



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

VT17

Styrsystemens roll i implementeringen av CSR-strategi

- En komparativ flerfallsstudie av stora svenska företag i tillverkningsindustrin

Författare:

Nilsson, Erik

Söderström, Christofer

Vulovic, Adam

Handledare:

Peter W. Jönsson

Förord

Vi vill börja med att tacka alla de personer som gjort detta kandidatexamensarbete i redovisning vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet möjligt. Vi vill tacka vår handledare Peter W. Jönsson för de råd som drivit arbetet framåt och hjälpt till att förhöja studiens kunskapsbidrag.

Vi vill även passa på att tacka respondenterna från Lindab, Trelleborg och Alfa Laval för deras bidrag till det empiriska materialet, tid samt trevliga och professionella bemötande. Utan er hade det inte varit möjligt att ge en inblick i hur stora företag praktiskt arbetar med styrning i CSR-arbetet.

Lund, 29 maj 2017

Erik Nilsson

Christofer Söderström

Adam Vulovic

Sammanfattning

Titel: Styrsystemens roll i implementeringen av CSR-strategi

- En komparativ flerfallsstudie av stora svenska företag i tillverkningsindustrin

Seminariedatum: 2017-06-02

Ämne/kurs: FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Erik Nilsson, Christofer Söderström, Adam Vulovic

Handledare: Peter W. Jönsson

Fem nyckelord: CSR, Styrsystem, Ekonomistyrning, Strategi, Levers of Control

Syfte: Studiens syfte är att beskriva och analysera hur stora svenska företag i tillverkningsindustrin använder sig av styrssystem för att implementera CSR-strategi.

Metod: En komparativ forskningsdesign som bygger på en kvalitativ flerfallsstudie innefattande tre stycken företag har valts för att uppfylla studiens syfte. Datainsamlingen har främst skett via semistrukturerade intervjuer.

Teoretiska perspektiv: Studiens teoretiska referensram bygger på Simons ramverk "Levers of Control". Ramverket innefattar användningen av värdeskapande, gränsskapande, diagnostiserande och interaktiva styrssystem för implementering av strategi.

Empiri: Studien beskriver och analyserar hur tre stycken stora svenska företag verksamma inom tillverkningsindustrin använder styrssystem för att implementera CSR-strategi. Varje företag i studien representeras utav den chef som har ansvar för CSR.

Resultat: Studiens slutsatser innefattar att företagen tillämpar användning av värdeskapande, gränsskapande och diagnostiserande styrssystem för implementering av CSR-strategi. Studien finner även att det finns en avsaknad beträffande användning av interaktiva styrssystem för att kunna utveckla och förändra den CSR-strategi som implementeras. Vi finner dock att de icke-finansiella prestationsmätningssystem är de mest lämpliga styrsystemen att använda både diagnostiserande och interaktivt för att hela Simons ramverk "Levers of Control" ska kunna bli relevant för konceptet CSR.

Abstract

Title: The role of management control systems in the implementation of CSR-strategy
- A comparative case study of large Swedish companies in the manufacturing industry

Seminar date: 2017-06-02

Course: FEKH69, Degree Project Undergraduate level,
Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS

Authors: Erik Nilsson, Christofer Söderström, Adam Vulovic

Advisor: Peter W. Jönsson

Key words: CSR, Management control systems, Management control, Strategy, Levers of Control

Purpose: The purpose of this study is to describe and analyse how large Swedish companies in the manufacturing industry use management control systems to implement CSR-strategy.

Methodology: A comparative research design which is built on a qualitative case study comprising three companies has been chosen to fulfill the purpose of this study. Collection of data has been conducted through semi-structured interviews.

Theoretical perspectives: The theoretical framework of this study is based on Simons (1995) framework "Levers of Control". The framework includes the use of belief systems, boundary systems, diagnostic control systems and interactive control systems in order to implement CSR-strategy.

Empirical foundation: The study describes and analyses how three large Swedish companies active in the manufacturing industry use management control systems to implement CSR-strategy. Each company in the study is represented by the manager responsible for CSR.

Conclusions: The study's conclusions include that companies use belief systems, boundary systems and diagnostic control systems to implement CSR-strategy. The study also concludes that there is a lack of interactive use of management control systems in order to develop and change the CSR-strategy which is being implemented. However, we find that non-financial performance measurement systems are the most appropriate management control systems to use both diagnostically and interactively to enable the entire Simons framework "Levers of Control" to be relevant for the CSR concept.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syfte och forskningsfråga	11
2. Metod	12
2.1 Val av forskningsdesign	12
2.2 Urval	12
2.3 Datainsamling	14
2.3.1 Primärdata.....	14
2.3.2 Sekundärdata.....	16
2.4 Val av teoretisk perspektiv	16
3. Teoretisk referensram	18
3.1 Översikt Simons “Levers of Control”	18
3.2 Värdeskapande styrsystem	19
3.2.1 Kommunikationsvägar	20
3.2.2 Ledningens involvering.....	20
3.2.3 Skapa förståelse.....	21
3.3 Gränsskapande styrsystem	21
3.3.1 Strategiska begränsningar	22
3.3.2 Uppförandebegränsningar	23
3.4 Diagnostiserande styrsystem	24
3.4.1 Mätindikatorer	24
3.4.2 Förutbestämda mål	25
3.4.3 Korrigering vid avvikelser	26
3.4.4 Belöningssystem.....	26
3.4.5 Kontroll av data	27
3.5 Interaktiva styrsystem	27
3.5.1 Interaktiva styrsystemens egenskaper.....	28
3.5.2 Villkor för interaktiva styrsystem	30
3.5.3 Belöningssystem.....	30
3.5.4 Strategiformulering	30
3.6 Balans mellan styrsystemen	31
3.7 Kritik mot Simons ramverk	32
4. Empiri	33
4.1 Lindab AB	33
4.1.1 Översikt.....	33
4.1.2 Värdeskapande styrsystem	33
4.1.3 Gränsskapande styrsystem	36
4.1.4 Diagnostiserande styrsystem	38
4.1.5 Interaktiva styrsystem	40
4.2 Trelleborg AB	41
4.2.1 Översikt.....	41
4.2.2 Värdeskapande styrsystem	42
4.2.3 Gränsskapande styrsystem.....	44
4.2.4 Diagnostiserande styrsystem	46
4.2.5 Interaktiva styrsystem	49
4.3 Alfa Laval AB	51
4.3.1 Översikt.....	51

4.3.2	Värdeskapande styrsystem	51
4.3.3	Gränskapande styrsystem	52
4.3.4	Diagnostiserande styrsystem	54
4.3.5	Interaktiva styrsystem	57
4.4	Sammanfattning av empiri	58
5.	Analys	60
5.1	Värdeskapande styrsystem	60
5.1.1	Kommunikationsvägar	61
5.1.2	Ledningens involvering	62
5.1.3	Skapa förståelse	62
5.2	Gränskapande styrsystem	63
5.2.1	Strategiska begränsningar	64
5.2.2	Uppförandebegränsningar	64
5.3	Diagnostiserande styrsystem	65
5.3.1	Mätindikatorer	66
5.3.2	Förutbestämda mål	67
5.3.3	Korrigerig vid avvikelser	68
5.3.4	Belöningsystem	68
5.3.5	Kontroll av data	69
5.4	Interaktiva styrsystem	69
5.4.1	Interaktiva styrsystemens egenskaper	69
5.4.2	Villkor för interaktiva styrsystem	71
5.4.3	Belöningsystem	73
5.4.4	Strategiformulering	73
5.5	Balans mellan styrsystemen	73
6.	Slutsatser och diskussion	76
6.1	Slutsatser och diskussion	76
6.2	Studiens validitet	79
6.3	Studiens reliabilitet	80
6.4	Förslag till fortsatt forskning	81
7.	Referenser	82
7.1	Bilagor	88

1. Inledning

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till studien tillsammans med en problemdiskussion. Det inledande kapitlet ger en inblick i studiens aktualitet och relevans. Bakgrund och problemdiskussion mynnar sedan ut i ett syfte som ämnas att besvaras genom den formulerade forskningsfrågan.

1.1 Bakgrund

2017 är året då regeringens förslag om obligatorisk hållbarhetsrapportering för företag med viss storlek blir verklighet (Regeringen, 2016). Förslaget är tänkt att ge ökad insyn i företagets hållbarhetsarbete samtidigt som det också ska möjliggöra att olika redovisningsanvändare har mer information vid sitt beslutsfattande. Ministrarna Damberg och Johansson (2016) menar att företagen spelar en avgörande roll i att bidra till ett hållbart samhälle. Dessutom lyfter de fram att förslaget går längre än det EU-direktiv som ligger till grund för kravet. Hållbar utveckling har länge varit ett begrepp som flitigt använts i samhällsdebatten, men fick sitt verkliga genomslag i den banbrytande ”Brundtlandrapporten” 1987. Där definieras hållbar utveckling som: ”... en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (Brundtland, 1987, s. 41).

Gällande konceptet hållbar utveckling har det funnits olika åsikter om hur företagen ska bidra till denna utveckling. En trend inom detta område benämns Corporate Social Responsibility eller företagets samhällsansvar på svenska (hädanefter CSR). Europeiska kommissionen (2001, s. 6) definierade CSR som: ”Ett koncept där företag integrerar social och miljömässig hänsyn i sin verksamhet och i interaktion med intressenter på frivillig basis”. För konceptets vidare utveckling ses stora företag som en centralt pådrivande kraft till följd av deras betydande roll i samhället. Genom CSR-arbete försöker företagen sända en signal till sina olika intressenter i form av aktieägare, anställda, investerare, konsumenter, myndigheter och icke-statliga organisationer enligt Europeiska kommissionen (2001). Kommissionen finner att företagen förväntar sig ökad lönsamhet till följd av denna typ av frivilliga investeringar i framtiden. Ansatsen att både samhället och företagen ska tjäna på företagets CSR-aktiviteter har därav blivit en central del av CSR. Företag blir allt mer uppmärksamma på kopplingen mellan CSR och ekonomiskt värde i en ständigt föränderlig miljö som är ett resultat av den ökade globaliseringen (Europeiska kommissionen, 2001). Adams och McNicholas (2007) menar att om social och miljömässig prestation ska leda till långsiktigt värdeskapande, måste organisationer försäkra att dessa aktiviteter är fullt integrerade i företagets strategiska

processer. Företag som väljer att ansluta sig till FN:s initiativ Global Compact förväntas att aktivt integrera CSR-dimensioner i sin strategi (FN, 2016). Fastän ett företags primära syfte är att vara vinstskapande kan de samtidigt arbeta med *“...sociala och miljömässiga mål genom att integrera CSR i affärsstrategi, styrsystem och verksamheten.”* (Europeiska kommissionen, 2001, s. 4).

Redan 2001 ansågs CSR var en angelägenhet för EU i att nå det strategiska målet som formulerades i Lissabon: *”Att bli världens mest konkurrenskraftiga och dynamiska kunskapsbaserade ekonomi, kapabel till hållbar ekonomisk tillväxt med fler och bättre jobb och större social sammanhållning”* (Europeiska kommissionen, 2001, s. 3). Ur ett svenskt perspektiv menar regeringen att svenska företag ligger i framkant inom hållbarhetsarbetet och ser ett större rapporteringskrav som ännu ett steg i utvecklingen (Damberg & Johansson, 2016). Bilden av Sverige som en ledande aktör i rapporteringen kring hållbarhetsinformation styrks även av KPMG:s (2015) undersökning inom området.

1.2 Problemdiskussion

Många företag i världen har valt att frivilligt publicera hållbarhetsrapporter. Det finns mycket redovisningsforskning inom detta område och inte minst Deegan (2002) har bidragit till en kritisk hållning mot hållbarhetsrapportering. Han menar bland annat att rapporteringen används ur ett legitimerande syfte för att dölja vissa aktiviteter. Ännu mer kritisk är Cho et al. (2015) som menar att kommunikation rörande hållbarhet och CSR är ett resultat av att organisationer utsätts för institutionella och sociala påtryckningar. Detta tvingar organisationer till hyckleri där de utvecklar vilseledande fasader. CSR har blivit en trend samtidigt som det inte är säkert att vad som rapporteras externt verkligen betyder förbättrat ansvarstagande (Anthony et al., 2014). Detta är ett problem i den mening att CSR riskerar att bli något företagen kommunicerar, medan lite är känt om de processer och styrsystem som faktiskt ligger bakom arbetet mot mer hållbart företagande. Ekonomistyrning är här relevant då det kan definieras som: *“Processen där chefer påverkar andra organisationsmedlemmar att implementera organisationens strategier”* (Anthony et al., 2014, s. 44). Företag som har mål inom området CSR bör därmed ha styrsystem på plats för att uppnå dessa mål, vilka länkas ihop genom företagets strategi (Anthony et al., 2014). Detta oavsett om organisationens mål med implementering av CSR-strategi är konkurrensfördelar, legitimitet,

påtryckningar från branschen, regelefterlevnad eller minskad resursåtgång (Schaltegger and Burritt, 2010). Oavsett vad som motiverar företagen att engagera sig i CSR-frågor kan bristen på kunskap kring styrsystemens roll i att implementera CSR-strategi bidra till skepsis mot företagens ansvarstagande, vilket givits uttryck i redovisningslitteraturen. Det kan även bidra till brist på förståelse för de system som krävs för att uppnå resultat inom området.

Bristen på kunskap är tydligt avspeglad i den begränsade litteratur som finns tillgänglig rörande CSR-strategi och ekonomistyrning. I syfte att söka svar på vilken roll styrsystem kan spela för CSR har Simons (1995) ramverk "Levers of Control" blivit en teoretisk utgångspunkt för den vetenskapliga litteraturen. Detta då ramverket beskriver hur affärsstrategi effektivt kan realiseras genom användning av fyra olika typer av styrsystem och har i vissa studier applicerats även för strategi som tar hänsyn till hållbarhet (Martyn, Sweeney & Curtis, 2016). Vägledande här är Gond et al. (2012) som utvecklade ett eget ramverk för hur styrsystem kan användas för att integrera hållbarhet i organisationens strategi. De menar att hållbarhet måste integreras i traditionella styrsystem och att styrsystemen bör användas på ett interaktivt sätt som stimulerar till utveckling mot bättre hållbarhetsresultat. Gonds et al. (2012) ramverk gav även inspiration till Arjaliés och Mundys (2013) studie som helt grundades på Simons (1995) "Levers of Control". De visade att samtliga fyra typer av Simons (1995) styrsystem var viktiga ur ett CSR-perspektiv, vilket bekräftar Simons (1995) uppfattning om att en balans mellan de olika styrsystemen är grundläggande för framgångsrikt implementering av strategi.

Det finns ett generellt gap i litteraturen gällande bristen på användningen av hela Simons (1995) ramverk för implementering av CSR-strategi. Vi ser därför Arjaliés och Mundys (2013) kvantitativa studie som en vägledande utgångspunkt, vilken utfördes i en fransk kontext där det sedan en längre tid tillbaka funnits hållbarhetsredovisningskrav. Arjaliés och Mundy (2013) menar därför att andra resultat kan förekomma om studier utförs i andra länder. Sett ur ett svenskt perspektiv har vi funnit en studie baserat på Simons (1995) ramverk av Andersson och Shen (2014). Den studien fokuserade endast på materialkrav och involverade ett fallföretag i form av ABB. Därmed anser vi att det är nödvändigt med ett bredare perspektiv innefattande flera stora svenska företag för att bidra med ökad förståelse i en svensk kontext. I Sverige står företag inom tillverkningsindustrin och transportbranschen för den största andelen utsläpp från den svenska ekonomin (SCB, 2017a). Dock anser vi att

företag inom tillverkningsindustrin är mer relevanta att studera till följd av att de sysselsätter runt dubbelt så många som transportbranschen (SCB, 2017b).

För att öka kunskapen rörande vilken roll styrsystem spelar i att implementera CSR-strategi i stora svenska företag är det intressant att studera skillnader och likheter i de styrsystem som används. Resultatet kan sedan utgöra en jämförelsegrund med andra studier inom området. Att gå djupare än enbart den externa hållbarhetsrapporteringen blir än viktigare och aktuellt nu när de obligatoriska kraven för hållbarhetsredovisning träder i kraft. Ökad kunskap inom området kan därmed bidra till minskad skepsis och ökad klarhet i hur företagens CSR-arbete bedrivs ur ett ekonomistyrningsperspektiv. Det är även intressant i bemärkelsen att resultaten kan användas för att söka förklaringar till varför svenska företag ofta uppmålas vara i framkant gällande CSR-frågor inte minst illustrerat av Damberg och Johanssons (2016) debattartikel.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Utifrån problemdiskussionen blir därmed studiens syfte att beskriva och analysera hur stora svenska företag i tillverkningsindustrin använder sig av styrsystem för att implementera CSR-strategi.

Utifrån syftet formulerades följande forskningsfråga:

Hur använder stora svenska företag i tillverkningsindustrin styrsystem för att implementera CSR-strategi?

2. Metod

I detta kapitel redovisas de metodval som ligger till grund för studiens genomförande. Dessutom presenteras studiens forskningsdesign och datainsamling. Här motiveras även de ställningstaganden som gjorts tillsammans med en redogörelse för val av den teoretiska referensramen.

2.1 Val av forskningsdesign

Utifrån syftet att beskriva och analysera hur stora företag i Sverige inom tillverkningsindustrin använder sig av styrsystem för att implementera CSR-strategi har en kvalitativ forskningsmetod valts. Den kvalitativa ansatsen möjliggör att studien bidrar med en djupare förståelse kring hur dessa företagen använder styrsystem i realiseringen av CSR-strategi jämfört med om en tvärsnittsstudie hade genomförts. En tvärsnittsstudie skulle medföra en betungande risk att studien blir alltför övergripande. Kvalitativa fallstudier inom området för ekonomistyrning och CSR-strategi har varit den vanligaste metoden både internationellt och i Sverige. Denna studie väljer att bidra med kunskap genom att tillämpa en komparativ design i form av en flerfallsstudie. Designen bygger på en jämförelse mellan två eller flera fall för att på ett sådant sätt kunna få en bättre förståelse för sociala företeelser (Bryman & Bell, 2011). På detta sätt kan särskiljande och liknande empiriska resultat analyseras utifrån vald teoretisk referensram för att kunna uppfylla studiens syfte. Samtidigt ger det större möjligheter att analysera hur väl det teoretiska ramverket går att applicera på just CSR-strategi till skillnad från om endast empiri från ett fallföretag skulle ligga till grund för denna typ av resonemang.

När det gäller just Simons (1995) ramverk har det gjorts få studier inom detta ämnesområde genom flerfallsstudier. Därmed bidrar forskningsdesignen till att ge förutsättningar för ett ökat kunskapsbidrag till skillnad från ytterligare fallstudier som behandlar ett företag i en specifik bransch. Denna studie har därför utgått från en teoretisk grund utifrån vilken en analys genomförts för att se hur väl fallföretagen förhåller sig till denna teori. Genom denna utgångspunkt har den deduktiva ansatsen valts, eftersom den innefattar att testa teoretiska förutsägelser mot det empiriska materialet (Bryman & Bell, 2011).

2.2 Urval

Den nya lagen om krav på hållbarhetsrapportering har beaktats när det kommer till valet av de stora svenska företag som ingår i flerfallsstudien. Det nya lagen berör företag av större

storlek, vilka klassificeras som stora utifrån att man uppfyller två av följande tre krav: medelantalet anställda överstiger 250, balansomslutningen överstiger 175 miljoner kronor samt omsättningen överstiger 350 miljoner kronor (FAR, 2016). Antal företag som uppfyller två av dessa tre krav och således kan klassificeras som stora i Sverige är uppskattningsvis 1600 stycken (Regeringen, 2016). Europeiska kommissionen (2001) menar att det är just stora företag som driver utvecklingen inom CSR. Med detta som bakgrund och de 1600 företagen som urvalsram genomfördes ett bekvämlighetsurval. Bekvämlighetsurval är en vanlig metod vad det gäller datainsamling inom ämnesområdet ekonomi (Bryman & Bell, 2011). Vårt urval innefattande således följande tre kriterier: (1) företaget uppfyller kraven för att klassificeras som ett stort företag, (2) företaget är verksamt inom tillverkningsindustrin, (3) företaget har sitt huvudkontor i Skåne län.

Genom dessa kriterier underlättas inte bara studiens genomförande, utan de sätter också ut en ram för urvalet som leder till ökad jämförbarhet mellan de valda företagen. Därefter applicerades kriterierna på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitets partnerföretag eftersom de innefattar några av Sveriges största företag. Utifrån detta samarbete anser vi att dessa partnerföretag är mer benägna att ställa upp på djupgående intervjuer, vilket var centralt för genomförandet av denna studie. Därefter identifierades de företag som är en del av tillverkningsindustrin med vilka vi tog mailkontakt. I mailet fanns en kort beskrivning av studiens syfte för att kunna komma i kontakt med rätt respondenter inom företagen för en intervju. Då studien berör CSR anser vi i likhet med bland annat Arjaliés och Mundy (2013) att personer med ansvar för CSR-arbetet i företagen är bäst lämpade att ge relevanta svar. Detta då studien inte enbart berör rent traditionella styrsystem, vilket troligtvis en controller har mest kunskap om. Studien innefattar även andra formella styrsystem och mer övergripande strategiska processer rörande CSR. I de fall då kontaktuppgifter fanns tillgängliga för den CSR-ansvarige skickades ett mail direkt till denna person.

Respondenter från tre företag valde att delta i studien och ställa upp på en intervju (Se tabell 1). Detta anser vi som författare utgör ett hanterbart och relevant antal fallföretag till följd av det djupgående perspektiv som krävs för att studera detaljerade styrsystem. Dessutom vidtogs åtgärder för att säkerställa att respondenterna kunde svara på intervjufrågorna genom att i mailen inkludera en översiktlig beskrivning av studiens innehåll.

Företag	Namn	Titel
Lindab AB	Paula Terne	CSR Manager
Trelleborg AB	Rosman Jahja	Vice President Corporate Social Responsibility
Alfa Laval AB	Catarina Paulson	Head of Corporate Social Responsibility

Tabell 1. Studiens respondenter.

2.3 Datainsamling

I enlighet med studiens syfte, tidigare forskning och utgångspunkt i vald teori har en komparativ flerfallsstudie genomförts där den primära datainsamlingen sker i form av kvalitativa intervjuer. Den primäradata som erhöles utifrån de kvalitativa intervjuerna med företagen kompletterades sedan med sekundärdata från årsredovisningar, policydokument och dylikt som företagen tillhandahåller på sina webbsidor. För att förstå hur företagen använder sina styrsystem i CSR-arbetet var det centralt att få tillgång till detaljerat material kring hur dessa system ser ut. Genom att tillämpa triangulering där vi använder oss både av intervjuer samt sekundärdata så kontrolleras studiens data så att studiens trovärdighet ökar (Bryman & Bell, 2011).

2.3.1 Primärdata

Primärdata för denna studie har samlats in genom intervjuer med de respondenter som namngetts i tabell 1. Genom att använda kvalitativa intervjuer erbjuds mer personliga och detaljerade svar än vid ett kvantitativt tillvägagångssätt (Bryman & Bell, 2011). I valet av intervjuform har den semistrukturerade intervjumetoden valts. Denna form av intervju ger möjligheten för respondenten att svara fritt och utvecklat och skapar även utrymme för uppföljningsfrågor (Bryman & Bell, 2011). Detta anser vi vara av yttersta vikt då styrsystemen kan vara av komplex karaktär. Då krävs förklaring och uppföljningsfrågor för att fånga hur företagets arbetssätt ser ut. Detta är något som hade varit svårt att fånga i en enkät där begränsningar rörande antal frågor samt frågornas utformning får ses som ett hinder i att skapa en djupare förståelse (Bryman & Bell, 2011).

Inför intervjuerna togs en intervjumall (Se bilaga 1) fram i vilken vi försökt att bryta ner de olika delarna i Simons (1995) ramverk i mer konkreta delar för att på sätt underlätta för respondenterna. Vid frågeformuleringen låg vikten på att försöka fånga de olika dimensionerna i det teoretiska ramverket utifrån respondentens perspektiv i enlighet med

Bryman och Bell (2011). Arbetet med intervjumallen resulterade i 25 stycken frågor som vi ansåg representera ramverket. Genom att använda samma intervjumall vid samtliga intervjuer kunde vi säkerställa en bättre jämförbarhet mellan företagen. I god tid innan intervjuerna så mailades intervjumallen till respektive respondent i syfte att ge möjlighet till förberedelse och värdefulla svar. Inför varje intervju gick vi även igenom företagets tillhandahållna dokumentation. Detta gjordes i syfte att formulera företagsspecifika följdfrågor utöver intervjumallen så att respondenten skulle förstå frågornas innebörd i förhållande till företagets verksamhet.

