

Implementering av CSR

Ett konkret förändringsarbete eller bara tomma ord?

Sara Granlund/Sofie Granlund

Kandidatuppsats 15 hp

Höstterminen 2010

Handledare: docent Paula Liukkonen

English title: Implementation of CSR - a work of change or just empty words?

Författarnas kontaktuppgifter: saragranlund@hotmail.com/sofie_sofie16@hotmail.com

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**

Förord

Det har varit mycket givande och intressant att genomföra denna undersökning. Vi tror CSR-redovisningar och ett socialt ansvarstagande kommer bli mycket större och en självklarhet för fler företag i framtiden. Det är viktigt att företag tar ansvar för sina handlingar och ser till framtida generationers välmående. Vi har lärt oss mycket om CSR men även hur organisationer fungerar och verkar, vilket vi säkert kommer ha nytta av i framtida studier och arbetsliv.

Vi vill tacka alla som bidragit till att vi kunnat genomföra denna uppsats. Först vill vi tacka respondenterna som frivilligt ställt upp i vår undersökning. Både företagen och konsultbolagen har varit givmilda med att dela med sig av information. Sedan vill vi tacka våra nära och kära som varit tålmodiga och förstående då vi pratat om CSR och vår uppsats mest hela tiden, samt fungerat som stöd under hela uppsatsskrivandet. Opponentgruppen gav oss konstruktiv kritik hur vi kunde förbättra vårt arbete till det resultat det är idag och detta är vi tacksamma för. Slutligen vill vi rikta ett stort och varmt tack till Paula Liukkonen som varit en hjälpsam och givmild handledare genom hela uppsatsens gång. Hon har guidat oss med stor kunskap, flexibilitet och gett inspiration.

Stockholm, januari 2011

Sara Granlund

Sofie Granlund

Abstrakt

Det finns företag idag som har en omsättning större än stadsbudgeten i många nationer, därmed kommer också ett ansvar att agera mer hållbart. Många företag upprättar en CSR-redovisning som visar vilket ansvar de tar. CSR kan implementeras internt av företaget eller av konsulter. För att kunna implementera CSR måste företaget införa nya åtgärder och införliva dem i dess strategi, politik och kultur för att fungera fullt ut.

Problemformuleringen för uppsatsen är: Går företag som implementerat CSR internt igenom implementeringsprocessens faser, och kan konsultbolagen tillfredsställa faserna i form av tjänster i denna process?

Syftet med uppsatsen är att kartlägga genomförandet av implementeringsprocessens faser utifrån om företaget implementerat CSR internt och jämföra detta med hur konsultbolag kan tillfredsställa faserna i form av olika tjänster. Detta för att kunna ta reda på om företagen uppnått förändring i och med införandet av CSR och om konsultbolagen förändrar företag då de utför tjänster åt dem.

Vi har använt oss av ett positivistiskt synsätt med ett deduktivt förhållande mellan teori och empiri. Vår data erhöll vi ifrån kvalitativa intervjuer med fyra stora företag som implementerat CSR internt av företaget och kvantitativa data genom frågeformulär från sju konsultfirmor som erbjuder implementeringstjänster av CSR. Utgångspunkten för uppsatsen har varit en multipel fallstudie.

Vi har kommit fram till att varken företagen eller konsultbolagen går igenom eller kan erbjuda tjänster för alla faser i implementeringsprocessen av CSR. Företagen blev förkastade i de första två faserna vilket beror på att de inte gjort så stora förändringar när de implementerat CSR i sina verksamheter. Konsultbolagen blev förkastade i de första och sista faserna eftersom de inte kan erbjuda tjänster för dessa faser av implementeringsprocessen. Konsultbolagen misslyckas med att se helheten och kan inte erbjuda viktiga delar för att hjälpa företag implementera CSR på ett fulländat sätt.

Nyckelord: CSR, implementeringsprocess, förändring, konsult, intern personal.

Abstract

There are companies today that have a bigger profit margin than some nation's state budget, thus come the accountability to act more responsible. As a result many companies prepare a CSR-report that shows their full responsibilities. CSR can be implemented by the company's internal staff or by consultants. To be able to implement CSR the company must introduce new measures and incorporate them in their strategy, policy and company culture for them to be fully operational.

The essay question is: Do companies, that have implemented CSR internally, go through all the phases in the implementation process and can the consultant firms satisfy the phases in this process through their services?

The purpose of this paper is to identify the implementation process's phases from a company's perspective when they have implemented CSR internally and compare this with how the consultant firms can satisfy the phases through the process by their services. This to determine if the companies have achieved a change with the implementation of CSR and if the consultant firms have changed companies with their services.

We have used a positivistic approach to a deductive relation between theory and empirical. We received our data from qualitative interviews with four big companies that implemented CSR internally and quantities data through questionnaires to seven consultant firms that supply the service to implement CSR's. The starting point of this paper was a multiple case study.

Our conclusion of this report is that neither the companies nor the consultant firms go through or provide all the phases in the implementation process for CSR. The companies got rejected in the two first phases because they had not done changes big enough when implementing CSR. The consultant firms got rejected in the first and last phase, as they couldn't provide all the services in the implementing process. They fail to see the wholeness and can't provide important parts to help companies to implement CSR in a perfected way.

Keywords: CSR, implementation process, change, consultant, internal staff.

Figurförteckning

Figur 1. Carroll's pyramid.....	18
Figur 2. Cirkelmodellen.....	19
Figur 3. CON-modellen.....	20
Figur 4. Beslutsfattande- och kontrollprocessen.....	23
Figur 5. Analys av implementeringsprocessen av CSR.....	48

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	9
1.1	Bakgrund.....	9
1.2	Problemformulering.....	11
1.3	Syfte.....	11
1.4	Avgränsningar.....	12
2.	Metod.....	13
2.1	Vad är metod?.....	13
2.2	Ontologiskt ställningstagande.....	13
2.3	Kunskapsteoretiskt ställningstagande.....	14
2.4	Val av forskningsstrategi och forskningsdesign.....	14
2.5	Val av respondenter.....	15
2.6	Insamling av primär- och sekundärdata.....	15
2.7	Genomförande av intervjuer.....	16
2.8	Beaktande av reabilitet, validitet och objektivitet.....	16
3.	Teoretisk referensram.....	18
3.1	Tre modeller av CSR.....	18
3.1.1	Carrol´s pyramid.....	18
3.1.2	Cirkelmodellen.....	19
3.1.3	CON-modellen.....	19
3.2	Implementeringsprocessen av CSR.....	20
3.3	Integrationsteori.....	21
3.4	Instrumentell teori.....	22
3.5	Beslutsfattande- och kontrollprocessen.....	23
4.	Skiljer sig implementeringsprocessen av CSR om företag genomfört det internt eller av konsulter?.....	25
4.1	Inledande information till empirin.....	25

4.2	Fösta fasen: öka företagsledningens medvetenhet om sitt sociala ansvar.....	25
4.3	Andra fasen: formulera en CSR-vision och företagsmål.....	26
4.4	Tredje fasen: förändra organisationens beteende.....	32
4.5	Fjärde fasen: förankra förändringen.....	35
4.6	Sammanfattning av den empiriska studien.....	36
5.	Analys av empiri, metodanvändning och teoriprovning.	38
5.1	Analys av metodanvändning och vårt metodiska arbete.....	38
5.2	Analys av förhållandet mellan empiri och teori.....	39
5.2.1	Första fasen: inga hinder för implementering.....	40
5.2.2	Andra fasen: företagen saknar CSR-vision.....	40
5.2.3	Tredje fasen: förändra organisationen genom kommunikation.....	45
5.2.4	Fjärde fasen: belöning mot större ansvarstagande.....	47
5.3	Sammanfattande analys av empiri och teoriprovning.....	48
6.	Företagens misslyckade förändringsarbete och konsultbolagens bristande helhetssyn.....	50
7.	Använda källor.....	52
7.1	Litteraturförteckning.....	52
7.2	Internetkällor.....	54
8.	Bilagor.....	55
8.1	Bilaga 1: de nio stegen i implementeringsprocessen av CSR.....	55
8.2	Bilaga 2: information om respondenterna.....	57
8.3	Bilaga 3: intervjufrågor till företagen.....	58
8.4	Bilaga 4: enkätfrågor till konsultbolagen.....	60

”There’s enough on this planet for everyone’s needs but not for everyone’s greed”, citat av Mahatma Gandhi (Meadows 1991, s. 17).

1. Inledning

CSR handlar om att företag ska värna om miljö, ta socialt ansvar och inte bara vara giriga och maximera vinst (Grankvist 2009, s. 22). Företag är inte isolerade enheter utan är en del av samhället som påverkar dess aktörer och omgivning (Grankvist 2009, s. 23).

Medeltemperaturen stiger i hela världen. Orsaken är ökade koldioxidutsläpp och andra växthusgaser, vilket ökar växthuseffekten (Naturskyddsföreningen, 2009). Vi fiskar ur våra hav på fisk och fortsätter vi i samma takt kommer alla bestånd vara utfiskade inom 50 år (Naturskyddsföreningen, 2010). Vi skövlar våra skogar som rymmer en unik biologisk mångfald och är av stor betydelse för miljontals människors uppehälle, välbefinnande och ekonomisk tillväxt (Naturskyddsföreningen, 2011). Det finns idag inte någon plats på jorden eller levande människa, som är opåverkad av kemikalier vilket är ett stort miljöproblem. Vi förgiftar även djuren, deras fortplantning påverkas vilket gör att många arter utrotningshotas (Naturskyddsföreningen, 2009). Det finns industrier som har ohållbara arbetsförhållanden för sina anställda runt om i världen, exempelvis banan- och kaffeodlarna som förgiftas och dör av bekämpningsmedlen (Naturskyddsföreningen, 2009). Jordens resurser minskar medan befolkningen och samhällsklyftorna ökar (Svenska Dagbladet, 2008). Det är dags att ta problemen på verkligt allvar. Världen måste prioritera miljö och sociala frågor tillsammans med den ekonomiska tillväxten (Naturskyddsföreningen, 2010). Alla har ett ansvar, även företagen. Genom att ta ansvar måste en förändring ske till ett mer hållbart agerande. Det är just förändring som är nyckelordet i denna uppsats.

Vi är två studenter på Stockholms universitet som håller dessa frågor varmt om hjärtat. Det är vad vi gör idag som kommer att påverka den värld som våra barn kommer få växa upp i. Allt handlar om ansvar och att värna om resurserna som finns idag, oavsett om det handlar om ekonomi, människor eller miljö.

Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka om implementeringsprocessen vid införandet av CSR skiljer sig åt beroende på om arbetet utförts internt av företaget eller av konsulter. Här är förändring och hur den genomförs viktiga komponenter för att företagen ska ta större ansvar.

1.1 Bakgrund

Det finns företag idag som har en omsättning större än stadsbudgeten i många nationer. Det är därför naturligt att företagens verksamhet utsätts för granskning och påverkas till att ta större ansvar. Den senaste tiden har det vuxit fram en ny förståelse av miljöproblematiken. Idag förstår företagsledarna att hushållning med resurser för en god miljö är en förutsättning för att ekonomin ska vara gynnsam på

lång sikt (Westermarck 1999, s.11). Företagens ansvar handlar om att koppla finansiella framgångar till möjligheter att påverka till positiva förändringar i samhället. Om företagen inte tjänar pengar på ett etiskt och ansvarsfullt sätt kommer de inte överleva (Grankvist 2009, s. 30). Företagen måste även ta hänsyn till sociala aspekter (Grankvist 2009, s. 91). Det gäller exempelvis frågor om mänskliga rättigheter så som rätten att leva, rätten att inte dödas och rätten till överlevnad i en värdig livsform (CSR Sweden, 2010).

CSR är en förkortning på Corporate Social Responsibility, som på svenska betyder företagens sociala ansvar och handlar om deras frivilliga samhällsansvar genom att agera som en god medborgare (Grankvist 2009, s. 91). CSR delas in i tre områden: ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande. Det ekonomiska ansvarstagandet förklaras med att driva verksamheten till att maximera vinst. Miljömässigt ansvarstagande syftar till att driva verksamheten på ett sätt som i minsta möjliga mån inte påverkar jorden och naturresurserna långsiktigt och negativt. Socialt ansvarstagande avser att driva verksamheten på ett sätt som karakteriserar en god samhällsmedborgare. Detta med hänsyn till andra medborgares hälsa och välbefinnande (Grankvist 2009, s. 17). De tre områdena inom CSR ska balanseras på ett optimalt sätt för att uppnå en långsiktig hållbar verksamhet (Grankvist 2009, s. 18).

Många företag upprättar en CSR-redovisning, en rapport som visar vad de tar för ansvar. Denna redovisning kan vara ett resultat av ett engagemang utfört inom företaget eller av konsulter. En konsult definieras enligt nationalencyklopedin som en sakkunnig person som anlitas för specialuppdrag eller för att fungera som rådgivare (Nationalencyklopedin, 2011). Många företag är medvetna om att de borde ta ett större ansvar när det gäller miljö och sociala frågor. De vet vad effektiva ansvarsfulla företag gör och vad de borde göra. Kunskapskällorna finns runt omkring dem, i böcker eller genom att hyra in en konsult som talar om för dem vad de borde göra och förser dem med information (Pfeffer & Sutton 2001, s. 10). Konsulterna erbjuder expertis på området CSR, tillhandahåller statistik, analys av företaget och även implementering (Pfeffer & Sutton 2001, s. 61). Konsultföretagen begränsar ofta sitt ansvar, vilket är något företagen som anlitat konsulterna accepterar (Schaffer 2010, s. 88).

Företagsledaren är en viktig aktör för att engagera personal och få igenom förändring i ett företag (Pfeffer & Sutton 2001, s. 35). Kunskapshantering fungerar bäst när de som utvecklar kunskap är samma personer som lagrar den, förklarar den för andra och handleder den medan de försöker tillämpa kunskaperna (Pfeffer & Sutton 2001, s. 32). Det kan vara svårt att genomföra en förändring i ett företag med stark kultur och bryta detta mönster, särskilt om företaget går bra och genererar vinst (Pfeffer & Sutton 2001, s. 87). För att kunna implementera CSR och införa nya åtgärder måste CSR införlivas i företagets strategi, politik och kultur för att fungera fullt ut (Pfeffer & Sutton 2001, s. 93). Tidsramen ett företag

arbetar inom spelar stor roll för hur hållbarhetsåtgärderna yttrar sig, det måste vara långsiktigt (Székely & Knirsch 2005, s. 630).

Företagsledarna måste förstå, hantera och styra de processer som stämmer överens med vald affärsstrategi. De måste finna vilka mått och processer som är viktiga för ett företags framgång. Medlemmarna i företaget måste engageras, se problemen för att kunna uppnå förbättring och fokusera på rätt saker för att finna effektiva mått (Pfeffer & Sutton 2001, s. 162). Företagen påverkas av sin omgivning vad gäller det som är värt att mäta. Dessa blir företaget bra på även om det motsätter sig dess företagsstrategi (Pfeffer & Sutton 2001, s. 165). CSR-redovisningen tillhandahåller information till företagens intressenter om hur bra de är på olika mått när det gäller miljö och sociala aspekter. De mått som normbildarna menar är de korrekta kanske inte alls är de mest korrekta ur hållbarhetssynpunkt samt utifrån det aktuella företaget (Pfeffer & Sutton 2001, s. 167). För att kunna uppnå mer korrekta mätsystem måste man känna företagens affärsmodell, värderingar och kultur (Pfeffer & Sutton 2001, s. 169).

Utifrån den här bakgrunden tycker vi det är intressant att studera om det finns någon skillnad i hur företagen valt att implementera CSR, beroende på om de gjort det själva eller med hjälp av konsulter. Det är förändringen i företagen vi kommer fokusera på i denna uppsats.

1.2 Problemformulering

Skiljer sig implementeringsprocessen åt om den utförts internt av företaget eller av konsulter?

1.3 Syfte

Anledningen till varför det är intressant att undersöka implementeringsprocessen, vid införandet av CSR, är att det finns många konsultfirmor som hjälper företag med denna tjänst medan andra implementerar CSR själva. Oavsett hur företagen gått tillväga finner vi att förändringen till ett mer hållbart agerande är den viktigaste faktorn. Alla företag måste förändras för att förbättra sitt arbete inom CSR och öka sitt ansvarstagande för att kunna uppnå ett mer hållbart samhälle. Saknas förändring efter implementeringen blir införandet av CSR ett effektlöst och meningslöst arbete. Syftet med uppsatsen är att kartlägga genomförandet av implementeringsprocessen av CSR för att undersöka om det är någon skillnad beroende på om det är intern personal som utfört implementeringen eller konsulter. Detta för att kunna identifiera om förändring till ett större socialt ansvar åstadkommit.

1.4 Avgränsningar

Vi avgränsar oss till tre företag som implementerat CSR internt och tre som använt sig av konsulter. Detta för att få ett rimligt omfång av antal företag med tanke på den tid och resurser vi har tillgodo. Vi vill kunna lägga tillräckligt fokus på var och ett av företagen för att generera ett tillfredsställande resultat.

