

Hållbarhetsredovisning

*En fallstudie om kommunikation och anställdas insikt i
hållbarhetsarbete*

Av: Jelena Petkovic och Pablo Valenzuela Hansen

Handledare: Bengt Lindström och Jurek Millak
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp
Redovisning | Vårterminen 2019



Förord

Det har varit en tuff och lärorik process att skriva denna uppsatsen. Vi vill därför börja med att rikta ett stort tack till alla som stöttat oss under vägen. Först och främst vill vi rikta ett stort tack till samtliga medarbetare som har deltagit i undersökningen, utan er hade denna uppsats inte varit möjlig.

Vidare ville vi rikta ett stort tack till våra handledare Bengt Lindström och Jurek Millak för konstruktiv kritik och vägledning under uppsatsens gång. Ett tack riktas även till våra opponenter för givande råd och kritik.

Sist med inte minst vill vi rikta ett stort tack till våra familjer som har motiverat oss under utbildningens gång. Utan er hade vi inte lyckats uppnå våra drömmar!

Tack!

Jelena Petkovic

Pablo Valenzuela Hansen

Sammanfattning

Titel	Hållbarhetsredovisning - <i>En fallstudie om kommunikation och anställdas insikt i hållbarhetsarbete</i>
Datum	2019-08-29
Författare	Jelena Petkovic och Pablo Valenzuela Hansen
Handledare	Bengt Lindström och Jurek Millak
Syfte	Syftet med vår studie är att förstå hur företag kommunicerar hållbarhet internt. Vidare syftar studien även till att bidra med ökad kunskap om medarbetares insikt i företags hållbarhetsredovisning.
Forskningsfrågor	<ul style="list-style-type: none">❖ <i>Hur kommuniceras hållbarhet internt?</i>❖ <i>I vilken utsträckning är medarbeterna medvetna om företags hållbarhetsarbete?</i>
Metod	För att uppnå syftet och svara på studiens frågeställningar har vi valt att utföra en fallstudie med två typer av datainsamlingar. Det empiriska materialet för studien har samlats in med hjälp av både kvalitativ och kvantitativ metod. Det kvalitativa materialet kommer från strukturerade intervjuer med en hållbarhetsansvarig och tre medarbetare, medan det kvantitativa underlaget i studien bygger på en insamling av 219 enkäter som har besvarats av medarbetare på Spendrups.
Slutsatser	Studiens resultat visar att kommunikationen av hållbarhetsarbetet kan ske på olika sätt samt att olika avdelningar kan preferera att ta till sig informationen via olika informationskällor. Kännedom om hållbarhetsarbetet har påverkats av medarbetarnas attityder gentemot hållbarhet. Dessutom finns det mönster om att olika avdelningar har relativt mer kännedom om hållbarhetsfrågor som rör deras dagliga rutiner och arbetsuppgifter.
Nyckord	Hållbarhetsredovisning, CSR, hållbarhetsmål, hållbarhetsarbete, medarbetare, kommunikation, kännedom, medvetenhet.

Abstract

Title	Sustainability Report – <i>A case study about communication and employees' insight in sustainability work</i>
Date	2019-08-29
Authors	Jelena Petkovic and Pablo Valenzuela Hansen
Supervisors	Bengt Lindström and Jurek Millak
Purpose	The purpose of our study is to understand how companies communicate sustainability internally. Furthermore, the study also aims to contribute with increased knowledge of employees' insight into corporate sustainability reporting.
Research questions	<ul style="list-style-type: none">❖ <i>How is sustainability communicated internally?</i>❖ <i>To what extent are employees aware of corporate sustainability work?</i>
Method	In order to achieve the purpose and answer the study's questions, we have chosen to carry out a case study with two types of data collection. The empirical material for the study has been collected using both qualitative and quantitative methods. The qualitative material comes from structured interviews with the sustainability manager and three employees, while the quantitative data is based on a collection of 219 questionnaires that have been answered by employees at Spendrups.
Conclusion	The study's results have shown that communication of sustainability work can take place in different ways and that different departments may prefer to absorb information by different sources of information. Knowledge of the sustainability work has been influenced by the employees' attitude towards sustainability. In addition, there are patterns that different departments have relatively more knowledge of sustainability issues related to their daily routines and tasks.
Keywords	Sustainability reporting, CSR, sustainability goals, sustainability work, employee, communication, knowledge, awareness.

Förkortningar

CSR	Corporate Social Responsibility
GRI	Global Reporting Initiative
FN	Förenta Nationerna
MEMA	Det som mäts kan förbättras

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	5
1.4 Forskningsfrågor	5
1.5 Avgränsningar	5
2. Metod	6
2.1 Metodval.....	6
2.2 Fallstudie	6
2.2.1 Val av företag	7
2.3 Litteraturanskaffning.....	7
2.3.1 Primärdata och sekundärdata.....	7
2.4 Tillvägagångsätt	7
2.4.1 Enkäter	8
2.4.2 Gemensamt för samtliga intervjuer	9
2.4.3 Bortfall	11
2.5 Dataanalys	12
2.6 Metodkritik.....	14
2.6.1 Studiens trovärdighet.....	14
3. Teoretisk referensram.....	16
3.1 Definitioner	16
3.1.1 Hållbarhetsredovisning.....	16
3.1.2 Corporate Social Responsibility (CSR).....	17
3.1.3 Global Reporting Initiative.....	17
3.2 Teorier	18
3.2.1 Intressenter och legitimitet	18
3.2.2 Kommunikation.....	19
3.2.3 Medarbetarnas deltagande	21
3.3 Tidigare forskning	22
4. Empiri.....	24
4.1 Om Spendrups	24
4.2 Spendrups hållbarhetsarbete.....	24
4.3 Intervju med hållbarhetschef	26
4.3.1 Intressenter	27

4.3.2 Kommunikation och implementering.....	27
4.4 Enkätresultat.....	29
4.4.1 Vilka är respondenterna	29
4.4.2 Insikt i hållbarhetsarbete	29
4.4.3 Spendrups fyra fokusområden.....	31
4.4.4 Spendrups nuvarande hållbarhetsarbete	35
4.5 Resultat från tilläggsintervjuer	36
4.5.1 Omställning till fossilfritt	37
4.5.2 Cirkulär och smart resursanvändning.....	38
4.5.3 Hållbar dryckeskultur	38
4.5.4 Ansvarsfullt företagande	39
5. Analys.....	40
5.1 Intressenter och legitimitet	40
5.2 Kommunikation.....	42
5.3 Medarbetarnas deltagande.....	44
6. Slutdiskussion.....	46
6.1 Slutsatser	46
6.2 Förslag till vidare forskning	47
7. Källhänvisning	
Bilaga 1: Enkätfrågor	
Bilaga 2: Intervju med hållbarhetschef	
Bilaga 3: Tilläggsintervjuerna	
Bilaga 4: Sammling av diagram	

Diagramförteckning

Figur 5.1: Kännedom om hållbarhetsarbetet.

Figur 5.2: Respondenternas svar över hur de upplever arbetet med miljöpåverkan från transport samt energianvändning.

Figur 5.3: Respondenternas svar över hur de upplever arbetet med material-, vatten-, kemikalieanvändning samt avfallshantering och återvinning.

Figur 5.4: Respondenternas svar över hur de upplever arbetet med produktsäkerhet, konsumenthälsa, ekologiska produkter samt ansvarsfull marknadsföring.

Figur 5.5: Respondenternas svar över hur de upplever arbetet med utbildning och kompetens, mångfald och jämställdhet, diskrimineringsfrågor, etiskt uppförande samt lokalt samhällsengagemang.

Figur 5.6: Utveckling och förbättring av hållbarhetsarbetet.

1. Inledning

I uppsatsen första avsnitt kommer vi att presentera bakgrunden för hur hållbarhetsredovisningen har vuxit fram och utvecklats. Därefter följer en problemdiskussion som beskriver vilka problemområden som finns. Slutligen presenteras studiens syfte, forskningsfrågor och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Hållbarhet är ett kontroversiellt ämne som betyder olika saker för olika människor. Begreppet har under årtal diskuterats och utvecklats i olika sammanhang och riktningar. En av riktningarna där begreppet diskuterats är hållbarheten inom näringslivet. Hållbarhet syftar till att samhället inte ska göra sig av med mer resurser än vad som kan regenereras.

Organisationer ska därmed bidra till att detta syfte uppfylls genom att utveckla sina produkter och tjänster till att de hela tiden kan återbära det som har förbrukats i produktionen (Aras & Crowther, 2009).

Det första initiativet för en global diskussion om hållbar utveckling skedde år 1972 när miljöfrågor togs upp för första gången inom Förenta Nationerna (FN). Konferensen skedde i Stockholm och kom att kallas *Only one Earth*. Detta initiativ ledde inte till någon konkret handlingsplan då länderna som deltog inte kunde enas (UNESCO, 2012). Förenta Nationerna hejdades inte av detta och fortsatte styra sitt arbete mot hållbar utveckling. Etableringen av begreppet hållbar utveckling kom att präglas av två händelser som skedde under 1990-talet. Den första händelsen var något som kom att kallas *Brundtlandsrapport*. Brundtlandsrapporten var en rapport beställd av Förenta Nationerna (FN) där miljö, utveckling och fattigdom låg i fokus. Rapportens budskap var att det krävdes en rättvisa mellan generationer om alla ska ha möjlighet att tillfredsställa sina behov. Om kommande generationer ska ha tillräckligt med resurser för att tillfredsställa sina behov ska dagens generation handla i hand med vad som är hållbart på längre sikt (Frostenson, Helin & Sandström, 2015).

Den andra händelsen var FN:s konferens i Rio de Janeiro år 1992 som var fortsättning på Stockholmskonferensen 1972. Konferensen resulterade i en formulering av ett handlingsprogram som skulle gälla för det tjugoförsta århundrandet, *Agenda 21*. Agenda 21 satte upp mål och riktlinjer för hur människor och organisationer ska agera för att minska skadorna på miljön. Till skillnad från Brundtlandsrapporten betonades det i Rio de Janeiro att

utvecklingen inte bara ska handla om miljön utan att man även ska tänka på sociala och ekonomiska frågor (Sitarz, 1993).

Uttrycket triple-bottom-line-redovisning framtofs av grundaren till den brittiska organisationen SustainAbility, John Elkington år 1994. Elkingtons idé kom att ses som en länk mellan hållbarhetsredovisning och finansiell redovisning samt en fortsättning på Agenda 21. Triple-bottom-line-redovisning bygger på att företag ska dels redovisa de traditionella resultatsiffrorna från resultaträkningen och dels hur de har arbetat med sociala samt miljömässiga frågor. Modellen går därför ut på att ett företag endast kan bidra till en hållbar utveckling om de ekonomiska, sociala och miljömässiga ansvarsområdena behandlas i redovisningen (Westermarck, 2013).

Diskussionen om hållbar utveckling och social påverkan berörde intressenterna som ställde allt högre krav på företags ansvarstagande. Detta ledde till framväxten av begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) och en allt större uppmärksamhet på hållbarhetsredovisningen (Frostenson et al., 2015). CSR innebär att företag ska ha ett socialt ansvar gentemot samhället och intressenterna. Det är ett frivilligt initiativ som företag kan ta del av när de arbetar med samhällsfrågor. Enligt Westermarck (2013) påminner målen med CSR ofta om de mål som hållbarhetsrapporter eftertraktar vilket gör att begreppen ofta används synonymt. Den generella skillnaden mellan begreppen är att CSR syftar till de sociala och samhällsmässiga ansvarerna som uppkommer i en företagsverksamhet, medan hållbar utveckling handlar om framtida förutsättningar för nästkommande generationer på en global nivå.

Hållbarhetsredovisning knyter samman frågor om hållbar utveckling och redovisning. Den definieras som en rapport för redovisning av sociala, ekonomiska och miljömässiga synsätt av företagets verksamhet (Frostenson et al., 2015). Syftet med hållbarhetsredovisningen blev att mäta och presentera en företagets verksamhet i en rapport. Denna rapport ämnar sig till att redovisa en rättvisande bild av de resultat företaget har lyckats uppnå mot hållbar utveckling, oavsett om resultatet har visat sig vara bra eller dåliga (GRI, u.å).

I Sverige tog regeringen beslutet att alla statligt ägda företag ska från och med räkenskapsåret 2008 upprätta en hållbarhetsredovisning i samband med årsredovisningen (Regeringskansliet, 2010). En del större bolag hade infört samma rapportering även fast det vid den tidpunkten inte var tvingande (Frostenson et al., 2015). Lagkrav på hållbarhetsrapportering infördes för större bolag först år 2017. I samband med lagkravet blev hållbarhetsrapportering obligatorisk

för bolag som har en balansomsättning på över 175 miljoner kronor, en nettoomsättning på över 350 miljoner kronor samt över 250 anställda. Lagkravet blir tvingande för företag som uppfyllt minst ett av dessa krav under de två senaste räkenskapsåren (Regeringskansliet, 2016).

Dessvärre finns det idag ännu inte tydliga regleringar kring hur en hållbarhetsrapport bör se ut. Däremot finns det ett antal ramverk som företag kan välja att använda sig av för att redovisa sitt hållbarhetsarbete (Frostenson et al., 2015). Bland dessa ramverk anses Global Reporting Initiative Standards (GRI) vara dominerande (Regeringskansliet, 2010). GRI standarder bygger på att företag ska redovisa hur de har arbetat med olika hållbarhetsfrågor ur en väsentlighetssynvinkel. Detta innebär att företag ska ta upp de punkter som har varit av väsentlig betydelse för företaget under det bedrivande året. GRI har dessutom krav på företagsledningen att de ska skapa strategier som kan leda till hållbar utveckling (Global Reporting Initiative, 2019). Ett företag som följer GRI:s riktlinjer ska även redogöra för vilken relevans hållbar utveckling har för företaget. Det ska framgå vilka hållbarhetsmål företaget har samt hur långt de kommit i sitt arbete med att lyckas uppnå dessa. Vidare ska de redovisa vilken relation företaget har till sina intressenter och hur de kommunicerar hållbarhetsarbetet till dem (Westermarck, 2014).

1.2 Problemdiskussion

Inom tidigare forskning har ett stort fokus legat på hur företags externa intressenter påverkar deras hållbarhetsarbete. Det har däremot inte riktats lika mycket uppmärksamhet mot medarbetare som är företagets interna intressenter (Lee, Park & Lee, 2013). De få forskningar som gjorts med fokus på medarbetare visar ofta samband mellan anställdas tillfredsställelse och företagets hållbarhetsredovisning. Inom dessa forskningar har man upptäckt att ett gott arbetsklimat kan leda till större förtroende och bättre produktivitet hos medarbetarna. Lee, Park och Lee (2013) menar att om ett företag ska lyckas dra fördelar ur sitt hållbarhetsarbete och bli framgångsrikt, bör dess ledning ta hänsyn till att tillfredsställa de förväntningar och krav som medarbetarna har. Kommunikationen av hållbarhetsarbetet blir således en viktig komponent när det kommer till att involvera samt öka medvetenheten om hållbarhetsarbetet hos medarbetarna. Detta på grund av att ju mer medvetna medarbetarna är om arbetet desto troligare är det att de kommer tycka att företaget utövas effektivt menar författarna.

Att kommunikationen med medarbetarna är viktig för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete anser även Collier och Esteban (2007). Enligt författarna krävs det att företag kommunicerar med sina intressenter för att kunna förstå deras förväntningar gällande deras hållbarhetsarbete. Utan kommunikationen kommer företag inte kunna förstå sina medarbetare och därmed inte kunna svara i enlighet med de förväntningar som medarbetarna har vilket kan påverka företagets legitimitet.

En annan orsak till att medarbetarna är viktiga för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete menar Collier och Esteban (2007) är att de anses ha den centrala rollen för kommunikationen av hållbarhetsarbetet till företagets övriga intressenter. Detta beror på att de i sitt dagliga arbete har kontakt med övriga intressenter och kan i sin tur förmedla informationen om hållbarhetsarbetet till dem (Collier & Esteban, 2007). Dessutom kan externa intressenterna se på medarbetarna som företagets ambassadörer. Därmed blir det viktigt att öka medvetenheten om hållbarhetsarbetet hos medarbetarna genom att kommunicera hållbarhetsarbetet till dem, eftersom deras uppfattning om hållbarhetsarbetet kan avspeglas i samtal med övriga intressenter menar Dawkins (2005).

Trots att medarbetarna har visat sig vara viktiga för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete har företagsledningen ofta förbiset medarbetarnas engagemang och medvetenhet om hållbarhetsarbetet. Dawkins (2005) skriver i sin artikel att en anledning till att medarbetare inte har någon kännedom om hur företagsledningen arbetar med CSR-frågor kan vara kommunikationsstrategier som företagsledningen använder sig av för att kommunicera sitt hållbarhetsarbete (ibid). Samtidigt tenderar företagsledningen att underskatta kommunikationen med medarbetarna och se dem som en stor grupp som egentligen bör delas i mindre segment (Dawkins, 2005; Welch Jackson, 2007).

I en studie gjord av Bhattacharya, Sen och Korschun (2008) har det visat sig att de flesta medarbetare kände till att företaget arbetade med CSR-frågor. Däremot var det få som hade någon aning om vad företaget egentligen arbetade med. Författarna skriver att det inte räcker att företag endast berättar att de arbetar med hållbarhetsfrågor för sina anställda. Istället ska de se till att inkludera dem i hela CSR-arbetet genom att berätta vad de gör konkret och varför de gör på det sättet. Även Collier och Esteban (2007) lyfter upp att det finns flera fall som visat att medarbetare inte har konkret kännedom om företagets hållbarhetsarbete. I de flesta fall valde företag att dölja detta för allmänheten. I deras hållbarhetsrapporter medgav de inte tillräckligt information om hur de arbetar med att inkludera sina intressenter i arbetet.

Att företag uppvisar sitt hållbarhetsarbete endast från den positiva sidan eller inte medger tillräcklig information i rapporten kan innebära att det finns en lös koppling mellan kommunikationen av hållbarhetsarbetet och det faktiska arbetet inom organisationen. Brunsson (2003) menar att det i många fall beror på att medarbetarna inte inkluderas tillräckligt i arbetet. Eftersom en viktig del av hållbarhetsredovisningen är att inkludera sina medarbetare i hållbarhetsarbetet kan själva hållbarhetsarbetet och dess värde för samtliga intressenter ifrågasättas (Brunsson, 2003). Med detta som utgångspunkt blir det därför intressant att undersöka nedanstående forskningsfrågor.

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att förstå hur företag kommunicerar hållbarhet internt. Vidare syftar studien även till att bidra med ökad kunskap om medarbetares insikt i företags hållbarhetsredovisning.

1.4 Forskningsfrågor

Denna uppsats ämnar besvara följande forskningsfrågor:

- ❖ Hur kommuniceras hållbarhet internt?
- ❖ I vilken utsträckning är anställda medvetna om företags hållbarhetsarbete?

1.5 Avgränsningar

De avgränsningar som vi har valt att tillämpa i denna studie är att vi enbart studerat det undersökta företags fokusområde inom hållbarhet för räkenskapsåret 2018. Ur dessa fokusområden har vi sedan fokuserat på kommunikationen och kännedomen av femton hållbarhetsmål inom socialt- samt miljömässigt ansvarstagande.

2. Metod

I följande avsnitt redogörs studiens metodval, undersökningsdesign och tillvägagångssätt för insamling av data för att besvara studiens forskningsfrågor. Metodavsnittet avslutas med kritik mot metodvalet och tillvägagångssättet.

2.1 Metodval

Det finns två olika undersökningsmetoder som kan tillämpas vid företagsekonomisk forskning, kvantitativ- och kvalitativmetod (Bryman & Bell, 2017). Dessa två forskningsmetoder kan ses som varandras motsatser eftersom datainsamlingen sker på olika sätt (Holme & Solvang, 1997). En kvantitativ metod uttrycks ofta i siffror eller slutna svarsalternativ, medan den kvalitativa metoden ger möjlighet till en mer djupgående information för att förstå ett specifikt ämne eller ett problem. Även om dessa metoder är motsatsen till varandra, kan de kombineras för att på så sätt stärka varandras svagheter och styrkor (Holme & Solvang, 1997). Det är även en fördel att kombinera dessa två metoder om en undersökning är omfattande. Detta kan göras genom att använda den kvantitativa undersökningen för att få en preliminär uppfattning om förhållanden och sedan undersöka dessa närmare genom den kvalitativa metoden (Eliasson, 2006). Just på grund detta kombineras dessa två forskningsmetoder i denna uppsats. Den kvantitativa datainsamlingen bygger på insamling av enkäter till anställda, medan den kvalitativa datainsamlingen bygger på en intervju med hållbarhetschefen och tre tilläggsintervjuer med anställda på det undersökta företaget. Mer om detta redogörs vidare i metodavsnittet.

2.2 Fallstudie

För att få en inblick i hur en organisation kommunicerar hållbarhet i sin verksamhet och undersöka vilken insikt medarbetare har i hållbarhetsarbetet har vi valt att utföra en fallstudie. En fallstudie är en forskningsstrategi som studerar ett specifikt fall på ett djupgående sätt. Ett så kallat fall skulle kunna vara ett fenomen, land, organisation eller en individ (Denscombe, 2010). Enligt Merriam (1994) är det lämpligt att använda sig av en fallstudie när syftet är att förklara vilka vardagliga situationer och attityder som finns i en organisation. Denna typ av studie möjliggör för forskarna att undersöka *hur* eller *varför* något sker, vilket tillåter dem att tränga in sig i ett specifikt fall och belysa dess drag (ibid).

Nackdelen med en fallstudie är att det endast går att dra slutsats kring ett fall eller fenomen. Resultat som tas fram i en sådan studie blir därmed inte tillhöriga i en bredare massa av flera fall. Istället kan det framtagna resultatet användas för att bilda hypoteser om hur det skulle kunna se ut i verkligheten (Flyvbjerg, 2006). Dessa hypoteser kan i sin tur användas i liknande studier och på så sätt bidra med en viss generaliseringsbarhet (Merriam, 1994).

2.2.1 Val av företag

Valet av företag skedde genom ett bekvämlighetsurval som karaktiseras av att vara ett urval där man väljer det som är lättillgängligt för forskarna (Bryman & Bell, 2017). För att hitta ett lämpligt företag för att genomföra vår studie har vi i första hand tagit hänsyn till vilka företag som enligt lag ska upprätta hållbarhetsrapporter. Därefter kontaktades 38 företag som rapporterar sina hållbarhetsredovisningar enligt GRI-riktlinjer. Åtta företag tackade ja till deltagandet. På grund av att studien visade sig vara resurskrävande valde sex företag att avstå från deltagandet. De resterande två företag kontaktades för en mer detaljerad förklaring av studiens förlopp och syfte. Ett av företagen hade inte möjlighet att samla in enkäter under den tidsram som fanns för studien. Därmed genomfördes fallstudien på drycksbolaget Spendrups.

2.3 Litteraturanskaffning

2.3.1 Primärdata och sekundärdata

Källor som används i en studie kan vara primära och sekundära. Enligt Bryman och Bell (2017) utgörs primära källor av förstahandsinformation om ämnet vilket i denna studie är respondenternas svar. Sekundära källor handlar istället om någonting som någon annan har tagit fram och presenterat. I denna studie utgörs sekundära källor av artiklar, vetenskapliga publikationer, hållbarhetsrapporten samt internetsidor.

2.4 Tillvägagångsätt

För att genomföra studien har vi som tidigare nämnts, använt oss av både en kvantitativ och en kvalitativ forskningsmetod. Det kvantitativa tillvägagångssättet består av ett utskick av enkäter till anställda på Spendrups, medan den kvalitativa delen består av intervju med Spendrups hållbarhetschef Anna Lidström samt tilläggsintervjuer med tre anställda.

2.4.1 Enkäter

Den kvantitativa delen av studien bygger på utskick av enkäter till medarbetare på Spendrups olika avdelningar. Enligt Bryman och Bell (2017) kan forskare vända sig till fler individer samtidigt och få en större överblick av populationen genom enkäterna. På grund av det ansåg vi att ett lämpligt tillvägagångssätt för att kunna nå ut till ett större antal medarbetare och kunna besvara studiens frågeställning var genom enkäter.

