medarbetarindex*

För att hålla sina medarbetare nöjda och motiverade arbetar Apoteket med en rad insatser, bland annat har de friskvårdsbidrag samt en öronmärkt peng för hälsofrämjande aktiviteter på arbetsplatsen. De har därtill arbetat med projekt för att utreda hur medarbetarna ser på stress. För att mäta om insatserna ger resultat mäter Apoteket, med hjälp av medarbetarundersökningar, hur motiverade medarbetarna är. (Apoteket, 2013)

Apoteket mäter detta arbete genom nyckeltalet motiverade medarbetare, en typ av medarbetarindex. Målet för 2013 var 72 %, vilket de inte uppnådde då utfallet istället blev 67 %. Detta innebär som ses i tabellen nedan att motiverade medarbetare har minskat konstant sedan 2011, vilket även bidragit till att det trots varierande uppgångar enstaka år har det skett en total minskning av nyckeltalet motiverade medarbetare under tidsperioden 2008-2013. (Apoteket, 2013) Apoteket skriver själv i sin årsredovisning för 2013 (Apoteket, 2013) att utfallet från 2013 visar på hur oerhört viktigt det är att hela tiden arbeta kontinuerligt med dessa frågor, men att siffran trots deras insatser har gått ner (Apoteket, 2013).

Motiverade medarbetare %	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	69	73	70	72	68	67

Tabell i. Apotekets motiverade medarbetare index i procent. Källa: (Apoteket, 2008;2013)

### *Sjukfrånvaro*

Apoteket anser att det är viktigt att medarbetarna lever som de lär, detta för att kunna vara trovärdiga och framgångsrika i kundmötet (Apoteket, 2008). Apoteket arbetar därför både med främjande, förebyggande och rehabiliterande insatser, samt både på kort samt lång sikt (Apoteket, 2008).

Det går att läsa i Apotekets hållbarhetsrapporter att cheferna har en nyckelroll när det kommer till medarbetarnas hälsa. Fokus ligger mycket på det så kallade *hälsosamma ledarskapet*, tanken är att en god hälsa är grundläggande för att kunna leda andra. Denna fråga fick ökat fokus i samband med avregleringen av läkemedelsmonopolet, eftersom Apoteket ansåg att denna förändringsprocess skulle bidra till större osäkerhet och högre krav bland medarbetare (Apoteket, 2008). Syftet med det hälsosamma ledarskapet är att skapa en handlingsplan och långsiktigt integrera hälsoperspektivet i ledarrollen (Apoteket, 2010).

De viktigaste hållbarhetsfrågorna enligt Apoteket, har det senaste året varit stress och motivation. Verktyg och projekt som genomförts under sista året med tanke på detta är ett 30-tal medarbetarmöten med VD, förenklad rutin och verktyg för systematiskt arbetsmiljöarbete, utredning av orsakerna till stress samt ”Projekt 20-listan” för att minska korttidsfrånvaron. (Apoteket, 2013)

Apoteket har även haft ett par olika verktyg de senaste åren när det kommer till att sänka sjukfrånvaron. Under 2010 hade de ett projekt ”PILOT” som ett hjälpmedel för att sänka korttidsfrånvaron inom koncernen. (Apoteket, 2011)

Mätningar av hälsorelaterade insatser utifrån ett medarbetarperspektiv görs genom ett strategiskt nyckeltal som uppvisar sjukfrånvaro i procent<sup>1</sup>. Genom detta anser Apoteket kunna se engagemang samt hur bra medarbetarna mår. Målet för 2013 var att komma ner i 3,5 % vilket man inte lyckades med. (Apoteket, 2013) Däremot om man ser till tidsspannet 2008-2013 har den totala sjukfrånvaron minskat med över en halv procent. Dock visar utfallet på en ökning under de senaste två åren, vilket gör att den totala minskningen inte blir lika markant som om man tittar på sjukfrånvaron mellan 2008-2010. (Apoteket, 2008;2013)

Sjukfrånvaro (%)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	4,7	3,9	3,6	3,6	3,7	4,1

Tabell ii. Apotekets sjukfrånvaroindeks i procent. Källa:(Apoteket, 2008;2013)

### Personalomsättning

Apoteket hade innan monopolet avreglerades en relativt låg personalomsättning. Apoteket menar att den största utmaningen i samband med avregleringen 2009 var att behålla sin personal och på så sätt behålla sin konkurrenskraft även på den fria marknaden (Apoteket, 2010).

Apoteket mäter utfallet av detta arbete genom att använda nyckeltalet personalomsättning<sup>2</sup>. Den största skillnaden i personalomsättning ser man mellan åren 2009 – 2010, då personalomsättningen ökade från 3 % till 9,4 %. Apoteket förklarade ökningen som en följd av konkurrensutsättningen, vilken medfört att medarbetare slutat och att nya har rekryterats samt att personalanpassningar inom olika enheter inom Apoteket har skett (Apoteket 2010). Apoteket har slutat att redovisa personalomsättningen sedan 2013, utan att ange anledningen till detta, varpå det är svårt att se huruvida den nedgång av personalomsättning som skedde under 2012 följdes av en ökning eller fortsatte att minska.

Personalomsättning	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	2,8	3,0	9,4	12,5	8,4	-

Tabell iii. Apotekets personalomsättning, genomsnittligt antal. Källa:(Apoteket, 2008;2013)

### Leverantörer

Redan 2009 skrev Apoteket på för FN:s Global Compact, som är FN:s initiativ till ett hållbart företagande. (Apoteket, 2013) Uppförandekoden, som skapades i november 2009 (Apoteket, 2014), ställer krav på systematiskt arbete med kvalitet, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, affärsetik och miljö (Apoteket, 2013). Apoteket gör alltid en riskutvärdering av nya leverantörer för egenvårdsprodukter som bland annat grundar sig på leverantörsmöten, leverantörens självutvärdering och i vilket land produktionen sker. Beroende på resultatet av riskutvärderingen görs en bedömning om behovet av revision på plats i fabriken oavsett var denna ligger. (Apoteket, u.å.)

<sup>1</sup> Sjukfrånvaron beräknas utifrån det totala antalet sjuktimmar för samtliga anställda medarbetare i förhållande till schemalagd tid (Apoteket, 2013).

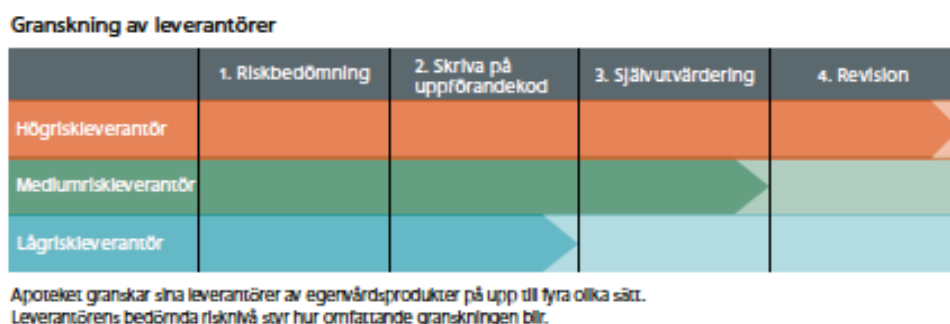
<sup>2</sup> Personalomsättningen beräknas utifrån snittet av antalet anställda i början och slutet av året, dividerat med det lägre av antalet anställda och avgångar under året (Apoteket, 2013).

Under 2013 nådde Apoteket sitt egna mål att samtliga nya leverantörer av egenvårdsprodukter skulle skriva på deras uppförandekod – Code of Conduct - och de granskade även samtliga leverantörer av hälsoprodukter. (Apoteket, 2013)

Apotekets grundsyn är att alla receptfria läkemedel och övriga hälsoprodukter i sortimentet ska vara säkra och framtagna med hänsyn till människa och miljö, och en grundlig produktgranskning i sju steg sker innan en produkt tas in i Apotekets sortiment (Apoteket, 2012). Vad gäller det receptbelagda läkemedelsortimentet är situationen annorlunda eftersom Apoteket har skyldighet att tillhandahålla samtliga godkända läkemedel. Detta betyder att de inte själva kan bestämma vilka leverantörer de ska samarbeta med och därigenom inte i samma mån kan påverka leverantörernas uppförande. (Apoteket, 2010)

Apoteket följer upp sina befintliga, samt potentiella, leverantörer av egenvårdsprodukter genom revisioner. Beroende på resultatet av revisionen tar Apoteket beslut på hur samarbetet ska ingås eller fortlöpa, samt om behovet av åtgärdsplan och uppföljande revision finns. (Apoteket, 2013)

Apotekets arbete med att följa upp sina leverantörer för egenvårdsprodukter återfinns i figur i. (Apoteket, 2010).



Figur i. Apotekets granskningsprocess av leverantörer. Källa: (Apoteket, 2010)

Stegen Apoteket tar för uppföljning är: 1) *riskbedömning* där leverantörerna klassas efter låg-, medium- eller högrisk via telefonintervjuer alternativt fysiska möten; 2) *signering av uppförandekod* i samband med avtalsskrivande; 3) *självutvärdering* där medium- och högrisk leverantörer svarar på frågor relaterade till uppförandekoden; samt 4) *revision* och granskning av högriskleverantörer baserat och med underlaget från självutvärderingen denna kan i utvalda fall ske på plats. (Apoteket, 2010)

Under 2013 granskade Apoteket 44 nya leverantörer varav 14 reviderades på plats. Inga allvarliga brott mot kraven i uppförandekoden hittades under året. (Apoteket, 2013)

Apoteket arbetar med nyckeltalet *Uppförandekoden* vilken visar på den procentandel av leverantörerna som skrivit under Apotekets gällande uppförande kod. Som de empiriska data i tabell iv visar, uppnådde Apoteket målet om 100 % redan år 2012, vilket är en markant ökning sedan utfallet 70 % år 2008.

Uppförandekoden (%)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	70	84	80	90	100	100

Tabell iv. Apotekets antal leverantörer som signerat uppförandekoden i procent.

Källa:(Apoteket, 2008;2013)

### Samhälle

Apotekets ambition är att inspirera till ett liv i hälsa och erbjuder därför, vad de själva anser, ett attraktivt sortiment och kvalificerad rådgivning. Exempel på detta är en kostnadsfri personlig läkemedelsrådgivning, där medarbetare tillsammans med kunden går igenom vilka mediciner kunden använder och hur kundens läkemedelsanvändning kan anpassas på bästa möjliga sätt (Apoteket, u.å.). Apoteket menar också att många människor behandlas långvarigt med läkemedel för att må bra, men att många använder läkemedlen på fel sätt, varför Apoteket kontinuerligt arbetar för att hjälpa kunderna till rätt läkemedel, i rätt kombination, vid rätt tillfälle och i rätt mängd (Apoteket, 2010).

På ett flertal av Apoteken har de även specialutbildade hälsocoacher som, mot en kostnad, erbjuder rådgivning, hjälp och stöd för långsiktiga livsstilsförändringar såsom att sluta röka, börja motionera eller stressa mindre. (Apoteket, u.å.) Därtill är ett av Apotekets hållbarhetsmål att ha en tydlig hållbarhetsprofil i sortimentet och hela tiden öka antalet produkter med hållbarhetsprofil inom egenvårdssortimentet (Apoteket, 2011).

Apoteket arbetar också med att få ner kostnaderna för läkemedel generellt i samhället, detta genom att med kvalificerad rådgivning minska överkonsumtionen av läkemedel vilken leder både till stora kostnader, såväl som besvär för den enskilde. Därtill arbetar även Apoteket med att erbjuda kunderna likvärdiga och billigare läkemedel än den föreskrivna. Detta blir ur ett samhällsperspektiv också billigare då det innebär en besparing både för den enskilda kunden, men även gällande den del av läkemedelskostnaden som är statligt subventionerad. (Apoteket, 2008)

Ett av de hållbarhetsmål som Apoteket redovisar sedan 2010 är hur många läkemedelsgenomgångar som genomförts. Läkemedelsgenomgången är, som vi nämnt ovan, kostnadsfri för kunden och avser effektivisera kundens läkemedelsanvändning.

Mellan 2011 och 2012 gick antalet läkemedelsgenomgångar kraftigt ner vilket enligt Apoteket berodde på minskad marknadsandel (Apoteket, 2012). Ytterligare nedgångar efter detta berodde enligt Apoteket på att man reducerat antalet Apotek som en följd av monopolavregleringen. Målet för 2013 var 14 500 vilket man inte kom upp i, även om en viss ökning av antalet genomgångar skett sedan 2012 (Apoteket, 2013).

Läkemedelsgenomgång (st)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	-	-	35000	22300	11632	12262

Tabell v. Apotekets antal genomförda Läkemedelsgenomgångar. Källa:(Apoteket, 2008;2013)



### 4.3 Systembolaget

Systembolaget är det statligt ägda företag som har monopolmarknad för alkoholförsäljning i Sverige. Företaget drivs utan vinstmaximering, vilket betyder att de inte erbjuder kampanjpriser, mängdrabatt eller gör reklam för sina produkter för att skapa merförsäljning. (Systembolaget, u.å.)

De rankades på elfte plats i Sustainable Brand Index 2014 års ranking, vilket innebär en andraplats bland de statligt ägda bolagen (Sustainable Brand Insight, 2014).

#### 4.3.1 Systembolagets värdegrund - mission, vision och värderingar

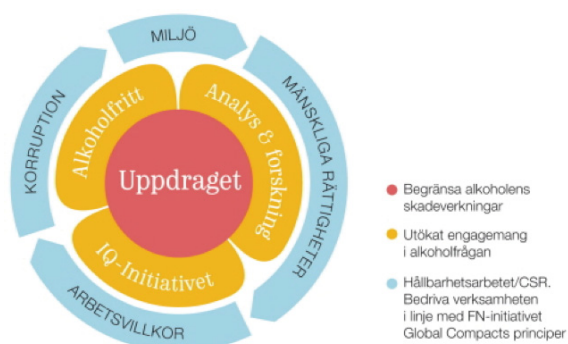
Systembolagets uttalade roll är att bidra till att begränsa alkoholens skadeverkningar. Av den anledningen ägs Systembolaget av staten, som också har reglerat alkoholmarknaden, då de alkoholrelaterade problemen sägs blir mindre om alkohol säljs utan att styras av vinstintresse. Visionen är ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada. (Systembolaget, u.å.)

Systembolaget skriver i sin senaste Ansvarsredovisning från 2013 om sina värderingar och de tre kärnvärdena: *Vi ska vara omtänksamma, kunniga och inspirerande. Med ett genuint engagemang visar vi att vi bryr oss om. Vi visar respekt för, och är lyhörda inför kunderna och varandra.* (Systembolaget 2013, s.37)

#### 4.3.2 Hur och med vilka verktyg Systembolaget arbetar med socialt hållbart företagande

Under 2007 började Systembolaget ta fram en plattform för hållbarhetsarbetet (Systembolaget 2007). Först när lagen om CSR-rapportering kom började Systembolaget redovisa för sitt hållbarhetsarbete. Enda undantaget är kring det sociala samhällsansvaret vad gäller Systembolagets uppdrag, som även funnits där tidigare, och som ska bidra till att begränsa alkoholens skadeverkningar.

Under hösten 2008 genomfördes en skräddarsydd CSR-utbildning för företagets inköpare och kategoriansvariga för att inviga dem på området (Systembolaget, 2008). Systembolaget har i samband med detta också delat upp sitt samhällsansvar i tre arbetsområden: det alkoholpolitiska uppdraget; det utökade engagemanget i alkoholfrågan; samt deras CSR-arbete. (Systembolaget, 2008).



Figur ii. Systembolagets samhällsansvar. Källa: (Systembolaget, 2013)

Ytterst ansvarig för hållbarhetsarbetet inom Systembolaget är företagsledning och styrelse. Det operativa arbetet drivs av två stycken CSR-ansvariga som fungerar som

en rådgivande funktion inom bolaget (Systembolaget u.å.). Det centrala ansvaret för CSR-arbetet drivs av respektive avdelning på Systembolaget. Målet är att arbetet med CSR ska följa företagets befintliga processer för styrning, planering, rapportering och uppföljning. (Systembolaget 2010). För att kunna mäta det hållbarhetsarbete man utför använder systemet strategiska nyckeltal utifrån intressentperspektiven: samhälle, medarbetare, leverantörer, kunder och ägare (Systembolaget, 2013).