2. Metod

För att kunna genomföra en vetenskaplig studie behövs klargöranden göras och ställningstaganden tas. Detta vad gäller bland annat metod, ontologiska frågeställningar, kunskapsteoretiskt ställningstagande samt val av forskningsstrategi och forskningsdesign. Dessa måste anpassas till problemformuleringen för arbetet. All vetenskaplig forskning skapas utifrån vad som är möjligt och det ideala (Bryman 2002, s. 39). Vi ska i detta avsnitt gå igenom de olika områdena, förklara vilka val vi gjort och varför.

2.1 Vad är metod?

Metod är ett redskap som systematiskt används för att undersöka verkligheten med. Detta instrument används för att samla in data från verkligheten och informationen bildar vår empiri. Metoden hjälper oss att ta reda på "sanningen" om det som finns omkring oss och förklara detta samt komma fram till nya kunskaper om vår värld. Det är dock mer än bara en undersökningsmetod, begreppet sträcker sig vidare än så. *"Metod är läran om hur man samlar in, organiserar, bearbetar, analyserar och tolkar social fakta på ett systematiskt sätt så att andra kan syna våra kort"* (Halvorsen 2009, s. 13). Innan vi kan samla in information om vad som finns där ute måste ett ställningstagande göras om vilken verklighetssyn vi kommer att inta i detta arbete. Vi måste ta ett ontologiskt ställningstagande utifrån vår problemformulering vilket kommer påverka genomförandet av denna undersökning (Bryman 2002, s. 30).

2.2 Ontologiskt ställningstagande

Ontologiska frågeställningar handlar om verklighetens karaktär (Åsberg 2001, s. 272), de sociala objektens art och natur (Bryman 2002, s. 30). Det är den verklighetsuppfattning och världsbild vi intar när vi ska undersöka vår omvärld (Åsberg 2001, s. 272). De två synsätten är objektivismen och konstruktonismen. Med ett objektivistiskt synsätt menas tanken att kunskap om sociala företeelser handlar om något objektivt givet som vi inte kan påverka. Något som är oberoende av det mänskliga medvetandet och de sociala aktörerna, en yttre verklighet. Exempelvis ses organisationen som någonting yttre i förhållande till dess aktörer som de inte kan påverka (Bryman 2002, s. 30-35). Konstruktonismen å andra sidan har betydelsen att sociala företeelser och kategorier är sociala konstruktioner. Det innebär att organisationen anses som någonting aktörerna påverkar, den konstrueras och rekonstrueras ständigt (Bryman 2002, s. 31).

Det synsätt som passar bäst till vår problemformulering är konstruktonismen. Detta för att vi vill undersöka förändringen till ett mer hållbart agerande genom att kartlägga genomförandet av implementeringsprocessen beroende på vem som gör

det, internt av företaget eller konsulter. Vi ser organisationen som föränderlig och påverkbar av dess aktörer.

2.3 Kunskapsteoretiskt ställningstagande

Kunskapsteoretiska frågeställningar behandlar läran om kunskapens grund och giltighet inom ett visst ämnesområde (Åsberg 2001, s. 272). Hermeneutik och positivism representerar olika kunskapsansatser som står för två motsatta livsinställningar eller världsåskådningar (Andersson 1979, s. 9).

Positivismens företrädare använder naturvetenskapliga metoder vid studier av den sociala verkligheten. Den är empirisk, vilket innebär att de fenomen som undersöks endast kan bekräftas med sinnen, vilket kallas fenomenalism. Denna vetenskap ska vara objektiv, det vill säga värderingsfri. Forskningens roll är att pröva teorier som genererar hypoteser vilket sedan provas för att kunna ta ställning till lagmässiga förklaringar (deduktion). Positivisterna uppnår kunskap genom att samla in fakta som utgör grunden för lagmässiga regelbundenheter (induktion) (Bryman 2002, s. 24). Denna syn bygger på att hitta förklaringar (Andersson 1979, s. 28).

Hermeneutikerna menar att det är olämpligt med en naturvetenskaplig syn vid en undersökning av den sociala verkligheten. De använder istället en ansats som bygger på tolkning och förståelse för det som är speciellt för människor och deras beteende (Bryman 2002, s. 25). Forskaren lägger tyngdpunkt på det subjektiva (Andersson 1979, s. 17), vilket innebär en empatisk förståelse till beteendet (Bryman 2002, s. 26). Tanketraditionen fenomenologi är en filosofisk inriktning inom hermeneutiken som finner att det mänskliga beteendet är ett resultat av hur individen uppfattar, tolkar och skapar mening i världen. För att forskaren ska förstå beteendet måste denne se saker och ting utifrån den personens perspektiv (Bryman 2002, s. 27). Teorin genereras av forskaren som baseras på forskningsresultatet, det vill säga en induktiv syn på förhållandet mellan teori och empiri (Bryman 2002, s. 249).

Vi har valt ett positivistiskt synsätt, med ett deduktivt förhållande till teorin som utgångspunkt för vår frågeställning. Vi kommer tillämpa en teoriprovande process i vårt arbete när vi går ut i praktiken och söker information. Detta för att sedan dra slutsatser och generera bidrag till teorin.

2.4 Val av forskningsstrategi och forskningsdesign

Inom samhällsvetenskaplig forskning väljer man ofta mellan kvantitativ och kvalitativ forskningsstrategi, alternativen kan även kombineras (Bryman 2002, s. 33). Vissa forskare menar att denna distinktion är onödig och leder till förvirring. De menar att det endast handlar om att data speglar kvantitativa och kvalitativa egenskaper hos fenomenen eller objekten vi undersöker (Åsberg 2001, s. 270).

Andra tycker det är ett effektivt sätt att klassificera olika metoder eller tillvägagångssätt på. Den generella inriktningen är att kvalitativ forskningsstrategi är induktiv, tolkande, konstruktionistisk och forskaren beskriver gärna med ord. Den kvantitativa forskningsstrategin är deduktiv, har en förkärlek till naturvetenskapen. Den är också objektivistisk och forskaren är intresserad av kvantifiering av data (Bryman 2002, s. 77).

Det som passar bäst till vår uppsats och med bakgrund till tidigare ställningstaganden finner vi en kvalitativ forskningsstrategi mest användbar vid kartläggandet av implementeringsprocessen (Bryman 2002, s. 266).

Vi tänker använda oss av en multipel fallstudie med semistrukturerade intervjuer. Anledningen till vårt val är att den effektivt belyser socialt liv i form av processer och det är det vi vill undersöka i organisationerna (Bryman 2002, s. 266). Vi vill se hur skeendena, mönsterna i implementeringsprocessen skiljer sig åt mellan de olika alternativen. Vi vill fokusera på förändringen och utvecklingen av CSR i de olika företagen. Den traditionella fallstudien berör ett enda fall, exempelvis ett samhälle eller en viss organisation och man vill på ett intensivt stadium belysa dess specifika drag som det aktuella fallet uppvisar (Bryman 2002, s. 64-66). Fallstudien kan användas på både kvalitativ och kvantitativ forskningsstrategi samt kan vara en del av både teorigenerering och teoriprövning (Bryman 2002, s. 68). Vår valda design, en multipel fallstudie med semistrukturerade frågor, är speciellt effektiv när de används i organisationer då man studerar fler än ett fall (Bryman 2002, s. 66).

2.5 Val av respondenter

Eftersom vår problemformulering behandlar företag som har implementerat CSR är det respondenter från dessa företag som är av intresse för oss. Vi vill komma i kontakt med personer som arbetar konsekvent med CSR och som varit med under hela implementeringsprocessen. Detta för att det är dem som besitter den aktuella kunskapen vi vill åt. Vi ska utifrån ett strategiskt urval välja tre stora företag som implementerat CSR internt samt tre som tagit hjälp av konsulter. Problemformuleringen fungerar som utgångspunkt för vårt urval av respondenter och alla ska ställa upp frivilligt.

2.6 Insamling av primär- och sekundärdata

Det finns två typer av data, primär- och sekundärdata. Primärdata är ny information som samlats in direkt från respondenten (Halvorsen 2009, s. 72). Dessa data kommer från metoder som intervju, observation eller frågeformulär (Jacobsen 2002, s. 152) Sekundärdata är typer av information som forskaren inte samlat in direkt från källan, exempelvis rapporter, texter, berättelser och statistik med mera. Det gäller att vara kritisk vid urval av källor och granska dessa data för att de inte ska vara behäftade med fel (Jacobsen 2002, s.153).

De primärdata vi kommer samla in erhålls från semistrukturerade intervjuer. Vi vill få tag på personer med ledande befattningar inom CSR i deras organisationer. Gärna att de varit med under implementeringen och besitter kunskap som kan vara värdefull för vår frågeställning.

Sekundärdata vi ska använda kommer från vetenskapliga artiklar, litteratur, rapporter och internetsidor aktuella för vårt ämne. Utifrån de vetenskapliga artiklarna ska vi formulera våra intervjufrågor för att få fram relevant data till empirin. Detta för att vi ska kunna besvara vår problemformulering. De andra angivna datakällorna ska hjälpa oss definiera och utveckla kunskap för viktiga områden i vår undersökning.

2.7 Genomförande av intervjuer

Att använda semistrukturerade intervjuer innebär att vi har öppna svarsalternativ där respondenten fritt får beskriva och utveckla sitt svar. Samma frågor ställs till varje respondent utifrån ett i förväg sammanställt frågeformulär. Vi ska följa mallen till stora delar igenom alla intervjuer men ger respondenten utrymme för uttryck av egna åsikter. Detta för att kunna sammanställa, bearbeta och jämföra informationen (Bryman 2002, s. 127).

2.8 Beaktande av reabilitet, validitet och objektivitet

För att ett vetenskapligt arbete ska vara av värde måste man beakta reabilitet och validitet (Bryman 2002, s. 43). Objektivitet är även ett diskuterat ämne i sammanhanget (Arbnor & Bjerke 2008, s. 264). Vi ska här förklara dessa krav och hur vi behandlar dem i relation till de val och ställningstaganden vi gjort i vår undersökning.

Reabiliteten anger hur tillförlitlig och trovärdig empirin är (Jacobsen 2002, s. 21). Med detta menar vi att undersökningen måste gå att lita på, den får inte innehålla uppenbara mätfel. Resultatet måste kunna återfås vid en exakt likadan undersökning (Jacobsen 2002, s. 22). Reabiliteten visar användbarheten, hur pass godtagbara och noggranna mätningarna är (Bryman 2002, s. 45).

Med validitet menas hur giltig och relevant empirin är i relation till frågeställningen. Det som mäts ska vara det vi önskar mäta, att det vi mätt är relevant och att resultatet går att generalisera. Validiteten delas upp i två delkomponenter, intern och extern validitet. Intern validitet, handlar om att vi mäter det vi vill mäta (Jacobsen 2002, s. 21). Extern validitet, om resultatet går att generalisera till andra sammanhang det vill säga om detta är överförbart (Jacobsen 2002, s. 22). Objektivitet är ett debatterat och omskrivet område som behandlar huruvida samhällsvetenskaperna kan uppnå objektivitet samt om det är eftersträvansvärt (Arbnor & Bjerke 2008, s. 264). Det handlar om hur den enskilda samhällsvetaren

kan uppnå någon objektivitet i sitt arbete och om det finns en metod denne kan använda för att uppnå objektivitet. Objektivitet innebär att undanhålla alla inslag av personligt invariant tankesätt, inflytande aspekter från samhället där denne lever och verkar i eller inflytande av egen personlighet (Arbnor & Bjerke 2008, s. 265). Dessa inflytelser är viktigt att ha kontroll över för att inte orsaka skevheter i studien som leder till falsk kunskap (Arbnor & Bjerke 2008, s. 266). I denna studie ska vi i allra högsta grad sträva efter denna kontroll.

3. Teoretisk referensram

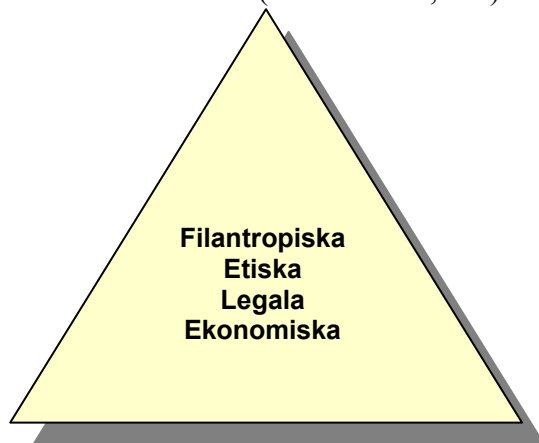
Teorikapitlet börjar med en presentation över tre modeller för CSR och hur dessa ansvarsområden kan yttra sig i olika företag. Fortsatt tar vi upp implementeringsprocessen av CSR vilken går igenom de faser och steg företagen behöver för att forma om organisationen. Integrationsteorin argumenterar för de bakomliggande orsaker som kan ligga till grund för företag att vilja införa CSR. De instrumentella teorierna kritiserar CSR och visar alternativa synsätt. Avslutningsvis behandlar vi kontrollteori för att understryka vikten av förändring vid implementering av CSR.

3.1 Tre modeller av CSR

För att skapa förståelse för CSR och dess komplexitet har vi valt att presentera tre modeller. Dessa modeller av CSR beskriver hur olika områden av ansvarstagande kan yttra sig och vara länkade till varandra i ett företag (GEVA 2008, s. 1-2). Avslutningsvis tar vi upp kritik riktad mot var och en av modellerna.

3.1.1 Carroll's pyramid

Pyramiden anger hierarkiskt de kategorier av förväntningar som samhället har på företag. Dessa ansvarsområden är det ekonomiska (att generera vinst), lagliga (att följa lagen), etiska (att vara etisk) och filantropiska (att vara en god medborgare). Det ekonomiska ansvaret är det mest fundamentala men företag bör simultant uppfylla samtliga kategorier. Den filantropiska kategorin räknas som den mest utmärkande för CSR (GEVA 2008, s. 7).

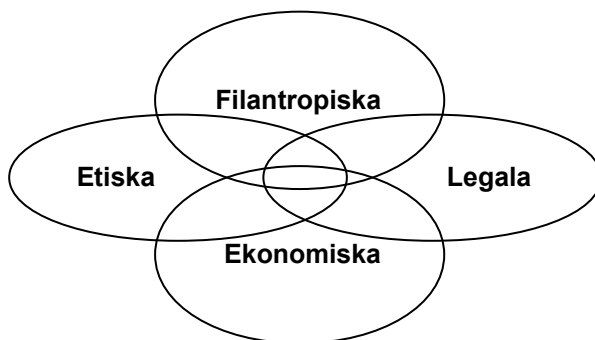


Figur 1. Carroll's pyramid. Källa: (GEVA 2008, s. 5.)

Kritik riktad till modellen är att pyramiden beskriver en acceptabel nivå på CSR-åtgärderna och att företagen inte behöver göra mer än så (GEVA 2008, s. 7). Att allokera resurserna proportionerligt till kategorierna är komplicerat då företaget måste uppnå en viss vinstnivå för att kunna uppfylla de sociala kraven. Vinstmaximering kommer först och sist kommer det filantropiska ansvaret (GEVA 2008, s. 8).

3.1.2 Cirkelmodellen

Cirkelmodellen innehåller tre stora domäner av ansvar som representeras i ett Venndiagram. Dessa är de ekonomiska, legala och etiska ansvarsområdena och modellen förklarar deras inre dynamiska relation. Företagen försöker uppnå harmoni och lösa konflikter dem emellan (GEVA 2008, s. 15). Den ekonomiska kategorin är inte den mest fundamentala. Detta eftersom företag föds för att göra affärer, men är sociala skapelser vilkas existens beror på viljan från samhället att utvärda och stötta dem (GEVA 2008, s. 16). Den filantropiska kategorin är inordnad under det etiska och ekonomiska ansvaret. Värdena finns i företagets kultur och kontext (GEVA 2008, s. 20).

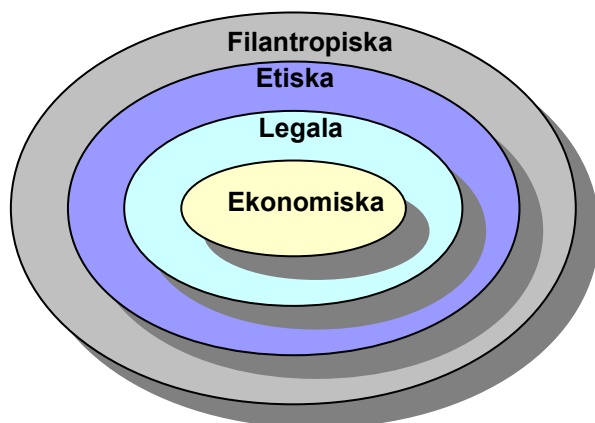


Figur 2. Cirkelmodellen. Källa: (GEVA 2008, s. 5).

Kritik riktad till modellen är att det svårt att avgöra vad som ingår i varje instans. Modellen framställer kategorierna som kontraster till varandra och kan inte summeras till ett sammanhängande koncept (GEVA 2008, s. 19). Den misslyckas guida ledarens beslutstagande då modellen inte ger förslag till beslutsväg (GEVA 2008, s. 21).

