

CHALMERS



Socialt ansvarstagande

- ett mervärde för Skanska och dess kunder

LINNEA HOLMGREN
MATHILDA WAHLBERG FIELD

KANDIDATARBETE

Kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggt teknik

Institutionen för arkitektur

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg 2012

Socialt ansvarstagande

- ett mervärde för Skanska och dess kunder

LINNEA S. HOLMGREN
MATHILDA C. WAHLBERG FIELD

Social responsibility
- an added value for Skanska and its customers
LINNEA S. HOLMGREN, 1987
MATHILDA C. WAHLBERG FIELD, 1987

© LINNEA S. HOLMGREN, MATHILDA C. WAHLBERG FIELD

Department of Architecture
Chalmers University of Technology
SE-412 96 Göteborg
Sweden
Telephone + 46 (0)31-772 1000

Sammandrag

Skanska är ett av Sveriges ledande företag inom projektutveckling och byggrelaterade tjänster. För att de skall kunna behålla sin position på marknaden krävs bland annat att de möter aktörernas efterfrågan samt bidrar till att driva utvecklingen, inom olika områden, framåt. Socialt ansvarstagande utgör ett sådant viktigt utvecklingsområde.

Det finns idag ingen allmänt vedertagen definition av socialt ansvarstagande. Samtidigt är begreppet och dess innebörd ännu inte allmänt känt. Begreppets betydelse skiljer sig något från land till land, men innebär att en organisation skall ta sitt ansvar gentemot individer, miljön, samhället och sina intressenter. Att socialt ansvarstagande är ett område som kommer växa är många experter eniga om. År 2010 utkom en internationell standard gällande socialt ansvarstagande, ISO 26000, vilken är skriven av 1000 experter från 100 länder. Den utgör därmed världens nuvarande största standard.

Syftet med detta kandidatarbete är att undersöka hur Skanska kan tillämpa socialt ansvarstagande mot marknaden för att skapa mervärde för kunder. Kandidatarbetet syftar skilja mervärde från hygienfaktorer, genom att utveckla en modell bestående av mervärdesfaktorer.

Modellen har grundats på en litteraturstudie samt intervjuer med sakkunniga inom området. Litteraturstudien har bidragit till en bred kunskapsnivå inom området idag, men även gällande hur socialt ansvarstagande utvecklats genom åren. Intervjuerna med sakkunniga har bidragit med ytterligare kunskaper inom socialt ansvarstagande från olika perspektiv, då de sakkunniga varit verksamma inom skilda områden. Modellen har därefter prövats på aktörer på marknaden genom intervjuer.

Under arbetets gång har författarna insett vikten av ISO 26000 och dess inverkan på socialt ansvarstagande. Standarden beräknas få stor genomslagskraft och bedöms vara det bästa tillvägagångssättet när socialt ansvarstagande skall implementeras i en organisation.

Efter utfört arbete kan det konstateras att socialt ansvarstagande kommer skapa mervärde för Skanska och dess kunder. Detta görs bäst genom att driva ansvarsfrågorna, verifiera sig mot ISO 26000 samt kommunicera ansvarsarbetet genom en modell.

Abstract

Skanska is one of the leading construction companies in Sweden. In order to be able to keep their position they need to meet the demands of the market and their customers, but also contribute in driving the development forward in different areas. Social responsibility is an example of such a development area.

There is no established definition of social responsibility at the moment, and the concept is not yet known by the general public. The meaning of the concept varies slightly from country to country, but includes an organization taking responsibility towards individuals, the environment, their stakeholders and society. It should also result in added value for all parts. Experts agree that social responsibility is an area that will grow in importance in the future. In the year of 2010, a standard regarding social responsibility, called ISO 26000 was released. Written by 1000 experts from 100 countries, it is the largest standard in the world to date.

The purpose of this bachelor thesis is to investigate how Skanska can apply social responsibility in order to create added value for the customers within the private- and public sector. The bachelor thesis aims to separate basic requirements from added value by developing a model that consists of added value factors.

The model is based on a comprehensive study of literature and interviews with experts within the area. The study of the literature has resulted in a more deepened knowledge base regarding the subject, but also of how social responsibility has developed over the years. The interviews with experts have contributed to more knowledge within the area and given an understanding of how views differ depending on the expert's discipline. Afterwards, the model has been tested on actors on the market through interviews.

During work with this bachelor thesis, the writers have realized the importance of ISO 26000. The standard is expected to become normative and following its recommendations when implementing social responsibility in an organization, is considered to be the best approach.

After performed work, it has been established that social responsibility creates added value for Skanska and its customers. This is best done by driving the area of responsibility forward, verifying the organization against ISO 26000 and communicating the responsibility by a model.

Keywords: social responsibility, CSR, ISO 26000, added value, actors on the market, organisation

Förord

Rapporten *Socialt ansvarstagande- ett mervärde för Skanska och dess kunder* är ett kandidatarbete utfört inom programmet Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggt teknik. Grundidén till ämnet gav Henrik Olsson på Skanska projektutveckling kommersiellt, inriktningen av det valda ämnet har sedan framarbetats tillsammans med författarna av rapporten.

Detta kandidatarbete är skrivet på institutionen för Arkitektur på Chalmers tekniska högskola samt för Skanska, projektutveckling kommersiellt. Författarna skulle vilja tacka de personer som har bidragit till att denna rapport kunnat utföras. Först och främst ett stort tack till vår examinator Nina Ryd som varit till stor hjälp och stöd under hela arbetet. Ett stort tack även till våra handledare, Henrik Olsson på Skanska projektutveckling kommersiellt och Yngve Karlsson på Development partner för att ni har funnits som stöd under hela arbetets gång.

Tack även till Daniel Steinholtz på Allies som tog sig tid att träffa oss för en intervju, vilken varit mycket givande för hela arbetet. Vi skulle vidare vilja tacka samtliga som ställt upp på intervjuer, utan er hade vi inte fått något resultat.

Slutligen framförs ett stort tack till Daniel Moritz och Emma Pettersson som, under arbetets gång, kommit med relevanta synpunkter och tips gällande rapportens struktur och innehåll.

Göteborg maj 2012

Linnea Holmgren och Mathilda Wahlberg Field

Innehållsförteckning

Sammandrag	I
Abstract	II
Förord	III
Innehållsförteckning	IV
1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Syfte	2
1.1.2 Mål	2
1.1.3 Avgränsning	2
1.1.4 Metod	2
2. Metodkapitel	3
2.1 Intervjuförfarande av samtliga intervjuer	3
2.2 Informationskartläggning	3
2.2.1 Litteraturstudie	4
2.2.2 Intervjuer med sakkunniga	4
2.3 Framtagande av förslag	5
2.4 Intervjuer med aktörer på marknaden	5
2.5 Analys av resultat	6
3. Vad är socialt ansvarstagande?	7
3.1 Definition av socialt ansvarstagande	8
3.1.1 Den internationella standarden	8
3.1.2 Europakommissionen	9
3.1.3 Brundtlandkommissionen	9
3.2 Socialt ansvarstagande i framtiden	10
4. ISO 26000	11
4.1 Struktur i ISO 26000	11
4.1.1 Principer	12
4.1.2 Huvudområden	13
4.2 Tillvägagångssätt vid implementering av ISO 26000	15

5. Socialt ansvarstagande och värdeskapande	18
6. Skanskas sociala ansvarstagande	19
6.1 Miljöarbete	19
6.2 Arbetsmiljö- och säkerhetsarbete	20
6.3 Etik	21
6.4 UN Global Compact	22
7. Förslag: Skanska-kvalitet	24
7.1 Förslagets innehåll	24
8. Intervjuer med aktörer på marknaden	27
8.1 Presentation av utförda intervjuer	27
8.1.1 Volvo Group Real Estate	28
8.1.2 HSB Göteborg.....	29
8.1.3 Göteborgs Stads Fastighetskontor.....	30
8.1.4 Ale kommun	32
8.1.5 Johanneberg Science Park	33
9. Resultat och analys av intervjuer	34
10. Diskussion	36
11. Slutsats	38
12. Rekommendationer	39
13. Referenser	41
13.1 Muntliga referenser	44
13.2 Figurreferenser	44
Bilaga	

Figurförteckning

Figur 1: Fyra element av CSR.....	7
Figur 2: De tre dimensionerna av hållbar utveckling	10
Figur 3: Relationen mellan socialt ansvarstagande och hållbar utveckling	9
Figur 4: Sambandet mellan principer och huvudområden	12
Figur 5: Exempel på arbetsgång för implementering av ansvarsarbete	15
Figur 6: "Plan-do-check-act" modellen	16
Figur 7: Framarbetat förslag, Skanska-kvalitet	24

Tabellförteckning

Tabell 1: Sammanställning av intervju med Volvo Group Real Estate	28
Tabell 2: Sammanställning av intervju med HSB Göteborg.....	29
Tabell 3: Sammanställning av intervju med Göteborgs Stads Fastighetskontor (Mårdbrink). 30	
Tabell 4: Sammanställning av intervju med Göteborgs Stads Fastighetskontor (Öbo)	31
Tabell 5: Sammanställning av intervju med Ale kommun.....	32
Tabell 6: Sammanställning av intervju med Johannberg Science Park	33

1. Inledning

Byggbranschen och dess projekt utgör en stor påverkan på omgivningen. I Sverige står byggsektorn för 39 % av den totala energiförbrukningen enligt Energimyndigheten (2011). Vidare står branschen för 20 % av landets totala utsläpp av växthusgaser, där uppvärmning är inkluderat. Största delen av växthusgasutsläppen består av koldioxid där transporter utgör en viktig faktor som innebär stor påverkan på miljön och vår omgivning (Boverket, 2009). Den stora påverkan som branschen utgör kan därigenom tolkas som att ansvarstagandet inom denna bransch blir extra viktigt för samhället. Antalet dödsolyckor inom byggbranschen har minskat sen bara några år tillbaka, men det är fortfarande byggbranschen som står för merdelen av dessa i Sverige (Byggindustrin, 2009). Under en tioårsperiod har 111 personer omkommit inom branschen i Sverige vilket är ett genomsnitt på en person i månaden (Byggnadsarbetaren, 2012) Orsaken till detta är enligt Jan Swedberg, biträdande tillsynsdirektör på Arbetsmiljöverket AV, delvis på grund av att arbete inom branschen innebär många risker. Swedberg poängterar vidare att stora framsteg har skett inom stora företag medan små och medelstora företag vanligen ligger något efter. Riskförebyggande åtgärder uteblir mestadels i dessa företag vid lågkonjunktur på grund av dålig ekonomi, och uteblir istället på grund av tidsbrist vid högkonjunktur (Byggindustrin, 2011). Ovan nämnda faktorer, indikerar att det finns stort utrymme att förbättra och bidra till en positiv utveckling, där även tillsynes små åtgärder kan ge stor effekt.