Initialt var vår tanke att samtliga intervjuer skulle ske personligen då det ger möjlighet att se hur respondenterna reagerar på frågorna (Bryman & Bell, 2011). Detta ställningstagande fick dock revideras och istället genomfördes telefonintervjuer med två av respondenterna för att ta hänsyn till respondenternas önskemål. En nackdel med telefonintervjuer är de tenderar att vara tidsmässigt kortare än personlig intervjuer (Bryman & Bell, 2011). Denna tidsskillnad syns även i våra intervjuer (Se tabell 2). Det har däremot inte upplevts som något problem då respondenterna gav konkreta svar på våra frågor och den personliga intervjun gav istället utrymme för mer breda resonemang och personliga exempel.

Nedan i tabell 2. presenteras en översikt av intervjuerna:

Företag	Namn	Titel	Typ av intervju	Datum	Intervjulängd
Lindab AB	Paula Terne	CSR Manager	Telefonintervju	2017-04-24	51 minuter
Trelleborg AB	Rosman Jahja	Vice President Corporate Social Responsibility	Personlig intervju	2017-05-05	81 minuter
Alfa Laval AB	Catarina Paulson	Head of Corporate Social Responsibility	Telefonintervju	2017-05-17	53 minuter

Tabell 2. Intervjuöversikt.

Samtliga intervjuer har med respondenternas godkännande spelats in. I detta har vi funnit en trygghet i intervjusituationen där vi har kunnat fokusera på vad respondenten svarar och utifrån det följa upp med relevanta frågor. Utan inspelning anser vi att det fanns en överhängande risk att gå miste om viktig information. Efter avslutad intervju genomfördes transkribering. Fördelen med transkribering är att det ger möjlighet att enkelt kunna gå tillbaka till den information som framkom vid intervjuerna (Bryman & Bell, 2011).

Följaktligen har författarna tillsammans kunnat diskutera och tolka primärdata. Vi har även kunnat sälla bort empiri som inte varit relevant för studien syfte.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata har spelat en viktig roll i denna studie. Den sekundärdata som används har återfunnits i årsredovisningar, uppförandekoder, policydokument, hållbarhetsredovisningar och liknande dokumentation på företagens webbsidor. Denna sekundärdata har sedan legat till grund för uppföljningsfrågor kring det enskilda företags CSR-arbete. Sekundärdata har även spelat en roll i att komplettera de svar som framkommit vid intervjuerna och även som validering av respondenternas svar. När det kommer till att identifiera viktiga dimensioner i Simons (1995) ramverk har empiriskt material från vetenskapliga "peer review"-artiklar spelat en central roll.

2.4 Val av teoretisk perspektiv

Grundläggande för den vetenskapliga litteraturen inom området är att i olika grad utgå från Simons (1995) ramverk "Levers of Control", vilket beskrivs kort i bakgrunden och mer utförligt i den teoretiska referensramen. Det finns flera fördelar med att använda Simons ramverk som gör att det lämpar sig väl även för denna studie. Först och främst används en definition av ekonomistyrning som är snäv i den bemärkelse att den fokuserar på formella rutiner och processer. Denna definition är i linje med studiens syfte som utgår ifrån att beskriva och analysera användningen av styrsystem i stora svenska företag inom tillverkningsindustrin. Detta då en komparativ fallstudie genomförs, vilket kräver jämförbarhet mellan fallföretagen för att kunna beskriva och analysera användningen av styrsystem. Då Simons (1995) ramverk bygger på formella styrsystem ökar det även jämförbarheten då studien inte behöver behandla tankemönster hos chefer och diffusa informella styrmedel. Det underlättar insamlingen av data från ett flertal företag och gagnar därför studiens syfte. Nackdelen med detta perspektivval är att man förbiser andra element av ett styrsystem i de mer bredare ansatserna exempelvis den utvecklade av Malmi och Brown (2008). För att göra komplexa ramverk likt Malmi och Brown (2008) rättvisa bör kvalitativa intervjuer göras mer djupgående för att finna samband och urskilja informella processer. Då det varken finns resurser eller tid för denna studie, som innefattar flera företag, att intervjua flera respondenter under längre tidsperioder har denna teori valts bort. Malmi och Brown

(2008) tittar dessutom på de verktyg som finns tillgängliga för att implementera strategier men säger lite om deras användning, vilket även är av intresse för denna studie. En annan fördel med att använda Simons ramverk är att studiens resultat på ett bättre sätt kan jämföras med de resultat som uppdagades i samband med Arjaliés och Mundys (2013) studie och även till viss del de studier som baseras på Gonds et al. (2012) ramverk. Gonds et al. (2012) ramverk valdes även det bort eftersom deras typologi inte involverar alla Simons (1995) styrsystem. Dessutom kräver den mer djupgående intervjuer då den innefattar teknisk, organisatorisk och kognitiv integrering. Vi anser därmed att Simons (1995) "Levers of Control" är lämpat att uppfylla studiens syfte, men också för jämförelser med tidigare studier.

Analysen genomförs genom att det valda teoretiska ramverket i form av Simons (1995) "Levers of Control" appliceras på den data som samlats in. Empiri och analys kategoriseras sedan utifrån de fyra styrsystemen i syfte att möjliggöra jämförelse mellan urvalsföretagen. Analysen ska resultera i en bedömning av hur företagen använder de fyra styrsystemen för att implementera deras CSR-strategi. Detta då Simons (1995) menar att det måste finnas en balans i användningen av styrsystemen.

3. Teoretisk referensram

Detta kapitel redogör för det teoretiska ramverk som ligger till grund för studien. Den teoretiska referensramen utgörs av Simons ramverk "Levers of control" där teoriavsnittet uppdelats i följande delar: de fyra styrsystemen, balans mellan styrsystemen och kritik mot Simons ramverk. De tre områdena beskrivs i avsnitt med underrubriker för att tydliggöra viktiga dimensioner i ramverket. Samma rubriker och underrubriker används sedan i analysavsnittet för att underlätta vilka dimensioner som behandlas.

3.1 Översikt Simons "Levers of Control"

Grundläggande för det teoretiska ramverk som utvecklats av Gond et al. (2012) och används av Arjaliés och Mundy (2013) är Simons (1995) "Levers of Control". I "Levers of Control"-ramverket definieras styrsystem som *"de formella, informationsbaserade rutiner och förfaranden som chefer använder för att bibehålla eller förändra mönster i organisatoriska aktiviteter"* (Simons, 1995, s. 5). Definitionen innebär således att styrningen har fokus på de formella styrmedlen, som i sin tur kan påverka informella processer. Simons (1995) menar att styrsystem måste inkorporera både avsedda strategier så väl som strategier vilka leder till innovationer och experimenterande. Distinktionen mellan dessa två typer av strategier är viktig i ramverket enligt Simons (2000) där avsedda strategier syftar på de planer som chefer försöker implementera baserat på en systematisk analys av konkurrenssituationen och organisationens förmågor. De framväxande strategierna skiljer sig åt i att de uppstår spontant genom att anställda i organisationen prövar sig fram och experimenterar när de reagerar på oförutsedda hot och möjligheter. Realiserade strategier är sedan resultatet av implementerade avsedda strategier och framväxande strategier som uppstår spontant (Simons, 2000).

Ramverket är en modell för hur en organisation kan implementera och styra strategi (Simons, 1995). Ramverkets kärna utgörs av affärsstrategin: *"Hur företaget konkurrerar och positionerar sig gentemot konkurrenterna."* (Simons 1995, s. 6). Kopplingen mellan CSR och ekonomiskt värde har som visats i inledningen blivit allt mer uppmärksammat. CSR-hänsyn har i takt med denna utveckling integrerats i företagets affärsstrategi (Europeiska kommissionen, 2001). I denna studie antas perspektivet att CSR-strategi är en grundläggande del av en organisations kärnverksamhet och därmed som en del i den övergripande affärsstrategin. Detta genom att integrera socialt och miljömässigt ansvarstagande i affärsstrategin för att på så sätt skapa långsiktigt värde. Hädanefter används benämningen CSR-strategi för att beskriva denna typ av affärsstrategi.

Simons (1995) menar att fyra byggstenar måste analyseras och förstås för att på ett framgångsrikt sätt implementera strategier: kärnvärderingar, riskhantering, kritiska prestationsvariabler och strategiska osäkerheter. Han menar vidare att chefer kan styra strategi byggstenarna genom att använda fyra typer av styrsystem (“Levers of Control”): värdeskapande (belief systems), gränsskapande (boundary systems), diagnostiserande (diagnostic control systems) och interaktiva styrsystem (interactive control systems). Ramverket illustreras i figur 1. Användningen av styrsystemen får olika implikationer som analyseras var för sig nedan.



Figur 1. Översikt ”Levers of Control”, anpassad från Simons (1995).

3.2 Värdeskapande styrsystem

Värdeskapande styrsystem används för att inspirera både avsedda och framväxande strategier (Simons, 2000). Värdeskapande styrsystem definieras som: *”de explicita organisatoriska definitioner som högre chefer kommunicerar formellt och förstärker systematiskt för att förse organisationen med grundläggande värderingar, syfte och riktning.”* (Simons, 1995, s. 34). På detta sätt kommuniceras hur man anser sig skapa värde och vilken nivå på organisationens prestation som eftersträvas till organisationens medlemmar (Simons, 1995). Dessa kärnvärderingar kan hjälpa organisationens medlemmar att veta hur man ska agera och söka efter lösningar när det uppstår problem vid implementeringen av en strategi. Ur ett CSR-perspektiv har värdeskapande styrsystem använts för att upprätta engagemang för CSR-planer och motivera anställda i genomförandet av CSR-initiativ (Arjaliés & Mundy, 2013).

Enligt Simons (1995) skapar värdeskapande styrsystem riktningen för organisationsmedlemmarna som sammanfogar de avsedda och framväxande strategierna. Det inspirerar och styr sökandet efter nya möjligheter att skapa värde. Widener (2007) menar att företagen kommer att använda de andra tre styrsystemen i högre grad ju mer företaget betonar de värdeskapande styrsystemen. De värdeskapande styrsystemen kan därmed ses som en startpunkt för organisationen att arbeta utifrån. Bart, Bontis och Taggar (2001) stärker detta genom att säga att interna strukturer, policys och procedurer som är relaterade till beteende har en starkare koppling till företagets prestation än den formella kommunikation som ges via värdeskapande styrsystem. Rodrigue, Magnan och Boulianne (2013) menar att värdeskapande system även kan bidra till valet av prestationsmättningsvariabler genom att de tar hänsyn till olika intressenter.

3.2.1 Kommunikationsvägar

För att kunna skapa ett värdeskapande styrsystem måste det formellt kommuniceras via olika kanaler och enligt Simons (1995) används företagsvisionen i detta syfte. Praktiskt taget kan varje styrsystem som förser chefer med information rörande organisationens värderingar och prioriteringar användas som ett värdeskapande styrsystem (Mundy, 2010). Malina och Selto (2001) tar upp exemplet med det balanserade styrkortet till följd av dess förmåga att förmedla organisationens strategi.

När det gäller att kommunicera kärnvärderingar och riktning i linje med en organisations CSR-strategi har företagsvisionen varit ett centralt inslag där värderingarna kommer till uttryck enligt Arjaliés och Mundy (2013). Dessa värderingar kommuniceras via strategiska planeringsdokument, företagskonferenser och intranätet. De visar hur specifikt utvecklade kanaler används för att kommunicera den strategiska riktningen för CSR-arbetet genom utvecklingsprogram, seminarier eller möten. Denna kommunikation främjar anpassningen mellan värderingar, syftet med CSR-arbetet och den generella affärsstrategin menar Arjaliés och Mundy (2013). Därför är det viktigt att beskriva och analysera de kommunikationsvägar som används av fallföretagen för att systemen ska nå de anställda.

3.2.2 Ledningens involvering

En annan viktig dimension i ett värdeskapande styrsystem är att ledningen är involverad i den formella kommunikationen enligt Simons (1995). En del av ledningens primära ansvar

innefattar att ange organisationens kärnvärderingar och vision. För värdeskapande styrsystem spelar ledningens vision om organisationens distinkta kompetenser och hur verksamheten ska bedrivas stor roll. Ledande befattningshavare ska därmed personligen författa substantiella inslag i det som kommuniceras menar Simons (1995). Ledningens kommunikation visar ur ett CSR-perspektiv hur syftet med CSR-strategi och tillhörande kärnvärderingar stämmer överens med mer traditionell affärsstrategi (Arjaliés & Mundy, 2013). Statiska dokument och procedurer kan genom ledningens involvering och specialisters stöd omvandlas till formella system vilka stödjer implementeringen av strategin (Simon, 1995). Widener (2007) menar att ett värdeskapande styrsystem främjar effektiv användning av ledningens uppmärksamhet och tid i förhållande till de positiva effekter de medför.

3.2.3 Skapa förståelse

Förståelse är också en central aspekt i värdeskapande styrsystem enligt Simons (1995). Detta då mellanchefer anses vara nyckelindivider för att identifiera och skapa strategiska initiativ. Värdeskapande styrsystem har en nyckelroll i idégenerering och styr därmed den strategiska agendan (Marginson, 2002). För att möjliggöra detta måste anställda förstå organisationens kärnvärden för att kunna omvandla dessa till handling menar Simons (1995). Värdeskapande styrsystem bidrar till att stärka individens prestation och de måste vara breda nog för att individer ska kunna bidra på sina egna villkor. De ska styra och inspirera exempelvis både receptionisten och den operativa chefen att prestera i linje med organisationen kärnvärderingar (Simons, 1995). I syfte att öka förståelsen för en organisations CSR-strategi kan CSR-teman formuleras så att de abstrakta koncepten CSR och hållbarhet blir mer begripliga för anställda enligt Arjaliés och Mundy (2013). De visar också att det blir extra viktigt att kunna förmedla organisationens kärnvärderingar till nyförvärvade bolag med en helt annan värdegrund. Genom det värdeskapande styrsystemet kan de olika organisationernas CSR-aktiviteter förenas. På så sätt kan skilda arbetssätt för CSR formas till ett gemensamt tillvägagångssätt och därigenom blir CSR-strategin mer enhetlig.

3.3 Gränsskapande styrsystem

Simons (1995) menar att gränsskapande styrsystem visar organisationens medlemmar vad ledningen anser vara acceptabla aktiviteter. Ledningen försöker försäkra att realiserad strategi inte implementeras genom aktiviteter som innebär för stor risk eller inte stödjer

strategin (Simons, 1995; Simons, 2000). Gränsskapande styrsystem hjälper till att sätta gränser för den sökaktivitet som uppmuntras av värdeskapande styrsystem. Organisationer kan dock inte enbart förlita sig på lagstiftning och regleringar enligt Sarre, Doig och Fiedler (2001). Detta då regelefterlevnad inte är tillräckligt för att förhindra agerande som kan leda till ekonomiska förluster eller konkurs.

Simons (1995) menar att gränsskapande styrsystem är viktiga då ledningen inte kan vara medvetna om alla möjligheter, lösningar och problem som medlemmarna i organisationen möter. Om ledning och chefer skulle detaljstyra hur organisationens medlemmar ska agera i alla fall skulle det begränsa experimentering och innovation. Simons (1995) förklarar att ledningen löser detta genom gränsskapande styrsystem där man styr vad underordnade inte bör göra. Utifrån dessa begränsningar förlitar sig chefer sig på att individerna använder sin kreativitet till att skapa värde inom dessa gränser. På detta sätt kan chefer delegera beslutsbefogenhet för att ge organisationen maximal flexibilitet och kreativitet. De formella systemen sätter upp två typer av begränsningar (Simons, 1995), som beskrivs nedan då de är viktiga att beakta även för CSR-strategi.

3.3.1 Strategiska begränsningar

Upprättandet av strategiska gränser är centralt för att individers möjlighetssökande ska stödja organisationens strategi (Simons, 1995). Även för en CSR-strategi kan det därmed anses vara viktigt att det finns strategiska begränsningar för att säkerställa att organisationens CSR-arbete fokuserar på relevanta områden. Användningen av olika typer av frivilliga ramverk och certifieringar spelar en stor roll i att upprätta strategiska begränsningar inom CSR enligt Arjaliés och Mundy (2013). Ramverk och certifieringar hjälper till att formulera CSR-strategins nyckelområden inom vilka organisationen ska ta strategiska initiativ baserat på möjliga hot mot nuvarande affärsplan. Vägledande är ramverket Global Reporting Initiative (GRI) som används av organisationer för att kvalitetssäkra hållbarhetsarbetet. År 2015 tillämpades ramverket av 74 % av de 250 största företagen i världen och i Sverige var siffran 66 % av de 100 största företagen samma år (KPMG, 2017). Den senaste versionen GRI G4 har utvecklats för att stödja företagens arbete med att identifiera strategiskt viktiga och relevanta områden för sitt CSR-arbete (GRI, 2013a). Det involverar aspekter som reflekterar en organisations ekonomiska, sociala och miljömässiga påverkan. Organisationen kan identifiera aspekterna genom en väsentlighetsanalys där de prioriteras utifrån organisationens

verksamhet (GRI, 2013b). Därefter valideras de prioriterade aspekterna genom intressentdialog så att de är representativa för den enskilda organisationen.

3.3.2 Uppförandebegränsningar

Uppförandebegränsningar bygger på affärsetik och grundar sig i samhällets lagar, organisationens värdeskapande styrsystem samt olika koder som upprättas av branschorganisationer menar Simons (1995). Han förklarar att begränsningarna upprättas för att kunna fastställa vilka aktiviteter som inte är acceptabla att delta i för organisationens medlemmar. Begränsningarna berör ofta områden som direkt kan äventyra en organisations rykte och finansiella ställning. Sådana områden inkluderar intressekonflikter, missbruk av maktställning, handlingar som kan äventyra affärshemligheter och korruption enligt Simons (1995). Många av dessa områden har en koppling till företagets sociala ansvar. Begränsningarna redovisas ofta i en företagsspecifik uppförandekod (Code of Conduct) som även innefattar miljöaspekter. Uppförandekoder är därför ett viktigt verktyg för att försöka säkerställa att organisationer bedriver sin verksamhet i enlighet med sin affärsstrategi menar Simons (1995). FN:s Global Compact har visat sig vara en viktig källa i upprättandet av organisationers uppförandekoder som framarbetats för att främja en positiv utveckling inom mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och korruption (FN, 2016). Uppförandekoder spelar även en central roll för CSR-strategi (Arjaliés & Mundy, 2013). Simons (1995) menar att uppförandekoden spelar en viktig roll när intern tillit i en organisation är låg. Då denna studie berör stora svenska internationella företag kan uppförandekoden ses som ett betydelsefullt verktyg eftersom ledningen inte personligen känner de chefer som ska implementera CSR-strategin. Chenhall, Hall och Smith (2010) har dock funnit att ett starkt värdeskapande styrsystem kan minska behovet av gränsskapande styrsystem i form av en uppförandekod.

Förutom att det bör finnas en uppförandekod på plats är det ur ett CSR-perspektiv också grundläggande att det finns klara och tydliga sanktioner vid överträdelser. Incitamenten för att anställda ska hålla sig inom gränserna är ofta av sanktionerade karaktär då man inte kan belöna hela organisationen bara för att uppförandekoden följs menar Simons (1995). För att sanktionerna ska vara effektiva bör chefer använda en policy där man inte gör några undantag vid överträdelser. Det måste också finnas möjligheter inom organisationen för att upptäcka överträdelser. För att upptäcka överträdelser av uppförandekoden har whistleblower-system varit ett betydande inslag inom CSR-området (Arjaliés & Mundy, 2013).

En annan väsentlig aspekt i att sätta upp begränsningar och skydda sig mot risk är att utföra granskningar av underleverantörers CSR-arbete enligt Arjaliés och Mundy (2013). Både intern och extern revision är vanligt i detta avseende samt krav på att efterleva det köpande bolagets uppförandekod. Svårigheter med denna typ av granskningar är komplexiteten i de fall där företag har många underleverantörer. Ett annat bekymmer är att översätta värderingar för uppförande inom CSR till olika kulturella kontexter.

3.4 Diagnostiserande styrsystem

Simons (1995) förklarar att diagnostiserande styrsystem är det som anses vara traditionell ekonomistyrning och syftar till att implementera de avsedda strategierna samt att säkerställa förutsägbar måluppfyllnad. Dagens komplexa organisationer och verksamheter medför att underordnade i organisationen ofta får fatta många beslut på egen hand. Simons (1995) menar att utmaningen för ledning och chefer blir att se till att dessa beslut tas i enhetlighet med organisationens mål och strategi. Diagnostiserande styrsystem är de formella system som chefer har till hands för att övervaka resultat och korrigera avvikelser utifrån förutbestämda krav. Det är framförallt tre funktioner som kännetecknar diagnostiserande styrsystem enligt Simons (1995) och dessa är: (1) förmågan att mäta output av en process, (2) förekomsten av förutbestämda standarder eller mål mot vilka faktiska resultat kan jämföras, och (3) förmågan att korrigera eventuella avvikelser från dessa standarder.

3.4.1 Mätindikatorer

Anthony et al. (2014) menar att mätning är viktigt då det som mäts blir utfört i organisationer. Arjaliés och Mundy (2013) visade att mätning av CSR-aktiviteter är av kritiskt vikt för många företag för att kunna hantera implementeringen av CSR-strategi. Enligt den nya lagen rörande hållbarhetsrapportering, som bygger på EU-direktivet, så ska berörda organisationer använda sig av mätindikatorer som är relevanta för verksamheten (FAR, 2016). Lagen säger däremot ingenting om vilka indikatorer som bör användas för detta ändamål (FAR, 2016). Valet av indikatorer för att mäta resultaten av CSR-arbetet får således göras av organisationerna själva. I arbetet med att välja relevanta indikatorer är GRI G4 användbart då ramverket erbjuder mätindikatorer baserat på de aspekter som identifierats i väsentlighetsanalysen (GRI, 2013a).

Mätindikatorerna som GRI tillhandahåller behandlar bland annat vattenanvändning, hälsa och säkerhet, mänskliga rättigheter och organisationens inverkan på det lokala samhället.

Simons (2000) menar att chefer kan styra sina organisationer i framgångsrik riktning om de använder sig av mätindikatorer (kritiska prestationsvariabler) som är i linje med strategin. Indikatorerna stödjer och kompletterar därmed strategiska mål. Indikatorerna ska vara mätbara genom att de är enkla att kvantifiera och anställda kan påverka deras utfall. Organisationer kan här rådgöra med externa intressenter i hopp om att hitta lämpliga indikatorer i mätningen av CSR-prestationen (Schaltegger and Burritt, 2010). Dock visar Arjaliés och Mundy (2013) att många företag väljer CSR-indikatorer baserat på lagstiftning och olika frivilliga ramverk. Endast ett fåtal av de studerade franska företagen använder egenutvecklade CSR-indikatorer eller indikatorer utvecklade tillsammans med externa intressenter. Samtidigt var flertalet respondenter skeptiska i Arjaliés och Mundy (2013) studie över CSR-indikatorernas relevans för företagens specifika situation eller bransch.

Diagnostiserande styrsystem är väsentliga för uppfyllandet av CSR-mål. Mål som inte kompletteras med mätbara resultat är mer troliga att bortses till fördel för mer sedvanliga affärsmått (Gond et al., 2012). Att utveckla ett specifikt koncernrapporteringsystem för att kunna mäta och övervaka mätindikatorerna inom CSR-arbetet bedöms därmed vara centralt. I praktiken har två lösningar utkristalliserats genom att antingen utveckla system som är sammankopplade med finansiella mätsystem eller speciellt utvecklade system för CSR-data (Arjaliés & Mundy, 2013). Gond et al. (2012) har bidragit med att säga att integrerade styrsystem med en gemensam plattform för både CSR-data och finansiell data är att föredra. Det innefattar i detta fall exempelvis en gemensam teknisk infrastruktur för att samla in information till båda system. Om styrsystemen istället används parallellt i praktiken så är det inte sannolikt att systemen styr beslutsfattandet till att grundas på all tillgänglig ekonomisk, miljömässig och social data (Burritt & Schaltegger, 2010 återgiven i Gond et al. 2012).

3.4.2 Förutbestämda mål

För att försäkra sig om att organisationen uppnår sin strategi måste chefer personligen upprätta och förhandla fram mål med underordnade för önskade resultat enligt Simons (1995). Denna förutbestämda standard kan sedan jämföras med de faktiska resultat som övervakas genom mätindikatorer. Chefer ska inte delegera den periodiska målformuleringen eftersom de

är av central vikt för att uppnå strategin. Diagnostiserande styrsystem kräver även att chefer vet i förväg vilken nivå och typer av resultat som önskas. Därför är inte diagnostiserade styrsystem lämpliga när det finns en hög grad av nyskapande i processer eller där resultaten av processerna är oklara menar Simons (1995). Mängden utvecklade mätindikatorer inom CSR tyder på att det är fullt möjligt att i alla fall mäta vissa centrala inslag i en CSR-strategi samt därmed formulera tillhörande mål.

