

# Hållbarhetsarbete och dess samspel med organisation och kultur

Tora Brorsson  
Ella Janfalk



MIOM05 Examensarbete (30 HP – Nivå A)  
Avdelningen för produktionsekonomi  
Lunds Tekniska Högskola  
Lunds universitet  
Handledare: Ingela Elofsson  
Examinator: Ola Alexanderson

## Förord

Detta examensarbete har författats av Tora Brorsson och Ella Janfalk under höstterminen år 2022 för att avsluta sin utbildning vid civilingenjörsprogrammet Industriell ekonomi vid Lunds tekniska högskola.

Författarinnorna riktar inledningsvis ett stort tack till Ingela Elofsson, handledare för detta examensarbete. Ingela har bidragit med ovärderlig stöttning, kunskap och vägledning i med- och motgångar under utförandet av examensarbetet.


Ett stort tack riktas till deltagande representanter från de fyra fallföretagen The Absolut Company AB, Guldfågeln AB (Blentagruppen AB), O. Kavli AB samt Kiviks Musteri AB. Intervjuer med dessa har möjliggjort genomförandet av examensarbetet. Tack för att ni har avsatt tid att besvara frågor vilket resulterade i spännande samtal som givit insikter i respektive fallföretags arbete avseende hållbarhet, samt vilka utmaningar och möjligheter som existerar inom området.

Dessutom önskar vi tacka Livsmedelsakademin vars kontaktnätverk hjälpt oss komma i kontakt med vissa utav fallföretagen.



---

Tora Brorsson  
Lund, 2022-12-16



---

Ella Janfalk  
Lund, 2022-12-16

# Abstract

## Title

Sustainability work and its interaction with organization and culture

## Authors

Tora Brorsson and Ella Janfalk

## Supervisor

Ingela Elofsson, Dept. of Production Management, Faculty of Engineering, Lund University

## Background

The transition to a sustainable world is urgent and a majority of businesses have a responsibility to change their operations. To accelerate the transition, legislators have mandated that companies that meet a set of requirements, must complete and present an annual sustainability report. In addition to statutory sustainability work, companies agree that sustainable strategies are necessary to be competitive in the market in which the companies are present. How well-performing and established a company's sustainability work is depends on the organization of the sustainability function within the company and how the corporate culture is shaped by the concept of sustainability.

## Purpose

The purpose of this master thesis is to describe, explain and analyze a company's overall sustainability work and its interaction with the company's organizational structure and culture.

## Methodology

This master thesis has an exploratory, descriptive and explanatory orientation as well as a case study approach of a comparative nature. Furthermore, the thesis includes a literature study and interviews with representatives from four case companies.

## Conclusion

By applying the thesis' theoretical framework to collected empirical material, the following can be concluded:

- Sustainability work is generally represented at a strategic management level.
- A company's offer affects the initial design of the sustainability work.
- A company's sustainability strategy is often integrated into the overall strategy work, rather than being managed separately. This enables sustainability to become a natural part of the decision-making process.
- The organization of the sustainability work affects the commitment of employees and the corporate culture, which affects the execution and performance of the sustainability work.
- The organizational location of the sustainability function varies, however in most cases it is a support function to other operational functions.

## Key words

Sustainability, Sustainability work, Sustainability reporting, Organizational structure, Corporate culture

# Sammanfattning

## Titel

Hållbarhetsarbete och dess samspel med organisering och kultur

## Författare

Tora Brorsson och Ella Janfalk

## Handledare

Ingela Elofsson, Avdelningen för produktionsekonomi, Lunds Tekniska Högskola

## Bakgrund

Omställningen till en hållbar värld är brådskande och majoriteten av företag har ett ansvar att ställa om sin verksamhet. För att påskynda omställningen har lagstiftare bestämt att företag som uppfyller en uppsättning krav måste genomföra och presentera en årlig hållbarhetsredovisning. Utöver lagstadgat hållbarhetsarbete råder konsensus om att hållbara strategier är nödvändiga för att vara konkurrenskraftig på den marknad företagen är närvarande. Hur välpresterande och etablerat ett företags hållbarhetsarbete är, påverkas av organiseringen av hållbarhetsfunktionen inom organisationen samt hur präglad företagskulturen är av hållbarhetsbegreppet.

## Syfte

Syftet med detta examensarbete är att beskriva, förklara och analysera företags övergripande hållbarhetsarbete och dess samspel med företagets organisationsstruktur och kultur.

## Metod

Detta examensarbete har en explorativ, beskrivande och förklarande inriktning samt en fallstudieansats av komparativ karaktär. Vidare

inkluderar arbetet en litteraturstudie samt intervjuer med representanter från fyra fallföretag.

## Slutsats

Genom applicering av examensarbetets teoretiska ramverk på insamlat empiriskt material kan följande slutsatser konkluderas:

- Hållbarhetsfrågor är generellt representerade på en strategisk ledningsnivå.
- Ett företags erbjudande påverkar den initiala utformningen av hållbarhetsarbetet.
- Ett företags hållbarhetsstrategi vävs ofta in i det övergripande strategiarbetet, i stället för att hanteras separat. Det möjliggör att hållbarhet blir en naturlig del i beslutsunderlaget och en integrerad del i samtliga beslut.
- Organiseringen av hållbarhetsarbetet påverkar engagemang hos anställda och företagskulturen, vilket påverkar exekveringen och utförandet av hållbarhetsarbetet.
- Hållbarhetsfunktionens organisatoriska placering varierar, men är i flertalet fall en stödfunktion till övriga operativa funktioner.

## Nyckelord

Hållbarhet, hållbarhetsarbete, hållbarhetsredovisning, organisationsstruktur, företagskultur

## Förkortningar och begrepp

Hållbarhetsfunktion (i detta arbete)	Hållbarhetsavdelningen och/eller alla de anställda som på något sätt arbetar med hållbarhet.
KPI	Key performance indicator, på svenska nyckeltal, ett prestationsmått som utvärderar ett företag eller en specifik aktivitet.
SBTi	Science Based Targets initiative.
SDG	Sustainable Development Goals, på svenska Globala målen för hållbar utveckling.

# Innehållsförteckning

<b>KAPITEL 1 - INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund - Hållbar utveckling och global omställning .....	1
1.2 Syfte.....	5
1.3 Rapportens struktur .....	5
<b>KAPITEL 2 - METOD</b> .....	<b>7</b>
2.1 Undersökningens inriktning.....	7
2.2 Undersökningens ansats och genomförande .....	8
2.3 Typ av data .....	10
2.3.1 Kvalitativ och kvantitativ data .....	10
2.3.2 Primär- och sekundär data .....	11
2.4 Metod för datainsamling.....	11
2.4.1 Intervju.....	11
2.4.2 Litteraturstudie.....	13
2.5 Urval och urvalskriterier .....	13
2.5.1 Urval av fallföretag .....	14
2.5.2 Urval av intervjuperson.....	18
2.6 Säkerhet och kvalitet.....	19
2.6.1 Validitet.....	19
2.6.2 Reliabilitet.....	19
2.6.3 Trovärdighet .....	19
2.6.4 Åtgärder för säkerhet och kvalitet.....	20
<b>KAPITEL 3 - TEORI</b> .....	<b>23</b>
3.1 Hållbarhetsarbete och redovisning .....	23
3.2 Organisation.....	27
3.2.1 Organisationsstruktur .....	27
3.2.2 Hållbarhetsfunktion.....	32
3.3 Kultur.....	38
3.3.1 Företagskultur .....	38
3.3.2 Framgångsfaktorer för en hållbar företagskultur .....	40
3.4 Teoretiskt ramverk .....	42
<b>KAPITEL 4 - EMPIRI</b> .....	<b>45</b>
4.1 Förstudie .....	45
4.1.1 Agenda 2030 och FN:s globala hållbarhetsmål.....	45
4.1.2 Science Based Targets initiative .....	46
4.1.3 Certifiering och märkning .....	47
4.1.4 Nationella initiativ .....	49
4.2 The Absolut Company AB.....	51
4.2.1 Hållbarhetsarbete och redovisning.....	52



4.2.2	Organisation .....	57
4.2.3	Kultur .....	60
4.3	Guldfågeln AB .....	62
4.3.1	Hållbarhetsarbete och redovisning .....	62
4.3.2	Organisation .....	67
4.3.3	Kultur .....	69
4.4	O. Kavli AB .....	70
4.4.1	Hållbarhetsarbete och redovisning .....	71
4.4.2	Organisation .....	75
4.4.3	Kultur .....	77
4.5	Kiviks Musteri AB .....	79
4.5.1	Hållbarhetsarbete och redovisning .....	79
4.5.2	Organisation .....	83
4.5.3	Kultur .....	85
<b>KAPITEL 5 - ANALYS .....</b>		<b>87</b>
5.1	The Absolut Company AB .....	87
5.1.1	Hållbarhetsarbete och redovisning .....	87
5.1.2	Organisation .....	90
5.1.3	Kultur .....	94
5.1.4	Integrativ analys .....	96
5.2	Guldfågeln AB .....	98
5.2.1	Hållbarhetsarbete och redovisning .....	98
5.2.2	Organisation .....	102
5.2.3	Kultur .....	105
5.2.4	Integrativ analys .....	107
5.3	O. Kavli AB .....	108
5.3.1	Hållbarhetsarbete och redovisning .....	109
5.3.2	Organisation .....	112
5.3.3	Kultur .....	114
5.3.4	Integrativ analys .....	117
5.4	Kiviks Musteri AB .....	118
5.4.1	Hållbarhetsarbete och redovisning .....	119
5.4.2	Organisation .....	122
5.4.3	Kultur .....	124
5.4.4	Integrativ analys .....	127
5.5	Komparativ analys .....	128
5.5.1	Nulägesanalys .....	128
5.5.2	Longitudinell analys .....	131
<b>KAPITEL 6 - SUMMERING OCH REFLEKTION .....</b>		<b>135</b>
6.1	Summering .....	135
6.2	Kunskapsbidrag .....	137
6.2.1	Generellt kunskapsbidrag .....	138

6.2.2	Bidrag till fallföretag .....	138
6.2.3	Bidrag till akademien .....	139
6.2.4	Fortsatta studier .....	139
6.3	Reflektion .....	140
<b>REFERENSER .....</b>		<b>143</b>
<b>APPENDIX .....</b>		<b>157</b>
1	Intervjuguide .....	157

## Figurer

1.1	Globala förbrukade resurser.	1
2.1	Analysens tre principiella steg.	10
2.2	Konsumentattityder.	15
3.1	Funktionsorganisation.	28
3.2	Divisionsorganisation.	29
3.3	Matrisorganisation.	30
3.4	Projektorganisation.	31
3.5	Processorganisation.	32
3.6	Fristående struktur.	35
3.7	Integrerad struktur.	36
3.8	Inbäddad struktur.	37
3.9	Tre nivåer av företagskultur.	39
3.10	Examensarbetets teoretiska ramverk.	44
4.1	17 SDG.	46
4.2	Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest.	51
4.3	FN:s globala hållbarhetsmål där Absolut's åtta fokusområden framtonas.	53
4.4	Absolut's organisationskarta.	57
4.5	Organisering av Absolut's operations-funktion samt hållbarhetschefens team.	59
4.6	Absolut's expertgrupper.	60
4.7	FN:s globala hållbarhetsmål där Guldfågeln's sex fokusområden framtonas.	64
4.8	Blentagruppens organisationskarta.	67
4.9	Organisering av Blentagruppens hållbarhetsfunktion.	68

4.10	FN:s globala hållbarhetsmål där Kavlis tre fokusområden samt Kavlifondens fyra fokusområden framtonas.	72
4.11	Kavlis organisationskarta.	76
4.12	FN:s globala hållbarhetsmål där Kiviks Musteris sex fokusområden framtonas.	81
4.13	Kiviks Musteris organisationskarta.	83
4.14	Kiviks Musteris hållbarhetsfunktion.	84
5.1	Absoluts funktionsorienterade organisationsstruktur.	91
5.2	Absoluts hållbarhetsfunktion.	94
5.3	Absoluts hållbarhetsfunktion samt hur denna samspelar med produkt- och processfokus samt företagskultur.	98
5.4	Blentagruppens matrisorganisation.	102
5.5	Blentagruppens hållbarhetsfunktion.	104
5.6	Utvecklingen av Blentagruppens hållbarhetsfunktion och hur de två stadierna samspelar med produkt- och processfokus samt företagskultur.	108
5.7	Kavlis funktionsorienterade organisationsstruktur.	112
5.8	Kavlis hållbarhetsfunktion.	114
5.9	Utvecklingen av Kavlis hållbarhetsfunktion och hur de två stadierna samspelar med produkt- och processfokus samt företagskultur.	118
5.10	Kiviks Musteris processororienterade organisationsstruktur.	122
5.11	Kiviks Musteris hållbarhetsfunktion.	124
5.12	Utvecklingen av Kiviks Musteris hållbarhetsfunktion och hur de två stadierna samspelar med produkt- och processfokus samt företagskultur.	128
5.13	Integrativ analys av Absolut och Kavli.	131
5.14	Integrativ analys av Guldfågeln (Blentagruppen) och Kiviks Musteri.	133

## Tabeller

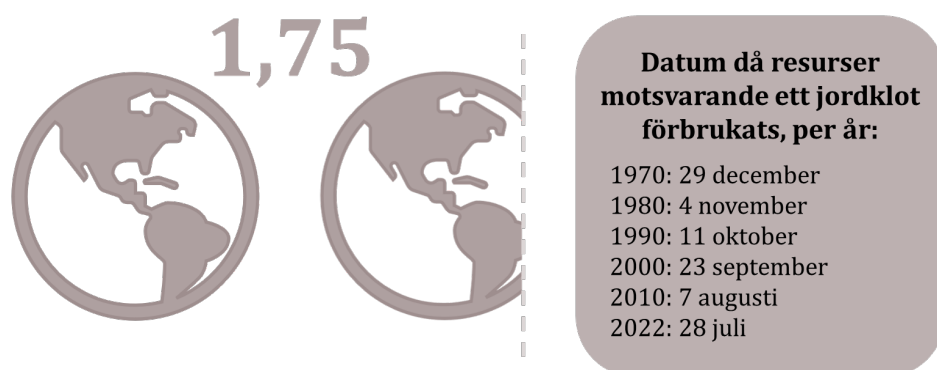
2.1	Presentation av deltagande fallföretag.	17
2.2	Presentation av deltagande intervjupersoner och e-mailkontakter.	18
2.3	Åtgärder som vidtagits för att öka examensarbetets validitet, reliabilitet samt trovärdighet.	20
3.1	Samverkan mellan det ekonomiska perspektivet av hållbarhet och de tre huvudpunkterna.	24
5.1	Absoluts uppfyllnad av lagstadgade innehållskrav enligt ÅRL för hållbarhetsredovisning.	89
5.2	Guldfågeln's uppfyllnad av lagstadgade innehållskrav enligt ÅRL för hållbarhetsredovisning.	100
5.3	Kavlis uppfyllnad av lagstadgade innehållskrav enligt ÅRL för hållbarhetsredovisning.	110
5.4	Kiviks Musteris uppfyllnad av lagstadgade innehållskrav enligt ÅRL för hållbarhetsredovisning.	120
5.5	Sammanfattning över de fyra fallföretagens nuvarande placering av dess hållbarhetsfunktion och kopplingen till inriktningen av hållbarhetsarbetet samt kulturen.	129



# Kapitel 1 - Introduktion

## 1.1 Bakgrund - Hållbar utveckling och global omställning

Global uppvärmning, minskad biologisk mångfald samt överexploaterade naturresurser är exempel på negativa konsekvenser för klimat och natur till följd av människors agerande (Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), 2021, s.4). Dagens samhälle förbrukar resurser motsvarande 1,75 jordklot, all förbrukning över ett jordklot belånas från framtidens resurser (Global Footprint Network, 2022; The World Counts, 2022). År 2022 hade årets resurser konsumerats så tidigt som den 28 juli, vilket visar på en negativ trend i jämförelse med resursförbrukningen år 1970 där samma händelse inträffade 29 december, se Figur 1.1 (Global Footprint Network, 2022; The World Counts, 2022).



Figur 1.1: Visualisering av förbrukade resurser motsvarande 1,75 jordklot, samt datum vid vilka ett jordklots resurser har förbrukats. (The World Counts, 2022)

Omställningen till en hållbar värld är brådskande (Andrews & Granath, 2016). Om mänskligheten låter nuvarande trend fortskrida, estimeras det att resurserna som förbrukas år 2030 kan motsvara två jordklot (Global Footprint Network, 2022). Kommande års handlingar är avgörande och världens alla stater och samhällen måste gemensamt agera för att bromsa den negativa utvecklingen och dess konsekvenser på klimatet, vilka blir alltmer akuta (Forskningsrådet Formas, 2019; WWF, u.å.).

Första gången begreppet *Hållbar Utveckling* presenterades var i Världskommissionen för miljö och utveckling (WCED):s rapport 'Our Common Future' (1987). Den över 30 år gamla definitionen "är den vägledande principen för vår långsiktiga globala utveckling" och redogörelsen av begreppet innefattar, utöver miljöperspektivet, även sociala och ekonomiska dimensioner (Andrews & Granath, 2016; WCED, 1987). Definitionen lyder:

”En hållbar utveckling är en utveckling som  
tillfredsställer dagens behov utan att  
äventyra kommande generationers  
möjligheter att tillfredsställa sina behov”  
(WCED, 1987, s. 41)

Att de tre dimensionerna är integrerade, har bidragit till att flertalet sektorer i samhället känner ett ansvar att ställa om sina verksamheter (Muscalu et al., 2016). Dao, Langella och Carbo (2011) menar att detta kan hänföras till de senaste decenniernas ekonomiska tillväxt som skett på bekostnad av ökade ojämlikheter i välstånd samt urholkning av naturresurser, som blivit allt mer påtagliga problem i världen. Begreppet hållbarhet har därför sedan dess framträdande inkluderats i internationella fördrag, nationella författningar och lagar samt företagspolicys i länder världen över (Redclift, 2005).

I försök att bromsa klimatförändringarnas negativa effekter, har flertalet globala såväl som lokala initiativ, partnerskap och avtal antagits. Brådskande krav på omställning har bidragit till införandet av *Agenda 2030*, "en handlingsplan med mål för omställning till ett hållbart samhälle för människorna, planeten och välståndet" (Regeringskansliet, u.å.). Handlingsplanen antogs under hösten år 2015 av Förenta Nationernas (FN) medlemsstater och är ett internationellt initiativ för ett gemensamt arbete att förverkliga människors mänskliga rättigheter och säkerställa ett varaktigt skydd av planetens resurser (Globala Målen, u.å.). Handlingsplanen är indelade i 17 mål ('Sustainable Development Goals', hädanefter SDG) och 169 delmål med syftet att "leda världen mot en hållbar och rättvis framtid" till och med år 2030, därav namnet *Agenda 2030* (Nationell Samordnare *Agenda 2030*, u.å.).



Utformningen av SDG har bidragit till en universell och gemensam målbild för FN:s medlemsländer vad samarbete inom hållbarhetsarbetet kan och ska bidra med (Europeiska Unionen (EU), u.å.c). Agenda 2030 bidrog till utformningen av det välkända *Parisavtalet* som signerades av 196 länder år 2015. Syftet med avtalet är att genom lagstadgning binda länder till att uppfylla krav genom att begränsa den globala uppvärmningen till under två grader celsius, helst under 1.5 grader celsius, jämfört med förindustriell tid (United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), u.å.). Agenda 2030 och Parisavtalet är byggstenar till ett ramverk för internationellt samarbete för hållbar utveckling och dess miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensioner (EU, u.å.c).

EU har även utformat internationella överenskommelser som bygger på ovan nämnda samarbeten och avtal (EU, u.å.c; Regeringskansliet, u.å.). Exempelvis har samtliga 27 medlemsländer inom EU signerat ett avtal med målsättningen att EU ska vara den första klimatneutrala kontinenten till år 2050 (EU, u.å.b). Syftet är att involvera samtliga sektorer inom EU:s ekonomi i utmaningen att nå FN:s klimatmål till 2030 på ett "rättvist, kostnadseffektivt och konkurrenskraftigt sätt" (EU, u.å.b.). EU understryker vikten av att civilsamhället, privata sektorn och andra intressenter ska involveras tidigt för att implementera idéer och strategier som leder till uppfyllnad av SDG (EU, u.å.a.). Det är mer troligt att acceptansen gentemot nya regelverk och policys ökar samt att en korrekt implementering av dessa sker om intressenterna är tidigt involverade i processen och att deras åsikter och data har behandlats sakligt (EU, u.å.a).

Sveriges engagemang inom hållbarhetsarbete har utvecklats de senaste årtiondena och införandet av Miljöbalken (SFS 1998:808), som trädde i kraft år 1999, ses som en av milstolparna inom det nationella arbetet för en hållbar utveckling. Sedan dess har flertalet initiativ såsom lagstiftning, strategier och handlingsplaner på nationell och lokal nivå införts för att främja hållbar utveckling. Idag har Sverige förbundit sig till att uppfylla Agenda 2030:s mål för att reagera på de utmaningar som är förknippade med klimatförändringar och dess konsekvenser. Agenda 2030-delegationen (2019), med syftet att bistå och stärka det svenska genomförandet av

Agenda 2030, menar att Sverige inte har råd att inte agera då det skulle innebära stora negativa konsekvenser för det svenska välfärdssamhället. (Agenda 2030-delegationen, 2019, ss. 56–57)

Som en åtgärd i arbetet har flertalet svenska myndigheter fått specifika uppdrag kopplade till agendans mål och delmål för att mildra negativa konsekvenser och skapa positiva effekter för en hållbar omställning (Agenda 2030-delegationen, 2019, ss. 56–57). Exempelvis har Statistiska Centralbyrån (SCB) i uppdrag att rapportera om lägesbilden för måluppfyllelse av SDG (Agenda 2030-delegationen, 2019, ss. 56–57; SCB, 2022). Dessutom är Sverige skyldiga som EU-medlem att lagstadga de direktiv som stiftas (Naturvårdsverket, u.å), exempelvis direktivet om *Hållbarhetsrapportering* (Justitiedepartementet, 2016). Svenska företag som uppfyller en specificerad profil är skyldiga till att årligen, i samband med årsredovisningen, även redovisa om hållbarhetsupplysningar inom de fem områdena *Miljö, Sociala förhållanden, Personal, Respekt för mänskliga rättigheter* och *Motverkande av korruption* (Årsredovisningslagen, SFS 1995:1554, 6 kap. 10, 12 §).

Utöver krav vad gäller hållbarhetsredovisning, har näringslivet insett att hållbarhet har och fortsatt kommer att ha betydande inverkan på företagets strategier och verksamhet (Dyllick & Muff, 2016). Trots detta menar Doug King (2013) att hållbarhetsbegreppet har missbrukats och att begreppets ursprungliga betydelse därför blivit något urvattnat. Vidare problematiserar Frostenson, Helin och Sandström (2012, s. 9) att hållbarhetsredovisning ofta nyttjas mer som ett kommunikations- och marknadsföringsverktyg snarare än ett instrument för styrning av hållbarhetsprocesser.

Trots näringslivets konsensus kring att hållbara strategier är nödvändiga för att vara konkurrenskraftig på den marknad företagen är närvarande, är få företags organisationsstrukturer utformade för att behandla hållbarhet som en väsentlig affärsfråga (Dyllick & Muff, 2016; De Smet et al., 2021). Hur välpresterande och etablerat ett företags hållbarhetsarbete är, påverkas av organiseringen av hållbarhetsfunktionen inom organisationen samt hur präglad företagskulturen är av hållbarhetsbegreppet (Ammenberg, 2012, ss. 280–281).

## 1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att beskriva, förklara och analysera företags övergripande hållbarhetsarbete och dess samspel med företagets organisationsstruktur och kultur.

## 1.3 Rapportens struktur

Kapitel 1: En bakgrund till examensarbetet presenteras, vilken underbygger arbetets syfte.

Kapitel 2: Examensarbetets metod presenteras. Undersökningens inriktning, ansats samt hur och vilket material som samlats in för att besvara arbetets syfte förklaras. Vidare presenteras examensarbetets urvalskriterier samt hur kvaliteten och tillförlitligheten av arbetet har säkerställts.

Kapitel 3: Redogörelse för examensarbetets teori samt hur denna bygger upp det ramverk som appliceras på empiriskt insamlad data.

Kapitel 4: Insamlad empirisk data från litteraturstudie samt intervjuer återges för respektive deltagande fallföretag.

Kapitel 5: Det empiriska materialet analyseras utifrån det teoretiska ramverket, vilket ämnar bidra till, för examensarbetets syfte, relevanta insikter.

Kapitel 6: Examensarbetets väsentliga slutsatser relaterat till arbetets syfte redogörs för. Följaktligen presenteras kunskapsbidrag till fallföretagen och akademien samt förslag till fortsatta studier. Avslutningsvis genomförs en reflektion över arbetet i stort.



## Kapitel 2 - Metod

Detta kapitel ämnar beskriva examensarbetets metod och tillvägagångssättet för att besvara dess syfte. Inledningsvis redogörs för arbetets inriktning och karaktär. Därefter presenteras arbetets ansats och hur data har samlats in. Avslutningsvis diskuteras studiens säkerhet och kvalitet, samt åtgärder för hur detta har säkerställts under arbetets utformning.

### 2.1 Undersökningens inriktning

För att uppnå önskat resultat givet examensarbetets syfte måste inriktning för undersökningen bestämmas. Valet av inriktning avgörs baserat på vilken typ av slutsats som önskas dras av undersökningen (Lekvall & Wahlbin, 2001, s.209). Flertalet klassificeringar av inriktningar existerar och kan kombineras för att undersökningen ska ge önskat resultat. Exempel på klassificeringar är *Explorativ inriktning*, *Beskrivande inriktning*, *Förklarande inriktning* och *Förutsägande inriktning*.

Explorativ inriktning beskrivs som en inriktning vars syfte är att ge en grundläggande förståelse och kunskap för valt fokusområde. I de flesta fallen saknar utförare kunskap inom valt ämnesområde och kan då nyttja denna inriktning för att utforska detta, för att sedan i ett senare stadie utföra en undersökning med högre ambitionsnivå. (Lekvall & Wahlbin, 2001, s.196–197)

Beskrivande inriktning kännetecknas av att undersökningen besvarar en specifik frågeställning. Data samlas in för att exempelvis genomföra en kartläggning av hur något ter sig. Denna typ av inriktning beskriver endast "hur det ser ut", utan att förklara varför det är på ett visst sätt. (Lekvall & Wahlbin, 2001, s.196–197)

Förklarande inriktning karakteriseras av en mer djupgående beskrivning av orsakssamband inom ett ämnesområde. Undersökningar med denna inriktning ämnar redogöra för hur faktorer är sammankopplade och påverkar varandra för att ge upphov till ett visst resultat. (Lekvall & Wahlbin, 2001, s.196–197)

Förutsägande inriktning används när en undersökning ämnar förutsäga eller prognostisera ett visst utfall i en framtida utveckling. Inriktningen förutsätter inte att undersökaren känner till samtliga orsakssamband, men prognoser kan anses mer tillförlitliga om dessa är identifierade. (Lekvall & Wahlbin, 2001, s.196–198)

För att besvara arbetets syfte anses en kombination av den explorativa, den beskrivande och den förklarande inriktningen bäst lämpad. Explorativ och beskrivande inriktning bidrar till redogörelse för ett företags övergripande hållbarhetsarbete, kultur och organisationsstruktur. Dessa inriktningar bidrar till en ökad förståelse för ämnesområdet hållbarhet i relation till företagsorganisation. För att vidare analysera ovan nämnda faktorerers samspel anses den förklarande inriktningen bäst lämpad. Detta för att förstå hur nämnda faktorer påverkar och står i relation till varandra. Kombinationen av de tre inriktningarna bidrar till insiktsfull analys av rapportens ämnesområden samt att arbetets syfte kan besvaras.

## 2.2 Undersökningens ansats och genomförande

Undersökningsansats förklaras som undersökningens “grundläggande tekniska utformning” (Lekvall & Wahlbin, 2001, s.209). Val av undersökningsansats baseras dels på vilket tillvägagångssätt som anses relevant för att utföra undersökningen, dels på inriktningen, för att kunna konkludera slutsatser. Dessutom beslutas valet av undersökningsansats med avseende på antalet fall att analysera (djup eller bred analys) och vilken typ av data (kvalitativ eller kvantitativ) som används. Exempel på undersökningsansatser är *Fallstudieansats* och *Tvärsnittsansats*. (Lekvall & Wahlbin, 2001, s.209)

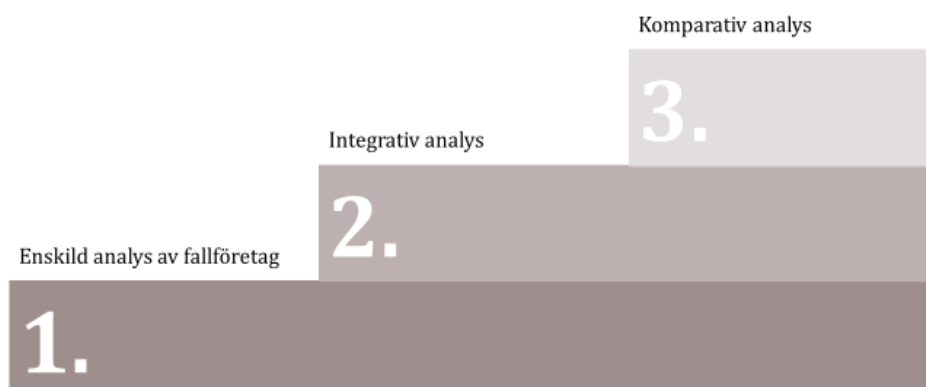
En fallstudieansats är bäst lämpad vid undersökning av ett enskilt eller ett fåtal fall på ett mer djupgående plan. Syftet med en fallstudie är att undersöka objekt i dess verkliga kontext, och inte att isolera enskilda förklaringsfaktorer. Fallstudier kan vara av komparativ karaktär vilket innebär att samband och förhållanden mellan flertalet faktorer kan fastställas och urskiljas. Komparativ fallstudie är användbar för att identifiera

skillnader och likheter mellan studerade objekt. (Bukhari, 2011; Simons, 2009, p.21)

En tvärsnittsansats anses användbar vid undersökning av flertalet objekt med syftet att kunna dra slutsatser om en större grupp vid en viss tidpunkt. Tvärsnittsansats kan vidare delas in i *Surveyansats* och *Experimentell ansats*. Skillnaden mellan de två är att vid en surveyansats observerar och registrerar man verkligheten passivt utan att aktivt påverka den, medan i en experimentell ansats vill man tydligt belysa det man är intresserad av genom att aktivt påverka den studerade verkligheten. (Lekvall & Wahlbin, 2001, s.209–210)

Detta arbete använder fallstudie som undersökningsansats. Ansatsen anses lämplig för arbetets ändamål eftersom den är av explorativ, beskrivande och förklarande karaktär med syftet att få en mer detaljerad uppfattning och djupare förståelse för hur företags hållbarhetsarbete, kultur och organisationsstruktur samspelar. Ett fåtal objekt undersöks för att djupare kunna analysera hur företag arbetar med hållbarhet givet organiseringen av företaget. Därför är fallstudien av komparativ karaktär en lämplig ansats, då detta möjliggör en jämförelse av studieobjekt och belyser dess likheter och skillnader.

Examensarbetets analys genomförs i tre principiella steg, se Figur 2.1. Initialt undersöks respektive fallföretag individuellt utifrån det teoretiska ramverkets tre teoretiska perspektiv. Därefter redogörs för samspelet mellan de teoretiska dimensionerna för respektive fallföretag genom en integrativ analys. En integrativ analys är användbar för att sammanfatta tidigare teorier eller empiriskt material för att ge en syntetiserad helhetsbild (Whittemore & Knafl, 2005). Examensarbetets integrativa analys är longitudinell, det vill säga undersöker olika tidshorisonter, där utvecklingen av de tre teoretiska dimensionerna undersöks över tid - dåtid, nutid samt framtid - för respektive fallföretag. Avslutningsvis genomförs en komparativ analys mellan samtliga fallföretag för att belysa skillnader och likheter.



Figur 2.1: Visualisering över analysens tre principiella steg.

## 2.3 Typ av data

Vid informationsinsamlingen särskiljs kvalitativ och kvantitativ data, samt primär- och sekundärdata. Följande avsnitt ämnar redogöra för dessa olika typer av data samt för vilka datatyper examensarbetet baseras på.

### 2.3.1 Kvalitativ och kvantitativ data

Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ data ligger i hur undersökningsdata kan uttryckas och vidare analyseras. Kvalitativ data är sådan som inte meningsfullt kan kvantifieras och uttryckas i sifferform. Vid kvalitativa studier analyserar man således den insamlade datan med icke-räknande metoder. Kvantitativ data däremot, är sådan som kan kvantifieras och uttryckas i sifferform. Vid kvantitativa studier används ofta olika former av statistiska eller matematiska analysmetoder. (Lekvall & Wahlbin, 2001, ss. 210–211, 213–215)

För studier som använder en fallstudieansats genomförs ofta analys genom icke-räknande metoder, varför många undersökningar med fallstudieansats blir kvalitativa (Lekvall & Wahlbin, 2001, ss. 213–214). Med bakgrund i detta har kvalitativa undersökningsmetoder tillämpats i detta examensarbete, då den valda ansatsen är en fallstudieansats av komparativ karaktär.



### 2.3.2 Primär- och sekundär data

Primär- och sekundärdata skiljer sig åt med avseende på vilket sätt data har insamlats. Primärdata är data som undersökaren själv samlar in från en ursprunglig källa, exempelvis genom intervjuer eller observationer. Sekundärdata utgörs av sådan information som redan finns tillgänglig via befintlig statistik eller tidigare genomförda studier. Sekundärdata samlas ofta in genom litteraturstudier eller skrivbordsundersökningar. (Lekvall & Wahlbin, 2001, s. 212)

Detta examensarbete baseras dels på primärdata, dels på sekundärdata. Bakgrunden till det område vilket examensarbetet ämnar behandla, konstruerades genom insamling av befintlig sekundärdata. Vidare baseras även examensarbetets teoretiska ramverk på sekundärdata. Empirikapitlet, som ämnar presentera examensarbetets fallföretag, baseras på en kombination av primär- och sekundärdata.

## 2.4 Metod för datainsamling

Vilken metod för datainsamling som bör användas avgörs av vilken form av information som är nödvändig för examensarbetets syfte, inriktning och ansats. Följande avsnitt har för avsikt att redogöra för de metoder för datainsamling som examensarbetet nyttjar.

### 2.4.1 Intervju

Valet av metod för att samla in primärdata styrs i hög grad av undersökningens inriktning samt den valda ansatsen. Vid en explorativ inriktning är en ostrukturerad frågemetod lämplig, exempelvis ostrukturerade intervjuer. Ostrukturerade intervjuer innebär att intervjuare och respondent tillsammans för en gemensam diskussion kring ett förutbestämt område, men utan att intervjuaren genomfört strukturerade förberedelser. Vid förklarande och beskrivande inriktningar däremot, är det ofta lämpligt att använda sig av frågemetoder med högre grad av strukturering, exempelvis strukturerade intervjuer. En strukturerad intervju innebär att frågor såväl som svarsalternativ redan på förhand är tydligt formulerade. (Lekvall & Wahlbin, 2001, ss. 265, 271)

Vid en fallstudieansats är personliga intervjuer lämpliga. Detta eftersom denna frågemetod möjliggör flexibilitet då intervjuaren kan anpassa frågor efter den aktuella respondenten och ställa relevanta följdfrågor. Överlag anses intervjuer vara en essentiell källa till primärdata vid fallstudier. (Lekvall & Wahlbin, 2001, s. 271; Yin, 2003, s. 92)

Gemensamt för frågemetoder i form av intervju är att en intervjuguide ofta upprättas inför intervjutillfället. Intervjuguiden kan vara mer eller mindre detaljerad, beroende på om intervjun är mer strukturerad eller ostrukturerad. Generellt består emellertid en intervjuguide av breda frågeområden, följt av mer eller mindre detaljerade följdfrågor som kan ställas då respondenten inte spontant svarar på dessa som svar på den bredare frågan. (Lekvall & Wahlbin, 2001, s. 265)

På vilket sätt datainfångsten registreras vid intervjutillfället är ytterligare något som bör beslutas kring med omsorg. Huvudsakligen kan datainfångsten ske antingen genom att intervjuaren antecknar respondentens svar under intervjuns gång, eller genom ljudinspelning för att sedan efter intervjutillfället transkribera och sammanställa intervjumaterialet. Viktigt vid ljudinspelning är emellertid att få respondentens godkännande samt säkerställa att denne fortsatt känner sig bekväm i intervjusituationen. (Lekvall & Wahlbin, 2001, s. 265; Yin, 2003, s. 92)

Detta examensarbete har en explorativ, beskrivande och förklarande inriktning samt en fallstudieansats av komparativ karaktär. Med bakgrund i detta har frågemetoden intervju valts där en blandning av strukturerad och ostrukturerad metod, så kallad semi-strukturerad intervju, valts. Intervjuerna genomförs via telefon eller videosamtal, detta främst av praktiska och geografiska skäl samt den begränsade tidsaspekten som examensarbetet innebär. Datainfångsten registreras med hjälp av ljudinspelning i kombination med anteckningar under intervjuns gång. Detta för att minimera transkriberingstid, men fortsatt åtnjuta ljudinspelningens stora fördel i en mer korrekt återgivning av intervjuer.

En intervjuguide har upprättats för samtliga respondenter med övergripande frågor efterföljt av mer detaljerade följdfrågor, se Appendix 1. För

möjliggörandet av den longitudinella integrativa analysen har öppna frågor ställts där intervjupersonen fritt har fått berätta om förändringsarbetet på fallföretaget. Vilken tidshorisont som intervjupersonen har valt att fokusera på är således något som denne själv fått styra. Därav har insamlad information avseende detta avspeglats efter intervjupersonens egen tolkning samt kunskap inom området, vilket medfört att olika tidshorisonter - dåtid och nutid, alternativt nutid och framtid - är närvarande vid den longitudinella integrativa analysen.

## 2.4.2 Litteraturstudie

För insamling av sekundärdata är metoden litteraturstudie lämplig. En litteraturstudies huvudsyfte är att bidra till ökad förståelse samt ge insikter inom ämnesområdet genom att undersöka tidigare utförda studier och akademiska teorier. Upptäckt material inom ämnesområdet kan belysa ämnets relevans och aktualitet. På så vis kan en litteraturstudie medföra bland annat att utformandet av undersökningens syfte vidareutvecklas, att möjligheter till fortsatta studier inom området upptäcks, samt att utförare av en studie undviker att återupprepa undersökningar som redan genomförts. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007, kap. 3)

I utförandet av detta examensarbete har en litteraturstudie genomförts för insamling av sekundärdata. Detta för att upptäcka relevanta teorier inom ämnesområdet. Tidskrifter, rapporter och akademisk litteratur har använts för att mer djupgående förstå ämnets relevans och därmed besvara examensarbetets syfte.

## 2.5 Urval och urvalskriterier

Vid utförandet av en undersökning är urvalet av observerade objekt av stor vikt för hur representativa studiens slutsatser är för en hel population. Urvalets storlek samt vilka kriterier som detta urval baseras på är avgörande för studiens tillförlitlighet och säkerhet. Urvalet av fallföretag och intervjupersoner till examensarbetet är till viss del ett bekvämlighetsurval och till viss del bedömningsurval. Det innebär att deltagande fallföretag och intervjupersoner inte är slumpmässigt utvalda, utan dessa har via

företagsbestämda kriterier, samt av praktiska och tidsbegränsande skäl valts ut. (Lekvall & Wahlbin, 2001, ss. 238, 248–250)

Följande avsnitt presenterar arbetets uppsatta urvalskriterier för fallföretag och intervjupersoner. Dessa urvalskriterier är upprättade i syfte att urvalet skall anses vara representativt för att kunna besvara examensarbetets syfte.

### 2.5.1 Urval av fallföretag

Urvalskriterier för fallföretag har upprättats enligt följande tre områden:

- Geografi: Götaland och Svealand
- Sektor: Livsmedel
- Typ av företag: Producerande
- Storlek: Uppfyller krav om att upprätta hållbarhetsrapport enligt Årsredovisningslagen (ÅRL 1995:1554)

#### Geografi

Av praktiska skäl och examensarbetets tidsbegränsning har den geografiska spridningen begränsats till den svenska marknaden, mer specifikt Svealand och Götaland.

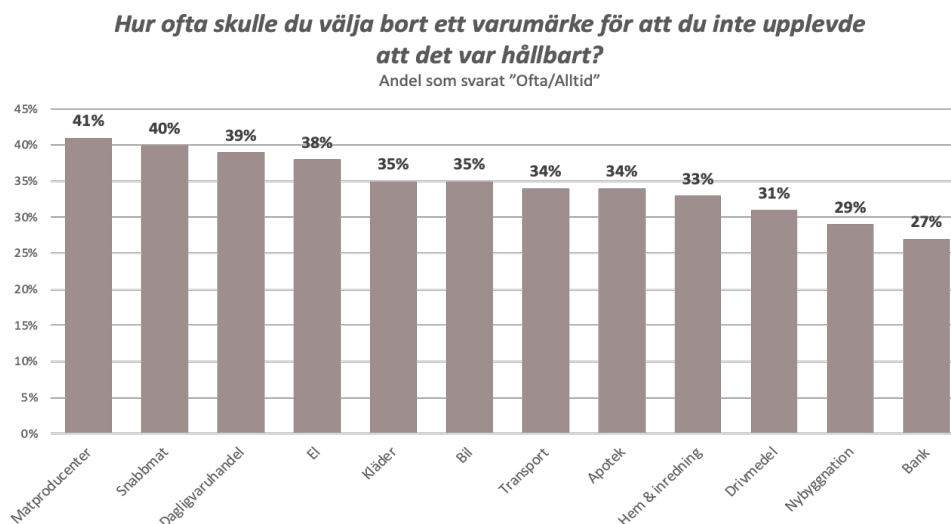
#### Sektor

Livsmedel är den sektor som människor kommer i daglig kontakt med via förtäring av mat och dryck. Matproducenter är dessutom den bransch där svenska konsumenter i större utsträckning väljer bort varumärken som inte upplevs vara hållbara, se Figur 2.2 (Differ, 2022). Samtidigt står livsmedelsproducenter för omkring 21–37 procent av de globala antropogena utsläppen<sup>1</sup> (IPCC, 2019, s. 476). Livsmedelsproducenter är den största enskilda bidragande faktorn till växthusgasutsläpp samt en av de störst bidragande faktorerna till förlust av biologisk mångfald (Benton et al., 2021, s. 2–7). Följaktligen kan det konkluderas att livsmedelssektorn har en

---

<sup>1</sup> Antropogena utsläpp = Utsläpp av växthusgaser, prekursorer till växthusgaser och aerosoler orsakade av mänskliga aktiviteter. Dessa aktiviteter inkluderar förbränning av fossila bränslen, avskogning, markanvändning och markanvändningsförändringar, boskapsproduktion, gödning, avfallshantering och industriella processer [egen översättning]. (IPCC, 2022, s.543)

stor klimatpåverkan och är därför relevant att undersöka med avseende på hållbarhetsarbete.



Figur 2.2: Visualisering över andelen konsumenter som "Ofta/Alltid" väljer bort varumärken som inte uppfattas som hållbara inom olika branscher. (Differ, 2022, omarbetad).