Från 2008 har Systembolaget redovisat sitt CSR-arbete i den separata hållbarhetsredovisningen. Denna skall visa hur organisationen aktivt arbetar med ansvarsfrågorna inom CSR och redovisas enligt GRI-standard. (Systembolaget, 2008)

Från första början tillämpades nivån C+ vilken är den lägsta kategorin och innefattar endast grundkraven för GRI-index (Systembolaget, 2008). Redan året efter, 2009, upprättade Systembolaget redovisningen enligt GRI:s nivå B+ vilket betyder att de redovisar alla kategorier men ej mindre än 20 indikatorer (Systembolaget, 2009), vilken även är den nivå man redovisar under 2013.

### **Medarbetare**

För att kunna utföra sitt uppdrag, att minska alkoholens skadeverkning, anser Systembolaget att företagets medarbetare behöver ha rätt förutsättningar, vilket innefattar relevant utbildning, en bra arbetsmiljö och ett coachande ledarskap som uppmuntrar till utveckling och eget ansvarstagande. (Systembolaget, 2013).

Ett långsiktigt arbete med kompetensutveckling anses vara en förutsättning för att Systembolaget ska kunna leva upp till sitt kundlöfte (Systembolaget, 2011). Systembolaget menar att arbete med kompetensutveckling kontinuerligt och långsiktigt för *samtliga* medarbetare är viktigt för att uppnå resultat. Varje medarbetare har varje år utvecklingssamtal som närmsta chef följer upp utöver de samtal som tillkommer löpande under året. Under 2012 infördes också ett nytt - operativt - stödverktyg för cheferna inom systembolaget. Det bygger på en utvecklingsprocess som ska utveckla goda prestationer och ständiga förbättringar i arbetet. För att kunna göra detta, krävs naturligtvis att medarbetarna är tillfreds med sin arbetssituation. (Systembolaget, 2013)

Under 2006 började Systembolaget arbeta med kompetensutvecklingen på ett mer strukturerat sätt genom så kallade kompetensnycklar. Målet är att samtliga medarbetare ska omfattas av ett gemensamt arbetssätt från det att de rekryteras till dess att de lämnar företaget. (Systembolaget, 2011). Utöver ett antal läroverktyg som Systembolaget utvecklat erbjuds även olika typer av internutbildningar, inriktade gentemot företagets verksamhet samt ledarskap (Systembolaget, 2010).

I Systembolagets strategiska plan för år 2009 - 2013, finns grunden för det arbete som gjordes inom medarbetarområdet gällande CSR-arbetet. Det innefattar att Systembolaget ska skapa förutsättningar för medarbetare samt ledare så att de kan ta ansvar för Systembolagets uppdrag och mötet med kunderna. Systembolaget ska också bygga en hållbar arbetsplats där medarbetare, likväl som ledare, har förutsättningar att prestera och må bra på kort och lång sikt. (Systembolaget, 2010)

Systembolaget har, för att kunna nå sina strategiska nyckeltal för en hållbar utveckling, satsat på ledarskap. För att kunna nå sitt "nöjd kund index" behöver de ha medarbetare som trivs och chefer som kan motivera sin personal. (Systembolaget, 2013)

#### *Medarbetarindex (NMI)*

För att kunna mäta hur nöjda, eller missnöjda, medarbetarna är genomför Systembolaget varje år en medarbetarundersökning där man tar fram ett Medarbetarindex som ska visa hur väl medarbetarna upplever sina förutsättningar att utföra sitt arbete. (Systembolaget, 2013)

Under 2012 införde Systembolaget ett nytt sätt att mäta Medarbetarindex inom företaget. Det nya verktyget bygger på en utvecklingsprocess vars styrka är att det bidrar till att faktiskt bryta ner Systembolagets övergripande mål till faktiska förbättringsprocesser. (Systembolaget 2012). Före 2012 avsåg Medarbetarundersökningen, eller Nöjd-Medarbetar-Index som det då hette, att visa personalens syn på utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifter och samt synen på Systembolaget som helhet (Systembolaget, 2008).

Medarbetarindex (NMI) är alltså det nyckeltal Systembolaget använder för att mäta hur medarbetarna upplever sina förutsättningar att utföra sitt arbete. Denna undersökning görs en gång per år (Systembolaget, 2013). Före 2012 mättes denna siffra i Nöjd-Medarbetar-Index, skillnaden mellan dessa är att det i Medarbetarindex ingår ett antal fler parametrar.

Som det empiriska data visar har Systembolaget haft ett överlag stigande resultat sedan 2008. Detta trots att man som sagt tagit med fler parametrar för att mäta nöjdheten hos sina medarbetare. (Systembolaget, 2013)

<b>Medarbetarindex (%)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Utfall</b>	72	74	75	75	78,6 <sup>3</sup>	79

Tabell vi. Systembolagets Medarbetarindex i procent. Källa:(Systembolaget, 2008;2013)

#### *Sjukfrånvaro*

Systembolaget har ett ramverk för hur chefer ska agera under sjukdomsfallens olika skeenden. Därtill arbetar företaget med kompetensutveckling, ledarutveckling, kommunikation, information och samverkan i syfte att främja och förebygga ohälsa. (Systembolaget, 2012)

För att minska sjukfrånvaron arbetar Systembolaget aktivt och i nära samråd med Företagshälsovården. 2010 gjorde exempelvis cheferna en systematisk genomgång av alla som varit sjukskrivna mer än 90 dagar för att se så att rehabiliteringsprocessen var aktiv. (Systembolaget, 2010) Denna process har modifierats att till 2013 omfatta de som varit sjukskrivna mer än 28 dagar (Systembolaget, 2013).

Systembolaget vill också öka medvetenheten hos personalen när det kommer till hälsorelaterade frågor, vilket de arbetat med aktivt sedan 2012 i form av den så

---

<sup>3</sup> Ny metod att mäta Medarbetarindex gjordes från 2012 där ytterligare parametrar ingick mot tidigare mätningar (Systembolaget 2012)

kallade *Hälsostrategin*. Varje år genomförs så kallade Arbetsmiljödagar för chefer och arbetsmiljöombud och under 2013 infördes också en ny form av frivillig hälsoundersökning hos medarbetarna där de får svara på hälsorelaterade frågor. Utifrån resultaten erbjuder Systembolaget behovsanpassade fortsatta hälsoinsatser. Redan första året hade de en svarsfrekvens på närmare 75 %. (Systembolaget, 2013)

Systembolaget har sett en ökning av den långa sjukfrånvaron de sista åren, varpå de beslutat att fokusera på alla typer av sjukfrånvaro. Även om man har mätt totala sjukfrånvaron har den korta sjukfrånvaron varit det nyckeltal företaget använt som primärt nyckeltal. Från och med årsskiftet 2013/2014 kommer Systembolaget dock utgå ifrån den totala sjukfrånvaron, vilket avser alla typer av sjukfrånvaro, alltså både kort- och långvarig. (Systembolaget, 2014)

Som kan utläsas i tabell *vii* nedan har Systembolaget sett en ökning av den totala frånvaron under de senaste två åren. Detta medför att trots en markant minskning med 1,3 % mellan år 2008-2011, är den totala nedgången endast 0,5 %.

Sjukfrånvaro, total (%)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	5,9	5,1	4,9	4,6	5,3	5,4

Tabell *vii*. Systembolagets sjukfrånvaro, total i procent. Källa:(Systembolaget, 2008;2013)

#### *Personalomsättning*

Systembolaget har en relativt hög personalomsättning, den största delen som avslutar sin anställning är försäljare med låg veckoarbetstid. Förklaringen är att dessa ofta kombinerar arbetet med sina studier. (Systembolaget 2008)

Enligt Systembolagets senaste hållbarhetsredovisning (2013), arbetar de inte aktivt med sin personalomsättning, utöver de verktyg som finns i övrigt när det gäller hållbarhetsarbete inriktat mot medarbetare. De har dock en löpande dialog med fackförening om årsarbetstid för medarbetare.

Trots att aktiva arbetsinsatser gentemot personalomsättning saknas, mäter fortfarande Systembolaget detta tal. Som tabell *viii* nedan visar ligger Systembolaget relativt högt gällande personalomsättning vilket de, som tidigare nämnts, förklarar med att flera av deras anställda är deltidsanställda som arbetar vid arbetstoppar samt har det som extraarbete vid sidan av studier. (Systembolaget, 2013). De har därför valt att inte målsätta personalomsättningen, då de anser att de inte kan frångå att ta in deltidspersonal vid arbetstoppar vilket medför en högre omsättning (Systembolaget, 2012). De empiriska data visar dock att trots att det har skett en viss variation gällande omsättning har Systembolagets totalt sedan 2008 minskat sin personalomsättning med 1 %.

Personalomsättning (%)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	14	15	15	17	16	13

Tabell *viii*. Systembolagets genomsnittliga personalomsättning i procent. Källa:(Systembolaget, 2008;2013)

## Leverantörer

Under 2008 började Systembolaget tillsammans med de övriga nordiska monopolen (Norge, Finland, Island och Färöarna), göra en riskkartläggning av dryckesleverantörskedjan, där de tagit hänsyn till de främsta sociala, miljömässiga och ekonomiska riskerna. Denna riskanalys har sedan legat till grund för den handbok som tagits fram till inköparna att använda sig av vid dialoger med leverantörer och eventuella incidenter. (Systembolaget, 2009) Det är också inköparna som arbetar med att besöka producenter och vingårdar för att arbeta med CSR-frågor på plats (Systembolaget, 2014).

Sedan den 1 januari 2012 har de nordiska monopolen också en gemensam uppförandekod - Code of Conduct - som finns i samtliga inköpsavtal. Koden ställer krav på ansvarstagande för mänskliga rättigheter, goda arbetsvillkor, korruptionsbekämpning samt miljö i såväl den egna verksamheten som i leverantörskedjan. (Systembolaget, 2014)

De områden som omfattas av uppförandekoden är (Systembolaget, 2014):

- Regelefterlevnad
- Föreningsfrihet och rätten att ingå kollektivavtal
- Diskrimineringsförbud
- Ersättning
- Arbetstider
- Hälsa och säkerhet på arbetsplatsen
- Förbud mot barnarbete
- Förbud mot tvångsarbete och disciplinära åtgärder
- Miljö- och säkerhetsfrågor
- Företagets rutiner och processer

Systembolaget följer upp att leverantörerna, samt dess underleverantörer, följer den Code of Conduct som de skrivit under genom att främst göra revisioner hos producenter. Dessa görs av en oberoende tredje part. (Systembolaget, 2014)

Inför revisionen får producenten fylla i ett så kallat självskattningsformulär. Efter det sker revisionen på plats hos producenten och densamma består av tre delar: Granskning av dokument (policydokument, lönelistor etcetera), intervjuer med slumpvist utvalda anställda i enskilt rum samt inspektion av anläggningen. Om inspektören hittar avvikelser från uppförandekoden sätts en åtgärdsplan upp. Inom 12 månader ska sedan en uppföljning ske för att kontrollera att bristerna har åtgärdats. (Systemet 2014)

Under 2013 och 2014 kommer 41 revisioner att ha gjorts på leverantörer till Systembolaget, och från 2015 kommer också revisioner göras på odlingar. (Systembolaget, 2014)

Systembolaget arbetar med nyckeltalet *Kvalitetsleverantörsindex (KLI)* som är ett sammanvägt index av ett antal kvalitetsparametrar (Systembolaget, 2013). KLI mäts och redovisas månatligen och de kvalitetsparametrar som ingår är: lanseringstillgänglighet, produktillgänglighet, leveranstidsuppföljning, kvalitetsreklamation, förpackningsreklamation, CSR-miljö, lanseringsprovstopp samt

produktkvalitetsstopp. (Systembolaget, 2013) Tanken med Kvalitetsleverantörsindex (KLI) är att redskap för leverantörerna så att de bättre förstå hur de presterar utifrån kundnyttan (Systembolaget, 2014).

Kvalitetsleverantörsindex (KLI) är något som kom först hösten 2012 och således är ett relativt nytt index. Dessförinnan mätte Systembolaget något som de kallade för Leverantörsindex (LI), och som – tvärtemot Kvalitetsleverantörsindex (KLI) – istället skulle vara en indikation på hur nöjda leverantörerna var i kontakten med Systembolaget. (Systembolaget, 2014)

Eftersom det ännu inte finns omfattande och tidsöverskridande empirisk data gällande KLI är måttet relativt svårt att bedöma, dock är informationen om måttet samt bytet från ett leverantörsinriktat index (LI) till ett kundorienterat leverantörsindex (KLI) relevant.

Kvalitetsleverantörsindex (KLI)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	-	-	-	-	92,7	93

Tabell ix. Systembolagets Kvalitetsleverantörsindex, KLI. Källa: (Systembolaget, 2008;2013)

### Samhälle

Systembolaget arbetar aktivt med det sociala samhällsansvaret, vilket också är en stor del av deras uppdrag. De ger exempelvis stöd till alkoholforskning, erbjuder ett alkoholfritt sortiment och uppmuntrar ett smartare förhållningssätt till alkohol via sitt dotterbolag IQ-initiativet. De har dessutom ett omfattande samarbete - som sträcker sig över hela Sverige - med polis, Statens folkhälsoinstitut samt ett stort antal kommuner för att motverka langning. (Systembolaget, 2014)

### Ålderskontroll

En av de strategiska nyckeltal som Systembolaget har valt att följa upp, är att de ska ha en noggrann ålderskontroll vid försäljning av alkohol. Försäljningsreglerna är tydliga: att inte sälja till någon som är under 20 år, till någon som är märkbart påverkad eller om man misstänker langning. Genom att samarbeta med ett oberoende företag som låter unga personer handla på prov i butikerna kan de mäta hur butikerna sköter sig i denna del. Detta utförs dagligen av testpersoner som är 20-24 år, och redovisas månatligen. (Systembolaget, 2013)

Ålderskontroll mäter andelen tillfällen då legitimation har begärts i procent av antal kontrollköp. Totalt genomförs cirka 6 300 kontrollköp varje år i butik varav cirka 600 hos ombud. Ålderskontrollerna görs dagligen, men redovisas månatligen. (Systembolaget, 2013). Som tabell x visar har en statlig ökning gällande ålderskontroll skett sedan 2008, det enda år som inte haft en positiv ökning är 2011. En genomsnittlig ökning om över 1 % per år har dock skett för perioden 2008-2013.

Ålderskontroll (%)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	90	93	94	94	95	96

Tabell x. Systembolagets Ålderskontroll i procent. Källa: (Systembolaget, 2008;2013)

### *Alkoholindex*

IQ är ett fristående dotterbolag till Systembolaget som på olika sätt arbetar för att skapa ett smartare och sundare förhållningssätt till alkohol. Verksamheten startades 2005 och tanken med IQ är att lyfta fram de i samhället som tagit initiativ till ett sundare förhållningssätt till alkohol. IQ:s grundidé är att visa att alla i samhället kan göra något för att bidra till en mer genomtänkt syn på alkohol. IQ jobbar i kampanjform – i publika kanaler – för att skapa eftertanke till framförallt unga vuxna, som är den grupp som dricker mest alkohol. (Systembolaget, u.å.)

Alkoholindex visar människors attityd till alkohol i olika situationer. Ju högre index desto mer återhållsam är attityden till alkohol. Detta index baseras på en årlig undersökning som ställs till 2 000 personer i spannet 16 år och äldre. Frågorna är nio till antalet och handlar om vad människor tycker är rätt och fel när det kommer till alkohol (Systembolaget, 2013). Alkoholindex mättes första gången 2010 och hamnade på 61,7 ju högre index desto mer återhållsam är attityden till alkohol (Systembolaget, 2011).