Simons (1995) menar att chefer måste använda sig av olika rapporter för att kunna övervaka prestationen så att organisationen ligger i fas gentemot uppsatta mål. Detta involverar ofta även möten som äger rum periodvis för att utvärdera prestationen. Simons (1995) liknar diagnostiserande styrsystem vid en termostat där önskad temperaturnivå ställs in och systemet reglerar sig självt utan krav på ytterligare uppmärksamhet. För en stor mängd organisatoriska aktiviteter är det bara för betydande avvikelser mot uppsatta mål som det behövs större uppmärksamhet och korrigerande. Widener (2007) menar att diagnostiserande styrsystem, i likhet med värdeskapande styrsystem, främjar effektiv användning av ledningens uppmärksamhet. Därigenom möjliggör diagnostiserande system maximal autonomi då individer ställs till svars för deras resultat men har frihet att välja hur dessa ska uppnås (Simons, 1995).

3.4.3 Korrigerande vid avvikelser

Även om diagnostiserande styrsystem innebär att chefer inte behöver detaljstyra är det viktigt att chefer vidtar korrigerande åtgärder vid betydande avvikelser från målen menar Simons (1995). Chefer måste ägna tid och resurser för att återgå till en önskad nivå. Diagnostiserande styrsystem kan ses som negativa feedbacksystem där man försöker undvika överraskningar och negativa avvikelser. Därmed ska chefer i dessa system inte behöva vänta på formella rapporter utan chefer ska informeras att det behövs åtgärder för att uppnå de förutbestämde målen (Simons, 1995).

3.4.4 Belöningssystem

Simons (2000) förklarar att diagnostiserande styrsystem fungerar som kraftfulla verktyg i att kommunicera strategi genom att upprätta specifika mål och belöna för målens uppfyllnad, vilket kan motivera organisationens chefer. Därmed blir kopplingen till ett belöningssystem viktigt för att motivera initiativtagande. Belöningarna i denna kontext är ofta av objektiv natur

då de är baserade på mått och mål uttryckta i det diagnostiserande styrsystemet, vilket förenklar belöningsprocessen enligt Simons (1995). Diagnostiserande styrsystem behöver inte enbart kännetecknas av ekonomiska belöningar utan icke-ekonomiska belöningar såsom prestige kan även inkorporeras. I studien är det därför viktigt att studera kopplingen som finns mellan måluppfyllnad och belöningar. Ur ett CSR-perspektiv visade Arjaliés och Mundy (2013) att denna koppling var klart begränsad i en fransk kontext. Endast en tredjedel av företagen hade CSR inkorporerat i belöningsystem. De som inte hade CSR-kriterier i belöningar ansåg att deras CSR-åtagande reflekteras i det finansiella resultatet eller att man inte prioriterade CSR-strategin jämfört mot den generella affärsstrategin. Även George et al. (2014) fann liknande resultat i ett oljebolag.

3.4.5 Kontroll av data

Data som ligger till grund för det diagnostiserande styrsystemet måste vara tillförlitlig och komplett för att systemet ska fungera effektivt. Här menar Simons (1995) att olika kontrollmekanismer spelar en viktig roll i att undvika exempelvis manipulering av redovisningen och informationssystem. Ofta görs mycket av arbetet internt vilket sedan granskas i extern revision för att garantera tillförlitligheten och integriteten i systemen. Kontrollprocesser kan anses bli centrala även ur ett CSR-perspektiv för att ge trovärdighet till CSR-arbetet och på så sätt ge de diagnostiserande styrsystemen förutsättningar för att vara träffsäkra.

3.5 Interaktiva styrsystem

Om företag ska vara framgångsrika i det långa loppet behöver de övervaka och arbeta proaktivt mot diverse hot och möjligheter menar Simons (2000). Vid större oförutsedda störningar i omgivningen bör de även vara öppna för att revidera företagets strategi. Mätning, frekvent rapportering och övervakning som beskrivs i de diagnostiserande systemen är däremot inte tillräckligt i detta avseende. Kärnan i ekonomisk styrning är att hantera spänningen mellan kreativa innovationer och förutsägbara mål enligt Simons (1995). Effektiva chefer söker ständigt efter omstörtande förändringar som signalerar ett behov av att reformera organisationsstrukturer, produktionsprocesser och kompetenser.

Strategiska osäkerheter är en byggsten för interaktiva styrsystem och utgörs av olika typer av osäkerheter och omständigheter som kan göra att den nuvarande strategin behöver

ogiltigförklaras enligt Simons (1995). De strategiska osäkerheterna är unika för varje organisation och baseras på nuvarande strategi och vision. Tanken är att de interaktiva styrsystemen ska erbjuda chefer verktyg för att uppmuntra en kontinuerlig sökprocess (Simons, 2000). Denna sökaktivitet kompletteras av informationsnätverk som används för att avsöka och rapportera kritiska förändringar, vilket gör att information kan och ska delas med resterande delar av organisationen (Simons, 1995). Detta gör att nya framväxande strategier uppstår över tid när medarbetare reagerar på upplevda hot och möjligheter. Lillis (2002) menar att interaktiva processer är viktiga då prestationsmätt för CSR-strategier ofta är multidimensionella och kan hjälpa chefer på lägre nivå att hantera vad som upplevs som motstridiga mål.

Bisbe, Batista-Foguet och Chenhall (2007) pekar vidare på att interaktiva styrsystem är ett verklighetsbaserat koncept vars teoretiska egenskaper kan observeras i praktiken. Enligt Simons (1995) väljer seniora chefer med en klar strategisk vision i normala konkurrenssituationer väldigt få styrsystem att använda interaktivt vid en given tidpunkt. Han menar att det finns olika anledningar till detta inte minst av ekonomiska skäl då interaktiva styrsystem är kostsamma och ställer högre krav på uppmärksamhet i organisationen. Widener (2007) styrker att interaktiva styrsystem konsumerar ledningens uppmärksamhet, vilket leder till en kostnad för styrningen.

3.5.1 Interaktiva styrsystemens egenskaper

Alla interaktiva styrsystem kännetecknas av fyra egenskaper (Simons, 1995):

1. Informationen som genereras av systemet är en viktig och återkommande agenda för företagsledningen.
2. Det interaktiva systemet kräver regelbunden uppmärksamhet från de operativa cheferna på alla nivåer i organisationen.
3. Den data som genereras av styrsystemet både tolkas och diskuteras vid personliga möten mellan chefer, underordnade och andra kollegor.
4. Systemet är en katalysator för kontinuerlig utmaning och debatt av data, antaganden och handlingsplaner inom organisationen.

Simons (1995) analys av interaktiva styrsystem utgår från systemet i sig, inte graden av interaktion mellan deltagare i organisationen. Liknande interaktiva processer kan uppstå på lägre organisatoriska nivåer, men dessa är inte i fokus för det teoretiska ramverket menar Simons (1995). Ett interaktivt styrsystem är begränsat till ett system som involverar chefer på tillräckligt hög nivå för att direkt kunna delta i interaktionen. Således krävs det för effektiv interaktiv styrning att representanter från ledningen integrerar med varandra och med sina underordnade (Simons, 2000). Exempelvis kan regelbundna face-to-face möten hållas med chefer från olika avdelningar och nivåer för att ta del av deras input om vad som bör leda till förändringar och hur detta kan leda till ny strategi. Schaltegger och Burritt (2010) menar vidare att interaktiva processer hjälper ledningen att identifiera de utmaningar som kan finnas för organisationens strategiska agenda.

Styrsystem blir interaktiva när ledningen kontinuerligt är personligt involverade och därmed är interaktiva styrsystem inte unika i sig förklarar Simons (1995). Istället är det vissa styrsystem som chefer använder på ett interaktivt sätt. Detta genom att bli involverade i underordnades beslutsaktiviteter rörande exempelvis att etablera nya program och milstolpar, månadsvisa översyner av framsteg och handlingsplaner och regelbunden uppföljning av business intelligence. Ledningen kan exempelvis involvera de anställda i budgetprocessen, riskidentifiering eller i utvecklingen av mätsystem i syfte att utbyta väsentlig information (Abernethy & Brownell, 1999). Arjaliés och Mundy (2013) visade inom CSR att ledning konsulterade operativa avdelningar i den årliga rapporteringsprocessen eller vid periodiska möten. Vid dessa tillfällen kunde strategiska osäkerheter och möjligheter identifieras. Samtidigt utvecklades nya idéer och handlingsplaner för arbetet med företagens CSR-strategi, baserat på input från olika delar av organisationen.

Widener (2007) hävdar också att interaktiva styrsystem påverkar diagnostiserande styrsystem då systemet kan ge ledningen kännedom om nya framväxande strategiska möjligheter. Detta påverkar i sin tur organisationens mål och mätindikatorer. På så sätt behöver det diagnostiserande styrsystemet anpassas efter de framväxande strategierna som genererats av det interaktiva styrsystemet. Rodrigue, Magnan och Boulianne (2013) menar vidare att dessa prestationsvariabler kan användas diagnostiserande såväl som interaktivt när de är en del av det strategiska prestationsmätningssystemet. Simons (1994) hävdar också att diagnostiserande styrsystem kan göras interaktivt genom kontinuerlig och frekvent uppmärksamhet från

ledningen. Detta har också sina fördelar i enlighet Chenhall och Morris (1995) då effektiva interaktiva styrsystem kräver struktur, vilket diagnostiserande styrsystem ofta erbjuder.

3.5.2 Villkor för interaktiva styrsystem

Simons (1995) beskriver förutsättningarna för att ett styrsystem ska kunna användas interaktivt i praktiken. Dels måste styrsystemet kunna omvärdera framtida tillstånd baserat på nuvarande information. Det gör att både negativa och positiva avvikelser i resultat sätter igång sökandet efter förståelse kring förändringen. Då kan organisationsmedlemmar uppskatta potentiella effekter på nuvarande planer, mål och strategier och tvinga fram en dialog om de underliggande orsakerna. Dessutom måste informationen som finns i styrsystemet vara enkel att förstå för att det ska kunna användas interaktivt och därmed leda till innovation. Utöver detta krävs att styrsystemet inte bara används av seniora chefer utan även av chefer från ett flertal nivåer i organisationen. Till sist måste ett styrsystem som används interaktivt kunna leda till reviderade handlingsplaner. Det finns ytterligare ett villkor som är kritiskt för interaktiv användning. Det är att styrsystemet måste samla in och generera information som relaterar till de effekter som strategiska osäkerheter har på företagsstrategier förklarar Simons (1995).

3.5.3 Belöningsystem

Simons (1995) påpekar även att det bör finnas en särskild incitamentsstruktur utformad för ett interaktivt styrsystem. Incitamenten i detta fall skiljs från de diagnostiserande som tenderar att vara av mer formell natur. I ett interaktivt system bygger incitamenten på subjektivitet där individer belönas för vad de bidrar med. Detta gör det möjligt för organisationen att belöna innovation, vilket uppmuntrar det individuella möjlighetsökandet. För att erhålla subjektiva belöningar måste ansträngningarna vara synliga för cheferna, något som leder till ökad kommunikation från medarbetare om möjligheter och problem enligt Simons (1995).

3.5.4 Strategiformulering

Interaktiva styrsystem aktiverar sökaktiviteter utifrån de uppfattade strategiska osäkerheterna menar Simons (1995). Interaktiva system som stödjer en CSR-strategi innehåller vanligtvis även synpunkter från flera externa intressenter såsom NGO:er, det lokala samhället och investerare (Gond et al., 2012). Detta stöds av Arjaliés och Mundy (2013) samt även påverkar valet av miljömässiga prestationsvariabler enligt Rodrigue, Magnan och Boulianne (2013).

Externa intressenters synpunkter är användbara för ledningen i syfte att upptäcka nya strategier och få återkoppling på existerande CSR-initiativ som inte beaktats tidigare. Widener (2007) är inne på samma spår och fann att de interaktiva styrsystemen hjälpte till att generera användbar information för företagets strategiska positionering.

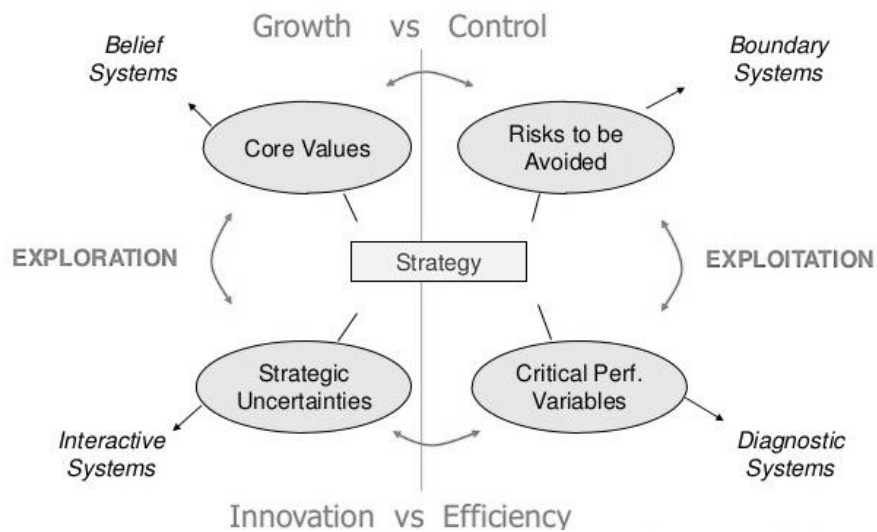
Dock skiljer sig processen för hur en CSR-strategi formuleras mellan företagen i Arjaliés och Mundys (2013) studie. I en del företag formulerades strategin på ledningsnivå och de operativa avdelningarna förväntades följa den. Andra företag involverade operationella avdelningar i strategiformuleringsprocessen där avsedda strategier från ledningen och framväxande strategier från anställda diskuteras och förhandlas på olika nivåer. Detta involverar att debattera antaganden i implementationsplaner samt valet av mål och mått. I vissa företag skedde formulering främst på ledningsnivå med enstaka rådfrågningar hos de operationella avdelningarna. Vissa företag tillät inte att lokalt utvecklade idéer användes då den övergripande CSR-strategin skulle vara enhetlig i hela företaget enligt Arjaliés och Mundys (2013).

3.6 Balans mellan styrsystemen

Att implementera strategier effektivt kräver en balans mellan de fyra styrsystemen enligt Simons (1995). För att styra och implementera strategier använder chefer sig av värdeskapande styrsystem. Detta för att kommunicera och styra värderingar, vilket ger det gemensamma syftet för verksamheten. Organisationens strategiska position styrs genom användningen av gränsskapande styrsystem, vilket begränsar organisationen genom att fokusera på vilka risker som ska undvikas. Samtidigt använder organisationer diagnostiserande styrsystem för att styra de avsedda strategierna. Slutligen används även interaktiva styrsystem för att styra framväxande mönster för att fokusera på strategiska osäkerheter där innovation söks.

De fyra styrsystemen skapar motsatta krafter vilket bidrar till effektiv implementering av strategi. Simons (1995) menar att värdeskapande och interaktiva styrsystem bildar positiva krafter medan gränsskapande och diagnostiserande styrsystem skapar negativa krafter som försäkrar efterlevnad och begränsningar (Se figur 2). Chefers val av hur de ska använda styrsystem för att hantera dessa spänningar är avgörande för att kunna uppnå kreativ innovation och förutsägbar måluppfyllelse, vilket är nyckeln till lönsam tillväxt enligt

Simons (2000). Inte minst har en balans visat sig ge ökat organisatorisk lärande och bättre prestation (Widener, 2007), men också utvecklat organisatoriska förmågor (Mundy, 2010).



Figur 2. Översikt spänningar i "Levers of Control" från McCarthy (2013) anpassad utifrån Simons (1995).

3.7 Kritik mot Simons ramverk

Ferreira och Otleys (2009 återgiven i Martyn, Sweeney & Curtis, 2016) studie har varit central i kritiken mot Simons (1995) "Levers of Control". De framför begränsningar med ramverket såsom att det är ett uteslutande fokus på den högsta ledningen och att informell styrning exkluderas. De menar också att ramverket innehåller diffusa begrepp såsom kärnvärderingar och även tvetydighet i definitionen av interaktiva styrsystem. Dessutom är "Levers of Control" inte lämpligt att applicera på vissa organisationer såsom dotterbolag som inte har designat värdeskapande och gränsskapande styrsystem.

Tessier och Otley (2012) menar vidare att användandet av orden positiva och negativa krafter inte är lämpligt för att beskriva de olika styrsystemen. Detta då Simons (1995) själv inte anser att negativa krafter är sämre än positiva krafter. De anser att man istället bör beskriva dessa krafter som möjliggörande (enabling) och begränsande (constraining). Dessutom tillför Tessier och Otley (2012) att styrsystem kan spela dubbla roller genom att exempelvis en Code of Conduct både kan vara möjliggörande och begränsande då den också kan sprida så kallad "good practice" i organisationen. Dock har många empiriska studier funnit ramverket användbart (Martyn, Sweeney & Curtis, 2016).

4. Empiri

Detta avsnitt sammanfattar resultatet av den genomförda empiriska undersökningen. Varje fallföretag presenteras översiktligt tillsammans med respondenternas övergripande uppfattningar om varför CSR är av strategisk vikt för företagets verksamhet. Därefter återges det empiriska materialet löpande uppdelat på de fyra styrsystemen för att underlätta kopplingen till analysavsnittet.

4.1 Lindab AB

4.1.1 Översikt

Lindab är ett multinationellt bolag med egen verksamhet i 32 länder, en omsättning på cirka 7,8 miljarder kronor och 5 100 anställda (Lindab, 2017a). Lindab har tre produktområden som innefattar ventilation, byggkomponenter och byggsatser för hallkonstruktion (Lindab, 2017b). Företagets strategi är ämnad att gälla under 5 år mellan 2015-2020 och bygger på att öka värdet för fler intressenter (Lindab, 2017c). Det involverar långsiktiga mål om att reducera koldioxidutsläpp, förbättra arbetsmiljön och att vara en attraktiv arbetsgivare. Arbetet inkluderar även att utveckla produkter och tjänster till sina kunder som skall minska resurs- och energiförbrukningen. I årsredovisningen 2016 anger företaget att hållbarhet är en prioritet och även en integrerad del av företagets strategi (Lindab, 2017a). Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27) pekar på en global trend inom hållbarhet som är central för Lindabs affärsmodell och uttrycker:

“Det är otroligt viktigt för oss att vara en god arbetsgivare, kollega, affärspartner och leverantör och därmed av stor strategisk vikt för vår affär.”

Inom företagets organisationsstruktur är CSR Manager Paula Terne ansvarig för genomförandet av företagets CSR-arbete och runt om i Europa finns lokala kvalitets- och miljöchefer (Lindab, 2017d). Vidare finns det ett övergripande ansvar på koncernnivå för *“...utveckling, samordning och uppföljning av miljö- och hållbarhetsarbetet.”* (Lindab, 2017d, s. 2).

4.1.2 Värdeskapande styrsystem

Lindab menar att CSR och hållbarhet är en naturlig del av strategin och uttrycker att: “Vi ska inte bara vara en del av framtiden. Vi ska vara med och leda den.” (Lindab, 2017e).

Företagets vision är byggd på ansvarsfulla värderingar (Lindab, 2017f) och angelägenhet

kring miljöfrågor (Lindab, 2013), vilket ska genomsyra organisationen. Lindabs VD och koncernchef Anders Berg hävdar:

“Vi arbetar för att skapa värde för varje led i värdekedjan, från kontakten med leverantörer till de som bor och arbetar i de byggnader vi är med och tar ansvar för.” (Lindab, 2017d, s. 2).

Dock finns inga specifikt formulerade kärnvärderingar för CSR, men dock övergripande i form av ordning och reda, kundens framgång och jordnära (Terne, personlig kommunikation, 2017-04-27). När det kommer till vilka kanaler som används för att kommunicera med anställda rörande CSR menar Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27):

“Det finns många olika kanaler där vi kommunicerar från ledningens sida ur ett koncernperspektiv.”

Det används bland annat möten, utvecklingssamtal, kärnvärden och broschyrer i ledningskommunikationen för CSR-frågor enligt Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27). Dock är företagets intranät det främsta verktyget, vilket är ett mångfacetterat verktyg som kan användas för skilda typer av kommunikation. Det används för att kunna förmedla information rörande CSR-frågor i en internationell koncern.

“Det intranät vi använder är globalt och nästan allt skrivs på engelska så att allt är tillgängligt för alla. Det är inte så att vi kommunicerar annorlunda för våra svenska bolag än vad vi gör för våra internationella bolag.” (Terne, personlig kommunikation, 2017-04-27).

Däremot är det så att vid bolagsförvärv är kärnvärden centrala och inte bara de rent ekonomiska aspekterna enligt Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27):

“Man tittar också på vad det finns för kärnvärderingar och företagskultur. Att köpa ett bolag som har diametralt olika kulturer än vad Lindab har är ett enormt arbete. Det är viktigt för oss att vi får in bolag där vi tror att vi kan få ett bra samarbete då det viktigaste när man köper bolag är hur man integrerar det ... men det är klart att vi “Lindabifierar” våra bolag. Vi försöker göra det på ett sätt så vi inte riskerar våra affärer.”

Dessa frågor tror hon dessutom är särskilt viktiga när det kommer just till företagets CSR-arbete (Terne, personlig kommunikation, 2017-04-27).

Lindab har utvecklat ett koncept som de kallar för “Good thinking”, vilket även finns dokumenterad i en företagsbroschyr (Lindab, 2017f). “Good thinking” beskrivs som en djupt rotad filosofi som leder företaget i allt de gör. Anställda med goda idéer och som brinner för att förbättra livet för både kunder och slutanvändare och medborgare i världen ses som viktigt för att kunna generera stora innovationer (Lindab, 2017f). Företaget har även arbetat fram en Youtube-video som beskriver konceptet visuellt (Lindab, 2017g). Företaget hävdar att “Good thinking” styr varenda handling, service och innovation inom organisationen (Lindab, 2017f). Det är en central anledning till varför man utvecklat detta kommunikationskoncept och Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27) uttrycker att:

“Det är molnet som ligger över allt så att allting vi gör ska bottenas och grundas i ‘Good thinking’-filosofin.”

Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27) bekräftar att konceptet har utvecklats för att kunna göra kommunikationen i CSR-frågor mer förståeliga för de anställda och koppla CSR till den övergripande verksamheten. Tidigare hade Lindab ett koncept vid namn “Lindab Life” som Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27) menar var ett koncept av samlande karaktär:

“Det var ett sätt att samla allt arbete inom miljö och hållbarhet under ett paraply.”

Detta kom till 2009 innan Paula Terne tillträdde som CSR-manager men hon menar att det till stor del byggde på en trend att benämna CSR-arbete på detta sätt. Det hade flera nackdelar ur ett kommunikationsperspektiv menar hon. Först och främst fick det CSR-frågor att framstå som separata från den övriga verksamheten. Idag är både rapportering och arbete med CSR integrerade i kärnverksamheten på ett helt annat sätt. Dessutom uppfattades Lindab Life som ett otydligt koncept, vilket lika gärna skulle kunnat vara en livförsäkring menar Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27).

4.1.3 Gränskapande stysystem

Lindabs CSR-arbete struktureras genom att företaget hållbarhetsrapporterar i enlighet med GRI G4:s riktlinjer, vilket enligt Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27) är ett bra sätt att kommunicera hållbarhetsarbetet då det blir mer strukturerat. Följaktligen har en väsentlighetsanalys gjorts som bygger på identifiering, prioritering samt validering av för företaget väsentliga frågor (Lindab, 2017d). Detta arbete tar sin start i en bruttolista där väsentliga CSR-frågor arbetats fram. Bruttolista diskuteras sedan i flertalet viktiga strategiska funktioner inom företaget genom workshops där de identifierade frågorna prioriteras utifrån affärsverksamheten och olika intressenter. Därefter utvärderas frågorna som prioriterats av externa intressenter såsom kunder, leverantörer och investerare i syfte att validera deras väsentlighet. Genom väsentlighetsanalys ansågs 13 stycken frågor vara av viktig karaktär gällande Lindabs ekonomiska, miljömässiga samt sociala påverkan. På så sätt används GRI G4 för att identifiera viktiga områden i företagets strategi och enligt Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27):

“Det är skillnad med denna version av GRI jämfört med den tidigare. Innan skulle man arbeta med allting oavsett om det var relevant för företaget. Nu kan vi istället bestämma att inte arbeta med områden som inte är relevanta för oss, exempelvis att minska vattenförbrukningen då vi inte har något vatten i vår produktion. Då är det bättre för oss att jobba med andra frågor som är mer relevanta för vår verksamhet såsom koldioxidutsläpp och leverantörshantering.”

Lindabs uppförandekod, Lindab Code of Conduct, rörande hållbar affäretik är en viktig del av det interna regelverket och har antagits av ledningen. Detta i syfte att Lindab ska bedriva *“...sin verksamhet på ett sätt som överensstämmer med alla lagkrav och allmänt accepterade normer och höga krav på integritet och etiskt beteende.”* (Lindab, 2015, s. 1).