3.1.3 CON-modellen

CON-modellen består av cirklar. Den innersta cirkeln representerar kärnansvaret för företaget i termer av CSR, vilket är det ekonomiska (GEVA 2008, s. 22). Nästa cirkel, det etiska ansvaret, omfattar utövandet av den ekonomiska funktionen med beaktande av etiska normer. Det filantropiska ansvaret är den yttersta cirkeln, som utgör nyligen uppkomna ansvar företaget borde ta till sig för att aktivt involveras och utvecklas i den sociala omgivningen. Allt ekonomiskt ansvar har legala och etiska aspekter. Enligt modellen arbetar företag med CSR som om de gått med på en förbindelse att göra gott för samhället, vilket genomsyrar alla handlingar (GEVA 2008, s. 23). CON-modellen har en bred syn på det filantropiska ansvaret och CSR bör integreras i företagets kärnverksamhet och strategi (GEVA 2008, s. 29).



Figur 3. CON-modellen. Källa: (GEVA 2008, s. 5).

Modellen kritiserar främst för dess hypotetiska förhållande mellan CSR och lönsamhet då den antar att det finns ett positivt linjärt förhållande mellan CSR och vinst. Kritikerna menar att detta borde modifieras eftersom det bara gäller på en perfekt marknad (GEVA 2008, s. 31-32).

3.2 Implementeringsprocessen av CSR

Denna modell representerar implementeringsprocessen av CSR vilken innehåller fyra huvudfaser som företag går igenom, vilka tillsammans utgör nio steg.

Första fasen: öka företagsledningens medvetenhet om sitt sociala ansvar

Det krävs en process för företagsledarna att ”smälta” tidigare sedvänjor. Här kan det förekomma hinder för CSR-orienteringen och dess utveckling i verksamheten. Detta kan innebära ett hot mot stabiliteten, rädsla för förändring, tron att en CSR-implementering kan vara olämplig eller resultera i att organisationen förlorar sitt kärnvärde (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 76). Denna fas innehåller steg ett som beskrivs i bilaga 1.

Andra fasen: formulera en CSR-vision och företagsmål

Denna rörliga fas är när organisationen styrs mot en ny uppsättning antaganden. Här identifieras behovet av CSR och det är början av förändringsprocessen (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 76). Fasen innehåller steg två till fem och beskrivs i bilaga 1.

Tredje fasen: förändra organisationens beteende

I tredje fasen måste företagsledarna frysa om de nya kulturella antagandena. Förändringar kräver struktur och processer som stödjer CSR, här det är viktigt att få med sig medarbetarna (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 76). Fasen innehåller steg sex till åtta och beskrivs i bilaga 1.

Fjärde fasen: förankra förändringen

Här genomgår företaget en upptiningsfas där företagsledarna blir medvetna om vikten av hållbarhetsfrågor. Motståndet för CSR måste övervinnas för att få igenom förändringen (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 76). Denna fas innehåller steg nio som beskrivs i bilaga 1.

3.3 Integrationsteori

Integrationsteori handlar om hur företag tillfredsställer de sociala kraven och argumenterar för sitt beroende av samhället för fortsatt tillväxt, högre social acceptans, legitimitet och prestige¹. Vi har valt att presentera denna teori eftersom det finns olika anledningar till att företag implementerar CSR. Lyckas företag med implementeringen kan CSR medföra flera fördelar. Därför är det viktigt att hitta sitt sätt att anpassa CSR till verksamheten.

Det finns flera anledningar varför företag implementerar CSR. Det kan vara av egoistiska skäl, som att vara en god global medborgare eller bara lugna intressentgrupper (Sprinkle & Maines 2010, s. 446). Det kan vara ett måste för att undvika dålig publicitet, negativ respons och stämningar då dagens samhälle ställer höga krav och granskar företagen (Sprinkle & Maines 2010, s. 446-447). Att förvalta med ansvar kan ge konkurrensfördelar som att lättare rekrytera medarbetare, behålla dem och befintliga kunder. CSR kan hjälpa företag attrahera sociala investerare och bygga potential till långsiktiga relationer med intressenter (Bodwell & Waddock 2004, s. 33), därför att individer vill anpassa sina investeringar med sina moraliska mål (Sprinkle & Maines 2010, s. 448).

Företag blir alltmer bekymrade över hur verksamheten påverkar miljön och den sociala välfärden samt att intressenterna kräver att företagen är verksamma på ett socialt uppmärksammat sätt (Sprinkle & Maines 2010, s. 452). Om ett företag erbjuder en dålig produkt eller tjänst resulterar det direkt i kunders missnöje och syns i resultaten. Det är svårare att se orsaken om kunder byter inköpsställe på grund av bristande socialt ansvar. Konsumenter blir alltmer medvetna om hur, var och under vilka villkor deras varor blivit tillverkade (Bodwell & Waddock 2004, s. 33). Att implementera CSR-mål är lovande men organisationer kan inte överge deras vinstmaximeringsmål. Precis som alla andra organisatoriska beslut måste beslutet om CSR göras på välgrundad förståelse av de fördelar och kostnader det genererar (Sprinkle & Maines 2010, s. 452). Genom att strategiskt utöva CSR kan ett företag gå bra genom att göra bra (Falck & Heblich 2007, s. 247).

CSR kan vara en effektiv ledarstrategi och är en viktig ingrediens till företagets framgång. Det är en effektiv strategi när det blir en långsiktig investering i företagets framtid (Falck & Heblich 2007, s. 248), stödjer dess kärnverksamhet och bidrar till att effektivt uppfylla företagets mål (Burke & Logsdon 1996, s. 496).

¹Rämö, Hans. (2010). *CSR företagets sociala ansvar. Föreläsningsmaterial, HT 2010.*

CSR måste planeras specifikt, övervakas noggrant och utvärderas regelbundet (Falck & Heblich 2007, s. 248) för att sanera vid behov och kunna lära av gångna misstag (Bodwell & Waddock 2004, s. 27). I snabbt föränderliga miljöer måste företag scanna deras omgivning för att förutse förändringar som kan drabba företaget. Verksamheter som registrerar kritiska förändringar tidigt är bättre förberedda och kan dra fördelar av förändringarna och bättre hantera möjliga hot (Burke & Logsdon 1996, s. 498). Med detta bidrar verksamheten till samhällets grundläggande ordning och förbättrar företagets anseende (Falck & Heblich 2007, s. 248). Ansvarsfulla ledare behöver samarbeta, vara transparenta och visa vilka resultat de har åstadkommit till deras intressenter för att kunna anpassa sig till deras krav (Bodwell & Waddock 2004, s. 34).

Vissa företag anlitar konsulter för att erhålla experthjälp inom området CSR, som de inte själva kan tillfredsställa (Perchthold & Sutton 2010, s. 50). Då är det viktigt att se till vissa aspekter för att det ska bli produktivt och givande, så som att definiera projektet, dess mål, omfattning och vad kunden förväntar sig (Gable 2007, s.43). Konsultens praktiska erfarenheter och förmåga att tillfredsställa behoven är det viktigaste (Lewis 2004, s. 18). För att få bästa resultat av projektet bör klienten vara med och agera som projektledare, det är avgörande för dess framgång (Gable 2007, s. 48).

3.4 Instrumentell teori

Instrumentell teori handlar om företagets mål att maximera vinst. Sociala aktiviteter är endast ett medel för att nå uppsatta ekonomiska mål². Då vi tidigare tagit upp positiva aspekter för CSR, ska vi nu ta upp några negativa.

Det finns studier som påpekar att CSR bör överges och föreslår istället en pågående konversation om företagen och det goda livet (Freeman & Liedtka 1991, s. 92). Argumentet för det är att begreppet främst härrör från det ekonomiska området och misslyckas med att ta in historia, religion och kultur (Freeman & Liedtka 1991, s. 92). Modellerna för CSR accepterar villkoret som framställdes av Milton Friedman att se företag som endast vinstmaximerare. Friedman hävdar att bara människor kan ha ansvar, företag som helhet kan inte ha det. Han menar att företagsledaren endast har ett socialt ansvar och det är att använda resurser och delta i aktiviteter som syftar till att maximera vinst genom att bedriva öppen och fri konkurrens utan bedrägeri eller svek (Friedman 1970, s. 1).

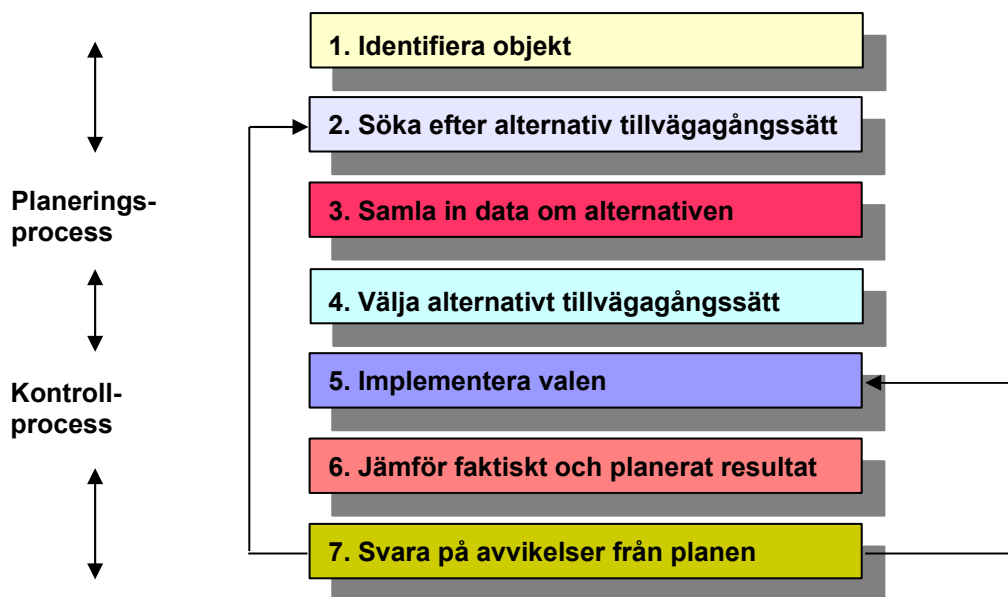
CSR är konservativt. Det främjar inkompetens genom att företagsledare engagera sig i ämnen utanför sina kompetensområden, det vill säga reparera samhällets missförhållanden. CSR accepterar en syn på näringslivet och samhället som åtskilda från varandra, med en tydlig etik förbundna med en rad ansvarsområden.

²Rämö, Hans. (2010). *CSR företagets sociala ansvar. Föreläsningsmaterial, HT 2010.*

Språket om rättigheter och skyldigheter är både begränsat och ofta irrelevant för chefer (Freeman & Liedtka 1991, s. 93).

3.5 Beslutsfattande- och kontrollprocessen

För att kunna implementera CSR i kärnverksamheten måste en anpassning göras av organisationen. Företaget behöver gå igenom en rad processer för att göra detta möjligt (Gravesten 2002, s. 9) och för att hitta det CSR-program som passar just dem. De bör kontrollera att de nya värderingarna och målen ligger till den planerade förändringen i och med implementeringen för att kunna justera eller hitta en mer lämplig väg att gå.



Figur 4. Beslutsfattande- och kontrollprocessen. Modellen representerar en process för beslutsfattande, planering och kontroll inom ett företag. De första fem stegen representerar beslutsfattande- och planeringsprocessen och de två sista kontrollprocessen (Drury 2004, s. 9).

Källa: (Drury 2004, s 11).

1. Identifiera objekt

Första steget är att specificera organisationens mål eller objekt, exempelvis vinstmaximering eller mål för att gynna samhället. Oavsett mål utgår modellen från att företag försöker maximera nuvärdet av framtida nettokassaflöden (Drury 2004, s. 9).

2. Söka efter alternativa tillvägagångssätt

Andra steget behandlar sökandet efter möjliga strategier som kan förverkliga målen. För att maximera det framtida nettokassainflödet, är det nödvändigt att identifiera potentiella möjligheter och hot i omgivningen för att kunna agera i tid. Företagen bör överväga ett eller flera tillvägagångssätt (Drury 2004, s. 9-10).

3. Samla data om alternativen

Ledningen ska värdera potentialen av tillväxt för varje tillvägagångssätt. Det är nödvändigt att beakta faktorer som är utanför beslutsfattarens kontroll, så som inflation och ekonomisk kris. Det valda tillvägagångssättet kommer vara avgörande för hur bra företaget lyckas, detta är dess långsiktiga eller strategiska val. Kortsiktiga- eller operationsval måste också tas som baseras på dagens situation, omgivningen och på de långsiktiga valen. De måste se till konkurrenterna och hur företaget ska anpassa sig till dessa (Drury 2004, s. 10).

4. Välj lämpligt alternativt tillvägagångssätt

I praktiken involverar beslutet att välja mellan det konkurrenskraftiga alternativet av tillvägagångssätt eller välja alternativet som bäst tillfredsställer organisationens mål (Drury 2004, s. 11).

5. Implementera valen

När tillvägagångssätt valts bör de implementeras som en del av den budgeterade processen. Budgeten kommuniceras till alla i organisationen om vad som förväntas av dem under implementeringen (Drury 2004, s. 11).

6-7. Jämför den faktiska och planerade utfallet och svara på avvikelser från planen

Dessa steg behandlar företagets kontrollprocess. Denna styrande funktion består av mätning, rapportering och efterföljande korrigeringar av den prestation som utförts för att försäkra att företagets mål och plan uppfylls. Kontrollprocessen försäkrar att jobbet är gjort på ett sätt som tillgodoser de ursprungliga avsikterna. Revisorerna utvecklar prestationsrapporter som jämför verkligt utfall och planerat utfall. Detta ger feedback för aktiviteten. Den bör ta fram aktiviteter som inte överensstämmer med planen, så att ledningen kan fokusera på dessa (Drury 2004, s. 11).

De korrigerande handlingarna, indikeras av pilarna mellan steg sju och fem samt sju och två, så kallade "feedback loops". De betecknar att processen är dynamisk och stressar det ömsesidiga förhållandet mellan olika skeden i processen. "The feedback loop" mellan sju och två betonar att planerna bör vara regelbundet granskade, om de inte längre är uppnåeliga måste alternativa ageranden sättas in för att uppnå organisationens mål. "The feedback loop" som går mellan sju och fem betonar att korrigerande åtgärder vidtas så det faktiska utfallet överensstämmer med det planerade (Drury 2004, s. 11-12).

4. Skiljer sig implementeringsprocessen om företaget genomfört det internt eller av konsulter?

4.1 Inledande information till empirin

Problem vi stött på i urvalsprocessen var att identifiera och därmed få tag på företag som använt sig av konsulter för implementering. Troligtvis beror det på att de inte vill erkänna detta och därmed inte ställa upp på en intervju. Per Grankvist, grundare för hemsidan och boken ”CSR i praktiken” bekräftade detta när han sa: *”Tyvärr är det nog så att ni valt ett hopplöst ämne. De företag som använt sig av konsulter kommer inte vilja berätta detta då de vill framstå som att de kan allt själva. Om de dessutom misstänker att studien skulle kunna visa att de tagit in konsulter i onödan kommer de bli ännu mindre intresserade av att svara”*³. Därmed ändrade vi vårt tillvägagångssätt och kontaktade konsultfirmorna istället, som fick svara på ett frågeformulär om hur de kan tillfredsställa implementeringsprocessens olika faser i form av tjänster.

Vi har intervjuat fyra företag och deras CSR-ansvariga samt att vi skickat ut frågeformulär till konsultfirmor där sju svarade. Utförligare presentation av respondenterna återfinns i bilaga 2. För information om intervjufrågorna till företagen hänvisar vi till bilaga 3 och frågeformuläret till konsultbolagen i bilaga 4. Vårt urval av respondenter består av frivilliga personer som velat dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper inom CSR.

Utifrån vår frågeställning fann vi det viktigt att ta reda på hur länge konsulter arbetar med de olika tjänsterna. Informationen var känslig och svår för dem att uppskatta. De sa att tiden beror på hur stort och vilken typ av företag det handlar om, vilken ambitionsnivå de har och hur mycket företaget gör själva med interna resurser samt hur mycket hjälp de behöver.

4.2 Första fasen: öka företagsledningens medvetenhet om sitt sociala ansvar

I den första fasen kan det förekomma hinder för CSR-orienteringen och dess utveckling i verksamheten. Fasen innehåller steg ett, där ledningen ändrar uppfattning om verksamheten och miljön denna verkar i.

Upplevde ni några komplikationer i processen inför den kommande utmaningen att implementera CSR?

Respondenterna från Pfizer, IBM och ABB beskriver att CSR är något som vuxit fram i företagen under lång tid. Ingen av dem har stött på några komplikationer.

³Grankvist, Per. Mailkontakt, 2010-11-16.

Bengt Mattson på Pfizer berättar att idag är deras CSR-aktiviteter ordnade i ett mer strukturerat sammanhållande program än tidigare, för att vara tydliga mot sina intressenter. På IBM är CSR något som kunderna krävt och företagsledaren har engagerat personalen i arbetet. CSR har varit en inbakad del av andra förändringar, inte som en specifik förändring. Därför kan inte Jolanda se att någon motsättning skett.