Som tabell xi visar har en positiv utveckling skett sedan första mätningen 2010. Systembolaget har över fyra år uppnått en genomsnittlig ökning av en återhållsam attityd gentemot alkohol om 1 % per år, även om den mest markanta positiva utvecklingen skedde under 2013. (Systembolaget, 2008;2013)

Alkoholindex (%)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	-	-	61,7	62,3	62,2	66 <sup>4</sup>

Tabell xi. Systembolagets Alkoholindex i procent. Källa:(Systembolaget, 2008;2013)

## **4.4 Bilprovningen**

Bilprovningen skriver själva i sin senaste hållbarhetsredovisning (2013) att de är det marknadsledande företaget inom svensk fordonsbesiktning (Bilprovningen, 2013). Företagets tjänster verkar för att öka trafiksäkerheten samt minska miljöpåverkan från trafiken (Bilprovningen, 2008). Den 1 juli 2010 omreglerades monopolet vad gäller bilbesiktningar och tillät därmed konkurrens. Bilprovningen har således gått från att vara ensam aktör på marknaden, till att agera på samma marknad som andra aktörer, även om denna konkurrens till en början inte påverkade Bilprovningens verksamhet nämnvärt (Bilprovningen, 2010). Under 2013 uppgick Bilprovningens marknadsandel till 34,8 procent vilken är den största av de verksamma aktörerna. I mars 2013 gick svenska staten, från att vara majoritetsägare av Bilprovningen, till att bli ensamma ägare av företaget. (Bilprovningen, 2013)

Bilprovningen rankades på trettonde plats i Sustainable Brand Index 2014 års ranking, vilket innebar en tredje plats bland de statligt ägda bolagen (Sustainable Brand Insight, 2014).

<sup>4</sup> Nytt *strategiskt* nyckeltal från 2013. Har dock mätts även tidigare (Systembolaget, 2013) men då under benämningen *IQ* (Systembolaget, 2011)

#### **4.4.1 Bilprovningens värdegrund – affärsidé, vision och kärnvärden**

Bilprovningens affärsidé är centrerad kring kunden. De tre centrala aspekterna i affärsidén är: 1) att inom tjänster såsom fordons trafiksäkerhet, miljöpåverkan samt driftsekonomi, kunna möta kundens behov genom rådgivning och besiktning av fordon; 2) erbjuda sina tjänster så att dessa passar kundens behov och således finnas tillgängliga nära kunden; 3) genom ständig utveckling av sin organisation förbättra kundens positiva upplevelse av Bilprovningen. (Bilprovningen, 2013)

Bilprovningens vision är att säkra fordon och förbättra miljön med en ansvarskänsla, närhet samt kundcentrerat fokus. (Bilprovningen, 2013)

Som ett stöd till organisationens medarbetare i dess strävan gentemot företagets vision, har Bilprovningen tagit fram kärnvärden för att säkerställa ett professionellt och kundcentrerat agerande. Dessa värderingar är kundkvalitet, affärsmässighet samt ansvarsfull företagskultur. (Bilprovningen, 2013)

Bilprovningen centrerar således sin organisation, dess vision och värderingar kring att erbjuda kundorienterade tjänster som ska förbättra och minska fordonsrelaterade aspekter såsom trafiksäkerhet, miljö och ekonomi. Samtidigt ska man verka för en internt fungerande miljö och kultur. (Bilprovningen, 2013)

#### **4.4.2 Hur och med vilka verktyg Bilprovningen arbetar med socialt hållbart företagande**

Bilprovningen har en gedigen bakgrund av att arbeta för en ökad trafiksäkerhet och minskad miljöpåverkan. Organisationens verksamhet drivs således runt värderingarna att man ska vara ett långsiktigt, framgångsrikt och ansvarsfullt företag. (Bilprovningen, 2013)

De menar vidare att detta hållbarhetsarbete har sammanfattats utifrån ett antal strategiska hållbarhetsmål företaget strävar efter att uppnå. Hållbarhetsmål inriktade på socialt ansvar, definieras som ökad trafiksäkerhet, ansvarsfull arbetsgivare, ansvarsfulla inköp (från leverantörer), samt opartiska kontroller. (Bilprovningen, 2013)

För att försäkra sig om att rätt linje i arbetet kring hållbart företagande – och därigenom det socialt hållbara företagandet – för Bilprovningen en löpande dialog med företagets olika intressenter. Detta för att, som nämnts, fastställa rätt linje och att rätt hållbarhetsfrågor prioriteras inom företagets hållbarhetsarbete. Utifrån den socialt hållbara aspekten förs dialogen med intressenter såsom medarbetare, leverantörer samt samhälle såsom media, konsumenter, politiker, allmänheten och intresseorganisationer. (Bilprovningen, 2013)

Bilprovningen har publicerat sin årliga hållbarhetsredovisning sedan 2008. Hållbarhetsredovisningar inom statliga bolag utgår, som tidigare nämnts, ifrån GRI-index och dess tillhörande indikatorer. I bilprovningens första hållbarhetsredovisning tillämpades nivån C+, denna innefattar således grundkraven för GRI-index samt att en utomstående bestyrkt redovisningen. (Bilprovningen, 2008) I sin senaste hållbarhetsredovisning tillämpar Bilprovningen nivå B+, vilket innefattar ytterligare ett steg upp ifrån C samt att redovisningen även här bestyrkts av en utomstående



(Bilprovningen, 2013). Omfattningen på Bilprovningens Hållbarhetsredovisning och användning av GRI-index har således utvecklats och blivit mer omfattande under de år man använt sig av redovisningsformen.

### **Medarbetare**

Vad gäller socialt hållbart företagande utifrån ett medarbetarperspektiv, arbetar Bilprovningen utefter ett par aktuella ämnen med tillhörande verktyg, aktiviteter samt nyckeltal. De ämnen som företaget aktivt jobbar med är dels att vara en attraktiv arbetsgivare samt att ge medarbetarna möjligheten att påverka och vara delaktiga i verksamheten. Verktygen och aktiviteterna man använder för att möjliggöra detta har dels varit så kallade temperaturmätningar, som utförda varje kvartal och vars resultat visar medarbetartrivseln. Därtill används arbetsplatsträffar, medarbetarundersökningar samt förbättringsförslag för att öka delaktigheten och möjligheten till påverkan. (Bilprovningen, 2013)

Bilprovningen försöker således uppmuntra till en bra dialog mellan de olika nivåerna i företaget: medarbetare, chefer samt ledning. Via olika kanaler såsom intranät, träffar samt enkäter förs således en öppenhet präglad av en enkelhet avseende att lämna och efterfråga information samt synpunkter inom organisationen. (Bilprovningen, 2013)

### *Temperaturmätningar istället för Nöjd Medarbetar Index (NMI)*

Ett ytterligare arbete Bilprovningen gör för att försäkra sig om hur medarbetarna uppfattar organisationen och arbetsplatsen är så kallade Temperaturmätningar. Dessa mätningar, till skillnad från Nöjd Medarbetar Index (NMI), görs varje kvartal vilket ger en mer kontinuerlig uppföljning av medarbetarnas trivsel och uppfattning om arbetsmiljön. (Bilprovningen, 2013)

Bilprovningen övergick från NMI till temperaturmätningar under 2011 (Bilprovningen, 2011). De senaste undersökningarna visade på att Bilprovningen har nått en ny högsta nivå gällande medarbetartrivsel. Även om undersökningen för Q4 2013 var något lägre än den för Q3 samma år är den totala ökningen sedan 2008 års undersökningar positiv. (Bilprovningen, 2013)

<b>NMI/Temperaturmätning</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Utfall</b>	3,77	3,80	3,66	3,5 <sup>5</sup>	3,8	3,9

*Tabell xii. Bilprovningens Nöjmedarbetarindex NMI/Temperaturmätning. Källa: (Bilprovningen, 2008;2013)*

### *Sjukfrånvaro*

Bilprovningen erbjuder sina medarbetare årliga friskvårdsbidrag för att uppmuntra ett hälsosamt och aktivt liv. Företaget har därtill en så kallad förmånsportal för medarbetarnas ersättningar och förmåner såsom friskvårdsbidraget samt andra tjänster som kan fås med netto- och bruttolöneavdrag. Portalen möjliggör även tjänster där lön kan utbytas mot förmåner, såsom ögonoperationer. Därutöver arbetar Bilprovningen aktivt med rehabilitering och sjukfrånvaro vars mål varit att inte överstiga 4,3 procent. (Bilprovningen, 2013)

<sup>5</sup> Från och med 2011 utgörs denna siffra av så kallade temperaturmätningar, alltså kvartalsvisa medarbetarundersökningar jämfört med årliga (Bilprovningen, 2011).

Bilprovningen använder sig av nyckeltalet Sjukfrånvaro i sin hållbarhetsredovisning. Bilprovningen hade 2013 en målsättning att sjukfrånvaro inte skulle överstiga 4,3 procent, vilken man uppnådde då siffran hamnade på 4,0 procent. (Bilprovningen, 2013) Denna siffra innebär också att sedan hållbarhetsredovisningarna infördes 2008 har sjukfrånvaron sänkts med över en hel procentenhet, alltså ifrån 5,1 till 4,0 procent. (Bilprovningen, 2008)

Sjukfrånvaro %	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	5,1	4,3	4,5	4,3	4,4	4,0

Tabell xiii. Bilprovningen sjukfrånvaro i procent. Källa: (Bilprovningen, 2008;2013)

### Personalomsättning

Ett av Bilprovningens strategiska mål gällande hållbart företagande är, som tidigare nämnts, att man ska vara en attraktiv arbetsgivare. Detta anses viktigt eftersom det statliga avreglerandet av bilprovningen innebär att konkurrensen gällande kompetent och kvalitativ arbetskraft ökat. Det blir således allt viktigare att kunna rekrytera samt behålla kompetenta medarbetare, samt erbjuda en kvalitativ arbetsmiljö för att möjliggöra låga personalkostnader, god kvalitet, hög produktivitet samt en professionell kundservice. Anställda erbjuds kompletterande utbildning både internt och externt, där individuella behov för utbildning utreds vid medarbetarsamtal. (Bilprovningen, 2013)

Bilprovningen mäter målet attraktiv arbetsgivare utefter nyckeltalet personalomsättning, och målet de satt är att denna siffra inte ska överstiga 7 procent år 2016. Eftersom det har varit en stor omställning sedan branschen avreglerades, är detta nyckeltal en bra indikator på hur väl Bilprovningen står sig som arbetsgivare gentemot sina konkurrenter inom branschen. År 2013 ökade Bilprovningens personalomsättning till 13,2 procent, något som anses förklaras dels på grund av att en tredjedel av verksamheten sålts samt det ökade antalet andra arbetsgivare inom branschen. (Bilprovningen, 2013) Sedan 2008 har Bilprovningens personalomsättning ökat från 7,9 procent (Bilprovningen, 2008) till 2013 års 13,2 procent (Bilprovningen, 2013), även om omsättningen varierat mycket mellan åren.

Personalomsättning %	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	7,9	3,3	8,4	16,9	7,3	13,2

Tabell xiv. Bilprovningens personalomsättning i procent. Källa: (Bilprovningen, 2008;2013)

### Leverantörer

Bilprovningen strävar, enligt egen utsago, efter att upprätthålla ett professionellt och hållbart samarbete med sina leverantörer genom en kontinuerlig dialog samt utvärderingar inför att nya avtal sluts. För att underlätta möjligheterna till dialog samt för att minska kostnaderna strävar således Bilprovningen mot att minska antalet leverantörer man köper in produkter, varor och tjänster ifrån. (Bilprovningen, 2013)

När Bilprovningen upphandlar från leverantörer står således kvalitet, hållbarhet och pris i centrum, samtidigt som vissa specifika miljökrav ställs där det anses relevant. För att upprätthålla hållbarhetsfrågor innehåller alla Bilprovningens centrala avtal, nya eller omförhandlade, en bilaga gällande de hållbarhetskrav som ställs på leverantörerna. I denna bilaga behandlas således leverantörernas uppförandekod – code of conduct – som i Bilprovningens fall binder leverantörerna att verka enligt de principer som återfinns i FN:s Global Compact. Dessa åsyftar således FN- och ILO-konventioner gällande bland annat: mänskliga rättigheter; antikorruption; samt arbetsförhållanden. Avtalet möjliggör även rätten för Bilprovningen att kontrollera att leverantörerna efterföljer de krav som bilagan innefattar. I bilagan finns även krav på att leverantörerna aktivt ska söka och föreslå hållbarhetsförbättringar och lösningar. Hållbarhetskraven ska också successivt integreras i avtal gjorda på lokal nivå. (Bilprovningen, 2013)

De menar vidare att det är således dialogen med leverantörerna som är det centrala verktyget för att utveckla och förbättra samarbetet. Eftersom de mest relevanta hållbarhetsperspektiven kan skilja sig åt beroende på leverantör och bransch, blir dialogen ett viktigt verktyg för uppföljning samt förbättring av leverantörer och avtal. (Bilprovningen, 2013)

Bilprovning översåg under 2013 en så kallad hållbarhetsstyrning av de 50 största leverantörerna. Hållbarhetsstyrningen innefattar att en eller fler av följande aspekter tillämpas: 1) Hållbarhetsbilaga; 2) specifika miljökrav inför upphandling eller i avtal; 3) specifika sociala krav inför upphandling eller i avtal; 4) granskning av miljöprestanda inför beslut; 5) genomförd utvärdering under avtalstid samt eventuella korrigeringskrav. (Bilprovningen, 2013)

Under 2013 genomfördes hållbarhetsstyrning hos 54 procent av de 50 största leverantörerna, hos 24 procent av de 50 största leverantörerna ansågs hållbarhetsstyrning relevant men genomfördes ej. I de återstående 22 procenten ansågs hållbarhetsstyrning inte relevant. (Bilprovningen, 2013)

Hållbarhetsstyrning %	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Utfall</b>						
Genomförd	-	0	0	32	50	54
Relevant, ej genomförd	-	-	-	28	22	24
Inte relevant	-	-	-	40	28	22

Tabell xv. Bilprovningens Hållbarhetsstyrning av de 50 största leverantörerna, i procent. Källa: (Bilprovningen, 2008;2013)

Ett annat nyckeltal Bilprovningen uppvisar är antalet leverantörer man arbetar med då bolaget strävar efter att minska antalet leverantörer, dels för att öka ansvaret och dialogen hos dessa samt dels för att minska verksamhetens kostnader. (Bilprovningen, 2013) Antalet leverantörer 2013 var 2 052 stycken vilket innebär en minskning från tidigare års siffra om 2 910 stycken. Däremot framgår att siffran från 2012 innefattat leverantörer till numera såld verksamhet, varför en minskning av antalet leverantörer varit en påföljd av denna försäljning. (Bilprovningen, 2013) En tydlig minskning av leverantörer har dock skett sedan 2008, då antalet uppgick till ca 8 000 stycken

(Bilprovningen, 2008), dock bör uppmärksamma att denna siffra avser då Bilprovningen fortfarande verkade på en monopolmarknad.