“Code of Conducten är ju ett sätt att beskriva hur vi ska uppföra oss gentemot varandra och gentemot omvärlden så det är ju självklart att den är en grund och bas för hållbarhetsarbetet.” (Terne, personlig kommunikation, 2017-04-27).

Uppförandekoden bygger på FN:s konvention för mänskliga rättigheter (Lindab, 2015) och Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27) menar att:

“...lagar styr. Det är också vårt förhållningssätt hur vi vill att vi ska uppfattas som företag. Det här står vi för och det kan man säga utgörs av våra kärnvärderingar och vår företagskultur. Externa parter som är involverade är styrelsen som fattar beslut kring alla policys och har naturligtvis sin input kring innehållet och hur vi formulerar oss i vår Code of Conduct. Sedan är det ju också branschspecifikt då vi levererar till byggbranschen och då måste vi förhålla oss till den problematiken som finns inom den branschen.”

Uppförandekoden gäller för alla chefer och anställda i Lindab International AB och alla dotterbolag (Lindab, 2015). De som bryter mot föreskrifterna riskerar att bli föremål för disciplinära åtgärder innefattande exempelvis uppsägning, åtal och ersättningsskyldighet för orsakad skada. Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27) anser att företaget har klara och tydliga sanktioner kopplade till uppförandekoden:

“Ni kan ju titta i tidigare årsredovisningar ... under avsnittet risk där vi hade en incident i Ungern. Där visade sig att det var personer som inte hade agerat i enlighet med våra Code of Conduct eller våra regler och att de fick sluta i bolaget var bara den lilla delen. De hamnade också i en rättslig process.”

Om föreskrifterna i uppförandekoden eller annan policy som godkänts av ledningen är mer strikta än tillämplig lag så gäller koden eller policyn (Lindab, 2015). Anställda har också möjligheten att anonymt rapportera överträdelser gentemot uppförandekoden. Punkt 7, 8 och 9 i uppförandekoden, som handlar om miljön och samhället, beskrivs dock i positiva ordalag i form av att man ska bidra till en hållbar utveckling (Lindab, 2015). Man ska också stödja organisationer, initiativ och aktiviteter som är i linje med Lindabs kärnvärderingar för att utveckla det lokala samhället och dess medborgare samt stödja och respektera mänskliga rättigheter. Uppförandekoden används löpande som grund i utbildning för hur de anställda bör uppträda. Ansvar för att uppförandekoden hörsammas inom organisationen ligger hos organisationens bolagsstyrningskommitté (Lindab, 2017d).

Man uppmuntrar även affärspartners att använda samma principer som återfinns i uppförandekoden (Lindab, 2015). En del i Lindabs CSR-arbete är att utvärdera arbetsförhållandena hos nya leverantörer genom att de skriver under Lindabs krav rörande etiska, miljö och sociala aspekter i framarbetade dokument (Lindab, 2017d).

“De får våra Code of Conduct och de får skriva på att de ska leva efter de principer som vi har. Vi har extremt många underleverantörer vilket gör att det får bli en självsfattning i många fall. Om det är större leverantörer så är det klart att vi har en helt annan dialog med dem. Anledningen till att vi gör det är att det är ett krav kan man säga för att vi ska få leverera till våra kunder. Våra kunder ställer ju krav att vi har kontroll på våra underleverantörer, så inte vi handlar från leverantörer som har barnarbete i Indien eller något sådant. Det är otroligt viktigt både ur ett humanistiskt mänskligt perspektiv, men även ett affärsmässigt perspektiv att vi säkerställer att våra leverantörer lever upp till vår Code of Conduct.” (Terne, personlig kommunikation, 2017-04-27).

4.1.4 Diagnostiserande styrsystem

Lindab (2017d) använder idag GRI G4 där väsentlighetsanalysen leder fram till att relevanta områden för företagets verksamhet identifieras. Till dessa områden kopplas 22 stycken indikatorer som redovisas i företagets årsredovisning. Dessa inkluderar bland annat energiförbrukning, växthusgasutsläpp, olycksfall och frånvaro, andel av anställda fördelade på kön och ålder, antalet utvärderade leverantörer i arbetsmiljöfrågor och fall av korruption etc. Indikatorerna som används för rapportering och övervakning av CSR-prestationen är direkt kopplade till GRI-rapporteringen, men viktas även utifrån Lindabs förutsättningar förklarar Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27). Att rapportera utefter GRI G4-ramverket när det kommer till prestationsmätning menar hon för med sig en rad fördelar. Hon argumenterar för att det utgör en jämförelsebas gentemot andra företag så att företaget på ett lättare sätt kan ställa sina resultat i relation till andra företag inom samma bransch. Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27) menar även att det inger trovärdighet då man jobbar med ett etablerat system och beskriver det på följande sätt:

”Man blir heller inte ifrågasatt på samma vis som om man hade haft ett eget system.”

Lindab arbetar utifrån ett decentraliserat perspektiv på måluppfyllnad menar Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27). Koncernen använder sig av ett rapporteringssystem som innefattar en årlig enkät (Terne, personlig kommunikation, 2017-04-27):

”Jag utvecklar enkäten och skickar ut den årligen varvid jag därefter konsoliderar och värderar informationen.”

På frågan om resultaten avviker från det förväntade anger Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27):

“Vid större avvikelser, positiva och negativa, återkopplar jag med respektive enhet för att ta reda på mer.”

Koncernledningen håller även månadsvisa ”business reviews” med respektive region förklarar Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27). I denna process går man framförallt över traditionella siffror men avvikelser i CSR-data kan eventuellt tas upp. Lindab har ingen extern granskning av sin CSR-data utan det är interna kontroller som främst utförs via den förenämnda enkäten enligt Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27). Hon anför bland annat kostnadsskäl bakom att inte ha en tredjepartsgranskning och att företaget har tillräckliga egna kontroller.

Lindabs decentraliserade CSR-arbete har sin utgångspunkt i de övergripande målen som formulerats och mäts utifrån GRI:s framarbetade prestationsvariabler enligt Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27). Dessa mål bryts sedan ner på lokala nivå. Respektive enhetschef har ansvar att säkerställa att de bidrar till den övergripande måluppfyllnaden för koncernen. Cheferna väljer själva vilka delar som är relevanta för deras organisation och det finns utrymme för egna relevanta mål beroende på olika utmaningar man står inför i sitt CSR-arbete. Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27) ger bland annat ett exempel där säljvdelningen prioriterar arbetet mot att vara en attraktiv arbetsgivare snarare än att lägga massor av kraft på att minska utsläpp, vilket inte är särskilt relevant för deras verksamhet. Det finns ingen särskild CSR-budget inom Lindab och enhetschefer ansöker inte om resurser för CSR-aktiviteter från central nivå (Terne, personlig kommunikation, 2017-04-27).

Samtidigt finns inget belöningsprogram som inkorporerar CSR-kriterier överhuvudtaget för chefer enligt Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27). Hon menar att eftersom chefer främst belönas för EBIT-tal i förhållande till den finansiella prestationen så ingår även CSR-prestationen indirekt i dessa tal. Hon förutsätter att det finns en förståelse inom företaget för hur företagets CSR-prestation påverkar de finansiella nyckeltalen. Istället finns det vissa belöningar på individnivå inom vissa av företagets verksamhetsgrenar och då oftast för produktionspersonal säger Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27). Det

förekommer bland annat finansiella belöningar baserade på Lost Time Injury Frequency (LTIF) och antalet olyckor.

4.1.5 Interaktiva styrsystem

I Lindab formuleras företagets CSR-strategi av koncernledningen med motiveringen att arbetet och kommunikeringen ska vara konsekvent inom hela koncernen:

”Målsättningen här är att alla lokala enheter ska bidra till att uppnå målen globalt.” (Terne, personlig kommunikation, 2017-04-27).

Externa intressenter är inte direkt involverade i processen, men påverkar CSR-strategin genom den intressentdialog som validerar de strategiska områdena (Terne, personlig kommunikation, 2017-04-27; Lindab 2017d). Detta genom att intressenter som har kontakt med företaget, såsom kunder och investerare, bjuds in för att diskutera vad de anser att företaget bör fokusera sitt CSR-arbete på.

Lindab har inget formellt informationssystem inom CSR där den högsta ledningen i koncernen är personligt involverade på regelbunden basis enligt Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27). Det finns därmed ingen formell process som är ämnad för att chefer eller anställda längre ner i organisationen ska kunna inleda en dialog om exempelvis handlingsplaner eller tillvägagångssätt för CSR-strategin. Paula Terne (personlig kommunikation, 2017-04-27) uppger dock att vissa frågor kan komma upp på de månadsvisa ”business reviews” där information rörande CSR-data och CSR-arbetet i övrigt kan diskuteras. Hon uppger dock att hon inte kan komma på något tillfälle då CSR-strategin skulle ha förändrats genom en sådan dialog. Hon tror att de flesta diskussioner istället sker huvudsakligen på lokal nivå i mer informella processer. Däremot är det ändå så att:

”De globala trenderna mot hållbarhet har lett till flertalet innovationer inom klimatsystem, ett exempel är nollenergihus, där vi har utvecklat produkter anpassade till dessa som följd.” (Terne, personlig kommunikation, 2017-04-27).

För att stärka den långsiktiga konkurrenskraften har Lindab satt ett större fokus på innovation under 2016 och särskilt på produkter som bidrar till att förbättra hållbarheten hos kunderna (Lindab 2017a). En ny digital process vid namn LindIdea Tool har utvecklats för att fånga in

tankar och idéer från såväl de anställda som kunder. För att mäta graden av innovation har dessutom olika nyckeltal implementeras. Exempelvis är man nära målet att försäljningen av innovativa produkter ska utgöra 10 % av företagets omsättning. Slutligen har tvärfunktionella team etablerats för att vidare trycka på innovation och nya lösningar (Lindab 2017a).

4.2 Trelleborg AB

4.2.1 Översikt

Trelleborg är idag verksamt i 50 länder med cirka 23 000 stycken anställda och har en omsättning på drygt 27 miljarder kronor (Trelleborg, 2017a). Företagets produkter består av specialutvecklade polymerlösningar för att tätta, dämpa och skydda. Trelleborgs strategi utgår ifrån att företaget ska vara marknadsledare för att på detta skapa långsiktigt aktieägarvärde och ökat värde för kunderna. Företaget menar att deras världsledande position inom olika branscher och sitt CSR-arbete bidrar till att förbättra resultaten hos kunderna på ett hållbart sätt. CSR är ett område som fått allt mer uppmärksamhet till följd av ökad medvetenhet:

“I framtiden kommer det att vara företagen som både klarar av att ge avkastning till aktieägare och leva upp till alla samhällets förväntningar inom de här områdena, som kommer vara i spetsen och ha framtiden för sig.” (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05).

Det innebär ett bredare synsätt som innefattar hela värdekedjan och allt vad produkterna gör för kunderna och samhället när de väl är levererade menar Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05). Företaget försöker också ta ansvar och minimera den negativa påverkan för att bibehålla bra relationer med den närmaste omgivningen och med samhället i stort. Företaget har därför långsiktiga mål för att förbättra hälsa och säkerhet, klimatet, mångfald och samhället utöver de finansiella målen (Trelleborg, 2017a). Övergripande mål sätts på styrelsenivå och den operativa CSR-organisationen innefattar en styrkommitté bestående av chefer inom juridik, kommunikation och HR. Rosman Jahja är involverad som kommunikationschef och Vice President Corporate Social Responsibility. De dagliga aktiviteterna äger rum i “Corporate Responsibility Forum” som består av olika representanter från stabsfunktionerna samt operationella enheter. Det direkta ansvaret delegeras lokalt där varje fabrik har koordinatörer (Trelleborg, 2017a).

4.2.2 Värdeskapande styrsystem

”I en global koncern som Trelleborg vilken karaktäriseras av individuell och kulturell mångfald är vårt system med delade värderingar särskilt viktiga.” enligt VD Peter Nilsson (Trelleborg, 2014, s.3). Kärnvärderingarna innefattar fyra huvudområden: kundfokus, prestation, innovation samt ansvar och är kopplade till företagets strategi, vilka ska styra beslutsfattandet i verksamheten. Dessa bildar tillsammans med företagets uppförandekod ramverket för företagets verksamhet. Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) förklarar vidare att:

“Den som är lättast att koppla till CSR rakt av är ansvar. Det är det här klassiska där man tar ansvar för det man gör och den påverkan man har på samhället och miljön samt människor överhuvudtaget. När vi beskriver denna värdering så pratar vi om att vi är medvetna om att vi har ett socialt samhällsansvar och måste värna om företagets goda rykte. Men det är klart att alla dem här styrs ju ytterst av att vi vill tillfredsställa marknaden och kunderna. De är ju naturligtvis även inom CSR en av de viktigaste intressenterna och kravställarna på oss.”

Kärnvärderingen “ansvar” tydliggörs i form av att företaget ska respektera kulturen, traditionerna och reglerna i de länder man bedriver verksamhet (Trelleborg, 2014). Inom företaget ska man också kommunicera öppet och rättvisande med alla intressenter och ha modet att uttrycka sina åsikter. Man ska även ta personligt ansvar för sina handlingar och utföra uppgifter genom att göra sitt bästa med integritet. Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) menar att de fyra kärnvärderingarna är väldigt breda och generiska. Det ställer krav på att i kommunikationen beakta vad dessa värderingar faktiskt betyder för CSR-arbetet.

“Vi använder oss av klassiska kommunikationsmedel såsom vårt intranät, dokument, affischer, skärmläckare, musmattor med mera. Just nu är vi dessutom i en process där vi gör om våra symboler för de fyra kärnvärderingarna i syfte att underlätta kommunikationen.” (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05).

Ser man till ledningens involvering i kommunikationen av kärnvärderingar spelar både styrelse och ledningsgruppen en stor roll. Bland annat har Trelleborgs VD skrivit förordet till det dokument som fastställer kärnvärderingarna. Rosman Jahja (personlig kommunikation,

2017-05-05) beskriver att värderingsdokumentet utgör ett av de tyngst vägande dokumenten som alla ska känna till och leva efter. Värderingarna har därför en väldigt stark förankring både hos ledningsgrupp och styrelse. Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) berättar även att:

“Värderingarna kom till genom att man satte sig och skrev ner vad Trelleborgs kultur gick ut på och försökte hitta passande namn och etiketter utifrån det. Egentligen var det en spegling av den rådande kulturen och i någon mening vad man vill vara som företag. Värderingarna skulle nästan kunna beskriva vilken verksamhet som helst. Men när man tränger in på djupet är det ändå mycket Trelleborg som det är idag och därför behövs det inte predikas eftersom det ligger nära den rådande kulturen.”

Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) pekar även på vikten att göra CSR-kommunikationen förståelig i en internationell verksamhet:

“Man måste göra det så pass enkelt att förstå så det inte bara blir ord på ett papper. Utan man måste förstå vad de här grejerna betyder för mig om jag jobbar i fabriken eller om jag jobbar med försäljning. Har man haft en genomgång av värderingar så ägnar man en god stund till att prata om vad betyder det här för oss som jobbar just här på denna arbetsplatsen och vad är det för saker som spelar roll för oss. Likt med förvärv så tar det ett tag och det måste det få göra också. Då man kanske tidigare inte haft samma värderingar eller nivå på miljöarbetet. Men vi vill att de nyförvärvade verksamheterna ska närma sig Trelleborg-nivån inom två till tre år.”

Trelleborg har även utvecklat ett koncept som man benämner “Blue Dimension”, som bygger på att företagets produkter ska bidra till förbättrad hållbarhet när det är möjligt (Trelleborg, 2017b). I konceptet har Trelleborg ställt upp företagets arbete och visar hur Trelleborg, kunder och samhället alla tjänar på hållbara innovationer. “Blue Dimension” kommuniceras via en rad kanaler bland annat sociala medier, reklam, webbsidan, youtube-filmer och broschyrer. Trelleborg har också ett koncept för att beskriva hur man önskar att hela tiden sträva efter förbättringar i nyckelprocesser (Trelleborg, 2017c). Detta för att kunna minimera avfall och fortsätta vara en trygg och säker arbetsplats. Konceptet syftar till att samla CSR-arbetet innefattande uppföljning och förbättring av viktiga miljöindikatorer i det som benämns “Manufacturing Excellence”. Arbetsmiljöfrågor är en underkategori till detta koncept och

kallas för "Safety@work". På så sätt kopplas det övergripande CSR-arbetet inom "Manufacturing Excellence" till ökad kvalitet, leveranssäkerhet och ökad lönsamhet (Trelleborg, 2017d).

"Man kan säga att dessa koncept är etiketter som försöker fånga in det vi vill kommunicera och diskutera med varandra för att komma fram till de bästa tillvägagångssätten. 'Blue Dimension' handlar exempelvis om att få människor som tidigare varit fokuserade på att beskriva produkter och lösningar i tekniska termer till att också börja tänka i hållbarhetstermer. Vi vill att etiketterna ska vara enkla att förstå, lätta att komma ihåg och kännas positiva." (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05).

4.2.3 Gränsskapande styrsystem

Externt rapporterar Trelleborg genom att använda sig av GRI G4:s riktlinjer gällande hållbarhetsrapportering. Även för Trelleborg innebär det att en väsentlighetsanalys genomförs. Syftet med denna är att validera att Trelleborgs CSR-strategi är inriktad på områden som överensstämmer med de förväntningar som Trelleborgs olika intressentgrupper har på företaget. Väsentlighetsanalyserna har huvudsakligen utförts via enkäter och intervjuer riktade mot både interna samt externa intressenter (Trelleborg, 2017b). Utifrån väsentlighetsanalysen har fyra stycken fokusområden identifierats: regelefterlevnad, resurser, mångfald samt samhällsengagemang (Trelleborg, 2017b).

"När det gäller våra CSR-mål på högre nivå skulle jag säga att då har absolut GRIs riktlinjer spelat en betydlig roll. GRI G3 var rätt så kvantitativ till sin ansats där verksamheterna ville bocka av så många indikatorer som möjligt ... där flest var bäst. Så man avvecklade det och sa att man skall berätta om det som är centralt och väsentligt för verksamheten ... och det är det som är GRI G4. Det tycker jag kanske har varit det viktigaste greppet som har avgjort vad som egentligen är nyckelområden inom CSR för oss precis som ni frågar. Då kände jag att vi fick med ledningen och sedermera även styrelsen i det här på ett annat sätt." (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05).

Trelleborgs CSR-arbete involverar även deras uppförandekod som tillför struktur till företagets arbete och bygger på globala principer såsom FN:s Global Compact, OECD:s riktlinjer, ILO:s konventioner samt FN:s mänskliga rättigheter (Trelleborg, 2017e). Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) anger att lagar räcker upp till en viss nivå när

de kommer till innehållet. Därefter spelar internationella överenskommelser och koder en central roll. Han menar vidare att Trelleborgs uppförandekod är ett viktigt verktyg i att implementera företagets CSR-strategi:

“En årsredovisning eller en Corporate Responsibility-rapport läses av en begränsad del av de egna anställda. Vill man verkligen få folk att förstå vilka regler som man måste följa så måste man göra någon slags lista av dem vilken ges av uppförandekoden. Sen finns det ju andra mer detaljerade regler och det finns nationella regler ... men uppförandekoden är den minsta gemensamma nämnaren som gäller i alla Trelleborg anläggningar överallt och i hela världen. Så jag brukar alltid säga att Code of Conduct är vårt viktigaste regeldokument och det är det som täcker alla dom områden som vi pratar om i vår CR.” (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05).

Uppförandekoden har utarbetats av personal från olika delar av verksamheten tillsammans med PwC enligt Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05). Därefter togs den till styrelsen som ville ha en del förändringar innan de kunde anta uppförandekoden. Trelleborgs uppförandekod blandar begränsande inslag med riktlinjer som är beskrivna i positiva ordalag (Trelleborg, 2007). Uppförandekoden sprids inom organisationen via obligatoriska utbildningar (Trelleborg, 2017b). Utbildningsmaterialet innefattar internetbaserad inläring samt att material finns tillgängligt på 11 olika språk. Det finns även feedback-processer i de årliga revisionerna där olika “good practices” kan spridas till olika delar av organisationen. Vidare så skall uppförandekoden följas av samtliga medarbetare (Trelleborg, 2017b). Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) svarade följande på frågan om han anser att Trelleborg har klara och trovärdiga sanktioner kopplade till deras uppförandekod:

“Det var en intressant fråga. Jag har suttit och funderat på den. Det är ju så att allt i en uppförandekod inte har samma tyngd beroende på om det är ett brott eller en avvikelse. De områden som allmänt betraktas som väldigt allvarliga såsom ren korruption, konkurrenslagsbrott eller brott mot mänskliga rättigheter tycker jag vi har ett bra sanktionssystem. Vi är väl hyfsade också skulle jag vilja påstå vad det gäller det här med diskriminering och liknande. Vi har bland annat fått gå in med disciplinära åtgärder och något fall har slutat i avsked för att man brutit mot koden. Jag tycker vi har bra system, men det finns inga bra system som inte kan bli ännu bättre.”

När det kommer till övervakning av uppförandekodens efterlevnad berättar Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) att det finns möjligheter för anställda att rapportera direkt till sina chefer eller HR-personal och att mycket hanteras lokalt. Dock menar han att det finns förbättringspotential i systemen:

“Vi skulle kunna ha ännu bättre koll. Det finns dock en försäkring som ges utav ‘whistleblower-systemet’. Det gör ju att även om det är en chef på ett visst ställe som missköter sig ... så har man ju möjlighet att gå runt den chefen och rapportera direkt till HQ. Så det är ett system som hjälper till att se till att saker hålls på en viss nivå.” (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05).

Trelleborg granskar även sina leverantörer baserat på uppförandekoden och denna granskning ska innefatta de leverantörer vars produkter tillsammans utgör åtminstone 80 procent av det relevanta inköpsvärdet för koncernen (Trelleborg, 2017a). Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) uppger att då företaget har tusentals underleverantörer finns det ett system där man använder enkäter för självutvärdering som bygger på uppförandekoden.

“Sedan får man ju fundera vad det är värt ... det är inte någon garanti att de lever upp till vad som anges. Så systemet har ju brister och lite krast kan man säga att självutvärderingen görs för att kunna visa upp något i fall något skulle hända.” (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05).

Dock utför Trelleborgs personal även granskningar på plats hos leverantörer som man bedömer ligger i riskzonen menar Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05). Då gör företaget en prioritering kring vilka leverantörer de vill undersöka närmare för att se om de lever upp till sin självutvärdering. Under förra året genomfördes 20 sådana besök och det finns ytterligare 100 leverantörer som står på tur. Efter en granskning ges underpresterande leverantörer en deadline på en till tre månader för korrigerande åtgärder baserat på hur allvarliga bristerna är.

4.2.4 Diagnostiserande styrsystem

Trelleborg hållbarhetsrapporterar primärt via GRI G4 och över tid väljs och prioriteras indikatorer från fokusområdena olika utifrån aktuell relevans (Trelleborg, 2017a).

“Resultat är en av de sakerna som är tydliga i den kopplingen ni gör i er studie. Man brukar alltid säga att ‘what gets measured gets done’ och så är det på det här området också. Man måste definiera exakt vilka indikatorer och vad är det som vi vill följa för att vara säkra på att vi gör förbättringar och att vi uppnår rätt resultat. Detta så att våra ansträngningar ger någon typ av effekt. Så är det när man jobbar i stora organisationer. Man måste mäta och berätta annars blir det för löst.” (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05).

CSR-data för indikatorerna samlas in via koncernens mätsystem. Det inkluderar samtliga enheter inom koncernen och rapporteras månadsvis genom ramverket ”Manufacturing Excellence” samt via specifik CSR-rapportering två gånger per år (Trelleborg, 2017a). Den halvårsvisa rapporteringen innefattar alla indikatorer som används av Trelleborg enligt Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) medan ”Manufacturing Excellence” endast övervakar vissa utvalda indikatorer:

”Den rapporteringen som sker genom ‘Manufacturing Excellence’ inkluderar inte alla indikatorer som vi rapporterar på. Utan de är de som går hand i hand med ‘Lean’ och andra produktionsrelaterade faktorer. Det inkluderar bland annat energiförbrukning, säkerhet och avfall med mera.”

Trelleborg använder samma mätsystem för att övervaka såväl CSR-data som finansiell data (Trelleborg, 2017a). Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) menar att systemen därmed är bäst på att hantera kvalitativ data snarare än kvantitativ.

Dock anser han att ett integrerat system medför två viktiga fördelar. Dels innebär det att controllers blir ansvariga för rapportering av data i ett SAP-system. De har större erfarenhet av att hantera siffror än de som endast arbetar med miljö eller säkerhet. Det gör att risken för rapporteringsmisstag minskar och systemet blir mer tillförlitligt. Den andra fördelen som Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) lyfter fram är:

”Att de är i samma system indikerar att de har samma vikt och betydelse.”