Enkäterna består av slutna frågor samt ett antal svarsalternativ (*se bilaga 1*). Den första sammanställningen av enkätfrågorna skedde direkt efter insamlingen av den teoretiska referensramen och bestod av allmänna frågor gällande hur viktigt hållbarhetsarbete är för respondenten samt vad som är hållbart enligt dem. När Spendrups bekräftade sitt deltagande i studien skedde den första justeringen av enkätfrågorna. I denna justering utgick vi ifrån Spendrups hållbarhetsrapport från år 2018 för att se vilka hållbarhetsfrågor de arbetar med. Utifrån dessa skapades femton frågor om hur respondenten upplever hållbarhetsarbetet kring Spendrups fyra fokusområden.

När alla justeringar var färdiga bildades ett onlineformulär genom webbsidan survio. Survio är en online-undersökningstjänst som har utvecklats som ett verktyg för att bilda webbenkäter (Survio, u. å.). Det finns ett antal online-undersökningstjänster men vi valde denna eftersom den var smidigast att använda för den typ av enkäter vi önskade forma. Denna webbtjänst underlättade insamlingen av data då enkäterna kunde länkas via företagets interna mail. Webbenkätens första sida bestod av en förklaring om vilka vi är och vad vår uppsats handlar om. Dessutom innehöll den information om hur lång tid enkäten skulle ta för att besvaras.

Länk till webbenkäten delades ut av Anna Lidström via företagets interna mejl den 11 april 2019 till samtliga anställda på Spendrups. Samtliga blev informerade om att slutdatumet för att svara på enkäten var den 26 april 2019. Anledning till att respondenterna fick två veckors tid att besvara frågorna var för att en del avdelningar hade mycket att göra under denna period. Samtidigt ville vi ge respondenterna möjlighet att svara på frågorna när det passade dem som bäst.

I och med att vi strävade efter att få en bred bild över populationen, valde vi därför att genomföra en totalundersökning. Enkäterna delades ut till hela populationen som vid undersökningens tidpunkt bestod av 1000 medarbetare (Spendrups, 2019). En fördel med totalundersökningar är att de ger ett mycket tillförlitligt resultat om hela populationen svarar

(Eliasson, 2006), vilket var vad vi strävade efter. Undersökningen var inte tvingande för respondenterna, de fick själva välja om de ville delta i undersökningen eller inte. Sammanlagt valde 219 respondenter att delta i undersökningen genom att svara på enkäten.

2.4.2 Gemensamt för samtliga intervjuer

Kvalitativa intervjuer karaktäriseras av att vara flexibla och ge deltagarna tid och utrymme för att formulera sina svar på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2017). I denna studie har vi använt oss av strukturerade intervjuer. Eliasson (2006) menar att en strukturerad intervju är en intervjuform där intervjuaren ställer frågor utifrån ett i förväg fastställt frågeschema. Syftet med det är att alla respondenter skall svara på samma frågor, men frågornas ordningsföljd kan variera. Detta har varit speciellt viktigt för oss när det kommer till tilläggsintervjuerna då vi önskade få svar på alla frågor från samtliga respondenter. Samtidigt ville vi inte heller missa att ställa något fråga till Spendrups hållbarhetschef.

Vidare menar Bell och Waters (2006) att det är vanligt att frågorna skickas i förväg för att ge respondenten längre tid för att formulera och tänka över sina svar när man gör strukturerade intervjuer. För att säkerhetsställa att hållbarhetschefen skulle kunna ge svar på samtliga frågor valde vi att skicka frågorna en vecka i förväg. Detta gjordes däremot inte med respondenterna från tilläggsintervjuer då vi inte ville riskera att de skulle läsa på sig svaren i förhand.

2.4.2.1 Intervju med hållbarhetschef

Intervjun med Spendrups hållbarhetschef, Anna Lidström, ägde rum den 25 april 2019 på Spendrups huvudkontor i Vårby. Intervjufrågorna till hållbarhetschefen bildades efter insamlingen av den teoretiska referensramen och informationen om Spendrups hållbarhetsarbete. Dessa frågor finns i *bilaga 2*. Intervjun spelades in och utfördes av två personer. Innan inspelningen började tillfrågades intervjupersonen om medgivande för inspelningen. En av personerna ledde intervjun och den andre antecknade. Efter genomförd intervju transkriberades inspelning. Transkribering innebär att intervjun spelas in och sedan renskrivs respondenternas svar för att på det sätt undvika tolkningsmissförstånd (Bryman & Bell, 2017).

Syftet med att hålla en intervju med Spendrups hållbarhetschef var att vi ville få en grundlig bild av företagets hållbarhetsarbete samt en större förståelse om hur Spendrups kommunicerar

den till sina medarbetare. Med utgångspunkten att anställda och hållbarhetschefer kunde ha olika mycket kännedom om företagets hållbarhetsarbete, ville vi få reda på hur båda perspektiven såg ut. Därför intervjuades en person vars arbetsroll innebär vardagligt arbete med hållbarhetsfrågor.

2.4.2.2. Tilläggsintervjuer med anställda

Efter att respondenterna besvarat enkäten upptäcktes ett problem bland femton hållbarhetsfrågor som handlade om hur respondenterna upplever att Spendrups arbetar med olika hållbarhetsmål utifrån deras fokusområden. Problemet med dessa frågor är att medarbetarna kan ha svarat att de upplever arbetet på ett visst sätt, medan de i verkligheten inte vet hur Spendrups arbetar med dessa frågor. Därmed kunde vi inte vara säkra på att medarbetarna hade någon kännedom alls om hållbarhetsarbetet. För att försöka motarbeta denna osäkerhet valde vi att återvända till företaget och genomföra kortare intervjuer. Varje intervjuperson fick ge konkreta exempel på hur denne kan se att Spendrups arbetar med respektive hållbarhetsfråga.

Eftersom den kvantitativa datainsamlingen visar att det finns ett mönster som demonstrerar att svaren skiljde sig i de olika avdelningarna, valde vi att intervjua anställda från avdelningar där vi fann de starkaste mönster. Därmed intervjuades tre anställda från innesälj-, transport- samt produktionsavdelningen. Längre ned i metodavsnittet under rubriken *2.4 Dataanalys på sida 12* finns en förklaring på hur dessa mönster upptäcktes. Eftersom detta skedde under sommarperioden hade vi som krav att det inte skulle vara en anställd som vikarierar, utan en med flera års erfarenhet på företaget. Därefter valdes tre respondenter som var närmast till hand och ville vara med i undersökningen. Enligt Bryman och Bell (2017) kännetecknas detta som ett bekvämlighetsurval då man väljer ut den respondent som är närmast till hand eller enklast att nå.

Tilläggsintervjuerna utfördes under perioden 3 juni – 14 juni. Respondenterna i denna del av undersökningen är anonyma och namnges med den första bokstaven på deras avdelning. Detta med undantag för respondenten från inne-sälj som kommer att benämnas med bokstav S istället för I. På så sätt vill vi minska risken att utsätta respondenternas identitet för allmänheten. Samtidigt kommer vi inte heller att ta upp exakt antal år som respondenterna har arbetat på företaget med hänsyn till deras önskemål. Däremot kan vi framföra att samtliga har arbetat på företaget längre än fyra år i respektive arbetsroll.

Benämning framöver	Avdelning	Datum för intervjun
Respondent T	Transportavdelning	3 juni
Respondent P	Produktionsavdelning	12 juni
Respondent S	Inne-Sälj	14 juni

Samtliga intervjuer utfördes via telefonsamtal och påbörjades genom att fråga respondenterna om de godkände att intervjun skulle spelas in i utbildningssyfte. Därefter fortsatte intervjun med att både parter fick introducera sig själva. För respondenterna innebar detta att de fick berätta hur många år de har arbetat på företaget, vad som ingick i deras arbetsroll samt ange en egen bedömning om hur stor kännedom de upplever att de har över Spendrups hållbarhetsarbete samt var de får denna information ifrån. Vidare tillfrågades de om de kunde ange exempel på hur Spendrups arbetar med olika hållbarhetsmål utifrån deras fyra fokusområden.

Vid inbokningen av intervjuerna fick respondenterna endast information om att intervjuerna skulle handla om Spendrups hållbarhetsarbete men inte något färdigt frågeformulär. Dessa skickades via e-postadresser först vid intervjuens start när vi gick in på närmare detalj om vad syftet med uppsatsen är. Anledningen till att detta skedde först då var att vi ville minska risken att respondenterna, i förväg, skulle söka efter konkreta exempel på hur Spendrups arbetar med olika hållbarhetsmål och därmed få större kännedom än vad de annars har om arbetet. Slutligen tillfrågades respondenterna om de hade svarat på enkätundersökningen samt om de bedömde att deras kännedom om hållbarhetsarbetet hade blivit större efter att de besvarat den.

2.4.3 Bortfall

Enligt Bryman och Bell (2017) är ett stort antal bortfall vanligt vid undersökningar som genomförs via enkäter. För att minska risken för bortfall menar Bryman och Bell (2017) att enkäterna bör vara korta och snabba att svara på. Dessutom ökar en attraktiv och professionell utformad enkät svarsfrekvensen (ibid). För att minska risken för bortfall formades enkäterna

på det sätt att svarstiden inte skulle överstiga fem minuter. Webbtjänsten survio erbjuder även möjlighet att välja ett specifikt tema för webbenkätens layout, vilket vi valde att använda oss av för att få enkäten att se attraktiv och professionell ut. Dessutom publicerades länken till enkäten på en mötesplats som var lättillgänglig för Spendrups anställda.

På Spendrups arbetade 1000 anställda vid undersökningens tidpunkt. Sammanlagt fick vi 219 svar. Detta innebär att 781 respondenter valde att inte delta i undersökningen vilket motsvarar ca 78 % av populationen. Det kan finnas olika anledningar till det höga bortfallet. I och med att det inte fanns några oavslutade enkäter och att samtliga respondenter som startade enkäterna också avslutade dem, antar vi att bortfallet beror på att medarbetarna valde att inte delta i undersökningen för att de inte hade vilja, tid eller möjlighet.

Bland enkätsvaren har svarsalternativet "vet ej" varit dominerande i ett antal frågor. Det råder en osäkerhet om detta skedde på grund av respondenterna inte hade någon kännedom i den aktuella frågan, eller om detta var en undanflykt för att snabbt klara av enkäten. Det kunde även ha handlat om att respondenterna inte förstod frågan.

2.5 Dataanalys

Efter de genomförda intervjuerna och enkätundersökningen analyserades datainsamlingen i tre steg. I det första steget analyserades intervjun med hållbarhetschefen. Direkt efter den genomförda intervjun transkriberades förloppet ord för ord. Detta gjordes för att underlätta analysen av den diskussion som fördes genom att lyssna på inspelningen flera gånger. Därefter gjordes en sammanfattning där vi sållade bort information som vi inte ansåg vara relevant för studien såsom en del av introduktionen. Denna sammanfattning är en del av den empiriska samlingen och kan läsas i *avsnitt 4 på sida 26*.

I det andra steget analyserades datainsamlingen från enkätundersökningen. Webbtjänsten survio erbjuder egen beräkning av data, men denna tjänst valde vi att inte använda. Anledningen till det var att vi ville se om det fanns eventuella skillnader mellan avdelningar och antal år som anställd på Spendrups, vilket därmed gjorde att deras beräkningar inte var lämpliga. Istället valde vi att ladda ned alla besvarade enkäter och genomföra egna beräkningar via Excel.

Enkäterna studerades i den ordning de besvarades. Den första raden i Excelfilen bestod av de frågor som ställdes i enkäten medan den första kolumnen innehöll information om vilken

order respondenterna besvarade enkäten i. Nästföljande kolumn innefattade svar som respektive respondent angivit i respektive fråga. Anledningen till att den första kolumnen bestod av information om i vilken ordning respondenterna svarade på enkäten var att i vi ville säkerhetsställa att alla hade kommit med i sammanställningen. Innan filen började användas för beräkningen genomfördes tre kontroller där vi studerade om samtliga svar var korrekta och stämde överens med enkäterna. Under dessa kontroller upptäcktes ingen skillnad mellan sammanställningen i Excelfilen och de nedladdade enkäter.

Efter de genomförda kontrollerna beräknade vi resultatet. Beräkningarna genomfördes tre gånger. Första beräkningen gick ut på att tolka data utan någon hänsyn till vilken avdelning respondenten arbetar i eller antal år respondenten har arbetat på Spendrups. Varje fråga behandlades enskilt. Svartalternativen filtrerades och en automatisk summering av antal svar för varje alternativ togs fram och ställdes i en separat tabell. Efter att samtliga frågor behandlades, omvandlades resultatet i den framtagna tabellen till procent. Efter det bildades diagram för varje fråga. Tabeller och diagram för denna beräkning finns bifogade i *bilaga 4*.

När det var färdigt filtrerades filen efter antal år som respondenterna hade arbetat på Spendrups. Liksom i den första beräkningen behandlades varje fråga separat och svaren ställdes i en ny tabell. I den tredje beräkningen låg fokus på vad respondenterna i varje avdelning hade svarat istället. Dessa två beräkningar genomfördes för att se om det fanns ett samband i svar mellan de respondenter som har arbetat en viss tid och inom en viss avdelning. För dessa beräkningar gjordes inte några nya diagram, samband tolkades istället utifrån procenttalen i de tre framtagna tabeller.

Slutligen gjordes även en analys över tilläggsintervjuerna. Liksom för intervjun med hållbarhetschefen transkriberades hela förloppen. Därefter skapades en matris där resultaten överfördes i punktform. Matrisen gjordes för att vi lättare skulle kunna få en överblick över vad respondenterna hade svarat samt se vilka punkter de hade nämnt. I matrisens vänstra kolumn ställdes hållbarhetsfrågorna som respondenterna fick besvara på i enskild rad. Resterande kolumner innehöll respondenternas svar om vad de kände till om hållbarhetsarbetet. Nedan visas ett exempel på hur matrisen såg ut. Skriftlig sammanfattningen av detta resultat kan hittas under *empiriavsnittet på sida 36*.

Fråga / Respondent	Respondent T	Respondent P	Respondent S
Miljöpåverka från transport:	Målsättning 2025 Nya lastbilar Tankar på terminal	Målsättning (u.å)	Målsättning 2025
Energianvändning:

2.6 Metodkritik

Vår metodkritik riktas främst till den kvantitativa delen av studien. Enligt Bryman och Bell (2017) är en förekommande nackdel hos enkäter att forskarna inte har möjlighet att hjälpa respondenterna tolka frågor eller besvara deras funderingar. Misstolkningsrisken av frågor kan förebyggas genom att forskarna är på plats när enkäterna besvaras. Då enkäterna delades ut via internet har vi inte haft möjlighet att hjälpa respondenterna kring deras funderingar. Därmed har vi inte kunnat minimera missvisande svar.

En annan nackdel med enkäter är att det inte är möjligt för respondenterna att ge några fördjupande svar eftersom enkäterna oftast är utformade med slutna svarsalternativ (Bryman & Bell, 2017). För att motverka detta har vi i slutet av webbenkäten lämnat alternativ för respondenterna att lämna en tilläggskommentar. Detta tog vi även hänsyn till i andra frågor, exempelvis fråga tre (*se bilaga 1*) där vi lämnade ett alternativ där respondenten själv kunde ange vad som passar in i dennes beskrivning av begreppet hållbarhet.

Det är även viktigt att poängtera att svarsalternativen 'stor' och 'mycket stor' kan betyda olika saker för olika människor. Två personer kan ha samma uppfattning och tycka samma sak om något. Däremot kan deras definition av 'stor' och 'mycket stor' skilja sig åt.

2.6.1 Studiens trovärdighet

Begreppsvaliditet är ett mått som behandlar frågor om huruvida undersökningen verkligen mäter det som den är avsedd att mäta. Om ett begrepp fluktuerar mycket mellan svaren pekar det på en låg begreppsvaliditet (Bryman & Bell, 2017). Ett begrepp som kan ha fluktuerat mycket i studien är "hållbarhet". Detta kan bero på att individer kan ha olika uppfattningar om vad begreppet innebär. I enkätfrågorna ställdes bland annat en fråga om vad som är hållbarhet enligt respondenten. Det visade sig att begreppet kunde ha olika betydelser, och att

majoriteten kopplade detta till miljö. Eftersom det inte fanns någon möjlighet att förtydliga vad vi menade med begreppet hållbarhet i vår undersökning, kan detta ha påverkar huruvida det vi faktiskt ville mäta, mäts i undersökningen.

När man talar om överförbarhet i en studie brukar man beröra någonting som kallas för extern validitet (Bryman & Bell, 2017). Enligt Jacobsen (2002) handlar överförbarhet om huruvida resultatet från en enskild undersökningskontext kan generaliseras till andra kontext än det undersökta. I en fallstudie brukar det talas om två typer av generaliseringar. Den ena typen handlar om huruvida resultatet i fallstudien går att generaliseras till samtliga enheter i ett fall, medan den andra handlar om huruvida det är generaliseringsbart till andra fall. Studiens externa validitet anses vara låg eftersom enkätfrågorna besvarades av 219 medarbetare vilket anses som lågt i förhållande till att det vid tidpunkten arbetade 1000 medarbetare. Därmed kan vi inte heller påvisa att resultatet är generaliseringsbart på andra organisationer.

Pålitlighet brukar ses som motsvarighet till reliabilitet (Bryman & Bell, 2017). Enligt Bryman och Bell (2017) är det svårt att få en hög reliabilitet inom denna typ av studie eftersom det kan ske förändringar i samhället som kan påverka respondenternas attityder och svar över tid. I och med att vår undersökning syftade till att ta reda på respondenternas kännedom och attityd kring Spendrups hållbarhetsarbete bedömer vi reliabiliteten som låg. Respondenternas svar kan mycket väl förändras över tid genom att de får ny kunskap om ämnet, eller genom förändring i samhället och Spendrups hållbarhetsarbete.

3. Teoretisk referensram

I följande avsnitt definieras centrala begrepp inom hållbarhetsredovisning. Därefter framkommer beskrivningar av relevanta teorier för studien. Avsnittet avslutas med tidigare forskning som har gjorts inom ämnet.

3.1 Definitioner

3.1.1 Hållbarhetsredovisning

Hållbarhetsredovisning handlar om att företag ska redovisa dess påverkan på intressenter och samhället. Frostenson, Helin och Sandström (2015) skriver att inom hållbarhetsredovisningen står intressenterna i fokus och påverkar företagets möjligheter att uppnå sina mål. Det är även intressenterna som ställer förväntningar och krav på företag samt dess hållbara utveckling. Larsson och Ljungdahl (2008) beskriver hållbarhetsredovisningen som en samlad rapport om hur företaget arbetar med sociala, miljömässiga och ekonomiska hållbarhetsfrågor under året. Denna rapport skiljer sig från den finansiella då den syftar till företagets påverkan på samhället medan den finansiella rapporten syftar till hur olika affärshändelser har påverkat företagets värde. Dessutom menar Larsson och Ljungdahl (2008) att denna typ av rapport inte är en rapport som slutar med publiceringen, utan är ett redskap för en ständig process mot företagets hållbara utveckling.

Hållbarhetsredovisningen delas i tre dimensioner: finansiell-, social- och miljömässighållbarhet. Enligt Regeringskansliet (2003) ska dessa tre dimensioner ömsesidigt stödja varandra för att bevara jordens resurser, skapa social välfärd samt minska negativ effekt på natur, på ett hållbart och långsiktigt sätt. Fagerström, Hartwig och Lindberg (2016) skriver att den finansiella hållbarheten handlar om det ekonomiska ansvar som företaget har. Denna syftar till att de företag som genererar ett positivt resultat kommer att kunna överleva på marknaden en längre tid eftersom de har presterat bra de tidigare åren samt har klarat ägarnas avkastningskrav. Till social hållbarhet hör frågor om hur företaget arbetar med etik och moral. Företag ska inom denna dimension kunna redogöra för hur de under året har arbetat med korruption, barnarbete och mänskliga rättigheter. Den sista dimensionen är miljömässig hållbarhet. Denna dimension innebär att företag ska arbeta aktivt med att minska sin påverkan på miljön på så sätt att de kan främja en hållbar utveckling (Fagerström et al, 2016).

3.1.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Europeiska kommissionen beskriver CSR som en strategi som företag frivilligt kan efterfölja för att integrera socialt och miljömässigt ansvarstagande i sin verksamhet (European Commission, u.å.). Enligt Larsson och Ljungdahl (2008) går CSR ut på att företagsledningen ska bestämma om vilket ansvar de ska ha. Ofta utgår företagsledare från de värderingsgrunder som finns i företaget, men det är även vanligt att intressenterna själva ställer krav på vad organisationen ska ta ställning till.

Grankvist (2012) håller med Larsson och Ljungdahl (2008) och fortsätter med att CSR inte endast bör beaktas som en intern process utan en process som ska samordnas med det externa. Den interna delen av CSR-arbetet handlar om hur ett företag arbetar med hållbarhetsfrågor internt i verksamheten, medan det externa CSR-arbetet handlar om hur ett företag kan arbeta med externa intressenter såsom myndigheter, leverantörer med mera. Grankvist (2012) poängterar att en viktig del av CSR-arbetet är att det ska finnas kommunikation mellan företagsledningen och intressenterna. Genom kommunikationen kan båda sidorna vara informerade om vad de har för värderingar och kan därför förebygga missförstånd.

Vidare skriver Carroll och Shabana (2010) att ett företags CSR-arbete kan leda till konkurrensfördelar. När ett företag arbetar med CSR visar de sina intressenter att de tar hänsyn och arbetar med att lyfta fram sociala frågor. Detta brukar ofta leda till att företag och intressenter skapar en långvarig och nära relation som kan ge positiv effekt på företagets lönsamhet. Dessutom kan ett företags CSR-arbete skapa goda rykten och lämna avtryck på externa intressenter (Carroll & Shabana, 2010).

3.1.3 Global Reporting Initiative

Det finns ett antal ramverk som företag kan välja att använda sig av för att redovisa sitt hållbarhetsarbete (Frostenson et al., 2015). Global Reporting Initiative (GRI) är en icke-vinstdrivande organisation som har skapat ett ramverk inom hållbarhetsredovisning som ska vara appliceringsbart för alla typer av organisationer oavsett i vilket land organisationen är verksam i (Global Reporting Initiative, u.å.). Enligt Frostenson et al. (2015) fanns det inga färdiga riktlinjer för hur företag skulle hållbarhetsredovisa när hållbar utveckling tog fart på

1900-talet. Detta innebar att det inte fanns någon transparens i redovisningarna och att det därför inte gick att jämföra det framtagna resultatet. GRI var först med att ta initiativet och skapa ett ramverk som olika organisationer kunde ta del av för att skapa transparens och trovärdighet om sitt hållbarhetsarbete.

Idag används GRI-ramverket runt om i hela världen och omfattar riktlinjer för hur organisationer ska använda sig av olika metoder för att mäta och rapportera effekter av deras hållbarhetsarbete. Ramverket har uppdaterats fem gånger (Global Reporting Initiative, u.å.). Den senaste versionen av GRI-riktlinjer GRI Standards lanserades 19 oktober 2016.

Innehållsmässigt finns det inga större skillnader mellan GRI Standards och föregångaren GRI G4 (Narva, 2016). Företag ska publicera sådan information som ur en väsentlighetssynvinkel har varit relevant i förhållande till ekonomiska, miljömässiga och sociala faktorer.

Informationen som publiceras i hållbarhetsredovisningen bör vara balanserad, där både negativa och positiva händelser tas upp. Organisationen ska även redovisa för hur de planerar att bidra till hållbar utveckling (Global Reporting Initiative, u.å.).

3.2 Teorier

3.2.1 Intressenter och legitimitet

Som det tidigare nämnts, är en del av hållbarhetsredovisningen och GRI-ramverk att identifiera intressenter och deras förväntningar samt inkludera dessa i arbetet mot hållbar utveckling (Westermarck, 2014). Löhman och Steinholtz (2003) menar att det finns ett samband mellan intressentteorin och hållbarhetsarbetet eftersom intressenter är aktörer som har stort inflytande över organisationens handlingar. Enligt Grafström, Göthberg och Windell (2008) är intressenterna betydelsefulla för företagets fortsatta överlevnad eftersom de i stor grad kan påverka företaget målsättningar och deras strategier för att uppnå dessa. Företag bör därför se till att tillfredställa de krav som intressenterna har på organisationen.