### Typ av företag

Producerande företag (även kallat tillverkande företag) är företag vars verksamhet "konstruerar eller tillverkar en produkt och tillhandahåller den på marknaden" (Konsumentverket, 2022). Producerande företags förädlingskedja innefattar processer som tillverkning, utveckling, transporter och distribution av varor (Konsumentverket, 2022). I och med detta fattar företagen beslut relaterat till resursförbrukning, energianvändning och utsläpp av växthusgaser i deras processer och står därmed inför utmaningar vad gäller att minska sitt klimatavtryck (Beslic, 2020). Därför är det av intresse att deltagande fallföretag är av producerande typ, då det med stor sannolikhet innebär att de utför någon form av hållbarhetsarbete.

### Storlek

Årsredovisningslagen (ÅRL 1995:1554) har utformat tre kriterier som tydliggör vilka företag som är skyldiga att upprätta en hållbarhetsrapport. Företag som uppfyller minst två av dessa villkor är ålagda enligt lag att

upprätta en hållbarhetsrapport. Dessa tre villkor är relaterade till företagets storlek och omsättning och lyder enligt följande:

- Medelantalet anställda i företaget har under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 250.
- Företagets redovisade balansomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 175 miljoner kronor.
- Företagets redovisade nettoomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 350 miljoner kronor.  
(ÅRL, SFS 1995:1554, 6 kap. 10 §)

Urvalet av deltagande företag har begränsats till företag som uppfyller lagkravet att upprätta en hållbarhetsrapport, vilket säkerställer att dessa företag bedriver någon typ av hållbarhetsarbete internt.

I Tabell 2.1 presenteras de företag som uppfyller samtliga urvalskriterier och därmed deltar i detta examensarbete.

Tabell 2.1: Presentation av deltagande fallföretag. (The Absolut Company AB, 2022; Guldfågeln AB, 2022; Kiviks Musteri AB, 2022c; O. Kavli AB, 2022c)

Urvalskriterium	O. Kavli AB	Kiviks Musteri AB	The Absolut Company AB	Guldfågeln AB
<b>Geografi</b>				
<i>Götaland och Svealand</i>	Ålvsjö, Stockholm	Kivik, Simrishamn	Stockholm & Åhus	Mörbylånga, Kalmar
<b>Sektor</b>				
<i>Livsmedel</i>	Livsmedel	Livsmedel, huvudsakligen dryck	Livsmedel, alkoholhaltig dryck	Livsmedel
<b>Typ av företag</b>				
<i>Producerande</i>	Producerande	Producerande	Producerande	Producerande
<b>Storlek</b>				
<i>Medelantalet anställda i företaget har under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 250.</i>	2021: 135 2020: 214	2021: 209 2020: 195	2021: 492 2020: 504	2021: 512 2020: 485
<i>Företagets redovisade balansslutning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 175 miljoner kronor.</i>	2021: 672 762 tkr 2020: 640 919 tkr	2021: 355 430 tkr 2020: 339 693 tkr	2021: 12 991 900 tkr 2020: 14 319 300 tkr	2021: 706 588 tkr 2020: 624 630 tkr
<i>Företagets redovisade nettoomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 350 miljoner kronor. (Årsredovisningslagen, SFS 1995:1554, 6 kap. 10 §)</i>	2021: 1 015 846 tkr 2020: 985 058 tkr	2021: 776 774 tkr 2020: 746 867 tkr	2021: 3 997 800 tkr 2020: 4 266 500 tkr	2021: 1 967 254 tkr 2020: 1 719 572 tkr

## 2.5.2 Urval av intervjuperson

Ett urvalskriterium för intervjupersoner har upprättats enligt följande:

- Roll: Innehar en ansvarsroll som är insatt inom hållbarhet och/eller organisering av fallföretaget

### Roll

För att få en djupare förståelse och insikt i hur fallföretaget arbetar med hållbarhet är det av stor vikt att intervjupersonen är insatt inom det undersökta ämnesområdet. Givet att fallföretagens hållbarhetsfunktion är olika utvecklade, har olika personer på fallföretagen inledningsvis kontaktats. Dessa har sedan vidberedat information till den eller de personer på fallföretaget med ett hållbarhetsansvar alternativt insyn i hållbarhetsarbetet.

I Tabell 2.2 presenteras de anställda på fallföretagen som har intervjuats eller besvarat frågor via e-mail i utförandet av detta examensarbete.

Tabell 2.2: Presentation av deltagande intervjupersoner och e-mailkontakter.

Företag	Roll/Befattning
The Absolut Company AB	Hållbarhetschef (Director sustainable performance)
The Absolut Company AB	Hållbarhetsspecialist (Sustainability specialist)
Blentagruppen AB (Guldfågeln AB)	Hållbarhetschef
Blentagruppen AB (Guldfågeln AB)	Kvalitets- och hållbarhetschef
O. Kavli AB	Supply chain direktör
O. Kavli AB (Kavli Holding AS)	Hållbarhetschef (Head of sustainability)
Kiviks Musteri AB	Hållbarhetschef (Sustainability manager)
Kiviks Musteri AB	Produktutvecklingschef (Product development manager)



## 2.6 Säkerhet och kvalitet

Vid bedömning av examensarbetets säkerhet och kvalitet är validitet, reliabilitet och trovärdighet av insamlad data viktiga aspekter att undersöka. Följande avsnitt ämnar beskriva dessa tre aspekter följt av en redogörelse för de åtgärder som tagits för att öka examensarbetets säkerhet och kvalitet.

### 2.6.1 Validitet

Validitet innebär huruvida undersökningen förmår mäta det fenomen den ursprungligen avsett att mäta och kan tolkas som en undersökningens giltighet. Det föreligger emellertid en problematik i att säkerställa dess validitet då det ej är möjligt att säkerställa huruvida den är valid eller ej. Däremot kan åtgärder tillämpas vid undersökningstillfället för att öka validiteten. Exempel på åtgärder är att använda sig av flertalet källor och metoder för datainsamling. (Lekvall & Wahlbin, 2001, ss. 303–310; Yin, 2003, s. 34)

### 2.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet syftar på säkerheten i en mätning eller undersökning och kan tolkas som en undersöknings tillförlitlighet. Låg reliabilitet är ofta en följd av ofullständigt definierade undersökningsmetoder. För att säkerställa en hög reliabilitet blir det därför av stor vikt att tydligt definiera den eller de undersökningsmetoder som har eller skall användas. (Lekvall & Wahlbin, 2001, ss. 306–307)

### 2.6.3 Trovärdighet

För att bedöma den insamlade datans trovärdighet kan en källas relevans, värde och tillräcklighet granskas. Vad gäller en källas relevans och värde är detta kopplat till hur relevant och värdefull informationen från en källa är, kopplat till examensarbetets syfte och inriktning. Dessutom är det av stor vikt att avgöra i vilket syfte en källa har upprättats när relevans och värde bedöms. Ytterligare ökas trovärdigheten av insamlad data då man kan konstatera att den är tillräcklig. Detta är emellertid en svår uppgift, men ett gott tecken på att den insamlade datan är tillräcklig är när vidare sökning efter data refererar tillbaka till redan insamlad data. Utöver detta

rekommenderas att tillräckligheten stäms av med examensarbetets handledare. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007, ss. 87–88)

## 2.6.4 Åtgärder för säkerhet och kvalitet

För att öka metodens och således examensarbetets säkerhet och kvalitet har diverse åtgärder tagits. I Tabell 2.3 presenteras åtgärder som vidtagits för att öka examensarbetets validitet, reliabilitet och trovärdighet.

Tabell 2.3: Åtgärder som vidtagits för att öka examensarbetets validitet, reliabilitet samt trovärdighet.

Validitet	Reliabilitet	Trovärdighet
Flertalet källor används i de fall då detta anses nödvändigt	Examensarbetets två undersökningsmetoder, litteraturstudie och intervjuer, har tydligt diskuterats och definierats	Samtliga källor som används i examensarbetet har genomgått en bedömning av relevans och värde genom att följande kontrollerats: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Är källans innehåll relevant och av värde för examensarbetets syfte och inriktning?</li> <li>– Vem eller vilka står bakom källan?</li> <li>– Vilket var syftet att källan upprättades?</li> </ul>
Primär- och sekundärdata kombineras genom olika datainsamlingsmetoder	Litteraturstudie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tydliga teman och/eller områden kopplade till examensarbetets syfte har definierats vid sökning av sekundärdata</li> <li>– Senast utgivna upplaga har använts för verk där detta är tillämpligt</li> <li>– Källornas säkerhet och kvalitet har bedömts</li> </ul>	Tillräckligheten av den genomförda datainsamlingen har kontinuerligt diskuterats med examensarbetets handledare
Tät kontakt med examensarbetets handledare	Intervjuer <ul style="list-style-type: none"> <li>– En tydligt definierad intervjuguide har sammanställts och kontrollerats av handledare inför intervjutillfällena</li> <li>– Frågorna som ställs skall vara öppna och icke-ledande</li> </ul>	

Ytterligare åtgärder för att stärka examensarbetets säkerhet och kvalitet är att datainsamlingen har skett genom en iterativ process. Intervjupersoner på fallföretag har kunnat kontaktas i efterhand i de fall då ytterligare frågor dykt upp under arbetets gång. De har även givits möjlighet att granska vad som skrivits om deras verksamhet i syfte att godkänna och bekräfta innehållet i examensarbetet. Analysarbetet har även påbörjats parallellt med datainsamlingen för att i god tid upptäcka eventuella luckor i den insamlade datan.

För att motverka felkällor relaterade till examensarbetets inriktning och innehåll har en tydlig precisering av arbetets syfte skett i ett tidigt stadie av arbetsprocessen. Vidare har valet av inriktning, ansats och metod för datainsamling skett med omsorg för att motverka felkällor relaterade till arbetets metod. I detta fall har diverse alternativ vägts mot varandra för att de metoder som är bäst lämpade för examensarbetets preciserade syfte skall finnas på plats. Slutligen, för att undvika felkällor relaterade till analys av insamlad data, har intervjupersoner kunnat kontaktas även efter intervjutillfället för att säkerställa att lämnade uppgifter tolkas korrekt.



## Kapitel 3 - Teori

Detta kapitel introducerar relevanta teorier, som tillsammans utgör rapportens teoretiska ramverk. Ramverket skall fungera som en vetenskaplig bas, med hjälp av vilken rapportens syfte skall besvaras. Utifrån det syfte som formulerats i Kapitel 1.2 har teorikapitlet delats upp i de tre områdena *Hållbarhetsarbete och redovisning*, *Organisation* och *Kultur*.

För att kunna beskriva, förklara och analysera företags övergripande hållbarhetsarbete förutses en förståelse för de juridiska krav som ställs på företags hållbarhetsredovisning. Organiseringen av företagets hållbarhetsarbete förklaras av dess organisatoriska placering av hållbarhetsfunktionen, varför klassisk organisationsteori tillämpas för att beskriva detta. Kulturen är en väsentlig aspekt som avspeglar företagets normer och värderingar i relation till ambitioner för hållbart företagande. Därför beskrivs teorier kopplat till begreppet företagskultur.

Teorier relaterade till *Hållbarhetsarbete och redovisning*, *Organisation* och *Kultur* utgör tillsammans rapportens teoretiska ramverk, vilket presenteras i sin helhet i slutet av teorikapitlet.

### 3.1 Hållbarhetsarbete och redovisning

Hållbarhetsredovisning är ”en ram för att redovisa ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter av företagets verksamhet” (Frostenson, Helin & Sandström, 2012). Dessa tre aspekter (ekonomiska, miljömässiga och sociala) benämns ofta som *Hållbar Utvecklings Grundpelare*, och ska balanseras för att tillåta utvecklingen att fortsätta över tid (Shatnawi & Rajnai, 2021). För att förstå hur hållbarhetsredovisningen är uppbyggd och vilka aspekter de innefattar, ämnar följande stycken till att presentera respektive grundpelare för att därefter redogöra för vad hållbarhetsredovisning innebär.

*Ekonomisk Hållbarhet* handlar om att organisationer ska fatta de bästa ekonomiska besluten som gynnar verksamheter och samhällen på lång sikt, istället för att fatta kortsiktigt ekonomiskt fördelaktiga beslut. Detta koncept

utgör hörnstenen till den ekonomiska dimensionen av hållbarhet och innefattar tre huvudpunkter: lokal påverkan, besparing av material, och återanvändning. Samverkan mellan det ekonomiska perspektivet och de tre huvudpunkterna exemplifieras i Tabell 3.1. (Braham & Casillas, 2021, s.13)

Tabell 3.1: Samverkan mellan det ekonomiska perspektivet av hållbarhet och de tre huvudpunkterna lokal påverkan, besparing av material och återanvändning. (Braham & Casillas, 2021, s.13)

Huvudpunkt	Effekt och Samverkan
Lokal Påverkan	Hållbar praxis tillhandahåller sysselsättning och stimulerar den lokala ekonomin.
Besparing och Återanvändning av Material	Reducering av kostnader, avfall och transporter av material.

*Miljömässig Hållbarhet* handlar om att “vårda jordens ekosystem långsiktigt, så att de kan fortsätta försörja mänskligheten och de kommande generationerna med det som behövs” (Svenska FN-förbundet, 2022). Det innebär att, i största möjliga utsträckning, undvika användandet av “irreversibla och oåterkalleliga resurser” (Fulton et al., 2017) samt att minimera de negativa konsekvenserna på miljön orsakade av mänsklig aktivitet (Muscalu et al., 2016).

*Social Hållbarhet* saknar en entydig definition, vilket kan förklaras av att forskare eller beslutsfattare som försöker definiera social hållbarhet härleder sina egna definitioner (Colantonio et al., 2009). Dock lyfter de flesta förklaringarna att i ett socialt hållbart system får följande essentiella aspekter inte degraderas; tillit, gemensam mening, mångfald, förmåga till lärande och förmåga till självorganisering (Missimer et al., 2017). Woodcraft et al. (2012) definierar social hållbarhet som “en process för att skapa hållbara, framgångsrika platser som främjar välbefinnande genom att förstå vad människor behöver av platserna de bor och arbetar på” [egen översättning].

Dessa tre pelare ligger till grund för utformningen av nuvarande nationell lagstiftning med avseende på hållbarhetsredovisning. År 2016 beslutade Sveriges riksdag att svenska företag som uppfyller den specifika kravprofil

som presenteras i Avsnitt 2.5.1 är ålagda enligt lag att redovisa sitt hållbarhetsarbete (Bolagsverket, 2019; Ekonomistyrningsverket, 2018).

Företag som uppfyller minst två av dessa villkor är förpliktade att upprätta en hållbarhetsrapport, antingen som en del av förvaltningsberättelsen eller som separat bilaga till årsredovisningen (Bolagsverket, 2019). För övriga verksamheter är hållbarhetsredovisning frivillig och behöver därför inte enligt lag upprättas.

I Årsredovisningslagen (SFS 1995:1554) 6 kap. 12 § framförs vad företag som omfattas av lagen ska presentera för att ge upplysningar om företagets utveckling, ställning och resultat samt konsekvenserna av verksamheten inom de fem områdena miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter samt motverkande av korruption. Följande innehåll måste inkluderas i hållbarhetsrapporten:

- företagets affärsmodell,
- den policy som företaget tillämpar i frågorna, inklusive de granskningsförfaranden som har genomförts,
- resultatet av policyn,
- de väsentliga risker som rör frågorna och är kopplade till företagets verksamhet inklusive, när det är relevant, företagets affärsförbindelser, produkter eller tjänster som sannolikt får negativa konsekvenser,
- hur företaget hanterar riskerna, och
- centrala resultatindikatorer som är relevanta för verksamheten. (SFS 1995:1554, 6 kap. 12 §)

Huruvida kraven på hållbarhetsredovisning har bidragit till progressiv utveckling av företags hållbarhetsarbete är ett ämne som utforskats. Frostenson, Helin och Sandström (2013, s. 5) redovisar resultatet av ett forskningsprojekt med syftet att undersöka betydelsen av hållbarhetsredovisning och hur den kan bidra till ökad hållbarhet inom handeln. Slutsatserna belyser att hållbarhetsredovisningen i vissa avseenden endast ses som ett informations- och kommunikationsverktyg med syfte att ensidigt marknadsföra verksamhetens prestationer inom hållbarhet, vilket är

problematiskt. I dessa fall uppfyller inte rapporteringen syftet att konstruktivt förbättra företagets aktiviteter för att uppnå en hållbar verksamhet. Rapportens författare presenterar av den orsaken tre åtgärder för att öka hållbarhetsrapportens relevans och dess bidrag till en hållbar utveckling. (Frostenson, Helin & Sandström, 2013, ss. 9, 37–38)

Den första åtgärden avser att öka relevansen av presenterade nyckeltal (KPI:er) och indikatorer. Detta kräver strukturerade processer och bättre systemstöd för hantering av hållbarhetsdata för att på ett organiserat sätt samla in relevant information om verksamhetens prestanda. Vilka indikatorer och nyckeltal som ska presenteras och i vilket syfte, ska tydliggöras genom att sammanlänka dessa med hållbarhetsarbetets strategi och målsättning. Fördelaktligen bör dessa även brytas ned på avdelnings-, aktivitets- och individnivå för att bättre precisera och åskådliggöra skillnader i prestation mellan delar av organisationen för att förenkla styrningen av samtliga aktiviteter. Genom att synliggöra nyckeltal samt utse ansvarig för inrapportering av respektive prestationsmätt, bidrar det till ökad möjlighet till styrning av verksamheten och en mer konstruktiv hållbarhetsredovisning. (Frostenson, Helin & Sandström, 2013, ss. 37–38)

Den andra åtgärden syftar till att synkronisera och integrera hållbarhetsredovisningen med övergripande mål och strategier för företaget. Detta för att tydligare sammankoppla hållbarhetsarbetet med övriga aktiviteter inom företaget. Vidare bör även hållbarhetsrapportens syfte och roll kommuniceras till hela organisationen. Målet med denna åtgärd är att hållbarhetsredovisningen skall fungera som ett incitament till vidare hållbarhetsarbete, snarare än att endast utåt öka företagets legitimitet genom att marknadsföra positiva resultat. Det är således av vikt att förutom att lyfta de positiva resultat företaget åstadkommit, även lyfta den negativa påverkan som verksamheten har och vilka konsekvenser detta medför i relation till de tre grundpelarna inom hållbarhet. (Frostenson, Helin & Sandström, 2013, ss. 38–39)

Den tredje åtgärden betonar vikten av en fastställd utformning av arbetet med hållbarhetsredovisning. Detta för att tydliggöra roller och strukturer inom organisationen samt utveckla företagets möjlighet att “ta ett



strukturerat helhetsgrepp om hållbarhetsarbetet i stället för att bara få ögonblicksbilder”. Åtgärden ämnar bidra till en kontinuitet och väsentlighet i hållbarhetsredovisningen för att möjliggöra identifiering av för företaget viktiga funktioner i relation till hållbarhetsarbetet. (Frostenson, Helin & Sandström, 2013, s. 39)

## 3.2 Organisation

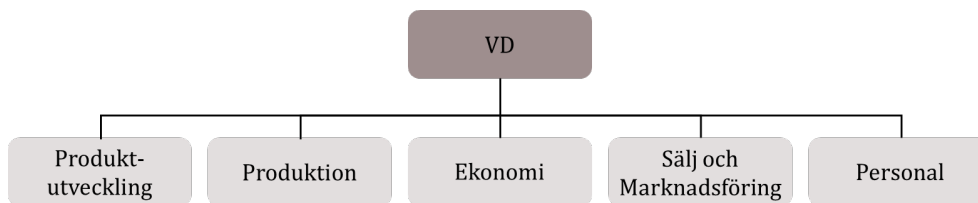
I syftet att lyckas uppfylla strategiska mål och visioner, är det viktigt att utforma och skapa en slagkraftig organisation. Det är inte enbart väsentligt för affärsdrivande företag utan essentiellt för samtliga organisationer. Att utforma ett företags formella organisation syftar till att strukturera och samordna affärsenheters respektive arbetsuppgifter och tydliggöra dess ansvarsområden och befogenheter. Dessutom ska riktlinjer och metoder konstrueras för att leda, styra, utveckla och följa upp dess verksamhet. (Edgren & Skärvad, 2014, s.11)

Varje organisationsstruktur är unik, men det existerar ett antal grundstrukturer som presenteras i följande avsnitt. Därefter presenteras hållbarhetsfunktionen och tre principiella organiseringsformer av denna.

### 3.2.1 Organisationsstruktur

#### Funktionsorganisation

Funktionsorganisationen är uppdelad baserat på företagets olika funktioner, exempelvis produktion, anskaffning eller försäljning etc (Edgren & Skärvad, 2014, ss.11–12; Johnson et al., 2021, s. 179). Medarbetare och arbetsuppgifter delas upp utifrån de olika funktionerna och specialistområden som företaget innehar (Edgren & Skärvad, 2014, ss.11–12). Ett exempel på en funktionsorganisation visas i Figur 3.1. De olika funktionerna kopplas samman på ledningsnivå och samtliga ärenden hanteras av den specialiserade funktionen (Edgren & Skärvad, 2014, ss.11–12). Funktionsorganisationen är bäst lämpad för mindre nystartade företag, alternativt större företag med ett smalt och icke-diversifierat erbjudande (Johnson et al., 2021, s. 179).

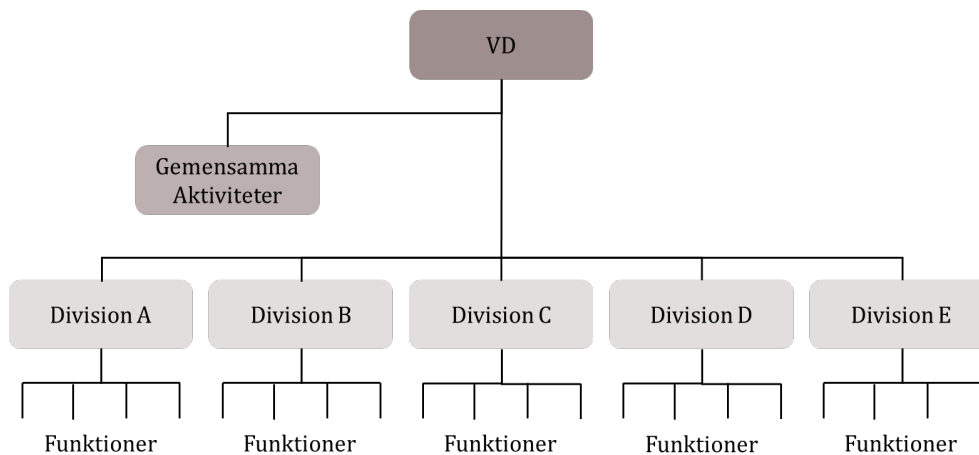


Figur 3.1: Strukturell karta över en Funktionsorganisation (Edgren & Skärvad, 2014, ss.11–12, omarbetad).

En fördel med denna strukturering är att företagets ledning har direkt inflytande på nyckelaktiviteter vilket centraliserar den operativa kontrollen. Vidare medför funktionsorganisationen en tydlig definition av roller och ansvarsområden samt ökad kunskapsutveckling inom respektive funktion. Däremot kan det vara svårt att anpassa en funktionsorganisation till ett diversifierat erbjudande. Exempelvis är ett centraliserat angreppssätt inte alltid anpassat till skilda geografiska marknader eller ett brett produktsortiment. Ytterligare problem som kan uppstå är att ledningsgruppens fokus är alltför funktionsspecifikt, istället för att fokusera på den övergripande strategiska helhetsbilden. (Johnson et al., 2021, s. 179)

#### Divisionsorganisation

En divisionsorganisation är uppbyggd av olika divisioner med huvudansvar för en specifik produkt, kundgrupp eller geografiskt område (Edgren & Skärvad, 2014, s. 12; Johnson et al., 2021, s. 181). Inom varje division finns egna funktioner, så som inköp, försäljning etc. medan ett fåtal centrala aktiviteter ofta är gemensamma för hela organisationen, exempelvis ekonomiavdelningen, se Figur 3.2 (Edgren & Skärvad, 2014, s. 12; Johnson et al., 2021, s. 181). Vid denna typ av organisationsstruktur arbetar respektive division relativt självständigt, och varje enskild division har ett verksamhets- och resultatansvar (Edgren & Skärvad, 2014, s. 12). I och med detta är det främst divisionschefer som arbetar på ett specifikt och mer detaljerat plan, medan ledningsgruppen bär det mer övergripande ansvaret och övervakar respektive divisions resultat och verksamhet (Johnson et al., 2021, s. 181).

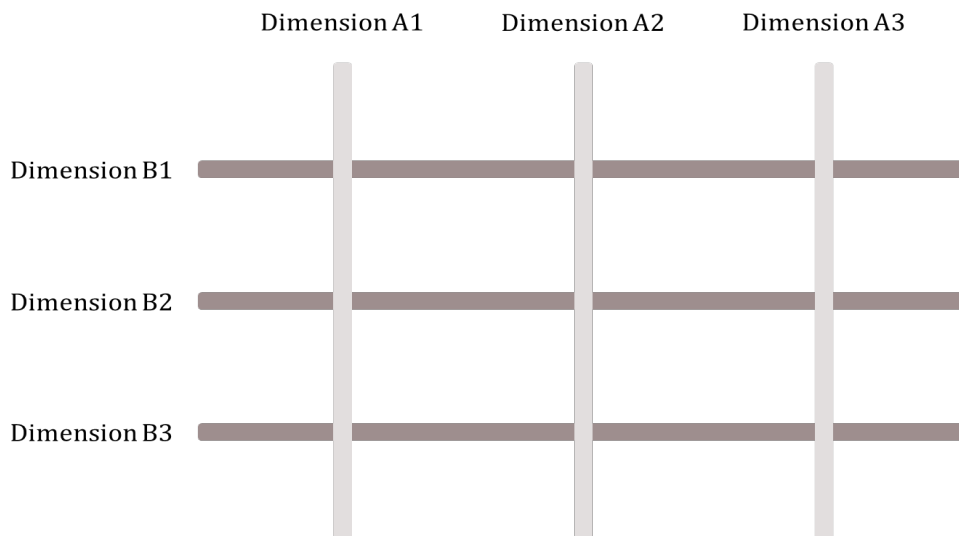


Figur 3.2: Strukturell karta över en Divisionsorganisation (Edgren & Skärvad, 2014, s. 12, omarbetad).

Divisionsorganisationen bär med sig såväl fördelar som nackdelar. En fördel med strukturen är att då företagsledningen innehar en övervakande roll, behöver ingripanden endast ske i de fall då exempelvis en division inte uppnår sina mål. Dessutom kan en divisionsstruktur underlätta då företags strategi förändras, exempelvis kan en ytterligare division läggas till om företaget vill rikta in sig på en ny marknad. Däremot kan denna organisationsstruktur bidra till onödiga resurser och kostnader, detta i form av multiplar av olika funktioner inom företaget. Ytterligare en risk för en divisionsorganisation är att divisionerna kan bli alltför oberoende och fokuserade på divisionsspecifika mål, vilket kan leda till att samarbete mellan divisioner hämmas samt att den företagsövergripande strategin inte följs. (Johnson et al., 2021, s. 181)

#### Matrisorganisation

När två olika organisationsdimensioner kombineras inom en verksamhet, kallas det för en matrisorganisation. Exempel på dimensioner som kan kombineras är division/land och funktion/land, dock kan i princip vilka organisationsdimensioner som helst kombineras. I Figur 3.3 illustreras strukturen för matrisorganisationen. Denna typ av struktur brukar vanligtvis innebära att de anställda rapporterar till respektive dimensionschef. (Edgren & Skärvad, 2014, s.13)



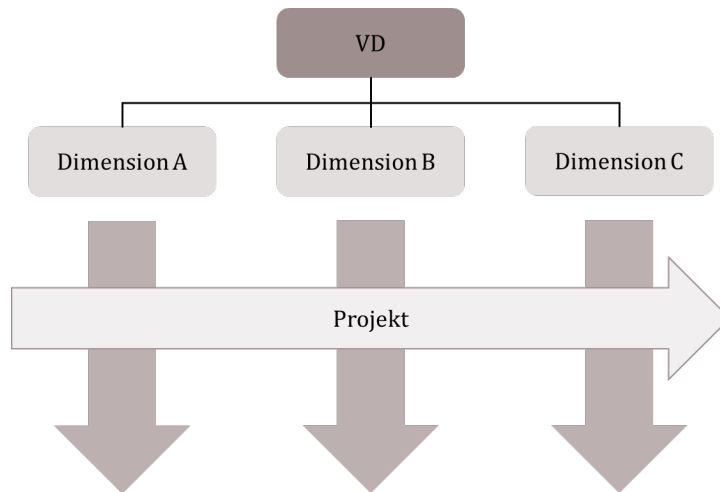
Figur 3.3: Strukturell karta över en Matrisorganisation (Edgren & Skärvad, 2014, s.13, omarbetad).

Matrisorganisationen är en attraktiv struktur, då den kombinerar fördelarna från respektive inkluderad dimension. Exempelvis anses matrisorganisationen vara en flexibel struktur med möjligheten att snabbt reagera och anpassa sig i en föränderlig miljö (Knight, 1976, ss.118–119). Emellertid kan det förekomma potentiella problem då anställda måste rapportera till samtliga dimensionschefer. Konflikt mellan dimensionerna kan härledas från att dimensionschefer tävlar om samma resurser (Knight, 1976, s.123). Det kan medföra att respektive chef kräver olika information, vilket kan bli tidskrävande för de anställda. Dessutom kan beslutsprocessen ta längre tid om flera parter involveras och inte kommer överens. I de fall konflikter och förseningar sprider sig inom organisationen, på grund av att dimensionerna ej kommer överens, anses matrisorganisationen som ineffektiv och icke-flexibel. (Johnson et al., 2021, s.182)

### Projektorganisation

En projektorganisation utmärks av att organisationsstrukturen domineras av de projekt som företaget arbetar med. Projektgrupper skapas, arbetar med ett tidsbegränsat projekt, och löses sedan upp vid projektarbetets slut (Johnson et al., 2021, s. 184). Strukturen är tvärfunktionell och resurser samt kompetenser allokeras från flera affärsenheter inom företaget (Edgren & Skärvad, 2014, s.14). Projektorganisationer påminner om

matrisorganisationer, men det som skiljer dem åt är att projektorganisationen, som namnet antyder, har tidsbegränsade projekt som den dominerande dimensionen (Edgren & Skärvad, 2014, s.14) Se Figur 3.4 för illustration av organisationsstrukturen.



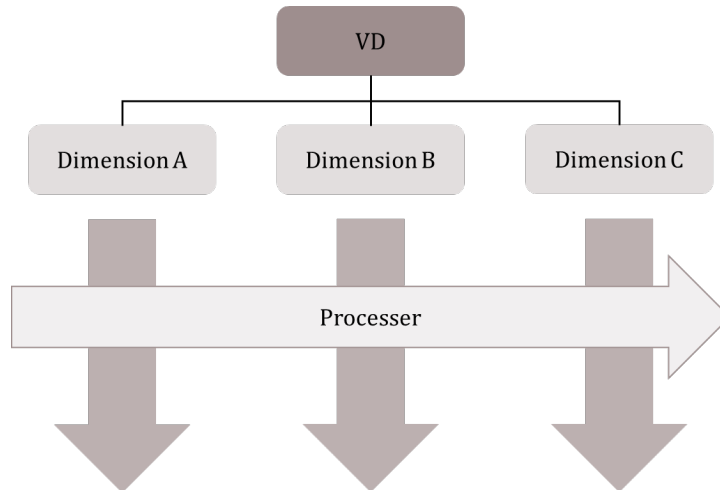
Figur 3.4: Strukturell karta över en Projektorganisation (Edgren & Skärvad, 2014, s.14, omarbetad).

Projektbaserad organisationsstruktur är fördelaktig för organisationer som hanterar varor eller tjänster som är stora och tar lång tid att leverera, exempelvis filmer, konferenser, sportevenemang eller konsultuppdrag. Den ständigt föränderliga strukturen bidrar till ökad flexibilitet, där dessutom ansvar och styrning är tydligt definierade, då projektarbete oftast har bestämda mål. Eftersom projekt arbetas med under en ändlig tid, kan ansamlad kunskap inom specialisering dock gå till spillo, eftersom projektgrupper bryts upp efter avslutat projekt. Vid uppstart av projekt, krävs det dessutom att tid investeras i "team-building" innan projektet faktiskt påbörjas. Detta bidrar till att organisationsstrukturen, utan rätt styrning, kan uppfattas som ineffektiv. (Johnson et al., 2021, s. 184)

#### Processorganisation

En processorganisation beskrivs som en struktur styrd av verksamhetens processer, se Figur 3.5. En process definieras som ett sammanhängande flöde bestående av aktiviteter som bearbetar inputs och resulterar i outputs som tillfredsställer interna eller externa behov. I vissa avseenden påminner en processorganisation om en matrisorganisation med dimensionerna

process och funktion, men vid denna struktur är processdimensionen överordnad funktionsdimensionen. (Edgren & Skärvad, 2014, s. 13)



Figur 3.5: Strukturell karta över en Processorganisation (Edgren & Skärvad, 2014, s. 13, omarbetad).

En fördel med en processororienterad organisationsstruktur är att den är flexibel, då funktionsgränser inom företaget är raderade (Ljungberg & Larsson, 2001). Dessutom bidrar strukturen till ett tydligt kundfokus och en tydligare helhetssyn i hur företagets olika delar samverkar för att skapa värde (Ljungberg & Larsson, 2001). Dock understryker Ljungberg och Larsson (2001) att för att en process ska generera värde måste den innehålla rätt resurser och kompetenser. Därtill kan det horisontella processfokus i kombination med en vertikal styrning bidra till otydlighet kring ansvar och befogenheter, vilket kan medföra ineffektivt arbete (Hammer & Stanton, 1999).

### 3.2.2 Hållbarhetsfunktion

Organisering av hållbarhetsarbetet i ett företag är essentiellt och strukturen har stor betydelse för exekveringen av detta. Strukturen tydliggör på vilket sätt beslut fattas på olika nivåer, hur ledare utses samt hur företag sätter strategiskt hållbara mål och utvärderar prestationer inom företaget (Ammenberg, 2012, s.263; Osgood, Rue & Kho, 2013). Följande stycken ämnar beskriva hållbarhetsfunktionen och hur dess uppbyggnad kan bidra till en hållbar verksamhet.

Ett bra mått på i vilken omfattning hållbarhetsfrågor är prioriterade inom ett företag avspeglas i huruvida det finns tydliga representanter för dessa frågor i ledningsgruppen. I ledningsgruppen fattas betydelsefulla beslut och med representanter kan det säkerställas att hållbarhetsfrågor tas hänsyn till. Vidare kan detta påverka attityder och beteende hos personal och övriga intressenter, då eventuell representation sänder ut budskap om hur viktig hållbarhetsfrågan är. Det är även viktigt att ledningsgruppen, lämpligen i samråd med övrig personal, sätter tydliga mål och riktlinjer för att skapa en gemensam väg framåt (Ammenberg, 2012, ss. 264, 270–272; Farr, 2011)

Inom en organisation kan hållbarhetsarbetet framträda i form av olika roller eller befattningar såsom *Hållbarhetschef*, *Hållbarhetssamordnare/koordinator* och *Hållbarhetsombud*. En hållbarhetschef bär det yttersta ansvaret för det strategiska och operativa hållbarhetsarbetet på central nivå. En hållbarhetssamordnare/koordinator sköter ofta mer praktiska frågor och fungerar som en brygga mellan ledningen och övriga organisationen. Ett hållbarhetsombud övervakar och förmedlar specifika frågor på den egna avdelningen samt bidrar till att översätta övergripande mål till avdelningsspecifika mål. Vilka av dessa roller som är förekommande och hur de förhåller sig till varandra beror på organisationens struktur och storlek. (Ammenberg, 2012, ss.266–268)

Kopplingen mellan ovan nämnda rollers befogenheter och ansvar är essentiell vid exekvering av hållbarhetsarbetet. Det blir snabbt problematiskt då en anställd innehar ett ansvar, men saknar tillräckliga befogenheter för att driva arbetet framåt. Exempelvis i de fall där en hållbarhetschef inte ingår i ledningsgruppen men likväl bär ansvaret för hållbarhetsarbetet reduceras möjligheterna till större förändringar och viktiga beslut. På samma sätt gäller detta även på övriga nivåer inom ett företag. Det är därför av stor vikt att ansvar motsvaras av tillräckliga befogenheter (Ammenberg, 2012, ss.264–265)

Huruvida hållbarhetsfunktionen är centraliserad eller decentraliserad kan vara avgörande för kompetens- och kunskapsspridning inom organisationen. En organisation med en hållbarhetschef och en central stab har generellt hög kompetens och bidrar till samordning. Däremot tenderar kunskapen om

hållbarhetsfrågan och företagets eget hållbarhetsarbete att stanna inom den centrala gruppen. Det kan leda till att den operativa verksamheten inte integreras i hållbarhetsarbetet i praktiken. Således kan en centraliserad hållbarhetsfunktion medföra ohållbara processer och aktiviteter inom företagets underliggande nivåer. Med en decentraliserad organisation och hållbarhetsfunktion kan fler inom organisationen tillgodoseas med kunskap och information för att på bästa sätt kunna bedriva hållbarhetsarbetet på företagets samtliga nivåer. (Ammenberg, 2012, ss.268–270)

#### Organisationsstruktur

Den organisatoriska placeringen av hållbarhetsfunktionen inom ett företag reflekterar ambitionen med avseende på hållbarhet och påverkar således hur hållbarhetsarbetet i själva verket utförs och vilka resultat som uppnås.

Följande avsnitt avser att redogöra för tre placeringar av funktionen:

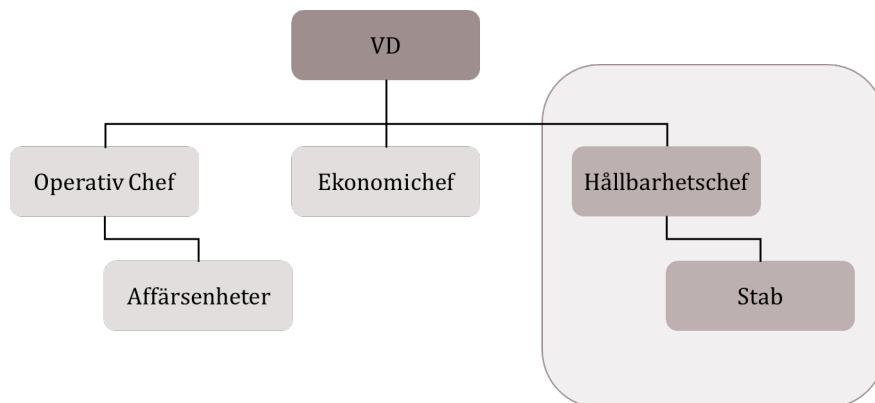
*Fristående, Integrerad och Inbäddad struktur*. Ytterligare framförs vad de olika strukturerna medför för implikationer inom relevanta områden.

(Brown, 2012; De Smet et al. 2021; Farr, 2011)

#### Fristående struktur

Den fristående strukturen innebär att hållbarhetsfunktionen agerar som en fristående enhet i verksamheten vilket exemplifieras i Figur 3.6. Denna struktur karaktäriseras ofta av hög kompetens och fokus på hållbarhetsfrågor centralt (Farr, 2011). Strukturen är vanlig för organisationer som nyligen valt att involvera hållbarhetsfrågor internt (Farr, 2011). De Smet et al. (2021) lyfter att från den centrala hållbarhetsfunktionen kan agila team distribueras till andra affärsenheter. Teamen har i syfte att bistå affärsenheten med planerings- och exekveringsarbetet för att bygga förmågor och kompetenser inom affärsenheten (De Smet et al. 2021). När teamet lämnar affärsenheten, kan den självständigt utforma och arbeta med hållbarhetsinitiativ specifika för affärsenheten (De Smet et al. 2021).





Figur 3.6: Strukturell karta över den fristående strukturen. Inringat område synliggör hållbarhetsfunktionen. Heldragen linje indikerar direkt-rapportering. (Farr, 2011, omarbetad)

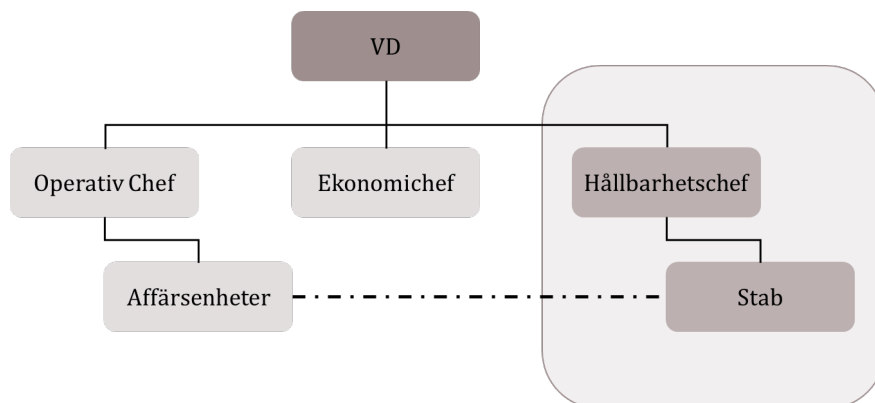
En fördel med den fristående strukturen är att hållbarhetsarbetet fokuseras till en specifik funktion (Brown, 2012; Farr, 2011). Kunskapsspridning och utbyten av "best practices" vad gäller hållbarhet främjas emellertid i de fall agila team distribueras från den centrala hållbarhetsfunktionen ut till andra affärsenheter (De Smet et al., 2021). Vidare bidrar strukturen till smidig omfördelning av resurser inom företaget, vilket medför att företaget snabbt kan prioritera och svara på det föränderliga hållbarhetslandskapet (De Smet et al., 2021).

I de fall då funktionen inte distribuerar team till andra affärsenheter, riskerar denna struktur att bidra till avsaknad av integrering och kunskapsspridning (Farr, 2011). Det kan i sin tur orsaka ett begränsat engagemang hos övriga anställda (Brown, 2012; Farr, 2011). Ytterligare en nackdel är att hållbarhetsinitiativ drivs centralt från den fristående funktionen, och lyfts inte internt inom respektive affärsenhet (De Smet et al., 2021). Dessutom kan denna organisering av hållbarhetsfunktionen vara mycket resurskrävande på central nivå (De Smet et al., 2021).

#### Integrerad struktur

Den integrerade strukturen innebär att hållbarhetsfunktionen integreras med övriga affärsenheter och avdelningar genom interaktion eller samarbeten, se Figur 3.7 (Farr, 2011). Hållbarhetschefen och dennes stab bär det yttersta ansvaret (accountability) för hållbarhetsarbetet och de resultat som uppnås, medan en del av arbetet (responsibility) delegeras till de olika enheterna

(Farr, 2011). Affärsenheterna arbetar aktivt med uppgifter kopplat till hållbarhet som anpassats efter den specifika enhetens område och expertis (De Smet et al., 2021).