Antal leverantörer	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utfall	Ca 8000	Ca 5000	-	Ca 4000 <sup>6</sup>	2910 <sup>7</sup>	2052

Tabell xvi. Bilprovningens antal leverantörer. Källa: (Bilprovningen, 2008;2013)

### **Samhälle**

Bilprovningen menar att det mest centrala arbetsområde vad gäller socialt hållbart företagande och dess roll i samhället är trafiksäkerhet. Verksamheten arbetar gentemot att bidra både till säkrare fordon såväl som till säkrare förare. Det mest framträdande måttet gällande detta ses i det strategiska mål som finns satt gällande säkra fordon. Det mått som från 2013 används för att bedöma detta mål är att kompletterande kontroller vid besiktningen, ska fördubblas till år 2016. (Bilprovningen, 2013)

Utöver säkra fordon, arbetar även Bilprovningen gemensamt med andra intressegrupper och intressenter i frågor rörande trafiksäkerhet och trafikbeteende. Man kommunicerar och verkar således i symbios med branschorganisationer, Swedac, Transportstyrelsen, och Trafikutskottet för att utveckla regler, tillämpningar samt främja branschutveckling. (Bilprovningen, 2013)

Den centrala aspekten gällande Bilprovningens engagemang utgår som nämnts ifrån trafiksäkerhet. Under 2013 genomförde man dels undersökningar i mobilanvändande i trafiken; däckrazzia, vilken avser öka trafikanternas medvetenhet kring däckens betydelse för miljö och trafiksäkerhet; samt synkontroll i samarbete med Synoptik för att uppmärksamma förhållandet mellan synens betydelse och ansvarsfull bilkörning. (Bilprovningen, 2013)

Därtill erbjöd man sina kunder möjligheten till tilläggstjänster såsom e-diagnos (de elektroniska funktionerna i bilen), bilkontroll vid försäljning av fordon, bildiagnos (kontroll av bil för att uppnå Konsumentverkets standard gällande varudeklaration) samt gasolkontroll för husvagn och husbil. Dessa tilläggstjänster är ett extra sätt för bilprovningen att uppnå en högre medvetenhet och tillämpning av trafiksäkerhet. (Bilprovningen, 2013) Det är genom dessa tilläggstjänster måttet om antal kompletterande kontroller kommer användas, dock har detta mått inte redovisats i 2013 års eller tidigare rapporter. Således saknas i nuläget mätbara nyckeltal gällande Bilprovningens hållbarhetsarbete i samhället, även om det från ovanstående avsnitt klart framgår att sådant arbete, dock inte mätbart, genomförts.

<sup>6</sup> Exakt antal redovisas som 3834 leverantörer (Bilprovningen, 2011).

<sup>7</sup> Redovisas olika. Enligt hållbarhetsredovisningen 2013 användes 2910 leverantörer, dock användes siffran ca 4000 leverantörer i hållbarhetsredovisningen 2012.

## 5. Analys och diskussion

---

*Här nedan presenteras analysen av de empiriska data undersökningen tagit fram, ställda gentemot den teoretiska ramen som presenterats i tidigare avsnitt. Analysen görs både utifrån de enskilda företagens empiri, likväl som tväranalyser där företagens empiri ställs gentemot varandra för att indikera på mönster, skillnader samt likheter.*

---

### 5.1 Hållbart företagande inom statliga företag

Definitionen av hållbart företagande centrerar delvis kring konceptet hur företagen tar ansvar för verksamhetens påverkningar inom områden såsom ekonomi, miljö och samhälle (Moratis & Cochius, 2011). Därtill innefattar CSR att företagen själva tar ansvar för en högre nivå av hållbarhet än vad lagen fastställer (EU, 2001). Detta ansvarstagande ter sig dock något annorlunda mellan ej statliga och statligt ägda företag. Eftersom statliga företags hållbarhetsarbete delvis är styrt utifrån de krav som regeringen ställer gällande hållbarhetsredovisning samt ansvaret för vart CSR huvudsakligen ska styras ifrån inom organisationen (Regeringskansliet, u.å.), kan det inte i lika hög grad hävdas att statliga företag själva väljer en högre nivå av hållbarhet.

#### 5.1.1 Krav på statliga företags hållbarhetsredovisning – en institutionell påtryckning?

Sedan år 2008 har, som tidigare nämnts, krav på statliga företag tillkommit gällande att hållbarhetsarbetet ska redovisas i en hållbarhetsredovisning. Denna redovisning ska ske efter GRI-standard och innefatta information kring hur de statliga företagen arbetar med hållbart företagande inom sin verksamhet (Regeringskansliet, u.å.).

Som Aguinis (2012) presenterar, kan företagens engagemang och motiv till hållbart företagande analyseras utifrån institutionella påtryckningar. Det betyder att intressenter, såsom politiker, kan påverka den omfattning samt inriktning organisationer väljer gällande implementering och arbete med hållbart företagande (Aguinis, 2012). Det empiriska materialet visar tydligt på att dessa institutionella påtryckningar sker för alla statliga bolag, främst genom den kravsatta hållbarhetsredovisningen. Därutöver redovisas och identifieras i samtliga undersökta företag, i fortsatt likhet med Aguinis (2012) teori, hur företagen arbetar utefter olika intressenters perspektiv, såsom kunder; medarbetare; samhälle och leverantörer, samt vad detta arbete förväntas uppnå.

Utifrån Aguinis (2012) organisatoriska perspektiv anses istället förväntade finansiella vinster vara företags primära anledning till en mer hållbar verksamhetsinriktning. Det individuella perspektivet innefattar istället organisationens interna engagemang kring CSR, och att detta arbete styrs av personliga värderingar, normativa skäl samt intresse (Aguinis, 2012). Även om det organisatoriska perspektivet till viss del skulle kunna förklara vissa motiv och inriktningar gällande Apotekets och Bilprovningens CSR-arbete, detta eftersom dem verkar på en konkurrensmarknad och därför har högre krav på sig att uppnå ett godtagbart finansiellt resultat. Systembolaget som däremot drivs utan vinstintresse, kan inte kopplas till det organisatoriska perspektivet. Till följd av

att regeringen även tillämpat vissa krav gällande vilka som ska ansvara och bestämma hållbarhetsarbetet - ledning och styrelse inom de statliga företagen – (Regeringskansliet, u.å.) kan inte det individuella perspektivet anses styra företagens engagemang och inriktning av hållbart företagande. Däremot uppvisar de tre undersökta företagen, dock främst Systembolaget och Bilprovningen, att medarbetares åsikter och kompetens tillvaratas genom kanaler såsom arbetsplatsträffar, förbättringsförslag, medarbetarsamtal samt möjlighet till större ansvarstagande.

Det framgår således, utifrån de empiriska data undersökningen tagit fram, att de statliga företagen främst drivs av de institutionella påtryckningar som Aguinis (2012) nämner, vad gäller påverkande och drivande faktorer för engagemang samt inriktning av hållbart företagande inom organisationerna. Detta är även i linje med det reaktiva beteende Maon et al.(2009), nämner vad gäller att företagets implementering av CSR uppstår som svar mot intressenters krav och påtryckningar.

### **5.1.2 En hållbar vision – de statliga företagens CSR arbete**

Som tidigare nämnts är det företagets ledning och styrelse som har det främsta ansvaret gällande hållbart företagandes utformning inom statliga företag. Därigenom kan delar av Kotter och Cohens (2012) förändringsmodell, samt Maon et al.(2009) liknande modell, anses relevanta att ställa empirin gentemot, eftersom dessa modeller är ledarcentriska utifrån Armenakis och Harris (2009) beskrivning. Alltså att modellerna utgår ifrån hur organisationen och dess ledning bör förhålla sig till hållbart företagande. (Armenakis & Harris, 2009).

De steg inom den förändringsprocess Maon et al.(2009) nämner kan delvis återfinnas inom de statliga företag undersökningen studerat. Samtliga företag redovisar för tydligt definierade visioner och värdegrunder som centrerar kring att erbjuda sina tjänster, samtidigt som man verkar för en hållbar utveckling. Eftersom de statliga företagen inte själva drivit på införandet av officiellt hållbarhetsarbete inom sin organisation, kan den hållbarhetsredovisning som tagits fram till förmån av statliga krav, anses som ett första steg att öka medvetenheten kring CSR inom organisationen. Genom redovisningen har företagen numera en plattform för att frambringa intressentdialogen samt förmedla vad det är dem vill uppnå med sitt hållbarhetsarbete, gentemot vilka samt varför detta är viktigt.

I likhet med Maon et al.(2009) samt Ehasz och Lan (2011) har de statliga företagen genom sin hållbarhetsredovisning kunnat öka medvetenheten kring vikten av hållbarhetsarbetet inom deras specifika bransch, samt utvecklat företagets syfte utifrån ett mer hållbart perspektiv, vilket sedan identifieras och definieras genom en affärsvision som främjar detta hållbara synsätt i symbios med företagets tjänster och verksamhet (jämför Dobeles et al., 2013; Maon et al., 2009 samt Ehasz & Lan, 2011). Företagens koncept och visioner kring CSR framgår tydligt inom hållbarhetsredovisningen, både på en generell nivå samt på en mer fokuserad nivå utifrån de olika intressentperspektiven såsom miljö, medarbetare, samhälle och leverantörer. Även om de tre statliga företagen verkar inom olika branscher med olika förutsättningar, återfinns likheter gällande hur företagen använder hållbarhetsredovisningen för att definiera och demonstrera sitt hållbarhetsarbete, samt påvisa betydelsen och relevansen av densamma. Dock återses även skillnader där

företagen tar hänsyn till verksamhetstyp och bransch så som att Bilprovningen lägger större uppmärksamhet kring miljö än övriga två företag, samt att Systembolaget lägger ett större fokus på leverantörers och samhällets perspektiv.

## **5.2 Socialt hållbart företagande – Medarbetarperspektivet**

Utifrån ett medarbetarperspektiv inom de statliga företagens hållbara företagande, centrerar hållbarhetsarbete främst kring aspekter såsom arbetsmiljö, ledarskap och utbildning. Dock skiljer sig företagens specifika strategiska arbete åt vad gäller vilka mål och aspekter som prioriteras, samt vilket perspektiv det gäller.

Systembolaget som är ensam aktör på en monopolmarknad fokuserar främst på ledarskap och kompetensutveckling, där ett långsiktigt arbete med dessa aspekter anses öka förutsättningarna att infria sin vision om att främja hälsa och hållbar konsumtion av alkohol. Således integrerar man sin vision, genom att använda strategier som inriktar sig på att öka sina medarbetares kompetens samt inrätta ett gemensamt arbetssätt inom verksamheten. Detta i likhet med hur Maon et al.(2009) samt Ehasz och Lan (2011) beskriver hur CSR kan integreras i den strategiska planen genom att sammankoppla visioner och arbetsinriktade åtaganden.

Apoteket och Bilprovningen, som efter avregleringar numer verkar på en fri marknad, har strategier som är mer inriktade gentemot att skapa en tilltalande arbetsplats för sina medarbetare. Båda företagen integrerar vikten av att kunna konkurrera om kompetent och lojal personal i sitt hållbarhetsarbete och i sina strategiska mål. Detta ger indikationer på att ett företag som agerar på en mer konkurrensutsatt marknad till större grad behöver uppmärksamma medarbetaraspekter såsom arbetsmiljö, möjlighet till fortbildning samt utvecklingsmöjligheter inom organisationen, för att kunna behålla kompetent personal samt anses vara attraktiv som arbetsgivare.

Samtliga företag i studien integrerar sitt sociala hållbarhetsarbete, utifrån ett medarbetarperspektiv, med hjälp av strategiska formuleringar i sin hållbarhetsredovisning. Genom att formulera och integrera dessa CSR principer inom sin intressentdialog, samt forma strategiska mål och mätbara nyckeltal såsom Nöjd Medarbetar Index (NMI); Sjukfrånvaro; samt Personalomsättning, integreras och implementeras en CSR strategisk plan och arbete inom verksamheten.

De empiriska data inhämtade ifrån medarbetarperspektivet av hållbart företagande från företagen visar således på att hållbarhetsredovisningen verkar för att utvärdera CSR-status, presentera existerande strategiska mål och arbetsgång, samt visa på hur arbetet genomförs och eventuella resultat därav. Detta i likhet med de steg gällande CSR-inriktad strategisk plan som förekommer inom Maon et al. (2009) förändringsmodell.

Nedan presenteras mer konkreta exempel på hur de statliga företagen valt att omvandla visioner till konkreta strategier och CSR verktyg, inriktade gentemot ett medarbetarperspektiv.

### **5.2.1 Nöjda medarbetare – Nöjd Medarbetar index och andra mätpunkter**

De tre statliga företagen i undersökningen använder sig av en medarbetarmätning, där man avser undersöka hur pass nöjda medarbetare är med organisationens verksamhet och arbetsmiljö. Företagen integrerar således en CSR strategisk plan, i likhet med

Maon et al.(2009) samt Ehasz och Lan (2011), och använder sedan medarbetarmätningarna för att dels undersöka arbetsmiljö samt hur medarbetarna upplever sin arbetssituation i likhet med Schmidt och Antonsson (2002) State perspektiv, nyckeltal som beskriver arbetsmiljöns status. Undersökningarna hjälper således att koppla företagens strategiska mål och planer gällande arbetsmiljö samt arbetssituation med utfallet av detta arbete. Utfallet uppvisar således effekter av hållbarhetsarbete inriktat mot att skapa en tillfredsställande arbetsmiljö, samt hur framgångsrikt detta hållbarhetsarbete har varit.

Handlingssätt och strategiska planer gällande nöjda medarbetare ter sig olika mellan företagen, men på en överskridande nivå prioriteras medarbetares förmåga till kompetensutveckling, medbestämmande samt utbildning. Inom Bilprovningen prioriteras främst möjligheten till medarbetare att vara delaktiga inom organisationen med en öppen dialog på överskridande nivå, samt medarbetares möjlighet till kompetensutveckling inom organisationen. Systembolaget fokuserar sitt arbete kring utbildning, kunskapsutveckling samt ett inspirerande ledarskap vilket avser bidra till en förbättrad arbetsmiljö och gemensamt arbetssätt. Apoteket utgår istället främst ifrån ledarskapet samt att man genom kontinuerlig utbildning inom hållbarhet ska ta vara på kompetent personal och främja en bra arbetsmiljö.

De medarbetsinriktade undersökningar som genomförts inom företagen, oavsett benämning på dessa, visar hur väl företagen uppnår sina mål gällande medarbetarperspektivet. Nöjda medarbetare tyder på att företaget lyckats inom sina CSR-inriktade arbetsinsatser för sina medarbetare, medan lägre eller varierande siffror kan tyda på att företagen endast lyckats integrera detta sociala hållbarhetsarbete på en yttlig, ledarinriktad och ”teoretisk” nivå. Detta kan ställas gentemot Maon et al.(2009) förändringssteg gällande integrering samt utformning av strategiska hållbarhetsplaner och den faktiska implementeringen av dessa inom hela organisationen samt Kakabadase et al. (2009) teori gällande behovet av att CSR-arbetet genomförs på en genomgående nivå och inte som enstaka symboliska ”göra rätt” handlingar.

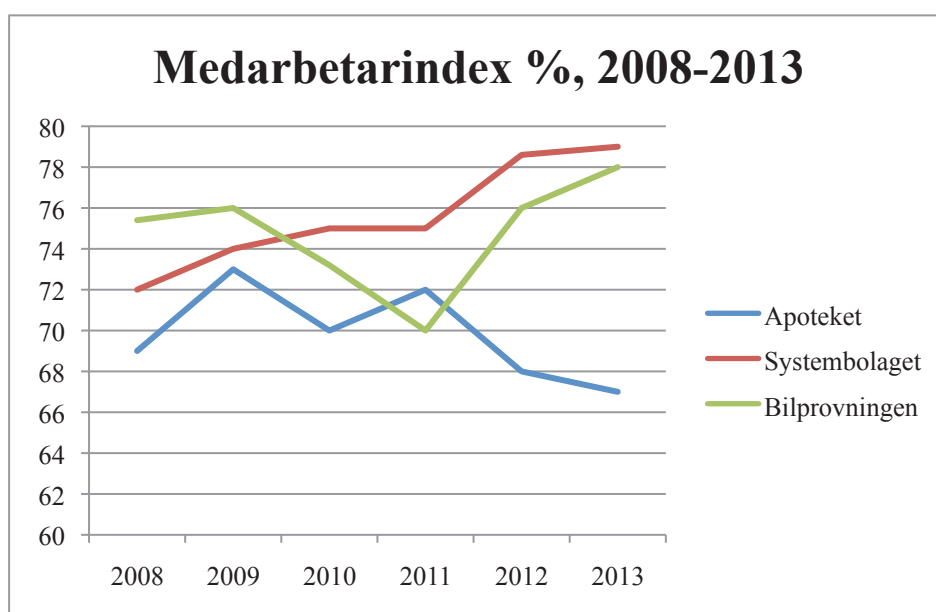


Diagram i. Medarbetarindex i procent.