Intressenterna beskrivs som individer eller enheter som kan ha samma eller olika förväntningar på företaget. Investerare, kunder, leverantörer, staten och anställda kan vara ett exempel på intressenter som ett företag kan ha (Grafström et al., 2008). Intressentteorin bygger på att företag ska undersöka vilka intressegrupper de har, identifiera deras krav och sedan bilda strategier för att uppnå dessa förväntningar samt lösa de problem som kan uppstå (ibid). Harrison och Freeman (1999) kritiserar dock teorin och menar att det finns en risk för företag att framhålla ett primitivt synsätt om att det inte finns många olikheter mellan

intressentgrupperna när det egentligen finns olikheter. Exempelvis kan medarbetarna ha krav gällande arbetsförhållanden medan kunder har krav på produktsäkerhet och marknadsföring.

Eftersom denna studie fokuserar på att studera kommunikationen av hållbarhetsredovisning till medarbetarna anses intressentteorin vara relevant för studien trots denna kritik. Detta på grund av att teorin har, enligt Dawkins (2005) visat sig ha en stark koppling till kommunikationen av hållbarhet eftersom en essentiell del av hållbarhetsarbetet handlar om att lyssna, dela och ta till sig information av intressenterna.

Intressentteorin går ofta i hand med legitimitetsteorin eftersom båda teorierna beaktar företagets relation till dess intressenter (Ljungdahl, 1999). Deegan (2013) bedömer att legitimitetsteorin kan ses som ett socialt kontrakt mellan organisationer och samhället eftersom legitimiteten tilldelas företaget om deras värderingar och organisationens värderingar stämmer överens med varandra (ibid). I sin tur menar O'Donovan (2002) att när företag väljer att upprätta hållbarhetsrapporter förstärker de sin legitimitet genom att uppvisa att de arbetar med de normer och förväntningar som samhället och intressenter har samt anser är viktiga.

Abrahamsson och Andersen (2005) menar att det finns två typer av legitimitet, men eftersom denna uppsats fokuserar på medarbetare kommer endast den inre legitimiteten att diskuteras. Det inre legitimiteten skapas inom organisationen när organisationsledarens och dennes ledarskap accepteras av personalen. För att organisationsledare ska accepteras av personalen ska de arbeta med att skapa en god atmosfär inom företaget då negativ stämning kan skapa missnöje samt ha negativ effekt på organisationens produktivitet skriver författarna.

Om ett företag inte presterar det som förväntas av dem riskerar de att orsaka ett legitimitetsgap och förlora kontraktet de har med samhället och intressenterna. Detta gap kan bland annat innebära att de anställda säger upp sig eller att deras konsumenter slutar köpa produkter. Dessutom kan medarbetarna visa öppet kritiken de har gentemot företagsledningens strategier, om bland annat hållbarhetsarbetet, genom att vägra ta till sig ny information (Collier & Esteban, 2007).

3.2.2 Kommunikation

Morsing och Schultz (2006) skriver att kommunikationen med intressenter är det viktigaste delen inom CSR och hållbarhetsredovisning. I och med att CSR-frågor förändras över tid bör

företag känna till vad deras intressenter har för krav och förväntningar. Med hjälp av denna kännedom kan de anpassa sig efter intressenterna och dra nytta av CSR-arbetet. Erikson (2017) hävdar att kommunikationen med intressenterna är fundamental om organisationen vill uppnå sina mål. Genom kommunikation kan en organisation skapa samt upprätthålla goda relationer med bland annat sina anställda, vilket i sin tur kommer att ge positiva effekter på organisationen.

Företagets anställda har enligt Dawkins (2005) en central roll för kommunikationen av hållbarhet, både internt och externt. Detta beror på att medarbetarna kan i sitt dagliga arbete förmedla organisationens hållbarhetsarbete till de övriga intressenterna. Anställda bör däremot inte ses som en enda stor grupp vilket gör att kommunikationen om hållbarhet inte bör spridas på samma sätt till alla menar Welch och Jackson (2007). Författarna skriver i sin artikel att anställda istället ska delas i mindre segment beroende på deras arbetsuppgift, position samt informationsbehov. Därefter ska den interna kommunikationen anpassas efter det.

Även Morsing och Schultz (2006) har en liknande tanke om hur hållbarhet ska kommuniceras internt. Författarna har skapat tre kommunikationsstrategier som baseras på olika sätt som företaget kan kommunicera med sina intressenter, vilket i denna studie kommer att relateras till anställda. Dessa tre kommunikationsstrategier är Stakeholder Information Strategy, Stakeholder Response Strategy samt Stakeholder Involvement Strategy (Morsing & Schultz, 2006).

Stakeholder Information Strategy är en envägskommunikation mellan ett företag och dess intressenter. Strategin kallas för envägskommunikation då informationen endast flödar från företaget till intressenterna. Enligt Morsing och Schultz (2006) är syftet med strategin att sprida information till allmänheten om organisationen på ett allmängiltigt sätt. Allmänheten har möjlighet att påverka företaget positivt genom konsumentköp och lojalitet, men även negativ genom bojkottning samt demonstrationer.

Stakeholder Response Strategy är en tvåvägskommunikation och bygger istället på att informationen ska studsas både fram och tillbaka till allmänheten. Företag får på detta sätt reda på vad allmänheten och intressenterna har för åsikter om deras handlingsplaner och kan därefter dra relevanta slutsatser om huruvida de ska fortsätta i samma riktning. Till skillnad

från Stakeholder Information Strategy ska företag även lyssna på vad allmänheten har att säga om det de har förmedlat.

Stakeholder Involvement Strategy handlar om att företaget och intressenterna ska ha en dialog med varandra där den ene försöker övertyga den andra om att dennes idéer är bättre. Det mest eftersträvade resultatet är att båda parterna ska få varandra att ändra sina åsikter. På detta sätt kan de komma fram till ett resultat, som de utan dialogen inte hade kommit fram till. Dessutom kan de på detta sätt skapa resultat som tillgodoser alla menar Morsing och Schultz (2006).

3.2.3 Medarbetarnas deltagande

För att anställda ska tro på hållbarhet och vilja delta i arbetsprocessen bör de uppmuntras till att bidra med egna idéer. Anställda kan uppmuntras och involveras i hållbarhetsarbetet genom kommunikation. Detta beror på att strategier som tas fram kring CSR- arbetet måste kommuniceras vidare till andra medarbetare än bara företagsledningen för att förståelsen ska kunna genomsyra hela organisationen menar Uusi-Rauva och Nurkka (2010).

Haugh och Talwar (2010) anser däremot att det är fullständigt missvisande att tro att alla anställda inom ett företag är fullt medvetna om företagets CSR-arbetet. Många anställda är inte insatta inom CSR-arbetet så länge det inte är någonting som har en direktkoppling eller påverkan på deras dagliga arbete eller rutiner. Kunskapen om hållbarhetsarbetet kan även påverkas av hur engagerade anställda är i CSR- arbetet och hur de väljer att ta emot informationen. För att de ska välja att ta emot informationen krävs det i första hand intresse från deras sida. Om de anställda inte är engagerade eller motiverade kan ett företag få svårt att bemöta utmaningar längst CSR-arbetet menar Haugh och Talwar (2010).

Många företag kan dock ha ett primitivt tankesätt om att deras medarbetare är lika engagerade i samtliga hållbarhetsfrågor anser Maas, Schaltegger och Crutzen (2016). Konsekvensen av detta blir att företagsledningen visar en kunskapsnivå som inte existerar. För att motverka en missvisande kunskapsnivå menar Neely, Gregory och Platts (2005) att det är viktigt att mäta resultatet inom CSR-arbetet. När ett företag mäter resultatet av sitt CSR-arbete kan de få inblick i hur implementeringsprocessen egentligen sett ut och vilket resultat det har lett till. På denna väg kan de även stöta på kritik mot deras arbete. Därmed kan företagsledningen få information som kan läggas till grund för hur de vidare kan arbeta för att förbättra resultatet.

Även Westermark (2014) är inne på att ett företags hållbarhetsarbete kan förbättras om den mäts. Genom att inkludera anställda i hela processen och mäta det som har åstadkommit kan företagsledningen se vilka åtgärder som krävs för att förbättra hållbarhetsarbetet.

3.3 Tidigare forskning

Näringsdepartementet gav år 2009 ut uppdrag till forskarna Tommy Borglund, Magnus Frostenson och Karolin Windell att undersöka vilka effekter regeringens redovisningskrav hade gett på företagens hållbarhetsredovisningar. Regeringskansliet (2010) skriver i sin rapport att studien visade att kravet på hållbarhetsredovisning har visat en ökad medvetenhet och engagemang för hållbarhetsarbetet. Hållbarhetsfrågorna kom upp på ledningens agenda och uppmärksammades av organisationernas medarbetare.

Studien visade även att företagen arbetade aktivt med att försöka använda sig av GRI:s riktlinjer för att stärka sitt hållbarhetsarbete. Forskarna bedömde att effekterna av den nya typen av hållbarhetsredovisning var att företagen ändrade sin hållbarhetsredovisning. Detta kunde man upptäcka då man bedömde att nivån av hållbarhetsarbetet höjdes. Samtidigt menade forskarna att det är möjligt att dra affärsnytta av hållbarhetsredovisning. Den kan användas som en styrmetod för att locka till sig intressenterna. Däremot är det inte lika självklart att det kan locka till sig flera affärer.

Vidare har författarna Aarti Kataria, Akanksha Kataria och Garg Ruchi gjort en studie år 2013 med syfte till att ge en insikt om medarbetarnas roll i en organisations hållbarhetsarbete samt undersöka hur väl medarbetarna är medvetna om den. Vidare skulle de även analysera hur kommunikationsprocessen för arbetet såg ut samt om denna skulle kunna bidra med några fördelar. Resultatet visade en hög medvetenhet om hållbarhetsarbetet men inte lika hög engagemang i den då samtliga medarbetare inte fick information om den, eller var för upptagna med andra aktiviteter. Resultatet visade även att de som var informerade kunde engagera sig i arbetet genom att sprida informationen till andra. Slutligen bedömde författarna att företagen kunde öka engagemanget genom att anpassa kommunikationen för mottgarna på så sätt att de skulle kunna relatera den till sin arbetsroll.

Ett par år efter det skrev Christer Westermark (2014) en doktorsavhandling om hållbarhetsredovisningens effekter i statligt ägda företag. Avhandlingens fokus låg på den svenska regeringens försök att implementera hållbar utveckling i statligt ägda företag med

hjälp av hållbarhetsrapporter. Westermark (2014) lyfter upp GRI-MEMA tankesätt om att intressenterna bör inkluderas när företagsledningen formulerar strategier och mål för hållbar utveckling. Studien visade att företag saknade beskrivningar om sina strategier mot hållbar utveckling. Dessutom fanns det inga beskrivningar om huruvida intressenternas åsikter har påverkat företagets hållbarhetsarbete eller om det fanns eventuella löneskillnader mellan kvinnor och män. Utöver det har ägarrepresentanterna varit oeniga huruvida MEMA har en effekt på hållbar utveckling samt påpekat att de inte har de resurser som krävs för att uppfölja resultatet som MEMA förespråkar.

4. Empiri

I följande avsnitt görs en kortare beskrivning av Spendrups verksamhet. Vidare görs en sammanfattning över Spendrups hållbarhetsarbete utifrån deras hållbarhetsrapport för verksamhetsåret 2018. Därefter sammanställs resultatet från de tre undersökningar.

4.1 Om Spendrups

Spendrups bryggeri är ett familjeföretag som engagerar sig i tillverkning och försäljning av öl, läsk, vatten, cider och vin. Det är ett konsoliderat företag hade drygt 1000 medarbetare och en omsättning på 3,8 miljarder svenska kronor år 2018. Från att år 1923 producera 700 flaskor öl om dagen har Spendrups idag blivit en av Sveriges största drycksbolag och producerar över 400 miljoner liter dryck om året. Dessutom äger Spendrups tre filialer i Grängesberg, Hällefors och Visby. I koncernen ingår även tre dotterbolag Spring Wine & Spirits AB, Hellefors Bryggeri AB och Gotlands Bryggeri (Spendrups, 2019).

4.2 Spendrups hållbarhetsarbete

Spendrup har år 2019 publicerat en separat hållbarhetsrapport för deras hållbarhetsarbete under räkenskapsåret 2018. I denna rapport skriver de att intressenterna är viktiga för deras verksamhet samt redogör för vilka de är. Deras intressenter består av ägarfamiljen, kunder, konsumenter, leverantörer, medarbetare och samhället. Dessa intressenter har stor påverkan på organisationens strategier och mål med hållbarhetsarbete eftersom de är organisationens grundpelare. Spendrups allra viktigaste mål är att finnas på marknaden i många år till och menar att hållbarhet är därmed deras viktigaste verktyg för att nå dit. För att lyckas med hållbar utveckling har Spendrups bestämt fyra fokusområden (Spendrups hållbarhetsrapport, 2019).

Omställning till fossilfritt: Detta fokusområdet handlar om att Spendrups har som mål att ta hand om miljön genom att gradvis minska fossila bränslen i sina transporter och öka användningen av förnybar energi. På så sätt vill de år 2025 kunna bli en fossilfri verksamhet. Idag använder Spendrups 100% förnybar energi vilket fungerar som en cirkulär produktionsmodell för att på det sättet minska klimatavtryck. Samtidigt har de år 2018 lyckats

tanka upp till 93% fossilfritt bränsle i sina transporter, vilket har ökat till skillnad från de 80% som tankades året innan.

Cirkulär och smart resursanvändning: Spendrups mål är att förbättra användningen av sina resurser, vare sig det är vatten, material eller avfall. När det kommer till vattenanvändning har företaget kontrollerat och förnyat sina avlopp för att på det sättet kunna minska förbrukning av vatten. På det sättet vill företaget år 2020 uppnå målet om att kunna produceras tre liter vatten per en liter producerad dryck. Med avseende på materialanvändning och återvinning har de genomfört insatser för att nå ett delmål som innebär återanvändning av 50% återvunnen plast i deras PET-flaskor. Dessutom består deras burkar av 100% återvunnen aluminium. Produktionsavfall som glaskrossar, träd och papper återvinns till 100%. Deras mål till 2030 är att halvera matsvinnet per person i butik-, konsumentled och längst leverantörskedjan, samt väsentligt minska mängd avfall.

Hållbar dryckeskultur: Spendrups arbetar även med att minimera konsumtion av socker i sina produkter. Dessutom vill de främja en sund alkoholkonsumtion. Spendrups skriver att de är medvetna om alkoholens konsekvenser och på så sätt stödjer de olika projekten för att minska användningen av alkoholen genom att ge ekonomiskt stöd till Nattvandring. Dessutom anordnar de resor till olika skolor i landet för att undervisa om alkoholens konsekvenser. Eftersom Spendrups är ett bryggeribolag, har de börjat distribuera ekologisk och alkoholfri öl, vilket har lett till att de år 2018 lyckades sälja 50% alkoholfri öl till marknaden. Med detta arbete vill de förebygga alkoholmissbruk.

Ansvarsfullt företagande: För Spendrups är det viktigt att de anställda som är sysselsatta i deras verksamhet kan känna sig trygga, motiverade och framgångsrika i vad de gör. De har därför sedan år 2016 genomfört medarbetarundersökningar varje år. I dessa undersökningar mäter de bland annat motivation, trygghet, jämställdhets och mångfald samt könsfördelning. De senaste resultaten visade dock att motivationen bland de anställda har sjunkit från 74 % till 73%. Undersökningen visade också att Spendrups olyckor och sjukfrånvaron under 2018 fortsätter vara på samma nivå som tidigare år. Resultaten för jämställdhet och mångfald har däremot stigit till 80%, vilket från början var ett mål som de försökte uppnå fram till år 2020.

4.3 Intervju med hållbarhetschef

Spendrups hållbarhetschef Anna Lidström har arbetat inom företaget i tolv år och har under de två senaste åren arbetat inom rollen som hållbarhetschef. I sitt hållbarhetsarbete tar Spendrups hänsyn till sociala, miljömässiga och ekonomiska mål, men prioriterar de ekonomiska målen säger Lidström. Enligt henne är anledningen till det att de ekonomiska målen är centrala för att driva utveckling framåt eftersom de är resurskrävande. Lyckas de uppnå de ekonomiska målen har de ofta mer resurser de nästkommande åren för att arbeta med att uppfylla de övriga målen. Om de ekonomiska målen inte uppfylls blir det betydligt svårare att fokusera på de andra ansvarsområdena menar Lidström.

Lidström berättar att Spendrup har flera mål med deras hållbarhetsarbete och att de arbetar med att utvecklas framåt. Deras arbete kring hållbar utveckling handlar mycket om att lyckas uppnå de mål som finns i Agenda 2030. För att lyckas med det har de delat upp flera av sina mål i fyra fokusområden. Fokusområden omställning till fossilfria samt cirkulär och smart resursanvändning är två fokusområden som hör ihop inom miljömässigt ansvarstagande, medan hållbar dryckeskultur och ansvarsfullt företagande hör ihop med socialt ansvarstagande. Genom att dela upp målen i fokusområden har de blivit enklare att implementera dessa i organisationen berättar Lidström.

Ett av verksamhetens mål är att de ska bli en fossilfri verksamhet till år 2025. Det har därför arbetat mycket under de senaste åren med att skapa bra och hållbara strategier för att nå dit. Lidström berättar att de mäter utsläpp och arbetar för att sänka utsläppen. Hittills har de lyckats minska koldioxidutsläppet till cirka 80% vilket de ser positivt på. Dessutom arbetar de mycket med avfallssortering och återvinning av material. Just nu fokuserar de även mycket på att kunna återvinna upp till 100% av sina PET-flaskor.

Vidare berättar Lidström att en jämställd och hälsosam arbetsplats är den viktigaste delen av deras HR-arbete. De arbetar för att få en mer jämställd och mångfaldig arbetsplats. Kortsiktigt strävar de mot att öka jämställdheten till 80% år 2020 för att på så sätt komma närmare målet i Agenda 2030 som är att kvinnorna i deras verksamhet ska ha samma möjlighet som män att inta olika arbetsroller.

4.3.1 Intressenter

När det kommer till hur Spendrups arbetar för att tillfredsställa intressenterna berättar Lidström att Spendrups deltar i många olika forum för att förstå deras intressenters önskemål och lära sig prioritera frågor. Detta menar hållbarhetschefen har underlättat deras arbete då de tydligare kan tänka över beslut som de tar. Hon fortsätter med att hävda att en god relation med intressenterna är viktigt då dessa påverkas av och påverkar deras verksamhet. När Spendrups valde sina fyra fokusområden utgick de ifrån intressenternas förväntningar och krav. Deras intressenter brukar ha både lika med även olika krav och förväntningar. Ägarfamiljen är längst upp i hierarkin och brukar ställa krav på lönsamhet, miljö och produktivitet. Kunder och konsumenter brukar ha lika krav gällande produktsäkerhet, marknadsföring och klimat, medan medarbetarna ställer krav på jämställdhet, hälsa, mångfald och miljöförbättring.

Dessutom är hänsyn till intressenterna och prioritering av frågor en viktig del i deras väsentlighetsanalys. De följer upp arbetet genom hållbarhetsredovisningen samt interna uppföljningar som sker varje år i form av medarbetarundersökningar. De interna uppföljningarna gjordes till en börja vartannat år men har sedan år 2016 börjat göras varje år berättar hållbarhetschefen. Detta förändrades på grund av att de har sett att den har en positiv effekt på hållbarhetsarbetet. Dessutom har anställda blivit mer engagerade i deras hållbarhetsarbete. Utifrån uppföljningen tas olika värde för index för att se hur implementeringsprocessen har sett ut men även för att se vad deras medarbetare har för åsikter. Med hjälp av det har de kunnat se tydligare vilka åtgärder som krävs för att Spendrups ska uppnå deras uppsatta mål.

En faktor till varför det är viktigt att tillfredsställa deras anställda nämner Lidström i intervjun är att deras anställda är ansiktet utåt. Många av de anställda har daglig kontakt med kunder och leverantörer om olika saker. Om de har en positiv inställning till Spendrups som en organisation och deras hållbarhetsarbete, är det större chans att denna inställning ska avspeglas i deras kommunikation med kunden. Om samtliga intressenter är nöjda över deras hållbarhetsarbete tolkar de det som att de har lyckats bemöta deras förväntningar och krav.

4.3.2 Kommunikation och implementering

Kommunikationen av hållbarhetsarbetet kan se olika ut beroende på vilken avdelning den kommuniceras till. Lidström säger att medarbetarna kan läsa om de uppsatta målen och

arbetet mot hållbarhetsutveckling via hållbarhetsredovisningar som de informerar om. Dessutom lägger de nästan dagligen information om hållbarhetsarbetet på deras intranät Malte. Under de senaste åren har de även sett till att informera anställda om arbetet via introduktionsutbildningen. Detta har ibland resulterat i att de ganska tidigt fått respons om vad den anställde anser om arbetet. Lidström nämner också att hållbarhet står som agenda vid vissa möten och konferenser. Där är det vanligt att de får respons men även kommer in i diskussioner om hur arbetet kan förbättras. Vid dessa möten brukar de även informeras om handlingsplaner eftersom det finns mer tid för diskussionen. Dessutom nämner hon även att de deltar årligen i Sustainable Brand Index för att få en inblick i vad deras kunder anser om deras drycker.

Kommunikationen ses som en viktig del i deras hållbarhetsarbete. Om hållbarhetsredovisningen ska ge någon effekt i verksamheten måste det finnas kommunikation mellan hållbarhetsavdelningen och intressenterna upplever Lidström. Om de inte kommunicerar med intressenterna kommer de aldrig få veta vad de har för förväntningar, krav eller synpunkter. Hållbarhetsavdelningen kommer då sitta och arbeta med hållbarhetsfrågor som ingen annan än de själva tar till sig och medarbetarna kommer inte vara engagerade i arbetet. Därmed kommer deras hållbarhetsarbete inte kunna ge någon effekt alls.

Implementeringen av hållbarhetsarbetet kan se olika ut beroende på vad avdelningen bedriver för arbete. Som ett exempel nämner Lidström att miljöfrågorna är relativt större i produktionen och transportverksamheten då dessa avdelningar jobbar mycket med användning av olika material. Hon berättar att produktionsavdelningen brukar ha relativt mer koll på produktsäkerhet eftersom det är en viktig del av deras arbetsuppgift. Det läggs stor vikt på att det som produceras även möter de normer som finns. Om det blir fel i produktionen behöver varorna sättas i karantän eller dras tillbaka vilket är något som produktavdelningen reagerar snabbt på.

Lidström anser dock att det är viktigt att alla inkluderas i hållbarhetsarbetet och de försöker därför bli bättre på det. Exempelvis menar hon att när de arbetar med olika hållbarhetsfrågor som berör samhället försöker de inkludera sina anställda även fast de inte direkt berörs av det. Hon berättar att de bland annat försöker inkludera dem i lokala samhällsengagemang genom att åka till olika skolor i Sverige och undervisa om alkoholmissbruk och konsekvenser av det.

Hållbarhetschefen berättar även att de utmaningar som de finner i hållbarhetsarbetet handlar mycket om att hållbarhetsfrågorna är breda, komplexa och ofta resurskrävande. Det kan därför ibland kännas svårt att navigera i hållbarhetsarbetet. Men Lidström säger även att det inte heller är helt omöjligt. Hon menar att väl förankrade målsättningar och handlingsplaner för att uppnå dessa är avgörande för att de ska lyckas med deras hållbarhetsmål, och återkopplar till att de just därför väljer att delta i olika forum för att bli bättre på att prioritera viktiga frågor.