Figur 3.7: Strukturell karta över den integrerade strukturen. Inringat område synliggör hållbarhetsfunktionen. Heldragen linje indikerar direkt-rapportering. Streckad linje indikerar sammanlänkning, men ingen direkt-rapportering. (Farr, 2011, omarbetad)

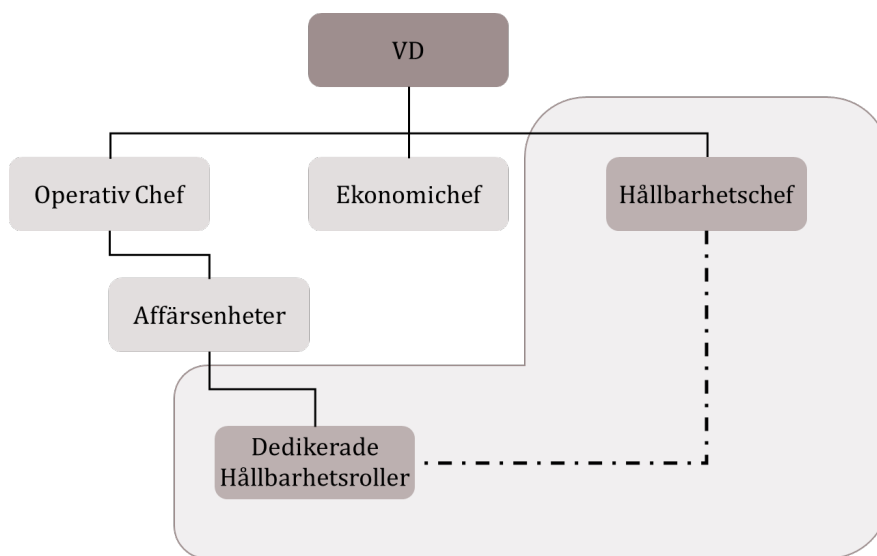
Denna form av organisering gynnar integrering av hållbarhetsinitiativ genom hela organisationen och ökar engagemang hos anställda då hållbara aktiviteter stötts även på affärsenhetsnivå (Farr, 2011; Brown, 2012). Strukturen säkerställer även att hållbarhetsarbetet prioriteras och på så sätt tilldelas tillräckliga och kontinuerliga resurser i hela organisationen (De Smet et al., 2021). Eftersom det är hållbarhetschef och stab, hållbarhetsfunktionens centrala team, som uträttar en organisationsgemensam planering, målsättning och uppföljning av hållbarhetsarbetet, bidrar strukturen till att organisationen som helhet arbetar fokuserat mot ett gemensamt mål (De Smet et al., 2021).

Den integrerade strukturen kan däremot vara resurskrävande för det centrala teamet inom hållbarhetsfunktionen. Dessutom kan centralt styrda målsättningar vara mindre lyhörda för affärsenhetsspecifika behov och prioriteringar vilket kan leda till att enheterna i själva verket inte har befogenhet att ytterligare utforska internt anpassade hållbarhetsinitiativ. (De Smet et al., 2021)

#### Inbäddad struktur

En inbäddad struktur innebär att hållbarhetsfunktionen finns inbäddad i affärsenheterna genom dedikerade roller, se Figur 3.8. Vid denna struktur är

hållbarhet vanligtvis inkorporerad i företagets övergripande mission, det vill säga att hållbarhet är en del av kärnverksamheten (Brown, 2012; De Smet et al., 2021; Farr, 2011). Det är ansvarig inom respektive affärsenhet som leder det konkreta arbetet (De Smet et al., 2021). Dessa har även mandat att, utifrån de övergripande målen, utveckla specifika initiativ och målsättningar anpassade till den enskilda enheten (De Smet et al., 2021).



Figur 3.8: Strukturell karta över den inbäddade strukturen. Inringat område synliggör hållbarhetsfunktionen. Heldragen linje indikerar direkt-rapportering. Streckad linje indikerar sammanlänkning, men ingen direkt-rapportering. (Farr, 2011, omarbetad)

En fördel med den inbäddade strukturen är att hållbarhetsarbetet är en del av kärnverksamheten. På så vis har hållbarhetsarbetet hög prioritet inom organisationen, vilket ger hållbarhetsfunktionen möjlighet att driva arbetet och engagemanget framåt (Brown, 2012; De Smet et al., 2021; Farr, 2011). Ett inbäddat hållbarhetsarbete inom organisationen kan dessutom bidra till ökad medvetenhet och motivation bland de anställda (Brown, 2012).

Denna strukturering kan emellertid uppfattas som ett mer komplext system än tidigare nämnda strukturer. Det innebär att koordinering och samordning kan försvåras mellan affärsenheter (De Smet et al., 2021). Ytterligare kan denna struktur medföra onödiga resurser och kostnader eftersom att somliga insatser dupliceras (De Smet et al., 2021; Farr, 2011).

### 3.3 Kultur

Begreppet "Kultur" har en bred betydelse och härstammar från latinets *cultu'ra* som betyder "bearbetning", "odling" och "bildning". När begreppet används i samhällsvetenskaplig kontext talas det om det kulturanthropologiska synsättet av kultur. Det innefattar "en totalitet av en viss populations tankar, handlingar och omgivande förhållanden". Denna beskrivning myntades redan under 1800-talet, och anses fortsatt relevant då den inkluderar allt som människan har, gör och tänker. Att identifiera gemensamma kulturella värden kan urskilja medlemmars tillhörighet till en viss grupp av människor. Ett samhälles kultur inkluderar människors livsstil, värdesystem, traditioner och trosuppfattningar och avspeglas i samhällets språk, värderingar och normer. (Center for Advanced Research on Language Acquisition, 2019; Nationalencyklopedin, u.å)

Kulturbegreppet kan sättas i ett organisatoriskt perspektiv, vilket följande avsnitt ämnar beskriva och förklara. Därefter presenteras faktorer som anses främja en företagskultur som motiverar och stimulerar hållbart företagande.

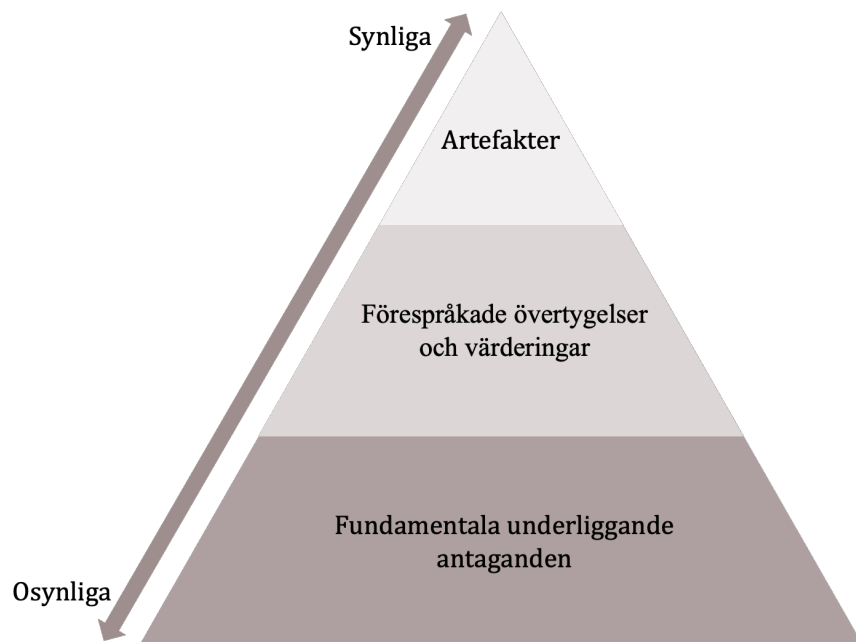
#### 3.3.1 Företagskultur

Bang (1999, s. 24) definierar *Företagskultur* som "den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden". Schein (2010, s. 18) definierar emellertid företagskultur som "ett mönster av gemensamma grundantaganden som en grupp lärt sig av när den löste sina problem inom extern anpassning och intern integrering, som har fungerat tillräckligt bra för att anses giltig och därför lärs ut till nya medlemmar som det korrekta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem" [egen översättning].

Från de båda definitionerna kan det utläsas att begreppet innefattar normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som med tiden lärs ut inom en organisation vilket leder till uppfattningar hos anställda om hur man bör agera inom en organisation. Företagskulturen har stor betydelse och påverkan på flertalet dimensioner inom ett företag, framförallt hur strategin inom ett företag exekveras, då kulturen kan ses som ett fördelaktigt verktyg

att utnyttja för att sammanlänka kvalitet med prestation (Johnson et al., 2021, ss. 98–102; Fok, Zee & Morgan, 2022).

Shein (2010, s. 23) menar att företagskultur kan analyseras i de tre nivåerna *Artefakter, Förespråkade Övertygelser och Värderingar* samt *Fundamentala Underliggande Antaganden* [egen översättning]. Dessa tre nivåer reflekterar i vilken grad det kulturella fenomenet är synligt för en observatör. Att differentiera mellan de olika nivåerna medför att organisationskulturen kan delas in i sådant som är uppenbart påtagligt, till sådant som är djupt inrotat i det undermedvetna. I Figur 3.9 illustreras företagskulturens tre nivåer. (Shein, 2010, s. 23)



Figur 3.9: De tre nivåerna av företagskultur - Artefakter, Förespråkade övertygelser och värderingar samt Fundamentala underliggande antaganden. Figuren åskådliggör även i vilken mån de tre nivåerna är synliga eller osynliga för en observatör. (Baserad på Schein, 2010, ss. 23–32)

Artefakter beskrivs som den ytligaste nivån och innefattar sådant som enkelt kan observeras via hörsel, syn och känsel, men som är komplicerat att tolka och bryta ned. Exempel på fenomen som inkluderas i artefakt-nivån är gruppens eller företagets språk och beteende samt hur processer utförs och skildras. Artefakt-nivån kan beskrivas som resultatet av underliggande

antaganden och fungerar därför som en manifestation av kulturen. För att få en ökad förståelse för en grups artefakter, måste dess förespråkade värderingar, normer och regler analyseras. Dessa styr hur de dagliga verksamhetsprinciperna utformas, som gruppen sedan styr sitt beteende efter. (Schein, 2010, ss. 23–25)

Förespråkade övertygelser och värderingar innefattar värderingar som är gemensamma för gruppen. Dessa har bekräftats via tester eller social validering och har på så vis uppnått konsensus inom organisationen. Ofta förkunnas dessa övertygelser och värderingar av en ledande figur inom företaget. Vid acceptans från den större gruppen transformeras dessa till icke-diskuterbara antaganden och övertygelser som vävs in i företagets ideologi och filosofi. Värderingarna anses vägledande och ses som en moralkompass för gruppen då den ställs inför nya och kritiska situationer. (Schein, 2010, ss. 25–27)

Fundamentala underliggande antaganden innefattar sådant som av gruppen eller företaget ses som en självklarhet. Dessa antaganden är ofta bestående och har ursprung i en viss handling som återkommande löser ett problem. Schein (2010, s. 29) menar att fundamentala underliggande antaganden definierar ”vad man ska vara uppmärksam på, vad saker betyder, hur man känslomässigt ska reagera på det som pågår och vilka åtgärder som ska vidtas i olika typer av situationer” [egen översättning].

För att fullständigt förstå en företagskultur krävs det att de fundamentala underliggande antaganden bryts ned och analyseras i relation till förespråkade övertygelser och värderingar samt artefakter. Schein (2010, s. 32) framhåller att en tolkning av företagskulturens mer ytliga nivåer är endast möjlig när en grundläggande förståelse för de fundamentala underliggande antaganden är uppnådd. Det är först då som övriga nivåer kan analyseras och hanteras på ett trovärdigt och korrekt sätt. (Schein, 2010, s. 32)

### 3.3.2 Framgångsfaktorer för en hållbar företagskultur

När hållbarhet inkluderas i kärnan av ett företags strategi kan kulturen spela en viktig roll. Företagskulturen binder samman medarbetarna och på så sätt

kan den ha stor inverkan på framgången inom exekveringen av hållbarhetsarbetet (Wang, 2019; Fok, Zee & Morgan, 2022). Företagskultur har således ett betydande direkt inflytande på hållbarhetsarbete och dess prestanda (Fok, Zee & Morgan, 2022). Vidare kan en stark företagskultur som prioriterar hållbarhetsarbetet leda till ytterligare konkurrensfördelar och positiva hållbarhetsresultat (Wang 2019; Fok, Zee & Morgan, 2022).

För att skapa en kultur som främjar framgångsrik prestation beträffande hållbarhet har bland annat följande faktorer identifieras som essentiella: *Ledarskap och kommunikation, Organisering och struktur, Konkretisering av värderingar* samt *Prestation och utveckling*. Dessa fyra faktorer presenteras närmare i nästkommande stycken. (Fok, Zee & Morgan, 2022; Gallup, u.å.)

Ett engagerande ledarskap och en tydlig kommunikation är viktiga faktorer för att skapa en framgångsrik företagskultur. Hur ledare väljer att definiera, visa och kommunicera organisationens syfte och varumärke, internt och externt, påverkar anställdas vilja att exemplifiera och statuera dessa värden. Anställdas attityder och uppfattningar om organisationens arbete med avseende på hållbarhet påverkas av hur det kommuniceras internt. Ju mer informerade och utbildade anställda är kring företagets hållbarhetsarbete och dess bakomliggande syfte, desto bättre inställning får dem till företaget och det arbete som utförs. Det kan i sin tur bidra till ökad produktivitet. Genom enhetlig kommunikation och transparens mellan ledare och anställda kan spridning av felaktig information undvikas. (Fok, Zee & Morgan, 2022; Gallup, u.å.; Dyck, Walker & Caza, 2019)

Ett företags organisering och struktur bör stödja den önskade kulturen eftersom strukturen fastställer kommunikationsled, och vad som kommuniceras och samt hur ofta. Det är däremot vanligt att företag bibehåller gamla strukturer istället för att aktivt omstrukturera utefter nya förutsättningar. Genom att aktivt utforma interna strukturer med företagets kultur, syfte och erbjudande i åtanke, kan anställda inspireras till att stärka organisationens önskade identitet. (Fok, Zee & Morgan, 2022)

Att tydligt definiera företagets hållbarhetsvärderingar och inkorporera dessa i dagliga rutiner har stor påverkan på företagets hållbarhetsresultat. Genom att utforma standarder och riktlinjer som överensstämmer med formulerade värderingar, kan det bidra till förbättring i utförande och produktivitet av det dagliga arbetet. Tydliga interndokument är nödvändigt, då det konkretiserar och kommunicerar ut till anställda vad som är viktigt för företaget. (Fok, Zee & Morgan, 2022; Gallup, u.å.)

Ett företag som mäter prestation, utveckling och kvalitet, har visat sig ha bättre förutsättningar för att uppnå effektivitet inom hållbarhetsarbetet (Dyck, Walker & Caza, 2019). Att dessutom införa belöningssystem och implementation av utvecklings- och förbättringsprogram relaterat till hållbarhet, kan medföra förbättring av företagets övergripande hållbarhetsarbete (Thanki & Thakkar, 2020). Att utforma ovan nämnda system, som dessutom reflekterar företagets syfte och värderingar, kan bidra till ökad motivation bland anställda till att vilja vara en del av företagskulturen samt att fortsatt uppfylla företagets mål. (Fok, Zee & Morgan, 2022; Gallup, u.å.)

### 3.4 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket skall fungera som en vetenskaplig bas, med hjälp av vilken rapportens syfte skall besvaras. Examensarbetets teoretiska ramverk utgörs av de tre områdena *Hållbarhetsarbete och redovisning*, *Organisation* och *Kultur*. Följande avsnitt ämnar redogöra för relevansen av dessa tre områden i relation till examensarbetets syfte.

För att beskriva, förklara och analysera företags övergripande hållbarhetsarbete presenteras inledningsvis de tre grundpelarna inom hållbar utveckling i syfte att identifiera för ett företag viktiga fokusområden relaterat till dessa pelare. Därefter redogörs för nuvarande svensk lagstiftning med avseende på hållbarhetsredovisning med avsikt att åskådliggöra hur de tre grundpelarna har konkretiserats juridiskt. Ytterligare teori presenteras relaterat till hur hållbarhetsredovisningens relevans kan öka. Teorin har i syfte att bidra till ökad förståelse av ingående komponenter

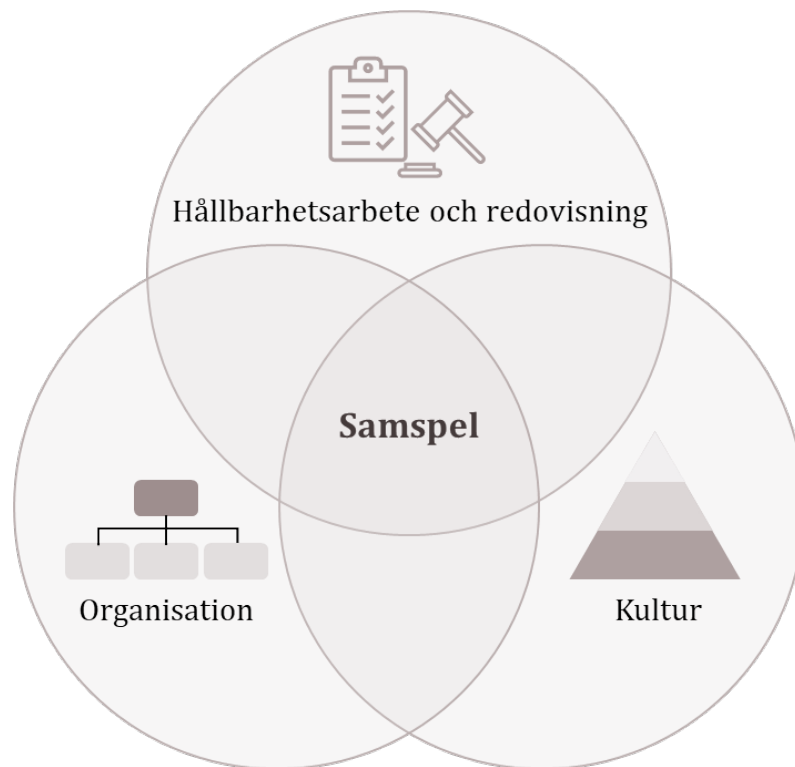


i ett företags hållbarhetsredovisning, vilket möjliggör kartläggning av ett företags nuvarande hållbarhetsarbete.

För att förstå organiseringen av företags hållbarhetsarbete presenteras klassisk organisationsteori. Vidare presenteras teorier om utformning av hållbarhetsfunktionen för att få en förståelse för styrning, kommunikationsled, befogenheter, ansvarsområden och arbetsuppgifter som tillförordnas hållbarhetsfunktionen. För att ge förutsättning för vidare analys presenteras för- respektive nackdelar i relation till de olika organiseringsformerna.

För att kunna beskriva och förklara ett företags kultur förutsätts en förståelse för begreppet företagskultur. Följaktligen presenteras en redogörelse för begreppet och dess beståndsdelar. Vidare introduceras framgångsfaktorer i relation till företagskultur, för att möjliggöra analys av ett företags kultur och dess samspel med det övergripande hållbarhetsarbetet. Till följd av examensarbetets begränsade tidsram har den ytligaste nivån av företagskulturen, artefakter, exkluderats från analysen. Detta då analys av artefakter kräver utförliga och tidskrävande observationer.

Samtliga områden utformar tillsammans examensarbetets teoretiska ramverk för att, med hjälp av detta, förstå ett företags övergripande hållbarhetsarbete och dess samspel med företagets organisationsstruktur och kultur. Figur 3.10 visar hur de tre teoretiska områdena samspelar och skapar examensarbetets teoretiska ramverk.



*Figur 3.10: Examensarbetets teoretiska ramverk.*

## Kapitel 4 - Empiri

Detta kapitel redogör för examensarbetets insamlade empiriska material. Inledningsvis introduceras för området relevant bakgrundsinformation i form av en förstudie. Därefter presenteras de fyra fallföretagen - The Absolut Company AB, Guldfågeln AB, O. Kavli AB samt Kiviks Musteri AB - som deltagit för att utforska examensarbetets syfte. Respektive fallföretag beskrivs kortfattat. Vidare redogörs för fallföretagens hållbarhetsredovisning och övergripande hållbarhetsarbete, organisationsstruktur samt företagskultur.

### 4.1 Förstudie

Förstudien ämnar presentera relevant bakgrundsinformation för att läsaren på bästa sätt ska kunna ta in och få förståelse för nästföljande avsnitt som behandlar respektive fallföretag. Inledningsvis presenteras *Agenda 2030 och FN:s globala hållbarhetsmål* för att belysa bakgrunden till agendan samt redogöra för de 17 upprättade hållbarhetsmålen (SDG). Därefter presenteras *The Science Based Targets initiative, Certifiering och märkning* samt *Nationella initiativ* för att skapa förståelse för, för fallföretagen, vanligt förekommande åtgärder och initiativ i relation till det hållbarhetsarbete som utförs.

#### 4.1.1 Agenda 2030 och FN:s globala hållbarhetsmål

Agenda 2030 är en gemensam plan för *Hållbar utveckling, Fred* samt *Välstånd för människor och planeten* och antogs år 2015 av samtliga medlemsländer inom FN. Agendan är ett universellt arbete innehållandes 17 hållbarhetsmål (SDG) och 169 delmål med syftet att avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor i världen, främja fred och rättvisa, samt att lösa klimatkrisen till år 2030 (därav namnet Agenda 2030). Utöver formulerade SDG och delmål inkluderar agendan 230 globala indikatorer för genomförande och uppföljning av arbetet. Samtliga 17 SDG presenteras i Figur 4.1. (Globala Målen, u.å.; UNDESA, u.å.)



Figur 4.1: Presentation av de 17 SDG som antagits av samtliga medlemsländer inom FN. (Globala Målen, 2017)

#### 4.1.2 Science Based Targets initiative

*The Science Based Targets initiative (SBTi)* är ett partnerskap mellan den ideella organisationen CDP, FN:s Global Compact, The World Resource Institute (WRI) samt World Wide Fund for Nature (WWF) med syftet att bistå den privata sektorn med assistans att sätta vetenskapligt baserade mål för att minska växthusgasutsläpp. SBTi vägleder företag i hur mycket och inom vilken tidsram som växthusgasutsläppen måste reduceras för att förhindra att de värsta konsekvenserna av klimatförändringar inträffar. När ett företag ansöker om att bli en del av initiativet, tillhandahåller SBTi tekniska resurser som bistår företaget med assistans i vilka mål företaget ska sätta. Därefter bedöms och valideras dessa mål av en oberoende expertgrupp. (SBTi, u.å.)

Målen sätts enligt *Greenhouse gas (GHG) protokollets* standard och ramverk för mätning och hantering av utsläpp av växthusgaser (Climate Partner, u.å.). GHG protokollet har kategoriserat utsläpp associerade med ett företags klimatavtryck. Utsläppen är indelade i *Scope ett, två* och *tre* och syftet med kategoriseringen är att identifiera vart företags klimatavtryck inom respektive scope sker. Detta för att bättre kunna fokusera och

adressera förändringsarbete för att reducera utsläpp. Det uppfattas som utmanande och komplext att mäta sina utsläpp inom respektive scope, emellertid bidrar SBTi till att företaget utvecklar en fullständig inventering av sina utsläpp. (ClimatePartner, u.å.)

Scope ett inkluderar utsläpp som är direkt hänförliga till företagets ägda och kontrollerade resurser, exempelvis utsläpp vid förbränning av bränsle i tillverkningsprocesser. Scope två och tre inkluderar utsläpp som är indirekt relaterade till företagets verksamhet, vilket definieras som utsläpp som sker vid källor som ägs eller kontrolleras av ett annat företag, men som är en konsekvens av företagets verksamhet. Scope två innefattar indirekta utsläpp från köpt energi, genererad någon annanstans men som konsumeras av företaget. Scope tre inkluderar indirekta utsläpp i företagets värdekedja, som är resultatet av aktiviteter vid källor som inte ägs eller kontrolleras av företaget men som företaget indirekt påverkar i sin värdekedja. (ClimatePartner, u.å.)

#### 4.1.3 Certifiering och märkning

Flertalet verktyg existerar för att bistå företag och konsumenter att agera mer hållbart. Certifieringar kan exempelvis hjälpa företaget vid implementation av miljöledningssystem som inorporerar hållbarhet i den dagliga verksamheten (Ammenberg, 2012, ss.382–384). Vidare kan olika märkningar hjälpa konsumenter att identifiera vilka produkter som är mer hållbara än andra (Ammenberg, 2012, s.453). Detta avsnitt ämnar därför att presentera vanligt förekommande certifieringar och märkningar för att bättre förstå hur fallföretagen arbetar med avseende på hållbarhet.

##### International Organization for Standardization

International Organization for Standardization (ISO) är en icke-statlig internationell organisation som tillsammans med experter arbetar för att sprida och skapa marknadsrelevanta standarder för att stötta innovation och tillhandahålla lösningar på globala utmaningar (ISO, u.å.a). En internationell standard innehåller praktisk information samt “best practices” för att lösa ett globalt problem (ISO, 2019). Standarderna är frivilliga att anta och idag existerar ungefär 24 500 standarder som täcker nästintill alla aspekter av teknologi och tillverkning (ISO, u.å.a).

Vanligt förekommande standarder är ISO 9000 familjen, ISO 14000 familjen samt ISO 22000 familjen (ISO, u.å.e). De standarder som inkluderas i ISO 9000 familjen adresserar aspekter av kvalitetsledning/kvalitetshantering (ISO, u.å.b.). Organisationer certifierade mot ISO 9001 följer kriterier för uppsättning av ett kvalitetsledningssystem med syftet att förbättra företagets produkter och tjänster för att möta kundkrav (ISO, u.å.b.). ISO 14000 familjen innefattar standarder relaterade till miljöledningssystem, där företag certifierade mot ISO 14001 bistås med kriterier för upprättning av ett effektivt miljöledningssystem (ISO, u.å.c). ISO 22000 familjen inkluderar standarder med avseende på livsmedelssäkerhet (ISO, u.å.d.). Standarderna hjälper livsmedelsföretag att identifiera och kontrollera risker kopplade till livsmedelssäkerhet och på så vis kontrollerar att producerade livsmedel är säkra och bidrar till konsumenters välmående (ISO, u.å.d.).

#### Hållbara märkningar

Vid konsumtion av varor stöter konsumenter på flertalet märkningar av varor, för att vägleda konsumenter att göra medvetna och hållbara konsumtionsval (Civilutskottet, 2015). Följande avsnitt ämnar redogöra för tre vanligt förekommande hållbara märkningar: *EU-lövet*, *Fairtrade* samt *KRAV*.

Fairtrade-märkta (även kallat Rättvisemärkta) produkter har tillverkats av producenter som är certifierade mot internationella krav som garanterar att arbets- och levnadsvillkor för odlare och anställda i utvecklingsländer säkerställs. Produktgrupper som omfattas av märkningen är bland andra kakao, bomull, kaffe och bananer. Kraven som ska uppfyllas för att certifieras med rättvisemärkningen är formulerade utefter sociala, ekonomiska och miljömässiga kriterier för en hållbar utveckling. (Fairtrade Sverige, u.å.)

Produkter som är märkta med EU-lövet (EU:s ekologiska symbol) är ekologiska produkter producerade i EU. Märkningen appliceras endast på produkter som certifierats som ekologiska av ett auktoriserat kontrollorgan. Om produkten har märkts med EU-lövet innebär det att den uppfyller krav

beträffande hur produkten har producerats, processats, transporterats samt förvarats. (Europakommissionen, u.å.)

Krav-märket är ett av Sveriges mest välkända märkningar av hållbara och ekologiska livsmedelsprodukter. KRAV-märkta produkter är ekologiska och producerade utan kemiska bekämpningsmedel. Produkter som är märkta enligt KRAV kontrolleras av ett certifieringsorgan att de uppfyller kriterier som bidrar till en hållbar produktion och låg klimatpåverkan, biologisk mångfald, god djursorg, skydd för miljö och hälsa, samt bättre arbetsvillkor för anställda. (KRAV, u.å.)

#### 4.1.4 Nationella initiativ

I Sverige finns idag ett stort antal nationella och branschöverskridande initiativ med syfte att företag gemensamt ska kunna arbeta mot definierade målsättningar. Detta avsnitt ämnar presentera tre nationella initiativ med fokus på hållbarhet som visat sig vara vanligt förekommande bland examensarbetets fyra fallföretag.

##### Dagligvaruleverantörers Förbunds plastinitiativ

Dagligvaruleverantörers Förbund (DLF) är en “branschorganisation för företag som säljer dagligvaror till handel, restauranger och storhushåll i Sverige” (DLF, 2022). DLF arbetar för att företag verksamma inom dagligvaruindustrin ska ha rätt förutsättningar för att agera effektivt, innovativt och hållbart, samt att DLF förvaltar medlemsföretagens gemensamma intressen (DLF, 2022). År 2018 upprättade DLF *Plastinitiativet* med syftet att medlemsföretagens plastförpackningar som är ute på marknaden ska gå att materialåtervinna senast år 2025 (DLF, u.å.). Målsättningen med initiativet är att det ska förbättra materialåtervinningsgraden av plastförpackningar som omfattas av förordningen om producentansvar för förpackningar (SFS 2018:1462) (DLF, u.å.).

##### Fossilfritt Sveriges transportutmaning

Fossilfritt Sverige är ett initiativ som etablerades på uppdrag av regeringen 2015 inför FN:s klimatmöte i Paris. Initiativets uppgift är att påskynda Sveriges klimatomställning samt agera för att Sverige ska bli ett av världens

första fossilfria länder. Genom partnerskap med bland andra kommuner, branschorganisationer och företag identifierar Fossilfritt Sverige möjligheter och hinder för att accelerera klimatomställningen. Därefter presenterar initiativet förslag till regeringen och realiserar dessa åtgärder. (Fossilfritt Sverige, u.å.a.)

Fossilfritt Sverige har skapat *Transportutmaningen* med syftet att de aktörer som antagit utmaningen endast ska utföra och köpa fossilfria transporter till år 2030. Utmaningen bidrar till målsättningen om att transportsektorns koldioxidutsläpp ska minska med 70 procent till år 2030 i jämförelse med utsläppen år 2010. Fossilfria transporter anses vara de transporter som minskar koldioxidutsläppen med 70 procent i jämförelse med det fossila alternativet. För närvarande är det transporter som nyttjar följande drivmedel som uppfyller detta: el, vätgas, biogas, HVO, FAME och ED95. (Fossilfritt Sverige, u.å.b.)

Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest

Livsmedelsföretagen är “en bransch-och arbetsgivarorganisation som verkar för att livsmedelsproducenter i Sverige ska karaktäriseras av högt anseende och mångfald samt ha god tillväxt, lönsamhet och konkurrensförmåga”. Livsmedelsföretagen har, i syfte att ta med alla på resan mot hållbar mat, skapat *Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest* som organisationen bjuder in sina omkring 800 medlemsföretag att underteckna. (Livsmedelsföretagen, u.å.a.; u.å.c.)

Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest bygger på de fem hållbarhetsåtagandena En fossilfri industri, Halvera matsvinnet, Materialåtervinningsbara förpackningar, Goda villkor i leverantörsled samt Effektivare vattenanvändning, se Figur 4.2. Dessa fem åtaganden innefattar väl definierade mål i relation till respektive område. Genom att ansluta sig till manifestet åtar sig medlemsföretaget ett löfte om att bidra till att uppnå de mål som manifestet upprättat samt att tillhandahålla relevant information om företagets del av åtagandet. (Livsmedelsföretagen, u.å.b.)





Figur 4.2: De fem hållbarhetsåtaganden för Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest (Livsmedelsföretagen, u.å.b., omarbetad).

## 4.2 The Absolut Company AB

The Absolut Company AB (Absolut) är en del av den globala koncernen Pernod Ricard, vilken är näst störst i världen på vin och sprit (The Absolut Company AB, 2021). Absolut's verksamhet baseras på produktion, marknadsföring, försäljning samt distribution av alkoholhaltiga och alkoholfria drycker (The Absolut Company AB, 2022b). Företagets portfölj består av varumärkena Absolut Vodka, Malibu och Kahlúa (The Absolut Company AB, 2021). Absolut's huvudkontor är beläget i Stockholm men stora delar av verksamheten, inklusive all produktion av Absolut Vodka, återfinns i Åhus, Skåne.<sup>2</sup> Produktion av företagets övriga två varumärken är beläget i nord- och centralamerika (The Absolut Company AB, u.å.a., u.å.b.). Endast en procent av produkterna under varumärket Absolut Vodka

<sup>2</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

säljs i Sverige medan resterande 99 procent exporteras.<sup>3</sup> Detta gör Absolut till Sveriges största livsmedelsexportör.<sup>4</sup>

#### 4.2.1 Hållbarhetsarbete och redovisning

Absolut anser att hållbarhet har varit närvarande i företagets verksamhet sedan 80-talet. Det är dock på senare tid som arbetet moderniserats och ett mer tydligt och strukturerat hållbarhetsarbete med fokus på helheten och hela värdekedjan har formulerats. Företaget sammanfattar sitt hållbarhetsarbete under de fyra fokusområdena *Nurturing terroir*, *Valuing people*, *Circular making*, samt *Responsible hosting*. Dessa områden har formulerats på koncernnivå, och omfattar därför Pernod Ricards samtliga dotterbolag och varumärken.<sup>5</sup>

Fokusområdet *nurturing terroir* handlar om att hela Absolut's värdekedja ska säkerställa att råvaror produceras hållbart, att klimatförändringar bekämpas, samt att biologisk mångfald gynnas. Vidare strävar företaget efter att deras verksamhet och leveranskedjor ska genomsyras av rättvis behandling, jämlikhet och mångfald. Detta omfattas av fokusområdet som benämns *valuing people*. *Circular making* är det område som fokuserar på att produktion av företagets produkter ska minimera avfall och på så vis bevara ändliga naturresurser. Då Absolut säljer produkter som kan missbrukas vid överdriven konsumtion, bedriver företaget ett aktivt arbete för att förebygga och minska skadlig konsumtion av alkohol. Detta arbete summeras under företagets fjärde fokusområde, *responsible hosting*. (The Absolut Company, 2021)

De fyra fokusområdena och företagets nuvarande hållbarhetsarbete har utvecklats från de 17 SDG, vilket Absolut påpekar är fördelaktigt då målen är grundliga och välformulerade. Framförallt fokuserar Absolut på åtta mål i relation till sitt hållbarhetsarbete, vilka presenteras i Figur 4.3.

---

<sup>3</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>4</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>5</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.



Figur 4.3: Figur över FN:s globala hållbarhetsmål där Absolut's åtta fokusområden (mål 3, 5, 8, 12, 13, 14, 15 och 17) framtonas. (Globala Målen, 2017, omarbetad)

Absolut's produktionslinje är ISO-certifierad mot exempelvis ISO 9001, 14001 och 22000.<sup>6</sup> Därtill är företaget involverade i nationella hållbarhetsinitiativ såsom Klimatalliansen Skåne Nordost<sup>7</sup> vilken samlar företag som arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor i syfte att diskutera och dela kunskap inom ämnet (Klimatalliansen Skåne Nordost, u.å.). Vidare har Absolut utvecklat ett internt program för att värna om framtida jordbruk i södra Sverige eftersom företaget köper och förbrukar närmare tio procent av all den höstvetete som odlas i region Skåne (The Absolut Company, 2021). Programmet är i linje med företagets produktionsfilosofi, "One source, one community" (The Absolut Company, 2021).

Med avseende på de tre grundpelarna av hållbarhet anser företaget att miljö omfattas av företagets fokusområden circular making och nurturing terroir, medan den sociala pelaren fokuseras på i de övriga två fokusområdena. I relation till varumärket Absolut Vodka centreras hållbarhetsarbetet kring den miljömässiga pelaren, vilket företaget påpekar beror på företagets uppbyggnad och verksamhet. Exempelvis har företaget en stark svensk och

<sup>6</sup> Sustainability specialist, The Absolut Company AB, Kontakt via e-mail, 24 november 2022.

<sup>7</sup> Sustainability specialist, The Absolut Company AB, Kontakt via e-mail, 24 november 2022.

lokal närvaro, och vårdar sina långa kontrakt och nära samarbeten med lokala leverantörer. Företaget nämner att de bistår med stöttning och resurser till den glastillverkare de samarbetar med i Småland. Detta för att leverantören ska lyckas utveckla och möta miljömässiga krav som de båda parterna ställs inför. Absolut påpekar att de värnar om leverantörsrelationer då de är medvetna om att samtliga involverade parter gynnas i det långa loppet av samarbete.<sup>8</sup>

Varumärket Absolut Vodka handlar inte med internationella leverantörer i samma utsträckning som varumärkena Malibu och Kahlúa gör. De två sistnämnda varumärkena har ett bredare och mer internationellt leverantörsnätverk, vilket bidragit till att ett tydligare fokus riktats på den sociala pelaren. Exempelvis odlas ingredienser (kaffe och kokosnötter) till dessa varumärken på plantager som är belägna i Filippinerna och Mexiko. Där bedriver Absolut lokala program för att främja hållbart jordbruk och samhällsutveckling. (The Absolut Company, 2021)<sup>9</sup>

Absolut påpekar att gällande lagstiftningens fem områden, så fokuserar återigen Absolut Vodka mer på miljö, medan Kahlúa och Malibu är mer inriktad på de sociala aspekterna samt mänskliga rättigheter.<sup>10</sup> Dock nämner Absolut i sin hållbarhetsrapport att policier och riktlinjer existerar för att säkerställa att företaget agerar etiskt och socialt korrekt, vid exempelvis inköp (The Absolut Company, 2021). Dessutom driver Absolut interna och externa kampanjer för att förebygga och motverka missbruk av alkohol, vilket påvisar att områdena personal och socialt ansvar är närvarande i företagets hållbarhetsarbete (The Absolut Company, 2021).

Historiskt har Absolut haft en mer processinriktad verksamhet med avseende på företagets hållbarhetsarbete. Idag anser företaget att både ett process- och produktfokus inkluderas. Orsaken till detta skifte anses vara konsekvenser av flertalet faktorer. Bland andra nämns ny lagstiftning med

---

<sup>8</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>9</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>10</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

avseende på förpackningar, prisförändringar på marknaden, samt kunskap inom området. Dessutom nämner företaget att de noterat ett skifte i konsumenters medvetenhet kring Absolut's produkter, vilket ytterligare bidrar till påtryckningar i utvecklingsarbetet relaterat till produkten.<sup>11</sup>

Ett exempel på hur konsumenters medvetenhet har ändrats är uppfattningen om vad en premiumprodukt är. En premiumprodukt har tidigare förknippats med en tung flaska, vilket marknadsavdelningen på företaget då framfört. Dock är nuvarande lagstiftning formulerad på så vis att en flaska inte ska väga mer än nödvändigt, vilket bidragit till produktutveckling av Absolut's glasflaskor. Företaget har noterat att kunder, trots en lättare flaska, fortsatt uppfattar produkten som premium vilket påvisar att konsumenters inställning till vad som är premium och inte har förändrats till förmån för hållbarhet.<sup>12</sup>

Absolut mäter vissa KPI:er relaterat till hållbarhet, och då i huvudsak KPI:er inom produktionen, såsom vatten- och energiförbrukning samt avfall. Pernod Ricard är anslutna till SBTi och har satt hållbarhetsmål på koncernnivå som därefter förmedlas nedåt i organisationen till dotterbolagen. Dock belyser Absolut att de satt än mer ambitiösa mål, exempelvis att Absolut Vodka ska vara en klimatneutral produkt till år 2030. Till följd av detta mål genomförde företaget nyligen en gedigen livscykelanalys av produkten Absolut Vodka. Livscykelanalysen medförde att företaget tydligt kunde identifiera vilka delar av värdekedjan som stod för störst andel av koldioxidutsläppen. På så vis har företaget kunnat identifiera och prioritera inom vilka delar av värdekedjan förbättringsarbete ska riktas.<sup>13</sup>

Absolut's hållbarhetsstrategi är styrd på koncernnivå och går under namnet "Good times from a good place" (Pernod Ricard, 2022). Det är även på koncernnivå som de fyra fokusområdena är formulerade, vilka är

---

<sup>11</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>12</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>13</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

gemensamma för samtliga dotterbolag. Däremot framhäver Absolut att den koncerngemensamma hållbarhetsstrategin utgör en basnivå för bolagen. Dock har Absolut formulerat mer ambitiösa mål än koncernen avseende miljöfrågor, exempelvis klimatneutral produktion av Absolut Vodka. Vidare nämner Absolut att företagets hållbarhetsstrategi är inkluderad i den övergripande strategin.<sup>14 15</sup>

För närvarande anser Absolut att det mesta inom hållbarhetsarbetet fungerar bra. Dock belyser företaget att det blir svårare att driva påverkansarbete ju längre ifrån den egna verksamhet som arbetet ska genomföras vid. Som exempel nämner Absolut i vilken utsträckning Absolut Vodkas glasflaska i själva verket återvinns. Givet en analys som företaget har genomfört, kan det konkluderas att vissa marknader är avsevärt sämre på att återvinna än andra och endast omkring 30 procent av glasflaskorna återvinns. Medan Absolut arbetar för att rätt förutsättningar för återvinning av flaskan ska existera, bistår koncernen med kampanjer och påverkansarbete för att förbättra ovan nämnd siffra.<sup>16</sup>

Absolut belyser att de är det mest energieffektiva destilleriet i världen och anser att hållbarhetsarbetet fortlöper i önskad takt. För närvarande har företaget inte identifierat något som skulle kunna förhindra företagets måluppfyllelse med avseende på hållbarhet. Dock bör områden som är långt ifrån deras egen verksamhet accelerera, exempelvis andelen glasflaskor som konsumenter återvinner. För att påskynda företagets hållbarhetsarbete, nämner Absolut förändring av nuvarande lagstiftning samt ytterligare certifieringar som relevanta incitament att accelerera arbetet framåt.<sup>17</sup>

Absolut förklarar att hållbarhetsredovisningen bidrar till att företaget internt tvingas ha kontroll över sina processer och arbete i relation till hållbarhet. Företaget ska kunna beskriva hur de arbetar och mäter således nyckeltal

---

<sup>14</sup> Sustainability specialist, The Absolut Company AB, Kontakt via e-mail, 24 november 2022.

<sup>15</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Kontakt via e-mail, 24 november 2022.

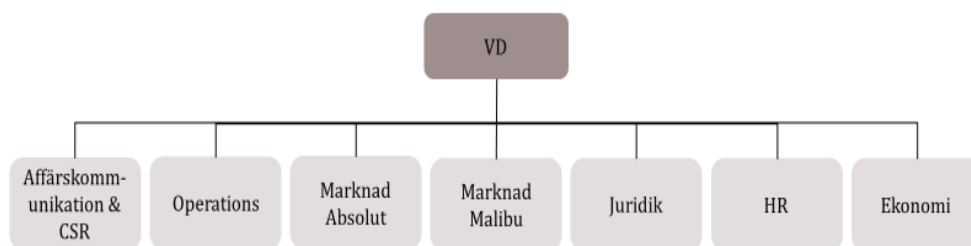
<sup>16</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>17</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

med avseende på hållbarhet, vilket belyser ämnets tyngd och prioritet inom företaget. Detta är något som även förmedlas externt med hjälp av hållbarhetsredovisningen, vilket kommunicerar utåt att Absolut är engagerade i hållbarhetsfrågor och arbetar aktivt med dessa. Detta menar företaget är en styrka på flera sätt.<sup>18</sup>

## 4.2.2 Organisation

Absolut har strukturen av en funktionsorganisation, där företagets diverse funktioner knyts samman på ledningsgruppsnivå, se Figur 4.4. Företaget byggs upp av sju funktioner - företagskommunikation och CSR, operations, marknad Absolut, marknad Malibu, juridik, HR samt ekonomi<sup>19</sup> - vilka även finns representerade i Absolut's ledningsgrupp.<sup>20</sup>



Figur 4.4: Visualisering av Absolut's organisationskarta. (The Absolut Company AB, 2022a, omarbetad).