Skanska är ett av Sveriges ledande företag inom projektutveckling och byggrelaterade tjänster (Sveriges Byggindustrier, 2011). De är även verksamma på den internationella marknaden och bedriver verksamhet inom anläggning och husbyggande samt utveckling av bostäder och kommersiella lokaler. Skanskas uppsatta mål utgörs av de så kallade fem nollvisionerna. Dessa står för noll förlustprojekt, noll arbetsplatsolyckor, noll miljöincidenter, noll etiska oegentligheter samt noll defekter (Skanska, 1:2012). Skanska vill därmed ligga i framkant inom många områden, som till exempel miljö och säkerhetsarbete, men arbetar ständigt för att bli bättre även inom andra områden. Ett exempel på ett aktuellt område är socialt ansvarstagande. Arbete med socialt ansvarstagande skall innefatta värdeskapande för den egna organisationen, såväl som för intressenterna och samhället (Steinholtz, 2011).

1.1. Bakgrund

Författarna studerar vid Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggt teknik på Chalmers tekniska högskola och har därigenom erhållit ett översiktligt synsätt av byggbranschen då utbildningen är tvärvetenskaplig. Detta innebär att författarna har breda kunskaper som inkluderar områdena ekonomi, kommunikation, teknik och strategisk tänkande, vilket varit fördelaktigt vid flera tillfällen under arbetet. För att kunna tillgodose efterfrågan hos kunderna krävs insikt i hela byggbranschen i kombination med ett affärsorienterat förhållningssätt.

Intresset för socialt ansvarstagande har under det senaste decenniet blivit allt större, då samhället har fått en ökad kunskap gällande området samtidigt som kraven på både företag och offentlig sektor har ökat. Att begreppet har blivit allt viktigare beror till stor del på att organisationers inflytande blir allt mer tydligt för allmänheten. Genom exempelvis finanskrisen

2008 och oljeläcket i mexikanska golfen har ansvarsfrågan för företag lyfts ytterligare (Bevan, 2011). Socialt ansvarstagande är emellertid ett begrepp som funnits längre än det senaste decenniet. På 70-talet användes termen corporate social responsibility, CSR, för första gången (Silberhorn och Warren, 2007) men det dröjde cirka 20 år innan begreppet fick genomslag i Europa och har sedan dess haft en nyckelroll för företag, organisationer, beslutsfattare med flera (CSR Europe, 2012). Genomslaget berodde dels på att flertalet företag började arbeta med etik, men även på grund av avslöjanden om missförhållanden vilka skadade företags rykte och lönsamhet (Campus, 2012).

Lanseringen av ISO 26000 år 2010, en internationell standard för socialt ansvarstagande, visar ytterligare på områdets relevans. Standarden har arbetats fram under en tioårsperiod och är idag den största standarden i världen¹. Under arbetets gång har ISO 26000 visat sig ha större betydelse än vad författarna från början hade vetskap om. Om denna kännedom hade funnits vid projektets start hade inriktningen på arbetet sannolikt blivit annorlunda. Rapporten likställer socialt ansvarstagande med begreppet corporate social responsibility (CSR) samt med social responsibility (SR).

1.1.1. Syfte

Hur kan Skanska tillämpa socialt ansvarstagande mot marknaden för att skapa mervärde för professionella kunder? Förklaringen formuleras i en modell bestående av ett antal faktorer vilka adresserar hur Skanska kan förhålla sig till och kommunicera socialt ansvarstagande med målet att skapa mervärde för sina kunder.

1.1.2. Mål

Det långsiktiga målet med kandidatarbetet är att öka medvetenheten om områdets relevans, inom Skanska såväl som externt. Detta leder förhoppningsvis till att Skanska bidrar med att driva utvecklingen i branschen framåt, genom att implementera socialt ansvarstagande. Ett ytterligare mål med arbetet är att modellen med mervärdesfaktorer skall implementeras i Skanskas organisation.

1.1.3. Avgränsning

Eftersom synen på socialt ansvarstagande kan bero av kulturella skillnader och traditioner fokuserar undersökningen specifikt på Sverige. Vidare tas ingen hänsyn till kostnad för genomförande av förslaget. Slutligen riktar sig arbetet endast mot aktörer inom privat- och offentlig sektor.

1.1.4. Metod

De främsta metoderna som kommer användas är lågstrukturerade intervjuer och litteraturstudie. Intervjuer kommer genomföras med sakkunniga för att fördjupa kunskaperna från litteraturstudien innan förslaget formuleras. Genom intervjuer med aktörer på marknaden, både inom offentlig och privat sektor, kommer sedan det framtagna förslaget att testas samt eventuellt utvecklas vidare efter deras synpunkter.

¹ Daniel Steinholtz, Head of responsibility, Allies. Intervjuad den 30 mars 2012.

2. Metodkapitel

Arbetsmetoden har följt fyra huvudsakliga steg under projektets gång. Det första har varit en informationskartläggning, bestående av litteraturstudie och intervjuer med sakkunniga. Efter detta har informationen analyserats och ett anpassat förslag har arbetats fram. Steg tre har varit att testa det framtagna förslaget på aktörer genom intervjuer med verksamma inom både privat- och offentlig sektor. Det avslutande steget har involverat en analys av resultatet och rekommendationer till Skanska om hur det fortsatta arbetet med socialt ansvarstagande bör se ut.

Arbetsgång:

1. Informationskartläggning
2. Framtagande av förslag
3. Intervjuer med aktörer på marknaden
4. Analys av resultatet

2.1. Intervjuförfarande av samtliga intervjuer

En stor del av arbetet innefattar och baseras på intervjuer, både med sakkunniga och med aktörer på marknaden. För att erhålla konkreta och användbara resultat måste intervjun följa vissa riktlinjer, vilka varierar efter intervjuens syfte. Intervjuarnas uppgift är också att informera den svarande om avsikten med intervjun och därigenom motivera den svarande att aktivt delta. Detta innefattar vad intervjun ger den svarande i utbyte samt förväntningarna sätta på den svarande. I detta fall är syftet att möjliggöra en högre tillfredsställelse av den svarandes organisations önskemål och förväntningar vid projektutveckling och byggnation. På ett personligt plan kan den svarande uppskatta intresset för dennes kunskap och åsikter. Det respondenten ges i utbyte måste upplevas väga upp för den tid och ansträngning intervjuaren tar i anspråk (Ekholm, 1975).

Intervjuerna har spelats in för att försäkra att hela den intervjuades svar återges korrekt. Hela kommunikationen mellan svarande och intervjuare fastnar dock inte på en ljudinspelning vilket skall tas i beaktning när svaren tolkas, ansiktsuttryck och gester måste också vägas in. Trots att intervjuarnas intention har varit att vara objektiva och inte påverka den svarande är intervjun ett samspel som tolkas olika av de två parterna. Intervjuerna måste vidare vara försiktiga så att inte reaktioner på givna svar visar vilka svar som uppskattas respektive inte uppskattas och därigenom påverkar den svarande till att ge svar som tas emot väl (Ekholm, 1975). Efter utförd intervju har därför en sammanställning gjorts vilken sedan godkänts av de svarande för att säkerställa att svaren uppfattats så som avsetts, vilket också bidragit till att de svarande varit villiga att medverka med namn i rapporten.

2.2. Informationskartläggning

En informationskartläggning i form av litteraturstudie och intervjuer med sakkunniga har genomförts för att fördjupa kunskapen inom fältet.

2.2.1. Litteraturstudie

Som en del i kartläggningen har en litteraturstudie utförts för att ta reda på vad socialt ansvarstagande innebär, där tidigare forskning samt konkreta exempel har undersökts. För att klargöra vad socialt ansvar är, har olika definitioner som publicerats studerats. Informationen har samlats in mestadels genom sökningar i biblioteksdata-baser efter både böcker och publicerade artiklar, men även med hjälp av bibliotekarier på Chalmers tekniska högskola och sökningar på sökmotorer som bland annat google.com. Ämnen som undersökts är bland annat socialt ansvarstagande, social sustainability, corporate social responsibility (CSR), corporate citizenship, social hållbarhet, hållbar utveckling, ISO 26000 och mervärde. Under informationssökningen har tidigare erfarenhet av en informationssökningskurs varit användbar. Information gällande ISO 26000 har inte funnits i databaser, utan har kommit författarna tillhanda genom Skanska projektutveckling kommersiellt. Vidare har material gällande Skansas arbete idag studerats, dels för att få en uppfattning om hur långt Skanska har kommit inom arbetet med socialt ansvarstagande men även för att kunna ta fram ett företagsspecifikt förslag.

Litteraturstudien gav en god kunskapsbas gällande området socialt ansvarstagande. Tillgänglig litteratur omfattning indikerar att det är ett relativt nytt område vilket till viss del begränsar mängden information med relevant innehåll och kvalitet. Detta gällde särskilt vid sökning efter begreppen mervärde och socialt ansvarstagande tillsammans. På grund av detta drogs slutsatsen att denna kombination av ämnen inte är särskilt vanlig i dagsläget.

2.2.2. Intervjuer med sakkunniga

För att komplettera litteraturstudien och införskaffa mer information, har nästa steg varit att utföra lågstrukturerade intervjuer med experter och sakkunniga inom området. I en lågstrukturerad intervju finns endast ramar, i form av uppsatta ämnen som skall behandlas (Andersson, 1994), varigenom intervjun liknar ett samtal. Detta passar, enligt Ekholm och Fransson (1975) författare till *Praktisk intervjuteknik*, när syftet är att öka intervjuarens kunskap om ett visst område. Dessa intervjuer syftar till att ge en bred bild av socialt ansvarstagande samt förtydliga hur sakkunniga, inom olika fält, ser på ämnet.

Exempel på sakkunniga som har intervjuats är Björn Andersson på institutionen för socialt arbete på Göteborgs Universitet, Daniel Steinholtz, Head of Responsibility på Allies och författare av boken *Hållbart ansvarstagande* samt delaktig i framtagande av ISO 26000, Bengt Rydstedt projektledare på Swedish Institute of Standards och delaktig i arbetet med ISO 26000 samt John Holmberg, vicerektor på Chalmers tekniska högskola och UNESCO-professur i lärande för hållbar utveckling. Intervjuer har även genomförts med Sofie Profit och Eva-Lena Carlén-Johansson, vilka arbetar med hållbarhetsfrågor på Skanska. Detta för att komplettera det interna materialet och på så sätt erhålla en så fullständig bild som möjligt av Skansas arbete gällande socialt ansvar och hållbarhet.