SPP:s implementering av CSR gick väldigt smidigt eftersom ledningen var ny och de hade samhällsansvar högt prioriterat på agendan från start. Medarbetarna var öppna och okritiska till den kommande utmaningen CSR.

Steg ett: ökad medvetenhet för CSR

Varifrån skapades behovet för CSR? Var det påfrestningar utifrån (reaktiva) eller var det personliga värderingar (proaktiva) som utlöste förändringen?

Samtliga företag förutom SPP beskriver att intressenterna varit en del av behovet av CSR. IBM och ABB framhåller att CSR-frågor alltid funnits i företagen.

Pfizer har anpassat sig efter samhället, politiker och lagstiftningen samt övriga intressenter, men det har även funnits personliga intressen bakom initiativet.

För IBM har mänskliga rättigheter alltid vägt tungt. Det är de senaste två till tre åren som förfrågningar från kunder ökat vilket kräver en stor öppenhet runt CSR, säger Jolanda. Detta stärker IBM:s trovärdighet och varumärke. Hos ABB är det miljöfrågorna som alltid vägt tungt och varit en förutsättning för deras verksamhet. Det finns många faktorer och intressenter som påverkat och driver frågorna framåt för ABB:s hållbarhetsarbete, säger Lena.

SPP:s initiativ till CSR kom direkt från koncernledningen. Det var ett krav från dem att SPP skulle ta samhällsansvar. CSR kommer inifrån och Stina beskriver att SPP:s samhällsansvar är eldsjälsdrivet.

4.3 Andra fasen: formulera en CSR-vision och företagsmål

I denna fas styrs organisationen mot en ny uppsättning antaganden. Steg två till fem behandlar de moment som ingår i början av förändringsprocessen för att effektivt kunna implementera CSR.

Vad har ni för CSR-vision och hur syns dessa i företagsmål?

Majoriteten av de vi intervjuat har ingen specifik CSR-vision men deras CSR-ansvar syns tydligt i samtliga företagsmål.

Pfizers kärnvärderingar speglar tydligt CSR och här är ledordet samverkan. Företagets uppdrag är att tillhandahålla hållbara lösningar. Deras produkter och hälso-

satsningar ska vara tillgängliga för dem som behöver och inte bara för dem som betalar. De ska vara en attraktiv arbetsgivare, ryktet ska vara bra och attrahera. Pfizer ska finnas med i samhället och inspirera, engagera och ha stolta medarbetare. Här är förändring viktigt för att anpassa sig till intresser och därmed skapa en positiv framtid.

IBM är mest aktiva inom det sociala området av CSR genom sitt samhällsengagemang. De bidrar med sin kompetens inom områden där de är duktiga.

Lena beskriver att ABB lever i och tillsammans med miljöfrågan. Företaget är långsiktigt hållbart och det är en förutsättning för deras verksamhet. CSR är integrerat i deras kärnverksamhet. Exempelvis har ABB som mål att säkerställa en positiv säkerhetskultur och minska verksamhetens miljöpåverkan.

Visionen för SPP är att de ska vara främst i norden på ansvarsfulla investeringar. Stina eftersträvar ett ansvarstänk i hela ledningen att få in CSR i alla beslutsprocesser. CSR ska vara en del av vardagen och integreras i kärnverksamheten samt vara en varumärkesassociation.

Alla konsultfirmor hjälper företag att formulera en CSR-vision och styra dem åt rätt håll. En av dem förklarar att de hjälper företag med kommunikativa processer. Med det menas att de hjälper företag definiera, sätta ord på deras CSR-aktiviteter och tillsammans formulera övergripande målsättningar samt identifiera viktiga frågor för att föra arbetet framåt. Dock hjälper de inte företagen att omdefiniera affärsstrategin.

Steg två: bedömning av verksamhetens mening i ett samhälleligt sammanhang

Beskriv hur det har gått att utforma CSR i relation till organisationens normer, värderingar och mål?

Samtliga företag har lyckats utforma CSR till sin organisation och det återfinns i kärnverksamheten.

Pfizers värderingar speglade redan ett CSR-tänk, det vill säga att skapa hälsa och förebygga ohälsa. För dem handlar CSR om att bygga kvalitet, positiva värden, tillhandahålla nya och fungerade läkemedel till dem som behöver. Jolanda beskriver att IBM:s grundläggande värderingar som företaget lever och agerar efter har ett tydligt CSR-tänk. Värderingarna är: kunden först, innovation för världen, pålitlighet i alla relationer. I ABB:s värderingar återfinns hållbarhetsfrågorna. CSR är inte en separat del av ABB:s verksamhet, det är verksamheten. Stina på SPP säger att det givetvis krävs resurser, planering och förändring för att genomföra detta. Utmaningen i arbetet är att alla i företaget ska vara medvetna om att de måste förändra sitt sätt att tänka och agera mer hållbart.

Samtliga konsultfirmor erbjuder tjänsten att utforma CSR i relation till organisationens normer, värderingar och mål. En av respondenterna svarade att de hjälper företag definiera CSR i relation till befintliga värderingar och tydliggöra dem. Det är avgörande att mål och värderingar samspelar.

Känner ni att ni är ett målstyrt eller värderingsstyrt företag?

Pfizer, IBM och ABB är både mål- och värderingsstyrda företag.

Bengt på Pfizer säger att det beror på att de är ett amerikanskt bolag där deras affärsprocesser är målstyrda och kommunikationen i bolaget är värderingsstyrt. På Pfizer har de tydliga mål, mäter prestationer, gör ständiga utvärderingar och prestationsbedömningar, medan i deras gener finns ett starkt värderingsbaserat system. IBM är målstyrt i den bemärkelsen att de prioriterar kund högt och leverans till denne men värderingsstyrt då de prioriterar att leverans till kund ska utföras på ett värdigt sätt. SPP är ett värderingsstyrt företag.

Har era intressenters krav och förväntningar påverkat era mål och värderingar för ert CSR-arbete? Vilka är de väsentligaste?

Samtliga företag har påverkats av sina intressenters krav och förväntningar för deras CSR-arbete.

Landstinget är Pfizers viktigaste intressent medan deras slutkund, myndigheter och medarbetare också är viktiga. Genom bloggen försöker Bengt komma ut till intressenter som är svåra att få tag på. IBM:s intressenter har påverkat deras CSR-arbete både vid upphandlingar och offertförfrågningar. ABB:s inriktning och arbete för hållbar utveckling påverkas av hela samhället. På SPP de arbetar mycket med intressentmodellen, där medarbetarna är den viktigaste gruppen. De är medlem i flera branschspecifika organisationer.

Steg tre: etablera en vision och en arbetsdefinition av CSR

Har era intressenters förväntningar påverkat ert långsiktiga strategiska mål? På vilket sätt?

Alla företagens långsiktiga strategiska mål har påverkats av intressenternas förväntningar, Stina på SPP säger dock att intressenterna kunde påverkat mer.

Bengt på Pfizer säger att han tror de säkert hade etablerat samma långsiktiga strategiska mål utan påverkan av intressenternas förväntningar. Detta eftersom CSR ligger så nära deras strategi som i sin tur är starkt påverkad av samhället. Jolanda på IBM säger att intresseorganisationer är en maktgrupp som inte skall försummas. De har en öppen dialog med sina intressenter och visar hur de förbättrar sitt arbete med CSR. Det är ett proaktivt informationsarbete som påverkat deras långsiktiga strategiska mål. ABB:s långsiktiga strategiska mål är att tjäna pengar, de måste möta kundernas krav och förväntningar. Stina på SPP förklarar

att de inte har haft någon strukturerad intressentdialog eftersom de identifierat vad de vill ha för CSR-ansvar.

Alla konsultfirmor hjälper företag att integrera intressenters förväntningar i deras långsiktiga strategiska mål genom intressentdialog, det vill säga att lyssna och engagera intressenter på olika sätt.

Steg fyra: utvärdera dagens CSR-status

Vilka aspekter inom CSR arbetar ni för och redovisar inom följande områden:

- **Det sociala?**
- **Miljödimensioner och effekter av organisatoriska aktiviteter?**
- **Företagsengagemang för hållbar utveckling?**

Samtliga företag redovisar och arbetar inom dessa tre områden. Företagen arbetar utifrån sin aktuella verksamhet och gör det de är bäst på.

Pfizers sociala ansvar domineras av att förebygga ohälsa, vara med och skapa hälsa och välmående. De är ett bolag som producerar gröna läkemedelsprodukter och är ledande inom miljökategorierna. Människan ska både må bra genom att använda deras medicin och för att de använder en miljövänlig produkt. Det är Pfizers skyldighet, som världens största läkemedelsbolag, att ta ansvar för hållbar utveckling och fungera som storebror till andra bolag, säger Bengt.

Inom det sociala området arbetar IBM för att väcka intresse hos barn och ungdomar för vetenskap, teknik och datorkunskap. De anordnar även tävlingar för att uppmuntra till entreprenörskap. IBM vill locka till sig fler kvinnor. De är inte diskriminerande vad gäller sexuell läggning eller hudfärg. Inom miljöområdet mäter IBM elkonsumention i realtid och arbetar för att sänka antalet flygresor inom företaget. De har ett samarbete med SMHI (Sveriges Meteorologiska och Hydrologiska Institut) och Helsingfors Universitet där de byggt upp ett system för att värna om Östersjöns överlevnad.

Inom det sociala området redovisar ABB bland annat sjukfrånvaro, skador i arbetet, andel kvinnliga anställda och utbildning av personal inom mänskliga rättigheter. Inom miljö arbetar och redovisar ABB minskning av energiförbrukning, utsläpp av växthusgaser och miljöfarliga ämnen med mera. Utmärkelser ABB erhållit är The World Economic Forum's, Partnering Against Corruption Initiative för att bekämpa korruption och mutning. ABB är även med i organisationen United Nations Global Compact som arbetar för mänskliga rättigheter.

SPP tar socialt ansvar i form av att tillfredsställa sina kunder på ett bra sätt, de tar hänsyn till jämställdhet inom företaget och försöker få nöjda medarbetare. De arbetar för bekämpning av korruption och kontrollerar underleverantörer vid inköp. SPP är medlemmar och samarbetar med flera branschspecifika organisa-

tioner, exempelvis United Nations Global Compact, United Nations Environment Programme, Transparency international med flera. Inom miljö har SPP flera kvantitativa mål exempelvis mäter de energiförbrukning och koldioxidutsläpp. De har bland annat som mål att alltid vara kvalificerade till Dow Jones Sustainability Index.

De flesta av konsultfirmorna hjälper företag att upprätta hållbarhetsredovisningar. Ett konsultföretag förklarar mer ingående hur de arbetar. De har omfattande tjänster när det gäller rapportering och arbetar med olika sorters bolag. Detta är en naturlig förlängning av den finansiella rapporteringen som ger ytterligare underlag för värdering av bolag, vilken kan nå fler målgrupper än investerare och analytiker.

Har ni använt er av benchmarking inom CSR? Vilka inom er bransch anser ni vara bäst inom CSR? Var i förhållande till de bästa befinner ni er?

Endast Pfizer benchmarkar aktivt inom CSR medan de andra gör det inom vissa frågor. Företagen i vår undersökning ligger allt från någonstans i mitten till allra bäst inom deras bransch på CSR.

Pfizer använder sig av benchmarking, vilket leder till en positiv förändring och utveckling inom CSR. I världen är Johnson & Johnson bäst, sen kommer Glaxo-SmithKline och Pfizer befinner sig på tredje plats. I Sverige är de ledande inom sin bransch på CSR. Jolanda säger att IBM är välkända för deras CSR-aktiviteter på den svenska marknaden och de har många aktiviteter som är återkommande varje år. ABB benchmarkar endast i specifika frågor, exempelvis hur andra följer lagstiftning och minskar sjukfrånvaron med mera. De befinner sig någonstans i mitten. SPP benchmarkar ständigt men inte strukturerat eftersom de har få bolag att jämföra sig med. Stina säger att SPP är oslagbara inom sitt område på CSR.

Konsultfirmorna utför benchmarking åt företagen.

Steg fem: utveckla en CSR-integrerad strategisk plan

Hur har det gått att få miljö, socialt ansvarstagande och vinst att gå ihop till en långsiktig strategi och handlingsplan?

Alla företag har lyckats få ihop dessa tre områden till en långsiktig strategi och handlingsplan.

Pfizer har ingen separat CSR-plan utan det är deras affärsplan. Inget projekt är enbart socialt utan det kan som exempel finnas aspekter utav varumärkesbildning inom det aktuella projektet. Jolanda på IBM säger att CSR-arbetet inte är vinststyrt. Aktieägarna kräver att det finns ett CSR-tänk i verksamheten med återvinning med mera. ABB:s affärsidé behandlar dessa frågor och de måste samverka. Stina på SPP säger att det är viktigt att ha en långsiktig strategisk plan för att få in CSR i alla handlingar i organisationen och inte bara tänka på vinst.

Strategin för samhällsansvar måste vara helt klar för att kunna påverka, det är också viktigt för att erhålla ledningens engagemang.

Samtliga konsultbolag erbjuder tjänsten att få ihop miljö, socialt ansvar och vinst till en långsiktig strategi och handlingsplan. En av dem förklarade att det är något de arbetar mindre med, men i så fall samarbetar de ofta med andra konsultbolag. Ett annat konsultbolag säger att det handlar om vilken infallsvinkel som bäst passar företaget, dess verksamhet, beröringsområden och värderingar.

Hur har ni integrerat CSR i er verksamhet, har det påverkat era värderingar, visioner och riktlinjer i företaget?

Företagen har påverkats olika mycket efter implementeringen av CSR. Pfizer och IBM har efter integreringen definierat och blivit mer medvetna. SPP och ABB har påverkats och förändrats.

Pfizer har alltid arbetat med projekt som går under CSR-begreppet. Skillnaden idag är att de har en definition på arbetet. CSR har hjälpt företaget forma om och anpassa bolaget till ett mer modernare synsätt. IBM:s riktlinjer har inte påverkats av CSR, men ökat medvetenheten. Det finns statistik på vad som gör ett företag trofast och det har visat sig att de mjuka variablerna i företag blir allt mer viktiga vilket IBM måste ta hänsyn till, säger Jolanda.

SPP och ABB har påverkats och förändrats efter implementeringen av CSR. SPP har bland annat reviderat sina etiska regler, infört whistleblowing men har dock inte ändrat alla värderingar och riktlinjer. Stina säger att CSR fungerar som en vägvisare och att det är en pågående process. ABB tänker annorlunda när det gäller upphandling av leverantörer och när de medverkar i stora kraftöverföringsprojekt försöker de minska sin miljöpåverkan.

Majoriteten av konsultbolagen beskriver att efter integreringen av CSR i företag påverkas deras värderingar, visioner och riktlinjer. En respondent säger att de upp-når en förändring i de områden de faktiskt kan påverka, exempelvis har företag redan grundläggande värderingar men de hjälper dem att definiera och tydliggöra dessa i relation till CSR. I ett nytt bolag kan förändring ske i vissa delar då man vill få in CSR mer långsiktigt i organisationen. Detta kan ske genom att kartlägga luckor som ett första steg, vilket ofta ingår som en del i rapporteringsarbetet. I flera fall fungerar det som en katalysator för företagets fortsatta arbete och kan innebära att företagen utvecklar riktlinjer inom områden som tidigare inte adresserats. Två konsultfirmor var otydliga och sa att det beror på vilken effekt integreringsarbetet får.

Vad har ni för målsättning med era CSR-aktiviteter och hur mäter ni dessa samt hur följer ni upp dem?

Det är olika hur bra företagen är på att mäta CSR-aktiviteter och det är vanligt att mäta kvalitativt.

Pfizer, IBM och SPP mäter kvalitativt. Pfizer är strategiskt dåliga på att mäta CSR-aktiviteter. IBM gör detta genom att mäta publiciteten av deras CSR-aktiviteter, exempelvis då de omnämns i tidningsartiklar, blir tillfrågade att få plats i organisationer för att påverka eller spontant blir uppringda vid frågor angående CSR. Stina på SPP säger att vissa mål är svåra att mäta, exempelvis nöjda kunder eller medarbetare, man får inte svar på varför de är nöjda.

I ABB är CSR-frågorna involverade i samtliga aktiviteter. De har olika mål som är specifika inom varje område som de följer upp och säkerställer kontinuerligt.

Konsultföretagen hjälper till med att identifiera företagens målsättning med CSR. Dock beskriver en av dem att de inte hjälper företag definiera direkta mål utan att definiera mål på ett strategiskt plan, vad de vill uppnå och åstadkomma med sitt arbete. Majoriteten av konsultföretagen hjälper till att mäta och följa upp uppsatta mål. De hjälper företag identifiera nyckeltal för att de själva ska kunna mäta resultaten, det vill säga de är inte instrumentella eller gör det operativa arbetet. Två konsultfirmor som inte tillhandahåller tjänsten sa dock att de gör det i samband med hållbarhetsredovisningar.

Har ni något utskott som ansvarar för CSR-genomförandet?