På Absolut är organiseringen av hållbarhetsarbetet uppdelat efter de två områdena miljö (sustainability) och socialt ansvar (responsibility). Företagets hållbarhetschef<sup>21</sup> ansvarar för miljörelaterade frågor, medan CSR- och kommunikationschef ansvarar för den sociala aspekten av hållbar utveckling. Dessa två funktioner behandlar således skilda beslutsområden, däremot belyser företaget att de två vid olika tillfällen även samarbetar.<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>19</sup> Översättning: Corporate communications & CSR, operations, marketing Absolut, marketing Malibu, legal affairs, human resources, and finance.

<sup>20</sup> Sustainability specialist, The Absolut Company AB, Kontakt via e-mail, 24 november 2022.

<sup>21</sup> Översättning: Director sustainable performance.

<sup>22</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

Absolut's ledningsgrupp består av åtta ledningsposter där företagskommunikation och CSR utgör en av dessa. Den sociala aspekten inom hållbarhet finns således representerad på ledningsgruppsnivå. Däremot sitter företagets hållbarhetschef ej med i Absolut's ledningsgrupp, utan denne finns i stället representerad i ledningsgruppen för operations. Emellertid är chefen för operations, vilken är direkt överordnad hållbarhetschefen, representant i företagets ledningsgrupp. På så sätt menar företaget att miljöfrågor ändå lyfts även på ledningsgruppsnivå. (The Absolut Company AB, u.å.c.)<sup>23</sup>

Vidare finns så kallade styrgrupper på Absolut, vilka har upprättats på initiativ av företagets VD. Dessa styrgrupper ska fungera som ett slags forum där information kan förmedlas, frågor diskuteras och beslut fattas. En av dessa styrgrupper kretsar kring hållbarhet och ansvar, vilken således lyfter frågor relaterade till miljö och socialt ansvar. Bland annat återfinns representanter från ledningsgruppen samt hållbarhetschef i denna grupp. Styrgruppen samlas ungefär en gång per månad där större beslut diskuteras, exempelvis projekt som kräver stora investeringar. Mindre projekt däremot, menar företaget styrs på produktionsnivå.<sup>24</sup>

I nedstigande led från hållbarhetschefen arbetar en miljökoordinator som ser till lagmässiga krav och de villkor och tillstånd som Absolut omfattas av. Denne arbetar även i produktionsnära grupper med bland annat energieffektivitet, vattenanvändning och avfallsfrågor, samt säkerställer att kvar från myndigheter uppfylls. Övriga roller med direkta rapporteringsförbindelser till hållbarhetschefen är två poster med kvalitetsansvar samt en risk- och säkerhetsansvarig, se Figur 4.5. Utöver detta samarbetar hållbarhetschefen även med en extern hållbarhetsspecialist för att behandla övergripande hållbarhetsfrågor.<sup>25</sup>

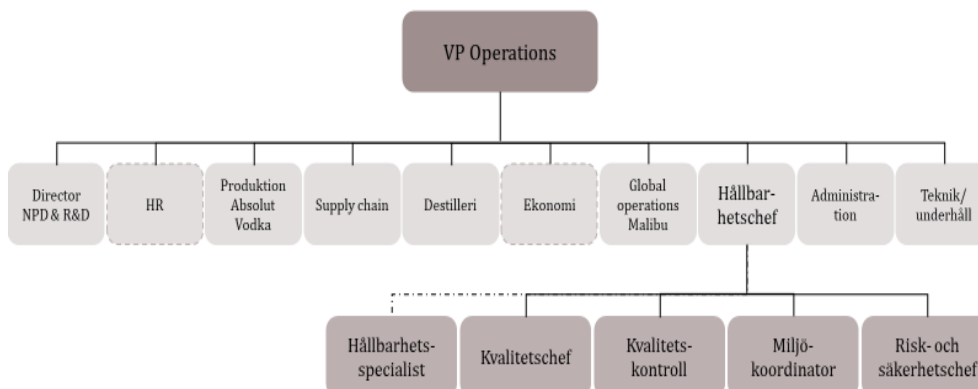
---

<sup>23</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>24</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>25</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

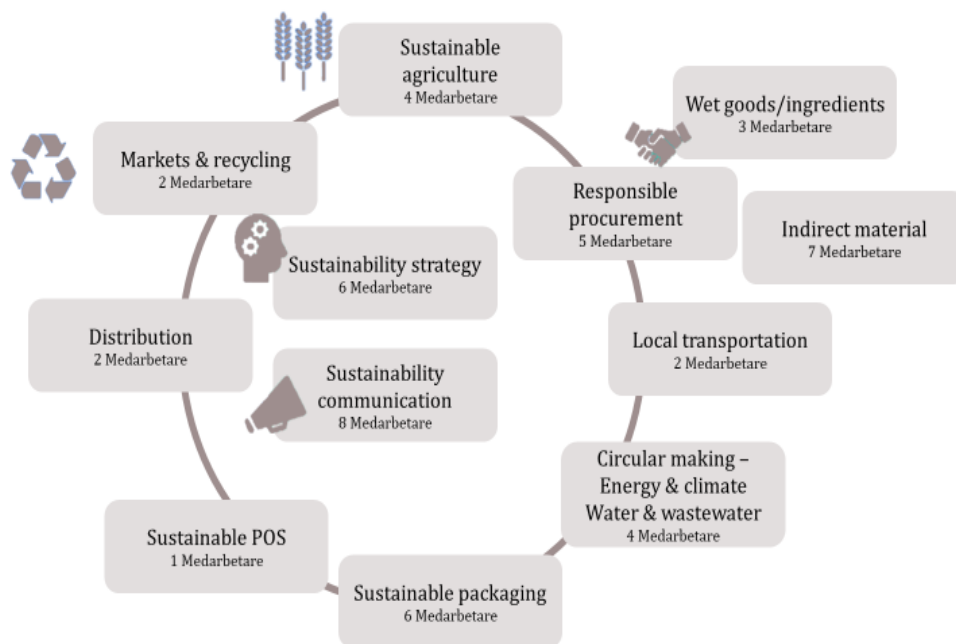




Figur 4.5: Visualisering av organisering av Absolut's operations-funktion samt hållbarhetschefens team. (The Absolut Company AB, 2022a, omarbetad)

Förutom ovan nämnda roller arbetar Absolut med så kallade expertgrupper inom ramen för sitt hållbarhetsarbete vilka fokuserar på företagets olika fokusområden, se Figur 4.6. Företaget belyser vikten av samarbete i relation till dessa områden varför dessa grupper är tvärfunktionella och inkluderar anställda från olika delar inom verksamheten. Företaget menar att de tvärfunktionella expertgrupperna bidrar till att fler tankar och idéer lyfts fram.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.



Figur 4.6: Figur som redogör för Absolut's expertgrupper och dess fokusområde inom ramen för hållbarhet. (The Absolut Company, 2022a, omarbetad)

Absolut beskriver att företaget sedan länge besitter en framåtanda vad gäller hållbarhetsarbete och menar således att de initiativ som företaget åtar sig främst baseras på detta driv och engagemang inom området. Således kan uppslag till initiativ ha ursprung i samtliga nivåer av organisationen. Ytterligare finns krav på koncernnivå, emellertid menar Absolut att dessa krav oftast inte är det som driver arbetet framåt, då Absolut generellt har en hög ambitionsnivå i relation till övriga företag inom koncernen. Vid beslutsfattande kring initiativ lyfter företaget vidare att det är av stor vikt att tydligt definiera de konsekvenser som respektive initiativ sannolikt medför. Detta för att redan från början skapa tydlighet kring olika förslag för att kunna fatta välgrundade beslut.<sup>27</sup>

#### 4.2.3 Kultur

Företagskulturen på Absolut beskrivs som “otroligt engagerad och passionerad”. Med företagets vision, “Genom passion för utveckling och

<sup>27</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

respekt för våra människor och vår planet, att leverera produkter med flexibilitet och effektivitet som kommer att glädja våra konsumenter idag och imorgon” [egen översättning], inryms hur medarbetare är engagerade och passionerat intresserade av verksamheten och varumärket. Företaget beskriver vidare hur anställda blir “Absolutifierade”, vilket beskrivs som att man är stolt över och hängiven varumärket.<sup>28</sup>

Absolut's värdeord är *Together*, *Audacious* och *Committed*, vilka företaget strävar leva efter. Rörande det förstnämnda värdeordet beskriver Absolut att de är mycket för att arbeta tillsammans. Vidare lyfter företaget att *audacious* handlar om att tänka utanför boxen och att vara “wild and crazy”. *Committed* handlar om passion och att bry sig om varumärket och verksamheten.<sup>29</sup>

På frågan “Till vilken grad är hållbarhet närvarande i företagskulturen och era värderingar/värdeord?” (skala 1 till 7, där 1 motsvarar “Mycket närvarande” och 7 motsvarar “Mycket frånvarande”) svarade Absolut's hållbarhetschef mycket närvarande (högsta gradering), men belyser att det för företaget som helhet troligen är ganska närvarande, vilket är den näst högsta graderingen. Denna gradering motiveras av att människor på företaget anses prata mycket om just hållbarhet.<sup>30</sup>

Absolut nämner att det, för en spritproducent, krävs aktivt arbete kring ansvarsfullt drickande. Det har bidragit till att ett socialt ansvarstagande naturligt faller in i företagskulturen. Vidare utvecklar företaget att andra aspekter av den sociala grundpelaren har varit centrala i företagskulturen såsom HBTQ-frågor och allas lika rätt till kärlek. Absolut nämner även att miljöaspekten är integrerat i kulturen. Detta menar företaget beror på att verksamheten bedrivs på en och samma plats, vilket skapar en känsla av ansvar för just den platsen (Åhus).<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>29</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>30</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

<sup>31</sup> Sustainability specialist, The Absolut Company AB, Kontakt via e-mail, 24 november 2022.

Kommunikation och informationsspridning om företagskulturen sker via månatliga informationsmöten på Absolut. På dessa möten informerar företaget om samtliga områden, inklusive kulturen samt hur de presterar på hållbarhetsområdet. Dessa möten hålls i realtid, men spelas även in för de medarbetare som inte har möjlighet att närvara. Ytterligare erbjuder Absolut utbildningar där företaget informerar om vad som händer i omvärlden och vad som händer på företaget kopplat till hållbarhet. Slutligen beskriver Absolut även att de innan Covid-19 pandemin planerade att införa så kallade ambassadörskap ute i verksamheten, men att detta på grund av pandemin lades på is. Detta är något företaget planerar att komma igång med igen nu när det åter är möjligt.<sup>32</sup>

### 4.3 Guldfågeln AB

Guldfågeln AB är ett dotterbolag till bolagskoncernen Blentagruppen AB och är en del av moderföretagets affärsområde Kyckling & Kalkon (Blentagruppen AB, 2022b). Företagets affärsidé är att “förse konsumenterna med välsmakande produkter och idéer baserade på svensk kyckling, som förenklar måltider” (Guldfågeln AB, 2022). Guldfågeln AB har sitt huvudsäte i Mörbylånga där kycklingprodukter slaktas, styckas och förädlas och sedan säljs via bland annat dagligvaruhandel i hela Sverige (Guldfågeln AB, 2022). Endast 1 procent av företagets produktion exporteras, vilket tyder på att övrig produktion konsumeras i Sverige (Guldfågeln AB, 2022).

Mycket av Guldfågelnns arbete sker på koncernnivå, varför stora delar av företagsbeskrivningen nedan är presenterad utifrån koncernen Blentagruppens arbete.

#### 4.3.1 Hållbarhetsarbete och redovisning

Guldfågeln anser att de viktigaste aspekterna av företagets hållbarhetsarbete är områdena Miljö och klimat, Socialt ansvarstagande med avseende på

---

<sup>32</sup> Director sustainable performance, The Absolut Company AB, Intervju via videosamtal, 11 november 2022.

hållbar konsumtion och produktion, djuromsorg samt kvalitet och livsmedelssäkerhet, samt God och säker arbetsmiljö (Guldfågeln AB, 2022). Företaget har utifrån dessa fokusområden samt Blentagruppens övergripande strategi formulerat mål i relation till hållbarhetsarbetet. Interna styrdokument samt koncernens uppförandekod är Guldfågeln's "rättesnöre". Dessa finns på plats för att säkerställa att genomfört arbete går i rätt riktning och att arbetet som utträttas möjliggör en bättre miljö. (Guldfågeln AB, 2022)

Koncernen tillsammans med dotterbolagen har utformat långsiktigt lönsamma strategier som följer de lagar och regler som omfattar respektive verksamhet (Blentagruppen, 2021). Blentagruppen arbetar för att skapa ett tydligt övergripande hållbarhetsarbete som är gemensamt för samtliga företag inom koncernen. Därför har ett projekt initierats vid namn "Guldgården" med syftet att utforma vad som kommer vara ett koncernövergripande hållbarhetsprogram. Guldgården berör områden som djuromsorg, klimat och biologisk mångfald. Ett ytterligare fokusområde, människor, ska adderas till programmet innan det lanseras, då företaget menar att det också är en viktig aspekt i hållbarhetsarbetet.<sup>33</sup>

Som en del av Blentagruppen, arbetar Guldfågeln för en hållbar utveckling enligt Brundtlandkommissionens definition. Företagets hållbarhetsarbete fokuserar huvudsakligen på sex av SDG. Dessa presenteras i Figur 4.7.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>34</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.



Figur 4.7: Figur över FN:s globala hållbarhetsmål där Guldfågeln sex fokusområden (mål 6, 7, 8, 12, 13 och 15) framtonas. (Globala Målen, 2017, omarbetad)

Vidare är företaget bland annat certifierat enligt ISO14001 och företags verksamhet är reglerad enligt Miljöbalken vilket kräver miljötillstånd som granskas av Tillsynsmyndigheten (Guldfågeln AB, 2022). Dessutom följer företaget branschorganisationen Svensk Fågel:s djuromsorgsprogram för att ha det bästa djurskyddet och säkerställa livsmedelssäkerheten (Guldfågeln AB, 2022). Företaget har undertecknat Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest, vilket är något som företagets hållbarhetsmål bland annat baseras på.<sup>35</sup>

Guldfågeln påpekar att samtliga grundpelare inom hållbar utveckling är viktiga bitar och utgör helheten i deras hållbarhetsarbete, men att prioritering av respektive pelare varierar. Då Guldfågeln är ett producerande företag faller sig miljöaspekten mer naturligt in i den dagliga verksamheten. Detta då exempelvis företaget mäter vattenförbrukning samt att de är lagmässigt skyldiga till en kartläggning över deras energiförbrukning. Dock belyser företaget att för att det miljömässiga ska fungera, måste det även vara ekonomiskt lönsamt. Med avseende på den sociala pelaren sponsrar

<sup>35</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

företaget lokala fotbollslag, skänker pengar till Stadsmissionen samt genomför sociala engagemang internt för personalen.<sup>36</sup>

Med avseende på lagstiftningens fem fokusområden så fokuserar företaget huvudsakligen på miljö, personal och sociala aspekter. Eftersom företags verksamhet är baserad i Sverige, medför det att risken för misskötsel av mänskliga rättigheter och antikorruption är relativt låg, och därav inte kräver lika prioritet som övriga områden. I situationer där risken är högre för inskränkning av mänskliga rättigheter eller antikorruption (exempelvis inköp) har företaget en Code of Conduct som leverantörer måste signera. Leverantörerna granskas kontinuerligt och anses inte avtalet efterlevas byts dessa leverantörer ut.<sup>37</sup>

Vid bedömning av Guldfågeln:s hållbarhetsarbete i relation till produkt och process, påpekar företaget att det är mer begränsat vad de kan göra med avseende på produkt. Produktrelaterade initiativ är exempelvis målet om att halvera matsvinn samt att utveckla förpackningslösningar med avseende på hållbarhet. Dock utgör dessa initiativ delar av processer inom företaget. Det är därför viktigt att se över hela värdekedjan för att observera helheten och vilka delar som behöver förbättras.<sup>38</sup>

Guldfågeln mäter vissa av sina mål; energi- och vattenförbrukning samt matsvinn. Företaget har tillsammans med moderbolaget under verksamhetsår 2021 och 2022 undersökt möjligheten att anta klimatmål enligt SBTi. En förstudie har genomförts och koncernen har kartlagt sin verksamhet för att identifiera vart påverkan sker enligt definitionerna scope 1, 2 och 3. När Blentagruppen fått sin ansökan godkänd kan mål sättas utifrån ett regelverk med procentsatser för att minska klimatavtrycket inom respektive scope.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>37</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>38</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>39</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

Vid diskussion kring Guldfågeln's hållbarhetsstrategi i relation till koncernens övergripande strategi, anses hållbarhet vara en viktig komponent som utgör ett fundament i koncernens strategihus. Stommen utgörs av att samtliga företag inom Blentagruppen ska bedriva en lönsam och innovativ verksamhet, en djuromsorg i världsklass och på så vis vara en attraktiv arbetsgivare. Hållbarhet utgör en av fyra grundpelare i huset. På både koncern- och företagsnivå ska respektive verksamhet "fokusera på hållbarhet i hela värdekedjan". Hållbarhetsstrategin i kombination med den övergripande strategin ska bidra till att visionen om att "med närhet och omtanke skapa [...] de godaste matupplevelsena" uppfylls. (Blentagruppen AB, 2022a)

Kopplat till nuvarande hållbarhetsarbete anser Guldfågeln och Blentagruppen att kommunikationen relaterat till hållbarhet, internt och externt, fungerar mindre bra. De utför många aktiviteter med syftet om att uppfylla företagsmålen, men misslyckas ibland med att förmedla det faktiska arbetet. Beträffande takten på hållbarhetsarbetet påpekar företaget att det är viktigt att arbeta systematiskt och strategiskt, vilket bidrar till att det kan uppfattas som svårt att mäta om det går fort eller långsamt. Dock påpekar företaget att de kontinuerligt mäter sina mål, och anser att de ligger bra till i relation till dessa.<sup>40</sup>

Guldfågeln anser att hållbarhetsredovisningen fyller funktionen av att sammanställa en årsberättelse över hur företaget presterat ekonomiskt och hållbarhetsmässigt. Med hjälp av rapporten kan intressenter informeras om företagets arbete och vilka områden som har fokuserats på i relation till hållbarhet. Hållbarhet är ett långsiktigt arbete som inkluderar uppföljning av olika komponenter över tid, därav är rapporten ett bra verktyg för uppföljningsarbete i relation till hållbarhet. Företaget påpekar att vissa punkter i rapporten redovisas endast på grund av lagkrav, men att de överlag ställer sig positiva till redovisningen. Dessutom är det kul om de siffror som presenteras ger en positiv lägesbild.<sup>41</sup>

---

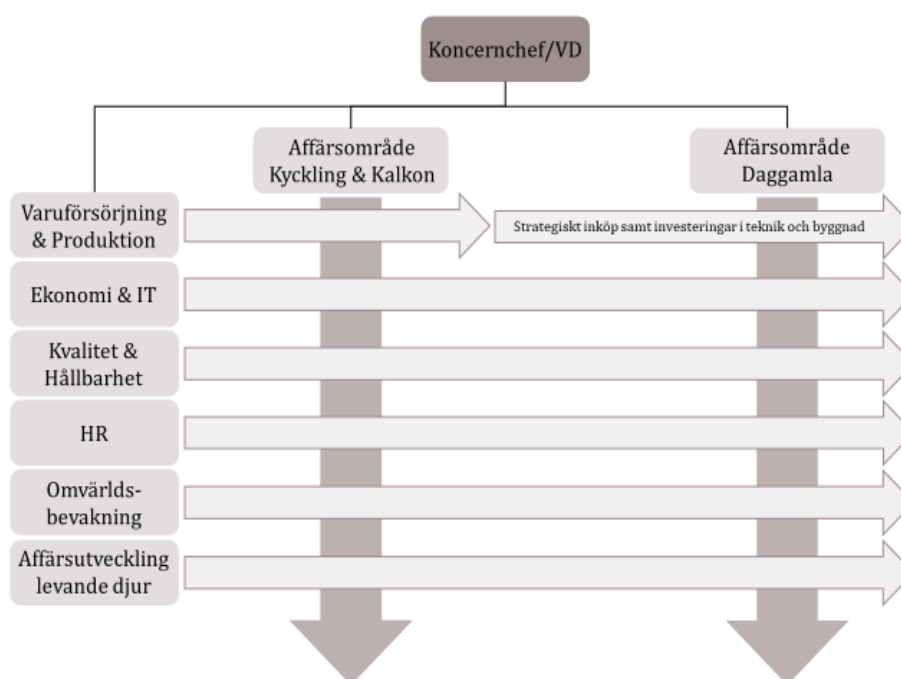
<sup>40</sup> Hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Kontakt via e-mail, 3 november 2022.

<sup>41</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.



### 4.3.2 Organisation

Guldfågeln är, som tidigare nämnt, en del av Blentagruppen och det är (enligt företaget själva) svårt att urskilja Guldfågeln i den övergripande koncernstrukturen. Blentagruppen arbetar inom de två affärsområdena *Daggamla* samt *Kyckling och Kalkon*. I Figur 4.8 presenteras koncernens övergripande organisationsstruktur. Från figuren kan utläsas att *Kvalitet och Hållbarhet* finns med som en av sex stödfunktioner för de två affärsområdena. (Blentagruppen AB, 2022a)<sup>42</sup>

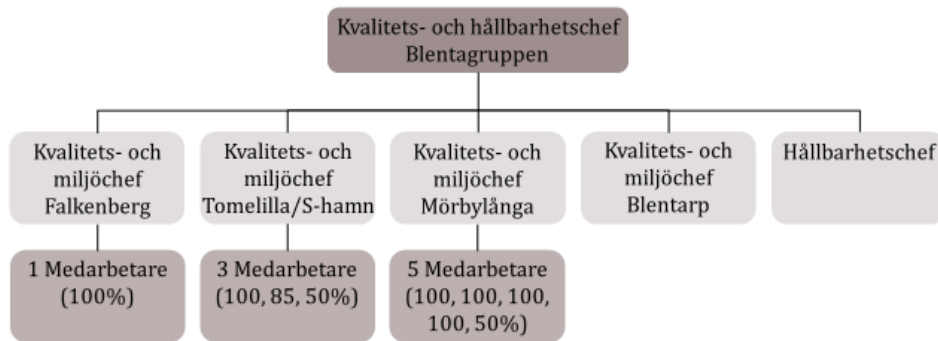


Figur 4.8: Visualisering av Blentagruppens organisationskarta (Blentagruppen AB, 2022a, omarbetad).

I koncernledningen finns kvalitets- och hållbarhetschefen representerad som en av nio ledningsposter. Även inom de två affärsområdenas enskilda ledningar finns hållbarhet representerad som en av fem, respektive en av sju ledningsposter. Under koncernens Kvalitets- och hållbarhetschef finns en struktur som redogörs för i Figur 4.9. I denna struktur finns en renodlad hållbarhetschef tillsammans med fyra kvalitets- och miljöchefer som

<sup>42</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

ansvarar för separata geografiska områden där koncernen bedriver verksamhet. Det är dessa som utgör företags hållbarhetsfunktion. (Blentagruppen AB, 2022a)



Figur 4.9: Visualisering av organisering av Blentagruppens hållbarhetsfunktion samt dess ingående roller (Blentagruppen AB, 2022a, omarbetad).

Blentagruppen belyser att de förutom presenterade roller ej har ytterligare roller tillsatta längre ner i organisationen med specifikt hållbarhetsfokus. Däremot belyser de att personal ska veta om att samtliga anställdas arbete och vanor bidrar till en helhet. Företaget lyfter källsortering av avfall och att släcka lampor som exempel på vanor som bidrar till en positiv helhet. Framåt sett har Blentagruppen emellertid ambitionen av en tydligare definierad hållbarhetsfunktion med fasta roller inom de fyra fokusområdena djuromsorg, klimat, biologisk mångfald och SBTi. (Blentagruppen AB, 2022a)<sup>43</sup>

Förslag på hållbarhetsinitiativ läggs vanligen fram av Blentagruppens koncernchef och presenteras därefter för ledningsgruppen där ett gemensamt beslut fattas. Vidare lyfter Blentagruppen att koncernens ägare och styrelse även de ofta är insatta och intresserade av de beslut som fattas kring hållbarhet samt det arbete som bedrivs. Den övergripande strategin sätts på koncernnivå medan de arbetar operativt för att uppnå de uppsatta målen.

<sup>43</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

Den taktiska delen av arbetet beskriver företaget kretsar kring att följa upp intressentkrav av olika slag.<sup>44 45</sup>

### 4.3.3 Kultur

Då Guldfågeln är del av en koncern har man valt att på koncernnivå under senare tid söka implementera en koncerngemensam företagskultur. Blentagruppen menar att det tidigare existerat flertalet olika subkulturer inom koncernen, i och med de olika dotterbolagen. Med denna gemensamma företagskultur har Blentagruppen tagit fram koncerngemensamma värderingar och värdeord.<sup>46</sup>

Blentagruppen beskriver sina värdeord med hjälp av akronymen VÄGOS, som står för *Välmående Djur, Goda Affärer, Omtanke* och *Stolthet*. Koncernen belyser att dessa värdeord är viktiga i allt de gör då dessa belyser vad företaget står för och vad som är av vikt att fokusera på. Exempelvis använder sig Blentagruppen av dessa värdeord när beslut ska fattas. I de fall man står mellan två beslutsalternativ menar de att det är viktigt att ställa dessa alternativ mot koncernens värdeord och anta det alternativ som går i linje med dessa.<sup>47</sup>

Blentagruppen belyser att det är av stor vikt att tydligt kommunicera och presentera koncernens värdeord. Av den anledningen får samtliga nyanställda värdeorden presenterade för sig under en introduktion samt att dessa värdeord diskuteras mycket under medarbetarsamtal. Vidare lyfter Blentagruppen att värdeorden inte är något de endast vill presentera på ett möte som med tiden glöms bort. De vill istället att värdeorden ska implementeras, användas och vara en naturlig del inom koncernen.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>45</sup> Hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Kontakt via e-mail, 3 november 2022.

<sup>46</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>47</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>48</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

Vad gäller företagskultur i relation till hållbarhet menar Blentagruppen att hållbarhet är något de arbetat med och något som genomsyrat kulturen under en lång tid. Dock är det inte förrän under senare år som de faktiskt insett detta och benämnt det som just hållbarhet. På frågan “Till vilken grad är hållbarhet närvarande i företagskulturen och era värderingar/värdeord?” (skala 1 till 7, där 1 motsvarar “Mycket närvarande” och 7 motsvarar “Mycket frånvarande”) svarade Blentagruppen att hållbarhet är mycket närvarande.<sup>49</sup>

Blentagruppen betonar även vikten av att inte separera hållbarhet i kultur ifrån hållbarhet i processer. De menar att det är av stor vikt att hållbarheten är en naturlig del i helheten och att anställda är medvetna om att allt arbete som utförs bidrar till det totala resultatet. Således menar Blentagruppen att de inte enskilt arbetar med att bibehålla eller förbättra företagskulturen, utan att de snarare utbildar kring detta i kombination med utbildning av diverse aktiviteter inom företaget.<sup>50</sup>

#### 4.4 O. Kavli AB

O. Kavli AB (Kavli) är en del av livsmedelskoncernen Kavli Group som har verksamhet i Sverige, Norge, Finland och Storbritannien. Stiftelsen *O. Kavli og Knut Kavli's Allmännyttige Fond* (Kavlifonden) är “ensamägare av Kavlikoncernen och delar av vinsten från företaget går årligen till Kavlifonden och dess allmännyttiga verksamhet” (O. Kavli AB, u.å.a). Företagets affärsidé är att med sina varumärken förgylla och förenkla hela sveriges matupplevelse. Kavli ägnar sig åt produktion och försäljning av livsmedel, där produktionen sker vid företagets egna fabriker i Eslöv och Älvsjö. Företagets främsta försäljningskanal är den svenska dagligvaruhandeln. Kavlis produktsortiment innefattar en bred portfölj innehållande mjukost, dressing, senap, ketchup, sås, majonnäs, mejeri, växtbaserade mejerialternativ, ättika, vinäger, vinägrett, gryn och bröd. (O. Kavli AB, 2022b)

---

<sup>49</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022..

<sup>50</sup> Hållbarhetschef, Kvalitets- och hållbarhetschef, Blentagruppen AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

#### 4.4.1 Hållbarhetsarbete och redovisning

Kavli framför att deras hållbarhetsarbete grundar sig i deras ägarstruktur, att företaget ägs av Kavlifonden. Det årliga överskottet delas ut till välgörande ändamål inom kultur, välfärd och nu på senare tid även hållbarhetsfrämjande initiativ. Ägandeformen bidrar till att företagets vision - “Alla älskar Kavli” - och mission - “Vi skapar värden för goda ändamål” - faller sig naturligt inom företaget. (O. Kavlis AB, 2022b) <sup>51</sup>

Kavlis nuvarande ramverk för hållbarhet, som de benämner *Vårt ansvar* har summerats under de fyra fokusområdena *Sourcing och förpackningar*, *Produktion och transporter*, *Säkra och hälsosamma produkter*, samt *Människa och samhälle*. Dessa fokusområden är koncernövergripande och ska medföra att företaget bidrar till en hållbar framtid genom ansvarsfull tillväxt. Fokusområdena är uppbyggda som en värdekedja och bestämdes efter att företaget genomförde ett analys- och revisionsarbete med syftet att konkretisera och bredda företagets målsättningar till 2030. Fokusområdena går därför i linje med den senaste forskningen, nuvarande och kommande lagstiftning samt företagets kunder och konsumenters önskemål. (O. Kavli AB, 2022b)

I Kavlis hållbarhetsredovisning presenterar företaget vad de genomför inom respektive SDG. Med avseende på företagets hållbarhetsarbete ligger fokus främst på tre av de 17 målen, dessa presenteras i Figur 4.10. Utöver hållbarhetsarbetets bidrag till SDG, delar samtliga dotterbolag inom Kavli-koncernen årligen ut totalt 100 miljoner SEK via Kavlifonden till förmån för humanitärt arbete, forskning och kultur. Huvudsakligen innefattar dessa initiativ fyra av SDG, dessa presenteras också i Figur 4.10.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>52</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.



Figur 4.10: Figur över FN:s globala hållbarhetsmål där Kavlis tre fokusområden (mål 3, 12 och 13) samt Kavlifondens fyra fokusområden (mål 3, 4, 12 och 13) framtonas. (Globala Målen, 2017, omarbetad)

Kavli är certifierade mot bland annat ISO14001 och ISO28000. Dessutom är företaget certifierade i enlighet med IKEA:s uppförandekod *The IKEA WAY (IWAY)*, då IKEA är en av Kavlis större kunder. IWAY-certifieringen innebär att Kavli uppfyller IKEA:s uppförandekod innehållandes minimikrav på miljö, sociala förhållanden och arbetsvillkor utifrån tio principer. Dessutom har Kavli undertecknat branschöverskridande hållbarhetsinitiativ såsom Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest, Plastinitiativet av DLF samt Transportutmaningen av Fossilfritt Sverige. (O. Kavli AB, 2022b).

Kavli framför att rörande hållbarhet och dess tre grundpelare har det fallit sig naturligt för företaget att arbeta med den ekonomiska och miljömässiga pelaren. Detta då aktiviteter kopplat till effektivisering av processer med miljöfokus naturligt bidragit till arbete inom de två nämnda pelarna. Beträffande den sociala aspekten menar Kavli att de till viss del tagit den för givet och påpekar därför att det finns förbättringspotential inom detta område. Exempelvis har en policy för sourcing och en code of conduct

utformats av företaget, men omvärldssituationer har uppstått där Kavli noterat att utveckling av dessa kan genomföras.<sup>53</sup>

Vid diskussion kring lagstiftningens fem fokusområden, beaktar Kavli samtliga områden. Dock menar företaget att de inte är ledande inom något av dessa utan ser sig själva som följare. De lever upp till lagstiftningens krav och är något i framkant i arbetet, men påstår sig inte sticka ut. Om de hade önskat vara ledare inom något av områdena, hade det krävt att de fokuserat på något enstaka av dessa samt investerat i ytterligare resurser, såsom kompetens samt tekniska och finansiella resurser. Sammanfattningsvis har företaget en fot i samtliga områden inom lagstiftningen, emellertid på en grundläggande nivå.<sup>54</sup>

Kavli beskriver vidare att de tidigare haft ett mer processinriktat fokus, såsom effektivisering av energianvändning inom tillverkningsprocesser, medarbetarsäkerhet, samt grannsamverkan. Kavli anser sig själva vara duktiga på processrelaterat förändringsarbete och att de själva kan styra det effektivt internt. Dock påpekar Kavli att nästa steg är att skifta fokus alltmer mot produkt. Hållbarhetsarbetet har således skiftat fokus något det senaste året, och företaget lägger större vikt vid sortiment och förpackningar. Bidragande faktorer till detta skifte menar Kavli är kundkrav, att de är anslutna till SBTi samt att de nyligen tillsatt en hållbarhetschef. Dessutom har ett koncerngemensamt strategihus och ramverk för hållbarhet bidragit till att produktfokuserade områden såsom inköp och sortiment idag utgör en väsentlig del av strategiarbetet.<sup>55</sup>

Kavli mäter sina hållbarhetsresultat genom kvantitativa KPI:er, exempelvis mäter företaget avfall, matsvinn, energiförbrukning, vattenanvändning samt plastanvändning. Som tidigare nämnt är företaget anslutna till SBTi, vilket innebär att Kavli har genomfört en kartläggning över CO<sub>2</sub>-utsläpp från jord till bord genom hela företagets värdekedja. Givet detta har företaget satt mål på hur mycket deras CO<sub>2</sub>-avtryck ska minska.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>54</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>55</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>56</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

Vid frågan på hur företagets mätning av hållbarhetsresultat står sig i relation till övriga resultat, nämner Kavli supply chain avdelningen som exempel. Där är hälften av resultaten de mäter riktade mot säkerhet och övriga hälften är riktade mot hållbarhet. Däremot menar företaget att de saknar ledningssystem som förenklar mätningen av hållbarhetsresultat, varför detta är något de önskar se över och införa på sikt.<sup>57</sup>

För att internt lyckas med att hållbarhet ska genomsyra hela organisationen sätter Kavli tydliga mål och strategier där samtliga medarbetare är involverade. Workshops och informationsmöten om hur företagets vision ska präglade det dagliga arbetet hålls regelbundet inom organisationen. Företaget har inga belöningsystem för utförande av hållbarhetsrelaterade arbetsuppgifter, men menar på att de premierar högpresterare och att arbete och prestation inom hållbarhetsmål ses ur ett helhetsperspektiv. Företaget understryker att det är medarbetarnas kunskap, engagemang och delaktighet som bidrar till målluppfyllelse och det som driver hållbarhetsarbetet framåt (O. Kavli AB, 2022b).<sup>58</sup>

När Kavli beskriver sitt övergripande strategiarbete i relation till sin hållbarhetsstrategi belyser de att hållbarhet tillsammans med företagets värderingar ligger i grunden till företagets strategiska hus. Det bidrar till att företagets samtliga strategiska målområden präglas av hållbarhet. Då Kavli är en del av en internationell koncern, har Kavli Group valt att samtliga dotterbolag framåt sett ska ha ett gemensamt strategiskt hus och ramverk för hållbarhet. Grunden i det strategiska huset ska fortsatt utgöras av koncerngemensamma värderingar och hållbarhet. Dock ska hållbarhet även läggas till som ett strategiskt målområde med syfte att genomsyra företagets samtliga aktiviteter.<sup>59</sup>

Givet nuvarande hållbarhetsarbete anser Kavli att företaget alltmer bör utbilda anställda kring hur deras arbete påverkar helheten. I en del avseenden kan vissa mål vara svåra att relatera till och anses vara

---

<sup>57</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>58</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>59</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.



frånkopplade verksamheten. Genom att öka medvetenhet och förståelse för hur hållbarhetsmålen är uppbyggda och hur respektive medarbetare kan bidra, medför det att aktiviteter bättre kan koordineras och på så vis leda företaget i rätt riktning mot måluppfyllelse.<sup>60</sup>

En ytterligare förbättringspotential som Kavli nämner är att upprätta processer för att minska mängden manuellt arbete som genomförs idag i relation till hållbarhet. Vidare lyfter företaget att måluppfyllelse till och med år 2030 kan uppfattas som något naivt, då senaste årens händelser i omvärlden har påverkat existerande förutsättningar. Däremot ska inte tidsramen för målen ändras, då det kan skicka fel signaler till anställda och att företaget riskerar att hållbarhetsarbetet trappas ned.<sup>61</sup>

Hållbarhetsredovisningen kan enligt Kavli ses som ett bokslut på året för hur företaget har presterat inom hållbarhetsfrågor. Rapporten är tillgänglig via nätet och ses även som ett marknadsföringsverktyg där Kavli ges möjlighet att visa upp sina resultat. Dock anser Kavli att de inte tydligt kommunicerar externt “hur bra det går” för företaget, utan de genomför sina förbättringsarbeten “i det tysta”. Samtidigt ställer sig företaget frågande till hur uppmärksammad rapporten blir när den enbart publiceras via nätet, då rapporten tidigare hade en tydligare kommunikativ funktion då den trycktes i bokform och delades ut till kund och personal.<sup>62</sup>

#### 4.4.2 Organisation

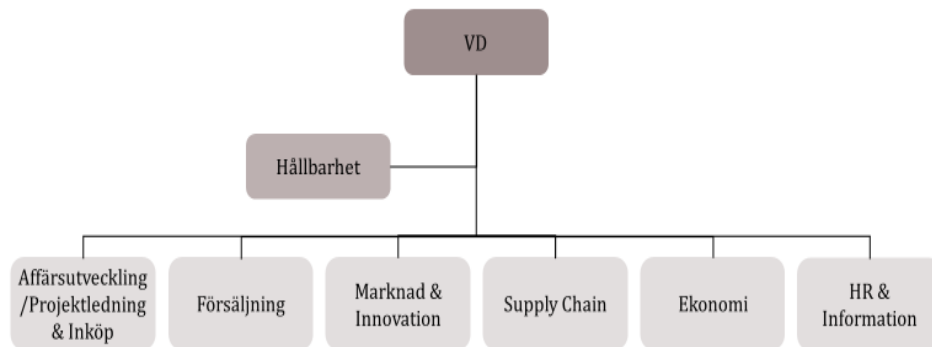
Kavli har en funktionsorienterad organisationsstruktur som byggs upp av funktionerna *Affärsutveckling, projektledning och inköp, Försäljning, Marknad och innovation, Supply chain, Ekonomi* samt *HR och information*. I Kavlis organisationsstruktur finns även *Hållbarhet* med som stödfunktion, se Figur 4.11.

---

<sup>60</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>61</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>62</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.



Figur 4.11: Visualisering av Kavlis organisationskarta (O. Kavli AB, u.å.b, omarbetad).

Sedan omkring två år tillbaka besitter Kavli en hållbarhetschef. Denne har en stående punkt på ledningsgruppsmöten på såväl koncernnivå som inom den svenska ledningsgruppen. Kavlis hållbarhetschef fördelar således sin tid mellan Kavli Group och Kavli, samt rapporterar till koncernchef och VD. Emellertid är hållbarhetschefen endast närvarande under ledningsgruppsmöten då frågor rörande hållbarhet diskuteras och är följaktligen inte en egentlig del av ledningsgruppen. Det är emellertid i ledningsgruppen som beslut fattas angående de hållbarhetsinitiativ Kavli åtar sig. Dessa beslut grundar sig ofta i uppsatta mål enligt SBTi, intressentkrav och omvärldsanalyser, varvid en prioritering av identifierade initiativ sker på ledningsgruppsnivå. (O. Kavli AB, 2022a) <sup>63</sup>

Tidigare har Kavlis hållbarhetsarbete drivits under företagets supply chain direktör som under sig har en kvalitets- och miljöchef, vilken drivit frågor inom området framåt internt. Denna struktur föreligger emellertid fortsatt efter tillträdet av en hållbarhetschef men skillnaden är att hållbarhet nu finns representerad på ledningsnivå där hållbarhetsfrågor behandlas på ett strategiskt plan. Detta innebär att det strategiska arbetet och prioriteringar relaterat till hållbarhet utförs av Kavlis hållbarhetschef, medan det operativa arbetet utförs av företagets respektive funktioner. <sup>64</sup>

Kavlis hållbarhetschef har i uppgift att “samordna organisationens hållbarhetsarbete inom samtliga avdelningar och kontinuerligt driva på

<sup>63</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>64</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

strategiska förbättringar”. Denne fungerar som en stöd- och expertisfunktion till ledningsgruppen såväl som till hela företaget och stödjer företagets samtliga funktioner. Framför allt anser Kavli att det finns tre *genomförande ben* - Supply chain, Marknad och innovation samt Inköp - när det kommer till det operativa hållbarhetsarbetet. Ytterligare nämner Kavli HR-funktionen som ett eventuellt fjärde genomförande ben då funktionen ansvarar för företagets anställda. Inom respektive genomförande ben finns roller i nedåtgående led som på olika sätt bidrar till det operativa hållbarhetsarbetet. Däremot har dessa roller ej något specifikt tilldelat hållbarhetsansvar utan dessa frågor är inkorporerade i det dagliga arbetet. Detta medför att Kavli inte besitter en definierad hållbarhetsfunktion. (O. Kavli AB, 2022a) <sup>65</sup> <sup>66</sup>

#### 4.4.3 Kultur

Kavli påpekar att företagskulturen präglas av företagets värderingar som beskrivs med de fyra begreppen *Ambitioner*, *Förbättringar*, *Långsiktighet* samt *Samarbete* (O. Kavli AB, 2022b). Kavli påpekar att företagets ägandeskap bidrar till att värderingarna inkorporeras i den dagliga verksamheten. Exempelvis möjliggör ägandeformen att Kavli kan arbeta långsiktigt och därav fokusera mindre på att kortsiktigt leverera inför kvartalsrapporter. Företaget vill vara ambitiösa och förbättringsarbete är något som anställda ska vilja arbeta för och anse vara engagerande. Därför lyfter företaget att det inte är hållbart att respektive avdelning arbetar självständigt, utan funktioner inom organisationen bör dela med sig av kunskaper och resurser och agera för samverkan. <sup>67</sup>

För att förbättra den interna kommunikationen av företagets värderingar har Kavli tillhandahållit utbildningar, tester och grupparbeten med syftet att anställda ska få lära känna sig själva bättre och veta hur de bäst kommunicerar med varandra. Därutöver har anställda på företaget givits möjlighet att själva reflektera och sätta egna ord på vad företagets värderingar innebär. Det har bland annat bidragit till att samtliga

---

<sup>65</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>66</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Kontakt via e-mail, 8 november 2022.