*Diagram i. Medarbetarindex redovisat i procent*, uppvisar utfallet av företagens medarbetarundersökningar mellan åren 2008-2013. Av tabellen kan utläsas att Systembolaget är det enda bolag som har haft en relativt stadig uppgång av sitt medarbetarindex, och det företag som även uppnått högsta procentuella nivån bland de tre företagen. Både Apoteket och Bilprovningen uppvisar varierande utfall av sina undersökningar utifrån den längre tidsaspekten. Dock kan en förklaring till denna variation härröra till det faktum att båda företagen är verksamma i en numera konkurrensutsatt marknad och att detta således till en början kan påverka medarbetarnas tillfredsställelse med organisationerna. Detta blir tydligt då man ser till Bilprovningens kurva, som visar att åren runt avregleringen 2009-2011 var icke tillfredsställande utifrån ett medarbetarperspektiv. Därtill kan man dock se att Bilprovningen cirka två år efter avregleringen, samt fyra år efter påbörjat hållbarhetsarbete, återigen börjat generera positiva resultat.

Empirin tyder på att hållbarhetsarbete inom trygga marknader, antingen där företagen verkar som monopol alternativt marknader där företagen är tillräckligt etablerade och stabila, har positiva effekter på företagens medarbetare. Detta gäller främst i de fall där verktyg såsom motiverande ledarskap, öppen dialog och delaktighet, samt kompetensutveckling och utbildning prioriterats inom organisationen och arbetet gentemot dess medarbetare. Däremot påvisar Apotekets negativa utveckling vad gäller medarbetarindex, att ovanstående indikationer inte alltid stämmer, detta kan – som är troligt i Apotekets fall (och som även syntes för Bilprovningen) – bero på att en medarbetscentrerad hållbarhetsinriktning och strategi inte fullt ut kan implementeras till följd av externa omständigheter såsom stora förändringar på marknaden och omgivningen.

### **5.2.2 Hälsosamma medarbetare – sjukfrånvaro och främjandet av hälsa**

Gemensamt för samtliga statliga bolag i denna undersökning har varit hur deras vision och syfte kopplats till ett hållbarhetscentrerat arbete gentemot hälsa, både på individ- såväl samhällsnivå. För att koppla sin vision gentemot hållbarhetsarbete och främja hälsa bland sina medarbetare integreras ett antal olika strategier inom företagen. Även här kan företagens sociala CSR-arbete kopplas till de teorier Maon et al. (2009) samt Ehasz och Lan (2011) för fram gällande ett integrerat hållbarhetskonceptet i sina strategier och arbete.

Strategierna gällande sina medarbetares hälsa är betydligt mer varierande än andra hållbarhetsstrategier och perspektiv som tagits fram i empirin. Systembolaget arbetar utifrån en bred bas av verktyg för att förebygga ohälsa såsom: ramverk vid sjukdomsfall; kompetensutveckling, ledarskap, samverkan och kommunikation; program för att säkerställa fungerande rehabiliteringsprocess; samt öka kunskap kring hälsorelaterade frågor bland medarbetare. Bilprovningen riktar istället in sig på mer individinriktade insatser, såsom: friskvårdsbidrag; förmånsportal där lön kan utbytas mot hälsorelaterade tjänster; samt aktivt arbete med rehabilitering och sjukfrånvaro. Slutligen arbetar Apoteket både utifrån förebyggande och rehabiliterande verktyg både på kort och lång sikt. Dessa verktyg är: hälsosamma ledarskapet; medarbetarmöten, förenklad rutin och verktyg för arbetsmiljöarbete; utreda orsaker till stress; samt projekt PILOT.

De olika strategierna kan härledas till det Maon et al.(2009) samt Dobele et al. (2013) beskriver om hur strategier bör kopplas samman till de intressenter, visioner, normer och värderingar som företaget centrerar kring. Eftersom medarbetarna och dess kompetens är mer prioriterade och centrerade inom Bilprovningen samt Apotekets sociala CSR-arbete, blir det nästintill självklart att utgå ifrån individen i sitt arbete inom detta hälsorelaterade område. Bilprovningen visar direkt individanpassade verktyg för att främja hållbarhet samt hälsa bland sina medarbetare, som själva kan välja hur man ska använda dessa tjänster och bidrag. Detta innebär att Bilprovningen bättre kan skraddarsy sitt hälsoarbete utifrån varje medarbetares personliga krav, vilket inte i samma mån kan göras genom Apotekets och Systembolagets mer ”generella” hälsoprogram och verktyg.

Företagen använder bland annat nyckeltalet sjukfrånvaro för att bedöma hur väl företaget lyckats i sitt hälsoarbete utifrån ett medarbetarperspektiv. Detta nyckeltal mäter så kallade outputs, vilka enligt Schmidt och Antonsson (2002) avser beskriva effekter av brister i arbetsmiljön. Bilprovningens individanpassade arbetsinsats har gett resultat vad gäller nyckeltalet sjukfrånvaro, både på intern nivå samt externt jämfört med Apoteket och Systembolaget. Det framgår av framtagna empiri, sammanställd Tabell 2, att Bilprovningen dels är det enda av de tre statliga företagen som har en minskning av sin sjukfrånvaro sedan 2012, dels har företaget även den största totala minskningen av sjukfrånvaro sedan 2008 vilken uppgår till över en hel procentenhet.

Det bör även uppmärksammas att Apoteket, trots en arbetsinsats inriktad gentemot att stabilisera hälso- och arbetsmiljörelaterade reaktioner till följd av avregleringen av Apoteksmonopolet 2009, har haft en utplanande kurva sedan de första nedgångarna av sjukfrånvaro under 2008-2009. Det kan således hävdas att en positiv trend av sjunkande sjukfrånvaro stannades av till följd av monopolavregleringen, och därefter haft en långsam ökning av andelen sjukfrånvaro.

Utifrån data som presenterats i empirin indikeras på att företagen vad gäller sina medarbetares hälsa, likt vad Maon et al.(2009) nämnt, väljer en strategisk inriktning på sitt CSR arbete som motsvarar företagets vision, värdering och inriktning. Medan Bilprovningen således valt en mer individanpassad ansats använder Apoteket och Systembolaget verktyg som visar på en mer generell, ledarskapsinriktad ansats. Utifrån de data som sammanställts ser man större effekt vid ett mer individanpassat hälsoarbete när det gäller medarbetarnas sjukfrånvaro.

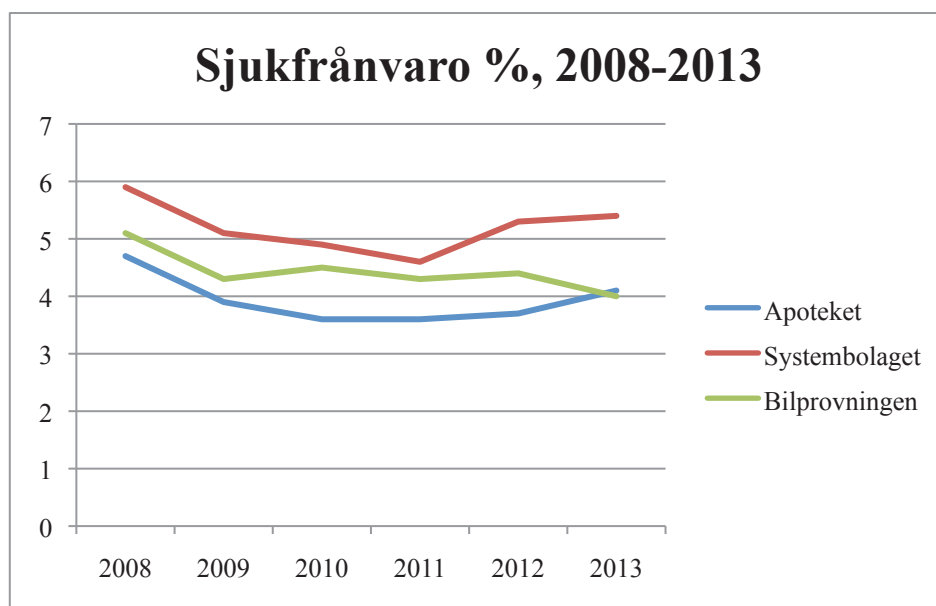


Diagram ii. Sjukfrånvaro i procent.

### 5.2.3 Lojala och kompetenta medarbetare – att behålla personal i verksamheten

En annan aspekt som förs fram inom de tre bolagen, är behovet av kompetent personal för att kunna uppnå visionen som företagen har. Återigen skiljer sig dock företagens strategiska arbete inom området medarbetare åt vad gäller inriktningen gentemot lojala och kompetenta medarbetare som inte lämnar organisationen – personalomsättningen. Detta kan förklaras med Maon et al. (2009) samt Dobelet et al. (2013) eftersom Systembolaget kontra Apoteket och Bilprovningen har annorlunda förutsättningar till följd av sin monopolmarknad, vilket föranleder att behovet av att behålla kompetent personal inte är lika viktigt eftersom det inte finns någon annan direkt konkurrerande aktör – intressentperspektivet ter sig annorlunda för de båda företagen. Apoteket och Bilprovningen behöver dock efter avregleringen av respektive monopolmarknad, verka för att framstå och vara en attraktiv arbetsgivare. Således arbetar både Apoteket och Bilprovningen aktivt utifrån denna aspekt om lojalitet och kompetenta medarbetare, medan Systembolaget inte aktivt arbetar med frågor relaterade till personalomsättning.

Bilprovningens arbete att vara en attraktiv arbetsgivare innefattar att kunna erbjuda en kvalitativ arbetsmiljö, man erbjuder utbildningsmöjligheter anpassade efter individuella behov vilka utreds genom medarbetarsamtal, delaktighet samt en öppen dialog inom organisationen. Även Apoteket identifierar behovet av att behålla kompetent personal för att kunna möta den konkurrens som marknaden nu möter i och med avregleringen. Utgångspunkten i Apotekets arbete att behålla personal är således att dessa medarbetare ska vara nöjda och engagerade. Att engagera sina medarbetare kan kopplas till det proaktiva CSR-arbete Maon et al.(2009) nämner, alltså att nya initiativ gällande hållbart företagande uppkommer till följd av att individuella värderingar och åsikter integreras i företagets verksamhet. Att skapa och uppmåna till delaktighet, lojalitet samt engagemang bland medarbetare kan således frambringa att hållbarhetsarbetet går från en reaktiv till proaktiv form, och att initiativ till CSR förändringar således kommer från andra än yttre intressenter inom dessa företag.

Personalomsättning avser också ett Output nyckeltal, alltså ett nyckeltal som avser visa på effekterna av brister i arbetsmiljön (Schmidt & Antonsson, 2002). Som inledningsvis nämndes använder inte Systembolaget aktivt personalomsättning inom sin verksamhet, detta på grund av att den personalomsättning som finns främst avser personal med låg veckoarbetstid. För Systembolaget blir således måttet inte lika rättvisande och vägledande vad gäller organisationens förmåga att behålla kompetent personal, vilket dock är fallet för Apoteket samt Bilprovningen. Nämnvärt är dock att Apoteket valt att ta bort redovisningen av nyckeltalet personalomsättning sedan 2013.

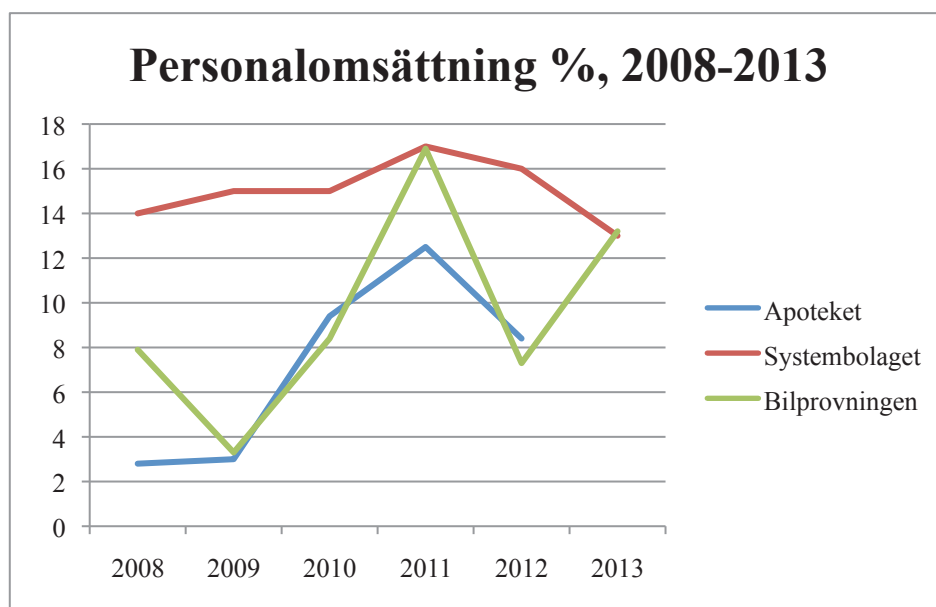


Diagram iii. Personalomsättning i procent.

Som Diagram iii visar har både Apoteket och Bilprovningen stora variationer gällande sin personalomsättning över åren 2008-2013. Bilprovningen menar att man genom nyckeltalet personalomsättning får en god indikator på hur väl arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare implementerats. Sett till de faktiska siffror som publicerats gällande personalomsättning visar tydligt på att det i dagens läge, i likhet med Maon et al.(2009) teori, inte finns en koppling mellan den CSR-integrerade strategiska planen och implementerandet av denna inom verksamheten. Utifrån detta perspektiv har Bilprovningen inte lyckats implementera sitt arbete och sin strategiska plan gällande att vara en attraktiv arbetsgivare. Å andra sidan, ger Bilprovningen en tydlig förklaring på att dessa variationer, och stundtals extrema siffror, gällande personalomsättningen är till följd av den avreglering som skett på marknaden, samt att denna medfört att delar av företaget sålts vilket påverkat anställda, samt att andra aktörer nu konkurrerar om arbetskraften.

Eftersom mätbarheten av de empiriska data för personalomsättningen är begränsad - till följd av Apotekets icke fullständiga redovisning av nyckeltalet, kan inga direkta indikationer och påvisningar presenteras gällande effekter av företagets arbete gentemot medarbetare och en image som attraktiv arbetsgivare. En sak som dock kan indikeras, är att en konkurrensutsatt marknad, och då speciellt en nyligen konkurrensutsatt marknad, skapar variation och "extrema" värden för personalomsättning vilka kan påverka företagets förmåga att arbeta med dessa

verktyg och mått på ett funktionellt sätt. En annan aspekt av det hela är att man inte låter den nya organisationen sätta sig innan man river upp och gör om.

#### 5.2.4 Centrala arbetsverktyg och dess effekter utifrån ett medarbetarperspektiv

Som ovanstående analys påvisar använder Apoteket, Bilprovningen och Systembolaget ett antal olika verktyg och tillvägagångssätt i sitt hållbarhetsarbete. Arbetsgången har en tydlig koppling till Maon et al.(2009) förändringsprocess även om alla steg inom denna inte återfinns lika tydligt inom alla företag. Därtill kan även likheter ses i övriga teorier såsom Dobebe et al. (2013), Ehasz och Lan (2011) samt Kakabadse et al. (2009). De mest centrala aspekterna ur förändringsprocessen som tycks existera inom de statliga företagen är hur företagen definierat hållbarhetsarbete samt inriktat sin vision och värdegrund gentemot detta koncept. Därtill ses också att samtliga företag använder hållbarhetsredovisningen för att demonstrera företagets nuvarande status, samt kommunicera de inriktningar och prestationer man genomfört alternativt avser genomföra inom hållbart företagande. Även den strategiska planen är central inom samtliga företag i likhet med Maon et al.(2009) samt Ehasz och Lan (2011), dock indikerar empirin på att företagen har svårigheter att verkställa och implementera CSR-inriktade strategier på ett framgångsrikt sätt. Empirin tyder på att även om det finns ett uttalat arbete samt strävan mot hållbarhet, är det inte alltid företagens strategier genererar önskat resultat. Företagen behöver således se över varför dessa implementeringar inte uppnåtts så att man inte hamnar i den situation Parkes och Davis (2013) nämner, där konceptet kring hållbart företagande används mer som ett marknadsföringsverktyg istället för ett faktiskt koncept inom organisationen.