Det är enhetscheferna som har det primära ansvaret för att tillhandahålla CSR-data medan enhetscontrollern rapporterar och kvalitetssäkrar (Trelleborg, 2017a). Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) menar att kontrollern som enhetschefens närmaste man har en viktig roll i att sätta mål för sin enhet för att kunna uppnå Trelleborgs övergripande mål. Det yttersta ansvaret för att upprätta mål ligger hos enhetschefen. Inom

Trelleborg har enhetschefen resultatansvar men också ansvar för att de bedriver verksamheten på ett ansvarsfullt sätt. Ansvar finns för att upprätta tydliga och mätbara mål till vilka det kopplas kontinuerlig feedback genom bland annat utvecklingssamtal med överordnad chef (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05; Trelleborg, 2017a).

Om de faktiska resultat som rapporteras avviker från de uppsatta målen berättar Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) att SAP-systemet kräver en motivering om siffrorna avviker mer än 10-20 % jämfört med föregående år. Vid negativa avvikelser diskuterar chefer internt vilka potentiella orsaker som kan lita bakom och vilka möjliga lösningar det finns. Denna diskussion sker framförallt halvårsvis vid rapporteringstillfällena. Dock menar Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) att majoriteten av avvikelserna beror på felrapportering.

Regelbundna kvalitetskontroller av CSR-data genomförs på halvårsbasis, där den jämförs med föregående års resultat samt med data från liknande enheter (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05). Dessutom utför PwC en extern granskning av den CSR-data som ligger till grund för de indikatorerna som redovisas (Trelleborg, 2017a) och dess kostnad finns inkluderad i CSR-budgeten för koncernen (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05). För Trelleborgs hållbarhetsarbete bär revisionsutskottet, som är en del av styrelsen, det övergripande ansvaret. De granskar och utvärderar koncernens CSR-arbete. Koncernens styrelse har haft en allt mer betydande roll inom området enligt Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05):

”De har intresserat sig mycket mer för dessa frågor under de senaste åren. Generellt sett har man tidigare fokuserat på allmänna strategiska frågor och hållbarhetsarbetet sköttes av specialister. Men nu när hållbarhet är en del av affären kommer ett naturligt intresse från deras sida också.”

När det gäller det belöningsystem som tillämpas inom Trelleborgskoncernen finns det inga direkta lönekopplingar till CSR berättar Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05). Han tror dock vissa av cheferna kan se kopplingen mellan sitt finansiella resultat och CSR-arbetet men andra inte. Han lyfter fram utbildningsbakgrund som en viktig faktor i denna förståelse där vissa chefer istället ser CSR som en kostnad. På produktionsnivå kan det dock inom vissa enheter finnas belöningar kopplade till indikatorer såsom säkerhet, avfall och

energiförbrukning. Han menar att Trelleborg har kunnat driva ett gediget förbättringsarbete utan något sådant belöningsystem. Istället pekar Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) på de interna jämförelselistor som utvecklats:

”Vi har fått resultat genom att mäta på detta och en viktig faktor i arbetet är tävlingsfaktorn, inte bara mellan företag utan också inom stora företag. Om man har 120 fabriker och man har en lista över vad de släpper ut så vill ingen av enheterna ligga mot slutet på listan, utan alla vill vara längre upp på listan.”

4.2.5 Interaktiva styrsystem

I Trelleborg formuleras den övergripande CSR-strategin av ledningen och revisionsutskottet bär det huvudsakliga ansvaret för arbetet. Processen involverar både interna och externa intressenter i utvecklingen av CSR-strategi genom väsentlighetsanalysen (Trelleborg, 2017b).

“Vi främjar en innovativ kultur. Vi tänker annorlunda och strävar efter att tillämpa innovativt tänkande och kreativitet i allt vi gör. Innovation är en väsentlig drivkraft för vår tillväxt.”
(Trelleborg, 2014, s. 13).

Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) menar att det största systematiska forumet som företaget tillämpar är intranätet, vilket han beskriver som avancerat. Det ser han som ett informationssystem där utbyte och diskussion möjliggörs.

”Trelleborg är extremt decentraliserat, så alla bekymrar sig naturligtvis inte om samma saker. Men har man frågor och vill diskutera så finns det möjligheter. Vi har så kallade team sites, som är stängda konferensrum för en viss fråga. I vår Community kan alla gå med och diskutera frågor öppet med varandra.” (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05).

Dock menar han att systemet som finns på plats borde utnyttjas ytterligare och att de uppdelade affärsområdena hindrar en del interaktion:

“Vi är moderna vad som innefattar vårt system, men ett system blir aldrig bättre än dess användare. I detta avseende lider vi lite av att vi är så specialiserade och aningen silo-aktiga med våra fem affärsområden. Men vem som helst kan kasta ut en fråga till vem som helst,

även till VD, vilket inte händer ofta men möjligheterna finns, absolut.” (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05).

Utöver intranätet så diskuteras och utvärderas prestationer halvårsvis utifrån de icke-finansiella mätsystemet. I dessa diskussioner finns även representanter från ledningen och chefer från de operativa avdelningarna. Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05) menar att denna typ av diskussion har lett till att produktionsprocesser och nyckelindikatorer förändrats över tid. Han menar att om en särskild fråga rörande CSR-arbetet lyfts av många olika individer är det en indikation på vidare behov av utredning för att bestämma om en förändring är nödvändig. Exempelvis har man infört nyckeltal för hur många kvinnliga chefer som finns på lägre nivåer i organisationen för att stödja ett område inom CSR-strategin som syftar till att förbereda kvinnor för högre ledningspositioner. Han uppger också att han är säker på att en rad förbättringsprocesser har genomförts till följd av de diskussioner som framkommit av CSR-arbetet. Idéerna till dessa förändringar har kommit både inifrån och utifrån.

”Blue Dimension” är ett koncept som diskuterats inom organisationen i ledningsgrupper och för olika affärsområden. Det är först på senare år som det verkligen fått genomslag hos chefer i företaget menar Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05). Tanken är att det ska spela en allt större roll för företaget framöver och är ämnat att styra tankarna till vad det är som Trelleborg sysslar med nämligen: människor, miljö och infrastruktur. För att belöna nya lönsamma och hållbara innovationer har Innovation Awards införts enligt Rosman Jahja (personlig kommunikation, 2017-05-05).

“Det handlar om kortsiktigt gentemot långsiktigt tänkande. ’Blue Dimension’ är vår biljett till framtiden i att bli ett företag som inte kan ifrågasättas, utan att vara det positiva företaget som bidrar till samhället.” (Jahja, personlig kommunikation, 2017-05-05).

4.3 Alfa Laval AB

4.3.1 Översikt

Alfa Laval är ett internationellt företag verksamt i cirka 100 länder vars produkter främst innefattar ventiler, pumpar, värmeväxlare och separatorer (Alfa Laval, 2017a). Bolaget omsatte 35,6 miljarder kronor 2016 och har över 17 000 anställda. Företagets vision bygger på att erbjuda effektiva och miljömässigt ansvarsfulla produkter och lösningar (Alfa Laval, 2017a). Head of Corporate Social Responsibility Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11) menar att CSR är av strategisk för Alfa Laval av två skäl:

“Det ena handlar ju givetvis om att det finns risker när man är ett företag av Alfa Lavals storlek. Vi agerar inom ett globalt fält där vi har globala leverantörer samt jobbar inom en mängd olika industrier med väldigt många anställda. Så till att börja med är det av strategisk vikt att ha koll på vilka områden det finns risker inom. För det andra är CSR även av strategisk vikt för oss då vi säljer produkter som i stora drag minskar energiförbrukning, vattenförbrukning och vissa fall CO2 emissioner hos våra kunder. Vi vet att det finns ökat tryck på att nå mål inom dessa områden och då är det strategiskt viktigt just utifrån vårt affärsperspektiv.”

Tidigare styrdes implementeringsprocessen för Alfa Lavals övergripande CSR-strategi av olika råd bestående av representanter från koncernledningen samt chefer från berörda avdelningar (Alfa Laval, 2017a). Nu rapporterar Catarina Paulson CSR-arbetet direkt till koncernledningen (Paulson, personlig kommunikation, 2017-05-11). Dock är det de operativa avdelningarna som bär det huvudsakliga ansvaret för efterlevnad och integrering av företagets affärsprinciper inom CSR (Alfa Laval, 2017a).

4.3.2 Värdeskapande styrsystem

Alfa Laval har fyra övergripande kärnvärderingar vilka innefattar: Action, Courage, Teamwork och Profit (Alfa Laval, 2017b). Men Catarina Paulson pekar dock snarare på ett antal affärsprinciper som både bygger upp uppförandekoden men också ger riktning till CSR-arbetet (Paulson, personlig kommunikation, 2017-05-11). Alfa Lavals fyra affärsprinciper är: socialt ansvar, affärsintegritet, miljö och transparens vilka utgör grunden för företagets hållbarhetsarbete (Alfa Laval, 2017a). Alfa Lavals VD Tom Erixon belyser i årsredovisningen

vikten av att fortsätta implementeringen av affärsprinciperna samt betonar företagets ansvar inom CSR: “Alfa Laval är en liten men viktig del av lösningen på stora samhällsutmaningar.” (Alfa Laval, 2017a, s. 9). Genom att hjälpa kunderna rena, förädla samt återanvända material och på så sätt minska miljöpåverkan menar företaget i sin kommunikation att arbetet ska bidra till en bättre vardag för människor (Alfa Laval, 2017c).

Från ledningen kommuniceras affärsprinciperna ut i organisationen via företagets intranät och utbildningar menar Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11). Hon beskriver vidare att affärsprinciperna utformats som ett policydokument inom vilket chefer och övriga anställda utbildas. Dessutom används olika egenutvecklade tidningar i kommunikationen:

“Vi har en intern cheftidning där artiklar beskriver hur vi jobbar med den här frågan och sedan har vi ju våra rapporter publicerade på vår externa webbsida. Sedan visar vi kunderna hur vi jobbar med dessa frågor i en kundtidning som också finns publicerad på nätet.” (Paulson, personlig kommunikation, 2017-05-11).

Alfa Laval har ett utvecklat kommunikationskoncept för företagets interna miljöarbete vilket kallas “Green Operations” berättar Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11).

“Green Operations’ beskriver hur vi jobbar internt med den här frågan där vi har en strategi som löper mellan 2016-2020. Vi har målsättningar för att minska energiförbrukningen, koldioxidutsläpp, vattenförbrukning samt användning av vissa kemikalier. Green Operations’ rör våra fabriker och våra servicecenter.” (Paulson, personlig kommunikation, 2017-05-11).

Dock uppger Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11) att företaget planerar gå ifrån konceptet “Green Operations” för att istället jobba med kommunikation som innefattar hela värdekedjan.

4.3.3 Gränskapande styrsystem

Tanken är att affärsprinciperna ska styra Alfa Laval's hållbarhetsarbete (Alfa Laval, 2017a). Identifieringen av dessa fokusområden för CSR-strategin är en ständig process som involverar olika intressenter för att hitta de risker där man verkligen kan göra skillnad. Detta för att företaget uppger det vara omöjligt att hantera alla risker som finns i Alfa Laval's omgivning. Alfa Laval har valt att inte rapportera i enlighet med GRI G4 i väntan på att GRI ska omarbета

sina riktlinjer uppger Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11). Dock menar hon att GRI ändå spelat en viktig roll för att identifiera områden i företagets CSR-strategi:

“Sen hur riskerna ser ut kanske inte definieras av ramverken men det ger en slags ryggrad till hur man ska titta på dessa frågor och vad omvärlden förväntar sig att man ska ha koll på.”
(Paulson, personlig kommunikation, 2017-05-11).

Företagets fyra affärsprinciper verkar som en uppförandekod och kallas “The Business Principles of Alfa Laval” (Alfa Laval, 2012). Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11) menar att utforma uppförandekoden efter affärsprinciper ger en viktig fördel:

“Affärsprinciperna ger struktur till hur vi jobbar. Utmaningen med hållbarhetsfrågor är att det är så otroligt många områden som spänner över hela företagets värdekedja. Affärsprinciperna gör det lättare att strukturera fokusområden och målsättningar.”

Uppförandekoden med affärsprinciperna inkorporerar FN:s Global Compact samt vägledande principer om företag och mänskliga rättigheter samt OECD:s riktlinjer (Alfa Laval, 2012). Alfa Lavals uppförandekod innefattar både begränsande inslag samt riktlinjer som är beskrivna i positiva termer (Alfa Laval, 2012). Den gäller alla företag i Alfa Laval-koncernen. För implementeringen finns det en fastställd ledningsstruktur (Alfa Laval, 2017b). Uppförandekoden är undertecknad både av styrelseordföranden och VD:n (Alfa Laval, 2012). Styrelsen har ansvar för att komma överens om vilka principer som ska gälla och övervaka implementeringens utveckling vid deras regelbundna möten (Alfa Laval, 2017d). Koncernledningen har ansvaret för implementeringen vilket involverar att upprätta och utvärdera mål. Därefter har ledningen i dotterbolagen ansvar för att översätta principerna till lokalt anpassade regler och procedurer utöver det som krävs av lokal lagstiftning. Linjecheferna har ansvar för att alla anställda förstår de principer som är relevanta för sitt arbete genom utbildning. Dessa aktiviteter görs ofta tillgängliga via företagets intranät (Alfa Laval, 2012).

“Exempelvis inom inköp så håller man utbildningar om hur man ska implementera affärsprinciperna i leverantörskedjan. Vid fabrikena har man utbildningar och dokument på både hälsa och säkerhet samt miljö. Så det är lite varierat på hur relevanta de olika områdena är för de olika arbetsuppgifterna.” (Paulson, personlig kommunikation, 2017-05-11).

Utöver detta genomförs en oberoende internrevision för att övervaka att principerna i uppförandekoden följs (Alfa Laval, 2017d). Dessutom finns det ett whistleblower-system kopplad till företagets uppförandekod (Alfa Laval, 2012; Alfa Laval, 2017e). Såväl anställda som externa intressenter uppmanas att rapportera överträdelser av affärsprinciperna. Vanligtvis rapporterar man till de lokala cheferna men det finns även möjlighet att rapportera direkt till huvudkontoret.

Alfa Laval granskar sina leverantörer utifrån uppförandekoden och efterlevnaden av affärsprinciperna (Alfa Laval, 2017a). De leverantörer som bedöms utgöra en medelrisk för Alfa Laval får fylla i en självutvärdering genom en enkät (Alfa Laval, 2017f). För högrisk-leverantörer sker utvärderingen och arbetet tillsammans med leverantören för att de ska förstå och följa de uttalade affärsprinciperna. Utvärderingsarbetet börjar med en granskning av leverantörernas tillverkningsprocesser och geografiska plats. I tillverkningsprocessen undersöks hälso-, säkerhets- och miljörisker medan andra risker kan uppstå på grund av länders olika arbetslagstiftningar och standarder. För de leverantörer som bedöms vara högrisk-leverantörer utvecklas dessutom en förbättringsplan som sedan följs upp.

“Vi har inga uttalade sanktioner vid överträdelser av uppförandekoden utöver en eventuell utfasning av våra leverantörer. Vår utgångspunkt i detta arbete är istället förbättring. Vi tror att förbättring genom samarbete gynnar alla parter bäst.” (Paulson, personlig kommunikation, 2017-05-11).

Vid allvarliga överträdelser ges en period mellan en och sex månader för korrigerande (Alfa Laval, 2017a). Avtal med leverantörer kan avvecklas om inga framsteg uppnås. För att öka förståelsen för företagets principer genomför Alfa Laval initiativ i de länder med högst risk. Vid företagsförvärv måste de förvärvade bolagen bedöma hur stor risken är att de inte kommer leva upp till Alfa Lavals affärsprinciper i uppförandekoden (Alfa Laval, 2012). Därefter måste de upprätta strukturer och planer för uppfylla kraven inom tre år från förvärvsdatumet. Dessutom måste förvärvade företag rapportera data för de icke-finansiella indikatorer som är kopplade till ramverket för affärsprinciperna under förvärvsåret.

4.3.4 Diagnostiserande styrsystem

Alfa Laval använder sig utav ett datorbaserat system för inrapportering av de mätindikatorer som tillämpas enligt Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11). Rapporteringen sker på kvartalsbasis för alla fabriks- och serviceenheter rörande miljö samt

hälsa och säkerhet. På årsbasis avkrävs även rapportering kring parametrar innefattande mått om mutor, korruption samt konkurrenslagsbrott. I årsrapporteringen inkluderas även sälj- och andra stödjande funktioner. Inom de produktionssystem företaget använder rapporteras de olyckor som sker på daglig basis (Paulson, personlig kommunikation, 2017-05-11).

Dagens rapporteringssystem introducerades under 2016 i syfte att förbättra kvaliteten på bland annat miljödata (Alfa Laval, 2017a; Paulson, personlig kommunikation, 2017-05-11). Tanken är att det också ska möjliggöra en bättre uppföljning av företagets mål. Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11) berättar vidare:

“Tidigare rapporterade vi i ett system som dels var osäkert ur ett datahanteringsperspektiv. Dels behövde vi modernisera rapporteringssystemet så att det kan bättre hantera en sådan komplex organisation som vår. Tidigare kunde enheterna ändra siffrorna efter varje kvartal. Det gjorde att vi aldrig hade full koll på att systemets data var rätt.”

En ytterligare del av det nya systemet är en kontrollfunktion som varnar vid större avvikelser i prestationsutvecklingen enligt Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11). Ansvaret för data-rapporteringen åläggs till en person inom enheterna och därefter måste det godkännas av respektive enhetschef. Det nya systemet innebär dock att det system som används för övervakning av CSR-prestationen är separat från de system som följer den finansiella utvecklingen. Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11) uppger att hon inte ser fördelar med denna uppdelning, men att den är nödvändig i Alfa Laval:

“Det är väldigt svårt att stoppa in kvalitativ data i det finansiella system vi har idag. I det finansiella systemet rapporterar legala enheter in till systemet medan när vi rapporterar miljö och säkerhet så rapporterar anläggningar. Strukturen för vem som rapporterar är därför väldigt annorlunda. Vi hade varit tvungna att göra väldigt många förändringar, vilket hade varit väldigt kostsamt.”

Gällande val av indikatorer spelar risk, ramverk och externa intressenter en stor roll för Alfa Laval menar Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11) och säger:

“Vid val av indikatorer utgår vi från en analys om vilka risker som kan förekomma och där inkluderas även en väsentlighetsanalys. Sedan är det självklart att ramverk som CDP och

GRI har en stor inverkan på de indikatorer vi rapporterar. Slutligen kan vi också få frågor från intressenter såsom våra kunder eller investerare. Då kan det röra sig om någon indikator de är intresserade av. Ser vi en trend rörande en viss fråga så brukar vi överväga om vi ska inkludera den i rapporteringen eller inte.”

Ansvar för CSR-relaterade mål är uppdelade efter arbetsuppgifter bland olika chefer. Från och med 1 januari 2017 har särskilda miljö-, hälso- och säkerhetsråd ersatts av ledningsgruppen som identifierar och sätter övergripande mål.

Inom Alfa Laval finns det ingen dedikerad CSR-budget. Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11) motiverar detta med att CSR och affärsprinciperna är en del av den normala verksamheten där ansvaret ligger hos respektive enhet att budgetera och leva upp till målen. Behövs extra medel till stora CSR-relaterade investeringar kan dessa medel sökas hos närmaste ledningsgrupp.

Företaget har heller inget utbrett belöningsystem där chefer belönas finansiellt för att uppnå CSR-mål menar Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11). Det finns däremot vissa finansiella incitament inom inköpsavdelningen för att ta hänsyn till CSR. Hon menar att anledningen till att belöningsystemet inte är mer omfattande beror på att företaget vill att chefer ser CSR-arbetet som en naturlig del av verksamheten. Det ska inte behövas en extern motivationsfaktor då det signalerar att CSR är något extraordinärt. Hon tror dock att det finns en stor förståelse på ledningsnivå att CSR även påverkar finansiella nyckeltal medans den troligen är lägre längre ner i organisationen.

Alfa Lavals CSR-data granskas endast internt. På frågan om varför man valt att inte låta en extern part granska svarar Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11):

“Man inte riktigt har sett värdet av att lägga resurser på att göra det externt. Men det kommer förmodligen att ändras i och med den nya lagstiftningen. I alla fall kommer det ju granskas av våra revisorer så att då kommer det bli lite annorlunda.”

4.3.5 Interaktiva styrsystem

I processen där Alfa Lavals CSR-strategi formuleras så görs en prioriteringslista som beskriver vad företaget anser vara viktigt att arbeta med kommande år enligt Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11). Denna prioriteringslista presenteras sedan för ledningen och godkänns listan tas den vidare till styrelsen. Hos styrelsen sker det slutgiltiga godkännandet av strategin för året. Indirekt är externa och interna intressenter delaktiga i processen i form av att väsentlighetsanalysen ligger till viss grund i utformandet, men i övrigt så formuleras strategin av högre ledningen.

Dock menar Catarina Paulson (personlig kommunikation, 2017-05-11) att det inte finns något formellt informationssystem för CSR-arbetet som uppmuntrar till dialog och debatt rörande hur företagets CSR-strategi kan förbättras. Hon menar att det är väldigt sällan som anställda längre ner i organisationen har en tillräcklig överblick i CSR-arbetet för att kunna ge input. Däremot kan sådana frågor lyftas om de skulle komma upp rörande CSR-data eller prestationsmätning, men det finns ingen regelbunden process som genererar den här typen av diskussion i CSR-frågor. När väl förändringar genomförts menar hon att det då sällan skulle varit en persons verk utan något som växt fram. Det finns dock exempel på att fabrikschefer lyft fram att vissa investeringar behövs för att kunna nå fram till de mål vilka strategin ska uppnå. Det tas då vidare till personer i ledningen. Intranätet är heller inte tillräckligt avancerat för att anställda längre ner i organisationen ska kunna väcka denna typ av diskussion. Det kan däremot föras diskussioner om hur produkter ska utvecklas vidare för att kunna öka värdet för Alfa Lavals kunder.

4.4 Sammanfattning av empiri

	Lindab	Trelleborg	Alfa Laval
Värdeskapande styrsystem			
Översikt	Uttalad vision som inkomperer hänsyn till miljön och ansvarsfulla värderingar. Det finns däremot inga formulerade kärnvärderingar för specifikt CSR.	Fyra kärnvärderingar där "ansvar" har den tydligaste kopplingen till CSR genom ansvar för påverkan på samhället och miljön.	Vikt läggs på att förmedla Alfa Lavals ansvar i att bidra till att lösa samhällsutmaningar inom hållbarhet. Dock finns inga specifikt formulerade kärnvärderingar för CSR.
Kommunikationsvägar	Intranät, möten, utvecklingssamtal, kärnvärden och broschyrer.	Intranät, dokument, affischer, skärmläckare samt symboler för respektive kärnvärdering.	Intranät, utbildningar, policydokument samt en intern cheftidning.
Ledningens involvering	VD:n har skrivit förordet till hållbarhetsrapporten och ledningen är delaktig i att arbeta fram de kärnvärderingar som ska spridas i organisationen.	VD:n har skrivit förordet till värderingsdokument och hållbarhetsrapporten. Ledningen och styrelsen är delaktiga i att formulera kärnvärderingar såsom "ansvar", som direkt kan sammankopplas med CSR.	VD:n betonar vikten av CSR i årsredovisningen och ledningen är involverad i utvecklingen av företagets affärsprinciper, som kommuniceras i organisationen.
Skapa förståelse	"Good thinking"-konceptet har utarbetats för att utgöra en omfattande filosofi som ska genomsyra företaget. I detta koncept ska förståelse skapas för hur CSR-arbetet är en integrerad del av Lindabs verksamhet och exempelvis belysa dess koppling till lönsamhet.	"Blue Dimension"-konceptet är ett sätt att skapa förståelse som ska bidra till att företaget utvecklar hållbara produkter. "Manufacturing Excellence" skapar förståelse för hur CSR i form av exempelvis energieffektivitet och säkerhet är en naturlig del av effektiv produktion.	"Green Operations" belyser hur fabriker och servicecenter ska arbeta med miljöfrågor. Dock har beslut tagits om att utveckla konceptet då det inte ansågs ha ett integrerat synsätt vilket skapar förståelse för hur CSR-arbetet är centralt i hela verksamheten.
Gränsskapande styrsystem			
Strategiska begränsningar	Rapportering sker enligt GRI G4 där en väsentlighetsanalys används för att identifiera fokusområden för företagets CSR-strategi.	Rapportering sker enligt GRI G4 där en väsentlighetsanalys används för att identifiera fokusområden för företagets CSR-strategi.	Alfa Laval rapporterar inte enligt GRI G4 men har utfört en väsentlighetsanalys i syfte att underlätta en övergång till kommande GRI Standards.
Uppförandebegränsningar	Lindab har en uppförandekod som har antagits av styrelsen där beteende som inte är acceptabelt klagas. Uppförandekoden sprids via intranät och utbildningar. Till den finns ett utarbetat whistleblower-system och sanktioner anpassas till specifika överträdelser. Primärt sker självutvärdering för leverantörskontroll kopplat till uppförandekoden då företaget har tusentals leverantörer. Mer djupgående dialog sker med större leverantörer.	Uppförandekoden antas av styrelsen och sprids via intranät och utbildningar. I uppförandekoden klagas oacceptabelt beteende som kan rapporteras till närmaste chef eller via ett whistleblower-system, vilket kan leda till sanktioner. Leverantörer som utgör en viss storlek måste fylla i en självutvärdering. Det finns även processer där fysiska besök sker hos de leverantörer som bedöms vara av särskild risk. Förbättringsplaner kan implementeras men även avbrutna kontrakt vid allvarliga brister.	Alfa Lavals uppförandekod antas av styrelsen och sprids via intranät och utbildningar. Det finns ett whistleblower-system, rapporteringsmöjligheter till närmaste chef och en oberoende internrevision, som kan leda till sanktioner. Företaget har ett omfattande utvärderingssystem för leverantörer där självutvärdering sker för de som bedöms utgöra en medelrisk och högriskleverantörer måste framarbeta och genomföra förbättringsplaner.