<sup>67</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

avdelningar formulerat spelregler som exemplifierar hur medarbetare bör bete sig och kommunicera med varandra inom och utanför teamet. Kavli understryker att dessa initiativ har bidragit till att samtliga medarbetare vet vad företagets värderingar och mål innebär.<sup>68</sup>

Något som Kavli återkommer till är att “skapa värde för vårt ändamål”, vilket företaget menar är deras syfte och stolthet. Kavli vill hjälpa andra och menar därför att företagskulturen naturligt innefattar hållbarhet. På frågan “Till vilken grad är hållbarhet närvarande i företagskulturen och era värderingar/värdeord?” (skala 1 till 7, där 1 motsvarar “Mycket närvarande” och 7 motsvarar “Mycket frånvarande”) svarar Kavli att hållbarhet är “Ganska närvarande” (motsvarar näst högsta graderingen). Anledningen till att de inte väljer den högsta graderingen beror på att företaget ofta brottas med att hitta nyttan i att arbeta hållbart och samtidigt vara lönsamma.<sup>69</sup>

Kulturellt sett skiljer inte Kavli på de tre grundpelarna inom hållbarhet eller de fem områdena inom lagstiftning. Dock menar företaget att kulturen är något mer präglad av den sociala och miljömässiga aspekten av hållbarhet i relation till den ekonomiska. Därutöver är miljö och sociala aspekter mer närvarande och fokuseras mer tydligt på i företagskulturen i relation till lagstiftningens övriga tre områdena som är mer tagna för givet.<sup>70</sup>

För att förändra eller bibehålla kulturen med avseende på hållbarhet arbetar Kavli med att slå ihop företagets kultur- och strategiarbete. Byggandet av det koncerngemensamma strategihuset, där hållbarhet är ett viktigt fokusområde, har bidragit till att hållbarhet blir en tydligare och mer naturlig del i företagets kultur och strategi då samtliga fokusområden inom strategihuset diskuteras och prioriteras av ledningsgrupp. Tidigare särskiljdes kultur- och strategiarbetet åt, medan de nu inkorporeras i samtliga företagsaktiviteter med målsättningen att hållbarhet ska finnas i allt företaget gör.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>69</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>70</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

<sup>71</sup> Supply chain direktör, O. Kavli AB, Intervju via videosamtal, 2 november 2022.

## 4.5 Kiviks Musteri AB

Kiviks Musteri AB är ett familjeägt företag i femte generationen vars historia sträcker sig tillbaka till år 1888, då de första äppelträden planterades och la grunden till vad som idag är Kiviks Musteri (Kiviks Musteri AB, 2022a). Företagets affärsidé är förädling av “frukt, bär och grönt till goda och trygga upplevelser för den medvetne konsumenten”(Kiviks Musteri AB, u.å.). Företaget har en stark marknadsposition inom dryck utanför kylkedjan och ett produktsortiment fokuserat på frukt- och bärdryck från egen odling i Kivik och Stenhamra (Kiviks Musteri AB, 2022a). Deras produkter är störst inom varugrupperna juicer, fruktdrycker, vin, cider, soppa och krämer (Kiviks Musteri AB, 2022c). Utöver ett brett produktsortiment består verksamheten av produktion, utveckling, marknadsföring och försäljning av livsmedel via bland annat detaljhandel (Kiviks Musteri AB, 2022c).

### 4.5.1 Hållbarhetsarbete och redovisning

Kiviks Musteri beskriver att deras hållbarhetsarbete kan summeras under begreppen *Tryggt* och *Gott*. Företaget beskriver att begreppet tryggt innebär att deras “produkter, tjänster och produktion är säkra, oavsett om det handlar om matsäkerhet, människa eller omgivning”. Vidare beskrivs begreppet gott som att företaget “vill vara goda, både när det gäller smak och omtanke”. (Kiviks Musteri AB, 2022a)

Hållbarhet har varit väletablerat på Kiviks Musteri under en längre tid av naturliga skäl, då deras verksamhet är belägen i en naturnära miljö. Kiviks Musteri beskriver även att det inom företaget är av stor vikt att hållbarhetsarbetet ska vara genuint och äkta samt att det ska vara lätt och lättbegripligt för alla, där målet är att hållbarhet ska vara något som genomsyrar allt företaget gör.<sup>72</sup>

Kiviks Musteri har vid utformandet av sitt hållbarhetsarbete använt sig av Brundtlandkommissionens definition. Företaget definierar hållbarhet som ett långsiktigt agerande som omfattar såväl ekonomi, sociala som miljömässiga aspekter. Med avseende på de tre pelarna för hållbar utveckling menar

---

<sup>72</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

Kiviks Musteri att hållbarhetsarbetet fokuserar på en kombination av dessa och att en satsning på miljömässig hållbarhet först är möjlig när den ekonomiska och sociala aspekten finns på plats.<sup>73</sup>

Vidare menar Kiviks Musteri att samtliga fem områden inom lagstiftning för hållbarhetsredovisning omfattas i hållbarhetsarbetet. Däremot belyser företaget att mänskliga rättigheter och antikorruption är en grundförutsättning för arbete. Hantering av ärenden inom antikorruption och mänskliga rättigheter är emellertid inget som nämns i företagets hållbarhetsredovisning, men riktlinjer för detta finns dokumenterat i företagets uppförandekod som är tillgänglig internt och externt till samarbetspartners.<sup>74</sup>

Utöver Brundtlandkommissionens definition har Kiviks Musteri även haft SDG i åtanke vid initieringsfasen av deras målformulering i relation till hållbarhetsarbetet. Av dessa 17 mål har fallföretaget valt att fokusera särskilt på de sex mål som presenteras i Figur 4.12. År 2019 skrev Kiviks Musteri under Livsmedelsföretagens Hållbarhetsmanifest. En effekt som företaget märkt efter detta är att det blivit svårare att fånga medarbetarnas intresse och engagemang, då flertalet medarbetare ej känner till manifestet eller vad det innebär. Därför menar Kiviks Musteri att det är gynnsamt att ha SDG att kunna falla tillbaka på vid intern såväl som extern kommunikation, trots att företaget arbetar mer aktivt med Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

<sup>74</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

<sup>75</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.



Figur 4.12: Figur över FN:s globala hållbarhetsmål där Kiviks Musteris sex fokusområden (mål 3, 8, 12, 13, 14 och 15) framtonas. (Globala Målen, 2017, omarbetad)

Idag är Kiviks Musteri certifierade enligt ISO14001 och FSSC 22000 där krav ställs på företagets processer i relation till hållbarhet. Vidare använder sig företaget även av produktrelaterade certifieringar och märkningar, såsom EKO-, KRAV- och Fairtrade-märkning. Således menar Kiviks Musteri att de fokuserar på både produkt och process i relation till sitt hållbarhetsarbete. Däremot lyfter de att kundkrav ofta handlar om just produkt, varför detta blir ett stort fokus som ej kan exkluderas. Ytterligare är Kiviks Musteri aktiva i flertalet forskningsprojekt och samarbetar även med diverse nätverk för att öka kunskapspridning kring äppelodling och hantverket som det innebär. (Kiviks Musteri AB, 2022a)<sup>76</sup>

Kiviks Musteri har formulerat tre strategiska målområden - lönsam tillväxt, medarbetarengagemang, samt tryggt och gott - som tillsammans med företagets värderingar - förebild, mod, ansvar och tillsammans - ska bidra till att de är bäst på frukt- och gröntbaserade drycker i Sverige (Kiviks Musteri AB, 2022a). För att detta ska uppfyllas, krävs det att samtliga pusselbitar är på plats, vilket innebär att tryggt och gott måste vara integrerat i den övergripande strategin. Företaget påpekar att hållbarhet

<sup>76</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

fördelaktigen bidrar till långsiktig lönsamhet, även om det kortsiktigt genererar investeringar eller dyrare projekt. Dock, i ekonomiskt bistra tider bortprioriteras mer kostsamma mål, vilket i vissa avseenden innefattar aktiviteter relaterade till hållbarhet.<sup>77</sup>

Sedan lång tid tillbaka har Kiviks Musteri mätt sina hållbarhetsresultat i vissa avseenden. Exempelvis svinn, vatten- och energiförbrukning är något som företaget mäter på veckobasis. Under våren 2022 genomförde Kiviks Musteri emellertid en insats vad gäller mätning av hållbarhetsresultat där man tog fram ett strukturerat balanced scorecard. Detta gjordes i syfte att utöka de mål som rapporteras till styrelsen, från att endast omfatta lönsamhetsmål till att även inkludera hållbarhets- och medarbetarmål. Företaget ser detta som ett steg i rätt riktning, men problem förekommer alltså med datainsamling och att definiera vem som bör göra vad inom ramen för detta arbete.<sup>78</sup>

Vid frågan “Givet nuvarande hållbarhetsarbete - Vad fungerar mindre bra eller inte alls?” svarade Kiviks Musteri att mycket av arbetet relaterat till hållbarhet sker via manuella och arbetsintensiva processer. Det bidrar till att arbetet kan uppfattas som omständigt och tidskrävande. Därför påpekar företaget, kopplat till takten på hållbarhetsarbetet och dess måluppfyllelse, att givet företagets storlek genomförs arbete med bra fart, men att ansvarig önskar att det genomfördes i ännu snabbare takt.<sup>79</sup>

Enligt Kiviks Musteri fyller hållbarhetsredovisningen främst funktionen av ett externt kommunikationsverktyg. Företaget menar att hållbarhetsredovisningen bidrar till transparens och att även “negativa” resultat presenteras. I och med att företaget bedriver tillståndspliktig miljöfarlig verksamhet är de, utöver hållbarhetsrapporten, även skyldiga att upprätta miljörapport till länsstyrelsen (Länsstyrelsen, u.å.). Denna rapport anser företaget innehåller mer utförliga upplysningar gällande Kiviks Musteris resultat i relation till miljöaspekten inom hållbar utveckling.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

<sup>78</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

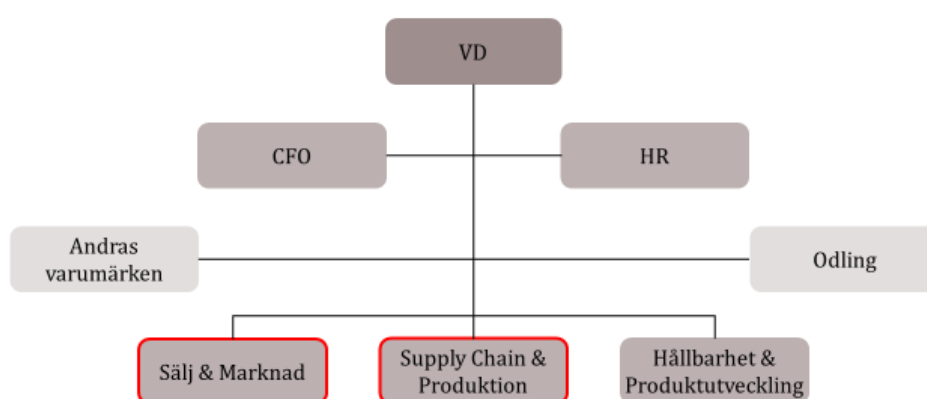
<sup>79</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

<sup>80</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.



## 4.5.2 Organisation

Kiviks Musteri har en processororienterad struktur bestående av två huvudprocesser - *Supply chain process* (innefattar orderhantering, inköp, produktion och logistik) och *Marknadsprocess* (innefattar sälj och besöksmål). HR, ekonomi, samt hållbarhet och produktutveckling beskrivs som stödprocesser som ser till att huvudprocesserna verkställs. Enligt Kiviks Musteri möjliggör denna organisering en “närhet” till snabba beslut. I Figur 4.13 presenteras en visualisering av Kiviks Musteris organisationskarta.<sup>81</sup>



Figur 4.13: Visualisering av Kiviks Musteris organisationskarta med röd färgmarkering av huvudprocesser (Kiviks Musteri AB, 2022b, omarbetad).

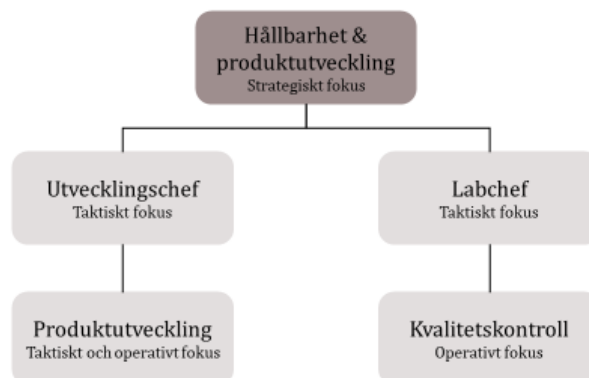
Ledningsgruppen för Kiviks Musteri består av de sex rollerna *VD*, *CFO*, *HR*, *Sälj och marknad*, *Supply chain och produktion*, samt *Hållbarhet och produktutveckling*. Ledningsgruppen arbetar på en strategisk nivå vars beslut sedan omvandlas i det taktiska arbetet inom respektive process av ansvariga mellanchefer. Somliga ansvarsroller utför dels strategiskt, dels taktiskt och dels operativt arbete, då Kiviks Musteri är ett relativt litet företag och saknar resurser för att respektive planeringsarbete ska representeras av en specifik roll.<sup>82</sup>

Hållbarhetschefen på Kiviks Musteri är den roll som styr och ansvarar för arbetet med avseende på hållbarhet, kvalitet, produktsäkerhet och produktutveckling. I Figur 4.14 visualiseras de roller som är under

<sup>81</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

<sup>82</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

hållbarhetschefens ansvar. Hållbarhetschefen arbetar tvärfunktionellt och har därmed kontakt med exempelvis underhållschefer och tekniker för att säkerställa att rätt arbete genomförs.<sup>83</sup>



Figur 4.14: Visualisering av organisering av Kiviks Musteris hållbarhetsfunktion samt dess ingående roller. (Kiviks Musteri AB, 2022b)

En tydlig hållbarhetsfunktion existerar inte vilket Kiviks Musteri påpekar ökar deras sårbarhet med avseende på hållbarhet. Hållbarhetsarbetet är utspritt inom organisationen och ytterligare tydligt definierade roller med ett hållbarhetsansvar existerar således inte. Det medför att Kiviks Musteri ej besitter roller med specifikt taktiskt eller operativt fokus med hänsyn till hållbarhet.<sup>84</sup>

Trots en icke-definierad hållbarhetsfunktion är hållbarhetschefen representerad i ledningsgruppen, vilket medför att hållbarhetsarbete och initiativ lyfts samt genomförs via ledningsgruppen. Exempelvis har HR ett stort ansvar att säkerställa och utvärdera arbetet med avseende på arbetsrätt och socialt ansvar. Vidare har chefen för supply chain och produktion övergripande kontroll av viktiga produktionsparametrar rörande energi- och vattenförbrukning. Nästa steg i strategiarbetet med avseende på hållbarhet menar Kiviks Musteri är att tillsätta ytterligare chefspositioner så att mer tid kan fördelas till hållbarhetsinitiativ.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

<sup>84</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

<sup>85</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

### 4.5.3 Kultur

Kiviks Musteri lyfter att företagskulturen präglas av kärnvärden som familjen, kunskap, långsiktighet och transparens. Vidare har Kiviks Musteri stark tilltro till medarbetarna och kulturen anses vara öppen. Tilltro och öppenhet i kombination med företagets kärnvärden är starkt förknippade med den företagskultur som företaget eftersträvar. Dess värderingar - förebild, mod, ansvar och tillsammans - går i linje med företagets strategiska målområde tryggt och gott och anses ha accepterats inom samtliga delar av företaget och ses som en del av det dagliga arbetet.<sup>86</sup>

Kulturen inom Kiviks Musteri kommuniceras ut redan i början av en anställning. En nyanställd ges möjlighet att gå internutbildningar via nätet, följt av introduktionsdagar (sker två gånger per år) där ägare och VD presenterar sin syn på verksamheten och kulturen. Utöver introduktionen till företaget menar Kiviks Musteri att företagskulturen, framför allt värdeorden, kommuniceras i det dagliga arbetet.<sup>87</sup>

Vidare anses ägarna av företaget vara en viktig komponent i spridning av önskad företagskultur och ses som förebilder för denna. Ägarna är ofta synliga på företaget och i produktionen, vilket medför att organisationen uppfattas som platt och saknar klassiska hierarkiska strukturer. Den platta organisationen medför att företagets värdegrund enklare kan kommuniceras ut "uppåt, nedåt och i sidled".<sup>88</sup>

Kiviks Musteris kultur präglas av att det är ett mindre familjeägt bolag med historia av hantverk och tradition samt att det är beläget i en naturnära miljö. Det medför att hållbarhet är djupt förankrat i företagets arbete för att även framtida generationer ska kunna "njuta av allt det fina och goda vi har runt oss". På frågan "Till vilken grad är hållbarhet närvarande i företagskulturen och era värderingar/värdeord?" (skala 1 till 7, där 1 motsvarar "Mycket närvarande" och 7 motsvarar "Mycket frånvarande") svarade Kiviks Musteri att ambition- och kommunikationsmässigt anses hållbarhet vara mycket

---

<sup>86</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

<sup>87</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

<sup>88</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

närvarande, men i ett realistiskt perspektiv påpekar Kiviks Musteri att det förmodligen är ganska närvarande (motsvarar gradering 2).<sup>89</sup>

När Kiviks Musteri fick frågan om någon av de tre grundpelarna av hållbarhet genomsyrar företagskulturen mer, lyfter företaget att det är eftersträvansvärt att ingen av dem sticker ut mer än de andra då helheten är det viktigaste. Kiviks Musteri har ett tydligt fokus på de mer “mjuka värdena” som innefattas i hållbarhet, exempelvis medarbetarengagemang och medmänsklighet. Emellertid är Kiviks Musteri ett mindre familjeägt företag vilket medför att de tvingas ha ett ekonomiskt fokus med avseende på affärsmöjligheter. Dock understryker företaget att fokuset på medmänsklighet blir tydligt i detta avseende, då exempelvis budgetmål kan avvika med någon decimal utan större konsekvenser.<sup>90</sup>

I arbetet för att bibehålla eller förändra företagskulturen på Kiviks Musteri började företaget med konceptet “fika med ledningsgruppen”. Detta innebär att samtliga medarbetare bjuds in till samtal (i grupper om ca 15 personer) för att diskutera kärnämnen med ledningsgruppen. Bland annat har de tre strategiska målområdena diskuterats, vilket gagnat medarbetare förståelse och närhet till dessa ämnen. Samtalstillfällena har uppskattats av samtliga parter, då det bidragit till ökat engagemang och att medarbetare känner sig delaktiga och involverade i det arbete som företaget utför. Dock menar Kiviks Musteri att ytterligare arbete kan genomföras för att aktivt arbeta med företagskulturen och inkludera samtliga parametrar inom hållbarhetsbegreppet. Detta kan verkställas genom att hålla utbildningar inom ledar- och medarbetarskap och på så vis likrikta värderingar genom ökad förståelse och kunskap.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

<sup>90</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

<sup>91</sup> Hållbarhetschef, produktutvecklingschef, Kiviks Musteri AB, Intervju via telefon, 28 oktober 2022.

## Kapitel 5 - Analys

Följande kapitel avser att analysera det empiriskt insamlade materialet med hjälp av examensarbetets teoretiska ramverk. Respektive fallföretag analyseras utifrån de tre områdena *Hållbarhetsarbete och redovisning*, *Organisation* samt *Kultur*. Initialt har fallföretagens hållbarhetsarbete och redovisning utforskats utifrån de tre grundpelarna följt av hur fallföretagen redovisar sitt hållbarhetsarbete. Därefter analyseras fallföretagens organisering utifrån dess övergripande organisationsstruktur samt dess hållbarhetsfunktion. Företagskulturen på respektive fallföretag utforskas utifrån dess fundamentala underliggande antaganden samt dess förespråkade övertygelser och värderingar och huruvida företaget nyttjar formulerade framgångsfaktorer från det teoretiska ramverket. Därefter genomförs en *Integrativ analys* för respektive fallföretag. Denna analys ämnar kartlägga och syntetisera utvecklingen av ett företags hållbarhetsarbete relaterat till organisation samt kultur. Avslutningsvis genomförs en komparativ analys där samtliga fallföretag analyseras gemensamt för att identifiera likheter och skillnader.

### 5.1 The Absolut Company AB

Följande avsnitt ämnar beskriva, förklara och analysera Absolut's hållbarhetsarbete och redovisning, organisation, samt kultur. Avslutningsvis undersöks samspelet mellan de tre områdena.

#### 5.1.1 Hållbarhetsarbete och redovisning

Hållbar utvecklings grundpelare

Absolut's hållbarhetsarbete involverar samtliga pelare med avseende på hållbarhet, men huvudsaklig tyngd läggs vid den miljömässiga och sociala pelaren. Exempelvis framhävs den miljömässiga pelaren tydligt i företagets fokusområden nurturing terroir och circular making. Detta då nurturing terroir fokuserar på att företagets värdekedja ska vara hållbar och circular making omfattar att Absolut's produktion ska minimera resursförbrukning och avfall. Det sistnämnda fokusområdet kan även hänföras till den

ekonomiska pelaren med avseende på effektivisering av resursförbrukning, vilket bland annat kan reducera kostnader och avfall.

Den sociala grundpelaren har tydlig tyngd i övriga två fokusområden, valuing people och responsible hosting. Valuing people är centrerad kring den sociala pelaren avseende företagets anställda och att Absolut ska vara en jämställd och diversifierad arbetsplats. Likaså har responsible hosting den sociala pelaren i fokus, framförallt då detta fokusområde inriktar sig på de konsekvenser som konsumtion av Absoluts produkter kan orsaka. Absolut tar sitt sociala ansvar på stort allvar, vilket tydligt framkommer i företagets satsning på att sprida information och kunskap om ansvarsfullt drickande.

#### Hållbarhetsredovisning

Absoluts hållbarhetsredovisning uppfyller samtliga innehållskrav enligt ÅRL, se Tabell 5.1. Företaget presenterar tydligt vad dess verksamhet fokuserar på med avseende på hållbarhet samt hur relaterade risker inom området hanteras och förebyggs. Absolut framför även företagets målsättningar inom samtliga fokusområden, samt vad nuvarande status är för vardera mål. Därtill presenteras relevanta nyckeltal och resultatindikatorer tillhörande respektive målformulering för att visa på utveckling över tid. Vidare inkluderar Absolut hyperlänkar i hållbarhetsrapporten till mer utförligt presenterade sidor för att ytterligare informera om företagets hållbarhetsarbete. (The Absolut Company AB, 2021)

Tabell 5.1: Presentation av Absolut's uppfyllnad av lagstadgade innehållskrav enligt ÅRL för hållbarhetsredovisning. Hur väl kraven är uppfyllda i hållbarhetsrapporten graderas enligt 'närvarande', 'delvis närvarande' eller 'icke närvarande' vilket signalerar hur tydligt framförda respektive krav är i rapporten. (The Absolut Company AB, 2021)

Innehållskrav	Ej närvarande	Delvis närvarande	Närvarande
företagets affärsmodell			✓
den policy som företaget tillämpar i frågorna, inklusive de granskningsförfaranden som har genomförts,			✓
resultatet av policyn,			✓
de väsentliga risker som rör frågorna och är kopplade till företagets verksamhet inklusive, när det är relevant, företagets affärsförbindelser, produkter eller tjänster som sannolikt får negativa konsekvenser,			✓
hur företaget hanterar riskerna, och			✓
centrala resultatindikatorer som är relevanta för verksamheten.			✓

Med avseende på lagstiftningens fem områden berörs samtliga i Absolut's rapport. Miljö, sociala förhållanden och personal lyfts fram i samband med företagets fyra fokusområden. Absolut's värdekedja exponeras för internationella samarbetspartners, varför företaget tydligt framhäver dess arbete för att säkerställa mänskliga rättigheter. Vad företaget genomför för att motverka korruption är mindre tydligt. Dock framkommer det i rapporten att Absolut har upprättade policys för motverkande av korruption, vilka anställda utbildas inom.

Absolut anser att hållbarhetsredovisningen bidrar till att företaget har kontroll över sina processer och arbete i relation till hållbarhet. Utifrån rapportens utformning och innehåll upplevs företagets hållbarhetsarbete vara väldefinierat och strukturerat. Rapporten anses fylla funktionen av ett förbättringsverktyg då den konstruktivt informerar läsaren om företagets hållbarhetsarbete, vilket bidrar till ökad transparens. Dessutom hänvisas läsaren till externa länkar för vidare läsning. Samtliga nämnda faktorer medför att rapporten även uppfattas fylla funktionen av ett externt kommunikativt verktyg.

## Genomförda åtgärder med avseende på hållbarhetsredovisning

Absolut mäter somliga nyckeltal relaterade till företagets hållbarhetsarbete, vilket ökar rapporteringens konstruktiva funktion. Koncernen Pernod Ricard har undertecknat SBTi vilket signalerar att miljöfrågor är prioriterade.

Absolut har emellertid satt upp högre mål än koncernen och har, som tidigare nämnt, utfört en livscykelanalys för att kartlägga var i kedjan som företagets miljöpåverkan sker. Det har sannolikt medfört att relevanta nyckeltal är nedbrutna på aktivitetsnivå. Dessutom är nyckeltalen indelade efter respektive fokusområde för hållbarhet, vilket påvisar att nyckeltalen är relevanta och i linje med företagets hållbarhetsstrategi och målsättning.

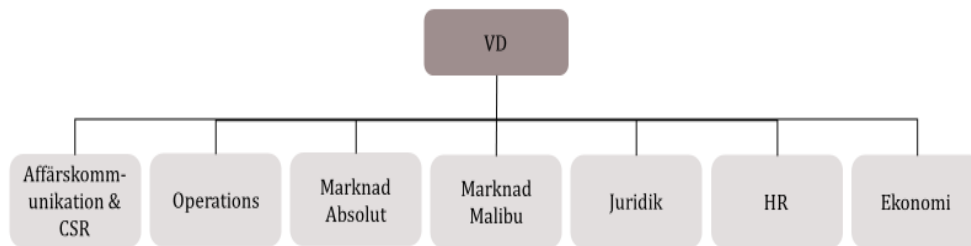
Absolut upplevs inte ha problem vid mätning av dessa eller med tillhörande systemstöd, vilket bidrar till förenklad styrning då relevant information kan samlas in. Huruvida nyckeltalen är nedbrutna på individnivå och vem som är rapporteringsansvarig saknas information för.

Vidare är hållbarhet inkluderat i Absolut's övergripande strategi, vilket kan medföra en tydligare sammankoppling mellan hållbarhetsarbete och övriga aktiviteter. Detta gynnar i sin tur integrering av hållbara aktiviteter i det dagliga arbetet. Absolut är dessutom transparenta i sin hållbarhetsrapportering och presenterar såväl positiva som negativa resultat. Detta gör att redovisningen bättre fungerar som incitament till vidare hållbarhetsarbete, snarare än att endast agera som ett kommunikationsverktyg.

### 5.1.2 Organisation

Absolut har en funktionsorienterad organisationsstruktur där medarbetare och arbetsuppgifter organiseras utifrån företagets sju funktioner, se Figur 5.1. En funktionsorganisation är lämplig för små och nystartade företag, alternativt större företag med ett icke-diversifierat erbjudande. Vad gäller Absolut kan denna organisationsstruktur anses lämplig då företaget är stort och etablerat, men likväl innehar en smal produktportfölj.





Figur 5.1: Visualisering av Absolut's funktionsorienterade organisationsstruktur.

Fördelen med denna form av organisering är ledningens direkta inflytande över nyckelaktiviteter, vilket centraliserar den operativa kontrollen. Vidare tenderar funktionsorganisationen föra med sig en tydlig definition av ansvarsroller samt bidra till kunskapsspridning inom de olika funktionerna. Däremot riskerar kunskap och information att isoleras inom respektive funktion, istället för att spridas enhetligt över organisationen. Ytterligare tenderar fokus och målsättningar vara alltför funktionsspecifika, vilket kan bidra till att den strategiska helhetsbilden förbises. Dessa nackdelar med strukturen anses emellertid motverkas till viss del till följd av Absolut's tvärfunktionella expertgrupper vilka möjliggör samarbeten över funktionsgränserna.

I Absolut's ledningsgrupp finns CSR- och kommunikationschef representerad som en av åtta roller. Denne säkerställer att frågor och beslut gällande den sociala pelaren av hållbar utveckling lyfts fram och prioriteras. Hållbarhetschefen däremot, vilken ansvarar för den miljömässiga pelaren, innehar ej en post i företagets ledningsgrupp. Denne är emellertid en del av ledningsgruppen för operations, vilket är den funktion där det miljömässiga hållbarhetsarbetet placerats. Faktumet att endast en del (den sociala aspekten) av Absolut's hållbarhetsarbete finns representerad i ledningsgruppen sänder ut signaler till anställda såväl som externa intressenter. Exempelvis kan denna organisering signalera att Absolut högre prioriterar den sociala aspekten av hållbarhet. Detta på bekostnad av den miljömässiga aspekten, vilken ej finns representerad i företagsledningen. Sannolikt kan denna uppbyggnad hänföras till företagets kärnverksamhet, produktion och försäljning av alkoholhaltig dryck, vilket kan medföra att Absolut under en längre tid behövt arbeta aktivt med sociala frågor rörande samhällsansvar.

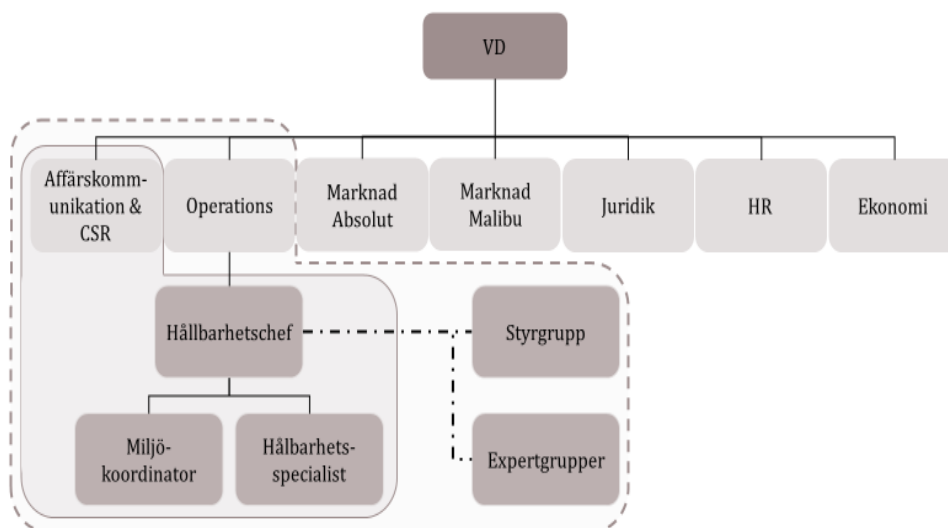
Hållbarhetsfunktionen på Absolut består utav flertalet roller och konstellationer. Kärnan av företagets hållbarhetsfunktion utgörs av hållbarhetschef samt CSR- och kommunikationschef. I nedstigande led från hållbarhetschefen återfinns en miljökoordinator samt hållbarhetsspecialist, vilka arbetar med Absoluts hållbarhets- och miljörelaterade frågor. Som en förlängning och indirekt del av hållbarhetsfunktionen existerar även en styrgrupp samt tvärfunktionella expertgrupper. Styrgruppen är direkt underordnad ledningsgruppen och det är inom denna grupp samt på ledningsgruppsnivå som strategiska målsättningar upprättas och större beslut fattas inom ramen för företagets hållbarhetsarbete. Expertgrupperna består av medarbetare från diverse funktioner på Absolut och ska fungera som expertstöd inom varierade, för hållbarhetsarbetet viktiga, områden. Dessa expertgrupper kan antas fungera som det som i teorin benämns som hållbarhetsombud.

Vad gäller ansvar och befogenheter finns en risk att Absoluts hållbarhetschef ej besitter tillräckliga befogenheter motsvarande dennes ansvar. Detta då hållbarhetschefen besitter det yttersta ansvaret för företagets miljörelaterade hållbarhetsarbete, men likväl inte är en del av Absoluts ledningsgrupp. I och med detta riskerar möjligheterna till större förändringar och beslut att reduceras. Däremot återfinns hållbarhetschefen i den styrgrupp vilken, utöver ledningsgruppen, lyfter och behandlar hållbarhetsfrågor samt fattar strategiskt viktiga beslut inom området. Detta kan anses minska risken för otillräckliga befogenheter gällande företagets hållbarhetschef. Ytterligare anses tillräckliga befogenheter motsvarande ansvar existera på företagets övriga nivåer med avseende på hållbarhetsarbetet. Exempelvis utförs större delar av det operativa hållbarhetsarbetet i linjeorganisationen där medarbetare även har befogenhet att fatta mindre beslut.

Absoluts hållbarhetsfunktion kan anses vara delvis centraliserad, delvis decentraliserad. Företagets hållbarhetsarbete koordineras centralt på de högre nivåerna, inom lednings- och styrgrupp. Generellt medför detta en hög grad av kompetens och samordning. Emellertid tenderar en centralt styrd hållbarhetsfunktion att misslyckas med att i praktiken integrera hållbarhetsarbete i den operativa verksamheten. Däremot existerar det roller

med ansvar och befogenheter på företagets olika nivåer, inklusive den operativa, vilket indikerar en delvis decentralisering av hållbarhetsfunktionen. Detta kan sannolikt underlätta integrering och kunskapspridning, vilket medför att hållbarhetsarbetet kan bedrivas på företagets samtliga nivåer.

Vidare kan Absolut's hållbarhetsfunktion anses vara organiserad enligt den integrerade strukturen, se Figur 5.2. Precis som vid den integrerade strukturen är det CSR- och kommunikationschef tillsammans med hållbarhetschefen och dennes underordnade som bär det yttersta ansvaret för Absolut's hållbarhetsarbete och de resultat som uppnås. Samtidigt delegeras delar av arbetet ut till de olika affärsenheterna inom linjeorganisationen och till Absolut's expertgrupper inom hållbarhetsområdet. Dessa arbetar aktivt med hållbarhetsrelaterade uppgifter, vilka anpassats efter område och expertis.



Figur 5.2: Visualisering av Absolut's hållbarhetsfunktion. Heldragen linje indikerar direkta rapporteringsförbindelser. Streckad linje indikerar sammanlänkning, men utan direkta rapporteringsförbindelser. Helderaget inringat område visar företagets hållbarhetsfunktion. Streckat inringat område visar företagets förlängda och indirekta del av hållbarhetsfunktionen.

Då denna struktur stöttar hållbara aktiviteter på affärsenhetsnivå tenderar den att öka engagemang bland anställda, vilket i sin tur gynnar integrering av hållbarhetsarbetet genom hela organisationen. Med hjälp av den centralt

styrande kärnan av hållbarhetsfunktionen, vilken upprättar en organisationsgemensam planering, målsättning och uppföljning, säkerställs även att Absolut som helhet kan arbeta fokuserat mot ett gemensamt mål. Den integrerade strukturen med dessa centralt styrda målsättningar kan däremot ofta vara mindre lyhörda för affärsenhets- eller funktionsspecifika behov. Denna nackdel kan sannolikt mitigeras till viss del genom företagets tvärfunktionella expertgrupper.

### 5.1.3 Kultur

#### Ledarskap och kommunikation

Ett engagerande ledarskap har en viktig funktion i att definiera och sprida ett företags kultur. Absolut har en CSR- och kommunikationschef representerad i företagets ledningsgrupp samt en hållbarhetschef i ledningsgruppen för operations. Respektive rolls representation medför att anställda på Absolut sannolikt uppfattar att företaget prioriterar och är engagerade i hållbarhetsfrågor. Det kan i sin tur bidra till ökat hållbarhetsfokus inom företagskulturen.

Enhetlig och tydlig intern kommunikation om ett företags hållbarhetsarbete är en viktig förutsättning för att motivera anställda och skapa engagemang för att förbättra utförandet av hållbarhetsarbetet. Exempel på åtgärder Absolut utför för att bättre kommunicera med medarbetare är att sammankalla samtliga anställda till månatliga möten. Under dessa tillfällen har hållbarhet och företagets syn på ämnet diskuterats, vilket bidragit till att medarbetare givits möjlighet att diskutera ämnet och ta del av likvärdig information. Dessutom utbildas anställda tidigt i sin anställning om existerande policys och riktlinjer inom området. På så vis sprids information enhetligt till samtliga delar av organisationen, vilket medför att risken för förvirring och misskommunikation hämmas.

#### Organisering och struktur

Absolut är organiserade enligt en funktionsorienterad struktur, vilken anses stödja önskad företagskultur. Detta då hållbarhetsroller är utspridda internt inom strukturen, vilket möjliggör en ökad närvaro av hållbarhet inom organisationen. Exempelvis utgörs Absolut's expertgrupper av anställda från

olika delar av företaget. Dessa grupper samordnar aktiviteter avseende hållbarhet och bidrar till ökat engagemang bland anställda. Spridningen av roller inom organisationen medför att den siloeffekt (att enbart arbeta med funktions specifika arbetsuppgifter) som kan uppstå i en funktionsorganisation hämmas. Detta då respektive roll med hållbarhetsansvar är närvarande inom flera delar av organisationen, vilket bidrar till att hållbarhet enklare genomsyrar hela verksamheten och inte enbart begränsas till en specifik funktion.

#### Konkretisering av värderingar

Det fundamentala underliggande antagandet i Absolut's företagskultur anses vara det företaget själva nämner som "One source, one community".

Budskapet syftar till verksamhetens lokala närvaro och påverkan, vilken kan förknippas med samtliga pelare av hållbarhet. Fundamentet kopplas till den ekonomiska pelaren av hållbarhet genom sysselsättning och stimulering av den lokala ekonomin. Den sociala pelaren inkluderas genom att Absolut investerar i lokala partnerskap och samarbeten för att utveckla det lokala samhället. Den miljömässiga pelaren sammankopplas med fundamentet i företagskulturen eftersom företaget värnar om den jord och råvara som de förbrukar vid produktion av sin produkt.

Med avseende på Absolut's gemensamma värderingar och övertygelser har företaget formulerat de tre värdeorden *Together*, *Audacious* och *Committed*. I relation till hållbarhet anses inte en tydlig koppling mellan värdeorden och hållbarhet existera. Det medför att närvaron av hållbarhet i företagskulturen kan ifrågasättas då det inte avspeglas i de gemensamma värderingarna. Emellertid kan värdeordet *committed* delvis hänföras till hållbarhet då det syftar till att Absolut's medarbetare är hängivna varumärket och dess verksamhet. Värdeordet *committed* kan på så vis härledas till att företaget är engagerade i viktiga frågor, däribland hållbarhet. Samtliga värdeord kräver emellertid en tydligare sammanlänkning till hållbarhet för att avspegla företaget's engagemang avseende hållbarhet. Det kan sannolikt bidra till att medarbetare engageras ytterligare i hållbarhetsfrågor om värdeorden är tydligt förknippade med ämnet.

I syfte att konkretisera Absolut's hållbarhetsambitioner har Absolut tillgång till policys och standarder formulerade på koncernnivå som är direkt relaterade till hållbarhetsfrågor. Dessa möjliggör styrning av Absolut's verksamhet. Dessutom är dessa policys och standarder tillgängliga internt och externt för att öka transparens gentemot övriga intressenter. Huruvida övriga interna styrdokument är utformade med Absolut's hållbarhetsambitioner i åtanke har inte framkommit. Genom att inkorporera hållbarhetsvärderingar i interna styrdokument av övriga aktiviteter (ej direkt relaterade till hållbarhet) skapas tydliga direktiv och incitament för medarbetare att enklare inkorporera hållbarhet i dagliga arbetsuppgifter.

#### Prestation och utveckling

Att mäta nyckeltal och införa belöningsystem avseende hållbarhet som reflekterar företagets syfte och värderingar kan bidra till att företag bättre kan motivera anställda att fortsätta uppfylla företagets mål. Absolut mäter nyckeltal för att kartlägga företagets utveckling relaterat till hållbarhet. Dessutom har företaget formulerat mer ambitiösa mål än de på koncernnivå, vilket kan medföra att medarbetare på Absolut motiveras och är stolta över vad deras arbetsgivare genomför avseende hållbarhet. För att ytterligare motivera anställda till att prestera beträffande hållbarhetsarbete kan belöning för goda hållbarhetsresultat införas. Huruvida ett sådant belöningsystem finns på plats har inte framkommit.

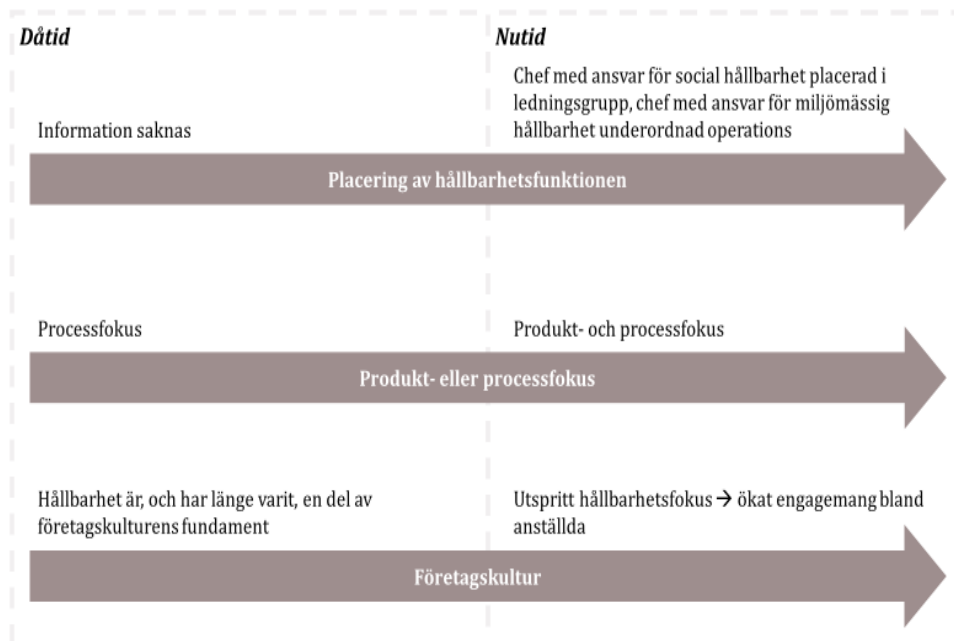
#### 5.1.4 Integrativ analys

Följande avsnitt ämnar sammanfatta utvecklingen av hållbarhetsfunktionen givet dess placering, samt vad denna förändring sannolikt medför strategiskt och kulturellt. I Figur 5.3 presenteras en visualisering av Absolut's hållbarhetsfunktion där företagets hållbarhetsarbete historiskt jämförs med nuvarande placering av hållbarhetsfunktionen. Information avseende tidigare strukturering och placering av Absolut's hållbarhetsfunktion har ej framkommit, vilket medför att analys beträffande dess placering ej kan genomföras.

Historiskt sett framkommer det att Absolut fokuserat på processrelaterat förändringsarbete avseende hållbarhet och arbetat för att skapa ett cirkulärt flöde relaterat till företagets egen verksamhet. Detta kan sannolikt härledas

till Absolut's lokala närvaro och att företaget värnar om den närliggande miljön för att inte påverka denna negativt till följd av företagets processer. Företagskulturen samt medarbetares hängivenhet till varumärket har på samma vis präglats av Absolut's lokala närvaro, vilket bidragit till att hållbarhet upplevs naturligt utgöra företagets fundament.

I dagsläget är Absolut's hållbarhetsarbete uppdelat utifrån den miljömässiga och den sociala pelaren av hållbar utveckling. Företagets CSR- och kommunikationschef med socialt ansvar representeras i ledningsgruppen och utgör således en separat funktion. Absolut's hållbarhetschef med ansvar för miljö är däremot underordnad operations-funktionen. Detta kan sannolikt hänföras till företagets historiska processfokus. Emellertid har ett mer utpräglat produktorienterat arbete införts till följd av påtryckningar från externa intressenter, vilket synliggörs i den nuvarande struktureringen av företaget. Exempelvis återfinns ansvarsroller inom produktutveckling och kvalitet inom operations-funktionen samt i nedstigande led från hållbarhetschefen, vilket kan påvisa ett produktfokus. Processrelaterat arbete är fortsatt inkluderat i företagets hållbarhetsarbete. Att Absolut har ett välorganiserat och utspritt hållbarhetsarbete samt en historisk lokal närvaro bidrar till och möjliggör ett ökat engagemang bland anställda med avseende på hållbarhetsfrågor. Ytterligare bidragande faktorer till ökad närvaro av hållbarhet inom företagskulturen är de månatliga möten och utbildningar som Absolut tillgodoser samtliga anställda med, där diverse hållbarhetsfrågor lyfts fram.