Majoriteten av företagen har inget utskott för ändamålet. Bengt på Pfizer har ensamt ansvar för CSR. Han säger dock att han har en rådgivande grupp av medarbetare som fungerar som bollplank för honom. SPP har ett etiskt råd som består av chefer och ledningsgrupp. Stina är motståndare för utskott och menar att det är VD:n som ändå tar det slutgiltiga beslutet.

4.4 Tredje fasen: förändra organisationens beteende

Förändringen kräver struktur och processer som stödjer CSR, här är det viktigt att få med sig medarbetarna. Steg sex till åtta beskriver hur respondenterna gjort för att förändra organisationens beteende.

Hur gjorde ni för att få alla i organisationen att ta till sig de nya kulturella antagandena?

Det vanligaste är att företagen använder befintliga kommunikationsmedel och utbildningar. CSR kommuniceras med de vardagliga kommunikationsmedlen på grund av att det är kopplat till företagets kärnverksamhet. SPP genomgick en stor värderingskampanj.

På Pfizer kommunicerade de ut information med hjälp av befintliga system till medarbetarna i syfte att uppnå förändring. ABB använde sig av utbildar till sina medarbetare inom området. Lena på ABB menar att hållbarhetsfrågor är en del av företaget och är ett ständigt förbättringsarbete.

I och med att SPP fick nya ägare och därmed nya kärnvärden och koncernprinciper genomfördes en stor värderingskampanj för att alla i organisationen skulle ta till sig dessa. Kommunikationen skedde genom text på muggar, affischer, videos på intranätet, foldrar som delades ut med mera. SPP har medarbetaruppföljning, där en del handlar om hur bra de har uppfyllt samhällsansvaret. Dessa uppföljningar gäller alla på företaget, detta för att bygga en värderingskultur på SPP runt dessa värden, säger Stina.

Alla konsultfirmor utom en hjälper till att få medarbetare att ta till sig de nya kulturella antagandena då företag implementerar CSR. En av dem svarade att intern kommunikation är det viktigaste arbetet för att förankra CSR med relaterade mål i organisationen. Det är viktigt att detta hålls levande. Olika företag har olika behov beroende på vad det är för företag, hur roller och befattningar ser ut. De vill förankra de strategiska ansatserna genom att översätta dem till något som betyder något för personerna i organisationen.

Steg sex: implementering av CSR i den strategiska planen

Vad gör ni åt de aktiviteter som faller utanför CSR-ramen? Har ni mekanismer och processer för att upptäcka, rapportera de aktiviteter som faller utanför ramen?

Hälften av företagen har mekanismer och processer för att ta hand om aktiviteter som faller utanför CSR-ramen.

ABB har exempelvis en ”hotline” där vem som helst, anonymt får meddela vad de tycker och ge åsikter om företagets CSR-arbete. ABB har en energisparfond där man kan skicka in goda idéer och förslag. Detta för att uppmuntra till nya idéer för att minska miljöbelastningen för deras verksamhet. SPP har både riskhanteringssystem och bolagsrapporteringssystem exempelvis whistleblowing. Händer något oetiskt eller något går fel förs en diskussion och det aktuella projektet stängs ner. Det väger tungt för SPP att vara en god samhällsaktör. Bland annat har de en policy vid alla inköp att leverantören ska hålla en standard om 40 procent pris, 40 procent kvalitet och 20 procent samhällsansvar. Levereras inte detta är leverantören inte aktuell.

Ungefär hälften av konsultfirmorna erbjuder tjänsten att ta hand om information som faller utanför CSR-ramen. En av dem säger att de inte tillhandahåller någon whistleblower-funktion, men har agerat rådgivare till kunder i att hitta leverantörer för liknande tjänster.

Steg sju: kommunicera CSR-åtaganden och prestationer

Hur kommunicerar ni CSR-åtaganden och prestationer internt?

Företagen använder redan etablerade kommunikationsmedel för att påverka sina medarbetare, vanligast är intranätet och möten. IBM vill framhålla att de har bra intern kommunikation mellan avdelningarna, vilket sprider CSR-prestationerna internt i verksamheten. ABB och SPP har utbildningar inom området och SPP sprider även kommunikationen internt genom medarbetarsamtal.

Majoriteten av konsultföretagen erbjuder tjänsten att kommunicera CSR internt i företagen. En av dem som erbjuder denna tjänst svarade att hållbarhetsrapporter riktar sig ofta både till en intern och extern publik. Engagera personal gör de genom interna kommunikationsinsatser, såsom utbildningar eller interna kommunikationskampanjer.

Hur kommunicerar ni ut era åtaganden och prestationer till omgivningen?

Samtliga företag kommunicerar externt med hjälp av hållbarhetsredovisningar. Bengt bloggar och Stina twittrar. Respondenterna från Pfizer, IBM och ABB föreläser vid seminarier om deras CSR-arbete. Hemsidorna och broschyrer är också populära kommunikationsmedel. SPP och IBM sprider deras åtaganden och prestationer direkt vid kundkommunikationen.

IBM går inte ut så starkt med deras CSR-arbete eftersom det har blivit så vanligt och det är något som krävs av kunderna, det är en självklarhet för dem. Det är inget extra som företaget gör, det är ett ansvar de tar och IBM vill behålla sin ödmjukhet, säger Jolanda.

Alla konsultfirmor förutom en utför tjänsten att förmedla CSR-åtaganden till externa intressenter åt företagen. Detta sker främst genom hållbarhetsrapportering, men även genom annan aktiv kommunikation så som media och i nätverk.

Steg åtta: utvärdera CSR-integrerade strategier och kommunikationer

Hur och vad görs för att utveckla och förbättra ert CSR-arbete? (mätning, kontroll och rapportering samt vad som fungerar bra eller mindre bra).

Företagen använder dialoger för att erhålla feedback på sitt CSR-arbete. Det är bara ABB som har ett utvecklat kontrollsystem utöver detta.

Pfizer mäter inte sina CSR-åtaganden. Bengt tycker inte det finns några bra nyckeltal som kan ge en bra bild för ändamålet. Han säger att det gäller att vara lyhörd, öppen med det Pfizer gör men även att det är okej att låna bra idéer av andra för att kunna utveckla och förbättra CSR-arbetet. Detta arbetsätt gynnar alla parter. SPP försöker ha en framtidsvision om hur världen kommer se ut om 10-20 år och då är deras mål att vara bäst. Jolanda på IBM berättar att de grundläggande CSR-arbetet finns på sin plats i deras verksamhet. Det som utvecklas idag är de sociala aspekterna av CSR för att "sprida ringar på vattnet".

ABB har olika ledningssystem för alla frågor inom CSR, exempelvis inom kvalitet och miljö som följs upp kontinuerligt. De har verksamhetsutveckling som omfattar alla CSR-aktiviteter för att förbättra processer.

Samtliga konsultfirmor kan hjälpa kunden med att utveckla och förbättra sitt CSR-arbete varav två beskrev att det sker genom hållbarhetsredovisning. En av de två förklarar att de arbetar med rapportering och på så sätt stöttar de företagen i uppföljningsarbetet, men inte i form av mätning eller kontroll.

4.5 Fjärde fasen: förankra förändringen

Här blir företagsledarna medvetna om vikten av hållbarhetsfrågor och motståndet för CSR måste övervinnas för att få igenom förändringen. Steg nio svarar på vad företagen gör för att förankra förändringen.

Steg nio: institutionalisera CSR

Har ni något belönings- eller sanktionssystem för ert CSR-arbete för uppnådda resultat?

Det är olika hur företagen har valt att belöna eller sanktionera beteende till ett mer hållbart. Det är bara ABB som säger att de inte har ett utvecklas system för ändamålet.

I Pfizers verksamhet utvärderas alla chefer och belönas om de exempelvis får feedback från intressenter eller samarbetar med andra avdelningar med hjälp av CSR.

IBM har en Code of Conduct, som alla anställda måste återcertifiera sig för. Det gäller som ett slags vett och etikett i företaget. Sköter sig inte medarbetarna, bryter mot reglerna eller lagen blir de avskedade, säger Jolanda⁴.

På SPP måste man uppfylla koncernprinciperna för att erhålla den rörliga delen av lönen. Är det så att någon medvetet och vid upprepade tillfällen bryter mot dessa blir denne varnad och kan bli avskedad. Det gäller att leva målen och värderingarna.

Majoriteten av konsultbolagen hjälper inte företag införa belönings- och sanktionssystem för att styra beteenden till ett mer hållbart. Två av respondenterna som svarade ja på frågan och tillhandahåller tjänsten sa att belöningsystem fungerar bättre än sanktionssystem.

⁴Van Rooijen, Jolanda från IBM. Platsintervju, 2010-11-24.

4.6 Sammanfattning av den empiriska studien

Inga hinder för företagens CSR-orientering

I vår undersökning visade det sig att företagen inte upplevt några hinder för CSR-orienteringen som beskrivs i första fasen av implementeringsprocessen. Största anledningen till det är att CSR inte är något nytt, samt att CSR vuxit fram successivt i företagen. I det första steget beskrev respondenterna att det till största delen var påfrestningar utifrån som skapade ett behov för CSR.

Företagen saknar en CSR-vision medan konsulter kan erbjuda tjänsten

I andra fasen upptäckte vi att majoriteten av företagen inte har någon specifik CSR-vision för sitt arbete utan respondenterna sa att denna syns tydligt i samtliga företagsmål istället. Konsultbolagen å andra sidan kan hjälpa företag formulera en CSR-vision och styra dem åt rätt håll. I steg två har företagen lyckats anpassa normer, värderingar och mål i förhållande till CSR och intressenterna. Denna tjänst erbjuder också konsulterna. Majoriteten av företagen är både mål- och värderingsstyrda. I steg tre berättar respondenterna från företagen att intressenterna påverkat deras långsiktiga strategiska mål. Konsultbolagen kan hjälpa företag integrera intressenters förväntningar i deras långsiktiga strategiska mål. I fjärde steget av implementeringsprocessen redovisar samtliga företag sitt hållbarhetsarbete. Det är endast Pfizer som benchmarkar aktivt inom CSR. Konsultbolagen kan erbjuda tjänsten att upprätta hållbarhetsredovisningar. I femte steget har alla företag lyckats få ihop de miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekterna till en långsiktig strategisk plan, vilket också konsultföretagen kan stå till tjänst med. Bara hälften av företages värderingar, visioner och riktlinjer har påverkats efter implementeringen av CSR. Medan majoriteten av konsultbolagen beskriver att efter integreringen av CSR i företag påverkas deras värderingar, visioner och riktlinjer. Majoriteten av företagen mäter sina CSR-aktiviteter kvalitativt. Konsultföretagen hjälper inte företag att definiera direkta mål utan definierar mål på ett strategiskt plan, vad de vill uppnå och åstadkomma med sitt arbete. Detta genom att identifiera nyckeltal för att företagen själva ska kunna mäta resultaten. Majoriteten av företagen har inget utskott som har ansvar för CSR-genomförandet.

Aktiv kommunikation

I tredje fasen använder företagen de befintliga kommunikationsmedlen för att organisationen ska ta till sig de nya kulturella antagandena i och med implementeringen av CSR. Majoriteten av konsultfirmorna hjälper företag att få medarbetare att ta till sig de nya kulturella antagandena då företag implementerar CSR. I sjätte steget har samtliga företag utvecklat samarbete med intressenter och hälften har processer för att ta hand om aktiviteter som faller utanför CSR-ramen. Cirka hälften av konsultfirmorna erbjuder tjänsten att ta hand om information som faller utanför denna ram. I sjunde steget fortsätter företagen att kommunicera med medarbetare och använder rapporter för sin externa publik. Majoriteten av konsultbolagen erbjuder tjänsterna att kommunicera CSR både internt och externt. I

åttonde steget i implementeringen används dialoger för att erhålla feedback på att sitt CSR-arbete och konsultfirmorna kan hjälpa kunder med att utveckla och förbättra arbetet.

Företagen styr beteenden medan konsulter inte kan erbjuda tjänsten

Majoriteten av företagen använder sanktions- och belöningssystem för att styra beteende till ett mer hållbart. Konsultbolagen erbjuder inte tjänsten att införa belönings- och sanktionssystem för att styra beteenden av detta slag.

5. Analys av empiri, metodanvändning och teoriprövning

5.1 Analys av metodanvändning och vårt empiriska arbete

De osynliga konsulterna går inte att nå

Vårt metodval har inte varit helt enkelt att genomföra. Till att börja med frågade vi fler än 30 företag om de ville ställa upp i vår undersökning. Vi frågade även samtliga företag om de någon gång under implementeringsprocessen använt sig av konsulter. Alla som svarade angav att de inte hade gjort det. Eftersom vi vill ha svar på frågan om implementeringsprocessen skiljer sig åt beroende om företag genomfört det internt eller av konsulter var dessa respondenter av vikt för oss. Vi gav oss inte, utan kontaktade konsultfirmorna och frågade vilka företag de har hjälpt med implementering av CSR. Samtliga svarade att de inte ville delge denna information eftersom de har tystnadsplikt. Vi försökte då kontakta konsultbolagens kunder som finns presenterade på deras hemsidor. Dessa svarade inte eller sa att de inte haft hjälp med implementering. Även revisorsbolagen har tystnadsplikt och etiska regler att hålla sig till och får därför inte uttala sig om sina klienter såtillvida de inte ber om det själva, här fick vi inte heller någon hjälp.

Osynligt konsultarbete

Vårt urval av respondenter representerar antagligen inte populationen eftersom många företag inte ville ställa upp. Vi tror att fler företag använt sig av konsulter än vad som framgått. Som Per Grankvist⁵ sa är vårt ämne känsligt och företag vill inte erkänna det faktum att de inte gjort allt själva. Vi har dock aldrig varit ute efter att utföra en totalundersökning för generalisering, utan att göra en fallstudie av hur implementeringsprocessen skiljer sig åt beroende på om företag implementerat CSR internt eller med hjälp av konsulter.

Enkätfrågorna omformuleras och anpassas

Vi tänkte om och utformade ett enkätformulär som vi skickade ut till konsult- och revisionsbolag. Till en början var frågorna omfattande då vi ville ha likvärdiga svar som dem vid intervjuerna med företagen. Dock fick vi erfara att vi var tvungna att omformulera dessa till ett enklare format med ja- och nej frågor med tillval att svara mer ingående. Frågorna gick ut på att svara på om de erbjöd tjänsten eller inte utifrån implementeringsprocessens fasor. Denna enkät fick vi bra respons på och sju bolag svarade. Dock fick vi sällan svar på frågan om hur lång tid de är aktiva med att hjälpa företag med den aktuella tjänsten. Detta hade kunnat ge oss en tydligare bild om hur ingående deras arbete i de olika faserna är. Ett av de sju konsultbolagen hade vi en telefonintervju med, vilket gav oss utförligare svar att arbeta med. Vissa delgav också skriftligen mer ingående förklaringar i formuläret än andra, vilket gav oss mer underlag att arbeta med.

⁵Grankvist, Per. Mailkontakt, 2010-11-16.

Problemet måste omformuleras

Vi vill förtydliga att vi gjort stora ansträngningar för att få tag på lämpliga respondenter men vi har fått arbeta och göra det bästa av situationen. De nya förutsättningarna vi arbetat utifrån gav oss inte exakt samma resultat och lika djupgående svar som vi hoppats på, men de har gett oss insikt och tillräcklig information att behandla. Problemformuleringen blir nu inte besvarad med samma tyngd som om vi fått tag på de önskade respondenterna och vi har därför valt att omformulera denna. Vi vill istället undersöka skillnaden mellan implementeringsprocessen av CSR om det genomförts internt och vilka tjänster konsultbolag erbjuder utifrån denna process. Kritik till detta är att även om konsultbolagen erbjuder en tjänst säger det ingenting om hur ofta denna utnyttjas. Hade vi fått tag på de önskade respondenterna hade vi troligtvis fått ett ärligare svar och en bättre helhetsbild, stället för att förhålla oss till tystnadsplikt och gå runt den genom ja och nej frågor.

Svar på frågan eller något annat

Vid en kritisk granskning av våra intervjufrågor och de svar vi fått kan vi konstatera att en del av respondenterna hade en tendens att glida iväg från ämnet och det gjorde att vi inte fick lika tydliga svar som vi önskat. Vi kan även påverkat respondenterna under intervjun så att deras svar blivit annorlunda från vad de kunde sagt till en annan student. Dock har vi i största möjliga mån försökt vara så neutrala som möjligt.

En del frågor ställde vi inte till konsulterna då vi fann dem orelevanta eftersom de aktuella stegen i implementeringsprocessen inte kan översättas på ett bra sätt till en tjänst, utan är mer inriktade till företagen. Detta gör att det försvårar jämförelsen mellan konsultbolagen och företagen för vissa frågor. Ytterligare en anledning till att vi tagit bort några frågor för konsulterna är att de första bolagen vi var i kontakt med inte ville eller kunde svara eftersom vi hade för många och komplicerade frågor. Att vi använt oss av telefonintervju och enkäter har gjort att vi tappat intressant information, så som hur respondenten rör sig, minspel och reaktioner. De kan även uppfattat frågorna olika och till sin fördel, vilket ger ett skevt resultat som kan vara svårtolkat. Konsultbolagen ligger runt om i landet och det skulle vara allt för tidskrävande att utföra personliga intervjuer. Särskilt på grund av att det varit problematiskt från början och undersökningsarbetet tog tid. Utifrån de problem vi mött under uppsatsens gång har vi löst det till det bästa alternativet och vi finner att vi hittat en bra lösning, dock inte optimal.