4.4 Enkätresultat

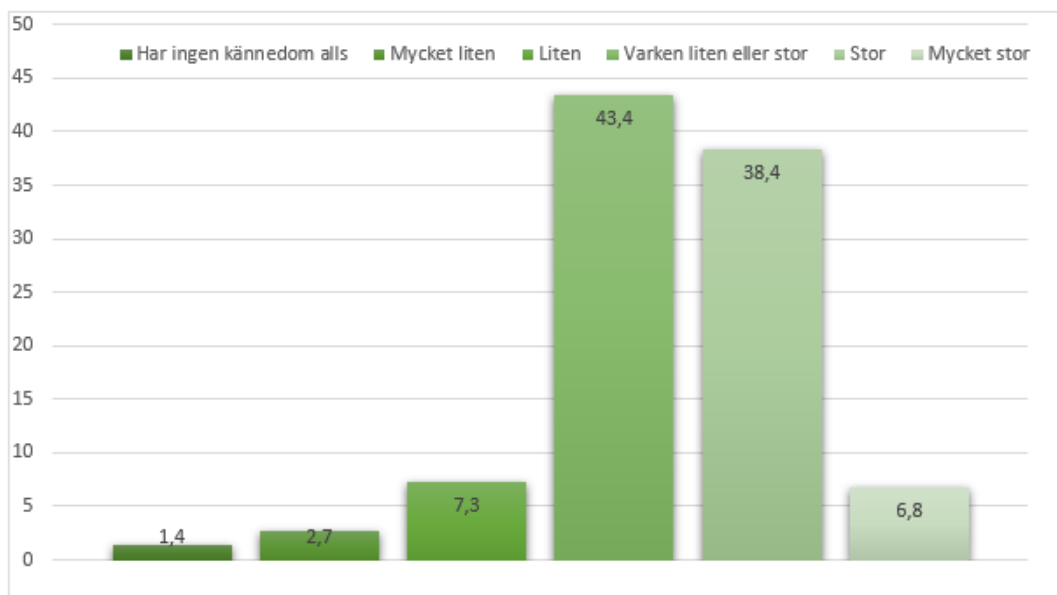
4.4.1 Vilka är respondenterna

Enkäten besvarades av sammanlagd 219 respondenter från avdelningar med olika funktioner i företaget. Bland avdelningar som svarade på enkäten var det respondenter inom kundcenter, juridik, marknadsföring, produktion och transport. Även flera andra avdelningar var deltagande. Av samtliga respondenter har över hälften arbetat på företaget längre än nio år. 24,6% av respondenterna har arbetat på företaget längre än tre- men kortare än nio år. Resterande 15,5% av respondenter har arbetat på företaget i en period upp till två år. Av samtliga respondenter har 60,3 % av respondenterna kännedom om begreppet Corporate Social Responsibility (CSR).

I flervalsfrågor om vad respondenterna tänker på när de hör orden hållbarhet har 94,5 % svarat att de tänker på miljön. Samtidigt angav 40,2 % av respondenterna att de tänker på hälsa, medan 32,4% tänker på arbetsvillkor. Jämställdhet samt lönsamhet tänker cirka 25,1% av respondenterna på. Den allra vanligaste kombinationen har varit miljö-hälsa, och därefter miljö-hälsa-arbetsvillkor. 15 respondenter svarade annat som alternativ varav 10 av respondenterna angav bäst före datum, två respondenter angav kvalitet och två respondenter ekologi.

4.4.2 Insikt i hållbarhetsarbete

På frågan om hur stor kännedom respondenterna har om Spendrups hållbarhetsarbete har sammanlagt en tiondel svarat att de har mycket liten kännedom, respektive liten kännedom. Endast 1,4% av respondenterna har svarat att de inte har någon kännedom alls. Varken stor eller liten kännedom har 43,4% av respondenterna. Samtidigt svarade 38,4% respektive 6,8% av respondenterna att de har stor respektive mycket stor kännedom om Spendrups hållbarhetsarbete.



Figur 5.1: Respondenternas svar över hur stor kännedom de har om Spendrups hållbarhetsarbete.

”Kommunikation är viktig. Mycket kommer upp på Malte, men skulle önska att vi pratar mer om hållbarhet på avdelningen.”

– Kommentar från en respondent

I flersvarsarsfrågan om hur respondenterna har fått kännedom om Spendrups hållbarhetsarbete har 72,6% av respondenterna svarat att det får information via möten och konferenser. 60,3% av respondenterna har fått kännedom via företagets intranät Malte, medan 24,7% av respondenter har fått kännedom via hållbarhetsredovisningar. 11% av respondenterna har fått kännedom genom introduktionsutbildningen, vilket var ett svar som var vanligare bland respondenterna som har arbetat kortare tid än fyra år. Den allra vanligaste kombinationen bland anställda som har arbetat på företaget längre än fyra år är att de har fått kännedom om hållbarhetsarbetet via intranät samt möten och konferenser. Det är även intressant att notera att 24,7% av respondenterna som angivit att de läser hållbarhetsrapporten arbetar på avdelningar som HR, inköp, försäljning och kommunikation. Avdelningar såsom produktion och transport har istället svarat med de övriga alternativen.

36,1 % av respondenterna svarade att Spendrups hållbarhetsarbete är mycket viktigt för dem som medarbetare. Ytterligare 48,9% av respondenterna svarade att det är viktigt. För 6,8% av respondenterna är den varken viktig eller oviktig. Mindre viktig eller oviktig var den för 3,2% av respondenterna i respektive alternativ. 1,8 % vilket motsvarar 4 respondenter svarade att inte vet hur viktigt Spendrups hållbarhetsarbete är för dem som medarbetare. En intressant notering är att en stor del av de respondenter som upplevde arbetet som oviktigt eller mindre

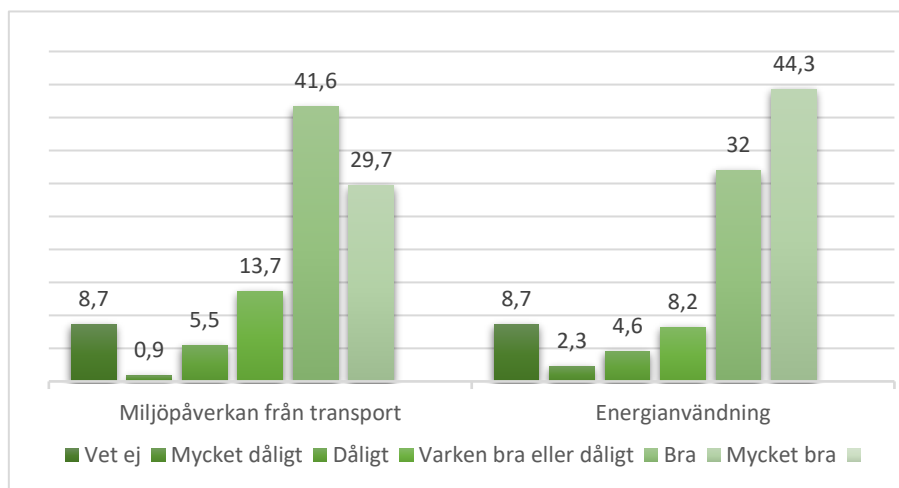
viktigt svarade att de inte hade någon kännedom om hållbarhetsarbetet eller att de hade mindre kännedom. Dessutom har de i övriga frågor ofta svarat med alternativet vet ej.

4.4.3 Spendrups fyra fokusområden

Vi började med att studera hur de anställda upplever att Spendrups arbetar i en följd hållbarhetsfråga som hör till eras fokusområde. Därefter gick vi in på frågan som handlar om i vilken utsträckning Spendrups hållbarhetsarbete uppfyller respondenternas förväntningar.

4.4.3.1 Omställning till fossilfritt

Första frågan som ställdes till respondenterna gällande det första fokusområdet handlade om hur respondenterna upplever att Spendrups arbetar kring miljöpåverkan från transporter. Över 70% av respondenterna svarade att de upplever arbetet som bra eller mycket bra. Samtidigt upplevde 6,4% av respondenterna att de arbetar dåligt eller mycket dåligt, medan 8,7% svarade med alternativet vet ej. Återstående respondenter svarade att de upplever arbetet i den nämnda frågan som varken bra eller dålig. Intressant att notera är att respondenterna från transportavdelningen var mindre benägna att svara med alternativet vet ej på denna hållbarhetsfråga.



Figur 5.2: Respondenternas svar i procent om hur de upplever att Spendrups arbetar med miljöpåverkan från transport samt energianvändning.

Resultatet visar liknande siffror när det kommer till energianvändning. 32% respektive 44,3% upplever att Spendrups arbetar bra med denna fråga, respektive mycket bra. Mindre än en tredjedel av respondenterna, upplever att de arbetar dåligt eller mycket dåligt. För ca 8% är

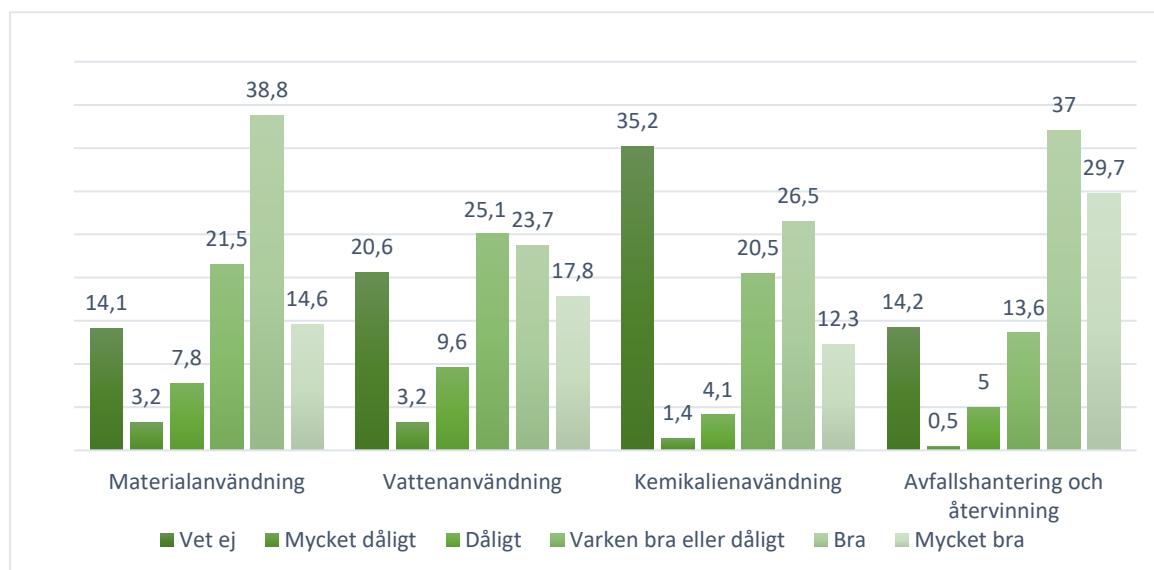
arbetet varken bra eller dåligt, medan 8,7% svarade med svarsalternativet 'vet ej'.

4.4.3.2 Cirkulär och smart resursanvändning

När det kommer till det andra fokusområdet var arbetet kring materialanvändning den första frågan som respondenterna fick svara på. Ungefär hälften svarade att de upplever arbetet som bra eller mycket bra, medan 21,5% ansåg arbetet som varken bra eller dåligt. Samtidigt svarade cirka en tiondel att de upplever arbetet som mycket dåligt respektive dåligt.

Resterande respondenter besvarade frågan med alternativet vet ej.

I frågan om hur Spendrups arbetar kring vattenanvändning har respondenterna tänkt nästan lika som i frågan om materialanvändning. 3,2% respektive 9,6% upplever att Spendrup arbetar mycket dåligt respektive dåligt med vattenanvändning. Cirka en fjärdedel upplever arbetet som varken bra eller dåligt. En femtedel av respondenterna svarade med alternativet vet ej om hur Spendrup arbetar med denna hållbarhetsfråga, medan resterande 41,5 % upplever arbetet som bra eller mycket bra.



Figur 5.3: Respondenternas svar i procent om hur de upplever att Spendrups arbetar med material-, vatten-, kemikalieanvändning samt avfallshantering och återvinning.

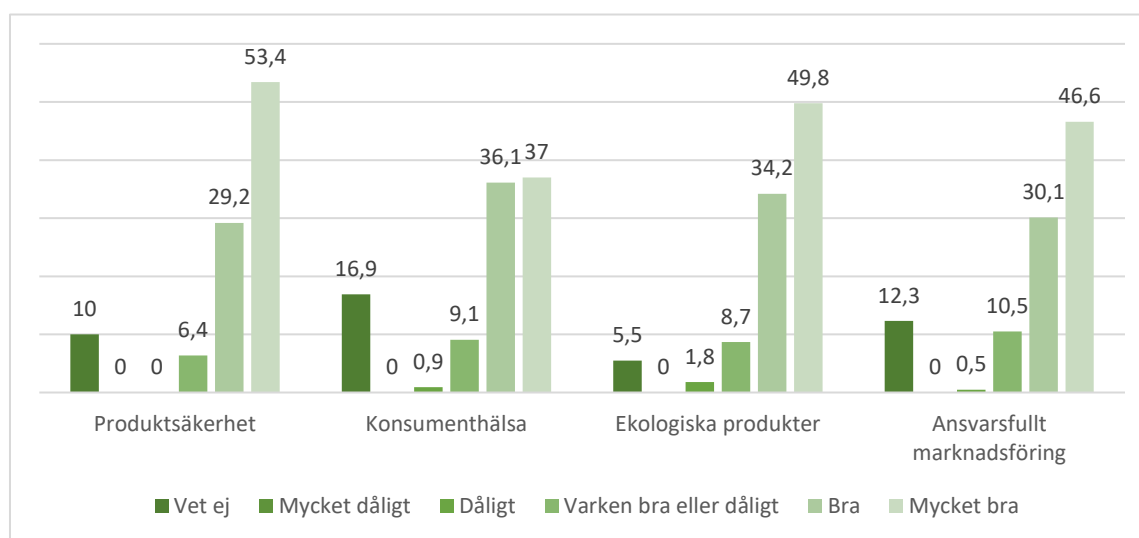
Kemikalieanvändning var en fråga där betydligt fler respondenter var osäkra om hur de upplever arbetet. 35,2 % svarade med alternativet vet ej gällande hur Spendrups arbetar med denna fråga. Sammanlagt svarade cirka 5 % att de upplever att Spendrups arbetar med kemikalieanvändning mycket dåligt respektive dåligt. Bra respektive mycket bra svarade

26,5% respektive 12,3% av respondenterna. Ytterligare en femtedel bedömde att Spendrups arbete med kemikalieanvändning är varken bra eller dåligt.

Den sista hållbarhetsfrågan inom detta fokusområde handlade om avfallshantering och återvinning. I denna fråga var det sammanlagt 5,5% av respondenterna som upplevde arbetet som dåligt respektive mycket dåligt. Till skillnad från detta, besvarade ca 70% att de arbetar bra eller mycket bra.

4.4.3.3 Hållbar dryckeskultur

Den första frågan vi ställde i detta fokusområde handlar om hur respondenterna upplever att Spendrups arbetar med produktsäkerhet. 29,2% av respondenterna svarade att de upplever att de arbetar bra, medan ytterligare 53,4% upplever att de arbetar mycket bra. Inga respondenter upplevde att Spendrups hållbarhetsarbete kring produktsäkerhet är mycket dåligt, medan knappt 0,9% av respondenterna upplevde den som dålig. För 6,4% är arbetet varken bra eller dåligt. En tiondel av respondenterna svarade på denna fråga med alternativet vet ej. Intressant att notera är att respondenterna från produktionsavdelningen var mindre benägna att svara med alternativet vet ej på denna hållbarhetsfråga.



Figur 5.4: Respondenternas svar i procent om hur de upplever att Spendrups arbetar med produktsäkerhet, konsumenthälsa, ekologiska produkter samt ansvarsfull marknadsföring.

I frågan om hur respondenterna upplever att Spendrups arbetar med konsumenthälsa har inga respondenter svarat mycket dåligt medan endast 2 respondenter svarade dåligt. Samtidigt upplever 36,1% respektive 37% att Spendrups arbetar med denna hållbarhetsfråga bra

respektive mycket bra, medan 16,9% av respondenterna svarade med alternativet vet ej. Lite mindre än en tiondel svarade att de upplever arbetet som varken bra eller dåligt.

Vidare frågades respondenterna om hur de upplever att Spendrups arbetar kring ekologiska produkter. Endast 1,8% svarade att de upplever arbetet som dåligt medan ingen upplever det som mycket dåligt. Till skillnad från detta var det sammanlagt 84 % som uppgav att de upplever arbetet som bra eller mycket bra.

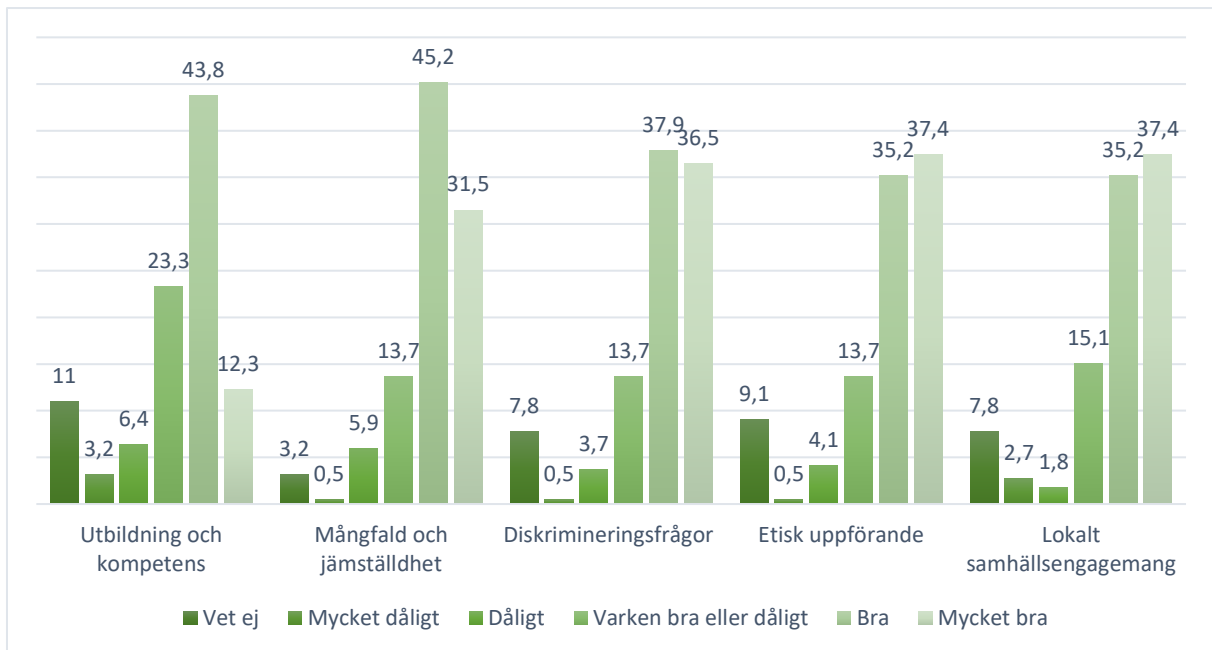
Respondenterna frågades även om hur de upplever att Spendrups arbetar kring ansvarsfull marknadsföring. Även i denna fråga var det inga respondenter som upplevde Spendrups arbete som mycket dåligt medan endast en respondent upplevde det som dåligt. En tiondel av respondenterna upplevde arbetet kring ansvarsfull marknadsföring som varken bra eller dåligt. 12,3% av respondenterna var osäkrare och svarade därför med alternativet vet ej. Den större andelen av respondenterna, vilket motsvarar cirka 77% upplever Spendrups arbete med ansvarsfull marknadsföring som bra eller mycket bra.

4.4.3.4 Ansvarsfullt företagande

När det kommer till det sista fokusområdet har respondenterna bland annat blivit frågade om hur de upplever att Spendrups arbetar med utbildning och kompetens. Cirka en femtedel av respondenterna upplever arbetet som varken bra eller dåligt, medan ungefär 10% valde att svara med alternativet vet ej. Samtidigt svarade över hälften av respondenterna att de upplever att Spendrups arbetar med denna fråga bra eller mycket bra.

Respondenterna fick även svara hur de upplever att Spendrups arbetar kring mångfald och jämställdhet. Nästan 77 % svarade att de upplever arbetet som bra eller mycket bra. 13,7% svarade att de arbetar varken bra eller dåligt, medan 3,2% svarade vet ej. Endast en respondent upplevde att Spendrups arbete kring mångfald och jämställdhet är mycket dåligt.

När det kommer till diskriminering och etiskt uppförande har resultatet varit relativt lika. Endast en respondent svarade att Spendrups arbetar mycket dåligt med diskrimineringsfrågor och etiskt uppförande. Alternativet varken bra eller dåligt markerades av 13,7% respondenter i båda frågorna. I frågan om diskriminering valde 7,8% att svara med alternativet vet ej, medan 9,1% svarade med samma alternativ när det kommer till etiskt uppförande.



Figur 5.5: Respondenternas svar i procent om hur de upplever att Spendrups arbetar med utbildning och kompetens, mångfald och jämställdhet, diskrimineringsfrågor, etisk uppförande samt lokalt samhällsengagemang.

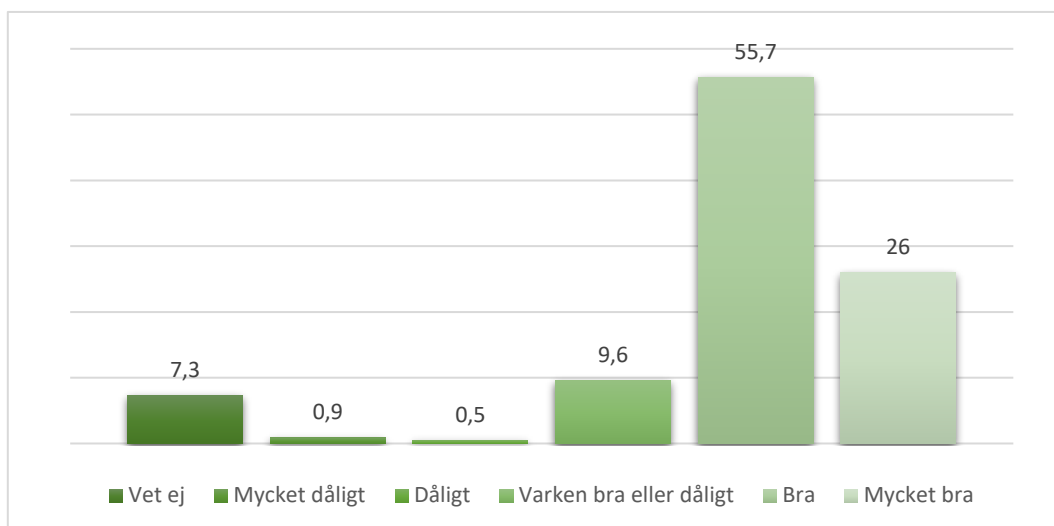
Den sista frågan i fokusområdet undersöker respondenternas upplevelse kring Spendrups arbete inom lokalt samhällsengagemang. Nästan 8% svarade att de inte vet hur de upplever att Spendrup arbetar inom hållbarhetsfrågan. 72,6% upplever arbetet som bra eller mycket bra, medan 4,5 % upplever arbetet som dåligt. Resterande respondenter upplevde arbetet som varken bra eller dåligt.

4.4.4 Spendrups nuvarande hållbarhetsarbete

Över 61,2 % av respondenterna upplever att Spendrups nuvarande arbete uppfyller deras förväntningar i stor eller mycket stor utsträckning. Samtidigt upplever mindre än 3,6 % av respondenterna att Spendrups hållbarhetsarbete uppfyller deras förväntningar i en mycket liten utsträckning eller liten utsträckning. Ungefär 7,3% av respondenterna visste inte vad de skulle svara medan 27,9% upplever att det nuvarande arbetet uppfyller deras nuvarande förväntningar i varken stor eller liten utsträckning.