Figur 5.3: Visualisering över Absolut's hållbarhetsfunktion samt hur denna samspelar med produkt- och processfokus samt företagskultur. Respektive streckad ruta representerar olika tidsperioder. Den vänstra rutan avser att förklara historisk placering och den högra rutan avser att förklara nuvarande placering.

## 5.2 Guldfågeln AB

Följande avsnitt ämnar beskriva, förklara och analysera Guldfågeln och Blentagruppens hållbarhetsarbete och redovisning, organisation, samt kultur. Avslutningsvis undersöks samspellet mellan de tre områdena.

### 5.2.1 Hållbarhetsarbete och redovisning

Hållbar utvecklings grundpelare

Guldfågeln's nuvarande fokusområden för hållbarhetsarbetet lägger huvudsakligen tyngd i de miljömässiga och sociala grundpelarna av hållbar utveckling. Fokusområdet miljö och klimat är direkt hänförligt till miljöaspekten, som till viss del även påverkar den ekonomiska aspekten. Exempelvis arbetar Guldfågeln under detta fokusområde med att minska vatten- och energiförbrukning, vilket dels bidrar till minskad resursanvändning till förmån för miljön, dels reducering av kostnader.



Guldfågelnns övriga två fokusområden - socialt ansvarstagande med avseende på hållbar konsumtion och produktion, djuromsorg samt kvalitet och livsmedelssäkerhet, samt god och säker arbetsmiljö - anses lägga tyngd vid den sociala aspekten av hållbar utveckling. Det förstnämnda området kretsar kring ett socialt ansvarstagande gentemot Guldfågelnns konsumenter, där företaget ämnar säkerställa att verksamheten bidrar till en god folkhälsa genom att exempelvis minimera risker i tillverkningsprocessen. Även fokusområdet god och säker arbetsmiljö är direkt hänförligt till social hållbarhet då detta område kretsar kring att skapa en hållbar miljö för företagets anställda.

#### Hållbarhetsredovisning

Guldfågelnns uppfyller, om än något vagt, innehållskraven för hållbarhetsredovisningen enligt ÅRL, se Tabell 5.2. Företagets identifierade väsentliga risker går att urskilja till viss del i hållbarhetsrapporten, däremot presenteras dessa inte explicit. Detsamma gäller även resultat av Guldfågelnns policys samt åtgärder för riskhantering då det är svårt att vilka riskåtgärder företaget har tagit vid relaterat målformuleringar och identifierade risker. Emellertid presenteras resultatindikatorer tydligare där företaget med avseende på flertalet resultatindikatorer presenterar utvecklingen av prestationer över tid. (Guldfågeln AB, 2022)

Tabell 5.2: Presentation av Guldfågeln's uppfyllnad av lagstadgade innehållskrav enligt ÅRL för hållbarhetsredovisning. Hur väl kraven är uppfyllda i hållbarhetsrapporten graderas enligt 'närvarande', 'delvis närvarande' eller 'icke närvarande' vilket signalerar hur tydligt framförda respektive krav är i rapporten. (Guldfågeln AB, 2022)

Innehållskrav	Ej närvarande	Delvis närvarande	Närvarande
företagets affärsmodell			✓
den policy som företaget tillämpar i frågorna, inklusive de granskningsförfaranden som har genomförts,			✓
resultatet av policyn,		✓	
de väsentliga risker som rör frågorna och är kopplade till företagets verksamhet inklusive, när det är relevant, företagets affärsförbindelser, produkter eller tjänster som sannolikt får negativa konsekvenser,		✓	
hur företaget hanterar riskerna, och		✓	
centrala resultatindikatorer som är relevanta för verksamheten.			✓

Vad gäller lagstiftningens fem områden anser Guldfågeln att miljö, sociala förhållanden samt personal är av störst vikt i det dagliga arbetet. Företaget motiverar att mer fokus riktas mot dessa tre områden, då korruption och misskötsel av mänskliga rättigheter inte är vanligt förekommande i Sverige. I Guldfågeln's hållbarhetsrapport avhandlas emellertid respekt för mänskliga rättigheter och motverkande av korruption utförligt, där företaget bland annat lyfter dess uppförandekod vilken ska agera rättesnöre inom dessa områden. Vidare behandlas även övriga tre områden utförligt i Guldfågeln's hållbarhetsrapport.

Guldfågeln anser att hållbarhetsredovisningen fyller funktionen av en årsberättelse för att följa upp företagets resultat inom hållbarhet över tid. Vidare anser företaget även att rapporten är av intresse för Guldfågeln's intressenter för att erhålla information om det arbete som bedrivs. Hållbarhetsredovisningen upplevs vara informativ och det framgår tydligt från rapportens struktur att Guldfågeln följer lagstiftningen vid upprättandet av denna. Däremot anses rapporten inte uppfylla företagets önskade syfte om att informera intressenter, då rapporten inte upplevs vara kommunikativ i dess grafiska utformning och disposition.

## Genomförda åtgärder med avseende på hållbarhetsredovisning

I hållbarhetsredovisningen presenterar Guldfågeln i viss mån nyckeltal och indikatorer, vilket ökar rapportens relevans. Däremot är dessa kvantifierade nyckeltal och indikatorer ottydligt presenterade, vilket gör att dessa inte framkommer omedelbart vid läsning. Vidare saknas kvantifiering alltigenom för somliga av företagets målformuleringar. Huruvida Guldfågeln målformuleringar är nedbrutna på avdelnings-, aktivitets- och individnivå är ingenting som framgår. Med hjälp av en nedbrytning av företagets mål, kan även rapporteringen bli tydligare och öka i relevans. Blentagruppen är emellertid för närvarande i processen att ansluta till SBTi, vilket sannolikt bidrar till tydligare definiering av nyckeltal samt nedbrytning av dessa på detaljnivå. Detta kan bidra till förenklad styrning och identifiering av skillnad i prestation mellan koncernens dotterbolag och avdelningar.

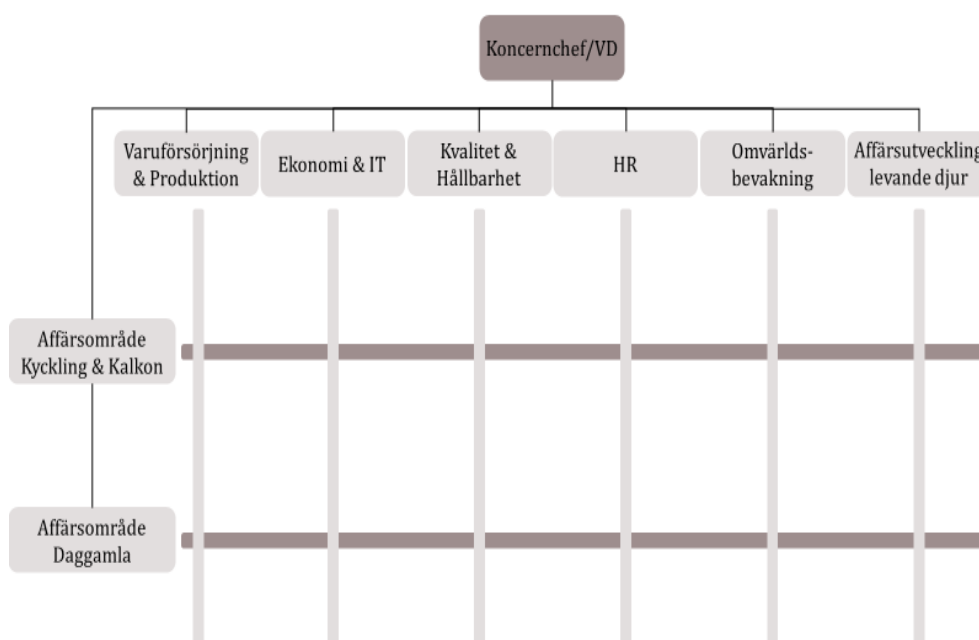
För att tydligare sammankoppla hållbarhetsarbetet med övriga aktiviteter har Blentagruppen inkorporerat hållbarhet i koncernens strategihus. Hållbarhetsarbetet är en del av strategihusets grund, dessutom är en av strategihusets fyra pelare relaterat till hållbarhet och lyder "fokusera på hållbarhet i hela värdekedjan". Förhoppningen med denna typ av åtgärd är att hållbarhetsredovisningens roll och syfte bättre kan kommuniceras ut till hela organisationen samt att rapporten ska fungera som incitament till vidare hållbarhetsarbete. Vidare kan motivation hos anställda till fortsatt hållbarhetsarbetet stärkas ytterligare av att Guldfågeln hållbarhetsredovisning konstruktivt lyfter positiva som negativa resultat.

För att skapa en kontinuitet och väsentlighet i hållbarhetsredovisningen och således kunna identifiera för företaget viktiga funktioner i relation till hållbarhetsarbetet, är en fastställd utformning av arbetet med hållbarhetsredovisning av stor vikt. Då Guldfågeln hållbarhetsarbete huvudsakligen drivs på koncernnivå kan det bli problematiskt att urskilja Guldfågeln i detta arbete. Däremot är Guldfågeln det enda företaget inom Blentagruppen som är ålagda att upprätta en hållbarhetsrapport. Av denna anledning föreligger en risk att Guldfågeln hållbarhetsredovisning hamnar i skymundan till fördel för det koncernövergripande hållbarhetsarbetet. Det kan således vara ottydligt vem som bör göra vad kring

hållbarhetsredovisningen och arbetet med den kan snabbt bli ett “måste” i stället för ett användbart verktyg.

## 5.2.2 Organisation

Blentagruppen, som Guldfågeln är en del av, är organiserad enligt en matrisorganisation som kombinerar organisationsdimensionerna affärsområde (daggamla samt kyckling och kalkon) och funktion, se Figur 5.4. Strukturen anses vara relevant för koncernen, då den är reaktiv och flexibel, vilket är fördelaktigt för koncernens kommande implementering av hållbarhetsprogrammet Guldgården. Dock bör koncernen vara vaksam på att tydligt definiera rapporteringsled och hur resurser ska fördelas mellan dimensionerna för att undvika konflikter som kan hämma struktureringens fördelar.



Figur 5.4: Visualisering av Blentagruppens matrisorganisation med dimensionerna affärsområde och funktion.

På koncernnivå finns en kvalitet- och hållbarhetschef som är representerad i ledningsgruppen. Vidare finns även en kvalitet- och hållbarhetschef respektive kvalitet- och miljöchef representerad i respektive ledningsgrupp

för Blentagruppens två affärsområden. Dessa två roller rapporterar dels till koncernens kvalitet- och hållbarhetschef, dels till respektive affärsområdeschef. Att rollerna är representerade inom respektive ledningsgrupp indikerar koncernens prioritet av hållbarhetsfrågor. Därutöver har ytterligare en ansvarsroll nyligen tillsatts vars fokus är enbart på hållbarhet. Det medför att det koncerngemensamma hållbarhetsarbete ytterligare ska utvecklas.

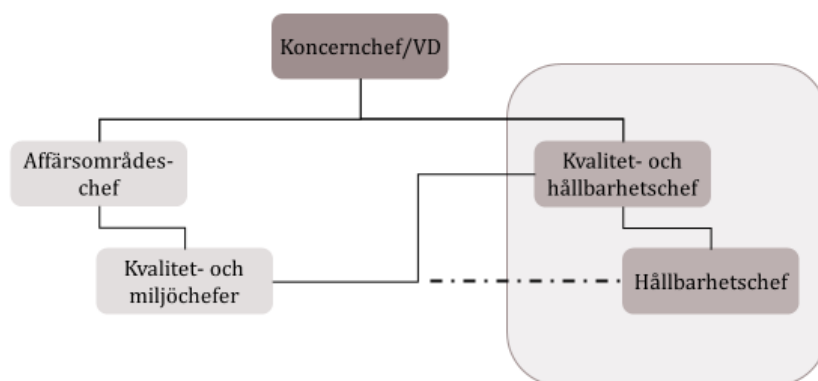
Koncernens kvalitet- och hållbarhetschef samt hållbarhetschef utgör Blentagruppens hållbarhetsfunktion. För närvarande är hållbarhetsfunktionen en stödfunktion till de två affärsområdena inom koncernen. Det är otydligt huruvida nuvarande hållbarhetsfunktion även stöttar de övriga funktionerna inom organisationen. Om så inte är fallet går koncernen miste om att inkorporera hållbarhet i de övriga stödfunktionernas arbete. Detta kan bidra till att funktionerna fortsatt fokuserar på funktions specifika arbetsuppgifter och mål. Framåt sett vid implementation av hållbarhetsprogrammet Guldgården ska fler roller tillsättas denna funktion. Dessa roller bör därför representera olika funktioner för att förebygga denna tendens.

Det är av vikt att ansvarsroller med hållbarhetsansvar har tillräckliga befogenheter. Om så inte är fallet riskerar företaget att reducera möjligheterna till förändring och att fatta viktiga beslut. Inom Blentagruppen lyfts hållbarhetsinitiativ inom koncernledningen och då huvudsakligen från koncernchefen. Å ena sidan kan det innebära att koncernchefen är engagerad i hållbarhetsfrågor och driver arbetet framåt. Å andra sidan kan det eventuellt tyda på att hållbarhets- och kvalitetschefen saknar tillräckliga befogenheter att driva igenom relevanta hållbarhetsengagemang. Därutöver kan det argumenteras för att den ekonomiska drivkraften och lönsamhetsaspekten begränsar initiativ, vilket ytterligare kan begränsa hållbarhets- och kvalitetschefens befogenheter att driva igenom hållbara initiativ.

Guldfågeln hållbarhetsfunktion är obefintlig, men på koncernnivå kan den beskrivas som centraliserad vilket generellt bidrar till samordning av hållbarhetsarbetet och central kompetens. Koncernledningen sätter den

övergripande strategin, vilket är fördelaktigt med avseende på implementation av ett gemensamt hållbarhetsarbete. En nackdel med en centraliserad hållbarhetsfunktion är att expertisen inom området riskerar att isoleras inom hållbarhetsfunktionen på koncernnivå, och att dotterbolagen går miste om att involveras i hållbarhetsarbetet. Emellertid utförs likväl operativt arbete i linje med koncernens hållbarhetsstrategi på respektive dotterbolag, vilket potentiellt kan motverka denna nackdel.

Hållbarhetsfunktionen på Blentagruppen, som Guldfågeln är en del av, kan anses organiseras enligt den integrerade strukturen, se Figur 5.5. Kvalitet- och miljöansvariga finns representerade i respektive dotterbolag, vilka innehar rapporteringsförbindelser dels till respektive affärsområdeschef, dels till kvalitet- och hållbarhetschef på koncernnivå. Blentagruppens hållbarhetsfunktion är ytterst ansvarig för hållbarhetsarbetet, medan en del av arbetet delegeras ut till kvalitet- och miljöchef på respektive dotterbolag.



Figur 5.5: Visualisering av Blentagruppens hållbarhetsfunktion. Heldragen linje indikerar direkta rapporteringsförbindelser. Streckad linje indikerar sammanlänkning, men utan direkta rapporteringsförbindelser. Heldraget inringat område visar företagets hållbarhetsfunktion.

Med denna organisering integreras hållbarhetsarbetet över Blentagruppens dotterbolag, Guldfågeln inkluderat. Den integrerade strukturen tenderar även att bidra till ett fokuserat hållbarhetsarbete mot gemensamma målsättningar. Däremot kan strukturen, vilken är centralt styrd, vara mindre lyhörd för affärsområdes- eller funktionsspecifika behov. Dessutom riskerar ansvarig på respektive dotterbolag sakna tillräckliga befogenheter för att anpassa arbetet efter vederbörlig verksamhet.

### 5.2.3 Kultur

#### Ledarskap och kommunikation

För att definiera och sprida ett företags önskade kultur är ett engagerande ledarskap fördelaktigt. Blentagruppen innehar en hållbarhet- och kvalitetschef med ledningsnärvaro på koncernnivå, samt en nytillsatt hållbarhetschef med enbart fokus på att skapa ett enhetligt och koncernöverskridande hållbarhetsarbete. Det medför att anställda inom koncernen kan uppfatta att hållbarhetsfrågor prioriteras, vilket har sina fördelar för att skapa en framgångsrik företagskultur relaterat till hållbarhet.

Hur informerade och utbildade anställda är avseende hållbarhet kan påverka deras inställning till utfört arbete. Beträffande hur hållbarhet kommuniceras ut inom organisationen belyser Blentagruppen svårigheter i att förmedla ut hur koncernen och dess dotterbolag presterar, vilket kan medföra att anställda inte motiveras till att fortsätta förbättra nuvarande arbete. Detta kan vara en effekt av hur Blentagruppen är organiserad, då en matrisorganisation kan orsaka att informationsspridning försvåras. Framåt sett avser Blentagruppen att sammanlänka hållbarhet i kultur med hållbarhet i processer genom att exempelvis gemensamt kommunicera ut information om hållbarhet och de aktiviteter som genomförs på dotterbolagen, Guldfågeln inkluderat. Detta kan möjliggöra att prestation avseende hållbarhetsarbete mer naturligt förmedlas internt.

#### Organisering och struktur

Organiseringen av ett företag bör ha dess kultur och syfte i åtanke för att inspirera anställda till att stärka den önskade identiteten. Blentagruppens hållbarhetsfunktion är en stödfunktion till de två affärsområdena kyckling och kalkon samt daggamla. En nackdel med denna strukturering är att hållbarhetsfunktionen kan uppfattas som att den endast stöttar affärsområdena och inte de övriga stödfunktionerna. Det kan medföra att Guldfågeln och dess funktioner riskerar att arbeta med enskilda arbetsuppgifter utan att inkludera den övergripande helhetsbilden av hållbarhet. Det innebär även att subkulturer med avseende på hållbarhet kan förekomma, vilket är något koncernledningen vill motarbeta.

Matrisorganisationen är emellertid en fördelaktig struktur vid kulturförändringar, då den är flexibel och reaktiv. Därför kan denna strukturering bidra till att subkulturer motarbetas och ökar möjligheten att skapa ett koncerngemensamt hållbarhetsarbete och kultur. Ett steg i rätt riktning för detta är att Blentagruppen ska implementera det koncerngemensamma hållbarhetsprogrammet Guldgården. Detta kan resultera i en utförligare struktur där respektive fokusområde inom hållbarhet innehar definierade roller med tydligt tilldelat ansvarsområde.

#### Konkretisering av värderingar

Det som anses utgöra Guldfågeln's fundamentala underliggande antaganden i företagskulturen är välmående djur, vilket kan förknippas med den sociala grundpelaren av hållbarhet. Utan välmående djur kan företaget inte producera goda produkter, vilket hindrar försäljningen av dessa. På så vis kan den sociala pelaren som utgör grunden av Guldfågeln's företagskultur även hänföras till den ekonomiska grundpelaren av hållbarhet.

Välmående djur är även ett av de fyra kommande koncerngemensamma värdeorden - välmående djur, goda affärer, omtanke och stolthet - som ska kommuniceras ut i takt med implementeringen av Guldgården. Dessa uppfattas vara koncernens förespråkade övertygelser och värderingar, där endast välmående djur direkt kan relateras till hållbarhet med föregående nämnda argument. De övriga tre kräver en tydligare koppling och definition till hur de knyter an till hållbarhet, då begreppen i sig inte tydligt framhäver detta.

I syfte att konkretisera Guldfågeln och Blentagruppens värderingar ytterligare har ett koncerngemensamt strategihus upprättats, där hållbarhet dels utgör grunden, dels är en viktig pelare. Detta förmedlar att hållbarhet är ett viktigt fokusområde för hela koncernens arbete och kultur. Ytterligare kan koncerngemensamma värdeord bidra till att dotterbolagen är bättre införstådda med hur deras arbete bidrar till helheten och på så vis skapar en koncerngemensam företagskultur. Dessutom existerar policys och en koncerngemensam uppförandekod som bistår med assistans i det dagliga arbetet. Dessutom nämner företaget själva, att i beslutsfattande situationer



när alternativ vägs emot varandra, avgör värdeorden vilket alternativ som ska tas vidare.

#### Prestation och utveckling

För att öka motivationen bland anställda att arbeta för önskad företagskultur kan mätning av resultat och inrättandet av belöningssystem vara gynnsamt. Guldfågeln mäter nyckeltal relaterade till hållbarhet, och har dessutom nyligen anslutit till SBTi. Det signalerar till anställda och andra intressenter att företaget vill engagera sig ytterligare med avseende på hållbarhet. Huruvida företaget belönar goda prestationer beträffande hållbarhet har ej framkommit då det är information som inte har förmedlats för detta arbete.

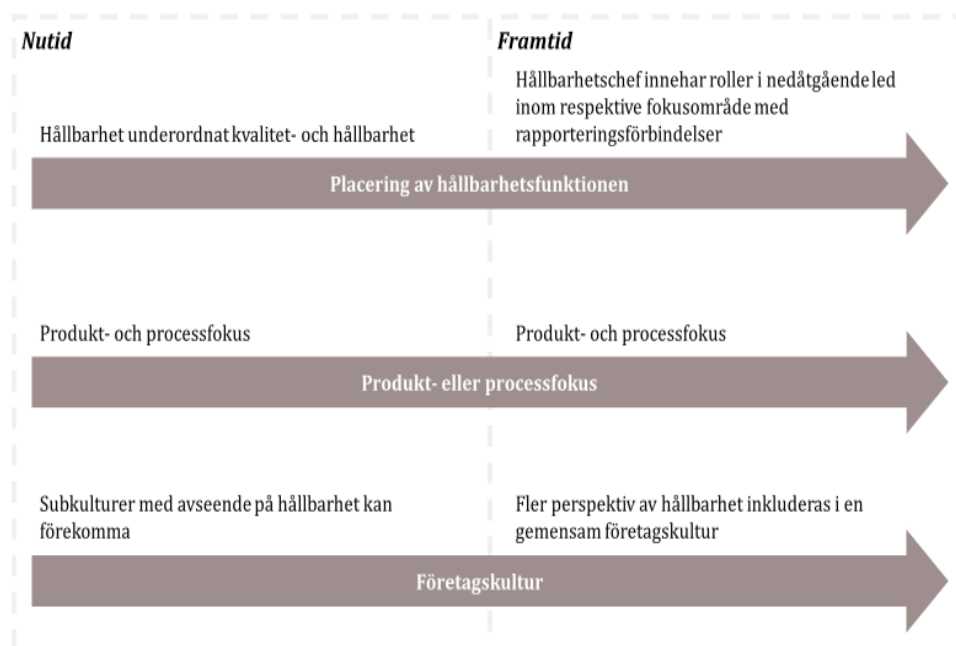
#### 5.2.4 Integrativ analys

Följande avsnitt ämnar sammanfatta utvecklingen av hållbarhetsfunktionen givet dess placering, samt vad denna förändring sannolikt medför strategiskt och kulturellt. I Figur 5.6 presenteras en visualisering av utvecklingen av Blentagruppens, och därmed Guldfågeln, hållbarhetsfunktion där nuvarande placering av hållbarhetsfunktionen jämförs med den förändring koncernen ämnar att utföra i framtiden.

I dagsläget drivs Guldfågeln hållbarhetsarbete på koncernnivå där Blentagruppens hållbarhetschef är underordnad koncernens kvalitets- och hållbarhetschef. Att hållbarhetsfunktionen är sammankopplad med kvalitetsfunktionen kan sannolikt härledas till att Blentagruppen har en förädlingsprocess med ett fåtal delsteg och ett tydligt fokus på råvaran i produkten. Råvarans kvalitet är essentiell för företagets fortsatta verksamhet och hållbarhetsfokuset tenderar således att riktas mot välmående djur. Företaget prioriterar livsmedelssäkerhet, vilket kan förknippas med fokus på både produkt och process. Gällande företagskulturen tenderar subkulturer med avseende på hållbarhet att förekomma till följd av Blentagruppens struktur och diverse dotterbolag.

Framåt sett planerar Blentagruppen att utvidga hållbarhetsfunktionen och tillsätta roller i nedstigande led från hållbarhetschefen. Dessa roller ska ansvara för koncernens fyra fokusområden och rapportera till hållbarhetschefen. Hållbarhetsfunktionen ska fortsatt vara underordnad

Blentagruppens kvalitets- och miljöchef, varför fokus på produkt såväl som processer anses förbli oförändrat. Gällande företagskulturen kan det argumenteras för att denna utveckling kan bidra till att fler perspektiv med avseende på hållbarhet inkluderas. Hållbarhetsarbetet ska struktureras och definieras tydligare, vilket internt kan signalera att koncernen prioriterar hållbarhetsarbetet högre längs med hela värdekedjan. Detta kan ytterligare stärka närvaron av hållbarhet inom den koncerngemensamma företagskulturen.



Figur 5.6: Visualisering över utvecklingen av Blentagruppens hållbarhetsfunktion och hur de två stadierna samspelar med produkt- och processfokus samt företagskultur. Respektive streckad ruta representerar olika tidsperioder. Den vänstra rutan avser att förklara nuvarande placering och den högra rutan avser att förklara framtida förändringar som Blentagruppen, och därmed Guldfågeln, ämnar genomföra.

### 5.3 O. Kavli AB

Följande avsnitt ämnar beskriva, förklara och analysera Kavlis hållbarhetsarbete och redovisning, organisation, samt kultur. Avslutningsvis undersöks samspelet mellan de tre områdena.

### 5.3.1 Hållbarhetsarbete och redovisning

#### Hållbar utvecklings grundpelare

De fyra fokusområdena inom Kavlis hållbarhetsarbete uppfattas ha olika tyngd beträffande de tre grundpelarna av hållbarhet. Den miljömässiga respektive den ekonomiska grundpelaren framhävs tydligt i två av Kavlis fokusområden, sourcing och förpackningar samt produktion och transporter. Målformuleringen inom respektive fokusområde ger dessutom tydlighet om att de två nämnda grundpelarna ofta samverkar. Exempelvis genomför Kavli miljömässiga åtgärder för att spara och återanvända förpackningsmaterial, vilket ger ekonomiska effekter för företaget såsom reducering av kostnader och avfall. Kavli har således ett tydligare fokus på besparing och återanvändning av material än lokal påverkan vad gäller den ekonomiska pelaren. Företagets närvaro i Älvsjö och Eslöv bidrar till ökad sysselsättning i respektive ort. Däremot är den lokala närvaron inte vidare prioriterad ur ett ekonomiskt perspektiv, utan den lokala närvaron och arbetet för en god grannsamverkan kan tydligare kopplas till den sociala pelaren av hållbarhet.

Gällande den sociala grundpelaren ges denne tyngd i Kavlis övriga två fokusområden, människa och samhälle samt säkra och hälsosamma produkter. Människa och samhälle uppfattas ha en tydlig social tyngd då den inriktar sig på att skapa rätt förutsättningar för en trivsamt arbetsplats för företagets anställda. Därtill är Kavlifonden och dess utdelningar exempel på hur företaget bidrar till socialt hållbara engagemang utanför kärnverksamheten, vilka också inkluderas under detta fokusområde. Säkra och hälsosamma produkter uppfattas ha tyngd i den sociala pelaren då näringsrika produkter bidrar till förbättring av folkhälsan.

#### Hållbarhetsredovisning

Kavlis hållbarhetsredovisning uppfyller samtliga innehållskrav enligt ÅRL, se Tabell 5.3. Tidigt i rapporten redogör Kavli kortfattat, i form av en tabell, för väsentliga risker samt vilka policys och riskhanteringsåtgärder som tas vid i situationer kopplat till företagets hållbarhetsarbete. Därtill redovisas relevanta resultatindikatorer avseende företagets målformulering och verksamhet. Dessutom presenteras även historiska siffror för att belysa företagets utveckling i soMLiga sammanhang, exempelvis hur företagets

energiförbrukning har utvecklats på respektive produktionsanläggning. (O. Kavli AB, 2022b)

Tabell 5.3: Presentation av Kavlis uppfyllnad av lagstadgade innehållskrav enligt ÅRL för hållbarhetsredovisning. Hur väl kraven är uppfyllda i hållbarhetsrapporten graderas enligt 'närvarande', 'delvis närvarande' eller 'icke närvarande' vilket signalerar hur tydligt framförda respektive krav är i rapporten. (O. Kavli AB, 2022b)

Innehållskrav	Ej närvarande	Delvis närvarande	Närvarande
företagets affärsmodell			✓
den policy som företaget tillämpar i frågorna, inklusive de granskningsförfaranden som har genomförts,			✓
resultatet av policyn,			✓
de väsentliga risker som rör frågorna och är kopplade till företagets verksamhet inklusive, när det är relevant, företagets affärsförbindelser, produkter eller tjänster som sannolikt får negativa konsekvenser,			✓
hur företaget hanterar riskerna, och			✓
centrala resultatindikatorer som är relevanta för verksamheten.			✓

Utifrån lagstiftningens fem fokusområden belyser Kavli att samtliga områden berörs. Baserat på hållbarhetsrapporten kan läsaren emellertid tyda att arbetet huvudsakligen är inriktat på miljö, sociala förhållanden och personal, medan mindre fokus riktas mot områdena antikorruption och mänskliga rättigheter. Orsaken till att mer utrymme ges till de förstnämnda tre områdena beror sannolikt på det Kavli nämner själva, att som ett nordiskt etablerat företag tas ofta säkerställandet av mänskliga rättigheter och antikorruption för givet, då inskränkning av dessa inte är vanligt förekommande i Norden. Emellertid har företaget policys för att garantera att exempelvis leverantörer och samarbetspartners efterlever Kavlis värderingar avseende mänskliga rättigheter och antikorruption.

Med avseende på rapportens utformning och vilken funktion Kavli anser att hållbarhetsredovisningen fyller, så upplever företaget att det är ett årsvis bokslut av hållbarhetsarbetet samt att den även ska ses som ett kommunikationsverktyg. Rapporten upplevs vara strukturerad,

genomarbetad och informativ, men kan uppfattas som mindre kommunikativ beträffande den stora mängd information som presenteras. Däremot är den information som presenteras relevant och belyser framgångar samt motgångar. Detta ökar transparensen gentemot läsaren och bidrar till att rapportens trovärdighet stärks, vilket kan medföra ökat förtroende bland relevanta intressenter.

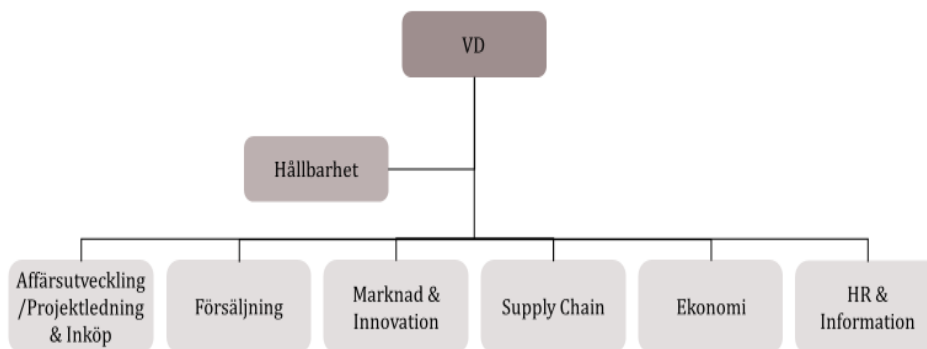
#### Genomförda åtgärder med avseende på hållbarhetsredovisning

För att öka hållbarhetsredovisningens relevans presenterar Kavli relevanta nyckeltal och indikatorer. Kavli är anslutna till SBTi och har genomfört en kartläggning av företagets utsläpp genom hela värdekedjan, vilket bidrar till att företagets siffror är tydligt förknippade med relevant strategi- och målformulering. Dessvärre kräver detta manuellt arbete då företaget saknar relevant systemstöd relaterat till dessa nyckeltal. Det kan försvåra styrning av verksamheten då det manuella arbetet är tidskrävande och på så vis kan hämma den kontinuerliga och konstruktiva hållbarhetsredovisningen. Vidare är det otydligt huruvida formulerade hållbarhetsmål är nedbrutna på funktions-, aktivitets- eller individnivå. Detta kan ytterligare bidra till hinder vad gäller styrning av hållbarhetsarbetet då det, utan denna nedbrytning, är komplext att identifiera skillnader i prestation mellan företagets olika delar. I och med företagets anslutning till SBTi som bidragit till en mer detaljerad kartläggning av Kavlis miljöpåverkan, har emellertid detta arbete sannolikt förbättrats.

Kavli kan anses ha synkroniserat och inkorporerat hållbarhetsredovisningen med övergripande strategi och mål för företaget. Exempel på detta är företagets egna samt det koncerngemensamma strategihuset som Kavli utvecklar, som båda inkluderar hållbarhet som en pelare i företagets övergripande strategi. Att hållbarhet inkluderas i strategihuset kan bidra till att hållbarhet blir en naturlig del av den dagliga verksamheten. Integreringen av hållbarhet samt att företaget presenterar positiva och negativa resultat i hållbarhetsredovisningen, medför att redovisningen kan bidra till incitament att ytterligare inkorporera hållbarhet i det dagliga arbetet.

### 5.3.2 Organisation

Kavli har en funktionsorienterad organisationsstruktur där de respektive funktionerna sammankopplas på ledningsgruppsnivå, se Figur 5.7. Enligt teorin är funktionsorganisationen bäst lämpad för mindre nystartade företag, alternativt större företag med ett smalt och icke-diversifierat erbjudande. Här identifieras således ett gap mellan teori och praktik, då Kavli är ett väletablerat företag med en bred portfölj. Således kan det diskuteras huruvida Kavli nyttjar en för företaget optimal organisationsstruktur då det kan vara svårt att anpassa denna form av organisering till exempelvis ett brett produktsortiment.



Figur 5.7: Visualisering av Kavlis funktionsorienterade organisationsstruktur.

En av funktionsorganisationens fördelar är emellertid att ledningen har ett direkt inflytande över nyckelaktiviteter. Detta är något Kavli sannolikt drar nytta av när det kommer till hållbarhetsarbetet då hållbarhetschefen arbetar på ledningsgruppsnivå, trots att denne ej ingår i ledningsgruppen. Vidare är en vanligt förekommande svårighet vid funktionsorienterad organisering att fokus tenderar vara alltför funktionsspecifikt. Emellertid fungerar just hållbarhetsfunktionen på Kavli som en stödfunktion vilken spänner över samtliga funktioner inom företaget, vilket sannolikt motverkar denna tendens.

Kavlis hållbarhetschef har en stående punkt på ledningsgruppsmöten, vilket indikerar att hållbarhetsfrågor tas hänsyn till vid betydelsefulla beslut. Huruvida hållbarhetsfrågan är representerad i ledningsgrupp eller ej sänder ut signaler till personal och övriga intressenter om dess vikt och prioritet

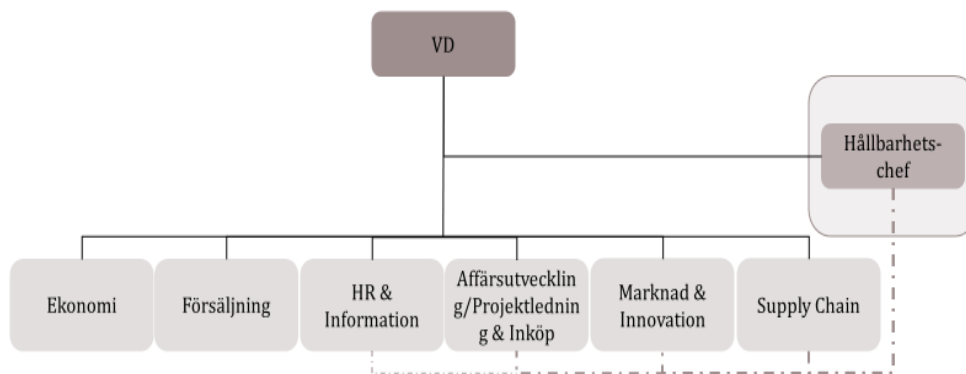
inom företaget. Således kan faktumet att Kavlis hållbarhetschef inte är en egentlig del av företagets eller koncernens ledningsgrupp implicera att hållbarhetsfrågor emellertid inte har lika hög prioritet som övriga frågor som representeras i ledningsgruppen.

Hållbarhetsfunktionen på Kavli består i grunden enbart av hållbarhetschefen, då denne ej har anställda i nedåtgående led i organisationen med rapporteringsförbindelser. Företaget besitter således inte några definierade roller inom hållbarhetsarbetet, förutom en hållbarhetschef. Emellertid genomförs likväl det operativa hållbarhetsarbetet inom Kavlis tre, alternativt fyra om HR inkluderas, genomförande ben där hållbarhetsfrågor är inkorporerade i det dagliga arbetet.

Rörande ansvar och befogenheter finns en risk att hållbarhetschefen, trots dennes ansvar, inte besitter tillräckliga befogenheter. För det första reduceras möjligheten till större förändringar och viktiga beslut som framförs av Kavlis hållbarhetschef då denne inte besitter en ledningspost, men likväl besitter det yttersta ansvaret för hållbarhetsfrågor. För det andra nämner Kavli att företaget är fortsatt drivna av ekonomisk lönsamhet och sin ursprungliga affärsidé, vilket är en begränsande faktor för det hållbarhetsarbete som Kavli bedriver. Däremot beskriver företaget att införandet av en hållbarhetschef öppnat upp för nytänkande.

Kavlis, om än något odefinierade, hållbarhetsfunktion kan anses vara centraliserad, vilket generellt bidrar till samordning av hållbarhetsarbetet och en hög central kompetens inom området. Däremot tenderar hållbarhetsarbetet och kompetensen vid denna uppbyggnad att isoleras till den centrala gruppen, i stället för att integreras i övriga delar av organisationen.

Kavlis hållbarhetsfunktion anses motsvara den fristående strukturen, se Figur 5.8. Detta motiveras av den centraliserade funktionen bestående av en hållbarhetschef, vilken arbetar med tillfälliga team och växlar mellan dessa beroende på aktuellt fokus. Dessa tillfälliga team organiseras utifrån specifika hållbarhetsinitiativ och utgörs av anställda inom diverse aktuella funktioner på företaget.



Figur 5.8: Visualisering av Kavlis hållbarhetsfunktion. Heldragen linje indikerar direkta rapporteringsförbindelser. Streckad linje indikerar sammanlänkning genom tillfälliga team, men utan direkta rapporteringsförbindelser. Heldraget inringat område visar företagets hållbarhetsfunktion.

Den fristående strukturen är vanlig för företag som nyligen introducerat hållbarhetsarbete internt. Beträffande Kavli gäller detta delvis, då de nyligen anställt en hållbarhetschef. Däremot har företaget under en längre tid arbetat med hållbarhet i viss mån, men då mindre organiserat. Inom den fristående strukturen kan agila team distribueras till diverse affärsenheter för att bistå med expertis i relation till hållbarhetsarbetet. På Kavli sker detta till viss mån, men där består det agila teamet endast av hållbarhetschefen. För att erhålla strukturens fördelar är det viktigt att expertisen etableras långsiktigt inom affärsenheten, istället för att endast tillfälligt nyttjas. En nackdel med denna organisering är emellertid att den tenderar vara mindre lyhörd för Kavlis funktionsspecifika behov och intressen.

### 5.3.3 Kultur

#### Ledarskap och kommunikation

Ett engagerande ledarskap är en viktig faktor för att skapa en framgångsrik företagskultur. Kavli har en hållbarhetschef som beskrivs som en idealist beträffande hållbarhet. Personen vågar ifrågasätta Kavlis fundamentala affärsidé till förmån för hållbara initiativ. Även om somliga idéer inte anses realistiskt genomförbara, bidrar engagemanget och drivet till att företaget tvingas till att tänka nytt och innovera. Att hållbarhetschefen dessutom har en stående mötespunkt vid ledningsgruppens möten kan signalera internt att



hållbarhet är ett viktigt ämne för företaget, vilket kan motivera anställda till att inkorporera hållbarhet i dagliga rutiner.

För att tydligt kommunicera och sprida relevant information och inkludera anställda i diskussioner har Kavli bland annat anordnat workshops och gruppdiskussioner, där hållbarhetsrelaterade ämnen har lyfts i syfte att engagera medarbetare. Därutöver har anställda givits möjlighet att själva sätta ord på företagets värderingar i syfte att öka förståelsen för vad värdeorden innebär. Ytterligare kommunikativa engagemang är att Kavli erbjudit anställda att genomföra personlighetstester med syftet att anställda ska lära känna sig själva bättre. Detta för att ge anställda förutsättningar och förståelse för hur de bäst kommunicerar internt med olika typer av människor.

Trots införandet av åtgärder för att förenkla den interna kommunikationen, kan den uppfattas som otydlig. Detta då företaget noterat komplikationer i att förmedla ut budskapet med vissa hållbarhetsrelaterade mål. Vidare kan företagets organisationsstruktur hämma att enhetlig information sprids inom organisationen, då viss information eventuellt endast sprids inom en särskild funktion, vilket hämmar transparens mellan funktionerna. Dock är hållbarhetsfunktionen en stödfunktion vars arbete är funktionsöverskridande, vilket kan medföra att tidigare nämnda problem kring enhetlig och transparent informationsspridning motarbetas.

#### Organisering och struktur

Huruvida Kavlis organisationsstruktur stödjer eftersträvd företagskultur med avseende på hållbarhet kan diskuteras, då en funktionsorienterad organisationsstruktur kan uppfattas som problematisk. Kavli eftersträvar samverkan och funktionsöverskridande samarbeten med avseende på hållbarhet, vilket strukturen ej anses stödja. Inom en traditionell funktionsorganisation är det vanligt att respektive funktion arbetar självständigt, vilket då motarbetar tvärfunktionella samarbeten. Kavlis nuvarande strukturering kan därav vara missgynnsam för företagets strategi och vision framåt med avseende på hållbarhet, då den inte uppfattas vara utformad utifrån företagets nuvarande förutsättningar och målsättningar. Dock bör det återigen belysas att hållbarhetsarbetet lyfts i ledningsgruppen,

samt att hållbarhetsfunktionen är en stödfunktion som arbetar funktionsöverskridande, vilket återigen tyder på att samverkan och samarbete möjliggörs beträffande hållbarhetsarbetet.

#### Konkretisering av värderingar

Det som utgör Kavlis fundamentala underliggande antaganden i företagskulturen anses vara att skapa vinst till förmån för Kavlifondens initiativ och utdelning. Detta möjliggörs genom att exempelvis minska energiförbrukningen vilket i sin tur bidrar till kostnadsbesparingar som genererar ett överskott. Utifrån detta kan det konstateras att den ekonomiska pelaren av hållbarhet utgör grunden i Kavlis företagskultur som i sin tur är relaterade till de övriga två pelarna, den miljömässiga och den sociala.

Med avseende på företagets förespråkade övertygelser och värderingar, så har Kavlis värdeord olika kopplingar till hållbarhetsbegreppet. Förbättringar och långsiktighet kan direkt hänföras och relateras till hållbarhet, medan ambitioner kan uppfattas som vagt relaterat till hållbarhet baserat på hur företaget själva väljer att beskriva sig som följare, snarare än ledare med avseende på hållbarhetsarbete. Värdeordet samarbete menar Kavli möjliggör hållbarhetsarbete. Dock är det nämnvärt att dess organisering eventuellt hindrar just funktionsöverskridande samarbeten. Trots värdeordens olika relation till hållbarhet är det värt att nämna att hållbarhet är inkluderat i Kavlis strategihus, vilket belyser att aspekterna av hållbarhet är inkluderade i kärnan av företagets verksamhet.