Det företag som bäst lyckats implementera sitt hållbarhetsarbete inom verksamheten är Bilprovningen. Företaget uppvisar förbättrade effekter inom såväl sjukfrånvaro som nöjdheten hos medarbetare, detta trots att företaget genomgått en större ombildning och förändring till följd av den statliga avreglering som skett på marknaden. Bilprovningens förhållningssätt till hållbarhetsarbete utifrån medarbetarperspektivet har varit delaktighet, öppen dialog genom organisationen, individanpassade tjänster, samt individanpassade utbildningsmöjligheter för sina medarbetare. Även Systembolaget uppvisar en positiv utveckling av sitt arbete gentemot nöjda medarbetare, vilket implementerats som en långsiktig process och utveckling av ledarskap samt kompetens. De mest centrala verktyg och effekter som empirisk data och analysen indikerat på är:

#### CSR-verktyg

Individanpassade hälsotjänster

Långsiktig ledarskaps- och kompetensutveckling

Öppen dialog, delaktighet samt individanpassad kompetensutveckling

#### Möjliga effekter

Lägre sjukfrånvaro

Stadig utveckling och hög tillfredsställelse hos medarbetare

Högre tillfredsställelse hos medarbetare

### 5.3 Socialt hållbart företagande – Leverantörerna

När det kommer till den del av det socialt hållbara arbetet som avser leverantörerna så arbetar samtliga tre bolag med kvalitetsdokument – verktyg - gentemot sina leverantörer, det så kallade Code of Conduct.

Samtliga tre bolag har som verktyg tagit fram uppförandekoden utifrån FN:s Global Compact, som ska skrivas under i samband med att samarbete ingås. Med en påskriven uppförandekod har bolagen möjlighet att ställa krav på sina leverantörer, men även att revidera och följa upp så att de följer avtalet, vilket samtliga tre bolag arbetar med kontinuerligt. Det är också ett bra sätt för bolagen att kommunicera företagets prestationer och engagemang genom det hållbara företaget som Maon et al. (2009) presenterar i sin förändrings- och implementeringsmodell med grund i Lewin (1951); enligt den är det viktigt att på en bred front och både externt och internt kommunicera ut sina framsteg vad gäller verksamhetens påverkan på miljö och samhälle. På detta sätt kan de till sina ägare, kunder och medarbetare visa att de ställer krav på sina leverantörer, i likhet med Dobele et al (2013) samt Ehasz och Lan (2011) gällande kommunikation relaterat till intressenter och tillhörande nätverk.

Samtliga tre bolag utvärderar också sina CSR-integrerade strategier, vilket enligt förändrings- och implementeringsmodellen som Maon et al (2009) presenterar är viktigt för att företagen ska kunna vidta åtgärder och arbeta fram förbättringar inom sitt hållbarhetsarbete. Systembolaget och Apoteket arbetar löpande med sina revisioner och har en klar och tydlig process för dessa. Effekterna är dock lite olika mellan de olika aktörerna; de revisioner som Systembolaget gjorde på leverantörer under 2013 fick samtliga avvikelser från uppförandekoden, vilket är anmärkningsvärt med tanke på de genomarbetade rutiner och utredningar som Systembolaget har när det gäller revision samt det faktum att de har gått ihop med övriga nordiska monopol för att sätta uppförandekoden. Apoteket genomförde 14 revisioner under 2013 utan att hitta några avvikelser hos sina leverantörer. Bilprovningen reviderar - hållbarhetsstyr - endast sina 50 största leverantörer. Nämnbart är dock att det under 2013 ansågs relevant att genomföra hållbarhetsstyrning av 78 % av dessa 50 leverantörer, trots detta genomfördes inte revisioner i 24 % av dessa fall. Hos de resterande 22 % av leverantörerna ansågs revision inte relevant varpå det inte heller genomfördes. Samtliga bolag informerar även att ett samarbete kan brytas om grova avvikelser från uppförandekoden sker som leverantören inte rättar till. En uppföljande revision görs i de flesta fall efter 12 månader.

Alla tre bolag har både kunder och leverantörer med som sina *intressenter*. Att ha sina leverantörer som en intressent kan bli svårt när det gäller att ställa de krav som krävs för att upprätthålla de hållbarhetsmål man satt. Systembolaget har sedan 2012 mätt Kvalitetleverantörsindex vilket mäter hur väl leverantörerna matchar kundnyttan, det vill säga hur väl leverantörerna levererar enligt kundernas önskemål. Innan dess arbetade Systembolaget dock med Leverantörindex, vilket istället skulle vara en indikation på hur nöjda leverantörerna var i kontakten med Systembolaget. Detta kan vara en indikation på att det är svårt för Systembolaget att ställa tydliga krav på sina leverantörer, och att det även i ett monopolstyrt företag som Systembolaget är kundens synpunkter som är de viktigaste.

Bilprovningen arbetar istället utifrån att minska *antalet* leverantörer, dels för att öka ansvarskänslan hos leverantörerna men också för att minska kostnaderna och öka

kommunikationen. Detta indikerar att Bilprovningen arbetar utifrån verksamhetens finansiella mål, eftersom även priset är en viktig del när Bilprovningen upphandlar nya leverantörer. Det framgår således ur empirin att Bilprovningen i sin intressedialog med leverantörerna vill arbeta gentemot ett professionellt och hållbart samarbete, effekterna som syns utifrån arbetet är dock att de låga siffrorna av hållbarhetsstyrning och kontroll att ett professionellt samarbete i dagens läge verkar prioriteras.

Parkes och Davis (2013) skriver om de problem som kan uppstå gällande socialt ansvarstagande, då det används som ett marknadsföringsverktyg istället för ett faktiskt koncept. Man får känslan av att samtliga tre bolag – med tanke på de väl utarbetade verktyg de ändå har – skulle kunna se mycket större effekter och åstadkomma mycket mer när det gäller att ställa krav på sina leverantörer, revidera och följa upp. Mycket verkar handla om att leverantörerna är en intressent som ska ”hållas nöjda”, även för Systembolaget som dessutom har samarbete med de övriga nordiska monopolen. Apoteket och Bilprovningen är nu ute på den fria marknaden varför det är nödvändigt för dem att, som statligt bolag, kombinera sitt uppdrag med att ha CSR-arbetet högt upp på dagordningen mot att hålla nere kostnader och öka försäljningen av sina produkter samt tjänster i en alltmer konkurrerande verksamhet.

### **5.3.1 Centrala arbetsverktyg och deras effekter utifrån ett leverantörsperspektiv**

Man kan konstatera att samtliga tre bolag arbetar enligt Maon et al (2009) modell när det gäller att utvärderar sitt arbete och dessutom kommunicerar ut dessa internt och externt. Däremot, som framgår av analysen, visar empirin att de tre bolagen arbetar med väldigt olika intensitet mot sina leverantörer och att de också ha olika roller gentemot leverantörerna. Apoteket verkar se sina leverantörer enbart som en leverantör och sätter också – där de kan – höga krav på dessa. Systembolaget verkar ha en lite annorlunda bild av sina leverantörer då det mer handlar om ett samarbete än att Systembolaget faktiskt ställer höga krav på sina leverantörer. Skillnaden på effekt mellan Apoteket och Systembolaget är också stor: Apoteket fann inte några avvikelser alls vid sina revisioner 2013 medan Systembolaget fann avvikelse i samtliga sina revisioner under samma år. Bilprovningen som själva redovisar att ett av deras mål är att upprätthålla ett professionellt och hållbart *samarbete* med sina leverantörer redovisar inte överhuvudtaget hur många avvikelser de funnit, dock har inte detta varit högsta prioritet för Bilprovningen som inte gjort revision ens i de fall som de ansett det nödvändigt.

Att inför Code of Conduct har – troligen – för samtliga tre bolag varit en reaktiv handling; man har sett vad som efterfrågas från kunderna och därför sett över detta för att ha ett verktyg att arbeta mot. Däremot visar man att man inte gör allt man kan i denna fråga och man skriver inte heller något om effekten det vill säga antalet avstängda leverantörer etcetera vilket visar tendenser på att man delvis nyttjar hållbart företagande som en affärsstrateg och marknadsföringsvinkel när man vill visa sitt arbete kring sitt krav på leverantör, vilket Parkes och Davis (2013) teori också visar. Förekommande verktyg av icke-finansiella mått är i första hand inriktad på uppförandekoden – Code of Conduct – som gör att bolagen kan revidera och följa upp sina leverantörer när det gäller de mänskliga rättigheterna, intressenters intressen, arbetsmiljö, lagar och regler samt internationella normer för accepterat beteende.

CSR-verktyg  
Uppförandekod

Möjliga effekter  
Hög etik och regelefterlevnad hos leverantörer och underleverantörer.

Styrning/revision av krav gällande uppförandekod

Ökad kontroll att uppförandekod uppehålls

#### 5.4 Socialt hållbart företagande – samhällsfrågan

Enligt Maon et al. (2009), Ehasz och Lan (2011), Kakabadse et al. (2009) samt Kotter och Cohen (2012), är det viktigt för ett företag att förankra CSR i företaget. Lättast gör man detta genom att ha integrera CSR-frågan på en genomgående nivå i organisationen samt att det även genomsyras i företagets kultur.

Här har framförallt Systembolaget kommit väldigt långt: de har medarbetare som känner att de bidrar med något till samhället och de arbetar aktivt för att vara ambassadörer ut mot kunderna. En av anledningarna att de har fokus på sitt uppdrag och därmed mycket verktyg inom området att arbete med, är troligen för att de har monopol på alkoholhaltiga drycker i Sverige samt inte ska ha någon vinstmaximering inom verksamheten och därför inte heller ha för avsikt att merförsälja etcetera.

Systembolaget mäter effekten av sitt hållbarhetsarbete när det gäller samhällsfrågorna i två index; Alkoholindex och Ålderskontroll.

Alkoholindex, vilket visar människors attityd till alkohol - ju högre index desto mer återhållsam är attityden till alkohol. Systembolaget började mäta denna siffra 2010 och sedan dess har siffran gradvist ökat och stannade 2013 på 66 %. Målet för 2014 är satt till 62 % vilket man nådde redan 2012, och det kan anses märkligt att man inte - på en så här för Systembolaget viktig fråga - inte höjer målet löpande.

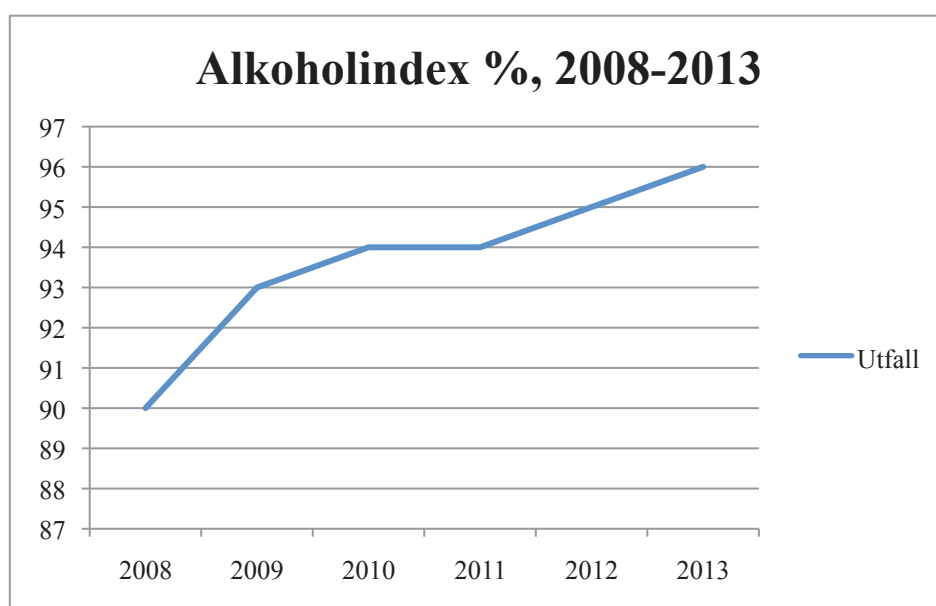


Diagram iv. Alkoholindex i procent 2008-2013.



Ålderskontroll visar andelen tillfällen där personalen har frågat kunden efter legitimation vid antal kontrollköp. Även här har Systembolaget blivit bättre, från att ha en hög siffra redan 2008 med 90 %, har man 2013 stigit till 96 %. Det något märkliga här är att man för 2014 har satt målet 95 %, vilket nåddes redan 2012. Målet när det gäller den här typen av samhällsansvar måste alltid vara 100 %.

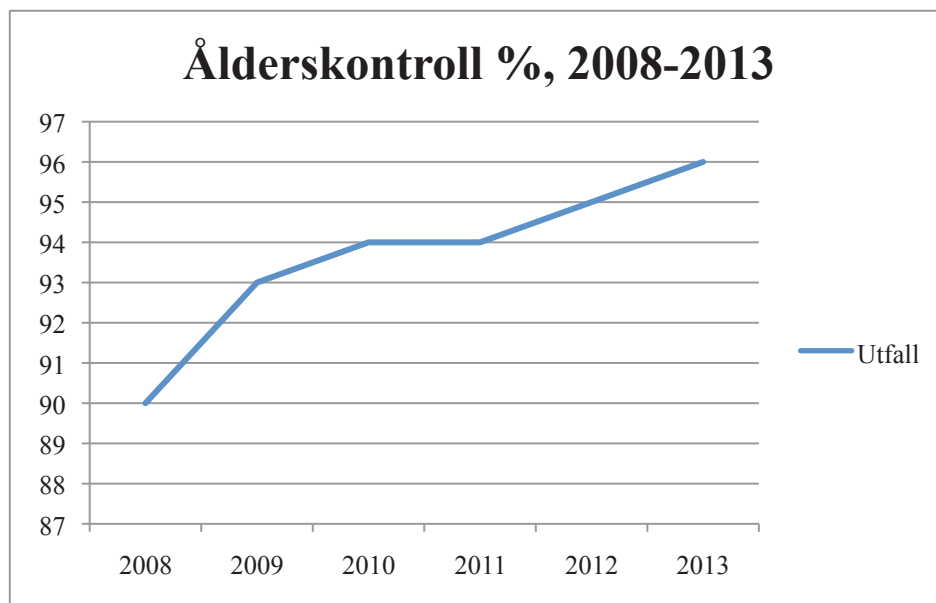


Diagram v. Ålderskontroll i procent 2008-2013.

Apoteket har kvar sin vision från tiden då de hade monopol på läkemedel i Sverige; ett liv i hälsa. Man kan utläsa en ganska stor skillnad i Apotekets utveckling från det att monopolet försvann; fokus ligger fortfarande på ett liv i hälsa, men mer och mer fokus hamnar på att erbjuda tjänster till extra kostnad, att merförsälja, vara innovativa och introducera nya tjänster etcetera. Apoteket tar själva upp i sina redovisningar hur de proaktivt arbetar med att erbjuda sina kunder likvärdiga och billigare läkemedel än den föreskrivna, detta för att bland annat minska kostnaderna för läkemedel i samhället. Man kan dock inte låta bli att fundera på om det har än mer med deras fem huvudstrategier att göra som ska leda till: ökad lönsamhet, sänkta kostnader och ökad effektivitet För att nå dessa mål ska de attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens, sänka inköpskostnaderna, driva en effektiv varuförsörjning och driva försäljning med starka kunderbudanden och en tydlig profil. Ingenstans i dessa fem huvudstrategier - eller i vägen dit - kan man utläsa något som har med "ett liv i hälsa" att göra.

Apoteket mäter effekten av sitt arbete genom nyckeltal bland annat när det gäller de kostnadsfria läkemedelsgenomgångarna. I samband med att monopolet försvann - och således en mängd Apotek - minskade antalet genomgångar radikalt mellan 2010 - 2012 från 35 000 till 11 600 stycken. 2013 låg utfallet på 12 262 stycken genomgångar vilket var långt under målet om 14 500 stycken.