Cirka 82% av respondenterna upplever att Spendrups arbetar bra eller mycket bra med att förbättra och utveckla sitt hållbarhetsarbete. Detta är ett procentantal som skiljer sig signifikant från procentantalet av respondenterna som upplever utvecklingen och förbättring som dåligt respektive mycket dåligt. Det var endast 3 respondenter som svarade med dessa två alternativ, vilket knappt motsvarar 1,5% av samtliga respondenter. Cirka en tiondel av respondenterna svarade att de upplever att Spendrups hållbarhetsarbete har förbättrats och

utvecklats på ett varken bra eller dåligt sätt, medan ca 7,3% inte visste vad de skulle svara. I denna fråga upptäcktes även att arbetslängden hade en påverkan. Respondenterna som arbetat mindre än tre år hade varit mer benägna att svara med alternativet vet ej.



Figur 5.6: Respondenternas svar om hur de upplever att Spendrups arbetar för att utveckla och förbättra sitt hållbarhetsarbete. Diagrammet står i procent.

Lite mindre än en tiondel av respondenterna visste inte om de skulle rekommendera Spendrups hållbara utvecklingsarbete som ett positivt exempel till andra organisationer. 11,9% av respondenterna svarade att de varken är sannolikt eller inte att de skulle kunna göra det. Däremot svarade 72,1 % att de med stor eller mycket stor sannolikhet skulle kunna tänka sig rekommendera Spendrups hållbara utvecklingsarbete som ett positivt exempel. En siffra som skiljer sig signifikant från de 6,9% av respondenterna som osannolikt eller mindre sannolikt skulle kunna tänka sig att rekommendera arbetet till andra organisationer

För att se en samling av diagram för samtliga enkätfrågor och exakta siffror från responsen se *bilaga 4*.

4.5 Resultat från tilläggsintervjuer

Förutom intervjun med hållbarhetsansvarige och enkätundersökningen genomfördes även tre tilläggsintervjuer med anställda. Syftet med dessa intervjuer var att bedöma huruvida intervjupersonen kunde ange konkreta exempel på hur Spendrups arbetar med de hållbarhetsfrågor som var en del av enkätundersökningen. Samtliga intervjuer startades med att intervjupersonerna berättade hur många år de arbetat i respektive arbetsroll samt vad som ingick i deras vardagliga arbete. Därefter ställdes frågor om intervjupersonen hade svarat på

enkätundersökningen samt hur stor kännedom de bedömde ha över Spendrups hållbarhetsarbete. Samtliga respondenter bedömde att deras kännedom om Spendrups hållbarhetsarbete inte hade ökat sedan de gjorde enkätundersökningen.

	Hur stor kännedom har du om Spendrups hållbarhetsarbete?	Har du svarat på enkätundersökningen?	Hur har du fått kännedom om Spendrups hållbarhetsarbete?
Respondent Transport (T)	Stor	Ja	Intranät (Malte), Möten, Introduktionsutbildning
Respondent Produktion (P)	Varken stor eller liten	Ja	Intranät (Malte), Möten, Introduktionsutbildningen
Respondent Inne-sälj (S)	Stor	Ja	Intranät (Malte), Möten

“ Det mesta av informationen brukar jag ta till mig från Malte. Det är också enklast tycker jag, för då kan jag läsa det när jag vill. ” - Respondent S

4.5.1 Omställning till fossilfritt

De första hållbarhetsfrågorna som vi gick in på handlade om fokusområdet: omställning till fossilfritt. Inom detta fokusområde visade respondenterna ganska snabbt en skillnad om hur mycket kännedom de hade om hur Spendrups arbetar med att minska påverkan på miljön från transport samt förbättra energiförbrukning.

Respondenten T pratade om hur Spendrups arbetar med att minska påverkan på miljön från transporten redan när hen går in på vad hen har för arbetsuppgifter. I T:s arbetsuppgifter ingår det att planera lastbilarnas rutt på så sätt att inga onödiga stopp eller vändningar görs för att minska lastbilarnas aktiva timmar och koldioxidutsläpp. T berättade även att hen via intranätet och möten fått reda på att det finns ett uppsatt mål om att lastbilarna ska bli helt fossilfria år 2025. Det är ett mål som hen tror att de kan lyckas uppnå i och med att de numera har möjlighet att tanka sina lastbilar med HVO på deras egna terminaler. Även respondent S visar kännedom om målet, men vet inte riktigt vilka åtgärder som tagits. Respondenten P berättar

däremot att hen inte har lika bra koll på vad som görs för att minska påverkan på miljön från transport som hen har när det kommer till energiförbrukning.

’Hur ska jag förklara det?...På min avdelning producerar vi varor, därför tror jag att vi tänker mer på hur vi kan spara el än hur lastbilarna bör köras för att minska påverkan på miljön.’ – Respondent P

P fortsätter med att berätta att hen har hört kollegorna prata om att det finns ett uppsatt mål om att lastbilarna ska bli helt fossilfria, men vet inte när målet ska vara uppfyllt eller hur långt de kommit. När det å andra sidan kommer till energianvändning visar P större kännedom än T och S. Hen berättar att det har funnits uppsatta mål om att öka energieffektiviteten per producerat liter dryck, men att de inte riktigt lyckats med det eftersom arbetet varit för komplext. Istället har de numera satt upp nya mål som hen tror att de kommer lyckas uppnå.

4.5.2 Cirkulär och smart resursanvändning

När det kommer till fokusområdet: cirkulär och smart resursanvändning kunde samtliga respondenter uppge exempel på hur de arbetar med materialanvändning samt avfall och återvinning. Å andra sidan kunde ingen ange hur de arbetar med vattenanvändning, medan endast respondent P kunde ange hur Spendrups arbetar med kemikalieanvändning. I P:s arbetsmiljö används kemikalier vid varje rengöring och därför brukar de ofta diskutera om det under möten. Under de senaste åren har de köpt in nya rengöringsmedel som går igenom miljöriskbedömningen innan de får användas i produktionen. Samtidigt försöker de undvika slöseri av rengöringsmedel för att minska kontakten med kemikalierna. Respondenterna S och T hade ingen kännedom om detta.

4.5.3 Hållbar dryckeskultur

Vid Spendrups tredje fokusområde visade samtliga respondenter ganska hög kännedom i de olika hållbarhetsfrågorna. Samtliga respondenter kände till att Spendrups produkter måste gå igenom en produktsäkerhetskontroll innan de når kunden. Om det blir fel på produkten eller själva förpackningen sätts dessa i karantän eller återopas och nya produkter måste göras. Respondenterna S och T, till skillnad från P, hade inte lika stor kännedom om vad som sker med själva produkten när den hamnar i karantänen. Däremot ingår det i S:s arbetsuppgifter att informera kunden om det blir felaktigheter med själva produkten eller produktens etikett samt

ta emot kundernas reklamationer gällande redan sålda produkter. Därför är det väsentligt att S håller sig uppdaterad om produkterna för att hen ska kunna ge ut rätt information till kunden.

När det kommer till konsumenthälsa samt ekologiska produkter visade samtliga respondenter hög kännedom. Under åren har Spendrups haft som mål att kunna möta det växande hälsofokuset genom att erbjuda dryck med lägre sockerhalt. Respondenterna angav att de under året har bland annat släppt ut egna funktionella drycker, nya alkoholfria öldrycker samt fler ekologiska produkter.

4.5.4 Ansvarsfullt företagande

Respondenterna visade en hög kännedom även när det kommer till hållbarhetsfrågor inom fokusområdet: ansvarsfullt företagande. När de frågades om de kunde ange exempel på hur Spendrups arbetar med utbildning och kompetens berättade samtliga att de fick gå igenom en introduktionsutbildning. De angav även att Spendrups, under åren har startat olika forum för ledarskap. Utöver det, berättar S att de ibland får smakprover av produkter för att de på så sätt ska kunna se skillnaden mellan dessa för att öka sin kompetens. Respondenterna berättade även att de får läsa om vad Spendrups gör för att engagera sig i samhället genom intranätet. Under åren har de bland annat stöttat projekt inom föreningsliv med ungdomar i fokus samt deltagit i en demonstration.

Vad det gäller mångfald och jämställdhet, diskriminering samt etiskt uppförande berättar samtliga att dessa är frågor som tas upp på Malte. Varje år genomför de en medarbetarundersökning som de sedan publicerar resultaten för. Samtliga respondenter berättar att detta gör det enkelt för dem att följa med på vad som händer på företaget och hur de arbetar med att förbättra sådant. Detta syns även i konversationen med dem eftersom samtliga respondenter kunde ange att Spendrup har lyckats uppnå sitt mål gällande jämställdhet på arbetsplatsen till 80% och att de nu arbetar med att minska könsfördelningen mellan avdelningarna.

''Om jag ska vara ärlig så är dessa hållbarhetsmål de viktigaste för mig. De kanske därför jag kan mest om dom.'' - Respondent T

5. Analys

I följande avsnitt analyseras Spendrups hållbarhetsrapport för verksamhetsåret 2018, samt den insamlade empirin utifrån uppsatsens teoretiska referensram.

5.1 Intressenter och legitimitet

Intressenterna ses som verksamhetens grundpelare skriver Spendrups i sin hållbarhetsrapport. Det är dessa som driver Spendrups mot hållbar utveckling genom sitt engagemang. Grafström et al (2008) beskriver intressentteorin som ett sätt för företag att förstå och samarbeta med sina intressenter för att skapa fördelar som inte skulle vara möjliga utan samarbetet. Carroll och Shabana (2010) påpekar även att intressenterna är viktiga för att ett företag ska kunna dra nytta av CSR-arbetet. Spendrups hållbarhetschef är inne på det när hon i intervjun angav att Spendrups deltar i många olika forum för att förstå sina intressenters önskemål. Hon beskriver deras intressenter som aktörer som påverkar och som påverkas av deras verksamhet. Detta resonemang kan likställas med Löhmans och Steinholtzs (2003) tankar om att intressenter är aktörer som har stort inflytande över organisationens handlingar.

Grafström et al (2008) skriver att intressentteorin bygger på att företag ska undersöka vilka intressegrupper de har, identifiera deras krav och sedan bilda strategier för att uppnå dessa förväntningar samt lösa de problem som kan uppstå. När Spendrups valde sina fokusområden utgick de ifrån intressenternas förväntningar och krav. I deras arbete har de löpande dialoger med kunder, leverantörer, medarbetare och ägare genom medarbetarundersökning samt ägardirektiv. Dessutom deltar de årligen i Sustainable Brand Index för att få inblick angående deras drycker. På så sätt lyckas de identifiera vilka krav deras intressenter har.

Intressentteorin har dock kritiserats för att ha ett primitivt synsätt om att alla intressenter har samma förväntningar och krav fast de egentligen inte har det. Bland annat kan medarbetare ha krav om arbetsförhållanden medan kunder ställer krav på produktsäkerhet och marknadsföring (Harrison & Freeman, 1999). Att intressenterna kan ha olika krav på företaget och dess hållbarhetsarbete går även att utläsas i intervjun med hållbarhetschefen. Hållbarhetschefen berättar att ägarfamiljen sitter i toppen av hierarkin av deras hållbarhetsarbete. Ägarfamiljen ställer vanligtvis krav på lönsamhet, miljö och produktkvalitet. Vidare kommer kunder och konsumenter som ställer krav på klimat, produktsäkerhet och marknadsföring. Medarbetare brukar ställa krav över arbetsförhållanden

och miljöförbättringar, fortsätter hållbarhetschefen. Detta avspeglas även i vår enkätundersökning. Respondenternas vanligaste kombination av svarsalternativ av definitionen hållbarhet var miljö-hälsa som följdes av miljö-hälsa-arbetsvillkor. Dessutom har kännedomen hos respondenterna i tilläggsintervjuerna varit relativt större när det kommer till fokusområdet ansvarsfullt företagande som behandlar hållbarhetsfrågor som bland annat berör arbetsförhållanden.

Lidström berättar att det är viktigt för Spendrups att deras intressenter är nöjda över deras hållbarhetsarbete eftersom de tolkar det som att de har lyckats bemöta deras förväntningar. Hållbarhetsredovisning ger organisationer chans att uppvisa att de arbetar med de normer och förväntningar som samhället och intressenter har samt anser är viktiga (O'Donovan, 2002). Abrahamsson och Andersen (2005) hävdar att om organisationsledare ska accepteras av personalen måste de arbeta med att skapa en god atmosfär inom företaget då en negativ stämning skapar missnöje och har en negativ effekt på organisationens produktivitet. Bland enkätfrågorna har respondenterna blivit tillfrågade i vilken utsträckning Spendrups nuvarande hållbarhetsarbete uppfyller deras förväntningar. Endast 3,6% av respondenterna upplevde det nuvarande hållbarhetsarbetet som dåligt respektive mycket dåligt, medan 61,2% upplevde att den uppfyller deras förväntningar i stor eller mycket stor utsträckning.

Om ett företag inte presterar det som förväntas av dem riskerar de att orsaka ett legitimitetsgap och förlora kontraktet de har med samhället och intressenterna. Detta gap kan bland annat innebära att de anställda säger upp sig eller att deras konsumenter slutar köpa produkter. Dessutom kan medarbetarna visa sin kritik gentemot företagledningens strategier gällande hållbarhetsarbetet genom att vägra ta till sig ny information (Collier & Esteban, 2007). Detta kan kopplas till hållbarhetschefens resonemang kring att en faktor till varför det är viktigt att deras anställda känner sig nöjda över deras arbete är att de är i ständig kontakt med kunder och leverantörer. Om de anställda har en positiv inställning är det betydligt större chans att de kommer att avspegla den i konversationer med kunden, berättar Lidström. Det är därför de försöker lyssna på vad deras medarbetare har att säga och försöker uppfylla deras krav så gott det går. Bland enkätfrågorna var det 72,1% av respondenterna som svarade att de med stor respektive mycket stor sannolikhet skulle kunna tänka sig rekommendera Spendrups hållbarhetsarbete som ett positivt exempel till andra organisationer. Samtidigt var det ca 7% av respondenterna som svarade att det osannolikt eller mindre sannolikt att de skulle kunna tänka sig rekommendera hållbarhetsarbetet som ett positivt exempel.

5.2 Kommunikation

Kommunikation ses som ett viktigt verktyg för att kunna nå ut och involvera organisationen i hållbarhetsarbetet menar Uusi-Rauava och Nurkka (2010). Detta på grund av att strategier som tas fram i organisationen måste kommuniceras vidare för att hållbarhetsmålen ska kunna genomsyra hela organisationen och inte bara företagsledningen. Även Erikson (2017) är inne på det och skriver att kommunikationen kan i en organisation leda till att det skapas goda relationer mellan anställda och företaget som kan leda till positiva effekter. Spendrups hållbarhetschef kommenterar att hon upplever kommunikationen som viktig för att hållbarhetsredovisningen ska kunna ge effekt i verksamheten. Hon resonerar kring detta genom att påpeka att ifall de inte kommunicerar med sina anställda kommer de aldrig kunna veta vad de har för krav eller förväntningar. Genom löpande dialoger kan de följa anställdas förväntningar och åsikter om påbörjat arbete. Om kommunikationen inte fungerar kommer Spendrups anställda inte ha koll på vilka hållbarhetsfrågor företaget arbetar med. Därmed kommer de på hållbarhetsavdelningen endast sitta med idéer som ingen tar till sig.

Bland övriga kommentarer i enkätundersökningen fann vi en kommentar som tyder på att även de anställda anser att kommunikationen är viktig för att de ska lyckas med hållbarhetsarbetet:

''Kommunikation är viktig. Mycket kommer upp på Malte, men skulle önska att vi pratar mer om hållbarhet på avdelningen.''

– Kommentar från en respondent

Denna kommentar kan vi relatera till Morsing och Schultz (2006) tankesätt om att det kan finnas olika prefereringar när det kommer till hur kommunikationen ska ske. Welch och Jackson (2007) är inne på samma spår och skriver att istället för att se anställda som en enda stor grupp, bör de delas in i mindre segment beroende på deras arbetsuppgift, position samt informationsbehov. Något som stöds av detta är resultatet i enkätundersökningen där respondenterna fick svara var de får sin information om hållbarhetsredovisningen. Bland svaren har det funnits en tydlig skillnad på vilka avdelningar som brukar ta till sig informationen via hållbarhetsrapporterna. Av de 24,7 % som svarade på frågan med detta alternativ, var det inga respondenter från bland annat produktion- eller transportavdelningen. Däremot var detta alternativ populärt bland anställda som arbetar på avdelningar som HR, inköp, försäljning och kommunikation.

Morsing och Schultz (2006) redogör för olika kommunikationsstrategier som ett företag kan använda sig av i sitt arbete med hållbarhetsfrågor. En av dessa är *stakeholder information strategy* som är en envägskommunikation mellan företaget och intressenterna. I en envägskommunikation flödar informationen från företagsledningen till intressenterna utan att studsas tillbaka. I Spendrups fall sker denna envägskommunikation genom hållbarhetsrapporten och den informationen som publiceras på intranätet. Hållbarhetschefen berättar att det är där som medarbetarna kan läsa nästan dagligen om pågående hållbarhetsarbete eller annan viktig information. Bland våra enkätfrågor besvarade 60,3% av respondenterna att de får information om hållbarhetsarbetet via intranätet, och cirka en fjärdedel av respondenterna brukar gå in och läsa hållbarhetsredovisningen. En av respondenterna i tilläggsintervjuerna hade bland annat följande kommentar om varför hen föredrar intranätet:

“ Det mesta av informationen brukar jag ta till mig från Malte. Det är också enklast tycker jag, för då kan jag läsa det när jag vill. ” - Respondent S

Hållbarhetsarbetet har även blivit en del av introduktionsutbildningen på Spendrups, berättar Lidström. Nyanställda får information om och på vilket sätt de arbetar med olika hållbarhetsfrågor och då kan de ofta få en typ av respons från den nyanställde. Samtidigt är hållbarhetsarbetet med i agendan på vissa möten och konferenser. Där är det vanligare att de får någon typ av respons om hur arbetet kan förbättras och vad man bör tänka på, berättar hållbarhetschefen. Bland enkätfrågorna svarade 11% av respondenterna att de får information om hållbarhetsarbetet via introduktionsutbildningen. Morsing och Schultz (2006) beskriver denna typ av kommunikation som en tvåvägskommunikation där företaget både ger ut information om CSR-arbetet men även tar till sig intressenternas åsikter om det de har berättat.

Morsing och Schultz (2006) tredje strategi, *stakeholder involvement strategy*, innebär att det finns en dialog mellan företaget och intressenterna där man försöker övertyga varandra för att enas om ett resultat som kan tillgodose alla. På Spendrups har de löpande dialoger med anställda för att få reda på deras förväntningar samt kritik till hållbarhetsarbetet. Detta sker via möten och konferenser. Detta kan därmed ses som *stakeholder involvement strategy*. Bland enkätfrågorna besvarade 72,6% av respondenterna att de får information om hållbarhetsarbetet via möte och konferenser.

5.3 Medarbetarnas deltagande

För att anställda ska tro på hållbarhet och vilja delta i arbetsprocessen är det viktigt för företagsledningen att uppmuntra dem till att bidra med egna idéer. Detta kan göras genom kommunikation (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010). Kommunikationen av hållbarhetsarbetet kan se olika ut beroende på vilken avdelning den kommuniceras för, berättar hållbarhetschefen. Därmed brukar även olika avdelningar ha relativt mer koll på olika hållbarhetsfrågor som är mer relaterade till deras arbetsuppgifter. I enkätfrågan om hur stor kännedom respondenterna har om Spendrups hållbarhetsarbete svarade majoriteten att de har varken en stor eller liten kännedom. När de senare tillfrågades om hur de upplever att Spendrups arbetar med olika hållbarhetsfrågor visar resultatet att det finns genomgående mönster bland avdelningar. Produktionsavdelningen hade högre kännedom om hållbarhetsfrågor som rörde deras arbetsuppgifter. Samma mönster fanns mellan transportavdelningen och hållbarhetsfrågor som rörde deras arbetsuppgifter. Dessa mönster syns även i våra tilläggsintervjuer. Respondent T hade större kännedom om vad Spendrups gör för att uppnå sitt mål för att bli en fossilfri verksamhet. Denna kännedom var inte lika stor hos Respondent P.

Ett hållbarhetsmål som hållbarhetschefen berättar om är att Spendrups lägger stor vikt på produktsäkerhet eftersom det är viktigt att det som produceras följer de normer som finns. Om det blir fel i produktionen sätts varorna i karantänen eller dras tillbaka från hyllorna. Närmare 83 % av respondenterna fann Spendrups arbete i denna hållbarhetsfråga som bra eller mycket bra medan endast en respondent fann den som dålig. Respondenterna som arbetar på produktionsavdelningen var de som var mindre benägna att besvara med alternativet vet ej vilket kan bero på att de är mer informerade om hur processen ser ut. Detta kan även bekräftas i tilläggsintervjun:

''Hur ska jag förklara det?...På min avdelning producerar vi varor, därför tror jag att vi tänker mer på hur vi kan spara el än hur lastbilarna bör köras för att minska påverkan på miljön.'' – Respondent P

Haugh och Talwar (2010) beskriver detta som att medarbetare kan vara obekanta med hållbarhetsfrågor som inte ingår i deras dagliga rutiner och ansvarsområden. Konsekvensen av detta blir att företagsledningen kan visa en högre kunskapsnivå än vad som egentligen finns. Dessutom kan det på grund av det uppstå svårigheter när ett företag vill implementera nya strategier.

Haugh och Talwar (2010) nämner också att kunskapsnivån kan bero på hur engagerade anställda är i CSR-arbetet och hur villiga de är att ta emot information. För att anställda ska vara villiga att ta emot informationen krävs det att företaget jobbar mot det som de anser är viktigt för dem. I enkätfrågorna svarade 85% av respondenterna att Spendrups hållbarhetsarbete var viktigt för dem, medan endast 3,2% svarade att det är oviktigt eller mindre viktigt. Fyra respondenter som upplevde arbetet som oviktigt eller mindre viktigt svarade att de hade mindre kännedom eller ingen kännedom alls om hållbarhetsarbetet. Dessutom har de i övriga frågor ofta svarat med alternativet vet ej. Att kunskapsnivån kan bero på hur viktigt något är för den anställde syns även i våra tilläggsintervjuer där en av respondenterna resonerar kring sin kännedom om hållbarhetsmålen i ansvarsfullt företagande på följande sätt:

''Om jag ska vara ärlig så är dessa hållbarhetsmål de viktigaste för mig. De kanske därför jag kan mest om dom.''- Respondent T

Om de anställda inte är engagerade eller motiverade kan ett företag få svårt att bemöta utmaningar längst CSR-arbetet, vilket kan leda till en missvisande kunskapsnivå (Haugh & Talwar, 2010; Maas et al, 2016). Detta menar författarna Neely, Gregory och Platts (2005) kan motverkas genom mätning av resultatet inom CSR-arbetet. I intervjun reflekterar Lidströms kring problematik som finns med CSR-arbetet då hon menar att hållbarhetsfrågor är komplexa och utmanande. För att minska risken för fel, har Spendrups under de senaste åren satsat på att förstå sina anställda och deras förväntningar. De har även sedan tre år tillbaka arbetat aktivt med en intern mätning av hållbarhetsarbetet. Mätningen hade till en början gjorts vartannat år men har sedan år 2016 blivit en årlig mätning. Med hjälp av den har de kunnat få anställda att bli mer engagerade i arbetet, och samtidigt fått större inblick över hur de tänker kring olika hållbarhetsmål. I sin tur har detta lett till en förbättring av deras hållbarhetsarbete. Dessutom upplever även majoriteten av anställda i vår undersökning att Spendrups har utvecklat och förbättrat sitt hållbarhetsarbete. I enkätundersökningen svarade 82% av respondenterna att Spendrups arbetar bra eller mycket bra med att förbättra sitt hållbarhetsarbete. Att en mätning av hållbarhetsarbetet kan leda till förbättring av hållbarhetsarbetet understryks även av Westermarck (2014).

6. Slutdiskussion

I följande avsnitt presenteras de slutsatser som kunde dras efter den genomförda studien. Avsnittet avslutas med förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Syftet med vår studie är att förstå hur företag kommunicerar hållbarhet internt. Vidare syftar studien även till att bidra med ökad kunskap om medarbetares insikt i företags hållbarhetsredovisning.