Tabell 3a. Sammanfattning empiri – värdeskapande- och gränsskapande styrsystem.

	Lindab	Trelleborg	Alfa Laval
Diagnostiserande styrsystem			
Mätindikatorer	Samtliga indikatorer som används är hämtade från GRI G4. Inga egenutvecklade CSR-indikatorer. Företaget använder ett mätsystem i form av en enkät för CSR-data som är separat från det finansiella systemet.	Indikatorer valda primärt från GRI G4. Få egenutvecklade CSR-indikatorer. Trelleborg har utvecklat ett integrerat mätsystem som inkommer både CSR-data och finansiell data.	Indikatorer väljs primärt från GRI G4, CDP samt genom intressentdialog. Inga egenutvecklade CSR-indikatorer. Separat mätsystem för finansiell och CSR-data.
Förutbestämda mål	Ledningen fastställer övergripande mål. Enhetschefer har det primära ansvaret för specifik målsättning och måluppfyllnad. Utvärdering av prestation sker primärt på årsbasis och begränsad form på månadsbasis.	Ledningen fastställer övergripande mål. Enhetschefer har det primära ansvaret för specifik målsättning och måluppfyllnad. Utvärdering av prestation sker primärt på halvårsbasis och delvis på månadsbasis.	Ledningen fastställer övergripande mål. Enhetschefer har det primära ansvaret för specifik målsättning och måluppfyllnad. Utvärdering av prestation sker primärt på kvartalsbasis och delvis på årsbasis.
Korrigerig vid avvikelser	Ingen automatisk kontrollfunktion vid avvikelser utan avvikelserna måste upptäckas personligen av den CSR-ansvarige.	Automatisk kontrollfunktion via datoriserade mätsystem vid större avvikelser.	Automatisk kontrollfunktion via datoriserade mätsystem vid större avvikelser.
Belöningsystem	Inget belöningsystem för CSR.	Inget utarbetat belöningsystem för CSR, endast begränsat till interna jämförelselistor.	Inget utarbetat belöningsystem för CSR, endast begränsat till vissa delar av inköpsavdelningen.
Kontroll av data	Endast intern granskning av CSR-data.	Både intern och extern granskning av CSR-data. Tredjepartsgranskning sker via revision av PwC.	Endast intern granskning av CSR-data.
Interaktiva styrsystem			
Interaktiva styrsystemens egenskaper	Det icke-finansiella mätningsystemet diskuteras oregelbundet vid möten inom ramen för "business reviews", som äger rum månadsvis. På dessa möten finns personer från ledning och olika nivåer i organisationen representerade.	Det integrerade mätsystemet diskuteras ibland månadsvis men framförallt halvårsvis. På dessa möten finns personer från ledning och olika nivåer i organisationen representerade. På intranätet finns möjligheter för anställda att inleda interaktion med ledningen där möten kan anordnas för vidare diskussion.	Det icke-finansiella mätningsystemet diskuteras oregelbundet vid möten där personer från ledning och olika nivåer i organisationen finns representerade.
Villkor för interaktiva styrsystem	Diskussioner som genereras av det icke-finansiella mätsystemet rör avvikelser, men inget exempel kan ges rörande några revidering av handlingsplaner eller förändringar i CSR-strategin, som genererats från lägre nivåer i organisationen.	Diskussioner som genereras av det integrerade mätsystemet rör avvikelser och vissa exempel kan ges rörande revidering av tillvägagångssätt/processer och använda nyckeltal. Dock kan inte några större förändringar avseende CSR-strategin påvisas, som genererats från lägre nivåer i organisationen.	Diskussioner som genereras av det icke-finansiella mätsystemet rör avvikelser. I vissa fall har det förekommit att fabrikschefer lyft frågor om förändringar för att uppfylla CSR-strategin. Dock är denna typ av förändringar något som framförallt växer fram över tid. Inga större förändringar av CSR-strategin kan påvisas, som genererats från lägre nivåer i organisationen.
Belöningsystem	Inga uttalade belöningsystem för idégenerering.	Inga uttalade belöningsystem för idégenerering.	Inga uttalade belöningsystem för idégenerering.
Strategiformulering	CSR-strategin formuleras av ledningen. Däremot involveras interna och externa intressenter genom väsentlighetsanalys.	CSR-strategin formuleras av ledningen. Däremot involveras interna och externa intressenter genom väsentlighetsanalys.	CSR-strategin formuleras av ledningen. Däremot involveras interna och externa intressenter genom väsentlighetsanalys.

Tabell 3b. Sammanfattning empiri – diagnostiserande- och interaktiva styrsystem.

5. Analys

I detta kapitel används den teoretiska referensramen för att analysera det empiriska materialet. Avsnittet är uppdelat så att samma rubriker används som i teoriavsnitten för att tydliggöra analysens koppling till teorin. Analysen utgör grunden för efterföljande diskussion och de slutsatser som kan dras av studien.

I FN:s Global Compact har det beskrivits som centralt att företag integrerar CSR-dimensioner i sin strategi. Samtliga tre företag i studien anger hur CSR är av strategisk vikt för deras affärer. CSR ses som ett område inom vilket företagen måste ta ett ansvar för att kunna konkurrera både idag och i framtiden. Företagen visar därmed upp en förståelse för hur CSR är en naturlig del av deras verksamhet i enlighet med Arjaliés och Mundy (2013). Detta inte minst då arbetet i stor mån inriktas på att utveckla produkter som ska bidra till att värdekedjor blir mer hållbara. Samtidigt uppger företagen att de arbetar för att uppnå förbättringar i sina egna processer inom CSR-arbetet. Dessutom har förväntningarna från intressenter såsom aktieägare, anställda, kunder och samhället inkorporerats för att sätta ut den strategiska inriktningen. Vi finner dock återkommande inslag av riskhanterings- och kostnadsperspektiv beträffande CSR, vilket respondenterna tror fortfarande är starkt på lägre nivåer i organisationerna. Det finns därmed förbättringsområden där CSR inte slagit igenom som en naturlig del av företagets affärsstrategi. Det indikerar ytterligare vikten av att analysera de styrsystem som ligger till grund för implementeringen av företagets CSR-strategi.

5.1 Värdeskapande styrsystem

Det finns tydliga inslag i företagets visioner som uttrycker en vilja att verksamheten ska bedrivas på ett sätt som tar hänsyn till sociala och miljömässiga aspekter utöver de ekonomiska. Alla företag har också formulerade kärnvärderingar som ska uttrycka det företaget står för. Både Lindab och Alfa Laval har övergripande kärnvärderingar som inte direkt kan knytas till konceptet CSR. Det är bara Trelleborg som har en formulerad värdering i form av ansvar som lätt kan associeras med CSR. Dock kommunicerar Alfa Laval även riktningen för CSR-arbetet genom fyra affärsprinciper.

När Simons (1995) diskuterar kärnvärderingar nämner han framförallt visioner. Företagen i denna studie har visat sig ha uttalade specifika kärnvärderingar, vilket är mer konkret än vad Simons (1995) framför. Uttalade kärnvärderingar var troligen inte lika vanliga på 90-talet som de är idag. Resultatet är därmed mer i linje med det Arjaliés och Mundy (2013) fann i form av

att det finns specifikt formulerade kärnvärderingar. Det bekräftar oklarheten i det använda begreppet kärnvärderingar som lyfts fram av Ferreira och Otley (2009). Det diffusa begreppet kan därmed behöva få ett nytt namn likt hur Tessier och Otley (2012) döpt om positiva och negativa krafter till möjliggörande och begränsande. Det finns således en risk att förvirras och missa det vidare omfånget av kärnvärderingar som även kommunicerar syfte och riktning i enlighet med Simons (1995). Det är viktigt att inte distraheras av denna tvetydighet då kärnvärderingar spelar en viktig roll för företagen genom att de skall utgöra en grund för CSR-arbetet och styra hur anställda agerar. Detta är något mycket bredare än kärnvärderingar uttryckta på ett papper även om de också utgör en del av denna kommunikation. Det är också i enlighet med Mundys (2010) uppfattning om att det finns en stor bredd av värdeskapande styrsystem. Exempelvis används de olika CSR-koncepten i detta bredare avseende för att inspirera och styra beteende att ta hänsyn till CSR-arbetet. "Good thinking", "Blue Dimension" och "Manufacturing Excellence" är exempel på koncept som ämnar att styra mot ett mer integrerat synsätt på CSR-värderingar och belysa CSR-arbetets applicerbarhet inom den ordinarie affärsverksamheten. Det indikerar att värdeskapande styrsystem spelar en nyckelroll i att styra den strategiska agendan i enlighet med Marginson (2002). Att Alfa Laval lämnar det smala konceptet "Green Operations" för att istället fokusera på hela värdekedjan får ses som ett steg i en liknande riktning och kan jämföras med Lindabs resonemang kring "Lindab Life". Det tyder på att företagen lägger ner mycket energi på värdeskapande styrsystem för att förse CSR-arbetet med både syfte och riktning.

5.1.1 Kommunikationsvägar

Empirin visar också på att en mängd olika kanaler används för att kommunicera kärnvärderingar inom CSR till företagens anställda. Intranätet ses som ett viktigt verktyg i denna kommunikation av samtliga företag. På detta sätt görs informationen i de värdeskapande styrsystemen tillgänglig för alla, vilket annars vore komplext rent administrativt i så stora internationella koncerner. Därmed finns det möjligheter för samtliga anställda att ta del av värdeskapande styrsystem något som är en viktig förutsättning i Simons (1995) ramverk. För mer specificerad kommunikation i de värdeskapande styrsystemen används även möten, utvecklingssamtal, dokument och Youtube-videor. Det används även fysiska artefakter i form av affischer, musmattor och broschyrer. Alfa Laval använder sig också både av en kund- och cheftidning. Simons (1995) ramverk erbjuder inte någon jämförelsegrund för vilka verktyg för kommunikation som är mest effektiva. Vi kan dock

konstatera att resultaten stämmer väl överens med det som Arjaliés och Mundy (2013) funnit i Frankrike.

5.1.2 Ledningens involvering

Ledningens finns representerade i kommunikationen av kärnvärderingar och syftet med CSR-arbetet i alla företagen. Både styrelsen och ledningen skriver bland annat förorden till de dokument som används i detta syfte från vilka citat använts i empirin. Ledningen är också involverade i kommunikationen via intranätet i alla företagen. De spelar även en stor roll när det kommer till att formulera de specifikt uttalade kärnvärderingarna samt affärsprinciperna i Alfa Laval's fall. Därmed uppfyller alla företagen Simons (1995) uppfattning om att ledningen ska delta genom att personligen författa substantiella delar av det som kommuniceras i rörande kärnvärderingar. Det tyder på att deras visioner spelar roll att förmedla i kommunikationen. Det pekar även på att ledningen värdesätter att arbeta med dessa frågor i enlighet med de positiva effekter kärnvärderingar kan medföra i förhållande till nedlagd tid enligt Widner (2007). Likt det Arjaliés och Mundy (2013) funnit läggs vikt i kommunikationen på hur CSR-strategin kan kombineras med mer traditionell affärsstrategi.

5.1.3 Skapa förståelse

Koncepten som utvecklats av företagen är till för att öka förståelsen för vikten av en CSR-strategi precis som Arjaliés och Mundy (2013) beskriver. Genom koncepten kan CSR-arbetet knytas till den dagliga verksamheten och visar hur CSR ska anses vara en naturlig del utav den. Lindab har nyligen utvecklat "Good thinking" för att anställda ska se att CSR-arbetet utgör en helhet och inte en separat del som behandlas för sig självt. Likaså har Trelleborgs koncept "Blue Dimension" och "Manufacturing Excellence" byggts på samma modell. "Manufacturing Excellence" kan ses som ett koncept vilket på ett integrerat sätt bidrar till att ge förståelse för att CSR är en del av en effektiv produktion. "Green operations" hos Alfa Laval har varit något liknande inom miljöområdet som dock kommer utvecklas vidare. Genom de mer integrerade koncepten vidtas åtgärder även för att öka förståelsen för hur CSR-arbetet kan bidra till exempelvis ökad lönsamhet. Det är en förståelse som är av stor vikt för att både produktutveckling och produktion ska kunna bidra till bättre hållbarhet, men kan även innebära att nya affärsmöjligheter öppnas för företaget. Exempelvis kan denna förståelse påverka ingenjörer som tidigare tänkt i tekniska banor att nu också se hur deras kunskap kan användas ur ett CSR-perspektiv. Men koncepten är också tillräckligt breda för att tilltala

operativa chefer och andra delar av organisationerna. Kraft läggs inte minst på att kunna översätta vad CSR betyder just för den arbetsplats eller verksamhet som är föremål för informations- och utbildningsinsatser. Även andra åtgärder vidtas för ökad förståelse inte minst spelar intranätet här en stor roll för företagen. Genom att använda engelskan som kommunikationsspråk finns möjligheter för fler att förstå.

Dessa åtgärder visar på tydliga steg i enlighet med Simons (1995) ramverk och att skapa förståelse genom de värdeskapande styrsystemen spelar en central roll i det arbete som bedrivs med CSR. Utan förståelsen blir inte kärnvärderingarna något som styr anställda och chefer i den dagliga verksamheten. Kärnvärderingar är något som värdesätts av företagen och det visas inte minst vid förvärv. Lindab belyser att det är en naturlig del när företaget gör en due diligence. Detta kan tyda på att kärnvärderingar inte är något man enkelt kan förändra på kort sikt och ibland är det inte ens värt att gå in i ett bolag om kärnvärderingarna skiljer sig åt avsevärt. Även Trelleborg anger hur detta kan ta tid och kärnvärderingarna blir ett sätt att kunna förena de olika bolagens CSR-arbete i enlighet med Arjaliés och Mundy (2013). Det finns dock fortfarande arbete att göra för att öka förståelsen för CSR-arbetet i koncernerna, vilket respondenterna varit ärliga med. Dessutom är de flesta av koncepten nyutvecklade som troligen innebär att de ännu inte fått fullt genomslag. Det steg som tagits innebär dock att kommunikationen tydligare överensstämmer med det som förespråkas av Simons (1995), men även hittats i praktiken av Arjaliés och Mundy (2013).

5.2 Gränsskapande styrsystem

De gränsskapande styrsystemen är påtagliga i alla företagen när det gäller att sätta upp gränser för vilka aktiviteter som är inte är acceptabla ur ett CSR-perspektiv. De har visat sig vara väldigt centrala för företagen genom att utgöra en bas och utgångspunkt för både CSR-strategin, men även det mer praktiska CSR-arbetet. Vi finner stöd för Simons (1995) två typer av begränsningar i form av både begränsningar för strategi och uppförande. Genom dessa kan företagen hitta en gemensam nämnare att strukturera CSR arbetet kring i internationella koncerner då omständigheterna skiljer sig åt mellan länder. På detta sätt kan begränsningar av vilka aktiviteter som är acceptabla stödja att implementeringen av CSR-strategin blir mer enhetlig. Det innebär även att det finns tydliga markeringar mot beteende som kan utgöra ett hot mot företagets verksamhet.

5.2.1 Strategiska begränsningar

Precis som Mundy och Arjaliés (2013) funnit spelar externa ramverk och certifieringar en stor roll även för företagen i denna studie. Framförallt är det GRI som har fått ett stort genomslag för hur företagen väljer fokusområden för sin CSR-strategi. GRI G4 verkar även ha inneburit en förbättring gentemot tidigare G3 ramverk då det uppmuntrade företagen att arbeta inom områden som inte var relevanta. G4 har blivit mer fokuserat och därigenom bidragit till att bättre styra arbetet mot aktiviteter som stödjer den generella affärsstrategin. Ramverken innebär att externa och interna intressenter hjälper till att forma CSR-strategins begränsningar så att den är i enlighet med deras förväntningar. Alfa Laval är det enda företaget som inte rapporterar enligt G4, men de har också genomfört en väsentlighetsanalys för att förbereda en övergång till det nya GRI-regelverket. Det återstår dock att se hur det nya ramverket från GRI som bygger på standarder kommer påverka de strategiska begränsningarna. Ur Simons (1995) perspektiv har empirin visat att det också vid implementering av CSR-strategi finns strategiska begränsningar som ska följas. Det bidrar till ett mer fokuserat arbete mot hållbarhet.

5.2.2 Uppförandebegränsningar

De mer specifika begränsningarna i uppförande ges av uppförandekoder som har visat sig vara det viktigaste formella dokumentet för företagens CSR-strategier. I alla företag sätter den upp en grundläggande nivå på vilka aktiviteter som inte kommer tolereras i likhet med det Simons (1995) påstår. Dock är det även så att företagen inte bara förlitar sig på det som finns fastställt i lagstiftning något som Sarre, Doig och Fiedler (2001) framfört. För Lindab spelade även företagets kärnvärderingar, kultur och branschnormer roll samt internationella koder från exempelvis FN. Trelleborg betonade också internationella koder som går utöver lagstiftningen precis som Alfa Laval. Men precis som Tessier och Otley (2012) finner vi också att uppförandekoderna kan ha en möjliggörande roll utöver den begränsande rollen. Först och främst är det traditionella områden såsom mutor och korruption som benämns i negativa ordalag. De sociala och miljömässiga avsnitten beskrivs snarare i positiva ordalag. Det är mer att man ska ta hänsyn än formuleringar som beskriver vad som inte får göras. Dessutom har Trelleborg processer för hur man ska möjliggöra utbyte av "good practices" i revisionsprocessen, vilket kan bidra till en standardisering inom koncernen. Istället för att sätta en begränsning skapas likhet genom att man lyfter fram lyckade praktiska inslag som företaget vill ska styra CSR-arbetet.

Uppförandekoden sprids i organisationerna på liknande sätt i form av obligatoriska utbildningar på en mängd olika språk och via intranätet. Överträdelse som inte rapporteras till närmaste chef kan rapporteras via whistleblower-system i enlighet med Arjaliés och Mundy (2013). Lindab och Trelleborg anser att de har klara sanktioner kopplade till sin uppförandekod som anpassas efter situationen. Alfa Laval har även de sanktioner men vill snarare framhäva att de vill hjälpa till att förbättra exempelvis leverantörers verksamheter. Att granska leverantörer och få dem att skriva under uppförandekoderna har visat sig vara ett vanligt inslag. Alfa Laval är här det företag som har de tydligaste processerna för utvärdering av leverantörer och tillhörande förbättringsprocesser. Trelleborg har också processer för att besöka riskleverantörer medan Lindab framförallt formellt förlitar sig på självutvärdering. Arjaliés och Mundy (2013) har inte hittat motivet bakom denna riskhantering rörande vad som betyder mest av att ha ryggen fri om något skulle hända och att bidra till förbättringar. Alfa Laval ställer sig till det senare alternativet och har processer för de gränsskapande styrsystemen som stöd för detta påstående. Trelleborg uppger uppriktigt att det finns ett behov av att ha något att stödja sig mot om något händer då man har massor av leverantörer. Lindab uppger också att det främst handlar om att garantera för sina kunder att man förhindrar oacceptabelt beteende.

Sammantaget stödjer vikten som sätts till uppförandekoden i de studerade företagen Simons (1995) bild av att uppförandekoden är mer central i organisationer med lägre intern tillit. Vi ser inte detta som något negativt utan troligen ganska naturligt i så stora koncerner. Detta för att kunna garantera att CSR-strategin implementeras inom rätt fokusområden genom aktiviteter som bedöms vara acceptabla. Därmed finner studien inga stöd för Chenhall, Hall och Smiths (2010) observation om att ett starkt värdeskapande styrsystem kan minska behovet av en uppförandekod.

5.3 Diagnostiserande styrsystem

Rörande de två första styrsystemen så finns det stora likheter både i kommunikationsvägar samt användning av ramverk och uppförandekoder. Empirin visar däremot större skillnader när det kommer till diagnostiserande styrsystem. Samtidigt är det väldigt viktiga styrsystem för att implementera de avsedda strategierna enligt Simons (1995). Detta för att stora organisationer som vi studerar kräver decentraliserat beslutsfattande och styrsystem som styr beslutsfattandet i enlighet med CSR-strategin.

5.3.1 Mätindikatorer

Alla företag har genomfört en väsentlighetsanalys vilket innebär att de valda mätindikatorerna är framtagna från liknade modeller. Det möjliggör att indikatorerna kan kopplas till de identifierade fokusområdena och därmed stödja implementeringen CSR-strategin. Det indikerar även att Simons (1995) krav på mätbarhet och möjlighet för anställda i företagen att påverka måtten bör vara uppfyllt för de beprövade indikatorerna. Externa intressenter påverkar valet av indikatorer inom GRI G4 indirekt genom den väsentlighetsanalys som genomförs av företagen. Det är tänkt att spegla intressenternas åsikter i hopp om enighet rörande lämpliga mått i enlighet med Schaltegger och Burritt (2010). Likt Arjaliés och Mundy (2013) finner denna studie att CSR-indikatorer väljs främst genom frivilliga ramverk. Sammantaget får företagen tillgång till robusta mått som är relevanta för verksamheten.

Vidare har empirin visat att egenutvecklade CSR-indikatorer utgör en minimal del av de indikatorer som används. Studien har heller inte funnit stöd för att företagen är oroliga över att indikatorerna i ramverken inte är relevanta för deras verksamhet, vilket Arjaliés och Mundy (2013) funnit. Vi ser framförallt två orsaker till denna skillnad. Dels berör vår studie endast tillverkningsföretag där indikatorer för säkerhet och utsläpp är mer relevanta än för exempelvis tjänsteföretag. Dessutom introducerades GRI G4, som ersatte G3, efter det att Arjaliés och Mundy (2013) publicerat sin studie. Det nya G4-ramverket har bedömts vara mycket mer användbart och relevant för företagen i vår studie då det inte uppmuntrar till att inkludera indikatorer bara för sakens skull och därmed understödjer CSR-strategin. Detta kan möjligtvis bekräftas genom avsaknaden av internt utvecklade indikatorer.

Däremot skiljer sig prestationsmätningssystemen i företagen avsevärt från varandra. De används för att kunna samla in data för de valda mätindikatorerna. Arjaliés och Mundy (2013) studie fann att företag antingen utvecklade mätsystem sammankopplade med finansiell rapportering eller ett separat mätsystem för CSR-data. Trelleborg är det enda företaget i denna studie som använder sig av ett integrerat mätsystem, vilket inkluderar både finansiell data och CSR-data. Alfa Laval och Lindab rapporterar däremot separerat. Gond et al. (2012) menar att integrerade system likt de som återfinns hos Trelleborg bättre möjliggör att chefers beslutsfattande sker i enlighet med CSR. Inom Alfa Laval ser de heller inga direkta fördelar med att ha separata system. Anledningen till separeringen är att deras system har svårt att ta hänsyn till kvalitativ data. Denna nackdel bekräftas även i fallet med Trelleborg. Alfa Laval anför även att en förändring mot ett integrerat mätsystem hade varit en kostsam process.

Lindab har också ett separat system för övervakning av utvecklingen i CSR-data. Separationen av systemen har också implikationer för vem som är ansvarig för rapporteringen där legala enheter rapporterar finansiell data och miljöansvarig på anläggningarna rapporterar CSR-data. Denna uppdelning står i kontrast med Trelleborg där respektive enhetscontroller rapporterar samtlig data. Detta tycks understödja Gonds et al. (2012) argumentation att informationen riskerar att behandlas avskilt och därmed inte utgör en bred grund för beslutsfattande.