Bilprovningen som också, precis som Apoteket, blev av med sitt monopol har gått över till att erbjuda mer tjänster till sina kunder. Bilprovningen har satt sitt hållbarhetsmål när det gäller samhällsfrågan till att uppnå en högre medvetenhet och tillämpning av trafiksäkerhet. Detta gör det genom tilläggstjänster såsom e-diagnos, bilkontroll vid försäljning av fordon, bildiagnos samt gasolkontroll för bil och

husvagn. Tjänster som i allra högsta grad även bör klassas som merförsäljning för att öka intäkterna.

Empirin indikerar på att de statliga företag som numer möter konkurrens på sin marknad, har större påtryckningar från intressenter att leverera goda finansiella resultat, vilket påverkar möjligheten att helhjärtat kunna ägna sig åt hållbarhetsarbete. Samhällsrelaterat hållbarhetsarbete integreras med finansiell nytta genom erbjudandet av extratjänster, vilket medför att företagets hållbarhetsarbete verkar för att bringa merförsäljning av företagets tjänster och således öka intäkterna. Detta kan återigen relateras till Parkes och Davis (2013) teori om det dilemma som uppstår då hållbarhetsarbete används som en finansiell och marknadsföringsstrategi, istället för ett faktiskt samhällsansvar. Dock genomför Bilprovningen även annat hållbarhetsarbete som inte drivs utifrån vinstintresse. Verktyg som används är till exempel undersökningar och informationsspridning av frågor relaterade till trafiksäkerhet såsom Däckrazzia (däckens påverkan i trafiken), alkoholkonsumtion, mobilanvändning samt förarens syns påverkan på bilkörningen. Även Apoteket har även ett antal samhällsprojekt som inte direkt kan kopplas till finansiella fördelar såsom den kostnadsfria läkemedelsrådgivningen samt stöd till organisationer såsom Rosa Bandet och SOS barnbyar. Detta tyder på att även om företagen skapar merförsäljning av sitt hållbarhetsarbete, utförs även andra samhällsprojekt och ansvarstagande som inte ger lika direkta finansiella påverkningar.

Bilprovningens och Apotekets varierande samhällsarbete kan jämföras med Systembolagets som tydligt inte drivs med några kopplingar till finansiella krav och vinster. Systembolaget kan således engagera sig mer i mål och hållbarhetsarbete relaterat till samhällsfrågor än vad man gör gällande arbete kopplat till den interna verksamheten såsom medarbetare.

#### **5.4.1 Centrala arbetsverktyg och dess effekter utifrån ett samhällsperspektiv**

Som framgår av ovanstående analys uppvisar empirin att de statliga företagen bedriver sitt hållbarhetsarbete gällande samhället utifrån olika perspektiv. Medan Systembolaget använder sig av icke-finansiella verktyg och arbete, är Bilprovningens och Apotekets främsta hållbarhetsarbete inriktat gentemot merförsäljning och finansiella vinster. Detta visar således tendenser på att företagen, likt vad Parkes och Davis (2013) presenterat, nyttjar hållbart företagande som en affärsstrategi och marknadsföringsvinkel, än ett helt etiskt och samhällsnyttigt koncept. Likaså säger Armenakis och Harris (2009) att företag måste förändra sig för att anpassa sig till sin omgivning och dess dynamiska krav (Armenakis & Harris, 2009), vilket torde ha varit en nödvändighet när de bäge bolagen förlorade sitt monopol.

Förekommande verktyg av icke-finansiella mått är således mer inriktat på att direkt bidra gentemot samhällsnytta såsom: attitydförändring - förbättra kunskap och attityder gentemot hållbar konsumtion av alkohol, läkemedel, bilkörning etcetera; samt kontroll - ålderskontroll vid alkoholinköp, Däckrazzia (kontroll och kunskap). De mer finansiellt påverkande verktyg innefattar främst att kombinera samhällsnyttan genom kostnadsbelagda tjänster såsom ytterligare kontrolltjänster (både hälso- och trafikrelaterade).

CSR-verktyg  
Attitydförändring

Kontroller

Kontrolltjänster

Möjliga effekter  
Ökad kunskap, bättre förhållningssätt

Striktare användning

Merförsäljning och finansiell nytt,  
dock mindre klart över faktisk  
samhällsnytta

## 6. Slutsats

---

*Här i slutsatsen behandlas de slutsatser vi kommit fram till efter att ha analyserat de empiriska data gentemot den teoretiska referensramen. Därefter avslutas uppsatsen med att framföra metodkritik samt reflektera över lärdomar och möjligheten till fortsatta studier inom området.*

---

### 6.1 Slutsats

Syftet med vår studie var att ta reda på mer om hur statligt ägda företag arbetar med CSR - och då specifikt det sociala ansvaret - inom sin organisation samt vilka effekter detta arbete medfört.

Studien visade sig bli extra intressant eftersom regeringen under 2008 började ställa krav på de statliga bolagen att redovisa sitt arbete utifrån en hållbarhetsredovisning, som skulle komma tillsammans – eller i anslutning till – årsredovisningen. Bolagen blev – vilket var Regeringens ambition - tvingade att skapa en plattform för sitt hållbarhetsarbete för att få detta högre upp på agendan.

Utifrån vår analys har vi kommit fram till följande slutsatser. Samtliga bolag arbetar mycket med sina medarbetare när det kommer till sitt CSR-arbete; låg sjukfrånvaro, trivsel och låg personalomsättning är personal-ekonomiska nyckeltal enligt ”input-state-output”-modellen som gör det relativt lätt att mäta och följa upp effekterna av sitt arbete, vilket bolagen även gjorde *innan* det blev krav på att årligen redovisa sitt CSR-arbete. Detta är nyckeltal som visar hur organisationen mår. Nyckeltalen indikerar också hur medarbetarna finner sin arbetsmiljö, vilket i sin tur visar på huruvida attraktiv företaget är som arbetsgivare. Om man här ser god effekt av sitt arbete, är detta ett utmärkt måttal att visa upp för leverantörer, kunder och för att kunna vara en arbetsgivare i framkant för att locka kompetenta medarbetare. Samtliga tre bolag arbetar mycket med verktyg när det kommer till sina medarbetare såsom årliga medarbetarundersökningar och medarbetarsamtal som lägger grunden för året som kommer när det gäller till exempel individanpassad kompetensutveckling och ledarskapsutbildningar. Därtill ses även individanpassade hälsotjänster och arbetsmiljöarbete som man aktivt arbetar med. Samtliga tre bolag lägger stort fokus på verktyg såsom intern kommunikation i form av ledarforum, intranät och medarbetarmöten för att nämna några.

Effekterna här ser man tydligt; överlag ser man att de tre bolagen har relativt bra måttal när det gäller dessa tre områden. Det man specifikt kan urskilja när det gäller effekterna av deras arbete är att när Apoteket och Bilprovningen genomgick organisationsförändring i samband med att man avskaffade monopolet gick sjukfrånvaron upp och hur nöjda medarbetarna var ner, vilket inte är helt ovanligt i en förändringsprocess med den oro och stress som detta ofta genererar inom organisationen. Dessa utfall visar också på att organisationerna troligen inte hade de specifika verktyg för att stävja denna oro och stress inför och under förändringsprocessen. Effekten av att man inte hade dessa verktyg när det var aktuellt är att man i efterhand kan se att Apoteket har haft svårt att återhämta sig efter detta och antalet nöjda medarbetare har fortsatt att sjunka samtidigt som sjukfrånvaron har fortsatt att öka efter avregleringen 2010. En anledning till detta kan vara att fokus inom organisationen har flyttats, vilket naturligtvis påverkar medarbetarna. Från att ha

varit ett monopolstyrt företag utan vinstintresse där man kunde satsa fullt ut på verktyg som innebär att arbete på sitt uppdrag, till att bli ett företag som ska ut och leva vidare i en marknadskonkurrens, är troligen ingen lätt övergång. Även Bilprovningen har gjort samma resa efter avregleringen 2008 men effekterna av Bilprovningens omorganisationsarbete visar att de under de senaste åren återhämtat sig när det gäller medarbetarna.

Om man lämnar området ”Medarbetare” där organisationerna är ”inkörda” på att mäta effekterna av sitt arbete med mätetal och verktyg sedan lång tid tillbaka, och istället ser till de relativt nya områdena ”Leverantörer” samt ”samhälle”, som inte i samma mån som området ”Medarbetare” arbetat med nyckeltal, kan man dock även här se en stor skillnad.

I vår undersökning kan vi konstatera att bolagen har tagit fram verktyg och processer för att arbeta med dessa områden, men att de har betydligt svårare att ta fram mätetal samt på andra sätt följa upp effekten av sitt arbete. När det kommer till området ”Leverantörer” har samtliga bolag låtit sina leverantörer skriva på en uppförandekod ”Code of Conduct” men trots att alla tre bolag arbetar med samma verktyg kan vi se väldigt olika effekter dem emellan. Apoteket har en hård policy när det gäller att följa upp uppförandekoden, men hittar heller inga avvikelser vid den sista revisionen. Systembolaget har en mer kundanpassad inställning till sina leverantörer, men i deras fall fanns avvikelser i samtliga revisioner under 2013. Bilprovningen nämner inte huruvida de funnit avvikelser eller inte, men vi noterar att de trots att de anser revision är relevant i 24 % av leverantörerna har de ändå inte prioriterat upp och gjort dessa. Därigenom uppkommer frågan huruvida företagen arbetar med detta område för att det är en viktig samhällsfråga och därigenom kan ses som en konkurrenskraftig marknadsföring. Bolagens kanske viktigaste intressent – kunderna – har krav på hur man vill att leverantörer och underleverantörer ska verka och det blir således viktigare för organisationer – statliga som icke statliga – att kunna påvisa att man har koll på vem man gör affärer med, även ur ett miljövänligt och etiskt perspektiv.

När det kommer till samhällsdelen har det enda av bolagen som fortfarande har monopol – Systembolaget – kommit långt, mest troligt eftersom de har som sitt uppdrag att minska alkoholens skadeeffekter samtidigt som de inte har något krav på vinstmaximering. Detta gör att de med full fokus kan påvisa effekterna när det gäller samhällsansvaret istället för att försöka kombinera samhällsansvaret med att leverera bra finansiellt resultat. Apoteket och Bilprovningen har i sina hållbarhetsrapporter angett visioner när det kommer till samhällsansvaret. Skillnaden mot Systembolaget är dock att de på vägen mot sina visioner och mål, även integrerat vinstindrivande moment, vilket gör att fokus inte hamnar helhjärtat där det borde vara när det gäller samhällsansvar och arbete. Företagen uppvisar dock vissa samhällsförbättrande effekter till följd av sitt samhällsinriktade hållbarhetsarbete, dock finns det fall då utfall samt effekter inte i samma mån redovisas. Varpå det blir svårt att uppskatta huruvida företagens arbete inneburit samhällsförbättringar, eller om arbetet endast använts som en image och marknadsförings och strategi.

Vår problemformulering *Hur samt med vilka redskap arbetar svenska statligt ägda företag med socialt hållbart företagande inom sin organisation och vilka effekter resulterar detta arbete i?* tycker vi har blivit väl besvarad utifrån den empiri och teori som undersökningen presenterat.

Vi kan genom vår undersökning konstatera:

Att de statliga företagen sedan införda statliga krav gällande hållbarhetsredovisning, har börjat arbeta mer för ett långsiktigt hållbart företagande;

Att verktyg och processer oftast finns inom uttalade strategier och planer, men att man också måste börja implementera samt arbeta med att följa upp sitt eget arbete och dra lärdom av de utfall man ser;

Att det i vissa fall är oklart huruvida företagen använder hållbarhetsarbete för faktiskt samhällsnytta eller som en marknadsförings och affärsstrategi.

Att ett gediget och kontinuerligt arbete med hållbart företagande har positiva effekter i företaget. Dock krävs att arbetet faktiskt genomförs samt utvecklas, och alltså inte endast återfinns som teoretiska strategier eller byts ut till följd av dåliga utfall samt bristande effekter.

## **6.2 Metodkritik**

Det finns viss kritik gentemot den ansats och metod undersökningen använt för att ta fram empirisk data, samt kritik gentemot den teoretiska bas som dessa data analyserats gentemot.

### **6.2.1 Kritik gentemot undersökningens metod**

Att använda ett fåtal studieobjekt som ansats begränsar både tillämpningen och objektiviteten på arbetet (jämför Gerring, 2007). Eftersom studien endast inriktat sig gentemot att undersöka tre företag, även om undersökningen är djupgående, blir det insamlade materialet samt analysen tvivelaktig gällande hur pass väl resultatet kan appliceras och tillämpas på en mer omfattande nivå inom ämnet.

Då vi endast använt dokumentstudier som empirisk insamling, har vi enbart kunna presentera material utifrån ett informationsperspektiv – de svenska statliga företagens. Det bör därför diskuteras hur väl dessa data motsvara faktiska processer inom alla typer av svenska statliga företag, detta speciellt med hänsyn till vad Parkes och Davis (2013) nämner om att hållbart arbete ibland snarare används som en marknadsföringsstrategi än ett integrerat, gediget arbete. Därigenom blir det viktigt att uppmärksamma de begränsningar som finns då endast hållbarhetsredovisningar studeras. Begränsningar till följd av att företagen kan använda dessa hållbarhetsredovisningar som en marknadsföring för att skapa en image om ett hållbart företag, varpå information - som inte har krav på redovisning – kan utelämnas om denna inte är i linje med företagens önskade hållbarhetsarbete.

Undersökningen har genom sin fokusering på hållbarhetsredovisningen utelämnat vissa perspektiv, såsom hur medarbetarna, CSR-ansvariga samt andra intressenter upplever det faktiska arbetet med hållbarhet inom företagen. Eftersom intervjuer och enkäter utlämnats i denna undersökning, har möjligheten till att följa upp det resultat som publicerats inte existerat. Denna avvägning av informationsperspektiv har dock gjorts på grund av att undersökningen ville publicera ett relativt objektiva perspektiv och därigenom utlämna mer subjektiva uppfattningar som hade varit fallet vid intervjuer och enkäter.

Det finns kritik till den metod som använts och dess svagheter. Eftersom undersökning dock haft för avsikt att generera ny information inom ett hittills otydligt definierat område, har vi i likhet med vad Gerring (2007) presenterat, ansett att mer djupgående studier varit den mest lämpliga metod för att kunna hitta indikationer på arbetssätt och effekter av socialt hållbart företagande.

### **6.2.2 Kritik gentemot den teoretiska referensramen**

Vad gäller den teoretiska referensramen kan viss kritik frambringas. Till följd av att undersökningen fokuserats till området socialt hållbart företagande har inga specifika teorier inriktat på just detta perspektiv funnits tillgängliga. Därigenom har mer generella CSR-inriktade teorier använts vilket till viss del påverkat möjligheten att fullständigt analysera de empiriska data undersökningen tagit fram. Dessa generella CSR-teorier har även använts då det saknats omfattande teoretiska källor för CSR-inriktade förändringsprocesser inom statliga bolag.

Därtill har även källan Kotter och Cohen (2012) använts vilken egentligen avser organisationsteoretiska förändringsprocesser. Denna källa har dock använts som ett komplement till de CSR-inriktade teorier, varpå den verkat för att bredda den teoretiska referensramen.

Valet av källorna i den teoretiska referensramen har varit subjektivt vilket självklart påverkat undersökningens analys och slutsats eftersom andra teoretiska referensramar hade kunnat påvisa andra perspektiv. Dock har den teoretiska referensramen valts ut med hänsyn till att källorna bör vara tillförlitliga och helst vetenskapligt förankrade. Detta medför att även om subjektiva val skapat referensramen, är det material som denna vilar på pålitligt, relevant samt aktuellt för undersökningens ämne och område.

### **6.3 Förslag på fortsatt forskning**

Som tidigare nämnts är ämnet kring hur statliga företags hållbarhetsarbete kan relateras med utfall och effekter av detta relativt outforskat. Då undersökningen gett indikationer på brister i de statliga företagens förmåga att effektivt följa upp och utveckla sitt hållbarhetsarbete, skulle fortsatta studier inom detta ämne vara av stort intresse. Genom att studera företagens möjligheter till mer effektiv uppföljning, kan även förslag på förbättrade processer kring hållbarhetsarbete och uppföljningen presenteras.