2.3. Framtagande av förslag

Det framtagna förslaget består av en modell vilken utgörs av faktorer som enligt författarna kan skapa mervärde för aktörer på marknaden. Förslaget är framtaget med fokus på hur socialt ansvarstagande kan kommuniceras. Modellen är framarbetad och baserad på den analys genomförd efter informationskartläggningen. Den är vidare utformad som ett diskussionsunderlag för att underlätta diskussion under intervjuerna. Dessutom har Skanskas nuvarande arbete beaktats för att kunna skapa ett unikt förslag, anpassat till organisationen. Intervjuerna med sakkunniga gav en bred kunskapsnivå och ett affärsorienterat förhållningssätt till området vilket inneburit att de varit mycket givande vid framtagandet av modellen. Vidare anses det fördelaktigt att ha träffat sakkunniga med olika bakgrund och olika arbetsområden då det gett ett bredare synsätt av socialt ansvarstagande. Daniel Steinholtz var en av de sakkunniga som intervjuats. Samtalet med honom bidrog till mycket inspiration och kunskap, vilket resulterade i många nya idéer hos författarna. Författarna har även fört in egna aspekter i modellen som anses kunna innebära mervärde för aktörerna. Dessa har uppkommit genom arbetets gång. Faktorer som kan ses vara klassiska områden, som till exempel miljö, har inkluderats tillsammans med nyare områden, så som livscykelräkning. Detta för att belysa att områden ibland betraktas som självklara kanske i verkligheten inte uppfylls. Därigenom skapas mervärde när dessa faktorer faktiskt uppfylls. Faktorerna testas i nästa steg på förväntade mottagare till förslaget, alltså aktörer på marknaden.

2.4. Intervjuer med aktörer på marknaden

Syftet med att intervjua aktörer på marknaden var att utreda vilka områden som innebär mervärde för Skanskas kunder samt hur Skanskas aktiviteter kan påverka kravställarnas värdeskapande. I stor omfattning finns även rena hygienfaktorer som en projektutvecklare eller byggnadsentreprenör förutsätts uppfylla för att överhuvudtaget bli relevanta. Undersökningen avser skilja dessa från aktiviteter som kan anses värdeskapande för aktörerna.

En kvalitativ studie har utförts där sex aktörer på marknaden intervjuats för att bedöma det framtagna förslaget. Då Skanskas kunder finns både inom den offentliga- och privata sektorn har urvalet av svarande fått spegla detta. Intervjuerna har varit av lågstrukturerad karaktär, där frågorna är öppna och följdfrågor ställs. Att även i detta fall använda öppna frågor som främst fungerar som ramar och ger den svarande stor frihet, avser att låta intervjun likna en diskussion. Syftet är att låta aktörerna ge sina åsikter på framtaget förslag och förhållningssätt till socialt ansvarstagande. Förslaget skall på så vis verifieras eller avfärdas av aktörerna, alternativt kunna vässas eller omformas efter deras synpunkter.

Intervjuerna har även innehållit en betydligt mer strukturerad del, med bundna frågor och svar. Här har aktörerna på marknaden ombetts betygsätta föreslagna faktorer individuellt efter upplevd nytta, enligt, en femgradig intensitetsskala. Skalan går från ”1- ger inget mervärde” till ”5- ger maximalt mervärde”. Fördelen med bundna frågor och svar är att resultatet blir lätt att tolka. Resultat av olika intervjuer kan därigenom även jämföras. Öppna frågor erbjuder istället mångfasetterade svar samtidigt som den svarande slipper begränsningar (Andersson, 1994). Genom att kombinera de två kan båda fördelarna fås.

Förslaget har följaktligen diskuterats dels utifrån dess innehåll, men även utifrån använda benämningar så att korrekta förväntningar skapas. Aktörernas associationer gällande detta är därför viktiga att ta i beaktning.

Då ämnet socialt ansvarstagande kan uppfattas svårdefinierat kan det vara fördelaktigt att i förväg informera den svarande om vad som kommer diskuteras samt ge denne möjlighet att reflektera över, samt sätta sig in i hur den egna organisationen ser på frågorna. Ett underlag till det framtagna förslaget har därför i förväg skickas till aktörerna för att ge dem tid att överväga förslaget samt ta ställning. I vilken grad respondenterna varit förberedda har dock inte ansetts vara en förutsättning för intervjuens genomförande.

Under intervjuerna har frågan ställts gällande hur mottagaren uppfattar Skanska. Förutom att svaret visar på hur aktörer på marknaden ser på företaget, är det även intressant i frågan om hur långt Skanska kommit inom arbetet med socialt ansvarstagande. Under kapitlet *Skanska och socialt ansvarstagande* presenteras några av kravställarnas uppfattningar om Skanska.

2.5. Analys av resultat

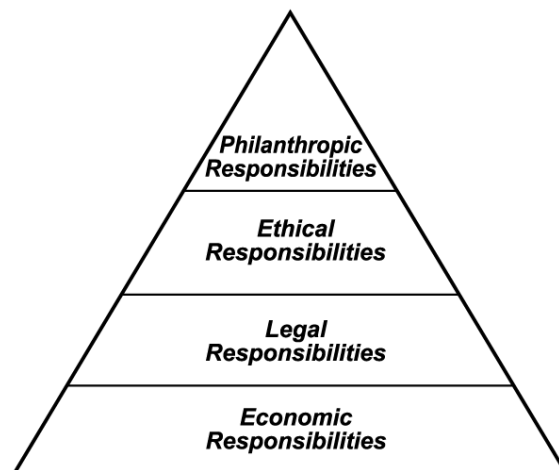
Arbetet avslutades genom att resultatet från intervjuerna gällande det framtagna förslaget, analyserades. Med hjälp av den vetenskapen kunde sedan författarna avgöra huruvida förslaget borde förbättras eller omarbetas utifrån de synpunkter som respondenterna gett. Rekommendationer till hur Skanska bör fortsätta arbetet med socialt ansvarstagande har dessutom formulerats.

3. Vad är socialt ansvarstagande?

Begreppet socialt ansvarstagande är i dagsläget inte allmänt känt och begreppets innebörd är inte heller helt tydlig. Även om begreppets betydelse idag varierar från land till land (Hopkins, 2004) kan det beskrivas enligt följande; socialt ansvarstagande innebär att en organisation skall ta sitt ansvar gentemot individer, miljön, samhället och intressenter.

Ett av målen med socialt ansvarstagande är att arbetet ska bidra till hållbar utveckling (SS-ISO 26000, 2010). En hållbar utveckling innebär att vi idag skall leva på ett sådant sätt som inte påverkar kommande generationers sätt att leva (Lunds Universitet, 2010).

Genom åren har olika teorier vuxit fram gällande vad socialt ansvarstagande innebär. Historiskt utgår CSR vanligen från Carrolls modell från 1983, vilken förklarar områdena en organisation har ansvar inom. Dessa är ekonomiskt, lagligt, etiskt och filantropiskt ansvar, se figur 1 (Schwartz och Carroll, 2003). Modellen beskriver hur CSR består av ett element av filantropi. Denna modell bidrog till områdets genombrott på 90-talet men har mött blandade reaktioner vilket har lett till att den har arbetats om flertalet gånger genom åren.



Figur 1: Fyra element av CSR (Schwartz och Carroll, 2003).

Enligt Silberhorn och Warren, 2007, författare av artikeln *Defining corporate social responsibility* har en mängd olika uttryck använts för att beskriva socialt ansvarstagande, där corporate philanthropy är ett av dem. Filantropi och socialt ansvar har således ansetts höra samman, vilket bland annat John Holmberg², vicerektor på Chalmers, inom hållbar utveckling, stödjer. Det finns dock kraftiga meningsskiljaktigheter gällande detta, vilket den globala standarden ISO 26000 exemplifierar. Standarden tar upp filantropi genom att klargöra följande;

”Det (filantropi) bör dock inte användas som ett substitut för att integrera socialt ansvarstagande i organisationen”.

² John Holmberg, Vice rektor med ansvar för hållbar utveckling, Chalmers tekniska högskola. Intervjuad den 2 april 2012.

Ett ytterligare synsätt på området är att socialt ansvar handlar om att organisationer skall handla utöver de krav som ställs endast för att de själva vill³. En förespråkare av den typen av synsätt är Michael E. Porter, expert inom konkurrenskraftiga strategier och verksam vid Harvard Business School. Enligt Porter och Kramer (2011) skiljer sig denna teori från filantropi och anser vidare att ansvarstagande skall användas för att skapa ytterligare affärsmöjligheter. Många företag lever kvar i en gammal och kortsiktig föreställning om värdeskapande, där kunder och samhällets välmående ignoreras samtidigt som en ohållbar användning av naturens resurser fortsätter. Företagens fortlevnad är fullständigt beroende av alla dessa faktorer, vilket de måste inse. Genom att skapa gemensamma värden för samhälle och företag kan ekonomisk framgång skapas samtidigt som samhällsutveckling främjas. Att bidra till en positiv samhällsutveckling behöver inte inverka negativt på företagets resultat. Enligt Porter och Kramer (2011) handlar inte frågan för företagen om hållbarhet, socialt ansvar eller filantropi, utan om ekonomisk framgång.

3.1. Definition av socialt ansvarstagande

Det finns idag ingen allmänt vedertagen definition av socialt ansvarstagande. Däremot har olika definitioner huvudsakligen liknande innehåll. Enligt en studie utförd av Dahlsrud (2006), författare av *How corporate social responsibility is defined*, där 37 olika, välanvända CSR definitioner undersökts, finns fem återkommande dimensioner. Dessa utgörs av: frivillighet, intressenter, ekonomi, miljö samt den sociala dimensionen. Samtliga av de undersökta definitionerna innehåller någon av dessa dimensioner medan 40 % innehåller alla fem dimensioner.