5.3.2 Förutbestämda mål

Samtliga studerade företag uppvisade en decentraliserad struktur gällande måluppfyllnad. Ledningsgrupperna sätter koncernens övergripande mål inom de strategiskt viktiga fokusområdena som identifierats. Därefter har enhetschefer det primära ansvaret för att ställa upp mål som ska leda deras verksamhet i riktning mot de resultat som önskas av ledningen. Denna struktur tillåter att enhetscheferna kan arbeta med mål som är relevant för sin del av verksamheten och de rådande lokala förhållandena. Därmed ger övergripande mål från ledningen vägledning utan att de behöver gå i på detaljnivå i de olika verksamhetsdelarna. Med ett effektivt gränsskapande system kan således företagen delegera ansvar för måluppfyllnad så länge det är tydligt vilken nivå på resultaten som krävs från ledningens sida i enlighet med Simons (1995). Det tycks även stödja Wideners (2007) uppfattning om att de diagnostiserande styrsystemen innebär effektiv användning av ledningens tid men styr ändå företagen i riktning mot övergripande mål för CSR-strategin. För målformulering och måluppfyllnad visar således de studerade företagen upp slående likheter. Det tyder också på att det inte finns några större svårigheter i att sätta upp lämpliga och effektfulla mål inom CSR. En förklaring kan tänkas vara att studien berör tillverkningsföretag där hållbarhetseffekter vanligtvis kan kvantifieras och mätas utifrån företagets verksamhetsprocesser, vilket ges stöd av den mängd mätindikatorer som kan användas för att sätta upp mål. Studien hittar heller inga exempel på att specifika CSR-budgetar används som en standard för målsättningar.

För att övervaka prestation och kontinuerligt utvärdera målutveckling använder sig de studerade företagen av periodvisa möten. I Lindab sker den främsta utvärderingen av CSR-prestation årsvis vid rapporteringstillfällena. Däremot kan mer angelägen utveckling tas upp under de månadsvisa "business reviews" där ledningen finns representerade. I Trelleborg sker denna utvärdering på halvårsbasis när det gäller alla indikatorer som rapporteras. Dock sker

vanligtvis utvärderingen månadsvis för de indikatorer som ingår i ”Manufacturing Excellence”. Alfa Laval i sin tur utvärderar denna prestation kvartalsvis. Det kan därmed konstateras att Trelleborg har den mest frekventa uppföljningen av hur indikatorerna utvecklas gentemot internt uppsatta mål. Samtidigt har representanter från ledningen det övergripande ansvaret för denna utvärdering inom samtliga studerade företag

5.3.3 Korrigering vid avvikelser

Företagen uppvisade likheter i formulering och övervakning av mål, men de korrigerande åtgärderna kopplade till de diagnostiserande styrsystemen är av olika karaktär. Trelleborgs mätsystem är konfigurerat så att större avvikelser kräver en skriftlig motivering. I Alfa Laval har mätsystemen en liknande varningsfunktion vid större avvikelser samt att rapporteringen måste godkännas av respektive enhetschef. Lindab, som ett mindre företag sett till både omsättning och antalet anställda har ingen aktiv feedbackmekanism likt Trelleborgs eller Alfa Laval. Upptäckandet av avvikelser är därmed begränsat till de månadsvisa ”business reviews” om avvikelserna i fråga utvärderas vid detta tillfälle, vilket inte garanteras. Den årliga enkäten är därmed ämnad att fånga upp all CSR-data där Paula Terne agerar som personlig feedback-mekanism. Därmed kan avvikelser inte identifieras kontinuerligt under året, vilket den automatiska kontrollfunktionen inom Trelleborg och Alfa Laval ger möjlighet till. Det är relevant då Simons (1995) anser att ett diagnostiserat styrsystem kontinuerligt ska möjliggöra att avvikelser upptäcks som behöver korrigeras för att uppnå de förutbestämda målen.

5.3.4 Belöningssystem

Simons (2000) beskriver belöningssystem inom diagnostiserade styrsystem som kraftfulla verktyg för kommunikation och motivation i syfte att uppfylla strategin. Ur ett CSR-perspektiv har inget av de studerade företagen finansiella belöningar på chefsnivå för CSR-mål. Således är kopplingen mellan belöningssystem och CSR begränsad i bästa fall. Studien påvisar därmed liknande resultat i enlighet med Arjaliés och Mundy (2013) samt George et al. (2014). Avsaknaden av ett sådant belöningssystem motiverades av de studerade företagen genom att CSR-åtagande reflekteras i det finansiella resultatet, vilket stämmer överens med företagen utan belöningssystem i Arjaliés och Mundy (2013) studie. Dock är det så att det argumentet inte är särskilt starkt när det uppges att chefer på lägre nivåer inte har samma förståelse för hur CSR påverkar finansiellt. Det finns därmed en risk att CSR nedprioriteras

om inte belöningssystemet uppmuntrar prestation i detta avseende i tron att det endast är en kostnad. Dock ser Alfa Laval avsaknaden av ett sådant belöningssystem som något positivt då CSR-arbetet ska vara en naturlig del av företagets verksamhet och inte något extraordinärt. I Trelleborg menar man däremot att hållbarhetsarbetet har drivits genom tävlingsfaktorer. Detta genom de interna jämförelselistorna som är tillgängliga för alla vilka inte framkommit hos Lindab eller Alfa Laval. Det kan stämma överens med den prestige som Simons (1995) menar kan utgöra belöningar.

5.3.5 Kontroll av data

För att garantera tillförlitlighet och integritet i styrsystemen samt ge trovärdighet till CSR-arbetet menar Simons (1995) att intern och extern revision spelar en stor roll. Studien finner däremot att det endast var Trelleborg som tillämpar extern revision för sin CSR-data. Den externa granskningen är inkluderad i koncernens CSR-budget och har som syfte att skapa tillförlitlighet och trovärdighet. Alfa Laval som ett jämnstort företag och Lindab som ett mindre företag anför båda kostnadsskäl som anledningen till att endast använda sig av intern granskning. På ledningsnivå anser man alltså att kostnaden överväger nyttan för granskningen och att den interna revisionen är tillfredsställande. Den kommande lagändringen kommer att innebära förändringar enligt Alfa Laval när det gäller detta område.

5.4 Interaktiva styrsystem

För att analysera de interaktiva styrsystemen anser vi det vara nödvändigt att utgå ifrån Bisbe, Batista-Foguet och Chenhalls (2007) resonemang att interaktiva styrsystem konstrueras genom praktiska tillämpning. Ur ett analytiskt perspektiv måste därmed styrsystemens interaktiva egenskaper och villkor studeras efter hur de återfinns i praktiken. Dessutom måste styrsystem beaktas eftersom de är utgångspunkten för den interaktiva styrningen så att framväxande strategi kan genereras.

5.4.1 Interaktiva styrsystemens egenskaper

När det kommer till att praktiskt observera de interaktiva styrsystemens egenskaper hos de studerade företagen går det inte att säga att något företag uppfyller alla egenskaper. Vid analys av empirin framkommer den tvetydighet som finns i begreppet interaktiva styrsystem, vilket lyfts fram i Martyn, Sweeney och Curtis (2016). Vi anser bland annat att Arjaliés och

Mundys (2013) studie inte på ett övertygande sätt konstaterar vad som är interaktiva styrsystem ur ett CSR-perspektiv. De väljer att analysera och diskutera breda processer såsom strategiformulering och nämner endast i vissa aspekter hur de interaktiva processerna är kopplade till specifika styrsystem. Troligen är detta ett resultat av att de har gjort en mer översiktlig studie och därmed inte kunnat gå in på fallnivå i sin analys. Därmed anser vi det som otroligt viktig att titta på egenskaperna och deras relation till styrsystem.

Det som kan sägas om Lindabs interaktiva användning av styrsystem är att det framkommer att de har ”business reviews” där möten sker med chefer från olika nivåer. På dessa möten diskuteras siffror som kommer från prestationsmätningssystemen men framförallt finansiell data och andra strategiska diskussioner. Ibland diskuteras även CSR-data vid behov. Den interaktiva kopplingen som därmed skulle finnas vore användning av samma styrsystem som används diagnostiserande. Det kan tolkas som att CSR-data är en viktig agenda både för företagsledningen och operativa chefer på olika nivåer. Det förekommer även personliga möten i dessa frågor. Det som brister sett till interaktiva egenskaper enligt Simons (1995) är bland annat att det inte finns en stark regelbundenhet. Intrycket var att CSR-data kunde diskuteras om det var något särskilt som uppkommit inte att de var något som behandlades regelbundet. Dock är egenskapen att den data som genereras leder till debatt rörande data, antaganden och handlingsplaner det som tydligast saknas. Vi har inte fått fram något empiriskt underlag som tyder på att något från dessa möten eller övrig rapporteringsprocess lett till några större förändringar relaterade till Lindabs CSR-strategi. Om så är fallet är kopplingen i alla fall inte tydligt sammankopplad med användningen av prestationsmätningssystem. Alfa Laval har i detta fall en liknande interaktiv användning men menar att det uppkommit en del förändringar till följd av sådana diskussioner. Dock är det som i fallet med Lindab att det är regelbundenheten och synen på att man inte har ett system som ska generera dessa insikter kring CSR-strategin som brister.

Trelleborg är det företag som gått längst i detta avseende. Även de har möten framförallt halvårsvis och via intranätet där diskussioner kring förbättring av processer samt val av nyckeltal kommer upp, vilket är centralt för ett interaktivt styrsystem. Dock finns även här brist på regelbundenhet. Det finns också en tillit till att det system som finns för intranätet ska leda till ännu mer utmanande av antaganden. Dock är det så att Simons (1995) ramverk som utvecklades på 90-talet pratar om personliga möten. Med vetskap om dagens teknik behöver kanske denna begränsning omvärderas och personliga möten även innefatta virtuella mötesrum. Empirin som insamlats stödjer till viss del Rodrigue, Magnan och Bouliannes

(2013) uppfattning om att diagnostiserande styrsystem även kan användas interaktivt. Detta då prestationsmätningssystem uppkommer som det främsta verktyget som används i diskussioner för CSR-strategin. Även Wideners (2007) inställning att interaktiva processer kan påverka de diagnostiserande får stöd i form av att Trelleborg genom diskussioner med såväl interna och externa intressenter valt bort och utvecklat egna indikatorer som bättre stämmer överens med det företaget vill uppnå med sin CSR-strategi. Därmed stödjer empirin delvis Abernethy och Brownell (1999) observation att ledningen kan involvera anställda i de interaktiva processerna i syfte att utveckla mätsystem. De diskussioner som förs stämmer även överens med den struktur för vilket det diagnostiserande styrsystemet rapporteras in. Det tyder på att resultaten är i linje med Chenhall och Morris (1995) inställning att dessa styrsystem erbjuder struktur för interaktiva inslag även i svenska företag. Dock finns det som sagt brister i den interaktiva användningen sett till styrsystemens egenskaper och de måste även uppfylla villkoren som Simons (1995) ställer upp.

5.4.2 Villkor för interaktiva styrsystem

Att prestationsmätningssystem är det främsta verktyget för att även användas interaktivt kan kopplas ihop med villkoren som ställs upp av Simons (1995) för användning i praktiken. Inte minst ger det möjlighet till att omvärdera bedömningar av framtiden genom den information som ges. Alla företag har visat prov på att när man korrigerar avvikelser så inleds även diskussioner rörande anledningen till avvikelserna. Användningen av indikatorer som är väletablerade genom ramverk bör också innebära att informationen som genereras av systemet är lättförståelig. Systemen används på flera nivåer i organisationen eftersom data måste komma från de olika enheterna och rapporteras upp till koncernledningen ofta via den CSR-ansvarige. Data från systemen kan även användas för att revidera handlingsplaner som till viss del uppkommit i empirin och framförallt i intervjun med Trelleborg. Däremot har vi inte sett något större exempel på det kanske mest kritiska villkoret att systemen genererar information relaterad till strategiska osäkerheter i företagens CSR-strategi.

Vid tolkning av Simons (1995) framförallt deskriptiva ramverk skulle det kunna hävdas att CSR inte är av strategisk vikt för ledningen i företagen till följd av avsaknaden av interaktiva styrsystem. Dock anser vi inte att det empiriska materialet ger stöd till denna bild utifrån de processer som finns på plats och den uppmärksamhet som detta ämne ges inom organisationerna. Därför är det viktigt att analysera varför i så fall företagen visar upp dessa brister vid applicering av Simons (1995) ramverk för traditionellt CSR-arbete. Till att börja

med kan det konstateras att det främst är mindre förändringar som uppkommit i empirin till följd av interaktiva processer. Den interaktiva användningen utgår enligt Simons (1995) från strategiska osäkerheter. Det vill säga osäkerheter och omständigheter som kan göra att den nuvarande strategin behöver ogiltigförklaras. Det finns en långt mycket större regelbundenhet i det Simons (1995) diskuterar och en mycket närmare bevakning av den externa marknaden. Jämförelsevis ligger därför att bevaka marknadsandelar för olika produkter som är direkt avgörande för den omedelbara fortlevnaden ganska långt ifrån den tidsrytm som CSR har uppvisat. Även om mycket av CSR-arbetet har en extern koppling och drivs av ramverk och krav från omgivningen, så verkar strävandet mot hållbarhet vara ett mycket mer stabilt fenomen. Utifrån det empiriska materialet framstår det som företagen har en långt högre grad av kontroll när det kommer till CSR-arbetet. Det interna CSR-arbetet bygger inte på omvälvande förändringar utan företagen arbetar på ett successivt sätt med förbättringar ur ett långsiktigt perspektiv. Det kan erbjuda en förklaring till varför exempelvis de diagnostiserande styrsystemen verkar vara framträdande då de berör en mer linjär implementering av CSR-strategi som kan övervakas på ett mer förutsägbart sätt.

Då företagen idag använder inslag av interaktiv styrning i de icke-finansiella prestationmätningssystemen finner vi deras gångbarhet som interaktiva styrsystem centralt att analysera. Utifrån teorin och det empiriska underlaget ser vi möjlighet för de icke-finansiella prestationsmätningssystemen att uppfylla Simons (1995) villkor för ett interaktivt styrsystem och generera den information som eftersträvas. Detta då vi börjar se tendenser på en ökad betydelse för innovationer i företagens CSR-strategier, vilket tydliggjordes när frågor om interaktiva styrsystem leddes snabbt in på produktinnovation. För att utveckla de icke-finansiella prestationsmätningssystemen ytterligare så att de tar hänsyn till strategiska osäkerheter kan de inkludera indikatorer för hållbarhetsbaserade produkter. Ökad interaktiv användning av indikatorer för hur denna del av affärsportföljen utvecklar sig kan innebära stora möjligheter att diskutera hur företagens ska agera på marknaden. Det kan innebära information som kan se till att företagens CSR-strategier stödjer företagens verksamheter i allt högre grad. Detta upplägg skulle vara i linje med Schaltegger och Burritt (2010) som menar att interaktiva processer hjälper ledningen identifiera de utmaningar som kan finnas för organisationens strategiska agenda. På detta sätt kan också företag utnyttja den struktur som finns i de diagnostiserande styrsystemen och kan kanske i samband med dessa diskussioner ta upp frågor rörande det mer traditionella CSR-arbetet för att hitta förbättringsområden med en större regelbundenhet i enlighet med Chenhall och Morris (1995).

5.4.3 Belöningsystem

Det finns inga uttalade belöningsystem för genererade nya idéer utan om något så skulle det vara icke-finansiellt. Det finns därför ingen systematik bakom belöningarna i något av företagen och belöning sker från fall till fall där de blir belönade med prestige men det kan även speglas indirekt genom befordringar. Här finns alltså ett förbättringsområde för alla företagen genom att utveckla renodlade interaktiva styrsystem och koppla tydliga möjligheter för anställda att få icke-finansiella belöningar för bra prestationer. Enligt Simons (1995) skulle det innebära bättre möjligheter att upptäcka strategiska osäkerheter men även möjligheter. Innovationstävlingar med CSR-kriterier kan vara ett sätt att börja som kan leda både till mer hållbara produkter och ökade finansiella resultat för företagen.

5.4.4 Strategiformulering

Gemensamt för företagen är att de tillämpar en hög grad av toppstyrning när det kommer till att formulera strategi. En förklaring till detta handlar om att CSR-strategin ska vara enhetlig i hela koncernen. Dock så involveras både interna och externa intressenter i väsentlighetsanalysen som görs enligt GRI, vilket sätter ut fokusområdena för CSR-strategin. Därmed finns det möjligheter för dessa grupper att lämna input i strategiformuleringsprocessen. Detta stämmer väl överens med de resultat som Arjaliés och Mundy (2013) fann i Frankrike då knappt hälften av företagen tillät viss konsultation med interna intressenter. Det finns därmed också utrymme för att ta till sig fler idéer inifrån företaget i enlighet med Simons (1995) ramverk om CSR-strategin inte levererar tillräckliga resultat. Det skulle kunna öka möjligheterna till fler lönsamma innovationer även för det interna CSR-arbetet och inte bara i form av produkterna företagen producerar. Däremot återstår dilemmat att man ska rapportera för en hel koncern vilket troligen hämmar denna typ av utbyte. Alla företagen har dock visat upp att de utvecklar hållbara produkter, vilket pekar på att företagen faktiskt kan bidra genom sitt CSR-arbete mot en mer hållbar utveckling.

5.5 Balans mellan styrsystemen

Bland de studerade företagen har flertalet styrsystem enligt Simons (1995) modell observerats. Simons (1995) menar att om det råder balans mellan de fyra systemen möjliggörs

effektiv styrning mot strategier. De gränsskapande och diagnostiserande styrsystemen skapar här negativa krafter vilket återfunnits i empirin. De gränsskapande styrsystemen är närvarande i alla företagen genom att strategiska fokusområden identifierats utifrån väsentlighetsanalysen. Dessutom sker markering mot oacceptabla aktiviteter genom uppförandekoder till vilka vi bedömer det kopplas klara och tydliga sanktioner i alla företagen. Det sätter upp gränserna för företagets CSR-arbete så att det blir fokuserat och även hanterar de risker som finns med de olika verksamheterna. Dock finns även möjliggörande inslag i enlighet med Tessier och Otlely (2012). De diagnostiserande styrsystemen bygger alla på icke-finansiella prestationsmätningssystem som styr chefers beslutsfattande mot CSR-strategierna genom identifierade indikatorer. Däremot finns det en varierande grad av kontinuerlig uppföljning och integrering med de finansiella styrsystemen. Här utmärker sig Trelleborg med mest frekvent uppföljning av de processer som finns inom företaget. Det finns dock avsaknad av starka belöningssystem, vilket skulle kunna förklara bristande motivation på lägre nivåer i organisationen. Samtidigt är inte Sverige ett land där bonusar ses som något särskilt vanligt och kanske är Trelleborgs jämförelselistor en möjlig väg framåt.

De positiva krafterna utgörs av de värdeskapande och interaktiva styrsystemen.

Värdeskapande styrsystem är välutvecklade i alla företagen och är konstruerade för att inspirera och ge riktning åt de anställda i arbetet med att uppfylla CSR-strategin. Men även här utmärker sig Trelleborg med specifikt formulerade kärnvärderingar för CSR. De går också längst i de interaktiva processerna för att identifiera förbättringsområden även om de inte uppfyller villkoren i Simons (1995) ramverk för att klassas som interaktiva styrsystem.

Sammantaget utmärker sig Trelleborg mest positivt när det kommer till balans mellan styrsystemen. Det ska dock poängteras att skillnaderna mellan företagen är små och stora likheter har hittats. Det går heller inte att bortse ifrån att Lindab är ett mindre företag sett till omsättning och antal anställda. Även om Trelleborg utmärker sig i vissa avseenden behövs användning av interaktiva styrsystem förbättras, såsom utvecklingen av icke-finansiella prestationsmätningssystem, för att fullt ut dra nytta av de positiva effekterna i enlighet med Simons (1995). Det skulle också indikera att Wideners (2007) observation om att företag som arbetar mer med värdeskapande styrsystem även betonar de andra styrsystemen i högre grad som även Bart, Bontis och Taggar (2001) stödjer. Vi konstaterar endast att det skulle kunna vara så och det behövs studeras i sig självt för att kunna göra djupare analyser. Vi har dock inte funnit stöd för att det värdeskapande styrsystemet påverkar val av mätindikatorer som

studerats av Rodrigue, Magnan och Boulianne (2013). Däremot har interaktiva processer påverkat val av indikatorer i enlighet med Widener (2007).

Överlag finns det många likheter i hur företagen använder de olika styrsystemen för att implementera CSR-strategi. Det finns dock en del kvar för alla företag att arbeta med bland annat tydligare belöningsystem och framförallt tydlig interaktiv användning av styrsystem för att även tillåta större grad av framväxande strategier rörande exempelvis produktinnovation inom hållbarhet. Interaktiv användning skulle involvera chefer på lägre nivåer i organisationen och kanske även bidra till ökad förståelse för CSR-strategins koppling till lönsamhet. Detta underbyggs av det Lillis (2002) har funnit i form av att interaktiva processer kan hjälpa ledningen att överföra förståelse för de positiva effekterna CSR-arbetet kan bidra med. Detta när CSR av chefer på lägre nivåer kan ses som motsägelsefullt till de finansiella nyckeltalen. Initiativ från lägre nivåer i organisationen vilka ligger närmare marknaden och produktionsprocesserna kan leda till framväxande inslag i CSR-strategin som kan göra att företagen går före i utvecklingen mot mer hållbar produktion och produktutbud.

6. Slutsatser och diskussion

I detta kapitel diskuteras resultaten som genererats utifrån analysen och fört oss till de slutsatser som presenteras utifrån forskningsfrågan. Vidare diskuteras det teoretiska ramverkets samt metodvalets påverkan på studien. Slutligen föreslås idéer för fortsatt forskning inom området.

6.1 Slutsatser och diskussion

Syftet med den här studien har varit att beskriva och analysera hur stora svenska företag i tillverkningsindustrin använder sig av styrsystem för att implementera CSR-strategi. Utifrån den teoretiska referensramen har det empiriska materialet analyserats och resulterat i följande tre slutsatser utifrån vår forskningsfråga:

- Företagen tillämpar användning av värdeskapande, gränsskapande och diagnostiserande styrsystem för implementering av CSR-strategi.
- Det finns en avsaknad beträffande användning av interaktiva styrsystem för att kunna utveckla och förändra den CSR-strategi som implementeras.
- Icke-finansiella prestationsmätningssystem är de mest lämpliga systemen att använda både diagnostiserande och interaktivt för att hitta balans vid implementeringen av CSR-strategi.

Analysen har visat hur stora svenska företag i tillverkningsindustrin använder värdeskapande, gränsskapande och diagnostiserande styrsystem för att implementera CSR-strategi. Tillsammans skapar de en grund på vilken CSR-arbetet vilar där kärnvärderingar ska inspirera anställda att applicera ett CSR-perspektiv på aktiviteter som de bedömer vara relevanta för att driva arbetet framåt. Ramverk likt GRI ger företagen möjlighet att prioritera och styra aktiviteter så att de är mer i linje med företagets CSR-strategi, vilket är betydelsefullt för att kunna uppnå förbättrad hållbarhet. Uppförandekoden sätter mer specifika gränser för de anställda vid aktiviteter som är av särskilt stor risk för företagets verksamhet. Den diagnostiserande användningen av styrsystem sätter fokus på de områden där resultat bör uppnås för att kunna bidra till att realisera den formulerade CSR-strategin. Även om dessa styrsystem används på ett sätt som leder till att företagen uppnår betydelsefulla resultat inom CSR finns det utrymme för förbättringar. För att kunna inspirera anställda att komma med egna initiativ som kan leda till förbättrad implementering av CSR-strategi måste förståelsen för hur CSR är av strategisk vikt för företagen ökas på lägre nivåer i organisationerna. Denna

brist på förståelse kan möjligen bero på att belöningsystemen inte värdesätter kopplingen mellan CSR-faktorer och finansiellt resultat, vilket tydligare hade indikerat att ledningen betraktar CSR som en central del av affärsverksamheten.

Analysen har även visat att interaktiv användning av styrsystem för utveckling och förändring av CSR-strategi är bristande bland företagen. Enligt Simons (1995) skulle det implicera att företagsledningen i de studerade företagen inte ser CSR-frågor som strategiskt viktiga vilket vi ställer oss frågande till i analysen. Här återkommer de tankar som väcks om att Arjaliés och Mundy (2013) inte på ett övertygande sätt fångat det som Simons (1995) menar är interaktiva styrsystem för just CSR. Det har därför under studiens gång växt fram en tanke om att det traditionella interna CSR-arbetet kanske inte låter sig interaktivt övervakas på det sätt som Simons (1995) uppger. Vi anser därmed att Simons (1995) ramverk inte är optimalt för att beskriva implementeringen av CSR-strategi när det gäller det traditionella CSR-arbetet, såsom utsläppsminskning och hälsa och säkerhet. Detta då det kräver interaktiv användning för effektiv implementering. Det är ett fenomen vi anser noga bör beaktas i den vetenskapliga litteraturen vid applicering av "Levers of Control" på det traditionella CSR-arbetet. I de diskussioner som förts ur ett självkritiskt perspektiv för studien har vi dock identifierat ett område som kan göra Simons (1995) ramverk belysande även för interaktiva processer. För även om det varit användbart för att beskriva de andra styrsystemen när det gäller traditionellt CSR-arbete har vi märkt att frågorna om interaktiva styrsystem snabbt leds in på produktinnovation inom hållbarhet. Kanske är det detta perspektiv som liknande studier måste ta för att tydligt få fram kopplingen mellan CSR och affärsutveckling i företagen, samt för att ramverket i sin helhet ska bli relevant. Denna typ av arbete låter sig inte beskrivas lika linjärt, vilket gör att exempelvis projektledning inom styrningslitteraturen kan bli användbar.