På Spendrups har medarbetarna igenkänts som en viktig intressentgrupp vid kommunikation av Spendrups hållbarhetsarbete till de övriga intressenterna eftersom de är i kontakt med kunder och leverantörer. Det har framkommit i studien att när medarbetarna känner sig nöjda över hållbarhetsarbetet finns det en större chans att de avspeglar detta i konversation med övriga intressenter, samt rekommendera den som ett positivt exempel till andra organisationer. Detta kan likställas med tidigare forskning inom referensramen. Effekten av detta blir att den inre legitimiteten för företaget ökar.

I enlighet med litteraturen har vi funnit att hållbarhetsarbete är utmanande. Det är svårt att nå ut till alla i ett företag eftersom hållbarhetsfrågor är breda och komplexa vilket försvårar kommunikationen av hållbarhetsarbetet. Det kan därför upplevas att det är svårt att navigera i arbetet. För att hållbarhetsmålen ska ge effekt menar de på Spendrups att kommunikationen är nyckeln. Med hjälp av mätningar och löpande dialoger om hållbarhetsarbetet, har effekterna av hållbarhetsmålen i företaget kunnat uppföljas. Spendrups har därför kunnat genomföra åtgärder som krävs för att förbättra och utveckla sina hållbarhetsmål.

Hur kommuniceras hållbarhet internt?

Studien visar att informationen om hållbarhetsarbetet sprids via hållbarhetsrapporter, intranät samt möten och konferenser. Bland resultatet har vi upptäckt mönster på hur avdelningarna väljer att ta till sig informationen om hållbarhetsarbete. Bland annat ser vi att HR-, kommunikation-, inköp-, och försäljningsavdelningarna tar till sig information genom att granska hållbarhetsrapporten, medan avdelningar som produktion, transport och inne-sälj istället föredrar att ta till sig information genom intranätet, möten och konferenser. Detta kan

bero på att hållbarhetsavdelningen sprider informationen på olika sätt till olika avdelningar, men även för att de anställda kan preferera olika informationskällor.

I vilken utsträckning är medarbetarna medvetna om företags hållbarhetsarbete?

Trots att en större del av respondenterna angav att de har kännedom om Spendrups hållbarhetsarbete, har detta inte riktigt avspeglats i resultatet. Det har visat sig att kännedomen om Spendrups hållbarhetsarbete varierar beroende på hur längre respondenten arbetat i företaget. Dessutom finns det mönster på att olika avdelningar har relativt mer kännedom om hållbarhetsfrågor som rör deras dagliga rutiner och arbetsuppgifter. Ett tydligt exempel på det är att transportavdelningen har mer insikt om miljöpåverkan av transport än andra avdelningar.

Avslutningsvis har kännedom om hållbarhetsarbetet även påverkats av medarbetarnas attityd gentemot hållbarhet. Detta visas tydligt i enkätundersökningen då de fyra respondenterna som ansåg hållbarhetsredovisningen som oviktig besvarade samtliga frågor inom de fyra fokusområdena med alternativet *vet ej*

6.2 Förslag till vidare forskning

Under studiens gång har nya idéer framkommit om studier som skulle kunna genomföras i framtiden. Ett förslag är att genomföra liknande studie på ett eller fler företag, inom samma eller olika branscher. Detta skulle vara intressant för att undersöka om det föreligger några likheter eller skillnader i hur företag kommunicerar sitt hållbarhetsarbete och vilken kännedom anställda har i respektive företag. Ett annat förslag är att undersöka hur många medarbetare som faktiskt läser hållbarhetsrapporten samt om de finner den relevant i sitt vardagliga arbete. Detta för att se vilken relevans hållbarhetsrapporterna egentligen har för medarbetarna.

7. Källhänvisning

Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (2005). *Organisation: Att beskriva och förstå organisationer* (4., utök. och [rev.] uppl. ed.). Malmö: Liber.

Aras, G., & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?. *Journal of business ethics*, 87(1), 279.

Bell, J. & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. (5., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2).

Brunsson, N. (2003). Organized hypocrisy. *The northern lights*. (S. [201]-222).

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.

Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of communication management*, 9(2), 108-119.

Deegan, C. (2013). *Financial accounting theory*. (4th ed.). North Ryde, N.S.W: McGraw-Hill Education (Australia).

Denscombe, M. (2010). *The good research guide: For small-scale social research projects* (Open UP Study Skills). McGraw-Hill.

Eliasson, A. (2006). *Kvantitativ metod från början*. (4., [rev] uppl.). Lund: Studentlitteratur

Erikson, P. (2017). *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer* (8. upplagan. ed.). Stockholm: Liber.

European Commission (u.å.) *Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct*. Hämtad 2019-04-05 från http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en

Fagerström, A., Hartwig, F., & Lindberg, P. (2016). Redovisning av hållbart förädlingsvärde. *Balans: tidskrift för redovisning och revision*, (1), 1-4.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.

Frostenson, M., Helin, S., & Sandström, J. (2015). *Hållbarhetsredovisning: Grunder, praktik och funktion* (2., [utök.] uppl. ed.). Stockholm: Liber.

Global Reporting Initiative. (u.å). *About GRI*. Hämtad 2019-04-02 från <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

Global Reporting Initiative. (u.å). *GRI Standards*. Hämtad 2019-04-02 från <https://www.globalreporting.org/standards>

Grafström, M., Göthberg, P., & Windell, K. (2008). *CSR : Företagsansvar i förändring* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber.

Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken: Hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar* (Ny, rev. uppl. ed.). Malmö: Liber.

Haugh, H. M., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization?. *Academy of Management learning & education*, 9(3), 384-396.

Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of management Journal*, 42(5), 479-485.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen D. I. (2002) *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. (1., uppl.). Studentlitteratur Ab: Lund

Justitiedepartementet. (2016). *Regeringens proposition 2015/16:193 Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy*. Hämtad 2019-05-10 från https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/proposition/foretagensrapportering-om-hallbarhet-och_H303193

Kataria, A., Kataria, A., & Garg, R. (2013). Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(2).

Larsson, L., & Ljungdahl, F. (2008). *License to operate: [CSR och hållbarhetsredovisning i praktiken]*. Stockholm: Ekerlid.

Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of business research*, 66(10), 1716-1724.

Ljungdahl, F. (1999). *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag: praxis, begrepp, orsaker*. Lund: Lunds Universitet

Löhman, O., & Steinholtz, D. (2003). *Det ansvarsfulla företaget: Corporate Social Responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlid.

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

Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. (1., uppl.). Lund: Studentlitteratur

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European review*, 15(4), 323-338.

Narva. (2016). *GRI lanserar standard för hållbarhetsredovisning*. Hämtad 2019-04-05 från <https://narva.se/gri-lanserar-standard-for-hallbarhetsredovisning/>

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263.

O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371.

Regeringskansliet. (2003). *En svensk strategi för hållbar utveckling – ekonomisk, social och miljömässig*. Hämtad 2019-04-03 från <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/skrivelse/2004/04/skr.-200304129/>

Regeringskansliet. (2010). *Effekter av hållbarhetsredovisning: En studie av konsekvenserna av de nya riktlinjerna om hållbarhetsinformation i statligt ägda företag*. Hämtad 2019-03-28 från <https://www.regeringen.se/contentassets/ae1b2a3db1a34b6491f2324ed526a657/effekterna-av-hallbarhetsredovisning-n2010.30>

Regeringskansliet. (2016). *Nu ställer vi krav på hållbarhet för företag*. Hämtad 2019-08-28 från <https://www.regeringen.se/debattartiklar/2016/05/nu-staller-vi-krav-pa-hallbarhet-for-foretag/>

Sitarz, D. (1993). Agenda 21: The Earth Summit Strategy to Save Our Planet. *Science News*, 143(18), 286.

Survio. (u. å.). *Om oss*. Hämtad 2019-04-13 från <https://www.survio.com/sv/om-oss>

Spendrups. (2019). *Det här är vi*. Hämtad 2019-04-27 från <https://www.spendrups.se/om-spendrups/>

Uusi-Rauva, C., & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 299-314.

UNESCO. (2012). *'Only One Earth' konferens i Stockholm 1972*. Hämtad 2019-03-28 från <https://www.unesco.se/only-one-earth-konferens-i-stockholm-1972/>

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198.

Westermark, C. (2013). *Hållbarhetsredovisning: Teori, standarder och praktisk tillämpning* (1. uppl.. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Westermark, C. (2014). *Implementering av redovisning som styrmetod: om hållbarhetsredovisningens effekter i statligt ägda företag*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet, 2014. Stockholm.

Bilaga 1: Enkätfrågor

Hej! Vi är två studenter från Södertörn Högskola som skriver C-uppsats inom hållbarhetsredovisning. Följande enkät görs anonymt och ditt namn kommer inte att synas i dina svar. Enkäten är cirka 5–7 minuter lång. Tack!

1. Hur länge har du jobbat på Spendrups?

Frågeinstruktion: Välj ett svar

- 0-2 år
- 3-4 år
- 5-6 år
- 7-8 år
- Längre än 9 år

2. Vilken avdelning jobbar du på?

3. Vilka av dessa begrepp stämmer in bäst på vad du tänker när du hör ordet hållbarhet?

Frågeinstruktion: Välj ett eller fler svar

- Miljö
- Arbetsvillkor
- Jämställdhet
- Hälsa
- Lönsamhet
- Annat: _____

4. Har du hört talas om begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) tidigare?

Frågeinstruktion: Välj ett svar

- Ja
- Nej

5. Hur stor kännedom har du om Spendrups hållbarhetsarbete?

Frågeinstruktion: Välj ett svar

- Mycket liten
- Liten
- Varken stor eller liten
- Stor
- Mycket stor
- Har ingen kännedom alls

8. Hur viktigt är Spendrups hållbarhetsarbete för dig som medarbetare?

Frågeinstruktion: Välj ett svar

- Oviktig
- Mindre viktigt
- Varken viktigt eller oviktigt
- Viktigt
- Mycket viktigt
- Vet ej

9. I vilken utsträckning uppfyller Spendrups nuvarande hållbarhetsarbete dina förväntningar?

Frågeinstruktion: Välj ett svar

- Mycket liten
- Liten
- Varken stor eller liten
- Stor
- Mycket stor
- Vet ej

10. Hur upplever du att Spendrups arbetar för att utveckla och förbättra sitt hållbarhetsarbete?

Frågeinstruktion: Välj ett svar

- Mycket dåligt
- Dåligt
- Varken bra eller dåligt
- Bra
- Mycket bra
- Vet ej

11. Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera Spendrups arbete med hållbar utveckling som ett positivt exempel till andra organisationer?

Frågeinstruktion: Välj ett svar

- Osannolikt
- Mindre sannolikt
- Varken sannolikt eller ej
- Sannolikt
- Mycket sannolikt
- Vet ej

12. Har du några övriga kommentarer?

Frågeinstruktion: Välj ett svar

- Nej
- Ja: _____

Tack för er medverkan!

Bilaga 2: Intervju med hållbarhetschef

En rad inledande frågor tas upp för att få lära känna respondenten. De frågor som ställs är:

- Hur länge har du jobbat inom företaget?
- Vad har du för arbetsroll?
- Hur länge har du jobbat inom den rollen?

Efter inledningen läggs fokus på frågor om hållbarhetsarbetet inom företaget.

- Vad har ni för mål med ert hållbarhetsarbete?
- Hur kan medarbetare se att ni arbetar med hållbarhet?
- Hur arbetar ni med hantering av avfall och utsläpp?
- Hur arbetar ni mot en jämställd och hälsosam arbetsplats?
- Arbetar ni med sociala, miljömässiga och ekonomiska mål lika mycket eller är det något område ni lägger mer fokus på?
- Hur arbetar ni med era intressenter och deras förväntningar?
- Arbetar ni med att implementera hållbarhetsmål på samma vis inom alla avdelningar eller ser det ut annorlunda beroende på avdelning?
- På vilket sätt kommunicerar ni ut hållbarhet i företaget?
- Har ni någon typ av uppföljning av era hållbarhetsfrågor?
- Informeras medarbetarna vart de kan hitta hållbarhetsrapporterna?
- Vilka utmaningar finner ni med hållbarhetsarbete?
- Vilka faktorer är avgörande för att ni ska lyckas med era hållbarhetsmål?

Avslutningsvis:

- Finns det någonting som du skulle vilja tillägga?

Tack för medverkan!

Bilaga 3: Tilläggsintervjuerna

Introduktion:

- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Vilken avdelning jobbar du på?
- Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
- Hur stor kännedom upplever du att du har om Spendrups hållbarhetsarbete?

Kommunikation:

- Hur har du fått kännedom om Spendrups hållbarhetsarbete?

Kännedom:

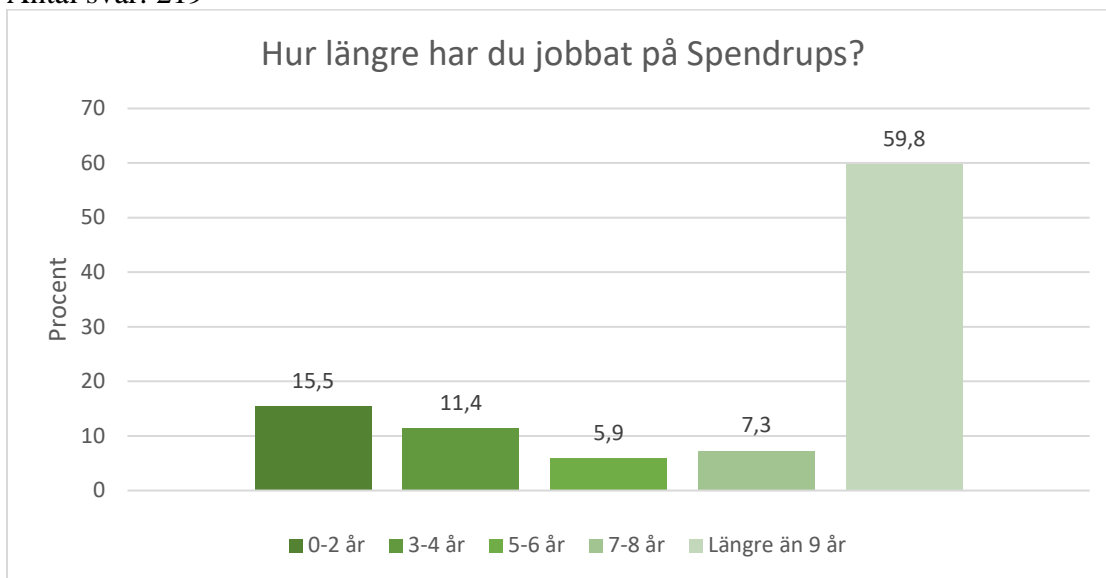
- Kan du ge ett konkret exempel på hur Spendrups arbetar med följande hållbarhetsmål:
 - a) Omställning till fosilfritt:
 - Miljöpåverkan från transport
 - Energianvändning
 - b) Cirkulär och smart resursanvändning
 - Materialanvändning
 - Vattenanvändning
 - Kemikalieanvändning
 - Avfallshantering och återvinning
 - c) Hållbar dryckskultur
 - Produktsäkerhet
 - Konsumenthälsa
 - Ekologiska produkter
 - Ansvarsfullt marknadsföring
 - d) Ansvarsfullt företagande
 - Utbildning och kompetens
 - Mångfald & jämställdhet
 - Diskrimineringsfrågor
 - Etisk uppförande
 - Lokalt samhällsengagemang
- Har du besvarat enkätundersökningen? Om ja, bedömer du att din kännedom om hållbarhetsarbete har blivit större sedan dess?

Tack för din medverkan!

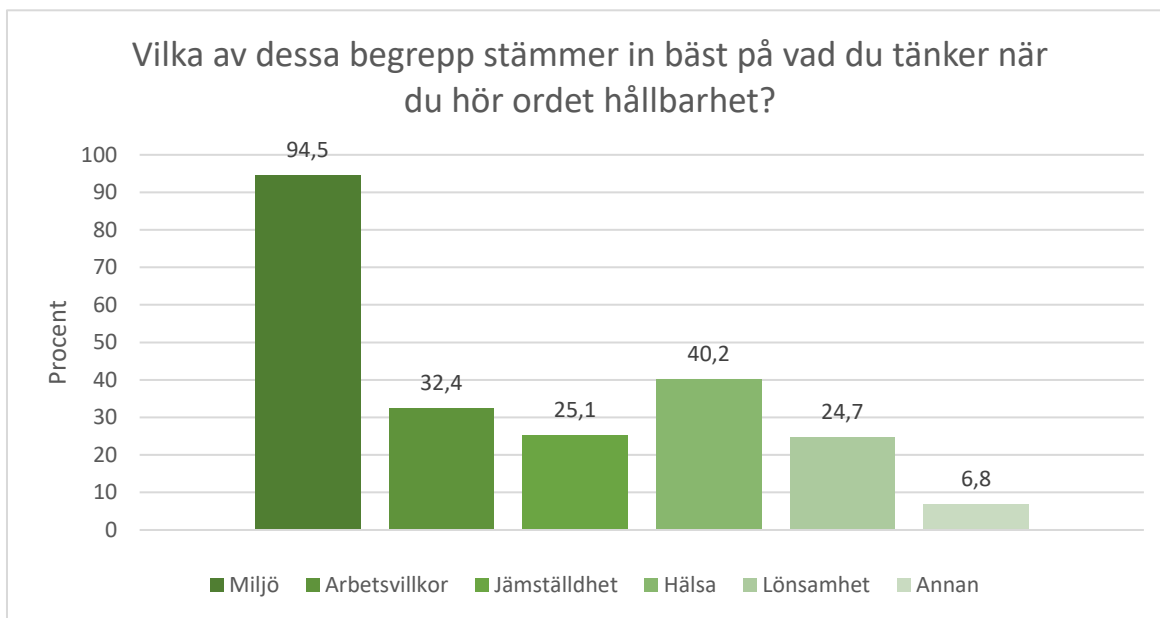
Bilaga 4: Sammling av diagram

Samanställning av samtliga diagram i undersökningen.

Antal svar: 219

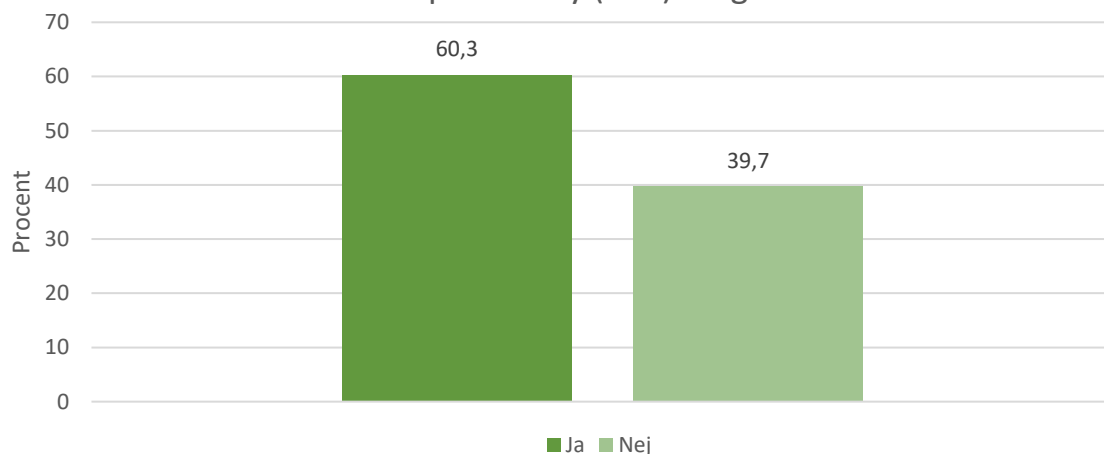


Ett svar	Respondenter	Andel
0-2 år	34	15,5%
3-4 år	25	11,4%
5-6 år	13	5,9%
7-8 år	16	7,3%
Längre än 9 år	131	59,8%



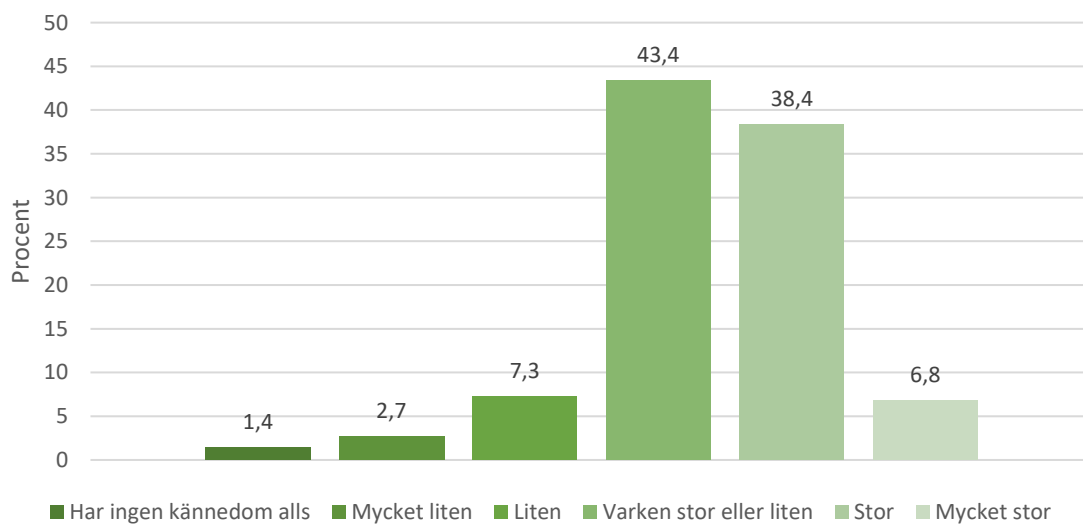
Fler svar	Respondenter	Andel
Miljö	207	94,5%
Arbetsvillkor	71	32,4%
Jämställdhet	55	25,1%
Hälsa	88	40,2%
Lönsamhet	54	24,7%
Annat	15	6,8%

Har du hört talas om begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) tidigare?

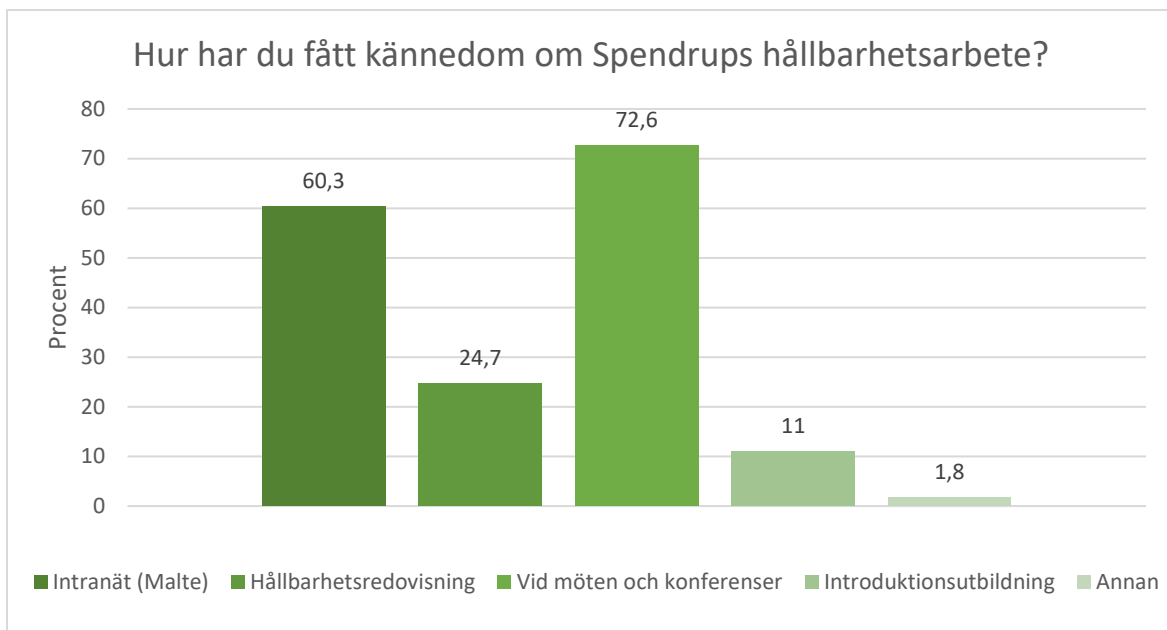


Ett svar	Respondenter	Andel
Ja	132	60,3%
Nej	87	39,7%

Hur stor kännedom har du om Spendrups hållbarhetsarbete?