5.2 Analys av förhållandet mellan empiri och teori

I vår empiriska studie har huvudteorin varit implementeringsprocessen av CSR vilket vi utformat frågorna utifrån. Svaren från respondenterna gav oss information om vilka delar av denna teori och andra, som vi presenterat i teoriavsnittet, som kan bekräftas eller förkastas. Problemformuleringen vi nu arbetar utifrån är:

går företag som implementerat CSR internt igenom implementeringsprocessens faser, och kan konsultbolagen tillfredsställa faserna i form av tjänster i denna process? Förändring är fortfarande nyckelordet och i analysen vill vi studera och kartlägga implementeringsprocessens faser och steg för att identifiera om förändring till ett större ansvarstagande åstadkommit. Vi kommer kontinuerligt lägga in våra funderingar och åsikter vilket vi ska vara tydliga med.

5.2.1 Första fasen: inga hinder för implementering

I vår undersökning har det visat sig att företagen inte upplevt några hinder för implementering av CSR. Största anledningen till det beskriver våra respondenter att CSR inte är något nytt då delar av ett CSR-tänk redan funnits i företagen och vuxit fram successivt. Flera av respondenterna har beskrivit att ledningen haft stor inverkan för engagemanget av CSR.

Vi tror detta beror på att samhället ställt högre krav och lagstiftning med mera blivit hårdare vilket har medfört att CSR utvecklats successivt och blivit en självklarhet för dem. Vi finner att företagen inte gjort någon stor förändring vid införandet av CSR, de har bara definierat och satt en etikett på sitt arbete.

Ledarnas roll i denna fas av implementeringen för att engagera och därmed undvika motstånd har stor betydelse. Detta är även något vi tar upp i integreringsteorin om vilken roll företagsledningen har för CSR-utvecklingen och vi kommer att komma tillbaka till detta engagemang på ett flertal ställen framöver i analysen.

Steg ett: reaktiva påfrestningar bakom behovet för CSR

Intressenterna har varit den starkaste anledningen till behovet för att implementera CSR i företagen, det vill säga reaktiva påfrestningar. Det var bara i SPP som behovet kom från personliga värderingar hos koncernledningen. Bengt på Pfizer säger dock att det både varit reaktiva och proaktiva krafter som drivit fram behovet för CSR. Detta är något vi tagit upp i integreringsteorin. Där behandlar vi olika behov som kan ligga till grund för ett företags vilja att implementera CSR i sin verksamhet och vi kan härmed bekräfta integrationsteorin.

Vi valt att inte ta med konsultfirmorna i denna fas då flertalet tyckte det var en komplicerad fråga att svara på samt att vi ansåg det svårt för dem att erbjuda tjänsten.

Enligt teorin möter företagen motstånd då företagsledarna utvecklar och integrerar CSR, ofta med en evolution. Vi kan varken se att företagen mött dessa hinder eller att CSR varit en evolution för företagen. Därför förkastar vi denna fas av teorin.

5.1.2 Andra fasen: företagen saknar CSR-vision

Flera av företagen vi intervjuat har ingen specifik CSR-vision men deras ansvarstagande syns tydligt i företagsmålen. Företagen säger sig ha integrerat CSR så bra

i kärnverksamheten att det syns i deras företagsmål och därför inte behöver en specifik vision för CSR. Dock vill vi framhäva SPP:s CSR-vision, att vara främst i Norden på ansvarsfulla investeringar. Detta är en tydlig och stark vision som visar att de har en drivkraft framåt.

Att få företag har en specifik CSR-vision vill vi ifrågasätta. Saknar företagen en vision hur kan de då veta vad de vill åstadkomma med sitt arbete? Hur ska de motivera sina anställda inom CSR? Kommer företagen att kunna uppnå en verklig förändring utan en vision? Visionen fungerar som ett ledningsinstrument för företagsledningen. Den är en nödvändighet om ett företag ska lyckas med en större förändring (Wiberg 2001, s. 21). Visionen är ledstjärnan för att guida beteenden hos medarbetarna (Wiberg 2001, s. 25). Visionen fungerar som en gemensam inriktning för utvecklingsarbetet (Wiberg 2001, s. 26) och den ska leda till något annorlunda i framtiden (Wiberg 2001, s. 34). Vi tycker det ska finnas en CSR-vision vars målsättning och prestanda borde sträcka sig en bit framför företagets mål för att kunna åstadkomma förändringar till det bättre. Annars kan man ifrågasätta om det verkligen är ett mål eller om bara handlar om marknadsföring. Var finns den nya uppsättningen av antaganden som teorin kräver? I den andra fasen ska även förändringsprocessen starta, vart börjar denna utan en CSR-vision?

Konsultfirmor erbjuder företag att formulera en CSR-vision och styra dem åt rätt håll. Dock hjälper de inte företagen att omdefiniera affärsstrategin. Vi kan se problem i att konsultföretagen inte hjälper dem att omdefiniera affärsstrategin då den bör sträva i samma riktning som CSR-visionen.

Än så länge förkastar vi teorin för företagen och bekräftar att konsulterna kan erbjuda en tjänst för fasen. Det återstår att se om fasen helt kan förkastas eller bekräftas utifrån vad vi kommer fram till i steg två till fem.

Steg två: anpassning av normer, värderingar och mål i förhållande till CSR och intressenterna

Företagen vi intervjuat beskriver att det inte varit svårt att utforma CSR i relation till organisationens normer, värderingar och mål. Detta eftersom deras verksamheter redan krävde ett ansvarstagande. Samtliga företag har lyckats anpassa CSR till deras värderingar, normer och mål. Dock vet vi inte hur stora förändringarna varit men vi upplever att ingen omformulering skett av normer och värderingar i de flesta av företagen, vilket teorin kräver. Vi hade gärna sett att fler företag gjort tydliga förändringar i förhållande till CSR för att kunna uppnå större resultat åt ett mer hållbart ansvarstagande. Med ovanstående resonemang vill vi förtydliga att vi förkastar teorin för företagen i detta steg.

Samtliga företag har påverkats av sina intressenters krav och förväntningar för deras CSR-arbete. Landstinget är Pfizers viktigaste intressent medan deras slutkund, myndigheter och medarbetare givetvis också är viktiga. IBM:s intressenter

har påverkat deras CSR-arbete både vid upphandlingar och offertförfrågningar. ABB inriktning och arbete för hållbar utveckling påverkas av hela samhället. SPP:s viktigaste intressentgrupp är medarbetarna, de är även medlem i flera branschspecifika organisationer. Detta är något teorin framhäver för att kunna tillfredsställa intressenternas ständiga föränderliga krav och denna teori uppfyller företagen.

Pfizer, IBM och ABB är både mål- och värderingsstyrda företag. Pfizer säger att det beror på att de är ett amerikanskt bolag där deras affärsprocesser är målstyrda och kommunikationen i bolaget är värderingsstyrt. IBM är målstyrt i den bemärkelsen att de prioriterar kund högt och leverans till denne men värderingsstyrt då de prioriterar att leverans till kund ska utföras på ett värdigt sätt. SPP är ett värderingsstyrt företag. I och med detta kan vi förkasta teorin om att företag som arbetar med CSR blir värderingsstyrda.

Samtliga konsultfirmor erbjuder tjänsten att utforma CSR i relation till organisationens normer, värderingar och mål. En av respondenterna svarade att de hjälper företag definiera CSR i relation till befintliga värderingar och tydliggöra dem, eftersom det är avgörande att mål och värderingar samspelar. Vi håller med konsulten om att mål och värderingar måste samspela. Dock vill vi poängtera att nya målsättningar bör formuleras för att kunna uppnå förändring. Detta liksom i första fasen av implementeringsprocessen där förändring uteblev då företagen bara definierat och satt etikett på sitt CSR-arbete. Vi förkastar teorin eftersom vi inte finner att konsulterna fullt ut tillfredsställer behovet att uppfylla steget.

Eftersom det är förändring vi vill undersöka vill vi sammanfattningsvis förkasta steget eftersom vi tycker det är viktigare ur CSR-synpunkt att förändra företaget i förhållande till CSR än till intressenterna. Att företagen inte visat att de förändrats till målstyrda företag styrker vårt antagande. Vi finner inte heller att konsulterna kan tillfredsställa detta steg som en tjänst fullt ut.

Steg tre: anpassning till intressenterna

Alla företag säger att intressenterna påverkat deras långsiktiga strategiska mål och vi bekräftar teorin. Företag måste gå med vinst för att överleva men för att kunna göra detta måste de tillfredsställa sina intressenter, vilket våra respondenter bevisligen försöker. Detta tar vi upp i både de instrumentella teorierna och integrations-teorin och därför vill vi även bekräfta dessa teorier. Detta är något som ABB öppet framhåller då deras långsiktiga strategiska mål är att tjäna pengar, vilket är starkt kopplat till intressentens förväntningar.

Alla konsultfirmor hjälper företag integrera intressenters förväntningar i deras långsiktiga strategiska mål, genom att hjälpa till med intressentdialog. Detta i linje med intressenternas förväntningar genom att lyssna och engagera intressenter på olika sätt. Vi tycker detta är en lämplig och bra konsulttjänst då de exempelvis

kan göra marknadsundersökningar och analyser åt företag, så vi bekräftar även konsulternas del av detta steg i teorin.

Steg fyra: utvärdera dagens CSR status genom rapportering och benchmarking

Samtliga företag redovisar och arbetar inom det sociala området, miljödimensioner och effekter av organisatoriska aktiviteter samt företagsengagemang för hållbar utveckling. Företagen arbetar utifrån sin aktuella verksamhet och gör det de är bäst på för att främja en hållbar utveckling. Vi tycker det är sunt att företagen utnyttjar sina specialområden och redovisar dessa för att visa vilket ansvar de tar och vi bekräftar härmed denna del av teori. Vi anser att öppenhet är viktigt för att kunna erhålla feedback.

De flesta konsultfirmorna hjälper företag upprätta hållbarhetsredovisningar. De har omfattande tjänster när det gäller rapportering och arbetar med olika sorters bolag. Vi tror inte att de företag som utnyttjar denna tjänst besitter kunskapen själva. Det positivt att konsulterna kan tillhandahålla denna tjänst för att öka öppenheten och visa vilket ansvar företagen tar. Vi bekräftar denna del av teorin för konsulterna.

Endast Pfizer benchmarkar aktivt inom CSR medan de andra gör det inom vissa frågor. Företagen i vår undersökning ligger allt från någonstans i mitten till de allra bäst inom deras bransch med CSR. Benchmarking ser vi som en del av ”The feedback loop” och sker mellan steg sju och två i beslutsfattande- och kontrollprocessen i teoriavsnittet. Denna loop betonar att planerna bör granskas regelbundet. Om de inte längre är uppnåeliga måste alternativa ageranden sättas in för att uppnå organisationens mål. Genom benchmarking kan företagen hitta de alternativa tillvägagångssätten men detta utnyttjar inte företagen till fullo.

Konsultfirmorna utför benchmarking åt företagen. Detta är positivt eftersom företag då kan sysselsätta sig med andra CSR-aktiviteter och övrig verksamhet. Informationen kan vara nödvändig och bra för företagen och de kan utnyttja denna, exempelvis som feedback på deras CSR-arbete.

Vi väljer att bekräfta hela detta steg hos båda grupper av respondenter. Företagen har inte fullt ut bilvit bekräftade genom detta steg men vi tycker rapportering är ett starkare instrument för utvärdering än vad benchmarking är.

Steg fem: utveckla en CSR-integrerad strategisk plan

Företagen har lyckats få ihop de miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekterna i deras kort- och långsiktiga strategi och handlingsplan. Pfizer bekräftar detta då de beskriver att de inte har något projekt som enbart är socialt ansvarstagande, utan även innehåller aspekter av varumärkesbildning. Detta är en aspekt som lyfts upp i avsnittet för instrumentella teorier där företags ansvar är att maximera vinst.

I avsnittet integrationsteori beskrivs att strategiskt utöva CSR kan ett företag gå bra genom att göra bra. Vi bekräftar härmed dessa teorier.

Företagens värderingar, visioner och riktlinjer har påverkats olika mycket efter att de integrerat CSR i verksamheterna. Pfizer och IBM har efter integreringen inte förändrat sina riktlinjer utan definierat sina CSR-aktiviteter och blivit mer medvetna till ett modernare synsätt än tidigare. Respondenterna från SPP och ABB beskriver att CSR förändrat deras värderingar och riktlinjer efter implementeringen. Eftersom förändring är det vi vill undersöka är detta en viktig fråga. Vi tycker att bolag som implementerat CSR borde uppnått någon slags förändring utöver att endast definiera CSR-aktiviteterna. Dessa synpunkter gör att vi inte finner att teorin är helt uppfylld och förkastar därför denna.

Det är vanligt att företagen mäter kvalitativt, exempelvis genom publiciteten av deras CSR-aktiviteter, om de omnämns i tidningsartiklar eller spontant blir uppringda vid frågor angående CSR. Anledningen till detta är att det är svårt att mäta CSR-aktiviteter. ABB är bra på att mäta och Lena⁶ säger att de arbetar brett med CSR-frågorna och dessa är involverade i alla aktiviteter. ABB har olika mål inom varje område som de följer upp och säkerställer kontinuerligt. Vi anser att i ett förändringsarbete är det ett viktigt hjälpmedel att mäta, registrera, stämma av och följa upp. Dessa medel kan visa avvikelser eller problem så att de upptäcks och åtgärdas i tid. Det ger också ett kvitto på att det företaget håller på med är rätt (Wiberg 2001, s. 50). Det kan vara svårt att mäta vissa CSR-aktiviteter och det gäller därför för företagen att vara kreativa för att hitta effektiva mått att mäta dessa på. Utifrån ovanstående resonemang bekräftas teorin samt även besluts- och kontrollprocessen i ”The feedback loop” mellan sju och fem, som betonar att korrigerande åtgärder ska vidtas så det faktiska utfallet överensstämmer med det planerade.

Majoriteten av företagen har inget utskott för CSR men framhåller chefernas roll som beslutsfattare i sammanhanget. Vi förkastar teorin för detta steg och vill framhålla att ett utskott kan vara ett effektivt hjälpmedel och har starka kopplingar till ”The feedback loop” i besluts- och kontrollprocessen, mellan steg sju och två, för att kunna hitta bättre och effektivare sätt att utöva CSR på.

Samtliga av konsultbolagen erbjuder tjänsten att få ihop miljö, socialt ansvars-tagande och vinst att gå ihop till en kort och långsiktig strategi och handlingsplan. Frågan är om konsultbolagen kan identifiera och ha tillräcklig insikt i företagen för att kunna hjälpa dem effektivt med detta. Vi bekräftar att konsulterna kan tillfredsställa behoven men ifrågasätter deras kompetens inom området. Majoriteten av konsultbolagen beskriver att efter integreringen av CSR i företag påverkas deras värderingar, visioner och riktlinjer. En respondent säger att de uppnår en förändring i de områden de faktiskt kan påverka, exempelvis har

⁶Westerholm, Lena från ABB. Telefonintervju, 2010-11-29.

företag redan grundläggande värderingar men de hjälper dem att definiera och tydliggöra dessa i relation till CSR. I ett nytt bolag kan förändring ske i vissa delar då man vill få in CSR mer långsiktigt i organisationen. Detta kan ske genom att kartlägga luckor som ett första steg, vilket ofta ingår som en del i rapporteringsarbetet. I flera fall fungerar det som en katalysator för företagets fortsatta arbete och det kan innebära att företagen utvecklar riktlinjer inom områden som tidigare inte adresserats. Vi tycker inte det är tillräckligt att bara definiera och tydliggöra CSR-aktiviteter utan det är förändring som måste ske. Eftersom konsultbolagen säger att de brukar påverka värderingar, visioner och riktlinjer anser vi att det är bättre att ta in en konsult för detta uppdrag i implementeringsprocessen och bekräftar teorin.

Konsultföretagen hjälper till att identifiera företagets målsättning med CSR. Dock beskriver en av dem att de inte hjälper företag att definiera direkta mål utan att definiera mål på ett strategiskt plan, vad de vill uppnå och åstadkomma med sitt arbete. Majoriteten av konsultföretagen hjälper till att mäta och följa upp uppsatta mål. De hjälper att identifiera nyckeltal för att företagen själva ska kunna mäta resultaten, det vill säga de är inte instrumentella eller gör det operativa arbetet. Teorin bekräftas så till vida att de definierar mål på ett strategiskt plan och tillhandahåller mätverktyg och nyckeltal för att företagen själva ska kunna mäta resultaten. Vi anser dock att teorin varit starkare om konsulterna även hade tillhandahållit det operativa arbetet.