Rapporten likställer socialt ansvarstagande med begreppet corporate social responsibility (CSR) samt med social responsibility (SR). Rapporten likställer inte socialt ansvarstagande med hållbar utveckling trots likheten. Istället kan hållbar utveckling fungera som en definition av samhällets krav och mål, vilket är en aspekt som utgör en viktig del av socialt ansvarstagande (Steinholtz, 2011). Daniel Steinholtz som varit med och utvecklat ISO 26000, samt skrivit boken *Hållbart ansvarstagande*, menar att synen på ansvarsarbete inom en organisation måste breddas betydligt, jämfört med vad som traditionellt definieras som etiskt och moraliskt. Med fördel kan alltså begreppet beaktas med öppenhet, där innehållet definieras av de påverkade parterna och ändras beroende på situationen, vilket främjar ett heltäckande positivt arbete där hållbarhet är målet.

3.1.1. Den internationella standarden

Definitionen av socialt ansvarstagande, formulerad i ISO 26000 (2010) lyder: "*En organisations ansvar för den påverkan som organisationens beslut och aktiviteter har på samhälle och miljö och som genom transparent och etiskt uppförande*

- *bidrar till hållbar utveckling, inklusive hälsa och välfärd i samhället*

- *tar hänsyn till intressenters förväntningar*

- *är förenlig med tillämpliga lagar och i överensstämmelse med internationella uppförandenor*

- *är integrerat i hela organisationen och praktiseras i dess relationer*".

³ Mats Bergh, VD, Johanneberg Science Park. Intervjuad den 18 april 2012.

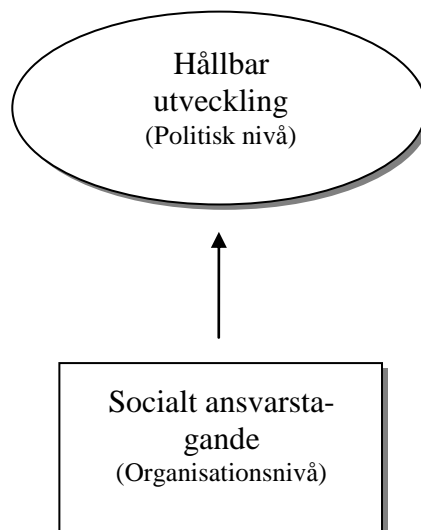
3.1.2. Europakommissionen

En välanvänd definition av begreppet CSR har formulerats av Europakommissionens vitbok 2002: *"Ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna, utöver vad lagen föreskriver"* (European Commission, 2011). I vilken utsträckning organisationer skall agera utöver vad lagen kräver, avgör intressenterna (Dahlsrud, 2006). Enligt Europakommissionen handlar CSR vidare om att organisationer skall ta sitt sociala ansvar för anställda, organisationens intressenter, och alla individer som kan påverkas av organisationens verksamhet.

År 2011 omarbetade Europakommissionen sin definition av CSR till följande; *"Företagens ansvar för deras påverkan på samhället"*. Kommissionen anser att sociala, miljömässiga och etiska aspekter, mänskliga rättigheter, arbetsrätt, inkludering och engagerande av närboende/samhället samt konsumentfrågor ingår i detta ansvar. Dessa dimensioner skall integreras i företagets strategier. Målet är att maximera värdet för alla bolagets intressenter, vilka också skall inkluderas i processer och beslutsfattande. Genom denna öppna definition skall företag tillåtas tolka samt vidta de åtgärder som är i linje med deras egna förutsättningar (European Commission, 2011).

3.1.3. Brundtlandskommissionen

Som tidigare nämnts är socialt ansvarstagande nära sammankopplat med hållbar utveckling. I begreppet ingår tre dimensioner: ekonomisk, miljömässig- och social hållbarhet. Ibland ersätts dessa med orden people, planet och profit.



Figur 2: Relationen mellan socialt ansvarstagande och hållbar utveckling (Steinholtz, 2012).

ISO 26000 skriver: *"Socialt ansvarstagande fokuserar på organisationer och rör en organisations ansvar gentemot samhället och miljön"*. Denna beskrivning påminner som tidigare nämnt om hållbar utveckling, men standaren klargör dock tydligt att begreppen skiljer sig åt. Trots detta, bör syftet med socialt ansvarstagande vara att maximalt bidra till en hållbar utveckling, se figur 3. Detta då begreppet verkar som en sammanfattning av samhällets förvänt-

ningar i och med dess fokus på ekonomisk, miljömässig samt social hållbarhet (SS-ISO 26000, 2010).

Bruntlandkommissionen som 1987 definierade hållbar utveckling åt FN beskrev det som följande: ”En hållbar utveckling tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillfredsställa sina behov” (Lunds Universitet, 2010). För att vara hållbara ska företag uppnå tillväxt samtidigt som ett långsiktigt perspektiv upprätthålls (Porter och Kramer, 2006).



Figur 3: De tre dimensionerna av hållbar utveckling (Triple Pundit, 2011).

3.2. Socialt ansvarstagande i framtiden

Författarna har intervjuat Daniel Steinholtz som deltagit i framtagandet av ISO 26000. Enligt Steinholtz⁴ är socialt ansvarstagande ett område som kommer växa kraftigt de kommande åren. Bengt Rydstedt⁵, projektledare för ISO 26000 på SIS, delar Steinholtz uppfattning och anser vidare att socialt ansvar kommer växa i sådan utsträckning att organisationer, när begreppet etablerats, inte kommer kunna göra affärer om de inte är socialt ansvarstagande.

EU-kommissionen för diskussioner angående hur EU skall arbeta med socialt ansvarstagande. Målet är att Europa skall bli världsledande i området vilket visar på frågans vikt (Regeringskansliet, 2010). Steinholtz⁶ såväl som Rydstedt⁷ är tillsammans med många andra, mycket positiva till arbetet med socialt ansvarstagande. Det finns dock de som finner motsatsen. Lars Jagrén, chefsekonom på Företagarna som är en av Näringslivets två organisationer, anser att det är direkt negativt då han befarar att småföretagare kommer påverkas negativt av sociala krav som inte är kopplade till tjänsten eller produkten (Gravlund, 2012).

⁴ Daniel Steinholtz, Head of responsibility, Allies. Intervjuad den 30 mars 2012.

⁵ Bengt Rydstedt, Projektledare, SIS. Intervjuad den 30 mars 2012.

⁶ Daniel Steinholtz, Head of responsibility, Allies. Intervjuad den 30 mars 2012.

⁷ Bengt Rydstedt, Projektledare, SIS. Intervjuad den 30 mars 2012.

4. ISO 26000

I ISO 26000 ingår även miljö och ekonomi som en del av området⁸. Den färdigställdes år 2010 och avser hjälpa organisationer att ta socialt ansvar. ISO 26000 riktar sig till organisationer inom både privat- och offentlig sektor⁹. ISO 26000 är framtagen med hjälp av ca 1000 experter i 100 länder och är därigenom världens nuvarande största standard. Dessa experter har enats om en gemensam definition och en gemensam applicering av begrepp vilket gör att ISO 26000 även fungerar som ett gemensamt språk, där använda begrepp har givits en specifik betydelse¹⁰. Samarbetet mellan länderna medför vidare att sannolikheten för att ISO 26000 ska få stor genomslagskraft ökar. ISO är vidare en erkänd organisation med stort förtroende vilket bör underlätta ett brett erkännande av standarden (Holmquist, 2009).

Standarden är inte tvingande då den innehåller riktlinjer snarare än krav, vilket innebär att den inte leder till någon certifiering. Däremot planeras en självdeklaration bli möjlig för organisationer i Sverige, för de organisationer som vill kommunicera sin efterlevnad av standarden. Denna kommer senare även kunna verifieras av tredje part. Att verifiera sitt ansvarsarbete mot standarden bedöms bli populärt bland organisationer. Steinholtz¹¹ påpekade detta genom följande uttalande: *”De stora certifieringsorganen i Sverige har en lång rad företag som står på kö för att inleda en verifieringsprocess.”*

Corporate social responsibility vänder sig specifikt till företag. Genom elimineringen av corporate, kan begreppet även användas av myndigheter, ideella organisationer och föreningar. Detta är även anledningen att ISO 26000 använder sig av begreppet SR och översätter det till socialt ansvarstagande. Socialt ansvarstagande innefattar även en dimension av samhällsansvar vilket gör att de två återstående dimensionerna av hållbar utveckling, ekonomi och miljö, också inkluderas i socialt ansvar. ISO 26000 utgör därmed en mycket omfattande standard. Ur miljösynpunkt är den mer omfattande än ISO 14001, vilken är en standard om miljö, och ställer hårdare krav på organisationen även om avsaknaden av certifiering ger organisationen större valfrihet¹².

4.1. Struktur i ISO 26000

ISO 26000 bygger på sju principer, vilka en socialt ansvarstagande organisation måste följa då de utgör grundläggande områden som alla organisationer måste arbeta enligt¹³. Principerna definierar hur en ansvarstagande organisation arbetar, medan huvudområden sedan klargör på vilka områden principerna kan appliceras. Samspelet mellan principer och huvudområden illustreras av figur 4, nedan.

⁸ Daniel Steinholtz, Head of responsibility, Allies. Intervjuad den 30 mars 2012.

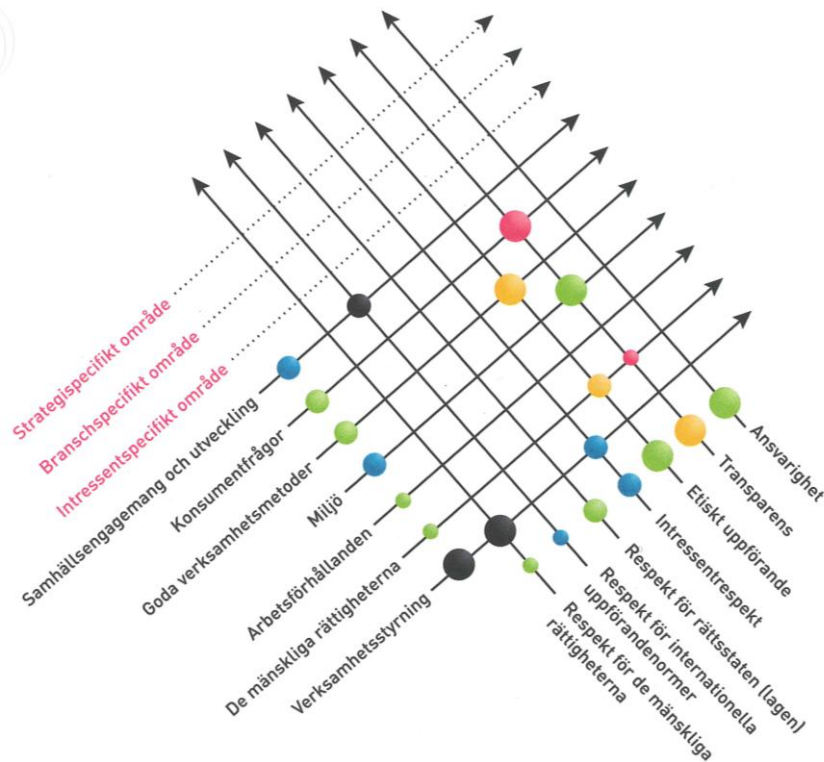
⁹ Bengt Rydstedt, Projektledare, SIS. Intervjuad den 30 mars 2012.