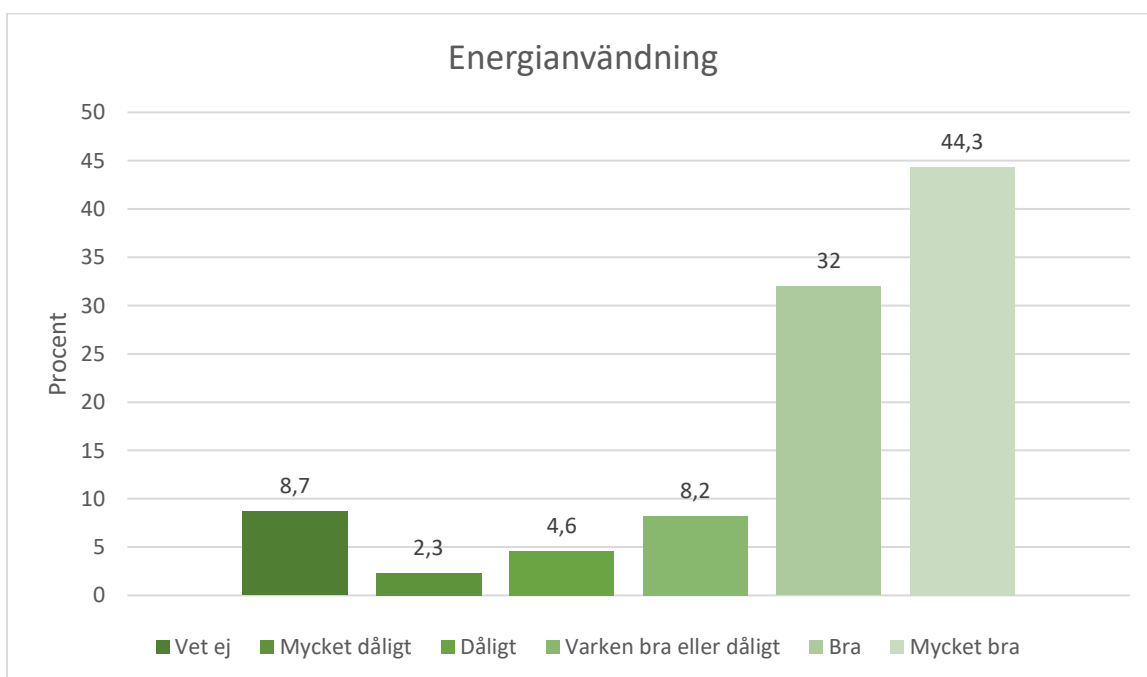
Ett svar	Respondenter	Andel
Har ingen kännedom alls	6	2,7%
Mycket liten	16	7,3%
Liten	95	43,4%
Varken stor eller liten	84	38,4%
Stor	15	6,8%
Mycket stor	3	1,4%

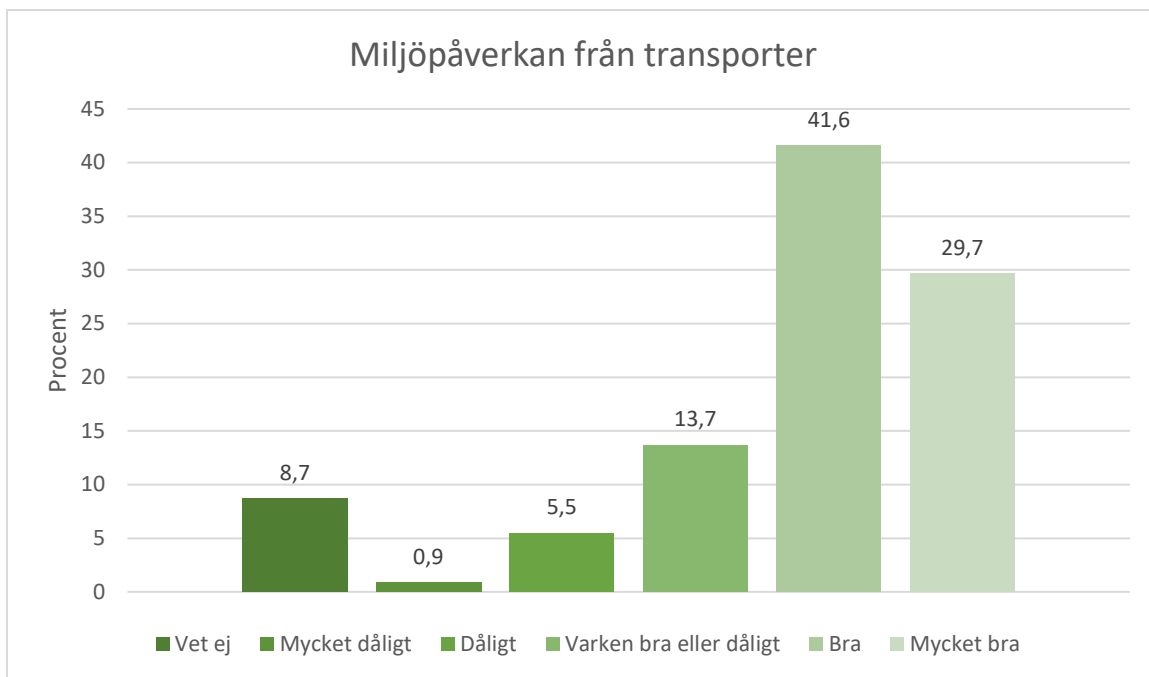


Fler svar	Respondenter	Andel
Intranät (Malte)	132	60,3%
Hållbarhetsredovisning	54	24,7%
Vid möten och konferenser	159	72,6%
Introduktionsutbildning	24	11%
Annat	4	1,8%

Hur upplever du att Spendrups arbetar med följande hållbarhetsfrågor?

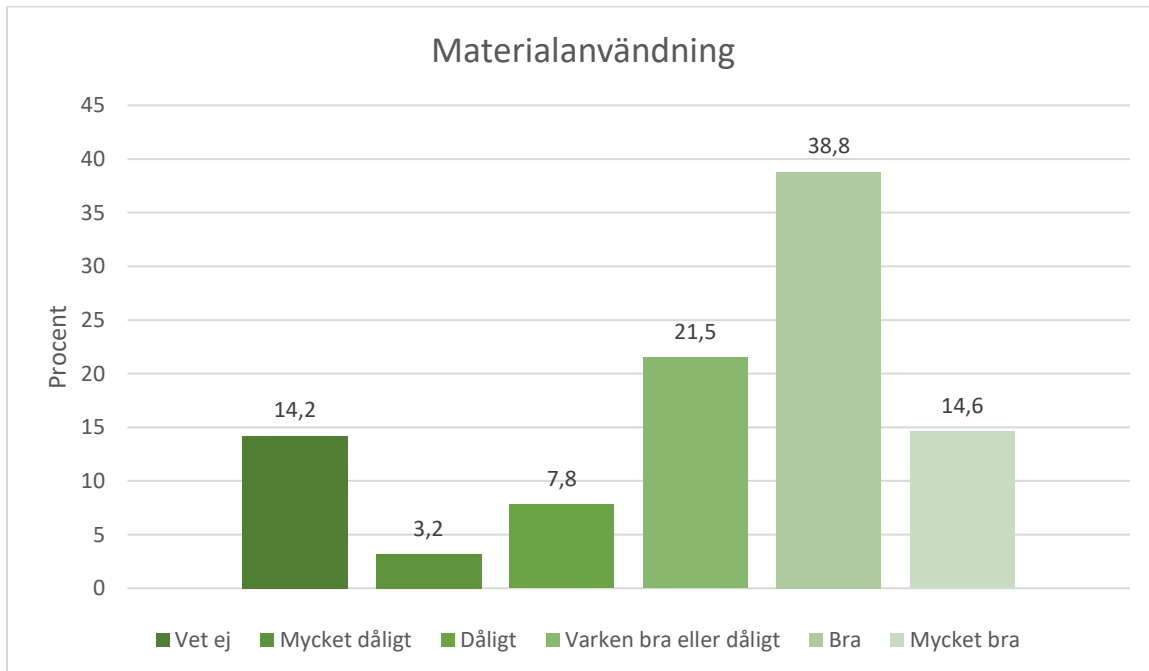
a. Omställning till fosilfritt:



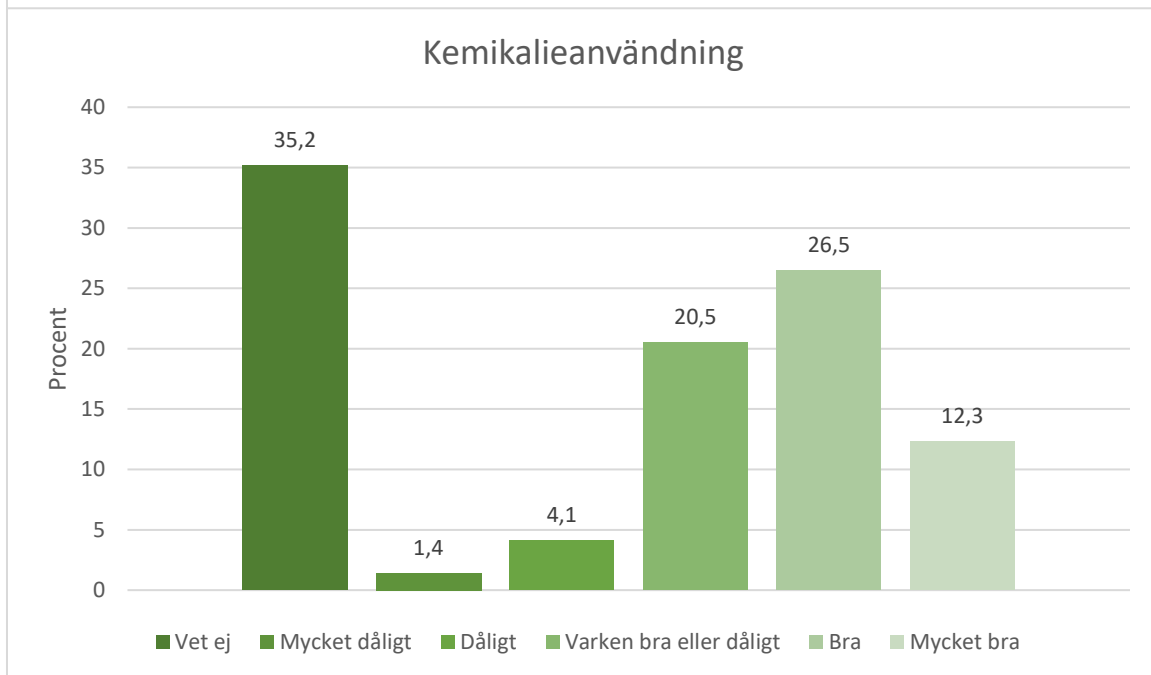
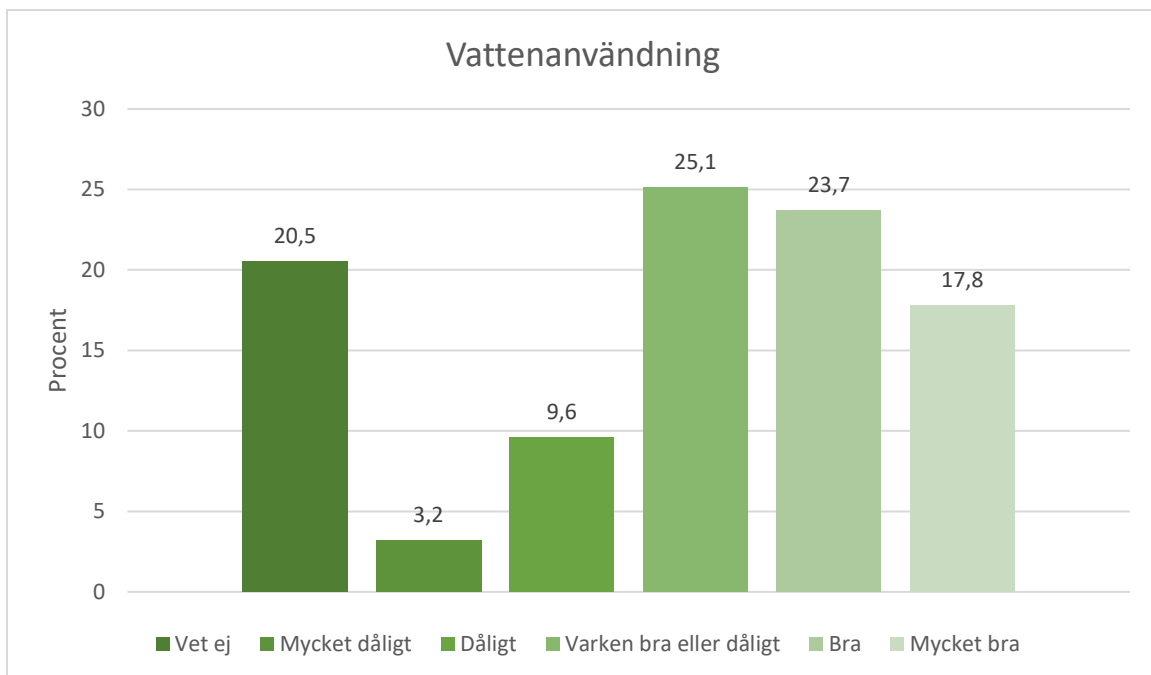


	Vet ej	Mycket dåligt	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
Energianvändning	19 (8,7%)	5 (2,3%)	10 (4,6%)	18 (8,2%)	70 (32%)	97 (44,3%)
Miljöpåverkan från transport	19 (8,7%)	2 (0,9%)	12 (5,5%)	30 (13,7%)	91 (41,6%)	65 (29,7%)

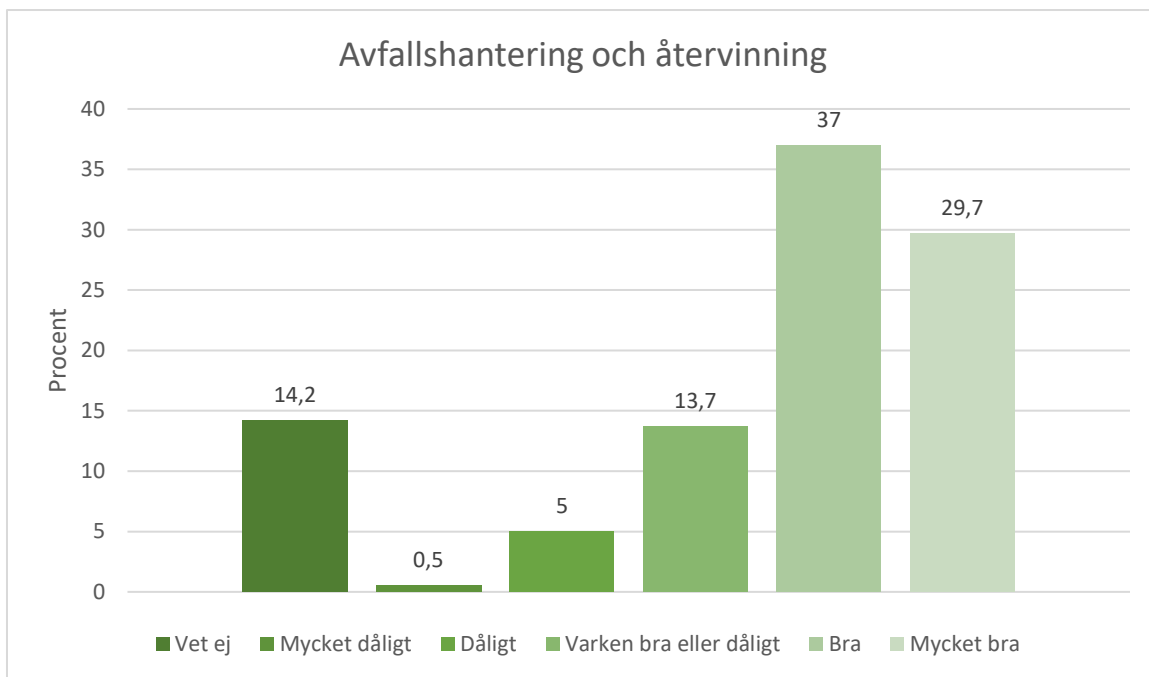
b. Cirkulär och smart resursanvändning



	Vet ej	Mycket dåligt	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
Materialanvändning	31 (14,2%)	7 (3,2%)	17 (7,8 %)	47 (21,5%)	85 (38,8%)	32 (14,6%)

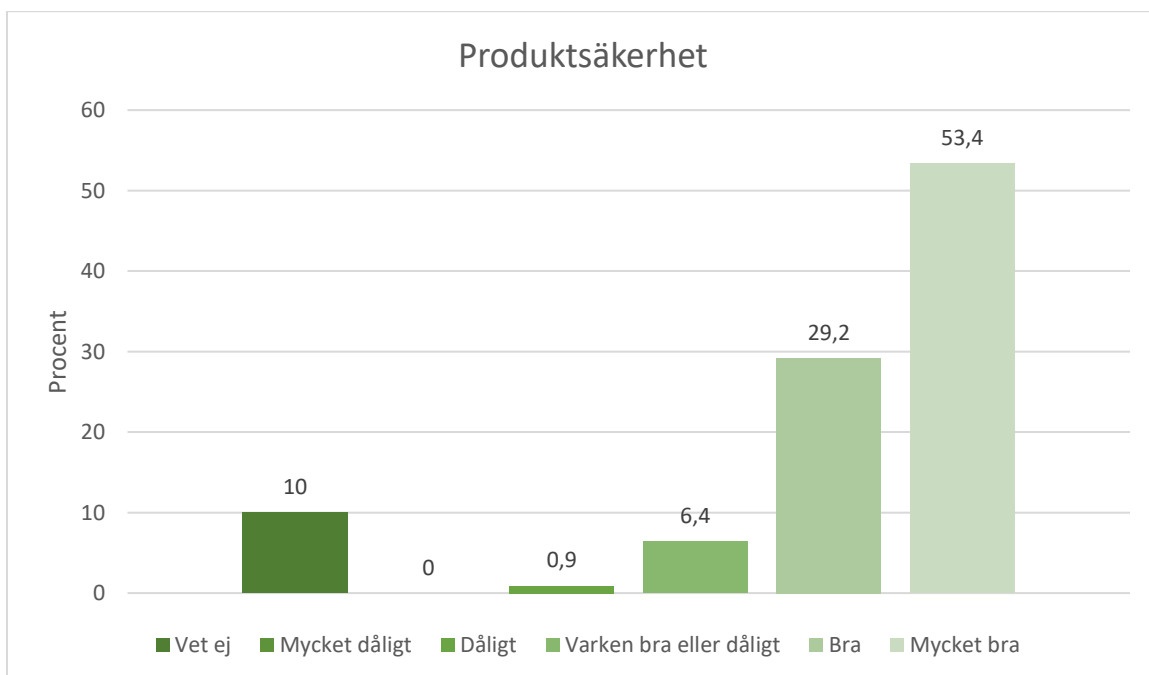


	Vet ej	Mycket dåligt	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
Vattenanvändning	45 (20,5%)	7 (3,2%)	21 (9,6%)	55 (25,1%)	52 (23,7%)	39 (17,8%)
Kemikalieanvändning	77 (35,2%)	3 (1,4%)	9 (4,1 %)	45 (20,5 %)	58 (26,5%)	27 (12,3%)

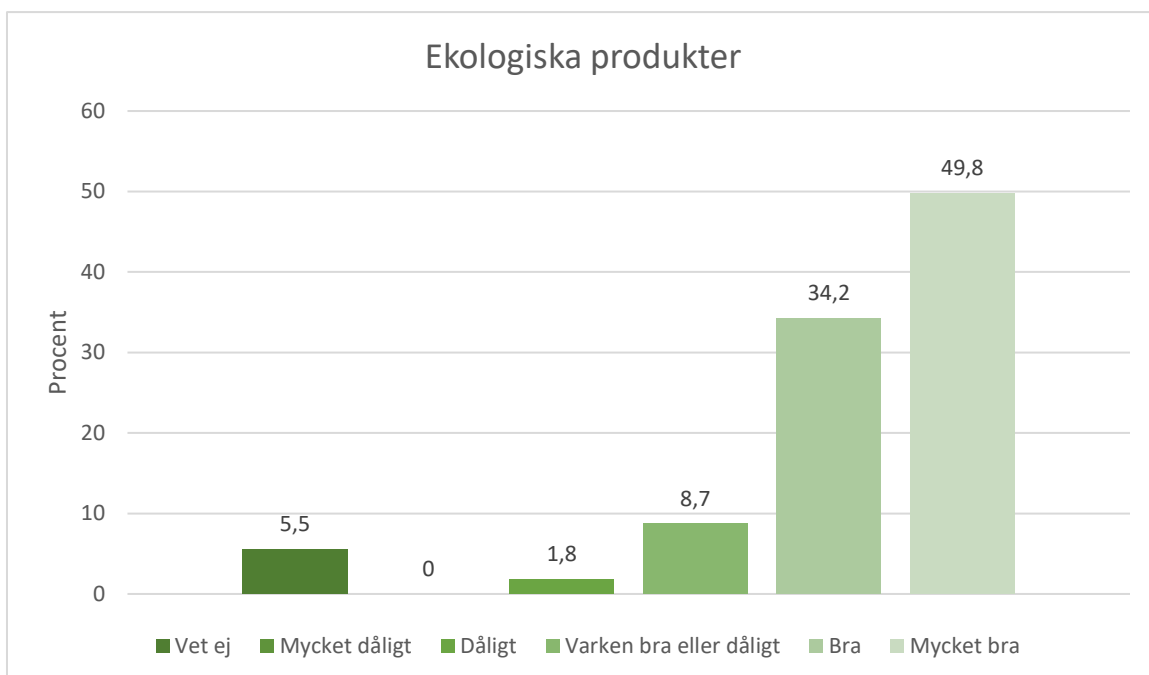
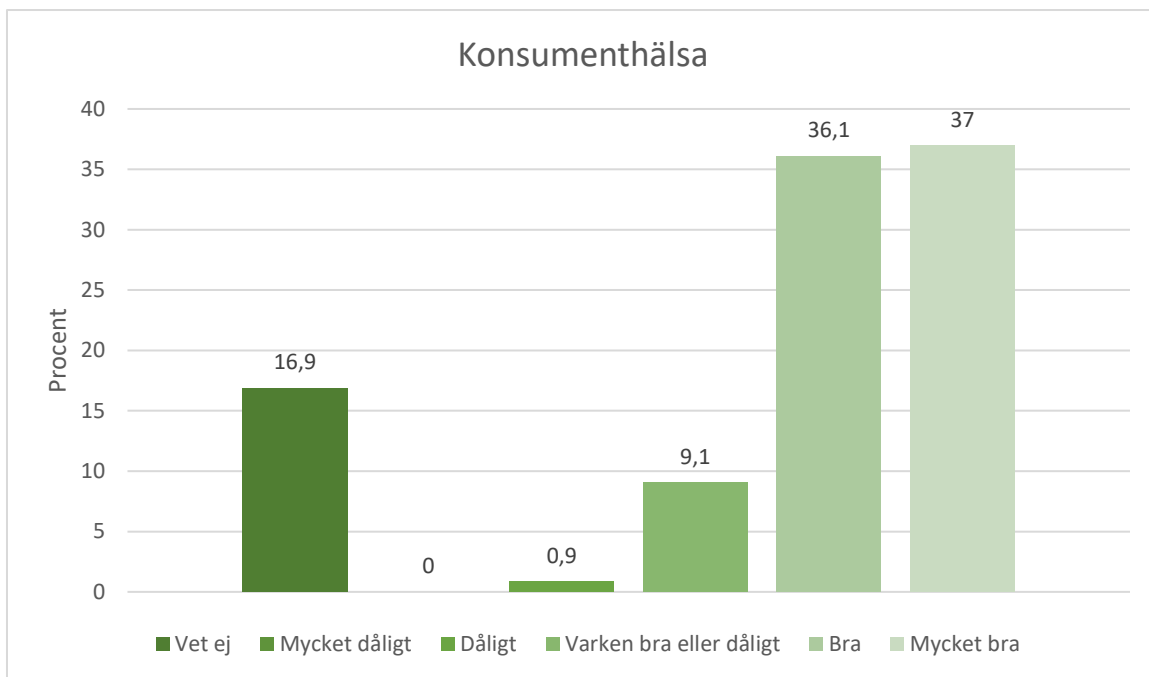