I och med att de tyngsta stegen i teorin av denna fas förkastas för företagen, det vill säga att de inte har en specifik CSR-vision och att deras värderingar, visioner och riktlinjer inte påverkats efter implementeringen av CSR, förkastar vi fas två. Det visar att företagen inte gjort någon större förändring och inte påverkats i särskilt stor utsträckning av CSR-införandet. Konsultföretagen kan erbjuda företag olika tjänster för denna fas av implementeringen. Trots att vi varit kritiska och inte tyckt tjänsterna varit optimala, bekräftar fasen för dem.

5.2.3 Tredje fasen: förändra organisationen genom kommunikation

Detta steg i implementeringsteorin kan vi bekräfta då samtliga företag använt sig av intern kommunikation för att sprida CSR-antagandena. Vi vill framhålla SPP som har medarbetaruppföljning, där en del handlar om hur bra de har uppfyllt samhällsansvaret. Detta anser vi vara ett effektivt sätt att få samtliga medarbetare engagerade inom CSR och ger ett starkt incitament till förändring.

Alla konsultfirmor förutom en erbjuder detta steg i implementeringsprocessen och hjälper företag få medarbetare att ta till sig de nya kulturella antagandena i och med implementeringen av CSR. En av dem svarade att intern kommunikation är det viktigaste arbetet för att förankra CSR med relaterade mål i organisationen. De vill förankra de strategiska ansatserna genom att översätta dem till något som betyder något för personerna i organisationen. Vi bekräftar därför att konsultbo-

lagen kan tillhandahålla denna tjänst i implementeringsprocessen så att företagsledarna kan frysa om de nya kulturella antagandena.

Vi tycker det är bra att teorin för detta steg bekräftas av båda respondentgrupper. För att komma igång med ett förändringsarbete måste hela företaget introduceras till en dialogprocess (Wiberg 2001, s. 34). Den tänkta förändringen bör upplevas som realistisk för dem som ska vara med och göra den till verklighet (Wiberg 2001, s. 24). Här vill vi framhäva att det är viktigt att företagsledarna lyssnar på medarbetarna för att göra dem engagerade för att kunna genomföra förändringen. Detta gör det möjligt att utveckla en ny organisationskultur runt CSR-värdena. Det är viktigt att företagen driver förbättringsverksamheten systematiskt framåt och engagerar medarbetare kontinuerligt för att samarbeta under hela processen (Wiberg 2001, s. 39).

Steg sex: implementering av CSR i den strategiska planen

Majoriteten av företagen har processer för att ta hand om aktiviteter som faller utanför CSR-ramen. ABB har en "hotline" där vem som helst, anonymt får meddela vad de tycker och ge åsikter. SPP har både riskhanteringssystem och bolagsrapporteringssystem. Händer något oetiskt eller något går fel för de en diskussion och stänger ner det aktuella projektet. Teorin bekräftas eftersom företag har kreativa aktiviteter för att upptäcka aktiviteter som faller utanför CSR-ramen. Denna process har starka kopplingar till "The feedback loop" mellan steg sju och fem i besluts- och kontrollprocessen som presenteras i teoriavsnittet och vi bekräftar härmed denna.

Ungefär hälften av konsultfirmorna erbjuder tjänsten att ta hand om information som faller utanför CSR-ramen. En av dem säger att de inte tillhandahåller någon whistleblower-funktion, men har agerat rådgivare till kunder i att hitta leverantörer för liknande tjänster. Vi tycker inte att konsultbolagen tillfredsställer teorin tillräckligt och väljer därför att förkasta detta steg i implementeringsprocessen för dem.

Steg sju: kommunicera CSR-åtaganden och prestationer internt och externt

Företagen använder etablerade kommunikationsmedel för att påverka sina medarbetare, vanligast är intranätet. Det primära externa kommunikationsmedlet företagen använder är hållbarhetsredovisningen. Andra exempel är att Bengt⁷ bloggar och Stina⁸ twittrar samt att hemsidor och broschyrer används. Teorin bekräftas då samtliga företag kommunicerar sitt ansvar både internt och externt. Majoriteten av konsultföretagen erbjuder tjänsten att kommunicera CSR både internt och externt, det sker till största del i form av hållbarhetsrapporter. De engagerar personal genom interna kommunikationsinsatser, såsom utbildningar eller kommunika-

⁷Mattson, Bengt från Pfizer. Platsintervju den 2010-11-16

⁸Billinger, Stina från SPP. Platsintervju den 2010-11-17.

tionskampanjer. Vi bekräftar att konsulterna kan tillfredsställa behovet hos företagen för detta steg av implementeringsprocessen på ett bra sätt.

Steg åtta: utvärdera CSR-integrerade strategier och kommunikationer

Företagen använder sig mest av dialoger för att erhålla feedback på sitt CSR-arbete. Det är bara ABB som har ett utvecklat kontrollsystem utöver detta. Det har framgått av tidigare frågor att företagen har utförliga hållbarhetsredovisningar, vilket beskrivs som en mät- och kontrollmekanism i teorin. Teorin för detta steg bekräftas till den grad att de mäter kvalitativt samt att de har hållbarhetsredovisningar. Vi vill även bekräfta teorin om besluts- och kontrollprocessen i ”The feedback loop” som går mellan steg sex och sju, vilken specifikt behandlar denna fråga för att få igenom en effektiv förändring i ett företag .

Samtliga konsultfirmor kan hjälpa kund med att utveckla och förbättra sitt CSR-arbete varav två beskrev att det sker genom hållbarhetsredovisning. Vi vill därför bekräfta att konsulterna kan erbjuda företagen tjänster för detta steg. En av dem förklarar att de arbetar med rapportering och på så sätt stöttar de företagen i uppföljningsarbetet, men inte i form av mätning eller kontroll. Vi tror det kan vara svårt för konsultbolag att hitta lämpliga kvalitativa mätmetoder för företag, medan det är enklare inom miljöområdet där det är vanligare med kvantitativ data.

Sammantaget för denna fas i implementeringsprocessen vill vi bekräfta att både företagen och konsultfirmorna uppfyller teorin. Det är endast i steg sex som konsultbolagen inte uppfyller kraven.

5.2.4 Fjärde fasen: belöning mot större ansvarstagande

Steg nio: Institutionaliserar CSR genom belönings- och sanktionssystem

Det är olika hur företagen valt att belöna eller sanktionera beteende till ett mer hållbart. Det är bara ABB som säger att de inte har ett utvecklat system för ändamålet. Både Pfizer och SPP har ett belöningsssystem där medarbetarna utvärderas och måste uppfylla vissa krav inom CSR för att belönas. IBM har en Code of Conduct som alla anställda måste återcertifiera sig för. Sköter medarbetarna inte sig, bryter mot reglerna blir de avskedade, detta gäller även hos SPP. Teorin bekräftas då majoriteten av företag har system för att styra beteenden.

Det är extra viktigt att ha ett system för att förstärka och bromsa beteenden i en organisation som man vill ska utvecklas och förändras. Detta eftersom normer i ett företag utvecklas genom erfarenheter som medarbetarna erhåller genom att handla. Får dem positiva förstärkande erfarenheter, tenderar handlingen att upprepas. Medan en negativ erfarenhet ger en bromsande respons (Wiberg 2001, s. 77). Medarbetare behöver stimulus för att utvecklas och det bygger i sin tur fram den eftersträvade kulturen. Här är medvetet ledarskap en viktig komponent. För att kunna bygga upp en ny företagskultur behöver medarbetarna stimuleras till handlingar av ett slag som inte funnits tidigare. Ledarskapet ska tillhandahålla

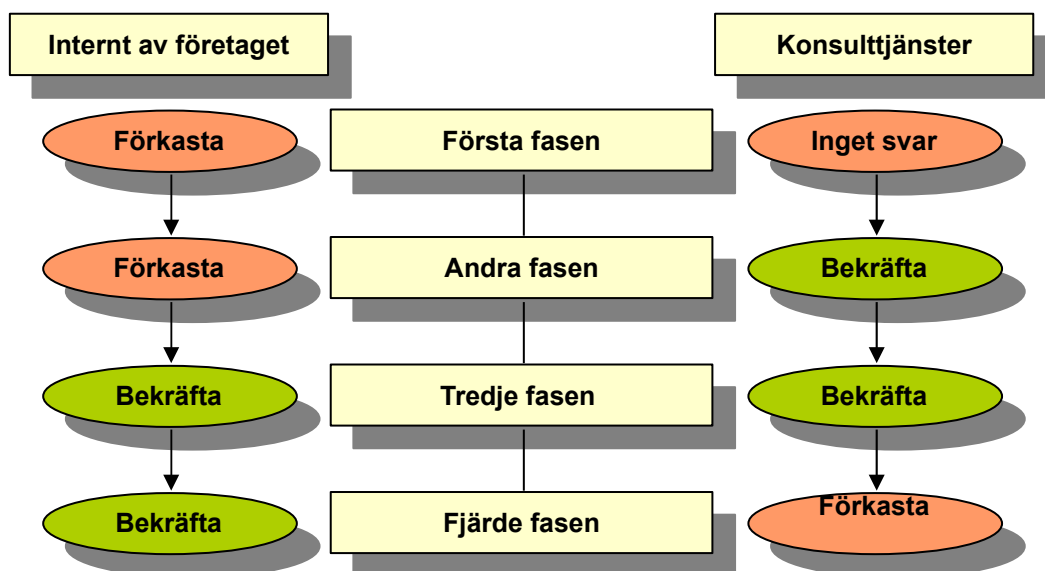
vägledning och återkoppling i form av förstärkningar av handlingar som ligger i linje med kulturen (Wiberg 2001, s. 85-86). Vi tycker att företagen i vår undersökning uppvisar exempel på hur detta kan gå till. Detta är ett viktigt steg och vi tycker det är bristfälligt att inte samtliga företag har utvecklade system för detta.

Majoriteten av konsultbolagen hjälper inte företag införa belönings- och sanktionssystem för att styra beteenden till ett mer hållbart.

Fas fyra kan härmed bekräftas för företagen och förkastas för konsultbolagen.

5.3 Sammanfattande analys av empiri och teoriprovning

Vi kan utifrån figur 5 nedan konstatera att varken företagen eller konsultbolagen går igenom eller kan erbjuda alla faser i implementeringsprocessen av CSR. Vi ska här belysa de förkastade delarna närmare med beaktande av vårt nyckelord förändring.



Figur 5. Analys av implementeringsprocessen av CSR. Källa: Egen bearbetning.

Att företagen i den första fasen inte upplevt några hinder för implementering av CSR tror vi beror på, dels att CSR inte är något nytt då lagstiftning med mera successivt blivit hårdare men också att det inte gjort någon stor förändring. Vi har inte ställt frågorna angående den första fasen till konsultbolagen vilket försvårar jämförelsen. Detta ställningstagande gjorde vi på grund av att de första konsultbolagen vi kontaktade tyckte det var en svår fråga och kunde inte svara. Vi tolkar detta som att de inte erbjuder tjänsten. Det kan bero på att de inte anser att det finns motstånd till implementering av CSR i företag, vilket vår undersökning även visade. De kan också ha svårt att tolka motståndet företagen kan uppleva eftersom konsulten inte är en del av företagen.

Andra fasen för företagen blev inte heller bekräftat då de flesta inte hade någon specifik CSR-vision för sitt arbete. Detta ser vi mycket allvarligt på då man vill uppnå en förändring i ett företag. Eftersom det inte varit någon stor förändring i första fasen tror vi det avspeglar sig i denna fas. Konsultfirmorna erbjuder företag att formulera en CSR-vision och styra dem åt rätt håll. Dock hjälper de inte företagen att omdefiniera affärsstrategin. Vi kan se problem i att konsultföretagen inte hjälper dem omdefiniera affärsstrategin då den bör sträva i samma riktning som CSR-visionen.

Tredje fasen tillfredsställer både företagen och konsultbolagen på ett bra sätt. Företagen har följt alla steg och blivit godkända. Konsultbolagen blev förkastade i steg sex eftersom bara hälften av konsultfirmorna erbjuder tjänsten att ta hand om information som faller utanför CSR-ramen. Detta beror troligtvis på att de lämnar ansvaret till företagen. En av konsulterna sa även att de agerat som rådgivare, vilket styrker vårt antagande om att företag som använder sig av konsulter får ta ansvar för detta själva.

Majoriteten av företagen har belönings- och sanktionssystem för att styra beteenden i verksamheterna. Detta ser vi mycket positivt på för att effektivt kunna förändra beteenden i företagen till ett mer hållbart. Majoriteten av konsultbolagen hjälper inte företag införa belönings- och sanktionssystem för att styra beteenden till ett mer hållbart. Vi tolkar detta som att konsulterna lämnar företagen att sköta det själva.

6. Företagens misslyckade förändringsarbete och konsulternas bristande helhetssyn

Problemformuleringen för arbetet har varit: skiljer sig implementeringsprocessen åt om den utförts internt av företaget eller av konsulter? Vi har inte lyckats svara på frågan eftersom vi inte fått tag på de önskade respondenterna då ämnet varit känsligt att undersöka. Vi har fått ändra urvalsgrupp till att använda konsultbolagen istället för företag som har implementerat CSR genomfört av konsulter. Därför har vi omformulerat problemformuleringen till: *går företag som implementerat CSR internt igenom implementeringsprocessens faser, och kan konsultbolagen tillfredsställa faserna i form av tjänster i denna process?*

Vårt syfte med uppsatsen var att kartlägga genomförandet av implementeringsprocessen i företag. Detta för att undersöka skillnaden beroende på om det är intern personal som utför implementeringen eller konsulter. Detta för att kunna identifiera om förändring till ett större socialt ansvarstagande åstadkommit. Här är förändring den viktigaste faktorn för att förbättra arbetet, öka sitt ansvarstagande och på så sätt uppnå ett mer hållbart samhälle. Saknas förändring efter implementeringen blir CSR ett effektlöst och meningslöst arbete. Syftet har vi delvis svarat på genom att vi kartlagt implementeringsprocessens faser och steg utifrån företag som infört CSR internt. Skillnaden är att vi jämfört detta med hur konsultbolag kan erbjuda tjänster utifrån dessa faser och steg. Detta har vi gjort för att kunna ta reda på om de har uppnått förändring i och med införandet av CSR i verksamheterna och om konsultbolagen förändrar företag då de utför tjänster åt företagen.

Den första skillnaden i processen är i fas ett. Där blev företagen förkastade eftersom de inte upplevt några hinder för implementering av CSR, på grund av att de inte gjort några stora förändringar. Konsultbolagen blev förkastade på grund av att de inte erbjuder tjänsten. Den andra skillnaden finner vi i fas två. Företagen blev förkastade då de inte formulerat en specifik CSR-vision för sitt arbete medan vi konstaterade att konsultbolagen däremot erbjuder företag att formulera en CSR-vision och styra dem åt rätt håll. Vi tolkar detta som att konsultbolagen kan tillfredsställa denna fas av implementeringen på ett bättre sätt än om företag inför CSR internt av företaget. Detta är en viktig del i förändringsarbetet för att kunna styra ett företag mot ett hållbarare agerande. Tredje skillnaden hittar vi i tredje fasen där företagen blivit godkända i alla steg. Konsulterna blev godkända för hela fasen men blev förkastade i steg sex eftersom bara hälften av konsultfirmorna erbjuder tjänsten att ta hand om information som faller utanför CSR-ramen. Anledningen till det är troligtvis att de lämnar ansvaret till företagen att sköta detta själva. Detta tolkar vi som att företagen som implementerar CSR internt är bättre på att ta hand om information som faller utanför CSR-ramen och dem som använder sig av konsulter måste upprätta ett system för det själva. Det säger inte

så mycket om förändring i företagen men det kan vara en viktig funktion för att utveckla och justera CSR-arbetet i rätt riktning. Fjärde fasen skiljer sig också, där har företagen belönings- och sanktionssystem för att styra beteenden i verksamheterna medan konsultbolagen inte kan hjälpa företag med detta som en tjänst. Det är viktigt att ha ett system för att styra beteende för att kunna få igenom en förändring till ett mer hållbart agerande. Eftersom konsultbolagen inte erbjuder tjänster för ändamålet tolkar vi det som att konsulterna låter företagen sköta denna del själva. Därför drar vi slutsatsen att intern implementering är bättre i den sista fasen av implementeringsprocessen för att förändra beteenden till ett mer hållbart.

Vi kan utifrån ovanstående resonemang konstatera att vi kan svara på vår nya frågeställning och uppfylla vårt syfte med uppsatsen. Varken företagen eller konsultbolagen går igenom eller kan erbjuda tjänster för alla faser i implementeringsprocessen av CSR. De första två faserna företagen blev förkastade i beror på att de inte gjort några förändringar när de implementerat CSR. Konsultbolagen blev förkastade i de första och sista faserna då de inte kan erbjuda tjänster för dessa delar. Detta tolkar vi som att de misslyckas med att se helheten och kan inte erbjuda viktiga delar för att hjälpa företag implementera CSR på ett fulländat sätt, utan låter företagen själva ta hand om dessa faser.

7. Använda källor

7.1 Litteraturförteckning

Andersson, Sten. (1979). *Positivism kontra hermeneutik*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn. (2008). *Företagsekonomisk metodlära*. Malmö: Studentlitteratur.