¹⁰ Daniel Steinholtz, Head of responsibility, Allies. Intervjuad den 30 mars 2012.

¹¹ Daniel Steinholtz, Head of responsibility, Allies. Intervjuad den 30 mars 2012.

¹² Daniel Steinholtz, Head of responsibility, Allies. Intervjuad den 30 mars 2012.

¹³ Bengt Rydstedt, Projektledare, SIS. Intervjuad den 30 mars 2012.



Figur 4: Sambandet mellan principer och huvudområden (Steinholtz, 2011).

Genom 36 delområden konkretiseras sedan huvudområdena¹⁴. Organisationen bör ta de delområden i beaktning vilka är väsentliga för den specifika verksamheten och därigenom behandla socialt ansvarstagande ur ett helhetsperspektiv. Delområdena är beroende av varandra och fokus bör inte läggas på endast ett eller ett fåtal isolerade delområden. Såvida inget annat anges kommer informationen i detta kapitel från standarden ISO 26000 (2010).

4.1.1. Principer

De sju principerna som standarden hanterar beskriver *hur* en organisation arbetar med socialt ansvarstagande. Principerna bör vidare respekteras av en organisation i den mån det är möjligt. Vidare bör arbetet kring principerna baseras på uppförandekoder, standarder och riktlinjer som är i linje med principerna.

- **Ansvarighet** innebär att en organisation bör ta sitt ansvar samt stå till svars gentemot sina intressenter. Kunden utgör här normalt en viktig del, men alla människor som påverkas av verksamheten inkluderas. Organisationen bör ta ansvar för sin påverkan på samhället, såväl som miljön och ekonomin. Vidare bör de stå till svars för att följa lagar och förordningar.
- **Transparens** innebär att en organisation bör vara öppen gällande beslut och aktiviteter som påverkar samhället och miljön samt erbjuda insyn i verksamheten. ISO 26000 betonar denna principens relevans. Syftet med den är att intressenter bör kunna ta del av re-

¹⁴ Daniel Steinholtz, Head of responsibility, Allies. Intervjuad den 30 mars 2012.

levant information, som bör vara lättillgänglig, och därmed själva bedöma påverkan av beslut organisationen fattar. Transparens innefattar dock inte avslöjande av företags-hemligheter.

- **Uppföra sig etiskt.** Enligt standarden bör en organisation uppföra sig etiskt vilket innebär att de bör identifiera sina värderingar och principer samt hitta ett sätt att kommunicera detta, vilket till exempel kan göras genom en uppförandekod. Det är av stor vikt att en organisation kommunicerar sina värderingar till alla som berörs av verksamheten, till exempel anställda och leverantörer, för att kunna upprätta rutiner kring arbetet med att uppföra sig etiskt. En organisation bör även uppmuntra och underlätta efterlevnad och respekt för organisationens värderingar och principer.
- **Respekt för intressenternas intressen** innebär att en organisation bör identifiera samt ta hänsyn till sina intressenters intressen. Organisationen bör även se över intressenternas möjligheter att samverka och påverka organisationen för att kunna underlätta detta.
- **Respekt för rättstatens principer.** En organisation bör följa lagen och ha respekt för rättstatens principer även om påföljder i vissa fall inte verkställs i tillräcklig omfattning. De bör även regelbundet vara uppdaterade om rättsliga skyldigheter och säkerställa att relationer och handlingar sker enligt avsedda rättsliga regelverk.
- **Respektera internationella uppförandenormer.** Samtidigt som en organisation följer rättstatens principer bör den även respektera internationella uppförandenormer. I situationer där en annan organisations aktiviteter inte överensstämmer med internationella uppförandenormer bör en organisation undvika medskyldighet. Dessutom bör de sträva efter att uppfylla denna princip i länder som arbetar på ett sådant sätt som strider mot internationella uppförandenormer.
- **Respektera de mänskliga rättigheterna.** Enligt standarden bör en organisation respektera de mänskliga rättigheterna. Enligt Steinholtz (2011) utgör de mänskliga rättigheterna grunden för socialt ansvarstagande. I situationer där de mänskliga rättigheterna inte tillgodoses bör en organisation vidta åtgärder och inte heller dra fördel av situationer där rättigheterna åsidosätts.

4.1.2. Huvudområden

Principerna kan appliceras på alla huvudområdena. Alla organisationer kan vidare bidra i olika utsträckning inom huvudområdena.

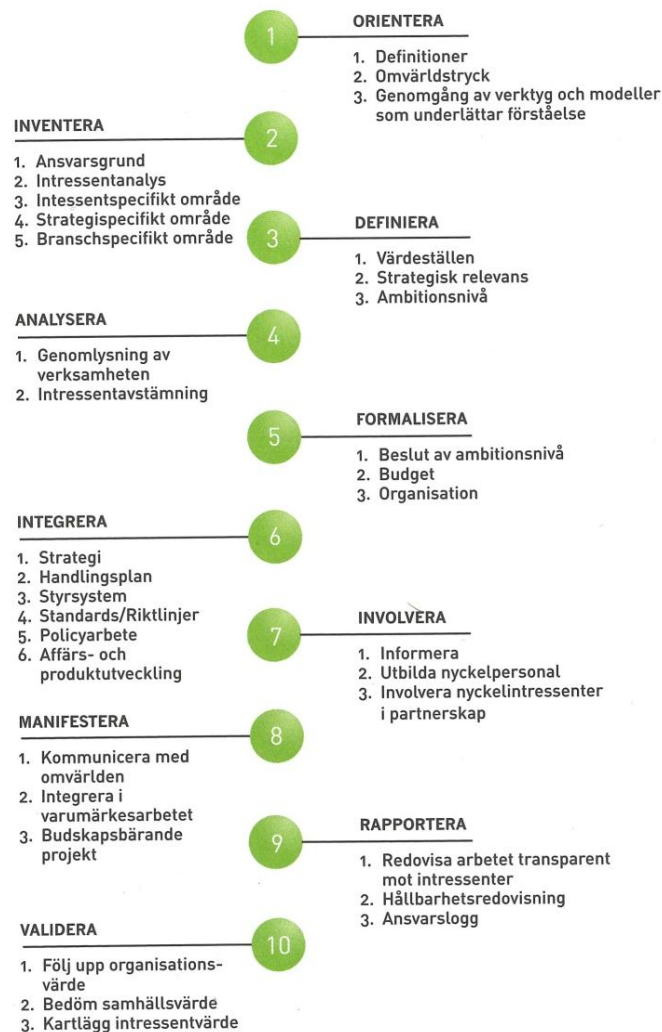
- **Verksamhetsstyrning** innefattar organisationens förmåga att fatta beslut samt genomförandet av dessa för att kunna nå sina mål. Detta huvudområde skiljer sig från de övriga genom att det ger organisationen möjlighet att tillämpa alla sju principerna. Dessutom finns möjlighet att vidta åtgärder för resterande huvudområden genom verksamhetsstyrningen. Genom verksamhetsstyrning kan en organisation inkorporera sitt soci-

ala ansvarstagande i den egna organisation samt ta ansvar för den påverkan som dess beslut har.

- **De mänskliga rättigheterna.** Det finns grundläggande mänskliga rättigheter som gäller alla människor vilka indelas i två huvudkategorier, där den första utgörs av medborgerliga och politiska rättigheter. Här ingår till exempel rätten till liv och frihet. Den andra kategorin består av ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter, där rätten till mat eller social trygghet utgör exempel. De mänskliga rättigheterna berör främst relationen mellan staten och individen, men organisationer kan också påverka människors grundläggande rättigheter. Tillvägagångssätt för en organisation när de skall respektera dessa rättigheter, behandlas därför i huvudområdet för de mänskliga rättigheterna.
- **Arbetsförhållanden** är ett huvudområde i ISO 26000 som behandlar hur organisationen tar hand om sina anställda genom dess rutiner gällande rekrytering, omplacering av anställda, utbildning, hälsa, arbetsvillkor med mera. Arbetsförhållanden sträcker sig även utanför själva organisationen och kan därigenom även beröra underleverantörer.
- **Miljö.** En organisations påverkan på miljön kan till exempel orsakas av dess lokalisering, hantering av avfall och resursanvändning, och har stor betydelse eftersom en organisations verksamhet ständigt lämnar avtryck. För att en organisation skall kunna minska sin negativa inverkan på miljön bör den ta hänsyn till konsekvenser av dess beslut som rör ekonomiska, sociala, hälsomässiga och miljömässiga faktorer.
- **Goda verksamhetsmetoder** innebär enligt ISO 26000 ett etiskt uppförande i relationer med andra organisationer. Här innefattas bland annat relationer organisationer emellan, mellan organisationer och myndigheter, leverantörer, partners, entreprenörer samt konkurrenter. Goda verksamhetsmetoder kan exempelvis visa sig genom att organisationen arbetar med konkurrensfrågor samt mot korrruption.
- **Konsumentfrågor.** En organisation har skyldigheter gentemot sina konsumenter, vilka organisationen levererar tjänster eller produkter till. Detta innebär att en organisation bör ta ansvar för konsumentfrågor genom att bland annat erbjuda konsumenterna korrekt och uppdaterad information samt följa god avtalssed.
- **Samhällsengagemang och utveckling.** En organisation bör främja sitt samhällsengagemang för att bidra till en positiv samhällsutveckling. Detta innebär bland annat att värna om och utveckla lokalsamhället samt invånarnas hälsa och livskvalitet. Engagemanget kan innebära att skapa ökad sysselsättning samt eliminera hinder för lika rättigheter för alla invånare. ISO 26000 beskriver samhällsengagemang och utveckling ytterligare som en *”individuell eller allmännyttig sammanslutning som bidrar till att stärka det civila samhället”*.

4.2. Tillvägagångssätt vid implementering av ISO 26000

Arbetsprocessen för att bli socialt ansvarstagande kan se ut på flera olika sätt, exakt hur av- görs av organisationen. Steinholtz (2011) presenterar i boken *Hållbart ansvarstagande* ett förslag på en arbetsgång, vilken illustreras i figur 5. Åtgärderna behöver dock inte vidtas i den ordning modellen visar (Steinholtz, 2011). Några viktiga aspekter i modellen, vilka bör beak- tas vid införandet av socialt ansvarstagande i en organisation, presenteras i följande text.