	Vet ej	Mycket dåligt	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
Avfallshantering och återvinning	31 (14,2%)	1 (0,5%)	11 (5%)	30 (13,7%)	81 (37%)	65 (29,7%)

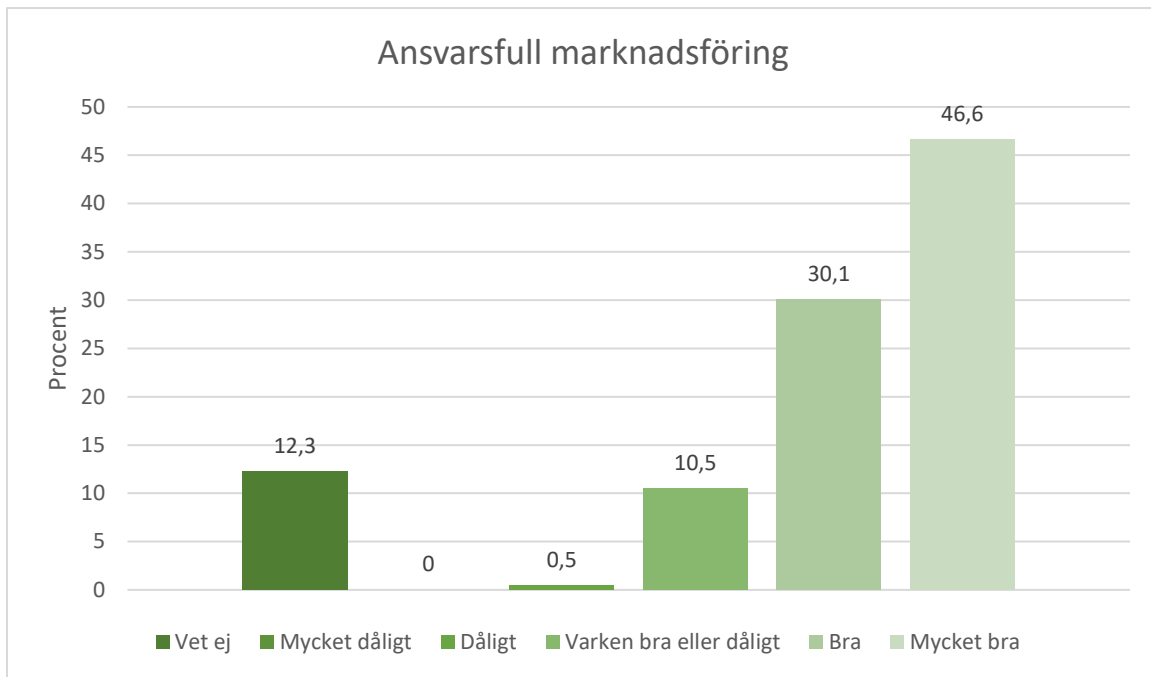
c. Hållbar dryckskultur



	Vet ej	Mycket dåligt	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
Produktsäkerhet	22 (10%)	0 (0%)	2 (0,9%)	14 (6,4%)	64 (29,2%)	117 (53,4%)

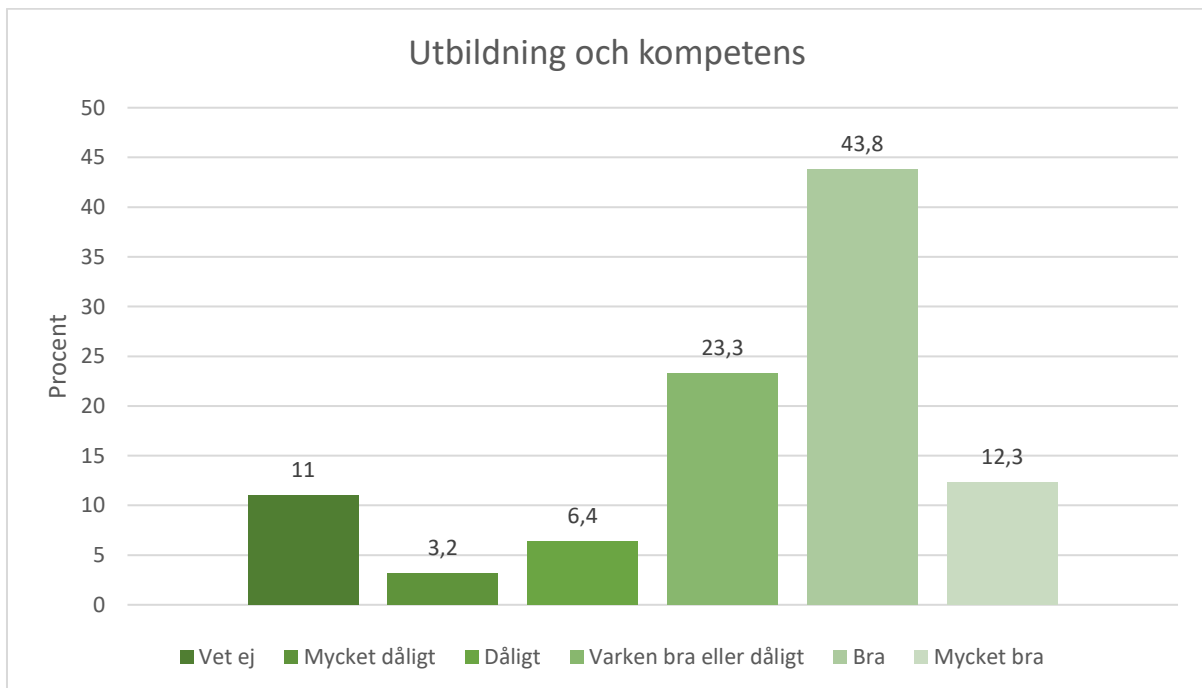


	Vet ej	Mycket dåligt	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
Konsumenthälsa	37 (16,9%)	0 (0%)	2 (0,9%)	20 (9,1%)	79 (36,1%)	81 (37%)
Ekologiska produkter	12 (5,5%)	0 (0%)	4 (1,8 %)	19 (8,7%)	75 (34,2%)	109(49,8%)



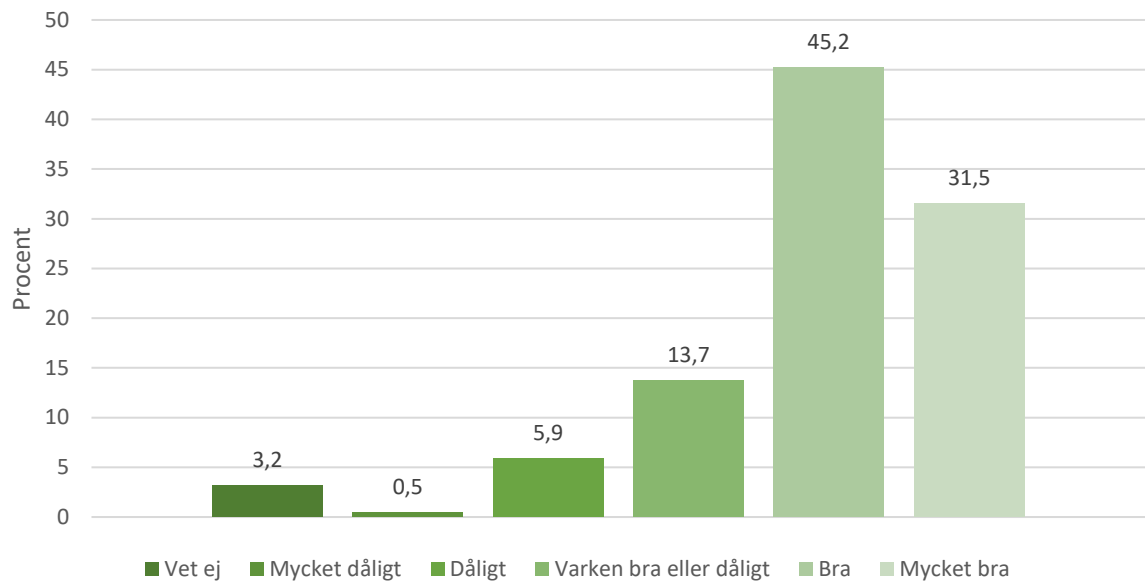
	Vet ej	Mycket dåligt	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
Ansvarsfull marknadsföring	27 (12,3%)	0 (0%)	1 (0,5 %)	23 (10,5 %)	66 (30,1%)	102 (46,6%)

d. Ansvarsfullt företagande

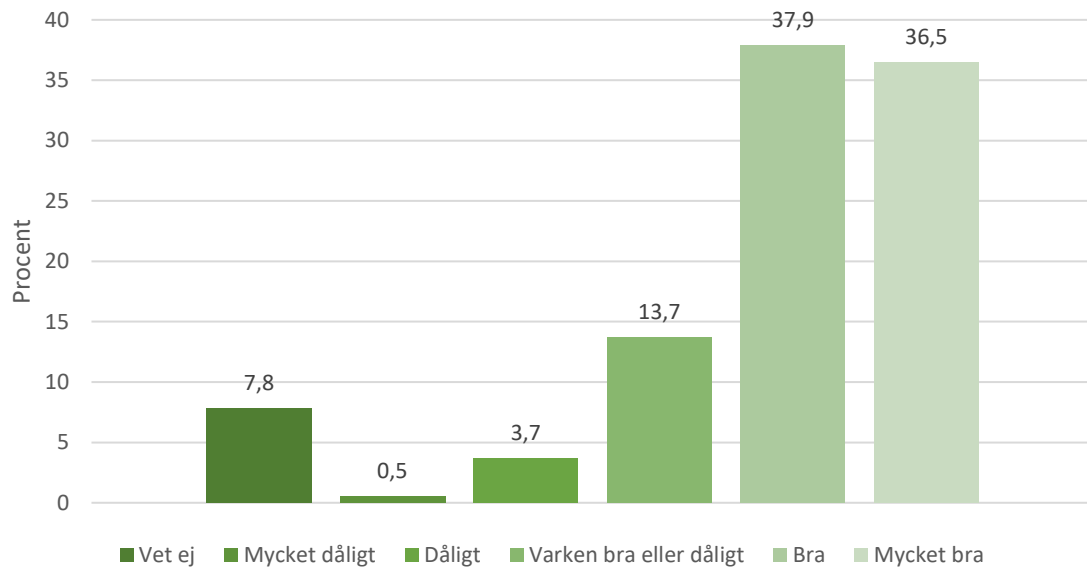


	Vet ej	Mycket dåligt	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
Utbildning och kompetens	24 (11%)	7(3,2%)	14 (6,4%)	51 (23,3%)	96 (43,8%)	27 (12,3%)
Mångfald och jämställdhet	7 (3,2%)	1 (0,5%)	13 (5,9%)	30 (13,7%)	99 (45,2%)	69 (31,5%)

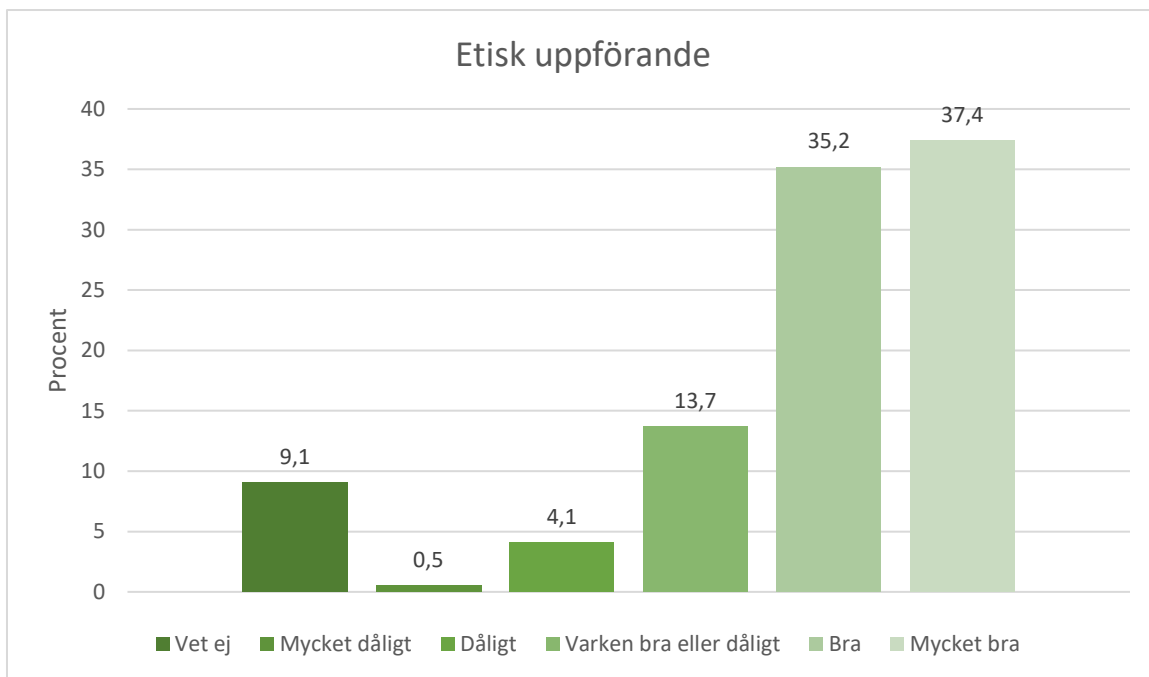
Mångfald och jämställdhet



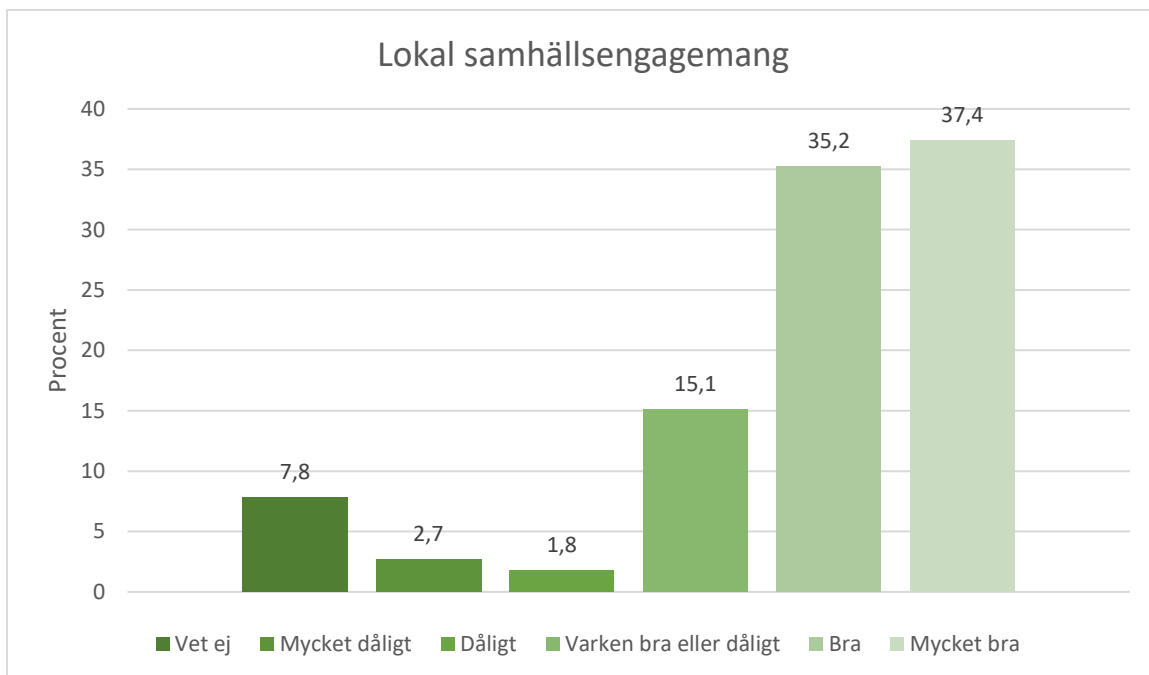
Diskrimineringsfrågor



	Vet ej	Mycket dåligt	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
Diskrimineringsfrågor	17 (7,8%)	1 (0,5%)	8 (3,7%)	30 (13,7%)	83 (37,9%)	80 (36,5%)

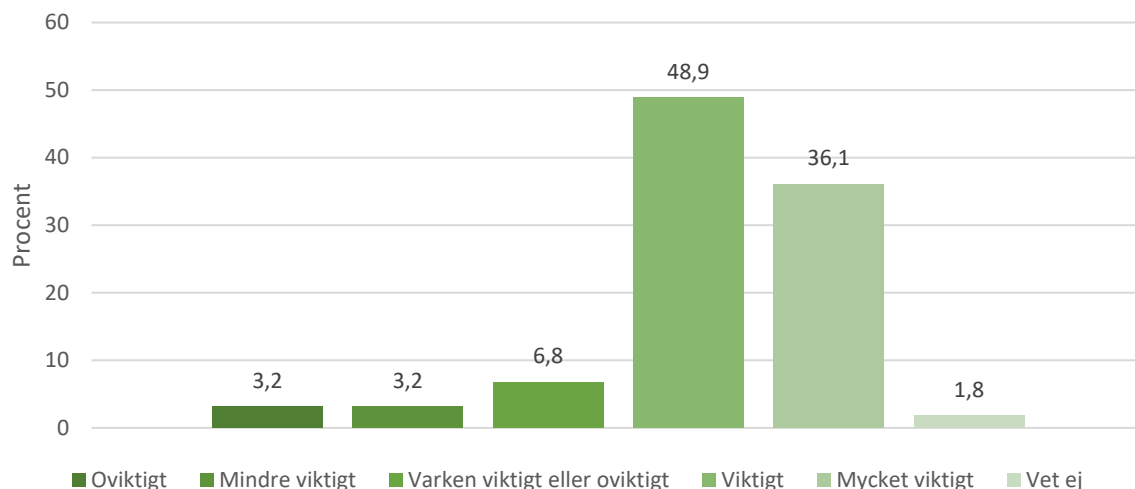


	Vet ej	Mycket dåligt	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
Etiskt uppförande	20 (9,1%)	1 (0,5%)	9 (4,1%)	30 (13,7%)	77 (35,2%)	82 (37,4%)



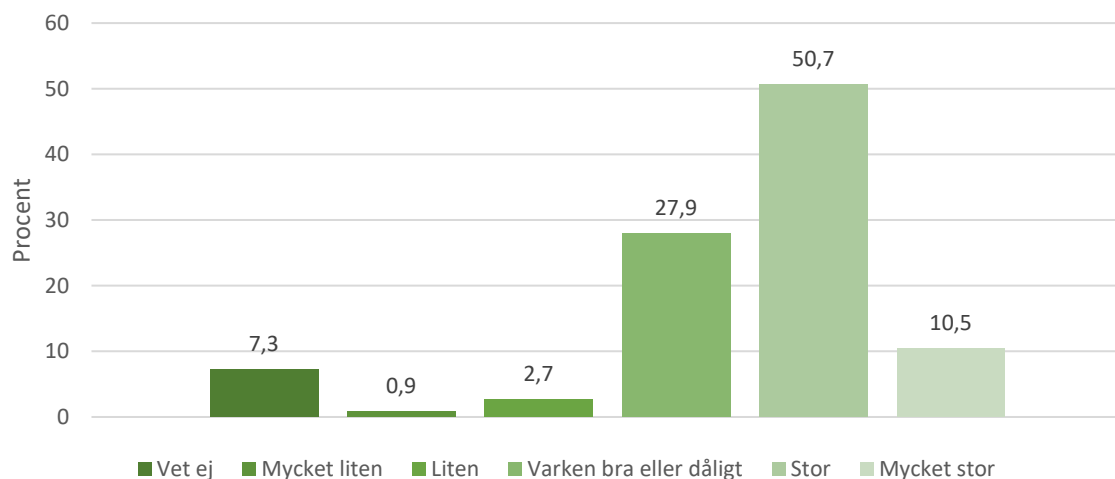
	Vet ej	Mycket dåligt	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
Lokalt samhällsengagemang	17 (7,8%)	6 (2,7%)	4 (1,8%)	33 (15,1%)	77 (35,2%)	82 (37,4%)

Hur viktigt är Spendrups hållbarhetsarbete för dig som medarbetare?

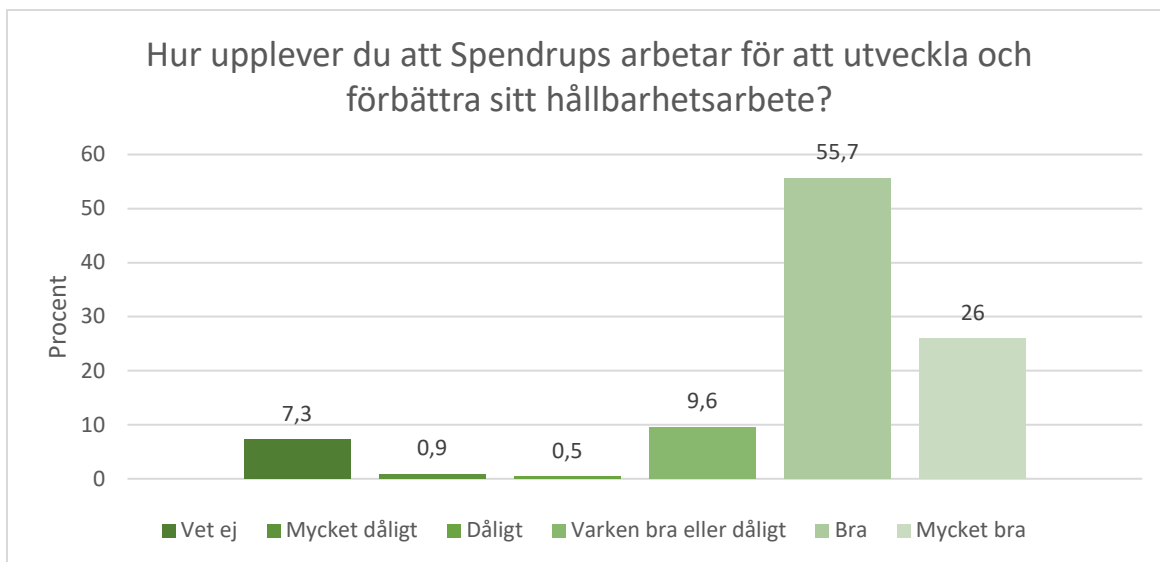


Ett svar	Respondenter	Andel
Oviktigt	7	3,2%
Mindre viktigt	7	3,2%
Varken viktigt eller oviktigt	15	6,8%
Viktigt	107	48,9%
Mycket viktigt	79	36,1%
Vet ej	4	1,8%

I vilken utsträckning uppfyller Spendrups nuvarande hållbarhetsarbete dina förväntningar?



Ett svar	Respondenter	Andel
Vet ej	16	7,3%
Mycket liten	2	0,9%
Liten	6	2,7%
Varken stor eller liten	61	27,9%
Stor	111	50,7%
Mycket stor	23	10,5%



Ett svar	Respondenter	Andel
Vet ej	16	7,3%
Mycket dåligt	2	0,9%
Dåligt	1	0,5%
Varken bra eller dåligt	21	9,6%
Bra	122	55,7%
Mycket bra	57	26%



Ett svar	Respondenter	Andel
Vet ej	20	9,1%
Osannolikt	3	1,4%
Mindre sannolikt	12	5,5%
Varken sannolikt eller ej	26	11,9%
Sannolikt	98	44,7%
Mycket sannolikt	60	27,4%

Övriga kommentarer och antal respondenter per avdelning bifogas inte i denna bilaga per önskemål.