Bodwell, Charles & Waddock, Sandra. (2004). Managing responsibility: what can be learned from the quality movement? *California Management Review*, vol. 47, no 1, pp. 25-37.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Burke, Lee & Jeanne, M. Logsdon. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, vol 29, no. 4, pp. 495-502.

Drury, Colin. (2004). *Management and cost accounting*. London: Cengage Learning Emea.

Falck, Oliver & Heblich, Stephan. (2007). Corporate social responsibility: doing well by doing good. University of Passau. *Business Horizons*, vol. 50, no. 3, pp. 247-254.

Freeman, R. Edward & Liedtka, Jeanna. (1991). Corporate social responsibility: a critical approach. *Business Horizons*, 1991 July-August.

Friedman, Milton. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 September.

Gable, Julie. (2007). Eight tips for working with a consultant. *The Information Management Journal*, 2007/7-8.

GEVA, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice. *Business and Society Review*, vol. 113, no 1, pp 1-41.

Grankvist, Per. (2009). *CSR i praktiken*. Malmö: Liber.

Gravesten, Inger. (2002). *Fitnessövningar och husförhör: om förbättringsprocesser i företag*. Diss., Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen.

- Halvorsen, Knut. (2009). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, Harold. (2005). How to choose a consultant. *Engineering Management Journal*, vol. 6, Dec. 2004-Jan. 2005.
- Maon, Francois & Lindgreen, Adam, Swaen, Valérie. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, vol 87, pp. 71-89.
- Meadows, Donella H. (1991). *The global citizen: coauthor of the limits to growth*. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Westermarck, Christer. (1999). *Miljöredovisning kommunikation av etik, vision och ekonomi*. Göteborg: Tholin & Larssons förlag.
- Wiberg, Lars. (2001). *Visionen: ett ledningsinstrument i lärsamhället*. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Perchthold, Gordon & Sutton, Jenny. (2010). The consultant conundrum. *Industrial Engineer*, 2010/8.
- Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I. (2001). *Att veta men inte göra*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Schaffer Robert H. (2010). Mistakes leaders keep making: how to overcome deep-seated obstacles to change. *Harvard Business Review*, 2010/9.
- Sprinkle, Geoffrey B. & Maines, Laureen A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, vol. 53, no.5, s. 445-453.
- Székely, Francisco & Knirsch, Marianna. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance. ESMT European School of Management and Technology, Berlin. *European Management Journal*, vol 23, no. 6, pp. 628-647.
- Åsberg, Rodney. (2001). Det finns inga kvalitativa metoder- och inga kvantitativa heller för den delen. Det kvalitativa-Kvantitativa argumentets missvisande retorik. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, nr 4, ss. 270-292. Göteborgs Universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik.

7.3 Internetkällor

Naturskyddsföreningen (senast uppdaterad 2009-06-04). *Klimat & energi*.
<http://www.naturskyddsforeningen.se/natur-och-miljo/klimat/klimatforandringar>
(Hämtad 2010-11-16)

Naturskyddsföreningen (senast uppdaterad 2010-11-10). *Hav & fiske*.
<http://www.naturskyddsforeningen.se/natur-och-miljo/hav-och-fiske/fiske-i-syd/hon-arbetar-for-varldens-hav> (Hämtad 2010-11-16)

Naturskyddsföreningen (senast uppdaterad 2011-01-03). *Skog*.
<http://www.naturskyddsforeningen.se/natur-och-miljo/skog/tropisk-skog> (Hämtad 2010-11-16)

Naturskyddsföreningen (senast uppdaterad 2009-04-14). *Miljögifter*.
<http://www.naturskyddsforeningen.se/natur-och-miljo/miljogifter/vart-arbete>
(Hämtad 2010-11-16)

Naturskyddsföreningen (senast uppdaterad 2009-04-01). *Rapporter*.
<http://www.naturskyddsforeningen.se/om-oss/rapporter/handla-miljovanligt>
(Hämtad 2010-11-22)

Svenska Dagbladet (publicerad 2008-11-13). *Världens befolkning växer och klyftorna ökar*.
http://www.svd.se/naringsliv/varlden/varldens-befolkning-vaxer-klyftorna-okar_2038363.svd (Hämtad 2010-11-16)

Naturskyddsföreningen (senast uppdaterad 2010-11-22). *Biologisk mångfald*.
<http://www.naturskyddsforeningen.se/natur-och-miljo/biologisk-mangfald/vart-grona-guld> (Hämtad 2010-11-16)

CSR Sweden (Uppgifter saknas). *Tips*.
<http://www.csrsweden.se/se/tips> (Hämtad 2010-10-12)

Nationalencyklopedin (senast uppdaterad 2011), *Konsult*.
<http://www04.sub.su.se:2057/sok/konsult?type=NE> (Hämtad 2011-01-04)

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1: de nio stegen i implementeringsprocessen av CSR

Steg ett: öka medvetenheten om CSR

Utveckling och integrering av en CSR-vision börjar ofta med en evolution. Ledningen ändrar uppfattning om verksamheten och miljön företaget verkar i. Förändringen kan karakteriseras som reaktiv, ett resultat från påfrestningar utifrån exempelvis media eller protester i samhället. Förändringen kan också karakteriseras som proaktiv, genom att personliga värderingar inom organisationer vinner ökad vikt (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 78).

Steg två: bedömning av verksamhetens mening i ett samhälleligt sammanhang

Här är det viktigt att lyfta fram och analysera företagets normer och värderingar, vilka har en viktig roll i arbetet för att kunna bedriva proaktiv CSR. CSR-programmet måste anpassas till verksamhetens värderingar, normer och organisationens uppdrag, eftersom dessa leder beteenden och beslut inom organisationen. Det krävs förståelse av organisationens vision och värderingar samt deras relation till organisationens utförande av kärnverksamhet. Genom att formulera värderingar och bädda in dem i förvaltningen, förstärks beteenden som gynnar företaget och i sin tur stärker institutionens värderingar. Företaget måste skapa nya normer och värderingar i förhållande till CSR (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 78). Organisationens primära mål är att förstå och tillfredsställa intressenternas ständigt föränderliga mål, värderingar, krav och förväntningar. De måste bli ett värderingsstyrt företag (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 79).

Steg tre: etablera en vision och en arbetsdefinition av CSR

Nu kan företaget utforma en gemensam mening för CSR. Denna främjar en vision med socialt ansvar som inkluderar intressenternas förväntningar samt är förenlig med organisationens långsiktiga strategiska mål. Detta är väsentligt om verksamheten och intressenterna ska kunna sträva efter samma mål (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 79).

Steg fyra: utvärdera dagens CSR status

Genom att redovisa nuvarande metoder för CSR identifieras organisatoriska egenskaper som rör tre nyckelaspekter:

- Det sociala
- Miljö dimensioner och effekter av organisatoriska aktiviteter
- Företagsengagemang för hållbar utveckling

Benchmarking kring CSR är ett effektivt verktyg för att identifiera konkurrensfördelar eller olämplig CSR-verksamhet (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 80).

Steg fem: utveckla en CSR-integrerad strategisk plan

Många organisationer har problem att få ihop de miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekterna i deras kort- och långsiktiga strategi och handlingsplan. Första steget är att översätta värderingar, visioner eller politiska uttalanden till åtaganden, förväntningar och riktlinjer. Målsättningen formas tillsammans med utvecklingen av mål och måluppfyllelse (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 80). Ett annat sätt är att utse ett utskott som ansvarar för CSR-genomförandet (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 81).

Steg sex: implementering av CSR i den strategiska planen

Ledningen bestämmer CSR-riktningen och strategin, medan mellancheferna och medarbetarna genomför det i verkligheten. Kommunikation mellan medarbetare och ledning är viktigt eftersom medarbetarna är verksamhetens ansikte utåt, det är dem som får ny information och är källor till nya idéer. Det är viktigt att de förstår bakgrunden till organisationens strategi, metod, mål, eventuella ändringar och konsekvenser i och med implementeringen av CSR. Medarbetarna ska känna sig inkluderade och få en känsla av delaktighet och stolthet av organisationens CSR-aktiviteter (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 81). De aktiviteter som faller utanför CSR-ramen måste upptäckas tidigt då de kan förstöra företagets anseende. Det måste finnas mekanismer och processer för att tidigt upptäcka och lösa sådana problematiska aktiviteter (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 82).

Steg sju: kommunicera CSR-åtaganden och prestationer

Intern kommunikation angående förändringar, framsteg och klargöranden av eventuella missuppfattningar ökar medvetenheten om CSR inom företaget. Detta kan göras genom exempelvis möten, rapporter och utbildningar. Här kommuniceras framgången av CSR-programmet i syfte att förankra CSR-visionen i de dagliga aktiviteterna. Den externa kommunikationen ställer högre krav på detaljerad information och behandlar de sociala och miljömässiga effekterna för verksamheten (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 82).

Steg åtta: utvärdera CSR-integrerade strategier och kommunikationer

För att kunna förbättra ett CSR-program bör utvärderingar grundas på mätning, kontroll och rapportering. Detta för att bestämma vad som fungerar bra, varför och hur man säkerställer att det kommer fortlöpa samt vad som inte fungerar bra och varför. Utforska hinder till framgång och komma på sätt att övervinna dem. (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 83).

Steg nio: institutionalisera CSR

CSR-aktiviteterna måste institutionaliseras i organisationen för att anses som en del av kulturen. CSR måste antas som en långsiktig strategi och beslutsfattande guide i företaget för att lyckas. Att utforma belönings- och sanktionssystem för uppnådda resultat ger mäktiga och symboliska indikationer på engagemang (Maon & Lindgreen, Swaen 2009, s. 83).

8.2 Bilaga 2: information om respondenterna

Företag: Pfizer
Namn: Bengt Mattson
Befattning: Chef för miljö och CSR för Pfizer Sverige
Intervjuform: Platsintervju den 2010-11-16

Företag: SPP
Namn: Stina Billinger
Befattning: Samhällsansvarsstrateg
Intervjuform: Platsintervju den 2010-11-17

Företag: IBM
Namn: Jolanda van Rooijen
Befattning: Nordens CSR-chef
Intervjuform: Platsintervju den 2010-11-24

Företag: ABB
Namn: Lena Westerholm
Befattning: Hållbarhetschef
Intervjuform: Telefonintervju den 2010-11-29

Företag: Anonymt konsultbolag
Intervjuform: Enkätformulär den 2010-11-19

Företag: Halvarsson & Halvarsson
Namn: Carina Silberg
Intervjuform: Telefonintervju den 2010-11-22

Företag: Canea Consulting Group
Namn: Anneli Nilsson
Intervjuform: Enkätformulär den 2010-11-24

Företag: Futerra Sustainability Communication
Namn: Victoria Olausson
Intervjuform: Enkätformulär den 2010-11-24

Företag: Anonymt konsultbolag
Intervjuform: Enkätformulär den 2010-11-25

Företag: Anonymt konsultbolag
Intervjuform: Enkätformulär den 2010-11-29

Företag: KPMG
Namn: Daniel Oppenheim
Intervjuform: Enkätundersökning den 2010-12-01

8.3 Bilaga 3: intervjufrågor till företagen

Första fasen: öka företagsledningens medvetenhet om sitt sociala ansvar

Upplevde ni några komplikationer i processen inför den kommande utmaningen att implementera CSR? Exempelvis hot mot stabiliteten, rädsla för förändring, olämpligt för organisationen eller att organisationen förlorar sitt kärnvärde i och med CSR-implementeringen.

Steg ett: öka medvetenheten om CSR

Varifrån skapades behovet för CSR? Var det påfrestningar utifrån (reaktiva) eller var det personliga värderingar (proaktiva) som utlöste förändringen?

Andra fasen: formulera en CSR-vision och företagsmål

Vad har vi för CSR-vision och hur syns dessa i företagets mål?

Steg två: bedömning av verksamhetens mening i ett samhällsligt sammanhang

Beskriv hur det gått att utforma CSR i relation till organisationens normer, värderingar och mål?

Känner ni att ni är ett målstyrt eller värderingsstyrt företag?

Har era intressenters krav och förväntningar påverkat era mål och värderingar för ert CSR-arbete?

Vilka är de väsentligaste?

Steg tre: etablera en vision och arbetsdefinition för CSR

Har era intressenters förväntningar påverkat ert långsiktiga strategiska mål? På vilket sätt?

Steg fyra: utvärdera dagens CSR-status

Vilka aspekter inom CSR arbetar ni för och redovisar inom följande områden:

- Det sociala?
- Miljödimensioner och effekter av organisatoriska aktiviteter?
- Företagsengagemang för hållbar utveckling?

Har ni använt er av benchmarking inom CSR? Vilka inom er bransch anser ni vara bäst inom CSR?

Vart i förhållande till de bästa befinner ni er?

Steg fem: utveckla en CSR-integrerad strategisk plan

Hur har det gått att få miljö, socialt ansvarstagande och vinst att gå ihop till en långsiktig strategi och handlingsplan?

Hur har ni integrerat CSR i er verksamhet, har det påverkat era värderingar, visioner och riktlinjer i företaget?

Vad har ni för målsättning med era CSR-aktiviteter och hur mäter ni dessa samt hur följer upp dem? Har ni något utskott som ansvarar för CSR-genomförandet?

Tredje fasen: förändra organisationens beteende

Hur gjorde ni för att få alla i organisationen att ta till sig de nya kulturella antagandena?

Steg sex: implementering av CSR i den strategiska planen

Vad gör ni åt de aktiviteter som faller utanför CSR-ramen? Har ni mekanismer och processer för att upptäcka, rapportera aktiviteter som faller utanför ramen?

Steg sju: kommunicera CSR-åtaganden och prestationer

Hur kommunicerar ni CSR-åtaganden och prestationer internt?

Hur kommunicerar ni ut era åtaganden och prestationer till omgivningen?

Steg åtta: utvärdera CSR-integrerade strategier och kommunikationer

Hur och vad görs för att utveckla och förbättra ert CSR-arbete? (Genom mätning, kontroll och rapportering samt vad som fungerar bra eller mindre bra).

Fjärde fasen: förankra förändringen

Steg nio: institutionalisera CSR

Har ni något belönings- eller sanktionssystem för ert CSR-arbete för uppnådda resultat?

8.5 Bilaga 4: enkätfrågor till konsultbolagen

Andra fasen: formulera en CSR-vision och företagsmål

Hjälper ni företag formulera en CSR-vision och styra dem åt "rätt" håll?

JA	Antal dagar	NEJ

Steg två: bedömning av verksamhetens mening i ett samhälleligt sammanhang

Hjälper ni företag att utforma CSR i relation till organisationens normer, värderingar och mål?

JA	Antal dagar	NEJ

Steg tre: etablera en vision och arbetsdefinition för CSR

Hjälper ni företag att integrera intressenters förväntningar i deras långsiktiga strategiska mål?

JA	Antal dagar	NEJ

Steg fyra: utvärdera dagens CSR-status

Hjälper ni företag att upprätta hållbarhetsredovisningar inom CSR?

JA	Antal dagar	NEJ

Hjälper ni företag med benchmarking?

JA	Antal dagar	NEJ

Steg fem: utveckla en CSR-integrerad strategisk plan

Hjälper ni företag att få ihop miljö, socialt ansvarstagande och vinst att gå ihop till en långsiktig strategi och handlingsplan?

JA	Antal dagar	NEJ

Efter integrering av CSR i företag, brukar det påverka deras värderingar, visioner och riktlinjer?

JA	Antal dagar	NEJ

Hjälper ni företag att identifiera dess målsättning med CSR?

JA	Antal dagar	NEJ

Hjälper dem mäta och följa upp målen?

JA	Antal dagar	NEJ

Tredje fasen: förändra organisationens beteende

Hjälper ni företag att få alla i organisationen att ta till sig de nya kulturella antagandena?

JA	Antal dagar	NEJ

Steg sex: implementering av CSR i den strategiska planen

Hjälper ni företag att ta hand om aktiviteter som faller utanför CSR-ramen?
Exempelvis införa mekanismer och processer för att upptäcka, rapportera aktiviteter som faller utanför ramen?

JA	Antal dagar	NEJ

Steg sju: kommunicera CSR-åtaganden och prestationer

Hjälper ni företag kommunicera CSR-åtaganden och prestationer internt?

JA	Antal dagar	NEJ

Hjälper ni företag kommunicerar åtaganden och prestationer till omgivningen?

JA	Antal dagar	NEJ

Steg åtta: utvärdera CSR-integrerade strategier och kommunikationer

Hjälper ni företag att utveckla och förbättra deras CSR-arbete? (Genom mätning, kontroll och rapportering samt vad som fungerar bra eller mindre bra).

JA	Antal dagar	NEJ

Fjärde fasen: förankra förändringen

Steg nio: institutionalisera CSR

Hjälper ni företag införa belönings- eller sanktionssystem för att styra beteenden till ett mer hållbart?

JA	Antal dagar	NEJ

Stockholm University School of Business
106 91 Stockholm
Telephone: +46 (0)8 16 20 00
www.fek.su.se

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**