Figur 5: Exempel på arbetsgång för implementering av ansvarsarbete (Steinholtz, 2011).

Vid implementering av ISO 26000 bör uppmärksammas att socialt ansvarstagande inte ska behandlas som en separat fråga. Det utgör istället en strategisk fråga för organisationen varför den bör integreras i den ordinarie verksamheten. Hur strategiskt viktig frågan är varierar mellan olika organisationer och beror av ett antal olika faktorer. Enligt Steinholtz (2011) påverkar bland annat hur global organisationen är, hur granskad branschen är, om verksamheten utgörs av producerande av en produkt, huruvida organisationen är marknadsledande samt hur skandalbelastad organisationen är. Att frågan är strategiskt viktig gör också att arbetet måste börja

hos organisationens ledning. Detta är också en förutsättning för att socialt ansvarstagande skall kunna genomsyra hela organisationen.

Varje organisation bör välja några frågor som är specifikt viktiga för dem och deras strategi. Detta för att de inte kan börja arbetet på alla fronter.

För att ansvarsarbetet skall vara hållbart ska de frågor som prioriteras kunna skapa ett värde både för samhället och för organisationen. För att underlätta beslut gällande vilka frågor organisationen bör adressera i sitt ansvarsarbete och vilka områden som är mest relevanta bör organisationen involvera intressenterna. Genom att göra detta får organisationen ett annat perspektiv på vad som är viktigt, vilket är fördelaktigt även om organisationen har en tydlig ståndpunkt och förstår sitt sociala ansvarstagande (Steinholtz, 2011).

När intressenterna involveras finns fyra steg att följa:

- Definiera begreppet intressent. Organisationen bör definiera vad de menar med intressent, med hjälp av organisationens unika profil och situation.
- Identifiera intressenterna. Nästa steg bör vara att identifiera specifika intressentgrupper. Dessa delas fördelaktigt in i primära och sekundära grupper, där de primära är de som har en direkt påverkan på verksamheten.
- Prioritera intressenterna. Organisationen bör besluta sig för vilka de mest betydelsefulla intressenterna är, men även förstå deras relation till varandra.
- Involvera intressenterna. På vilket sätt och i vilken utsträckning organisationen involverar intressenterna kan variera men att det utgörs av tvåvägskommunikation är väsentligt. Ledningen i organisationen måste vidare våga släppa in intressenterna för att kunna få respons på sitt arbete och våga ta emot kritik (Steinholtz, 2011).

En grundlig översyn av hela verksamheten utgör också ett viktigt steg mot socialt ansvarstagande. Leverantörerna kan gärna involveras och organisationens påverkandesfär bör definieras. Organisationen kan exempelvis välja att låta implementeringsarbetet följa den vedertagna modellen ”plan-do-check-act” (Steinholtz, 2011). Modellen utgörs av fyra steg vilka tillsammans formar en implementeringsprocess.



Figur 6: "Plan-do-check-act" modellen (The Asset Reliability Roadmap, 2009).

Det är av stor vikt att organisationen planerar sitt arbete för att bli socialt ansvarstagande eftersom det vanligtvis är mycket omfattande. När planeringen är gjord skall det realiserats i hela organisationen, vilket kan ta tid för ett företag som precis börjat med arbetet. Att ansvarsarbetet tillåts ta plats samt tas på allvar av ledningen är väsentligt för att frågan ska få genomslag i organisationen och därmed kunna innebära värdeskapande (Steinholtz, 2011).

När organisationens verksamhet analyserats och prioriterade frågor valts ut bör organisationen också sätta en rimlig ambitionsnivå för sitt sociala ansvarsarbete. Enligt Steinholtz (2011) finns här fyra egentliga nivåer för en organisation att välja mellan. Dessa utgörs av:

- Riskreducering. För att garantera att lagen samt redan gjorda utfästelser hålls, etableras processer som tillgodoser detta.
- Anpassning. Organisationen anpassar sig till omgivningen och sina konkurrenter för att inte vara sämre än dessa vid jämförelse.
- Affärsintegration. Information och åsikter intressenterna lämnat genom delaktighet i ansvarsarbetet integreras i organisationens affärs- och produktutveckling.
- Varumärkesbyggande. Innebär att organisationen, förutom ovan nämnda punkter även väljer ett antal strategiskt viktiga punkter där ställningstagande görs. På detta sätt kan det sociala ansvarstagandet bli en investering som genererar värde genom en stark företagskultur, goda relationer, ett starkt varumärke och bättre produkter.

Att etablera ett system som säkerställer att organisationen realiserar sitt sociala arbete samt följer upp det är också ett grundläggande del i implementeringen. Om inget uppföljningssystem finns, det vill säga en uppföljning av det utförda arbetet, riskeras löften inte hållas i tillräcklig utsträckning och organisationen kan därigenom uppfattas som opålitlig. Att kommunicera det organisationen faktiskt gör är också ett viktigt steg i processen. Att kommunicera arbetet handlar till viss del om transparens vilket innebär att organisationen skall vara öppen med vad som görs för att underlätta för dess intressenter att ta ställning och påverka. När organisationen har implementerat ansvarsarbete bör resultatet av valda åtgärder följas upp så att utfallet blivit som planerat. Ett bra sätt att göra detta på är att återigen involvera intressenterna och be om deras åsikter angående utfört ansvarsarbete (Steinholtz, 2011).

5. Socialt ansvarstagande och värdeskapande

Enligt Lapierre (2000), docent vid Ecolé Polytechnique de Montréal, har många företag bristande kunskap gällande värdet de skapar för kunder bestående av andra organisationer. Genom en djupare förståelse för hur värde skapas för kunderna kan organisationen utveckla sina tjänster och samtidigt skapa en konkurrensfördel på marknaden.

Bästa pris eller bästa produkt per tjänst ger inte längre ensamt en nöjd kund. Istället definieras kundvärde som avvägningen mellan uppfattade fördelar som erbjuds och uppoffringar som krävs. Uppoffringarna utgörs här inte endast av pengar utan även exempelvis av den tid och kraft som tas i anspråk. Företag måste kontinuerligt uppdatera och utveckla de tjänster som erbjuds för att erhålla eller upprätthålla en konkurrensfördel. I branscher med kraftig konkurrens måste innovation vara direkt kopplat till det mervärde det kan ge kunden (Lapierre, 2000). Vidare bör beaktas att uppfattat värde är subjektivt och uppfattas olika av olika kunder (Kortge och Okonkwo, 1993).

Enligt Porter och Kramer (2006) ska CSR ses som en möjlighet att utveckla sin verksamhet och skapa konkurrensfördelar, och inte enbart en kostnad. Genom att arbeta med sociala frågor tillsammans med innovation, kan företag utöka sin marknad och öka sin produktivitet (Porter och Kramer, 2011). Ett långsiktigt affärsperspektiv bör antas för att främja detta. Samtidigt kan arbetet tas från att handla om image och marknadsföring till att få ett djupare innehåll (Porter och Kramer, 2006). Företags värdeskapande påverkas av samhället där de verkar. Dess välmående är därför en affärsmässigt viktig fråga (Porter och Kramer, 2011). Genom att skapa gemensamma värden för samhälle och företag kan de två integreras ytterligare. Vidare kan ett ansvarstagande förhållningssätt ge organisationen samhällelig acceptans och därigenom underlätta processer där organisationen är beroende av tillstånd eller medgivande från myndigheter, andra organisationer eller övriga intressenter (Porter och Kramer, 2006).

6. Skanskas sociala ansvarstagande

För att Skanska skall kunna behålla sin position som ett av Sveriges ledande byggföretag (Sveriges Byggindustrier, 2011), måste de ständigt följa med i utvecklingen samt erbjuda det som kunden efterfrågar. Socialt ansvarstagande utgör ett exempel på ett område där Skanska har möjlighet att utveckla sitt arbete. Som tidigare nämnt är målet med socialt ansvarstagande att uppnå en hållbar utveckling. Inom ramen för sitt hållbarhetsarbete, arbetar Skanska idag med frågor rörande miljö, arbetsmiljö- och säkerhetsarbete samt etiska frågor. Detta synliggörs genom Skanskas mål, de fem nollvisionerna (Skanska, 1:2012).

”Skanska uppfattas ha ärliga ambitioner att jobba med detta område”

– Ola Hansson¹⁵, Volvo Group Real Estate

”Skanska uppfattas ha en hög miljöprofil”

– Anna Olofsson¹⁶, HSB Göteborg

”Seriösa, långsiktiga, duktiga, drivande, de lever upp till kommunens sju skallkrav inom miljöanpassat byggande”

– Martin Öbo¹⁷, Göteborgs Stad fastighetskontor

”Skanska upplevs ligga långt fram och vara offensiva i tänket runt hållbarhet- miljömässigt och materiellt. Genom att vara ett globalt företag kan intryck tas från flera världsdelar”

– Mats Bergh¹⁸, Johanneberg Science Park

6.1. Miljöarbete

De senaste decennierna har samhällets förväntningar på företags miljöarbete stadigt ökat. Organisationer rör sig även i högre grad mot proaktivt snarare än reaktivt miljöarbete (Sarkis, 2003). Miljöarbete blir vidare en allt viktigare urvalsfaktor för investerare (Boerner, 2008). Enligt ISO 26000 (2010) är miljö en viktig del av socialt ansvarstagande, vilket illustreras genom att det utgör ett av standardens sju huvudområdena. Huvudområdet miljö delas in i fyra delområden: förebyggande av föroreningar, hållbar resursanvändning, begränsning och anpassning till klimatförändringar samt skydd av naturmiljö, biologisk mångfald och återställande av naturliga miljöer. Samtliga av dessa relaterar till Skanskas verksamhet i någon form.

Skanska tar idag sitt miljöansvar genom att bland annat miljöcertifiera alla egenutvecklade kommersiella fastighetsprojekt med LEED. LEED är en världsledande miljöcertifiering för byggnader, som beaktar byggnadens helhet och utfärdas av en tredje part. Det finns fyra olika certifieringsnivåer; certifierad, silver, guld och platina, vilket bedöms utefter poängsatta kriterier. Dessa kriterier innefattar bland annat lokaliseringsval med hänsyn till omgivningen, materialval, energi- och vattenanvändning (Skanska, 2:2012).