Därtill kan ytterligare och mer omfattande studier gällande de statliga företagens hållbarhetsarbete och effekterna därav, presentera mer generaliserbart resultat kring huruvida det statliga kravet om hållbarhetsredovisning medfört ett bättre samt mer hållbart företagande.

Undersökningen indikerar även möjligheten till en mer djupgående studie för att bedöma huruvida individanpassat eller generellt anpassat socialt CSR-arbete ger mest effektivt utfall bland medarbetare.

Eftersom området är relativt outforskat är möjligheterna för fortsatta studier omfattande, dock anser vi att de tre ovanstående inriktningar är de mest intressanta

och centrala för att skapa en bred förståelse för arbete, utfall och effekter av statliga företags hållbarhetsarbete.



## Källförteckning

### Tryckta källor

- Aguinis, Herman & Glavas, Anten (2012), "What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda", *Journal of Management*, 38, 4, 932-968.
- Armenakis, Achilles & Stanley Harris (2009), "Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice", *Journal of Change Management*, 9, 2, 127 – 142.
- Armstrong, J. Scott & Green, Kesten C. (2013), "Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies", *Journal of Business Research*, 66, 1922–1927.
- Arnaud, Stéphanie & Wasieleski, David (2014), "Corporate Humanistic Responsibility: Social Performance Through Managerial Discretion of the HRM", *Journal of Business Ethics*, 120, 313-334.
- Borglund, Tommy et al. (2010), *Effekterna av hållbarhetsredovisning: En studie av konsekvenserna av de nya riktlinjerna om hållbarhetsinformation i statligt ägda företag*, Regeringskansliet.
- Carroll, Archie B. (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, 38, 3, 268–295.
- Dobele, Angela et al. (2013), "An Examination of Corporate Social Responsibility Implementation and Stakeholder Engagement: A case study in the Australian Mining Industry", *Business Strategy and the Environment*, 23, 145-159.
- Ehasz, Sharon & Lan, Ping (2011), "Seven-Ingredient Model for Implementing Corporate Social Responsibility", *International Journal of the Academic Business World*, 5, 2, 5-20.
- Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn (2011), *Att utreda, forska och rapportera*, Upplaga 9:1, Malmö: Liber AB.
- Frostenson, Magnus (2007), *Riksdagen Medarbetare och CSR – En rapport om de interna följderna av företags sociala ansvarstagande*, Stockholm: Handelshögskolan.
- Frostenson, Magnus & Helin, Sven (2009), "Principer för hållbarhetsredovisning i teori och praktik: En studie av fjärrvärmebranschen.", Working Paper Series, 5, Örebro Universitet.
- Gerring, John (2007), *Case Study Research: Principles and Practices*, Upplaga 1, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hartman, Laura (red.) (2011), *Konkurrensens konsekvenser: Vad händer med svensk välfärd?*, Upplaga 2, Stockholm: SNS Förlag.
- Hemingway, Christine A. (2005), "Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, 60, 3, 233–249.
- Hemingway, Christine A. & MacLagan, Patrick W. (2004), "Managers Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 50, 1, 33–44.
- Kakabadse, Nada K. et al. (2009), "CSR leaders road-map", *Corporate Governance*, 9, 1, 50-57.
- Kotter, John P. & Cohen Dan S. (2012), *The Heart of Change*, Boston: Harvard Business School Press.

- Lewin, Kurt (1951), *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Row.
- Maon, Francis et al. (2009), "Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice", *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- Moratis, Lars & Cochius, Timo (2011), *ISO 26000 : The Business Guide to the New Standard on Social Responsibility*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Parkes, Carole & Davis Ann (2013), "Ethics and social responsibility – do HR professionals have the 'courage to challenge' or are they set to be permanent 'bystanders'?", *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 12, 2411-2434.
- Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter (2008), *Att skriva en bra uppsats*, Upplaga 2, Malmö: Liber AB.
- Regeringskansliet (2013), *Hållbart företagande – Plattform för svenskt agerande*, Stockholm: Utrikesdepartementet.
- Regeringskansliet (2011), *Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande*, Stockholm: Finansdepartementet.
- Schmidt, Lisa & Antonsson, Ann-Beth (2002), Rapport: *Nyckeltal för arbetsmiljön*, Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitut AB.
- Yuanqiong He & Kin Keung Lai (2014), "The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: the mediating role of brand image", *Total Quality Management & Business Excellence*, 25, 3-4, 249-263.

## Övriga källor

- Apoteket (2013), *Års- och hållbarhetsredovisning 2013*.  
Internet:  
[http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Finansiell%20information/ÅR%202013/Apoteket\\_AR\\_2013.pdf](http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Finansiell%20information/ÅR%202013/Apoteket_AR_2013.pdf). Hämtad: 2014-05-02
- Apoteket (2012), *Års- och hållbarhetsredovisning 2012*.  
Internet:  
[http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Finansiell%20information/APOTEKET\\_2012\\_WEB.pdf](http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Finansiell%20information/APOTEKET_2012_WEB.pdf). Hämtad: 2014-05-02
- Apoteket (2011), *Hållbarhetsredovisning 2011*.  
Internet:  
<http://www.apoteket.se/privatpersoner/Documents/Apotekets%20Hållbarhetsredovisning%202011%20final.pdf>. Hämtad: 2014-05-02
- Apoteket (2010), *Hållbarhetsredovisning 2010*.  
Internet:  
[https://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Finansiell%20information/Apoteket\\_2010\\_SE.pdf](https://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Finansiell%20information/Apoteket_2010_SE.pdf). Hämtad: 2014-05-02
- Apoteket (2009), *Hållbarhetsredovisning 2009*.  
Internet:  
[https://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Hållbarhetsred\\_2009.pdf](https://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Hållbarhetsred_2009.pdf). Hämtad: 2014-05-02
- Apoteket (2008), *Hållbarhetsredovisning 2008*.  
Internet:  
[http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Hållbarhetsredovisning\\_2008.pdf](http://www.apoteket.se/privatpersoner/om/Documents/Hållbarhetsredovisning_2008.pdf). Hämtad: 2014-05-02

- Axfoundation (u.å.), *Statliga bolag styrs mot hållbarhet – Möt Emma Ihre*.  
(videointervju)  
Internet: <http://www.axfoundation.se/intervjuer/statliga-bolag-styrs-mot-hallbarhet-2/>. Hämtad: 2014-05-02
- Bilprovningen (2013), *Års- och hållbarhetsredovisning 2013*.  
Internet:  
<http://www.bilprovningen.se/download/18.10811dba142b782f43e606/1396277979659/Bilprovningen+årsredovisning+2013.pdf>. Hämtad: 2014-05-02
- Bilprovningen (2012), *Års- och hållbarhetsredovisning 2012*.  
Internet:  
[http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced21299/1386601579919/Bilprovningens\\_årsredovisning\\_2012.pdf](http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced21299/1386601579919/Bilprovningens_årsredovisning_2012.pdf). Hämtad: 2014-05-02
- Bilprovningen (2011), *Års- och hållbarhetsredovisning 2011*.  
Internet:  
[http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced211fc/1386601580243/Bilprovningen\\_ar2011\\_120328.pdf](http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced211fc/1386601580243/Bilprovningen_ar2011_120328.pdf). Hämtad: 2014-05-02
- Bilprovningen (2010), *Års- och hållbarhetsredovisning 2010*.  
Internet:  
[http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced2128d/1386601579461/Bilprovningen\\_2010.pdf](http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced2128d/1386601579461/Bilprovningen_2010.pdf). Hämtad: 2014-05-02
- Bilprovningen (2009), *Års- och hållbarhetsredovisning 2009*.  
Internet:  
[http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced21292/1386601579669/Bilprovningen\\_årsredovisning\\_100329.pdf](http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced21292/1386601579669/Bilprovningen_årsredovisning_100329.pdf). Hämtad: 2014-05-02
- Bilprovningen (2008), *Års- och hållbarhetsredovisning 2008*.  
Internet:  
[http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced2128c/1386601579540/Bilprovningen\\_+AR08.pdf](http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced2128c/1386601579540/Bilprovningen_+AR08.pdf). Hämtad: 2014-05-02
- CSR i praktiken (u.å.), *Rapport Sustainable Brand Index 2014 – Norden*.  
Internet: <http://butiken.csripraktiken.se/collections/poppis/products/rapport-sustainable-brand-index-2014-norden>. Hämtad: 2014-04-22
- Enholm, Sören & Boëthius, Ulrika. (2013), *Finansbranschen måste satsa på social hållbarhet*, Debattartikel, MilköAktuellt.  
Internet: <http://miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.493623/debatt--finansbranschen-maste-satsa-pa-social-hallbarhet->. Hämtad: 2014-04-13
- EU (2001), KOM/2001/0366.  
Internet: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>. Hämtad: 2014-04-07
- Global Reporting Initiative (u.å., a), *What is GRI?*.  
Internet: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-gri/Pages/default.aspx>. Hämtad: 2014-05-02
- Global Reporting Initiative (u.å., b), *RG: Riktlinjer för hållbarhetsredovisning*.  
Internet: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Swedish-G3-Reporting-Guidelines.pdf>. Hämtad: 2014-05-02
- Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet (2010), Pressmeddelande.  
Internet:  
[http://www.handels.gu.se/om\\_handelshogskolan/press/pressmeddelanden/nyheter-detalj//svart-att-avgora-om-csr-paverkar-investeringar-positivt-eller-inte-.cid993918](http://www.handels.gu.se/om_handelshogskolan/press/pressmeddelanden/nyheter-detalj//svart-att-avgora-om-csr-paverkar-investeringar-positivt-eller-inte-.cid993918). Hämtad: 2014-05-08

- Jensen, Jennie (2012a), *CSR-arbete ökar vinsten*, Artikel, Miljö & Utveckling.  
Internet: <http://miljo-utveckling.se/csr-arbete-okar-vinsten/>. Hämtad: 2014-05-08
- Jensen, Jennie (2012b), *Svårt att spåra CSR-effekter*, Artikel, Miljö & Utveckling.  
Internet: <http://miljo-utveckling.se/svart-att-spara-csr-effekter/>. Hämtad: 2014-05-08
- Markstedt, Helena et al. (2012), *Var är näringslivet i CSR-debatten?*, Debattartikel, Dagens industri.  
Internet: <http://www.di.se/artiklar/2012/10/23/debatt-var-ar-naringslivet-i-csr-debatten/>. Hämtad: 2014-04-13
- Norman, Peter (2014), *Följa lagen räcker inte – det krävs en egen etisk kompass*, Debattartikel, DN-debatt.  
Internet: <http://www.dn.se/debatt/folja-lagen-racker-inte-det-kravs-en-egen-etisk-kompass/>. Hämtad: 2014-04-08
- OECD (2011), *Riktlinjer för multinationella företag*.  
Internet: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesSVENSKA.pdf>.  
Hämtad: 2014-04-23
- Regeringskansliet (u.å.), *Hållbart företagande*.  
Internet: <http://www.regeringen.se/sb/d/17698>. Hämtad: 2014-05-02
- Regeringskansliet (2011), *Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande*.  
Internet: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/19/72/14/1ab09ceb.pdf>. Hämtad: 2014-05-03
- Rockström Johan (2014), *Företagen vill ha hållbarhet – politikerna levererar inte*. Debattartikel. DN-debatt.  
Internet: <http://www.dn.se/debatt/foretagen-vill-ha-hallbarhet-politikerna-levererar-inte/>. Hämtad: 2014-04-08
- Sustainable Brand Insight (2014), *Sustainable Brand Index 2014*.  
Internet: <http://www.sb-insight.com/wp-content/uploads/Sustainable-Brand-Index-2014-Officiell-rapport.pdf>. Hämtad: 2014-05-02
- Systembolaget (u.å.), *Hållbarhet*.  
Internet: <http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Vart-samhallsansvar/Hallbarhet/>. Hämtad: 2014-05-03
- Systembolaget (u.å.), *IQ*.  
Internet: <http://www.iq.se>. Hämtad: 2014-05-05
- Systembolaget (2014), *Lanseringsplan 2014*.  
Internet:  
[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_22639/cf\\_364/lanseringsplan\\_1\\_2014.PDF](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_22639/cf_364/lanseringsplan_1_2014.PDF). Hämtad: 2014-05-03
- Systembolaget (2013), *Ansvarsredovisning 2013, del 1*.  
Internet:  
[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_26708/cf\\_364/SB\\_Ansvarsredovisning2013\\_Del1.PDF](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_26708/cf_364/SB_Ansvarsredovisning2013_Del1.PDF). Hämtad: 2014-05-03
- Systembolaget (2013), *Ansvarsredovisning 2013, del 2*.  
Internet:  
[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_26709/cf\\_364/SB\\_Ansvarsredovisning2013\\_Del2.PDF](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_26709/cf_364/SB_Ansvarsredovisning2013_Del2.PDF). Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2013), *Bokslutskommuniké 2013*.

Internet:

[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_21669/cf\\_364/bokslutskommuniké\\_2012.PDF](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_21669/cf_364/bokslutskommuniké_2012.PDF). Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2012), *Ansvarsredovisning 2012, del 1*.

Internet:

[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_22689/cf\\_364/Systembolaget\\_AR\\_2012\\_Del\\_1\\_Webb\\_locked.PDF](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_22689/cf_364/Systembolaget_AR_2012_Del_1_Webb_locked.PDF). Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2012), *Ansvarsredovisning 2012, del 2*.

Internet:

[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_22690/cf\\_364/Systembolaget\\_AR\\_2012\\_Del\\_2\\_Webb\\_locked.PDF](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_22690/cf_364/Systembolaget_AR_2012_Del_2_Webb_locked.PDF). Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2012), *IQ Verksamhetsberättelse 2012*.

Internet: <http://np.netpublicator.com/netpublication/n18610703>. Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2011), *Ansvarsredovisning 2011 - med finansiell rapport*.

Internet:

[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_18200/cf\\_364/sb\\_ansvar\\_2011\\_final\\_web.PDF](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_18200/cf_364/sb_ansvar_2011_final_web.PDF). Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2011), *Bilaga till Ansvarsredovisningen 2011*.

Internet:

[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_18198/cf\\_364/gri\\_bilaga\\_2011.PDF](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_18198/cf_364/gri_bilaga_2011.PDF). Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2010), *Bilaga till Ansvarsredovisningen 2010*.

Internet:

[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_14081/cf\\_364/gri\\_bilaga\\_2010.pdf](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_14081/cf_364/gri_bilaga_2010.pdf). Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2010), *Ansvarsredovisning 2010 - med finansiell rapport*.

Internet:

<http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Bolagsstyrning/Ekonomisk-information/>. Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2009), *GRI-Bilaga 2009 - En komplettering till Ansvarsredovisningen*.

Internet:

[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_13529/cf\\_364/2009\\_sv\\_gri\\_bilaga.pdf](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_13529/cf_364/2009_sv_gri_bilaga.pdf). Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2009), *Ansvarsredovisning 2009 - med finansiell rapport*.

Internet:

[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_5839/cf\\_364/ansvarsredovisning\\_2009.pdf](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_5839/cf_364/ansvarsredovisning_2009.pdf). Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2008), *Ansvarsredovisning 2008 - med finansiell rapport*.

Internet:

[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_13524/cf\\_364/2008\\_sv\\_ansvarsredovisning.pdf](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_13524/cf_364/2008_sv_ansvarsredovisning.pdf). Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2008), *GRI-bilaga till Ansvarsredovisningen 2008*.

Internet:

[http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id\\_13525/cf\\_364/2008\\_sv\\_gri\\_bilaga.pdf](http://www.systembolaget.se/ImageVaultFiles/id_13525/cf_364/2008_sv_gri_bilaga.pdf). Hämtad: 2014-05-03

Systembolaget (2007), *Årsredovisning 2007*.

Internet:

<http://www.systembolaget.se/OmSystembolaget/Bolagsstyrning/Ekonomisk-information/>. Hämtad: 2014-05-03