Dock ser vi att det finns möjligheter även för traditionell styrning att spela en interaktiv roll. Inte minst kan de icke-finansiella prestationsmätningssystemen utvecklas ytterligare så de även inkluderar indikatorer där hållbarhetsbaserade produkter marknadsövervakas. På detta sätt kan deras försäljningsandel övervakas och utvärderas på regelbunden basis för att kunna utveckla affärsstrategin ytterligare. För att kunna dra mer utvecklade slutsatser ur detta resonemang skulle studien behöva ta detta perspektiv från början. Då hade studien kunnat bidra med mer insikt i hur interaktiva styrsystem i företagen kan leda mot en bättre hållbarhet. Prestationsmätningssystemen har också den fördelen att de är nära kopplade till hållbarhetsrapporteringen, vilket är en viktig agenda i företagen. Vi ser även att detta system är integrerat med finansiell data för att utgöra den breda beslutsgrund som Gond et al. (2012)

talar om. Det bör också finnas ett systematiskt subjektivt belöningsystem för att ytterligare uppmuntra denna typ av dialog.

Sammantaget visar analysen att användningen av styrsystem spelar en central roll i att implementera CSR-strategier. Vi anser att studien uppfyller sitt syfte då den beskriver och analyserar hur stora svenska företag i tillverkningsindustrin använder styrsystem för att implementera CSR-strategi. Dock är det naturligtvis så att de slutsatser som dragits utifrån studien får ses som tämligen specifika. Detta bland annat till följd av att endast tre svenska företag med huvudkontor i Skåne har studerats. En annan sådan aspekt är att studien berör företag i tillverkningsindustrin, vilket begränsar applicerbarheten på exempelvis tjänsteföretag. Det ligger också i det använda teoretiska ramverkets natur att utgå ifrån praktisk observation genom att vara deskriptivt orienterat, vilket gör att de företagsspecifika omständigheterna får stort genomslag på det empiriska materialet. Ramverket behandlar också bara formella aspekter inom styrning, vilket gör att informell styrning ignoreras. Företagen nämner ofta sin kultur som viktig i CSR-arbetet och kan spela en stor roll för att arbeta mot hållbarhet. Det kan också i det informella spektrumet rymmas interaktiva inslag som inte fångas av ramverket "Levers of Control". Dessutom ligger fokus endast på ledningens perspektiv och anställda kan ha en annan uppfattning om hur väl användningen av styrsystemen fungerar.

Vi anser dock att kunskapsbidraget från slutsatserna i studien är trefaldigt. Först och främst ger studien förståelse för den användning av styrsystem som förekommer i ett antal stora svenska företag vid implementering av CSR-strategi. Detta är ett område som både i en svensk men även en internationell kontext inte är särskilt väl belyst. Förståelsen gäller inte heller bara vilka styrsystem som förekommer men även hur de används i företagen. Det anser vi ger ökad kunskap tillsammans med att studien betraktar CSR-konceptet som helhet och dess koppling till affärsstrategin snarare än att exempelvis bara behandla den miljömässiga prestationen. För det andra anser vi att studien kan bidra med att minska en del av den skepsis som finns kring företags CSR-arbete. Bristen på kunskap har gjort det svårt att bedöma om företag verkligen har processer för att underbygga det som presenteras i hållbarhetsrapporteringen. Därmed kan kunskapen i denna studie tas i beaktande innan man som individ gör en bedömning över om man tror på att företag bedriver hållbara verksamheter eller inte. Ett viktigt bidrag blir därför att säga att finns styrsystem på plats för att implementera framförallt de avsedda CSR-strategierna som formuleras av högsta ledningen.

Däremot finner vi inte några signifikanta skillnader där svenska företag utmärker sig gentemot franska företag. Till sist har appliceringen av Simons (1995) ramverk "Levers of Control" i ett CSR-sammanhang givit kanske det viktigaste bidraget ur ett rent akademiskt perspektiv. Det har uppdragat att vissa delar av ramverket är väldigt användbart men framförallt att andra perspektiv kan behövas tas vid studier av den interaktiva användningen av styrsystem. Det är vår förhoppning att denna anpassning i framtiden ska kunna ge resultat som tydligare kommer kunna klargöra den interaktiva användningens roll i implementeringen av CSR-strategi. Uppsatsen har också lämnat förslag om hur styrsystemen skulle kunna användas inom CSR på detta sätt. Då vi fann många likheter mellan företagen i studien finns det troligen lärdomar att dra för andra företag. Detta är lärdomar vi hoppas ska kunna bidra till bättre hållbarhet i någon form genom att ge djupare insyn i hur företag praktiskt arbetar med dessa frågor gentemot den insyn som kan genereras av hållbarhetsrapportering.

6.2 Studiens validitet

Med dess nära koppling till slutsatserna och det använda teoretiska ramverket "Levers of Control" anser vi det vara viktigt att föra en diskussion om studiens validitet. Validitet handlar om huruvida man observerar, identifierar eller mäter det man säger sig mäta (Bryman & Bell, 2011). Den interna validiteten handlar om hur väl studiens observationer stämmer överens med de teoretiska idéer som använts (Bryman & Bell, 2011). Ur detta perspektiv finns en rad diffusa begrepp i "Levers of Control"-ramverket som får anses vara svårtolkade. Det kan ha påverkat det empiriska materialet och efterföljande analys. Att vissa begrepp upplevs som svårtolkade har konstaterats i tidigare studier med Simons (1995) ramverk, vilket gör att olika författare tolkar begreppen på skilda sätt. Den interna validiteten blir även lidande till följd att vi tillsammans med några få andra forskare utvidgar ramverket till konceptet CSR. Det finns därmed inget gemensamt tillvägagångssätt för att garantera hur vissa aspekter i ramverket fångas. Kärnvärderingar är ett svårtolkat begrepp precis som vad som egentligen är interaktiva styrsystem. Vi har därför framförallt försökt att utgå direkt från Simons originalkälla från 1995 för att fånga begreppen så bra som möjligt genom utformningen av intervjufrågorna med stöd av relevant sekundärdata. Att originalkällan används innebär ytterligare tolkningssvårigheter då det inte finns någon standard för översättning av begrepp och resonemang till svenska. En annan aspekt att ta hänsyn till är den externa validiteten, vilket beskrivs som ett vanligt problemområde i fallstudier och

begränsade urval enligt Bryman och Bell (2011). Den externa validiteten beskriver i vilken grad studiens resultat kan generaliseras till andra situationer (Bryman & Bell, 2011). Valet att begränsa studien till att innefatta företag inom tillverkningsindustrin är ett försök till att öka generaliserbarheten jämfört med om företagen varit verksamma i olika branscher. Dock får det implikationen att det drar ner generaliserbarheten för studiens resultat i andra branschmiljöer. En brist i studien är att vi endast studerar tre av de 1600 företag som exempelvis berörs av det nya lagkravet, vilket betyder att andra företag kan hantera dessa frågor annorlunda. En studie med större resurser skulle därmed kunna uppnå en högre grad av generaliserbarhet. Vi tror dock att fler företag inom ramen för denna studie skulle leda till mindre djupgående resultat. Slutligen är en annan aspekt att endast företag som tillämpar någon form av GRI har studerats. Detta har inte varit något medvetet val utan så var fallet i de studerade företagen. Det drar ner generaliserbarheten för företag som inte tillämpar GRI, men till följd av att en stor andel av svenska företag använder GRI-ramverken bedömer vi inte denna begränsning vara av särskild betydelse.

6.3 Studiens reliabilitet

Extern reliabilitet är ett begrepp som beskriver tillförlitligheten i en studie genom att se om samma resultat skulle kunna genereras ifall studie skulle upprepas (Bryman & Bell, 2011). Detta menar Bryman & Bell (2011) är svårt att uppnå vid kvalitativa studier, då det inte går att framkalla samma miljö som när studien genomfördes. Det valda ramverket bidrar till att höja studiens externa reliabilitet då det endast behandlar formella styrsystemen och därmed inte blir beroende av tillfälliga informella kontexter. En aspekt som kan ses minska den externa reliabiliteten är de specifika följdfrågorna anpassade till varje företag, som vi dock anser varit nödvändiga för att fånga aspekter i det valda deskriptiva ramverket.

Respondenternas subjektivitet är också en faktor som bör hållas i åtanke. Genom att triangulera med sekundärdata, både innan och efter intervjuerna, anser vi att en del av denna brist till viss del överbryggas. Vidare kan CSR-arbete inom företag ses som en föränderlig process där dagens styrsystem och målsättningar inte ter sig lika i framtiden. För högsta grad av replikerbarhet bör liknande studier därmed genomföras i närtid. Vi har under studiens gång även vidtagit åtgärder med hänsyn till att stärka studiens interna reliabilitet, vilket betyder att det empiriska materialet tolkas konsekvent inom författargruppen (Bryman & Bell, 2011). Därmed tolkade vi som författare data från intervjuerna och sekundärdata tillsammans för att

på så sätt minska risken för feltolkningar. Detta resulterade också att vi tillsammans kunde sälla bort information som faller utanför ramen för studien. Då det teoretiska ramverket stundtals kan vara diffust är en enhetlig tolkning viktig för att studiens slutsatser ska vara trovärdiga.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Ett naturligt uppslag till fortsatt forskning vore att adressera behovet av en bättre operationalisering beträffande användning av interaktiva styrsystem i den vetenskapliga litteraturen för specifikt konceptet CSR. Utan att en större konsensus utvecklas för vad som faktiskt utgör interaktiva styrsystem riskerar studier att bli mindre jämförbara då alla har sin egna tolkning. Där finns det utvecklingspotential som skulle kunna öka förståelsen kring interaktiva processers betydelse för det traditionella CSR-arbetet, men kanske även för produktinnovation.

Ett annat givande område att studera ytterligare är hur interaktiv användning kan relatera till produktinnovation där hänsyn tas till hållbarhet. Detta är det området som företagen poängterar har tydligast koppling till att kunna skapa värde i framtiden samtidigt som man ska bidra till en mer hållbar framtid. Därmed bör styrsystem vara en naturlig del i dessa processer för att högsta ledningen ska kunna ha kontroll och styra utvecklingen av produkter som bäst lämpar sig för olika konkurrensmarknader. Om traditionella styrsystem, projektledning eller andra styrformer lämpar sig bäst för denna typ av innovationsarbete inom CSR vore därmed intressanta nya uppslag till vidare forskning. Ett annat belysande angreppssätt vore att specifikt fokuserar på processer för riskhantering, som har uppdagats i bland annat uppförandekoder och leverantörsgranskningar.

Till följd av denna studies fokus på formella styrmedel vore de informella styrmedlens inverkan på att uppnå resultat inom CSR en naturlig gren för vidare studier inom området. Det är även studier som inkluderar företag inom flera olika branscher eller olika typer av företag för jämförelse, men även djupstudier som kan inkludera respondenter från flera olika nivåer i organisationerna. Dessa förslag till fortsatt forskning kan förhoppningsvis leda till ännu mer kunskap rörande styrsystem och CSR, vilket kan leda till bättre hållbarhet bortom hållbarhetsrapporteringen.

7. Referenser

Abernethy, M. & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, ss. 189-204.

Adams, C. & McNicholas, P. (2007). Making a difference, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 20, ss. 382-402.

Alfa Laval. (2012). *The Business Principles of Alfa Laval*. Tillgänglig online: <http://www.alfalaval.com/globalassets/documents/about-us/sustainability/alfa-laval-business-principles.pdf> (Hämtad 2017-05-09)

Alfa Laval. (2017a). *Alfa Laval - Årsredovisning 2016*. Tillgänglig online: <http://www.alfalaval.com/globalassets/documents/investors/swedish/arsredovisningar/arsredovisning-2016.pdf> (Hämtad 2017-05-09)

Alfa Laval. (2017b). *Alfa Laval - Our Company*. Tillgänglig online: <http://www.alfalaval.com/about-us/our-company/> (Hämtad 2017-05-09)

Alfa Laval. (2017c). *Alfa Laval - Arbeta hos oss*. Tillgänglig online: <http://www.alfalaval.se/karriar/arbete-hos-oss/> (Hämtad 2017-05-09)

Alfa Laval. (2017d). *Alfa Laval - Management*. Tillgänglig online: <http://www.alfalaval.com/about-us/sustainability/policy-and-application/management/> (Hämtad 2017-05-09)

Alfa Laval. (2017e). *Alfa Laval - Whistle blowing*. Tillgänglig online: <http://www.alfalaval.com/about-us/sustainability/whistle-blowing/> (Hämtad 2017-05-09)

Alfa Laval. (2017f). *Business Principles Progress Report 2016*. Tillgänglig online: <http://www.alfalaval.com/globalassets/documents/about-us/sustainability/progress-reports/alfa-laval-business-principles-progress-report-2016.pdf> (Hämtad 2017-05-09)

Andersson, O. & Shen, P. (2014). *Styrreglage för hållbarhetsstyrning*. Kandidatuppsats. Institutionen för redovisning och finansiering vid Handelshögskolan i Stockholm. Tillgänglig online: <http://arc.hhs.se/download.aspx?MediumId=2237>

Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F., Kraus, K., & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems*, 1:a upplagan. European Edition. Maidenhead, Berkshire: McGraw Hill Higher Education.

Arjaliés, D. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy; A levers of control perspective, *Management Accounting Research*, vol. 24, ss. 284-300.

Bart, C. K., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance, *Management Decision*, vol. 39, ss. 19–36.

Bisbe, J., Batista-Foguet, J., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: a methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, ss. 789-820.

Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Tillgänglig online: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Hämtad 2017-03-23)

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e upplagan. Stockholm: Liber.

Chenhall, R., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: a study of a non-government organization, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, ss. 737-756.

Chenhall, R., & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, vol. 23, ss. 485-497.

Damberg, M & Johansson, M. (2016). Nu ställer vi krav på hållbarhet för företag. Tillgänglig online: <http://www.regeringen.se/debattartiklar/2016/05/nu-staller-vi-krav-pa-hallbarhet-for-foretag/> (Hämtad 2017-03-23)

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.15, ss. 282-311.

EU kommissionen. (2001). *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Tillgänglig online: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf) (Hämtad 2017-03-23)

FAR. (2016). *FAQ Hållbarhetsrapportering enligt ÅRL*. Tillgänglig online: https://www.far.se/contentassets/2b2cc988a3dd4056b3dbad9450d96dee/faq-hallbarhetsrapportering_slutgiltig.pdf (Hämtad 2014-04-20)

Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, Vol. 20, ss. 263-282.

FN. (2016). *FN-fakta - FN och näringslivet*. Tillgänglig online: <http://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-N%C3%A4ringsliv.pdf> (Hämtad 2017-04-19)

George, R., Siti-Nabiha, A., Jalaludin, D., & Abdalla, Y. (2014). Barriers to and enablers of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company, *Journal of Cleaner Production*, vol. 136, ss. 197-212.

Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, *Management Accounting Research*, vol. 23, ss. 205-223.

GRI. (2013a). *An introduction to G4*. Tillgänglig online: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-An-introduction-to-G4.pdf> (Hämtad 2017-04-20)

GRI. (2013b). *G4 Implementation manual*. Tillgänglig online: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf> (Hämtad 2014-04-20)

KPMG. (2015). *Svenska företag bland de bästa i världen på hållbarhetsrapportering*. Tillgänglig online: <https://home.kpmg.com/se/sv/home/nyheter-rapporter/2015/12/se-news-svenska-foretag-bland-de-basta-i-varlden-pa-hallbarhetsrapportering.html> (Hämtad 2017-04-19)

KPMG. (2017). *Global Reporting Initiative*. Tillgänglig online: <https://home.kpmg.com/se/sv/home/tjanster/hallbarhetstjanster/rapportera/gri.html> (Hämtad 2017-04-19)

Lillis, A. (2002). Managing multiple dimensions of manufacturing performance - an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, ss. 497-529.

Lindab. (2013). *Lindab environmental policy*. Tillgänglig online: http://www.lindab.com/se/Documents/Lindab_GoodThinking_brochure_SE.pdf (Hämtad 2017-04-24)

Lindab. (2015). *Lindab Code of Conduct*. Tillgänglig online: http://www.lindabgroup.com/English/about/csr/Documents/Code_of_Conduct.pdf (Hämtad 2017-04-24)

- Lindab. (2017a). *Årsredovisning 2016*. Tillgänglig online: http://www.lindabgroup.com/Swedish/ir/rapporter/Documents/arsredovisning_2016.pdf (Hämtad 2017-04-24)
- Lindab. (2017b). *Produktområden*. Tillgänglig online: <http://www.lindab.com/se/pro/about-lindab/produktomraden/pages/default.aspx> (Hämtad 2017-04-24)
- Lindab. (2017c). *Strategy*. Tillgänglig online: <http://www.lindabgroup.com/English/about/strategy/Pages/default.aspx> (Hämtad 2017-04-24)
- Lindab. (2017d). *GRI-index 2016*. Tillgänglig online: http://www.lindabgroup.com/Swedish/omlindab/csr/Documents/GRI-index_SE.pdf (Hämtad 2017-04-24)
- Lindab. (2017e). *CSR*. Tillgänglig online: <http://www.lindab.com/se/pro/about-lindab/csr/pages/default.aspx> (Hämtad 2017-04-24)
- Lindab. (2017f). *A good thinking company*. Tillgänglig online: http://www.lindab.com/se/Documents/Lindab_GoodThinking_brochure_SE.pdf (Hämtad 2017-04-24)
- Lindab. (2017g). *Good thinking*. Tillgänglig online: <http://www.lindab.com/se/pro/about-lindab/good-thinking/pages/default.aspx> (Hämtad 2017-04-24)
- Malina, M. & Selto, F. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, ss. 47-90.
- Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, vol. 19, ss. 287-300.
- Marginson, D. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, ss. 1019-1031.
- Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons Levers of Control framework, *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 12, ss. 281-324.

- McCarthy, I. (2013). *Achieving Organizational Ambidexterity Using Management Control Systems* [PowerPoint-presentation]. Tillgänglig online: <https://www.slideshare.net/IanMcCarthy/contextual-ambidex-v1> (Hämtad 2017-03-27)
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, ss. 499-523.
- Regeringen. (2016). Ökad insyn i hur stora företag arbetar med hållbarhet och mångfald. Tillgänglig online: <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/05/okad-insyn-i-hur-stora-foretag-arbetar-med-hallbarhet-och-mangfald/> (Hämtad 2017-03-23)
- Rodrigue, M., Maignan, M., & Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective, *Management Accounting Research - Sustainable development, management and accounting: Boundary crossing*, vol. 24, ss. 301-316.
- Sarre, R., Doig, M. & Fiedler, B. (2001). Reducing the Risk of Corporate Irresponsibility: The Trend to Corporate Social Responsibility, *Accounting Forum*, vol. 25, ss. 300-317.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. (2010). Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?, *Journal Of World Business*, vol. 45, ss. 375-384.
- Simons, R. (1994). How top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, vol. 15, ss. 169-189.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1:a upplagan, NJ.
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework, *Management Accounting Research*, vol. 23, ss. 171-185.
- Trelleborg. (2007). *Uppförandekod*. Tillgänglig online: <http://www.trelleborg.com/sv/om--oss/uppforandekod> (Hämtad 2017-04-28)
- Trelleborg. (2014). *Core Values*. Tillgänglig online: http://www.trelleborg.com/~media/group/about--us/core_values_2014_eng.pdf (Hämtad 2017-04-28)
- Trelleborg. (2017a). *Corporate Responsibility Report 2016*. Tillgänglig online: <http://www.trelleborg.com/sv/investerare/rapporter/cr-redovisningar> (Hämtad 2017-04-28)

Trelleborg. (2017b). *Trelleborg AB Årsredovisning 2016 - med bestyrkt CR-information*. Tillgänglig online: <http://mb.cision.com/Main/584/2215239/643032.pdf> (Hämtad 2017-04-28)

Trelleborg. (2017c). *Resursanvändning*. Tillgänglig online: <http://www.trelleborg.com/sv/om--oss/corporate--responsibility/resursanvandning> (Hämtad 2017-04-28)

Trelleborg. (2017d). *Kunskapsdelning ger bättre säkerhet*. Tillgänglig online: <http://www.trelleborg.com/sv/om--oss/corporate--responsibility/cr--stories/kunskapsdelning--ger--bättre--säkerhet> (Hämtad 2017-04-28)

Trelleborg. (2017e). *Corporate responsibility*. Tillgänglig online: <http://www.trelleborg.com/sv/om--oss/corporate--responsibility> (Hämtad 2017-04-28)

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, ss. 757-788.

7.1 Bilagor

Bilaga 1. Intervjufrågor CSR

Övergripande strategiska processer rörande CSR

1. Hur anser du att Corporate Social Responsibility är av strategisk vikt för företagets verksamhet?

Kärnvärderingar och syfte

2. Vilka kärnvärderingar skulle du säga karaktäriserar företagets arbete med CSR och hur bidrar det till ert CSR-arbete?

3. Hur kommuniceras dessa värderingar och syftet med CSR-arbetet till företagets olika avdelningar? Via vilka kanaler och dokument samt kommuniceras detta till alla nivåer i organisationen?

4. På vilket sätt är högsta ledningen involverade i denna kommunikation?

5. Vilka åtgärder har vidtagits för att företagets CSR-arbete ska bli mer förståeligt i er kommunikation? Hur påverkar er internationella verksamhet kommunikationen?

Riskhantering

6. Spelar ramverk och certifieringar stor roll i att identifiera nyckelområden i er CSR-strategi? Varför/varför inte och hur är detta val relaterat till riskhantering?

7. Vad anser du att er Code of Conduct bidrar med i att implementera företagets CSR-strategi och vad är dess fördelar?

8. Vad är viktiga källor till innehållet i er Code of Conduct? Varför? (Är det exempelvis lagar, företagets kärnvärderingar eller externa organisationer som främst styr innehållet?)

9. På vilket sätt anser du att företaget har klara och trovärdiga sanktioner kopplade till er Code of Conduct vid överträdelser?

10. Utvärderar företaget systematiskt sina underleverantörer rörande deras sociala, etiska och miljömässiga aktiviteter? Hur och varför?

Kritiska prestationsvariabler

11. Har företaget ett rapporteringssystem för att mäta er CSR-prestation? Hur ser detta ut och varför?

12. Hur väljs de olika indikatorerna som används för övervakning av er CSR-prestation och varför? Vilken roll spelar ramverk och certifieringar i valet?

13. Om indikatorer som används inte kommer från ramverk utvecklas dessa internt eller tillsammans med externa intressenter? Varför?

14. Vilka chefer har ansvar för att uppnå mål inom CSR baserat på det som mäts? Hur identifieras och förhandlas dessa mål fram?

15. Hur ofta sker utvärdering av prestationen i förhållande till målen och hur går denna utvärdering till och vilka är involverade? Hur identifieras och korrigeras avvikelser?

16. Är prestationen som övervakas genom indikatorerna integrerade i rapporter såsom ledningsrapporter, operativa rapporter eller rapporteras det på andra sätt till ledningen?

17. Finns det någon särskild CSR budget? Varför/Varför inte?

18. Finns det något belöningsprogram för chefer som inkluderar CSR-kriterier och vilka chefer belönas för CSR-kriterier? Varför/varför inte?

19. Hur granskas er CSR-data genom revision? Både internt och externt?

Strategiska osäkerheter

20. Hur formuleras företagets CSR-strategi och vilka är involverade? Varför? Är även externa intressenter involverade?

21. Finns det något informationssystem inom CSR-arbetet som uppmuntrar till dialog och debatt rörande hur företagets CSR-strategi kan förbättras vilket involverar chefer på olika nivåer i organisationen och således även ledningen? På vilket sätt?

22. Förekommer det möten där både personer från ledning och olika nivåer i organisationen kan diskutera olika handlingsplaner eller tillvägagångssätt för CSR-strategin baserat på den information som systemet erbjuder? Ger det möjligheter för anställda längre ner i organisationen att inleda en dialog kring dessa frågor?

23. Kan du ge något exempel på hur information som kommit från personer utanför ledningen har resulterat i att arbetet eller mätsystem inom CSR har förändrats? Varför var denna förändring nödvändig?

24. Hur belönas de individer som kommer med idéer, lösningar eller information som är av vikt för företagets CSR-strategi? (Det behöver inte vara ekonomiska belöningar.)

25. Har CSR-strategin resulterat i några storskaligt lönsamma innovationer?
Om ja, kan du ges oss ett exempel?