¹⁵ Ola Hansson, ansvarig division Norden, Volvo Group Real Estate. Intervjuad den 17 april 2012.

¹⁶ Anna Olofsson, projektledare utveckling nyproduktion, HSB. Intervjuad den 24 april 2012.

¹⁷ Martin Öbo, vice fastighetsdirektör, Fastighetskontoret: Göteborgs Stad. Intervjuad den 26 april 2012.

¹⁸ Mats Bergh, VD, Johanneberg Science Park. Intervjuad den 18 april 2012.

Vidare bygger Skanska ungefär hälften av alla passivhus i Sverige (Skanska, 3:2012). Skanska arbetar därmed för att minska Sveriges energiförluster och tar i och med det ett socialt ansvar eftersom minskad energiförbrukning bedöms som mycket viktigt då byggbranschen, som tidigare nämnt, står för 39 % av Sveriges totala energiförbrukning. Ett passivhus drar vidare mindre energi än ett vanligt hus på grund av att värmeförluster minskas. För att minska värmeförlusterna krävs ett tätt klimatskal, vilket innebär att byggnaden måste tätas noggrant. Även antal fönster påverkar, men huvudåtgärden är att säkerställa ett lågt U-värde (Brunbäck och Teinvall, 2008).

Skanska arbetar även med ett miljöarbete som kallas Skanskas Gröna Initiativ. Arbetssättet symboliserar inte endast Skanskas initiativ inom miljöarbete och grönt byggande i Sverige, utan i hela världen. Ett projekt som ingår i detta initiativ uppfyller mycket stränga miljökrav. Skanska fokuserar genom detta initiativ inte enbart på att miljön i huset skall vara god, de beaktar även andra aspekter så som att tillhandahålla trygga lekplatser samt planera för exempelvis närhet till kollektivtrafik och matbutiker (Skanska, 4:2012).

Skanskas miljöarbete påverkar även materialanvändningen vid byggnation. Detta görs dels genom att materialspill minimeras, men även genom att välja material som är miljömässigt sunda. Detta innebär att välja material som är återanvändningsbara, har lång livslängd, inte innehåller farliga ämnen och är närproducerade. I detta arbete samarbetar Skanska även med sina leverantörer där bland annat de som företaget har avtal med förväntas erkänna Skanskas Uppförandekod, vilken miljöhänsyn utgör en del av¹⁹.

6.2. Arbetsmiljö- och säkerhetsarbete

Att bedriva ett arbetsmiljö- och säkerhetsarbete relaterar både till huvudområdena arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter i ISO 26000, bland annat genom kravet att i möjligaste mån förebygga arbetsrelaterade skador och dödsfall samt alla människors rätt till liv (SS-ISO 26000, 2010).

Skanska avser vara ledande inom arbetsmiljö- och säkerhetsarbete i Sverige vilket speglar sig i deras mål, där noll arbetsolyckor utgör en av de fem nollvisionerna. Genom att avse förebygga alla olycksfall på sina arbetsplatser går Skanskas mål längre än socialt ansvarstagande enligt ISO 26000. Safety First, ett begrepp som Skanska arbetar med över hela världen innebär att en god och säker arbetsmiljö alltid kommer i första hand. Säkerheten skall alltid vara främsta prioritet i hela företaget vilket bland annat visar sig genom det globala säkerhetsstoppet Skanska genomför om det sker en dödsolycka på ett Skanskaprojekt. Det kan även visas genom att Skanska ställer krav på samtliga som vistas i produktion att bära hjälm, skyddsglasögon, handskar, skor med stålhätta och spiktramp samt byxor med långa ben (Skanska, 5:2012). Enligt Sofie Profit²⁰ som arbetar som Team coordinator på Skanska Sustainability and Green support, utgör detta dock endast det synliga arbetet, bakom finns omfattande planering

¹⁹ Sofie Profit, Team coordinator, Skanska Sustainability and Green support. Intervjuad via e-post den 5 april 2012.

²⁰ Sofie Profit, Team coordinator, Skanska Sustainability and Green support. Intervjuad via e-post den 5 april 2012.

av arbetet och genomgång av riskerna för de olika arbetsmomenten. Så kallade arbetsberedningar genomförs inför utförande av riskmoment, där arbetsförfarandet pratas igenom med samtliga berörda. Samtliga nya på arbetsplatsen måste även genomgå en säkerhetsgenomgång, där arbetsplatsens specifika risker förklaras.

Ett steg mot att förbättra arbetsmiljön och förebygga olyckor har också varit att identifiera risker för att minska antalet arbetsplatsolyckor. Detta är en viktig aspekt i Skanskas arbetsmiljö- och säkerhetsarbete eftersom byggsektorn är en riskfylld bransch (Byggindustrin, 2011). Detta har lett till att nya arbetsmetoder har arbetats fram för exempelvis schaktning, lyft, temporära konstruktioner och fordonshantering (Skanska, 5:2012).

För att uppmärksamma de 53 000 anställda på Skanska om vikten av att arbeta med säkerhet, har en årligt återkommande vecka som kallas Safety Week införts. Under veckan genomförs flertalet aktiviteter som utbildning och diskussioner för att förbättra arbetsmiljön och säkerheten inom branschen, med målet att öka insikten hos de anställda samt att de ska vara involverade i arbetet med en säker arbetsplats²¹.

Skanska Sverige certifierar även sin arbetsmiljö, som första rikstäckande bygg- och anläggningsföretag. Detta fungerar dels som en kvittens på arbetsmiljöarbetet, samtidigt som det främjar en positiv utveckling (Skanska, 5:2012).

Skanska ser allvarligt på de olyckor som inträffar på deras arbetsplatser och avser tillhandahålla arbetsplatser där de anställda och underentreprenörer kan känna sig trygga, då Skanska anser att alla har rätt att gå från jobbet välbehållna.

6.3. Etik

Etikfrågan är inte längre bara en accepterad diskussionspunkt i företagssammanhang, utan har till viss del blivit ett krav. Då företag och organisationer bildar en viktig del av samhället, måste de även beakta samhällets etiska krav. Att inte endast fokusera på värdeskapande för aktieägare accepteras idag av flertalet inom företagsvärlden (Joyner och Payne, 2002). Etikdimensionen utgör även en vanligt förekommande del i CSR definitioner (Dahlsrud, 2006). ISO 26000 (2010) framhåller etiskt uppförande som en av de sju grundprinciperna för socialt ansvarstagande, vilket innebär att organisationens beteende alltid skall utgå från ärlighet, rättvisa och integritet.

Skanska arbetar med etiska frågor bland annat genom sin uppförandekod Code of Conduct, vilken reglerar anställdas uppförande samt vilka värderingar som skall genomsyra företaget. Skanskas vision gällande etik är att noll etiska oegentligheter skall begås. Code of Conduct består av fyra huvudområden. Det första huvudområdet utgörs av Skanskas allmänna principer, vilka bland annat innefattar att alltid handla moraliskt, följa lagen, respektera mänskliga rättigheter samt effektivt kommunicera med utomstående och berörda av Skanska verksamhet. Det andra huvudområdet reglerar relationer till anställda vilken skall bygga på ömsesidig re-

²¹ Sofie Profit, Team coordinator, Skanska Sustainability and Green support. Intervjuad via e-post den 5 april 2012.

spekt och behandlar diskriminering och säkra arbetsplatser med mera. Området som kallas ”agerande på marknaden” innehåller regler mot korruption, bestickning, mutor och illojala konkurrensbegränsande åtgärder. Det fjärde området i Skanskas Code of Conduct är miljö. Här behandlas frågor så som aktiv miljöledning, minskning av miljöpåverkan under projektens livstid samt involvering av all personal, underentreprenörer och partners i miljöledningsarbetet (Skanska, 6:2012).

Samtliga av Skanskas huvudområden i Code of Conduct grundar sig i tankar om ärlighet och rättvisa vilket ISO 26000 efterfrågar i en socialt ansvarstagande organisation.

Code of Conduct finns förutom i dokumentform, även som en hotline, vilken är en telefon- och webbtjänst för alla anställda i hela Skanska koncernen. Om en anställd misstänker brott mot uppförandekoden kan de anonymt vända sig hit. Skanska har även ett så kallat etiskt råd på varje hemmamarknad. Hit kan anställda vända sig vid eventuella etiska frågeställningar. För att göra alla anställda medvetna om Skanskas regler och värderingar kring etik, hålls utbildningar kring detta för att skapa en större medvetenhet och för att hålla frågan levande (Skanska, 6:2012).

6.4. UN Global Compact

Sedan år 2001 är Skanska aktiv medlem i UN Global Compact²² vilket bildades 1999 på initiativ av Kofi Annan som ett svar på den ökande globaliseringen (Utrikesdepartementet, 2009). UN Global Compact riktar sig till företag vilka syftar till att säkerställa en positiv påverkan på världens samhällen och har idag över 8700 medlemmar (UN Global Compact, 2011). UN Global Compact har även medverkat i den intressentdialog som varit viktig vid framtagandet av standarden ISO 26000 (SIS). EU-kommissionen (2011) anser även att antalet företag anslutna till UN Global Compact fungerar som en indikator på framstegen för CSR.

Initiativet innefattar tio principer som berör områdena:

Mänskliga rättigheter

1. Företagen ombeds att stödja och respektera skydd för internationella mänskliga rättigheter inom den sfär som de kan påverka; och
2. försäkra sig om att deras eget företag inte är delaktiga i brott mot mänskliga rättigheter.

Arbetsvillkor

3. Företagen ombeds att upprätthålla föreningsfrihet och ett faktiskt erkännande av rätten till kollektiva förhandlingar;
4. avskaffande av alla former av tvångsarbete;
5. faktiskt avskaffande av barnarbete; och
6. avskaffandet av diskriminering vid anställning och yrkesutövning.

²² Sofie Profit, Team coordinator, Skanska Sustainability and Green support. Intervjuad via e-post den 5 april 2012.

Miljö

7. Företag ombeds att stödja försiktighetsprincipen vad gäller miljörisker;
8. ta initiativ för att främja större miljömässigt ansvarstagande; och
9. uppmuntra utveckling och spridning av miljövänlig teknik.