För att lyckas konkretisera Kavlis värderingar i den dagliga verksamheten arbetar företaget aktivt med att implementera ett gemensamt strategi- och kulturarbete som kombinerar de två istället för att enskilt arbeta med respektive. Som tidigare nämnts genomförs detta på en koncernnivå, vilket påvisar hållbarhetsarbetets legitimitet och prioritet internt. Därtill finns policys och riktlinjer på plats för att värdeorden ska inkorporeras i det dagliga arbetet och bistå med vägledning för hållbarhetsarbete.

#### Prestation och utveckling

För att lyckas uppfylla ett företags mål är det av vikt att mäta utveckling och kvalitet samt premiera goda resultat för att på så vis motivera anställda.

Kavli har länge mätt KPI:er relaterat till exempelvis energi- och vattenförbrukning och har nyligen anslutit till SBTi vars legitimitet påvisar att hållbarhet är viktigt för Kavli. Dock saknas ett systemstöd för att tydligt styra och följa upp att hållbarhetsarbetet rör sig i rätt riktning. Dessutom innehar Kavli inget belöningssystem relaterat till positiva hållbarhetsresultat. Detta kan medföra att företaget går miste om anställdas motivation till att ytterligare prestera. Vidare är det komplicerat att gynna välpresterande individer inom hållbarhetsarbetet om dessa mål inte mäts på individnivå. Emellertid premierar Kavli högpresterare generellt, vilket väver in hållbarhetsaspekter och indirekt belönar de som uppfyller goda hållbarhetsresultat.

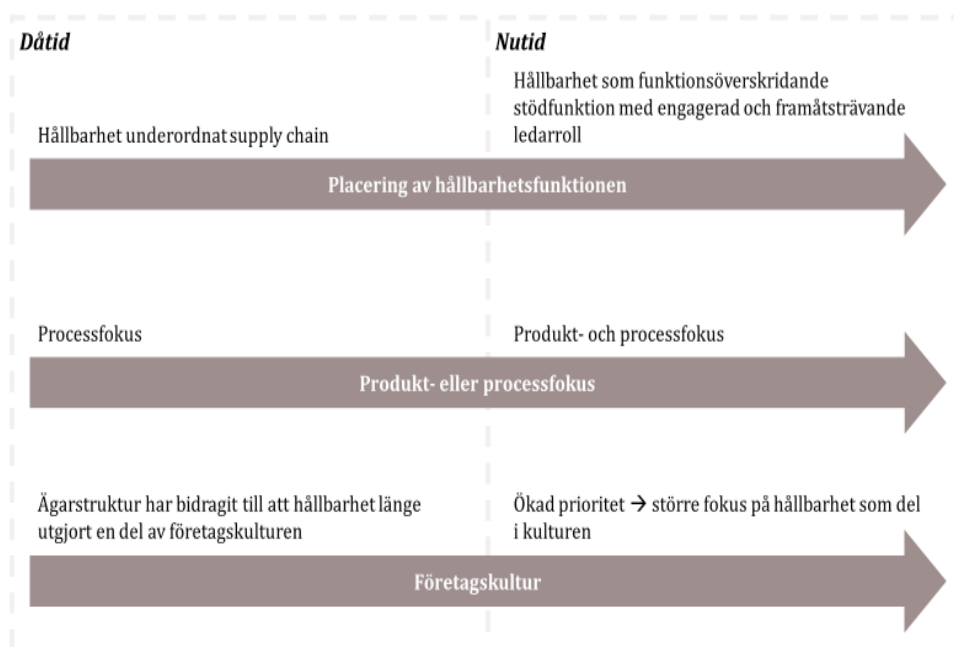
#### 5.3.4 Integrativ analys

Följande avsnitt ämnar sammanfatta utvecklingen av hållbarhetsfunktionen givet dess placering, samt vad denna förändring sannolikt medför strategiskt och kulturellt. I Figur 5.9 presenteras en visualisering av utvecklingen av Kavlis hållbarhetsfunktion där perioden före tillsättning av hållbarhetschef jämförs med nuvarande placering av hållbarhetsfunktionen.

Kavli har tidigare underordnat hållbarhetsarbetet supply chain funktionen. Detta uppfattas falla sig naturligt då supply chain funktionen innefattar produktion, vilken bidrar till stora delar av ett tillverkande företags miljöpåverkan. Med bakgrund i detta har Kavli sedan länge fokuserat på processrelaterat förändringsarbete vilket också gjort att företaget anser sig vara välpresterande inom detta område. Till följd av Kavlis ägarstruktur har företagskulturen länge präglats av att bidra till ett bättre samhälle genom utdelningar från Kavlifonden. Därav kan det upplevas att hållbarhet utgjort fundamentet i Kavlis företagskultur under en längre tid.

Sedan två år tillbaka besitter Kavli emellertid en hållbarhetschef, vilken agerar som stödfunktion till företagets ledningsgrupp och samtliga funktioner. Detta har medfört att fokus för hållbarhetsarbetet skiftat, från att främst fokusera på processrelaterat förändringsarbete inom produktion, till att även inkludera produktrelaterat förändringsarbete inom fler funktioner såsom produktutveckling och inköp. Således inkluderar företaget flera delar av värdekedjan och fokuserar på en större helhetsbild. Hållbarhetschefen har

hållbarhet som enda fokus och prioritet. Denne närvarar på ledningsgruppsmöten, vilket internt såväl som externt signalerar och symboliserar hållbarhetsarbetets strategiska tyngd och prioritet inom organisationen. Hållbarhetschefens tillträde har även inneburit att företaget aktivt arbetat med att påverka företagskulturen. Exempelvis har medarbetare inkluderats genom workshops och grupparbeten vars syfte är att skapa ett hållbarhetsfokus inom organisationen. Denna ökade prioritet av hållbarhet möjliggör för ökat fokus hos anställda att inkorporera fler aspekter av hållbarhet i företagskulturen utöver att förlita sig på ägandestrukturens bidrag.



Figur 5.9: Visualisering över utvecklingen av Kavlis hållbarhetsfunktion och hur de två stadierna samspelar med produkt- och processfokus samt företagskultur. Respektive streckad ruta representerar olika tidsperioder. Den vänstra rutan avser att förklara historisk placering och den högra rutan avser att förklara nuvarande placering.

## 5.4 Kiviks Musteri AB

Följande avsnitt ämnar beskriva, förklara och analysera Kivik Musteris hållbarhetsarbete och redovisning, organisation, samt kultur. Avslutningsvis undersöks samspelet mellan de tre områdena.

## 5.4.1 Hållbarhetsarbete och redovisning

### Hållbar utvecklings grundpelare

Kiviks Musteri summerar sitt hållbarhetsarbete under tre strategiska målområden. Området tryggt och gott anses fokusera främst på den miljömässiga och sociala grundpelaren av hållbar utveckling. Företaget har formulerat mål inom detta område som bland annat innefattar fokus på att Kiviks Musteris odlingar ska vara hållbara samt att verksamheten ska bidra till visionen om “ett levande Österlen”. Denna vision i kombination med företagets andra strategiska målområde, medarbetarengagemang, kan ytterligare hänföras till den sociala grundpelaren, då dessa involverar aktiviteter som ska främja bland annat ett hållbart samhälle och en god arbetsmiljö.

Det tredje strategiska målområdet, lönsam tillväxt, omfattas av den ekonomiska pelaren av hållbar utveckling då den fokuserar på att Kiviks Musteri ska generera kassaflöden som bidrar till att företaget kan utvecklas, investera och växa långsiktigt. Ytterligare kan detta strategiska målområde anses sammanlänkas med de två tidigare nämnda områdena. Detta då medarbetarengagemang samt tryggt och gott bidrar till en lokal närvaro samt resursbesparingar, vilket kan kopplas till en lönsam tillväxt och på så vis den ekonomiska pelaren av hållbar utveckling.

### Hållbarhetsredovisning

I Tabell 5.4 presenteras vilka krav som Kiviks Musteris hållbarhetsredovisning uppfyller avseende ÅRL. I rapporten framkommer det att policys, riktlinjer samt en uppförandekod relaterat till hållbarhetsfrågor existerar. Dessvärre redogörs det inte tydligt för vilka av dessa som används i vilka situationer, samt vad resultatet blir vid användandet av dessa. Kiviks Musteri anses presentera vad företaget gör med avseende på hållbarhetsarbete, men de belyser inte tydligt vilka risker som kan förekomma. Det medför att förebyggande arbete och riskhantering är något vagt eller inte beskrivet alls. Kiviks Musteri presenterar väsentliga resultatindikatorer, dock är somliga av dessa inte tydligt definierade. Exempelvis är vissa indikatorer och målsättningar inte kvantifierade, saknar tidshorisont för måluppfyllelse eller saknar historiskt riktmärke. Det kan

medföra att rapporten misslyckas i att ge läsaren en förståelse för hur Kiviks Musteris hållbarhetsarbete har utvecklats med tiden. (Kiviks Musteri AB, 2022a)

Tabell 5.4: Presentation av Kiviks Musteris uppfyllnad av lagstadgade innehållskrav enligt ÅRL för hållbarhetsredovisning. Hur väl kraven är uppfyllda i hållbarhetsrapporten graderas enligt 'närvarande', 'delvis närvarande' eller 'icke närvarande' vilket signalerar hur tydligt framförda respektive krav är i rapporten. (Kiviks Musteri AB, 2022a)

Innehållskrav	Ej närvarande	Delvis närvarande	Närvarande
företagets affärsmodell			✓
den policy som företaget tillämpar i frågorna, inklusive de granskningsförfaranden som har genomförts,		✓	
resultatet av policyn,		✓	
de väsentliga risker som rör frågorna och är kopplade till företagets verksamhet inklusive, när det är relevant, företagets affärsförbindelser, produkter eller tjänster som sannolikt får negativa konsekvenser,		✓	
hur företaget hanterar riskerna, och		✓	
centrala resultatindikatorer som är relevanta för verksamheten.			✓

Kiviks Musteri anser att samtliga fem områden i lagstiftningen berörs i företagets hållbarhetsarbete. Exempelvis nämner företaget att antikorrup­tion och mänskliga rättigheter utgör grundförutsättningar för att arbete ska kunna utföras. Dock redogörs det inte för i hållbarhetsrapporten vilka förebyggande åtgärder som företaget nyttjar för att motverka korrup­tion. Hur företaget säkerställer mänskliga rättigheter i sitt arbete nämns kortfattat. Därav kan det uppfattas som att hållbarhetsarbetet huvudsakligen centreras kring de övriga tre områden enligt lagstiftningen, det vill säga miljö, sociala förhållanden samt personal. Samtliga tre är genomgående återkommande ämnen i rapporten.

Kiviks Musteri nämner att hållbarhetsrapportens huvudsakliga syfte är att fungera som ett kommunikativt verktyg, vilket även framkommer tydligt vid läsning av rapporten. Företagets miljörapport (som upprättas på krav från Länsstyrelsen enligt Miljöbalken) är emellertid mer utförlig och informativ.

Hållbarhetsrapporten är relativt kortfattad och beskriver företagets övergripande hållbarhetsarbete. Hållbarhetsrapporten uppfyller innehållskraven, men är likväl inte särskilt detaljerad. Rapporten bidrar emellertid till ökad transparens då den framför positiva såväl som negativa resultat relaterat till utfört hållbarhetsarbete, såsom att företaget ej har uppfyllt målet för minskat matsvinn enligt nuvarande tidsplan.

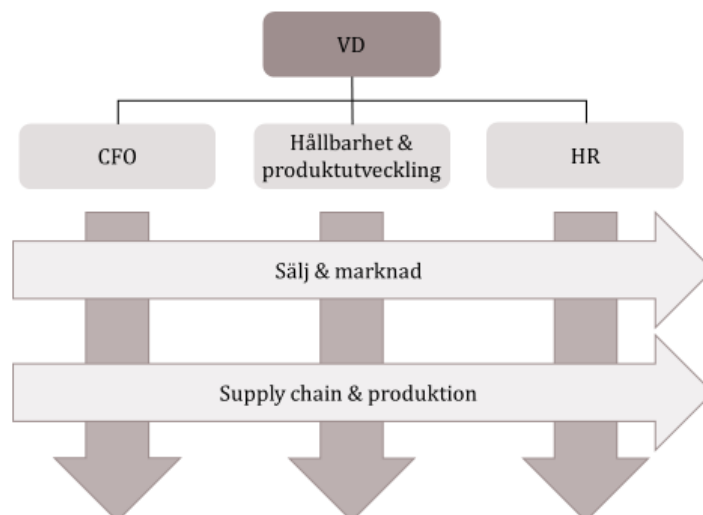
#### Genomförda åtgärder med avseende på hållbarhetsredovisning

Som tidigare nämnt presenterar Kiviks Musteri delvis resultatindikatorer vilket ökar hållbarhetsrapportens relevans. Företaget uppfattas mäta väsentliga nyckeltal för företagets målformulering, såsom energianvändning och matsvinn. Dessutom har företaget nyligen utvecklat ett strukturerat balanced scorecard i syfte att, utöver att presentera lönsamhetsmål, även presentera hållbarhetsrelaterade mål för ledningen. Det är positivt att företaget redogör för hur hållbarhetsarbetet genomförs och att dessa ställs i relation till traditionella lönsamhetsmål. Dessvärre upplever Kiviks Musteri att arbetet är tidskrävande då det utförs manuellt. Det medför att datainsamling samt vem som genomför vad blir otydligt och kan hindra en tydlig presentation av företagets arbete. Hur nedbrutet målen är på avdelnings- och individnivå framkommer inte, dock kan ovannämnda problem vara en effekt av att det inte har brutits ned på en tillräcklig nivå.

Avseende hur välsynkroniserad hållbarhetsstrategin är med övergripande strategi bör det nämnas att det strategiska målområdet tryggt och gott som delvis sammanfattar företagets hållbarhetsarbete är inkluderat i Kiviks Musteris strategiska hus. På så vis kan dess inkludering bidra till att hållbarhet enklare vävs in i den dagliga verksamheten. Därutöver presenterar Kiviks Musteri positiva såväl som negativa resultat i hållbarhetsrapporten, vilket kan ge en konstruktiv lägesbild av företagets strategiska hållbarhetsarbete. Däremot framkommer det inte tydligt vilka konsekvenser de negativa resultaten medför och hur dessa påverkar verksamheten. Det kan medföra att rapporten endast fyller funktionen av ett externt kommunikativt verktyg och nyttjar ej rapportens fördelar av att konstruktivt kommuniceras ut internt och ge incitament för vidare hållbarhetsarbete.

## 5.4.2 Organisation

Kiviks Musteri har en processororienterad organisationsstruktur med huvudprocesserna supply chain och produktion samt sälj och marknad. Till dessa huvudprocesser finns de tre stödfunktionerna hållbarhet och produktutveckling, HR samt ekonomi, se Figur 5.10. Denna form av organisering tenderar vara flexibel och ha ett tydligt kundfokus där företagets samtliga delar bidrar till att skapa värde. Däremot kan Kiviks Musteris horisontella processfokus i kombination med företagets vertikala styrning, som ligger i processorganisationens natur, bidra till ineffektivitet och minskad flexibilitet till följd av otydligt definierade ansvar och befogenheter. Ett exempel på detta kan vara företagets upplevda svårigheter med datainsamling relaterat till hållbarhetsarbetet och definition av vem som bör göra vad inom ramen för detta arbete.



Figur 5.10: Visualisering av Kiviks Musteris processororienterade organisationsstruktur.

Kiviks Musteris hållbarhets- och utvecklingschef är en del av företagets ledningsgrupp. Det är företagets ledningsgrupp som fattar betydelsefulla beslut på strategisk nivå. Denna placering av hållbarhetschefen säkerställer således att hållbarhetsfrågor tas hänsyn till vid dessa beslut. Ytterligare sänder denna placering ut budskap internt såväl som externt om att hållbarhetsfrågan är av vikt och prioriterad på Kiviks Musteri.



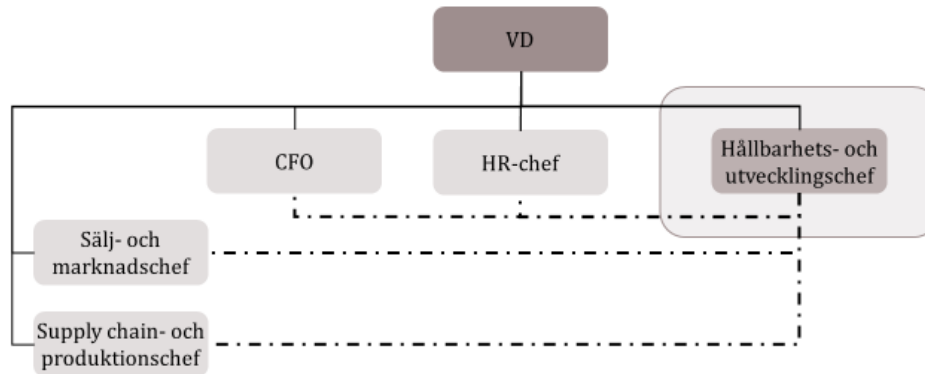
Hållbarhetsfunktionen på Kiviks Musteri består endast av företagets hållbarhets- och utvecklingschef. Denne har anställda i nedåtgående led, men samtliga av dessa har fokus på kvalitet och produktutveckling snarare än hållbarhet. Kiviks Musteri besitter således inte några ytterligare roller med fokus på eller ansvar för hållbarhetsarbetet. Följaktligen arbetar hållbarhets- och utvecklingschef strategiskt såväl som taktiskt och operativt. Denna uppbyggnad av hållbarhetsfunktionen medför att hållbarhetsarbetet blir begränsat till följd av en limiterad mängd tillgängliga resurser. Emellertid arbetar företagets hållbarhets- och utvecklingschef tvärfunktionellt och nyttjar ett nära samarbete med företagets övriga funktioner som på olika sätt bidrar till hållbarhetsarbetet, exempelvis supply chain och underhållschef.

Vad gäller ansvar och befogenheter besitter Kiviks Musteris hållbarhets- och utvecklingschef det yttersta ansvaret för hållbarhetsarbetet. Gällande befogenheter motsvarande detta ansvar kan dessa delvis anses tillräckliga då hållbarhets- och utvecklingschef innehar en ledningspost. Däremot belyser Kiviks Musteri att företagets ekonomiska situation fortsatt är en begränsande faktor, vilket i somliga fall missgynnar hållbara initiativ och begränsar hur omfattande dessa tillåts vara. Denna begränsande faktor anses reducera hållbarhets- och utvecklingschefens befogenheter i viss mån.

Kiviks Musteris hållbarhetsfunktion kan anses vara centraliserad då funktionen endast består av en roll vilken besitter strategiskt, taktiskt och operativt ansvar. En centraliserad hållbarhetsfunktion tenderar medföra en begränsning i form av att kunskap kring hållbarhet och det arbete inom området som företaget bedriver generellt inte sprids till övriga organisationen. På Kiviks Musteri agerar däremot hållbarhetsfunktionen som en stödfunktion för företagets två huvudprocesser, varför denna tendens sannolikt undviks till viss del.

Den något odefinierade och knappa hållbarhetsfunktionen på Kiviks Musteri kan anses likna den integrerade strukturen, se Figur 5.11. Vid denna strukturering integreras hållbarhetsfunktionen med övriga delar av företaget genom rapporteringsförbindelser. Detta stämmer till viss del in på Kiviks Musteris organisering av hållbarhetsfunktionen då företagets hållbarhets-

och utvecklingschef arbetar tvärfunktionellt i nära samarbete med övriga delar av företaget. Emellertid föreligger inte några rapporteringsförbindelser mellan dessa.



Figur 5.11: Visualisering av Kiviks Musteris hållbarhetsfunktion. Heldragen linje indikerar direkta rapporteringsförbindelser. Streckad linje indikerar sammanlänkning, men utan direkta rapporteringsförbindelser. Heldraget inringat område visar företagets hållbarhetsfunktion.

Den integrerade strukturen möjliggör ofta ett ökat engagemang hos anställda då hållbara aktiviteter stöts även på aktivitets- eller processnivå. Detta kan anses stämma till viss del på Kiviks Musteri då hållbarhets- och utvecklingschef arbetar tvärfunktionellt. Däremot riskerar denna möjlighet att minska något då inga tydliga rapporteringsförbindelser eller definierade ansvarsområden existerar. En nackdel med den integrerade strukturen är den centrala styrningen vilken kan medföra att målsättningar och initiativ som antas av företaget inte anpassas efter affärsenhetsspecifika behov. Däremot kan företagets storlek bidra till att denna nackdel mildras, då rapporteringsled mellan chefer och övriga anställda kan uppfattas som kortare.

### 5.4.3 Kultur

#### Ledarskap och kommunikation

I syfte att skapa en framgångsrik företagskultur är ett engagerande ledarskap förmånligt. Kiviks Musteris hållbarhets- och utvecklingschef representeras som en av sex roller i ledningsgruppen. Internt kan det bidra till att hållbarhet uppfattas som ett prioriterat ämne för ledningen och därmed för

hela företaget. Dessutom bjuder ledningsgruppen in till fika med medarbetare där bland annat hållbarhet har diskuterats, vilket bidragit till ytterligare närhet till ämnet och förståelse för dess väsentlighet bland medarbetare.

Vidare är det av vikt att intern kommunikation är tydlig och enhetlig för att skapa bättre inställning bland medarbetare och en förståelse för det arbete som utförs. Kiviks Musteri söker kommunicera ut prioriteten av hållbarhet genom att introducera nya medarbetare för ämnet tidigt i anställningen. Kiviks Musteri påpekar dock att företagets interna kommunikation kan förbättras, exempelvis genom ledar- och medarbetarutbildningar inom hållbarhetsområdet. Det kan bidra till att information inom ämnet sprids enhetligt till samtliga medarbetare genom att tydligt strukturera hur information ska framföras.

#### Organisering och struktur

En organisering som stödjer den önskade företagskulturen kan inspirera medarbetare till att stärka organisationens önskade identitet. Kiviks Musteris hållbarhetsfunktion anses bistå företagets huvudprocesser med stöttning i hållbarhetsarbetet, vilket är positivt. Därutöver är en processororienterad organisationsstruktur reaktiv och flexibel, vilket är till Kiviks Musteris fördel vid exempelvis kulturellt förändringsarbete. Nackdelen med företagets organisering av sitt hållbarhetsarbete är att det upplevs sakna tillräckliga resurser. Det är endast en person som ingår i hållbarhetsfunktionen, vilket medför att arbetet för att hela företagets verksamhet ska genomsyras av hållbarhet begränsas. Genom att tillsätta fler roller inom funktionen tillförs ytterligare resurser för att möjliggöra hållbarhetsarbetet, samt att det i större omfattning signalerar ämnets prioritet internt.

#### Konkretisering av värderingar

Det fundamentala underliggande antagandet i Kiviks Musteris företagskultur anses utgöras av företagets vision, "ett levande Österlen", vilket på ett eller annat sätt innefattar samtliga grundpelare av hållbarhet. Den miljömässiga pelaren är närvarande genom att företaget vill värna om den miljö de är verksamma i. Företagets lokala påverkan samt engagemang i

grannskapet medför att de är engagerade både ekonomiskt och socialt med avseende på hållbarhet i det lokala samhället. Den ekonomiska pelaren framhävs mest, vilket tydliggörs av företagets egen förklaring kring hur deras erbjudanden och tillväxt ska bidra till att flertalet aktörer fortsatt ska kunna verka och bo på Österlen.

Kiviks Musteri har formulerat fyra värdeord - förebild, mod, ansvar och tillsammans - vilka kan betraktas som företagets gemensamma värderingar och övertygelser. Beträffande hållbarhet anses det enbart vara värdeordet ansvar som direkt kan hänföras till hållbar utveckling. Detta då företaget bär ett ansvar att agera enligt formulerade mål och riktlinjer för att värna om den miljö de är verksamma i. Övriga begrepp kräver ytterligare redogörelse för hur hållbarhet involveras i dessa.

För att konkretisera Kiviks Musteris värderingar i det dagliga arbetet har företaget policys och andra riktlinjer på plats för att bistå med vägledning. Företaget nämner att dessa uppdateras kontinuerligt, tillsammans med strategihuset, för att stämma överens med företagets mål och värderingar inom området. Vidare belyser Kiviks Musteri att värdeorden nyttjas i konversationer mellan medarbetare, vilket kan vara en effekt av att företaget anses vara icke-hierarkisk samt har en närhet till värdeorden. Emellertid anser Kiviks Musteri att arbetet för att likrikta anställdas värderingar kan förbättras. Det kan exempelvis genomföras genom att hänvisa anställda till interna styrdokument tydligt utformade och anpassade efter företagets värderingar.

#### Prestation och utveckling

För att motivera medarbetare till att aktivt involveras i företagets utvecklings- och förbättringsarbete mäter Kiviks Musteri vissa nyckeltal relaterade till hållbarhet. Företaget har dessutom utvecklat ett balanced scorecard avseende det interna hållbarhetsarbetet. Huruvida företaget belönar goda prestationer beträffande hållbarhet har ej framkommit då det är information som inte har förmedlats för detta arbete. Dock beskriver Kiviks Musteri att beträffande måluppfyllelse har företaget förståelse för att hårda krav inte alltid nås på decimalen. Företaget missgynnar inte anställda som misslyckas med måluppfyllelse, vilket påvisar drag av medmänsklighet.

Detta kan sannolikt hänföras till att företaget är familjeägt och att det inte drivs av privata finansärer.

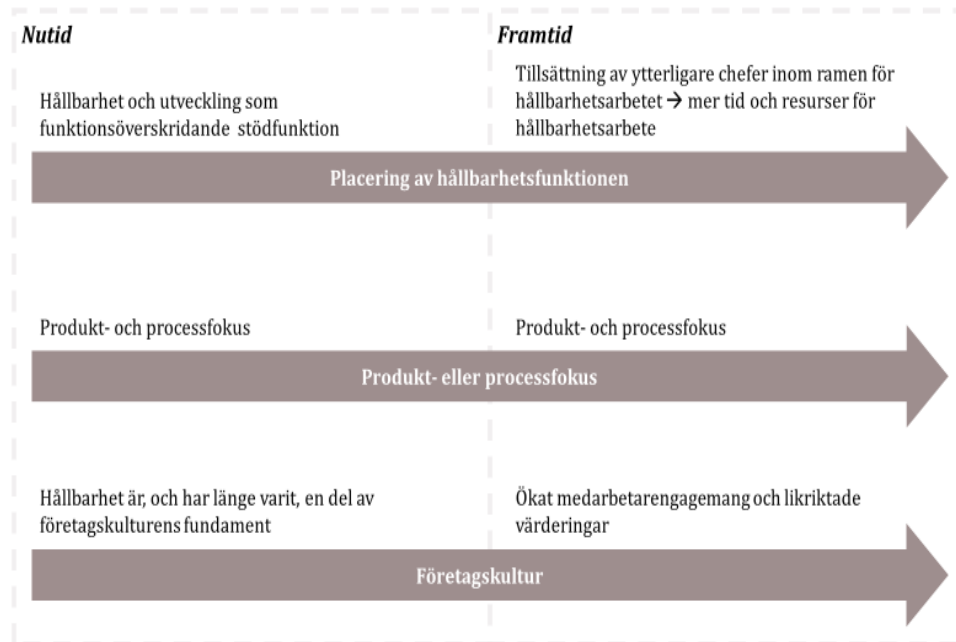
#### 5.4.4 Integrativ analys

Följande avsnitt ämnar sammanfatta utvecklingen av hållbarhetsfunktionen givet dess placering, samt vad denna förändring sannolikt medför strategiskt och kulturellt. I Figur 5.12 presenteras en visualisering av utvecklingen där nuvarande placering av hållbarhetsfunktionen jämförs med den förändring som Kiviks Musteri ämnar utföra i framtiden.

För närvarande utgörs Kiviks Musteris hållbarhetsfunktion av rollen hållbarhets- och utvecklingschef. Således är hållbarhetsfunktionen sammankopplad med produktutveckling och kvalitet. Detta är sannolikt en följd av att företagets erbjudande och produkt centreras kring råvaran där dess kvalitet och ursprung är viktiga aspekter. Kiviks Musteris fruktodlingar är starkt förknippade med företagets historia och hantverk varför de strävar efter att dessa långsiktigt ska bestå. Följaktligen har detta bidragit till att Kiviks Musteri har ett produkt- och processorienterat fokus med avseende på hållbarhet. Kiviks Musteris historia och geografiska läge har bidragit till att hållbarhet länge utgjort ett naturligt fundament i dess företagskultur. Det kan därför upplevas att hållbarhet är naturligt utpräglat inom företaget trots att definierade strukturer inte finns på plats. Dessutom bidrar kommunikativa åtaganden, exempelvis fika med ledningsgruppen, till att strategiska målområden förmedlas och diskuteras internt och på så vis etableras i företagskulturen.

På sikt planerar Kiviks Musteri att tillsätta fler chefsposter inom hållbarhetsområdet för att tilldela mer tid och resurser till hållbarhetsarbetet. Förhoppningen med denna förändring är att förebygga nuvarande problematik med avseende på begränsade resurser inom nuvarande organisering av hållbarhetsarbetet. Det produkt- och processorienterade fokuset kommer sannolikt kvarstå, då grunderbjudandet är oförändrat. Däremot kan en tydligare definierad hållbarhetsfunktion innehållande flertalet roller bidra till ökat medarbetarengagemang och bättre möjlighet till likriktning av Kiviks Musteris värderingar och företagskultur. Detta då en mer utförlig organisering av hållbarhetsfunktionen sannolikt framför

ytterligare signaler kring hållbarhetsfrågors tyngd och prioritet inom företaget.



Figur 5.12: Visualisering över utvecklingen av Kiviks Musteris hållbarhetsfunktion och hur de två stadierna samspelar med produkt- och processfokus samt företagskultur. Respektive streckad ruta representerar olika tidsperioder. Den vänstra rutan avser att förklara nuvarande placering och den högra rutan avser att förklara framtida förändringar som Kiviks Musteri ämnar genomföra.

## 5.5 Komparativ analys

Följande avsnitt ämnar analysera samspelet mellan ett företags hållbarhetsarbete, organisation och företagskultur. Inledningsvis jämförs samtliga fallföretag för att identifiera likheter och skillnader givet nuvarande hållbarhetsarbete. Därefter följer en analys av företagens förändringsarbete avseende hållbarhet indelat efter vilka perspektiv - dåtid till nutid alternativt nutid till framtid - den longitudinella integrativa analysen har genomförts.

### 5.5.1 Nulägesanalys

Detta avsnitt avser att komparativt analysera de fyra fallföretagens hållbarhetsarbete i dagsläget. Samtliga fallföretags nuvarande

hållbarhetsarbete, struktur och företagskultur summeras i Tabell 5.5, vilken baseras på den integrativa analysen från tidigare avsnitt.

Tabell 5.5: Sammanfattning över de fyra fallföretagens nuvarande placering av dess hållbarhetsfunktion och kopplingen till inriktningen av hållbarhetsarbetet samt kulturen.

Företag	Placering av hållbarhetsfunktionen	Produkt- eller processfokus	Kultur
The Absolut Company AB	Chef med ansvar för social hållbarhet placerad i ledningsgrupp, chef med ansvar för miljömässig hållbarhet underordnad operations	Produkt- och processfokus	Utspritt hållbarhetsfokus → ökat engagemang bland anställda
Guldfågeln AB (Blentagruppen AB)	Hållbarhetschef innehar roller i nedåtgående led inom respektive fokusområde med rapporteringsförbindelser	Produkt- och processfokus	Fler perspektiv av hållbarhet inkluderas i en gemensam företagskultur
O. Kavli AB	Hållbarhet som funktionsöverskridande stödfunktion med engagerad och framåtsträvande ledarroll	Produkt- och processfokus	Ökad prioritet → större fokus på hållbarhet som del i kulturen
Kiviks Musteri AB	Tillsättning av ytterligare chefer inom ramen för hållbarhetsarbetet → mer tid och resurser för hållbarhetsarbete	Produkt- och processfokus	Ökat medarbetarengagemang och likriktade värderingar

Vid jämförelse av samtliga fallföretag kan det konstateras att inget av företagen har en tydligt definierad hållbarhetsfunktion likt det som presenteras i *Kapitel 3 - Teori*. Den största skillnaden avseende praktik och teori är huvudsakligen antalet roller som funktionen innehar, där fallföretagen generellt har få roller med hållbarhet som enda fokus. Trots avsaknad av flertalet roller innehar samtliga fallföretag någon form av representation av hållbarhetsfrågor i ledningsgruppen, vilket möjliggör att dessa diskuteras centralt på högre nivåer inom organisationen. Närvaron i ledningsgruppen kan således bidra till att hållbarhetsarbetet är strategiskt representerat, då det är på ledningsgruppsnivå som essentiella beslut fattas. Emellertid kan tillräckliga befogenheter motsvarande ansvaret, som representant av hållbarhetsfrågor har, ifrågasättas. Detta då den ekonomiska vinningen fortsatt nämns som en styrande faktor av Guldfågeln, Kavli och Kiviks Musteri, vilket kan hämma utvecklingen av hållbarhetsarbete.

Gällande placeringen av hållbarhetsfunktionen kan det konstateras att denna på Guldfågeln, Kavli och Kiviks Musteris agerar som en stödfunktion inom

organisationen, medan Absolut arbetar tvärfunktionellt med hjälp av sina interna expertgrupper. Sammanfattningsvis kan det således konstateras att samtliga fallföretag, på olika sätt, är organiserade och arbetar för att hållbarhetsfrågor ska genomsyra företaget som helhet, snarare än att agera som en isolerad funktion.

Nuvarande hållbarhetsarbete för samtliga fallföretag kan anses vara både produkt- och processororienterat, vilket tydligt påvisar att företagen i större omfattning involverar hållbarhet i flertalet aktiviteter inom organisationen. Detta kan sannolikt hänföras till delvis den hållbara utvecklingens aktualitet och väsentlighet, delvis externa påtryckningar från företagens olika intressenter. Utöver produkt- och processfokus kan det konstateras att samtliga fallföretag inriktar sitt hållbarhetsarbete på den miljömässiga och sociala grundpelaren av hållbar utveckling. Ytterligare en gemensam faktor är att samtliga fallföretag utgått från SDG 12 och 13 vid utformandet av sitt hållbarhetsarbete. Dessa mål omfattar hållbar produktion och konsumtion, samt bekämpning av klimatförändringar. Att fallföretagen fokuserar på dessa två hållbarhetsmål är inte förvånande, eftersom samtliga är producerande livsmedelsföretag vars tillverkning av produkter har stor klimatpåverkan. Ytterligare mäter samtliga fyra fallföretag hållbarhetsresultat till viss mån, vilket möjliggör kontinuerlig uppföljning och förbättring av företagens hållbarhetsarbete.

Avseende företagskultur har alla fallföretagen graderat att hållbarhet är mycket eller ganska närvarande i företagskulturen. Dessutom har samtliga inkluderat hållbarhet i företagets övergripande strategi för att möjliggöra inkorporering av hållbarhet i strategiarbetet såväl som företagskulturen. Fallföretagen innehar liknande certifieringar samt har anslutit till liknande initiativ, vilket ytterligare signalerar hållbarhetsarbetets vikt internt såväl som externt. Detta tyder på att de fyra fallföretagen arbetar för att rätt förutsättningar ska existera till fördel för integrering och inkludering av hållbarhet i det dagliga arbetet. Emellertid framför Kavli att det är komplext att formulera en tydlig motivering till företagets anställda varför somliga initiativ genomförs. Däremot arbetar Kavli och övriga tre fallföretag för att möjliggöra inkorporeringen av hållbarhet genom att tillhandahålla aktiviteter såsom Absolut's månatliga möten, Kiviks Musteris "fika med

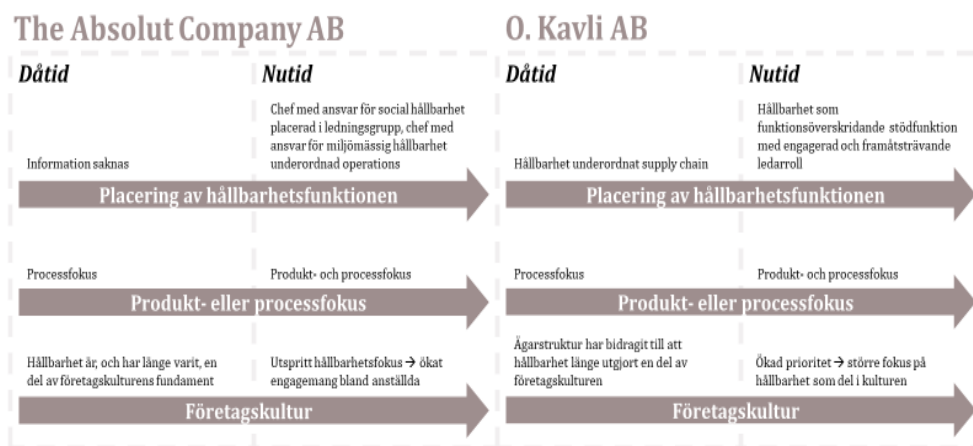


ledningsgruppen”, Kavlis workshops och gruppdiskussioner samt Guldfågeln och Blentagruppens utbildningar.

## 5.5.2 Longitudinell analys

The Absolut Company AB och O. Kavli AB

Absolut och Kavli jämförs utifrån det longitudinella perspektivet dåtid till nutid för att synliggöra samspelet mellan de tre teoretiska områdena hållbarhetsarbete, organisation och kultur. Se Figur 5.13 för visualisering av företagets longitudinella integrativa analys.



Figur 5.13: Återgivning av den integrativa analysen av Absolut och Kavli.

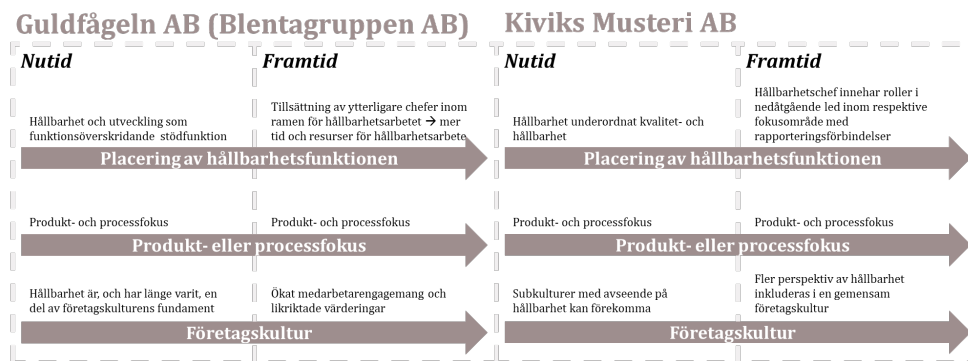
Både Absolut och Kavli har en övergripande organisationsstruktur som kan likställas med den teoretiskt benämnda funktionsorienterade strukturen. Trots en likartad grundstruktur skiljer sig respektive företags organisering av hållbarhetsfunktionen. Kavli anses ha en fristående struktur medan Absolut organisering liknar den integrerade. Skillnaden mellan de två organiseringarna kan huvudsakligen kopplas till att hållbarhetsfunktionen på Kavli är en funktionsöverskridande separat stödfunktion, medan Absolut hållbarhetsfunktion är mer utarbetad och integrerad i övergripande struktur med fler definierade roller inom hållbarhetsarbetet. Därav innehar respektive företag olika organiseringar av hållbarhetsfunktionen trots liknande grundstruktur.

Tidigare har Absolut och Kavli haft ett processororienterat hållbarhetsarbete, vilket avspeglas i historisk placering av hållbarhetsfunktionen. I Kavlis fall har hållbarhetsarbetet tidigare underordnats Supply chain funktionen och på Absolut har och är miljöaspekten av hållbarhetsarbetet underordnad operations. Båda dessa funktioner är traditionellt produktions- och processinriktade. Placeringen samspelar således med inriktningen och orienteringen av hållbarhetsarbetet. För närvarande har båda företagen ett produkt- och processororienterat hållbarhetsarbete vilket de båda lyfter som en konsekvens av externa påtryckningar. Detta avspeglas i nuvarande strukturer där fler funktioner inom företaget aktiveras och engageras i hållbarhetsarbetet, vilket medför att fler aspekter av hållbarhet inkluderas.

Historiskt sett har somliga aspekter av hållbarhet länge varit en del av företagskulturen på Absolut och Kavli. För Absolut har den lokala närvaron i Åhus spelat en viktig roll och präglat företagskulturen, medan ägarstrukturen och utdelning från Kavlifonden bidragit till närvaro av hållbarhet i Kavlis företagskultur. Utöver företagets fundament och historia, arbetar respektive företag idag aktivt med att inkludera fler aspekter av hållbarhet i företagskulturen, för att hållbarhet naturligt ska integreras i det dagliga arbetet.

Guldfågeln AB och Kiviks Musteri AB

Guldfågeln och Kiviks Musteri jämförs utifrån det longitudinella perspektivet nutid till framtid för att synliggöra samspelet mellan de tre teoretiska områdena hållbarhetsarbete, organisation och kultur. Se Figur 5.14 för visualisering av företagets longitudinella integrativa analys.



Figur 5.14: Återgivning av den integrativa analysen av Guldfågeln (Blentagruppen) och Kiviks Musteri.

Blentagruppen (därmed Guldfågeln) och Kiviks Musteri har en grundläggande organisationsstruktur som kan likställas med den teoretiskt benämnda matris- respektive processorganisationen. Likheten med dessa organisationsstrukturer är att de båda kännetecknas av rapporteringsled i två dimensioner. Vidare agerar de två fallföretagens hållbarhetsfunktioner som stödfunktioner och kan, delvis till följd av företagets grundstruktur, likställas med den integrerade strukturen. Ytterligare gemensamt för de två fallföretagen är att den högst ansvarige för hållbarhetsarbetet även innehar det yttersta ansvaret för kvalitet respektive produktutveckling. Således innehar dessa roller inte enbart ett hållbarhetsfokus. Befattningar relaterat till hållbarhet i nedstigande led är även begränsade, vilket limiterar tillgängliga resurser för hållbarhetsarbetet. Detta vill företagen förändra genom att framåt sett tillsätta fler ansvarsroller beträffande hållbarhet.

En likhet som observeras mellan Guldfågeln (Blentagruppen) och Kiviks Musteri är att hållbarhetsarbetet är sammankopplat med kvalitet- och utvecklingsarbetet, vilket sannolikt kan hänföras till att råvarans kvalitet är essentiell för dessa två företags erbjudande. Därav kan det konstateras att Kiviks Musteri och Guldfågeln har ett naturligt produkt- och processfokus, då även råvaran utöver tillverkningen av produkten spelar stor roll för företagets hållbarhetsarbete.

Avseende företagskulturen identifieras skillnader mellan de två företagen. Historiskt har hållbarhet indirekt utgjort en del av Kiviks Musteris fundament i företagskulturen i och med företagets geografiska placering och

närhet till naturen. På Blentagruppen pågår emellertid ett arbete för att skapa en koncerngemensam företagskultur som även ska genomsyras av hållbarhet. Detta då koncernen har noterat att subkulturer förekommer på de olika dotterbolagen, Guldfågeln inkluderat, vilka förvärvats över tid. Gemensamt för de båda företagen är att de framtida strukturella förändringarna ska bidra till att en enhetlig kultur och likriktade värderingar ska finnas på respektive företag.

## Kapitel 6 - Summering och reflektion

I följande kapitel redogörs för examensarbetet väsentliga slutsatser. Inledningsvis återges en summering som ämnar besvara arbetets syfte. Därefter presenteras generella kunskapsbidrag, bidrag till fallföretagen samt akademien, följt av idéer för fortsatta studier. Avslutningsvis framförs en reflektion för att summera arbetet i stort.

### 6.1 Summering

Syftet med detta examensarbete är att beskriva, förklara och analysera företags övergripande hållbarhetsarbete och dess samspel med företagets organisationsstruktur och kultur. För att besvara syftet har det teoretiska ramverket applicerats på det insamlade empiriska materialet från de fyra fallföretagen Absolut, Guldfågeln (Blentagruppen), Kavli och Kiviks Musteri. Följaktligen har en komparativ analys av fallföretagens hållbarhetsarbete, organisering och kultur genomförts för att undersöka samspelet mellan de tre teoretiska perspektiven. Inledningsvis kan det konstateras att samtliga fyra fallföretag lägger störst vikt vid de miljömässiga och sociala grundpelarna av hållbar utveckling. I somliga avseenden vävs emellertid den ekonomiska pelaren in i övriga två, exempelvis genom minskad material- och resursförbrukning påverkas både den miljömässiga och ekonomiska. På samma sätt påverkas både den sociala och ekonomiska pelaren då företag fokuserar på dess lokala påverkan. Således tyder detta på att fallföretagen involverar samtliga pelare av hållbarhet i dess hållbarhetsarbete, men att prioriteringen av dessa skiljer sig.

Vilken inriktning företagen har avseende hållbarhetsarbetet är förknippat med dess erbjudande. Guldfågeln och Kiviks Musteri erbjuder produkter där råvaran är central för produkternas kvalitet, vilket även avspeglas i företagets produkt- och processfokus beträffande hållbarhetsarbetet. Historiskt har Absolut och Kavli inriktat sitt hållbarhetsarbete mot processrelaterade förändringar. Det kan förknippas med att dessa företag är producerande livsmedelsföretag med tydliga förädlingssteg, där råvaran inte är lika framträdande i slutprodukten och företagets erbjudande. För

närvarande har samtliga fallföretagen ett produkt- och processororienterat hållbarhetsarbete, vilket sannolikt kan härledas till att samtliga fallföretag är tillverkande livsmedelsföretag vars processer har stor klimatpåverkan. Följaktligen arbetar samtliga för att uppnå SDG 12 och 13, vilka berör hållbar produktion och motverkande av klimatförändringar. Ett ökat produktfokus kan emellertid förklaras av hållbarhetsområdets ökade väsentlighet och aktualitet, vilket bidragit till högre krav och påtryckningar från intressenter på fallföretagen.

Placeringen av hållbarhetsfunktionen kan härledas från fallföretagens inriktning av hållbarhetsarbetet. Det tidigare processfokus som Kavli och Absolut haft synliggörs genom den historiska och nuvarande placeringen av hållbarhetsfunktionen som en del av supply chain eller operations, vilka generellt är processtunga funktioner. Vidare framhävs Kiviks Musteri och Guldfågeln's produkt- och processfokus genom att hållbarhetsfunktionen är kombinerad med kvalitet och utveckling, vilka generellt är produktfokuserade. På samtliga fallföretag representeras hållbarhetsfrågor i någon form på ledningsgruppsnivå, vilket indikerar att ämnet är strategiskt representerat. Däremot noteras att antalet roller med hållbarhetsansvar generellt är få, men på Absolut existerar fler roller vilka indirekt inkluderas i företagets hållbarhetsfunktion. Övriga tre fallföretag (Guldfågeln, Kavli och Kiviks Musteri) förlitar sig till viss del på att hållbarhetsarbetet ska integreras i det dagliga arbetet på samtliga nivåer genom att hållbarhet ska genomsyra kulturen.

Givet fallföretagens nuvarande placering och utformning av hållbarhetsfunktionen har det identifierats likheter mellan teoretiska strukturer och strukturer i praktiken där fallföretagen organiserat hållbarhetsfunktionen likt den integrerade strukturen (Absolut, Guldfågeln och Kiviks Musteri) och den fristående strukturen (Kavli). På tre av fyra fallföretag (Guldfågeln, Kavli och Kiviks Musteri) agerar hållbarhetsfunktionen som stödfunktion till övriga områden. Gemensamt för samtliga fallföretag är däremot att de alla arbetar funktionsöverskridande, antingen i form av en stödfunktion eller genom tvärfunktionella samarbeten som på Absolut, istället för att hållbarhetsfunktionen isoleras som en enskild funktion. Det möjliggör kunskap- och informationsspridning inom

organisationen, ökat medarbetarengagemang och samarbete som i sin tur kan bidra till att hållbarhetsämnet enklare etableras i kulturen.

Avseende hållbar utvecklings närvaro i företagskulturen nämner samtliga fallföretag att den genomsyras mycket eller ganska mycket av hållbarhet. Dessutom kan det konstateras att fallföretagen indirekt under en längre tid har involverat hållbarhet i företagskulturen av naturliga skäl, exempelvis via geografisk placering (Kiviks Musteri) eller ägarstruktur (Kavli). Emellertid inkluderas fler aspekter av hållbarhet i kulturen i takt med att hållbarhetsarbetet ytterligare struktureras på respektive företag. Exempelvis arbetar samtliga fallföretag för att hållbarhet ska vara integrerat i dess övergripande strategi, vilket kan medföra att hållbarhet enklare involveras i dagliga rutiner och utföranden av aktiviteter. Ytterligare genomför fallföretagen aktiviteter i syfte att kommunicera ut och sprida information om hållbarhetsarbetets väsentlighet. Detta påvisar att samtliga aktivt arbetar för att rätt förutsättningar ska finnas på plats för vidare etablering av hållbarhet i företagskulturen.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att utformningen av ett företags hållbarhetsarbete samspelar med dess organisationsstruktur och företagskultur. Exempelvis kan integrering av hållbarhet i den övergripande strategin bidra med att bättre förutsättningar existerar för att exekverat arbete ska involvera hållbarhet. Dessutom, om hållbarhet är inorporerat i kulturen och kulturen samtidigt genomsyrar det dagliga arbetet kan det bidra till att hållbarhetsarbetet blir en naturlig del av företagets ordinarie verksamhet. Det är nödvändigt att behandla hållbarhet som en väsentlig affärsfråga vilket innebär att organiseringen av hållbarhetsfunktionen bör spegla önskad kultur och ambitioner avseende hållbarhet.

## 6.2 Kunskapsbidrag

Följande avsnitt presenterar examensarbetets generella kunskapsbidrag följt av bidrag indelade efter relevant mottagare, det vill säga fallföretagen samt akademin. Slutsatserna har placerats under den rubrik som anses bäst lämpad, men kan framföras till samtliga mottagare. Avsnittet avslutas med potentiella ämnen att utforska vid fortsatta studier.

### 6.2.1 Generellt kunskapsbidrag

Generella slutsatser och kunskapsbidrag är baserade på examensarbetets urval av fallföretag och kan sammanfattas enligt följande:

- Producerande företag fokuserar på SDG nummer 12 och 13.
- Hållbarhetsfrågor är generellt representerade på en strategisk ledningsnivå.
- Ett företags hållbarhetsstrategi vävs ofta in i det övergripande strategiarbetet, i stället för att hanteras separat. Det möjliggör att hållbarhet blir en naturlig del i beslutsunderlaget och en integrerad del i samtliga beslut.
- Företag arbetar med olika metoder för att integrera hållbarhet i företagskulturen.
- Hållbarhetsfunktionens organisatoriska placering varierar, men är i flertalet fall en stödfunktion till övriga operativa funktioner.
- Ett producerande företag som orienterar hållbarhetsarbetet mot processförändring placerar vanligtvis hållbarhetsfunktionen under operations eller supply chain (beroende på benämning) vilka generellt är processorienterade funktioner.
- Hållbarhetsfunktionen på ett producerande företag som orienterar hållbarhetsarbetet mot produktförändringar innefattar även kvalitet- och utvecklingsfrågor.
- Ett producerande företag inriktar initialt hållbarhetsarbetet mot processrelaterade förändringar, framför allt då råvaran inte är särskilt framträdande i slutprodukten.
- Ett producerande företag vars råvara är relevant för slutprodukten kvalitet inriktar initialt hållbarhetsarbetet mot produkt och processrelaterade förändringar.

### 6.2.2 Bidrag till fallföretag

Generella slutsatser för detta examensarbete och bidrag till fallföretagen kan sammanfattas enligt följande:

- En kartläggning över respektive fallföretags eget hållbarhetsarbete samt över de tre teoretiska perspektivens samspel med varandra,



vilket kan bidra med insikter om vad nästa steg i utvecklingsarbetet är avseende fallföretagens hållbarhetsarbete.

- En jämförelse med företag inom samma bransch, vilket tydliggör likheter och skillnader i uppbyggnad och organisering av hållbarhetsarbetet och huruvida en framgångsrik utformning kan identifieras.

### 6.2.3 Bidrag till akademien

Generella slutsatser för detta examensarbete och bidrag till akademien kan sammanfattas enligt följande:

- Ett teoretiskt ramverk som kan nyttjas för att undersöka samspelet mellan hållbarhetsarbete, organisation och kultur.
- Ett företags erbjudande påverkar den initiala utformningen av hållbarhetsarbetet inom organisationen.
- Organiseringen av hållbarhetsarbetet påverkar engagemang hos anställda och företagskulturen, vilket påverkar exekveringen och utförandet av hållbarhetsarbetet.

### 6.2.4 Fortsatta studier

Vid fortsatt utforskning av ämnet hållbarhet och dess samspel med organisationsstruktur och företagskultur är det av intresse att framgent applicera examensarbetets teoretiska ramverk på fallföretag från varierande branscher. Ytterligare kan ramverket även appliceras vid jämförelse av företag vars affärsidé och erbjudande grundas i hållbarhet, med etablerade företag vars ursprungliga affärsidé och erbjudande inte har centrerats kring hållbarhet. Nämnade exempel på urval av fallföretag kan vidga den genomförda undersökningen av samspelet mellan de tre teoretiska perspektiven och identifiera huruvida de generella kunskapsbidragen även är applicerbara på dessa urval.

Ytterligare en intressant aspekt att utforska är hur samspelet mellan de tre teoretiska perspektiven sker i ett nätverk av intressenter. Syftet med en sådan undersökning skulle vara att studera samspelet mellan aktörer i en gemensam värdekedja. Detta skulle möjliggöra identifiering av likheter och

skillnader avseende etablering och organisering av hållbarhet inom respektive aktör, samt huruvida hållbarhetsarbetet är enhetligt utformat och prioriterat längs med hela värdekedjan. Denna undersökning anses väsentlig eftersom ett företags inverkan på hållbar utveckling berörs av aktiviteter som sker i och utanför den egna verksamheten. Därför är det relevant att inkludera flera aktörer utöver det enskilda företaget.

### 6.3 Reflektion

Följande avsnitt ämnar föra en reflektiv diskussion över examensarbetets utformning och utförande. Tillkortakommanden som identifierats under arbetets gång diskuteras och potentiella förbättringsförslag presenteras retroaktivt.

Inledningsvis har insamlandet av och tillgång till primärdata varierat. Empiriskt material har insamlats vid ett intervjutillfälle för respektive fallföretag under en begränsad tid. Trots att fallföretagen har besvarat samma intervjufrågor, har inte alla frågor kunnat ställas på grund av tidsbrist. Det kan orsaka att viss information går miste om. Då ett fåtal personer från respektive fallföretag har besvarat intervjufrågorna, finns risk att insamlad data ej framhäver fler perspektiv och nyanser avseende företagsinformation. Det kan orsaka att materialet är något snedvridet till fallföretagens fördel. En relevant åtgärd för att motverka dessa tillkortakommanden kan vara att utöka antalet intervjutillfällen samt intervjuobjekt. Detta för att få tillgång till mer nyanserat empiriskt material. Den begränsande faktorn för denna typ av åtgärd är emellertid examensarbetets avgränsade tidsram.

Vidare finns förbättringspotential beträffande insamlandet av information om respektive fallföretags kultur. För att mer utförligt kunna analysera företagskultur krävs en mer omfattande undersökning av denna för att kunna konkludera relevanta och skarpa slutsatser. Exempel på åtgärder är att genomföra fysiska besök på fallföretagen, alternativt att nå ut till ett större antal anställda med hjälp av ett frågeformulär inriktat på företagskultur.

Brist på tillgänglig relevant teori avseende organisering av hållbarhetsfunktionen har identifierats. Denna brist kan sannolikt härledas till att utvecklingen av företags hållbarhetsarbete är i sin linda. Historiskt har hållbarhetsarbete samt organiseringen av detta inte varit prioriterat på företag, utan det är först på senare tid som områdets relevans har ökat. Således kan bristen på relevant teori kopplas till samhällsförändringar och områdets aktuella utveckling. Den rådande utvecklingen påverkar i sin tur företagens framsteg inom och inriktning av hållbarhetsarbete. Exempelvis kan det sparsamma antalet roller med hållbarhetsfokus på fallföretagen sannolikt härledas till områdets pågående progression och växande relevans.

Avslutningsvis konstateras att det existerar en strukturell mognad bland flertalet företag avseende hållbarhetsarbete. Historiskt sett har en odefinierad medvetenhet kring hållbarhet existerat som med tiden blivit mer strukturerad och definierad allteftersom ämnet ökat i relevans. Hur strukturerat och organiserat hållbarhetsarbetet är på ett företag beror emellertid på hur länge företaget arbetat med detta. Ämnet är fortsatt under utveckling och vad som inkluderas i hållbarhetsarbetet och utformningen av detta förändras ständigt. Det påvisar det innovativa inslag som existerar inom området, vilket krävs för att anpassa arbetet efter politiska regleringar och konsumentkrav i en förändrad omvärld.



## Referenser

The Absolut Company AB (u.å.a.). *Kahlúa*. Tillgänglig:  
<https://www.theabsolutcompany.com/brands/kahlua/> (Hämtad 2022-11-11)

The Absolut Company AB (u.å.b.). *Malibu*. Tillgänglig:  
<https://www.theabsolutcompany.com/brands/malibu/> (Hämtad 2022-11-11)

The Absolut Company AB (2022a). *Our leadership team* [internt material].

The Absolut Company AB (u.å.c.). *The Absolut Company leadership team*.  
Tillgänglig: <https://theabsolutcompany.com/leadership-team/> (Hämtad:  
2022-11-11)

The Absolut Company AB (2021). *Sustainability Report FY20/21*.  
Tillgänglig: [https://sustainability.theabsolutcompany.com/wp-content/uploads/2022/01/TAC\\_SR\\_Report\\_FY2021\\_Final.pdf](https://sustainability.theabsolutcompany.com/wp-content/uploads/2022/01/TAC_SR_Report_FY2021_Final.pdf) (Hämtad:  
2022-11-11)

The Absolut Company AB (2022b). *Årsredovining 2020-07-01 – 2021-06-30*. Tillgänglig: Retriever Business.

Agenda 2030-delegationen (2019). *Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning - världens möjlighet* (SOU 2019:13). Stockholm: Finansdepartementet

Ammenberg, J. (2012) *Miljömanagement : miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. 2 upplaga. Lund: Studentlitteratur.

Andrews, A.L. & Granath, B.. (2016) *FN-fakta Hållbar utveckling*. 2–12.  
Tillgänglig: <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-H%C3%A5llbar-utveckling.pdf> (Hämtad: 2022-09-06)

Bang, H. (1999) *Organisationskultur*. 2 upplaga. Lund: Studentlitteratur.  
Tillgänglig:  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db>

=cat07147a&AN=lub.1184372&site=eds-live&scope=site (Hämtad 2022-10-11)

Benton, T.G., Bieg, C., Harwatt, H., Pudasaini, R. & Wellesley, L. (2021) *Food system impacts on biodiversity loss*. Chatham House. Tillgänglig: [https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2021-02/2021-02-03-food-system-biodiversity-loss-benton-et-al\\_0.pdf](https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2021-02/2021-02-03-food-system-biodiversity-loss-benton-et-al_0.pdf) (Hämtad: 2022-09-07)

Beslic, I (2020). Småföretagare växlar upp – ”trenden accelererar snabbt”. *Dagens Industri*, 27 december. Tillgänglig: <https://www.di.se/hallbart-naringsliv/smaforetagare-vaxlar-upp-trenden-accelererar-snabbt/> (Hämtad: 2022-12-16)

Blentagruppen AB, (2021). *Uppförandekod*. Tillgänglig: [https://blentagruppen.se/wp-content/uploads/2021/11/Blentagruppen\\_Uppforandekod\\_v.01.pdf](https://blentagruppen.se/wp-content/uploads/2021/11/Blentagruppen_Uppforandekod_v.01.pdf) (Hämtad: 2022-11-07)

Blentagruppen AB (2022a). *Blentagruppen Hållbarhetsarbete* [internt material].

Blentagruppen AB (2022b). *Årsredovisning och Koncernredovisning 2021*. Tillgänglig: Retriever Business

Bolagsverket (2019). *Hållbarhetsrapport*. Tillgänglig: <https://bolagsverket.se/foretag/aktiebolag/arsredovisningforaktiebolag/delar ochbilagoriarsredovisningen/hallbarhetsrapport.777.html> (Hämtad: 2022-09-16)

Braham, A. & Casillas, S. (2021) *Fundamentals of sustainability in civil engineering*. 2 upplaga. Boca Raton, FL: CRC Press/Taylor & Francis

Brown, B. O. (2012). 3 keys to making sustainability central to success. *GreenBiz*, 6 juni. Tillgänglig: <https://www.greenbiz.com/article/3-keys-making-sustainability-central-success?page=0%2C0> (Hämtad: 2022-10-05)

Bukhari, S.A.H. (2011). *What is Comparative Study*. SSRN. Tillgänglig: <https://ssrn.com/abstract=1962328> (Hämtad 2022-10-27)

Center for Advanced Research on Language Acquisition (2019). *What is Culture?* Tillgänglig: <https://carla.umn.edu/culture/definitions.html> (Hämtad: 2022-09-28)

Civilutskottet (2015). Miljömärkning av produkter – En översikt över de miljömärkningar av produkter som finns i Sverige och i de övriga nordiska länderna (2015/16:RFR9). Sveriges Riksdag.

Climate Partner (u.å.). *The complete guide to understanding Scope 1, 2, and 3 emissions*. Tillgänglig: [https://www.climatepartner.com/en/the-complete-guide-to-understanding-scope-1-2-3-emissions?utm\\_source=google&utm\\_campaign=14853547135&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=619466167355&utm\\_term=ghg%20inventory&gclid=CjwKCAiAvK2bBhB8EiwAZUbP1MRYUO3BD2gp9qXOoasqweYMTT\\_HZFFoF5rMKSntwO3NkuVOI9UqA1RoCTcQQA\\_vD\\_BwE#what-is-the-greenhouse-gas-ghg-protocol](https://www.climatepartner.com/en/the-complete-guide-to-understanding-scope-1-2-3-emissions?utm_source=google&utm_campaign=14853547135&utm_medium=cpc&utm_content=619466167355&utm_term=ghg%20inventory&gclid=CjwKCAiAvK2bBhB8EiwAZUbP1MRYUO3BD2gp9qXOoasqweYMTT_HZFFoF5rMKSntwO3NkuVOI9UqA1RoCTcQQA_vD_BwE#what-is-the-greenhouse-gas-ghg-protocol) (Hämtad: 2022-11-10)

Colantonio, A., Dixon, T., Ganser, R., Carpenter, J. and Ngombe, A., (2009). *Measuring Socially Sustainable Urban Regeneration in Europe*. Oxford: Oxford Institute for Sustainable Development (OISD)

Dao, V., Langella, I., & Carbo, J. (2011). 'From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework', *Journal of Strategic Information Systems*, 20(1), ss. 63-79. doi: 10.1016/j.jsis.2011.01.002

De Smet, A., Gao, W., Henderson, K. & Hundertmark, T. (2021) *Organizing for sustainability success: Where, and how, leaders can start*. McKinsey & Company. Tillgänglig: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/organizing-for-sustainability-success-where-and-how-leaders-can-start> (Hämtad 2022-09-28)

Differ (2022). *Sveriges Grönaste Varumärke*. Tillgänglig: [https://www.differ.se/\\_files/ugd/fc9650\\_dc70770fbce846deb7d3842217d625f4.pdf](https://www.differ.se/_files/ugd/fc9650_dc70770fbce846deb7d3842217d625f4.pdf) (Hämtad: 2022-11-30)

DLF (Dagligvaruleverantörers Förbund) (u.å.). *Plastinitiativet 2025*. Tillgänglig: <https://www.dlf.se/plastinitiativet-2025/> (Hämtad: 2022-11-10)

DLF (Dagligvaruleverantörers Förbund) (2022). *Stadgar*. Tillgänglig: <https://www.dlf.se/wp-content/uploads/2022/06/stadgar-dlf-2022.pdf> (Hämtad: 2022-11-10)

Dyck, B., Walker, K., & Caza, A. (2019) 'Antecedents of sustainable organizing: A look at the relationship between organizational culture and the triple bottom line', *Journal of Cleaner Production*, 231, ss. 1235-1247. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.05.287

Dyllick, T. & Muff, K. (2016) 'Clarifying the Meaning of Sustainable Business : Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability', *Organization & Environment*, 29(2), ss. 156–174

Edgren, J. & Skärvad, P.-H. (2014) *Nätverksorganisationer : outsourcing, partnerskap och nya organisationsformer*. 2 upplaga. Solna: Liber.

Ekonomistyrningsverket (2018). *Hållbarhetsredovisning – en omvärldsbevakning*. (Rapport ESV 2018:36) Tillgänglig: <https://www.esv.se/contentassets/2dc5059435ea42518a48336effd2ffd6/esv-2018-36-hallbarhetsredovisning-en-omvarldsbevakning.pdf> (Hämtad: 2022-09-16)

Europa Kommissionen (u.å.). *EU:s ekomärke*. Tillgänglig: [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-logo\\_sv](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-logo_sv) (Hämtad: 2022-11-10)

EU (Europeiska Unionen) (u.å.a.). *Engagement of civil society, private sector and other stakeholders*. Tillgänglig: <https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable->



development-goals/engagement-civil-society-private-sector-and-other-stakeholders\_en (Hämtad: 2022-09-06)

EU (Europeiska Unionen) (u.å.b.). *Så ska den gröna given genomföras*. Tillgänglig: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal\\_sv](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_sv) (Hämtad: 2022-09-06)

EU (Europeiska Unionen) (u.å.c.). *The EU and the United Nations – common goals for a sustainable future*. Tillgänglig: [https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-and-united-nations-common-goals-sustainable-future\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-and-united-nations-common-goals-sustainable-future_en) (Hämtad: 2022-09-06)

Fairtrade Sverige (u.å.). *Internationell certifiering*. Tillgänglig: <https://fairtrade.se/om-fairtrade/det-har-ar-fairtrade/internationell-certifiering/> (Hämtad: 2022-11-10)

Farr, H.J. (2011). 'Organizational Structure for Sustainability'. [PowerPoint Presentation] *Cornell University*. Tillgänglig: [https://www.abettercity.org/docs/events/BCBS%20Hayley%20Farr\\_28%20July%202011.pdf](https://www.abettercity.org/docs/events/BCBS%20Hayley%20Farr_28%20July%202011.pdf) (Hämtad: 2022-09-28)

Fok, L., Zee, S., & Morgan, Y.-C. T. (2022) 'Green practices and sustainability performance: the exploratory links of organizational culture and quality improvement practices', *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(5), ss. 913–933. doi: 10.1108/JMTM-11-2021-0439

Fossilfritt Sverige (u.å.a.). *Om Fossilfritt Sverige*. Tillgänglig: <https://fossilfritt Sverige.se/vilka-vi-ar/> (Hämtad: 2022-11-10)

Fossilfritt Sverige (u.å.b.). *Transportutmaningen*. Tillgänglig: <https://fossilfritt Sverige.se/utmaningar/transportutmaningen/> (Hämtad: 2022-11-10)

Forskningsrådet Formas (2019). *Kunskap för hållbar omställning*. ISBN: 978-91-540-6120-4

Frostenson, M., Helin, S. och Sandström, J. (2012). *Hållbarhetsredovisning: Grunder, praktik och funktion*. Malmö: Liber.

Frostenson, M., Helin, S. & Sandström, J. (2013) 'Hållbarhetsredovisning i svensk detaljhandel: Roll, relevans och nytta', *Handelns Utvecklingsråd*. Tillgänglig: <https://handelsradet.se/app/uploads/2021/06/2013-2-Hallbarhetsredovisning-i-svensk-detaljhandel.pdf> (Hämtad: 2022-09-16)

Fulton, S., Clarke, D. & Alban, M.A. (2017) 'Environmental Sustainability: Finding a Working Definition', *Environmental Law Reporter News & Analysis*, 47(6), ss. 10488–10491. Tillgänglig: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=edshol&AN=edshol.hein.journals.elrna47.64&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2022-09-15)

Gallup (u.å.) *What Is Organizational Culture? And Why Does It Matter?*. Tillgänglig: <https://www.gallup.com/workplace/327371/how-to-build-better-company-culture.aspx#ite-327446> (Hämtad: 2022-10-11)

Globala Målen (2017). *Hur bidrar du till de globala målen?*. Tillgänglig: <https://www.globalamalen.se/hur-bidrar-du-till-de-globala-malen/> (Hämtad: 2022-11-02)

Globala Målen (u.å.). *Om globala målen*. Tillgänglig: <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/> (Hämtad: 2022-11-07)

Global Footprint Network (2022). *Measure what you treasure*. Tillgänglig: <https://www.footprintnetwork.org/> (Hämtad: 2022-09-09)

Guldfågeln AB, (2022). *Årsredovisning 2021*. Tillgänglig: Retriever Business

Hammer, M. & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work, *Harvard Business Review*, November. Tillgänglig: <https://hbr.org/1999/11/how-process-enterprises-really-work> (Hämtad: 2022-09-28)

IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) (2022) ‘Annex I: Glossary’, *Global Warming of 1.5°C: IPCC Special Report on Impacts of Global Warming of 1.5°C above Pre-industrial Levels in Context of Strengthening Response to Climate Change, Sustainable Development, and Efforts to Eradicate Poverty*. Cambridge: Cambridge University Press, ss. 541–562. doi: 10.1017/9781009157940.008

IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) (2019). *Climate Change and Land: an IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems*. Tillgänglig: <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/4/2021/07/210714-IPCCJ7230-SRCCL-Complete-BOOK-HRES.pdf> (Hämtad: 2022-09-07)

IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) (2021) ‘Summary for Policymakers’, *Climate Change 2021: The Physical Science Basis*. Cambridge, United Kingdom; New York, NY, USA: Cambridge University Press, ss. 3–32. doi:10.1017/9781009157896.001.

ISO (International Organization for Standardization) (u.å.a). *About us*. Tillgänglig: <https://www.iso.org/about-us.html> (Hämtad: 2022-11-10)

ISO (International Organization for Standardization) (u.å.b). *ISO 9000 family*. Tillgänglig: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (Hämtad: 2022-11-10)

ISO (International Organization for Standardization) (u.å.c). *ISO 14000 family*. Tillgänglig: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> (Hämtad: 2022-11-10)

ISO (International Organization for Standardization) (u.å.d). *ISO 22000 family*. Tillgänglig: <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html> (Hämtad: 2022-11-10)

ISO (International Organization for Standardization) (2019). *ISO in brief*. Tillgänglig: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100007.pdf> (Hämtad: 2022-11-10)

ISO (International Organization for Standardization) (u.å.e). *Popular standards*. Tillgänglig: <https://www.iso.org/popular-standards.html> (Hämtad: 2022-11-10)

Johnson, G. et al. (2021) *Fundamentals of strategy*. 5 upplaga. Harlow, England: Pearson.

Justitiedepartementet (2016). *Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy* (Regeringens proposition 2015/16:193). Regeringskansliet.

King, D. (2013). 'Why the word 'sustainability' should be banned', *The Guardian*, 29 augusti. Tillgänglig: <https://www.theguardian.com/environment/blog/2013/aug/29/meaningless-word-sustainability-banned> (Hämtad: 2022-09-09)

Kiviks Musteri AB (2022a). *Hållbarhetsrapport 2021*. Tillgänglig: [https://www.kiviksmusteri.se/wp-content/uploads/KM-Ha%CC%8Allbarhetsrapport\\_2022\\_juni.pdf](https://www.kiviksmusteri.se/wp-content/uploads/KM-Ha%CC%8Allbarhetsrapport_2022_juni.pdf) (Hämtad: 2022-10-28)

Kiviks Musteri AB (2022b). *Organisationsschema* [internt material].

Kiviks Musteri AB (u.å.). *Vision och affärsidé*. Tillgänglig: <https://www.kiviksmusteri.se/om-foretaget/vision-affarside/> (Hämtad: 2022-11-09)

Kiviks Musteri AB (2022c). *Årsredovisning 2021*. Tillgänglig: Retriever Business

Klimatalliansen Skåne Nordost (u.å.). *Om oss*. Tillgänglig: <https://klimatallians.se/klimat-och-vattenallians-skane-nordost/> (Hämtad: 2022-11-24)

Knight, K. (1976) 'Matrix Organization: A Review', *Journal of Management Studies*, 13(2), ss. 111-130–130. doi:10.1111/j.1467-6486.1976.tb00528.x

Konsumentverket (2022). *Tillverkare, importör eller distributör*. <https://www.konsumentverket.se/for-foretag/produktsakerhet/produktsakerhetslagen/tillverkare-importor-eller-distributor2/> (Hämtad: 2022-11-03)

KRAV (u.å.). *Det här är KRAV*. Tillgänglig: <https://www.krav.se/krav-markt/det-har-ar-krav/> (Hämtad: 2022-11-10)

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. 4 upplaga. Göteborg: IHM Publishing.

Livsmedelsföretagen (u.å.a.). *Hållbarhet*. Tillgänglig: <https://www.livsmedelsforetagen.se/vara-fragor/hallbarhet/> (Hämtad 2022-10-28)

Livsmedelsföretagen (u.å.b.). *Livsmedelsföretagens hållbarhetsmanifest*. Tillgänglig: <https://www.livsmedelsforetagen.se/livsmedelsforetagens-hallbarhetsmanifest/> (Hämtad 2022-10-28)

Livsmedelsföretagen (u.å.c.). *Om Livsmedelsföretagen*. Tillgänglig: <https://www.livsmedelsforetagen.se/om-livsmedelsforetagen/> (Hämtad 2022-10-28)

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Länsstyrelsen (u.å.). *Miljörapport*. Tillgänglig: <https://www.lansstyrelsen.se/stockholm/miljo-och-vatten/miljofarlig-verksamhet/tillsyn-av-miljofarlig-verksamhet/miljorapport.html> (Hämtad: 2022-11-03)

Missimer, M., Robèrt, K.H. & Göran Broman (2017) 'A strategic approach to social sustainability – Part 2: a principle-based definition', *Journal of Cleaner Production*, 140(1), ss. 42-52. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.04.059

Muscalu, E., Neag, M. & Halmaghi, E.E. (2016) 'The Ecological Dimension of Sustainable Development', *Proceedings of the Scientific Conference AFASES*, 2, ss. 727–731. doi:10.19062/2247-3173.2016.18.2.34

*Nationalencyklopedin* (NE) (u.å.). Kultur. Tillgänglig: Nationalencyklopedin (Hämtad: 2022-09-18)

Nationell Samordnare Agenda 2030 (u.å.). *Om Agenda 2030*. Tillgänglig: <https://agenda2030samordnaren.se/om-agenda-2030/> (Hämtad: 2022-11-23)

Naturvårdsverket (u.å.). *EU-förordningar och direktiv*. Tillgänglig: <https://www.naturvardsverket.se/lagar-och-regler/eu-forordningar-och-direktiv/> (Hämtad: 2022-09-07)

O. Kavli AB (2022a). *Befattningsbeskrivning* [internt material].

O. Kavli AB (2022b). *Hållbarhetsrapport 2021*. Tillgänglig: [https://res.cloudinary.com/o-kavli-as/image/upload/v1650380090/KavliSverige/Kavli\\_H%C3%A5llbarhetsrapport\\_2022\\_ny\\_LR.pdf](https://res.cloudinary.com/o-kavli-as/image/upload/v1650380090/KavliSverige/Kavli_H%C3%A5llbarhetsrapport_2022_ny_LR.pdf) (Hämtad: 2022-11-08)

O. Kavli AB (u.å.a). *Om Oss*. Tillgänglig: <https://www.kavli.se/om-oss> (Hämtad: 2022-11-08)

O. Kavli AB (u.å.b). *Organisationsschema O. Kavli AB* [internt material].

O. Kavli AB (2022c). *Årsredovisning 2021*. Tillgänglig: Retriever Business

Osgood, C., Rue, J., & Kho, J. (2013). Business structures and sustainability: how are they connected? *The Guardian*, November 21. Tillgänglig: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/interactive/business-structures-sustainability-connection-interactive> (Hämtad: 2022-09-27)

Pernod Ricard (2022). *Annual Report FY22*. Tillgänglig: [https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/inline-files/RAPR021\\_GB\\_WEB\\_1.pdf](https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/inline-files/RAPR021_GB_WEB_1.pdf) (Hämtad: 2022-11-25)

Redclift, M. (2005) 'Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age', *Sustainable Development*, 13(4), ss. 212–227. doi:10.1002/sd.281

Regeringskansliet (u.å.). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling*. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/> (Hämtad: 2022-09-06)

Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007) *Research methods for business students*. 4 upplaga. Harlow, England; New York, USA: Financial Times/Prentice Hall.

SBTi (Science Based Target initiative) (u.å.). *ABOUT US*. Tillgänglig: <https://sciencebasedtargets.org/about-us> (Hämtad: 2022-11-10)

SCB (Statistiska Centralbyrån) (2022). *Statistisk Lägesbild 2022 - Genomförandet av Agenda 2030 i Sverige*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån. Tillgänglig: [https://www.scb.se/contentassets/c1bc76dae47f4cb2bcfd1ec6f5a8cca1/mi1303\\_2021b22\\_br\\_x41br2201.pdf](https://www.scb.se/contentassets/c1bc76dae47f4cb2bcfd1ec6f5a8cca1/mi1303_2021b22_br_x41br2201.pdf) (Hämtad: 2022-09-06)

Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4 upplaga. San Francisco, CA: Jossey-Bass

SFS 1995:1554. *Årsredovisningslagen*. Justitiedepartementet.

SFS 1998:808. *Miljöbalk*. Miljödepartementet.

SFS 2018:1462. Förordningen om producentansvar för förpackningar. Miljödepartementet.

Shatnawi, M. & Rajnai, Z. (2021). 'Assessing the Sustainability of Transportation as Critical Infrastructure: A Prediction Model for Environmental Dimensions Using Jordan as a Case Study', *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 20(3), 257-266. doi: 10.7906/indecs.20.3.5

Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. Los Angeles, CA, USA; London, England: SAGE

Svenska FN-förbundet (2022). *Svenska FN-förbundets Hållbarhetspolicy* [policy]. Tillgänglig: <https://fn.se/wp-content/uploads/2022/03/Ha%CC%8Allbarhetspolicy.pdf> (Hämtad: 2022-09-15)

Thanki, S. & Thakkar, J.J. (2020), 'An investigation on lean-green performance of Indian manufacturing SMEs', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(3), pp. 489-517. doi: 10.1108/IJPPM-11-2018-0424

UNDESA (United Nations Department of Economic and Social Affairs) (u.å.). *The 17 goals*. Tillgänglig: <https://sdgs.un.org/goals> (Hämtad: 2022-11-07)

UNFCCC (United Nations Framework Convention on Climate Change) (u.å.). *The Paris Agreement*. Tillgänglig: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement> (Hämtad: 2022-09-06)

Wang, C.-H. (2019) 'How organizational green culture influences green performance and competitive advantage : The mediating role of green



innovation’, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), ss. 666-683. doi: 10.1108/JMTM-09-2018-0314

WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). *Our Common Future*. Tillgänglig: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Hämtad: 2022-09-07)

Whittemore, R. & Knafl, K. (2005) ‘The integrative review: Updated methodology’, *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), ss. 546–553. Doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x

Woodcraft, S., Bacon, N., Caistor-Arendar, L. & Hackett, T (2012). *DESIGN FOR SOCIAL SUSTAINABILITY - A framework for creating thriving new communities*. Social Life. Tillgänglig: [http://www.social-life.co/media/files/DESIGN\\_FOR\\_SOCIAL\\_SUSTAINABILITY\\_3.pdf](http://www.social-life.co/media/files/DESIGN_FOR_SOCIAL_SUSTAINABILITY_3.pdf) (Hämtad: 2022-09-15)

The World Counts (2022). *We are consuming the future*. Tillgänglig: <https://www.theworldcounts.com/challenges/planet-earth/state-of-the-planet/overuse-of-resources-on-earth> (Hämtad: 2022-09-09)

WWF (u.å.). *Klimatförändringarnas konsekvenser*. Tillgänglig: <https://www.wwf.se/klimat/konsekvenser/> (Hämtad: 2022-09-06)

Yin, R.K. (2003) *Case study research: design and methods*. 3 upplaga. Sage Publications (Applied social research methods series: 5).



# Appendix

## 1 Intervjuguide

Samtliga fallföretag har fått samma frågor ställda till sig varför *FÖRETAG\_X* har använts som benämning i intervjuguiden.

### Inledning

1. Tacka intervjuperson för att denna tar sig tid och deltar
2. Introducera oss själva
3. Introducera examensarbetets syfte och teoretiska ramverk - varför vi genomför denna intervju
  - a. Syfte: Syftet med detta examensarbete är att beskriva, förklara och analysera företags övergripande hållbarhetsarbete och dess sammanlänkning med företagets kultur och organisationsstruktur.
  - b. Ramverk: Hållbarhetsredovising/rapportering; Organisationstruktur; Företagskultur
4. Nämn att intervjun kommer ta ca en timme
5. Är det okej om vi spelar in samtalet? Detta kommer enbart att användas ifall vi missar att skriva ner något av svaren och ingen annan än vi kommer att lyssna på det. Vi kommer att radera inspelningen så fort vi sammanställt allt intervjumaterial.
6. X kommer styra intervjun och ställa frågor, och Y kommer anteckna

### Bekvämlighetsfrågor

7. Vill du inleda med att berätta lite (kortfattat?) om dig själv - din position här på *FÖRETAG\_X* samt din bakgrund och hur vägen till din nuvarande position inom företaget sett ut?

### Hållbarhetsredovisning/Hållbarhetsrapport

8. Vi har läst er hållbarhetsrapport inför denna intervju, och nu skulle vi vilja ställa lite frågor kring ert övergripande hållbarhetsarbete och hållbarhetsrapportering.

9. Hur är ert hållbarhetsarbete utformat?
  - a. Vad är er hållbarhetsstrategi?
10. Fokuserar ni mer på någon av de tre grundpelarna eller fem områdena inom lagstiftning vid utformningen?
  - a. De tre grundpelare: ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet
  - b. De fem områden inom lagstiftning: miljö, sociala aspekter, mänskliga rättigheter, personal och antikorrupktion
11. Fokuserar ni mer på antingen produkt eller process i relation till ert hållbarhetsarbete?
12. Mäter ni era hållbarhetsresultat?
  - a. Hur?
  - b. Hur ofta?
  - c. Hur följs detta upp?
  - d. Hur står sig detta i relation till andra resultat ni mäter?
13. Hur står sig er hållbarhetsstrategi i relation till FÖRETAG\_X övergripande strategiarbete?
14. Hur arbetar ni för att hållbarhetsarbetet skall genomsyra hela organisationen och motivera anställda?
  - a. Finns utbildningar på plats?
  - b. Finns belöningsystem på plats?
15. Kopplat till nuvarande hållbarhetsarbete - Vad funkar mindre bra eller inte alls?
16. Vad är er uppfattning om takten på hållbarhetsarbetet och dess måluppfyllelse?
17. Vilken funktion anser ni att hållbarhetsredovisningen fyller?
  - a. Hur använder ni er av hållbarhetsredovisningen?
    - i. Ser ni några fördelar med att ni upprättar denna rapport?
    - ii. Ser ni några nackdelar med att ni upprättar denna rapport?

## Organisationsstruktur

18. Presentera området: Nu tänkte vi fortsätta med frågor kring er organisationsstruktur

19. Vill du kortfattat beskriva hur FÖRETAG\_X organisationsstruktur är uppbyggd?
20. Kan vi få tillgång till en organisationskarta över FÖRETAG\_X struktur?

### Hållbarhetsfunktion

21. Presentera området: Nu tänkte vi fortsätta med frågor kring er hållbarhetsfunktion
  - a. Med hållbarhetsfunktion syftar vi till en hållbarhetsavdelning eller den grupp anställda som på något sätt arbetar med hållbarhetsfrågor
22. Vill du kortfattat beskriva hur FÖRETAG\_X hållbarhetsfunktion är organiserad?
  - a. Inom den övergripande organisationen
    - i. Placering inom organisationen?
    - ii. Representation i ledningsgruppen?
  - b. Inom hållbarhetsfunktionen
    - i. Vilka roller existerar?
      1. Vad har respektive roll för ansvar och befogenhet?
      2. Vem rapporterar vad och till vem?  
(Kommunikation- och rapporteringsled)
23. Varifrån kommer hållbarhetsinitiativen?
  - a. Vem tar besluten om vad som ska genomföras?  
(Ledningsgrupp, hållbarhetschef etc.)
24. Vad baseras dessa initiativ på?
  - a. Externt (Kundbehov, Intressentkrav)
  - b. Internt
25. Finns det någon ytterligare organisationskarta som beskriver just er hållbarhetsfunktion vi kan ta del av? (*Vid kris om vi ej förstår uppbyggnaden, be dem rita*)

### Företagskultur

26. Presentera området: Nu tänkte vi fortsätta med frågor kring er företagskultur

27. Vill du kortfattat beskriva FÖRETAG\_X övergripande företagskultur?
- a. Vill du beskriva era värderingar/värdeord?
  - b. Hur kommuniceras dessa ut till resten av organisationen?
28. På vilket sätt genomsyras kulturen och era värderingar/värdeord av hållbarhet?
- a. Till vilken grad?
    - i. Till vilken grad är hållbarhet närvarande i företagskulturen och era värderingar/värdeord? Skala 1-7 enligt följande:
      1. Mycket närvarande
      2. Ganska närvarande
      3. Något närvarande
      4. Varken eller
      5. Något frånvarande
      6. Ganska frånvarande
      7. Mycket frånvarande
      8. Vet ej
    - b. Är det någon av de tre pelarna/fem områdena som genomsyrar mer? Varför?
      - i. De tre grundpelare: ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet
      - ii. De fem områden inom lagstiftning: miljö, sociala aspekter, mänskliga rättigheter, personal och antikorrruption
29. Hur arbetar ni med kulturen i relation till hållbarhet?
- a. Är det något ni aktivt arbetar med och tänker på (för att förändra/bibehålla kulturen)?
  - b. Givet nuvarande företagskultur, ser du att det finns någon förbättringspotential?

## Avslutning

30. Finns det något du vill tillägga?
31. Är det okej om vi hör av oss igen om vi skulle ha ytterligare frågor?
32. Stort tack för din medverkan!