Korruption

10. Företag bör motarbeta alla former av korruption, inklusive utpressning och bestickning (Utrikesdepartementet, 2008).

Avsikten med UN Global Compact är vidare att företag, genom att förbinda sig att följa ovan nämnda principer, kan påverka så att framsteg inom teknologi, handel och finans gagnar alla samhällen och ekonomier. Principerna skall även involveras i företagets strategier och skall fungera som stöd för företaget vid hantering av uppstående sociala, ekonomiska och politiska problem. Genom breda samarbeten mellan företag, FN, regeringar och andra intressenter, kan bättre lösningar nås. Den övergripande målsättningen med initiativet är att implementera de tio principerna i affärsverksamheter jorden runt samt att inspirera och påskynda praktiserandet av principer inom andra FN organ. Viktiga beståndsdelar i UN Global Compact är ansvarighet och transparens, vilka synliggörs genom kravet att anslutna organisationer årligen skall redovisa sina framsteg gällande de tio principerna, samt göra detta tillgängligt för sina intressenter (UN Global Compact, 2011). Ansvarighet och transparens, samt de tio principerna återfinns även i ISO 26000 som viktiga komponenter för socialt ansvarstagande.

För Skanska innebär medlemskapet i praktiken att aktivt ansvara för att jobba med sina leverantörer och underentreprenörer. Detta för att motverka dåliga arbetsförhållanden och villkor, barnarbete, samt främja rätten till medverkan i fackförening och liknande²³.

Den tionde principen är viktig för Skanska som verksam inom byggindustrin eftersom korruption varit ett problem inom denna industri. Skanskas förre VD, Stuart Graham var därför delaktig i grundandet av World Economic Forum's "Partnering Against Corruption Principles" (PACI). Ett exempel på en åtgärd som Skanska vidtog för att arbeta utifrån den tionde principen var att de valde att lämna hemmamarknaden Ryssland på grund av svårigheten att göra affärer utan involvering i korruption²⁴.

²³. Sofie Profit, Team coordinator, Skanska Sustainability and Green support. Intervjuad via e-post den 5 april 2012.

²⁴ Sofie Profit, Team coordinator, Skanska Sustainability and Green support. Intervjuad via e-post den 5 april 2012.

7. Förslag: Skanska-kvalitet

Förslaget syftar på att skapa mervärde för både offentliga och privata kunder på marknaden som utvald intressentgrupp. Anledningen till att mervärde valdes ur ett kommunikeringssyfte var att en stor del av mervärdet skapas när det kommuniceras till kunderna. Det är vidare framarbetat och baserat på den litteraturstudie som genomförts samt intervjuer med sakkunniga. Dessutom har identifieringen av vad Skanska gör idag använts, för att kunna skapa ett unikt förslag för Skanska. Intervjuerna med sakkunniga gav en bred kunskapsnivå ur ett affärsorienterat perspektiv och var därför givande vid framtagandet av modellen. Författarna har även fört in egna aspekter i modellen, vilka har uppkommit genom arbetets gång. Modellen är inte fullständigt färdigutvecklad utan framtagen som ett diskussionsunderlag till kundintervjuerna.

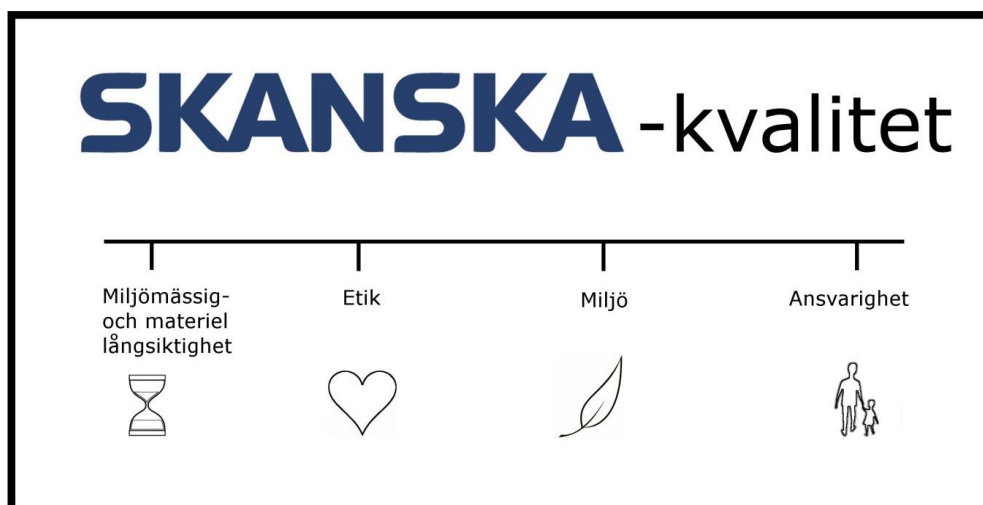
Modellen har getts samlingsnamnet Skanska-kvalitet, vilket skall kommunicera både de hårda och mjuka faktorer av socialt ansvar vilka kan ge mervärde. I Projektet ”Kvalitet och föredömen- vad står kvalitet för idag?” av Lindström (2008) i samarbete med Swedish Institute of Quality, definieras kvalitet enligt följande:

”Kvalitetsarbete är en förmåga hos organisationer att effektivt vidareutveckla och leda verksamheten så att slutprodukten tillfredsställer såväl kundernas som ägarnas och övriga intressenters behov och förväntningar”

Kvalitet är alltså ett begrepp vilket har diversifierats till att innefatta en helhetssyn. Allt arbete som görs för att förbättra konkurrenskraften inkluderas nu i begreppet. Detta innebär därmed samhällsansvar, etik och miljöansvar (Lindström, 2008).

7.1. Förslaget innehåll

Förslaget innehåller fyra faktorer vilka är miljömässig- materiell långsiktighet, ansvarighet, miljö och etik, se figur 7.



Figur 7: Framarbetat förslag, Skanska-kvalitet.

- **Miljömässig- och materiell långsiktighet.** Denna faktor symboliserar ett livscykel tänk vilket uttrycks i den levererade produkten. Genom att vara långsiktiga skall samtliga faser av byggnadens liv beaktas, från produktion till förvaltning och slutligen till rivning. Vid val av lösningar och material skall återanvändning och återvinning beaktas. Mervärdet i denna faktor ligger i att kunden får en mer hållbar produkt där bland annat underhåll och energianvändning kan minimeras.
- **Etik.** Även begreppet etik definieras i enlighet med ISO 26000 och innebär därmed att Skanskas uppförande skall vara förenligt med internationella principer och uppförandenormer. Här ingår bland annat anti-korruption, och mänskliga rättigheter där arbetsplatser utan olyckor och diskriminering utgör viktiga delar. Som tidigare nämnt, valde Skanska att lämna hemmamarknaden i Ryssland på grund av svårigheten att undvika korruption vilket visar på att etiskt uppförande är viktigt för Skanska.

Etik är en viktig faktor i modellen då det anses att det är av stor vikt att området är väl fungerande för att ett företag skall vara framgångsrikt. Anledningen till att det bedöms vara en mervärdesfaktor är att det är ett område som tas för givet, men som i flera fall visat sig ej uppfyllas²⁵. Mutskandalerna i Göteborg är ett exempel på detta (Sveriges Radio, 2010). Ett annat mervärde etik medför är att kunde inte riskerar associeras med ett oetiskt företag.

- **Miljö.** Faktorn miljö innebär att företaget beaktar sin direkta och indirekta miljöpåverkan på ett övergripande plan och inte endast i de specifika projekten och det som överlämnas till kund. Detta innefattar transportlösningar av olika slag, att aktivt delta i att driva utveckling av byggnadstekniska lösningar framåt samt bedriva internt miljöarbete. Mervärdet i denna faktor ligger i att kunden kan skydda sitt varumärke. Dessutom resulterar utvecklingen av byggnadstekniska lösningar i förbättrade produkter.
- **Ansvarighet.** Begreppet definieras i enlighet med ISO 26000 och innebär därigenom att Skanska skall stå till svars inför sina intressenter samt ta ansvar för sina handlingar och beslut. Ansvar skall tas för påverkan på samhälle, miljö och ekonomi. Därigenom skall Skanska uppfattas som en trygg och pålitlig samarbetspartner.

Standarden tar också upp ansvarighet som ett viktigt område inom socialt ansvarstagande (SS-ISO 26000, 2010) och författarna anser att det innebär mervärde för aktörerna om Skanska tar ansvar för handlingar och beslut, speciellt då byggbranschen anklagas för att inte alltid göra det. Ett sådant exempel vilket nyligen uppmärksammats är då tusentals villaägare råkade ut för mögelskador beroende på en så kallad enstegstättad fasad. Konsumenterna får själva stå för reparationskostnaden på grund av att byggförsäkringen inte täcker detta fel. Trots detta, fortsätter vissa byggbolag att bygga denna typ av fasad och tjänar dessutom pengar på att reparera dem (Svenska

²⁵ Daniel Steinholtz, Head of responsibility, Allies. Intervjuad den 30 mars 2012.

Dagbladet, 2012). Genom att uppträda ansvarigt kommer Skanska uppfattas som en trygg och pålitlig samarbetspartner, vilket bedöms som ett mervärde för kunderna.

8. Intervjuer med aktörer på marknaden

För att kunna tillämpa socialt ansvarstagande så att mervärde skapas, är det viktigt att identifiera intressenternas intressen vilket indikerar vilka områden som är relevanta för varje företag att arbeta med (Steinholtz, 2011). Då Skanska redan arbetar med många frågor inom socialt ansvarstagande som berör olika intressentgrupper, fokuserar dessa intervjuer specifikt på den intressentgrupp som består av aktörer på marknaden, både offentliga och privata, vilka utgör möjliga kunder för Skanska.

8.1. Presentation av utförda intervjuer

Följande aktörer på marknaden har intervjuats vilka har fått möjlighet att betygsätta den framarbetade modellen samt ge deras syn på hur den uppfattas. De har vidare gett respons på vilka delar av förslaget som ger mervärde men även vad som, enligt dem, bör elimineras och/eller läggas till.

8.1.1. Volvo Group Real Estate

Volvo Group Real Estate arbetar med att hantera Volvos fastigheter. Oavsett om de äger fastigheter själva eller hyr lokaler så är de ansvariga för dessa och arbetar för att hålla fastigheterna i gott skick, bland annat genom långsiktigt underhåll. Målet är att optimera värdet på Volvos fastigheter och därigenom bidra till koncernens tillväxt.

Ola Hansson²⁶ är ansvarig för Division Norden som är en av Volvo Group Real Estates fem divisioner i världen. Division Norden står vidare för 50 % av hela Real Estates verksamhet i världen och är således den största av de fem divisionerna.

Tabell 1: Sammanställning av intervju med Volvo Group Real Estate

Förslaget som helhet	Vill inte göra affärer med företag som inte har dessa fem faktorer.
Skanska-kvalitet	Kvalitet är inte ett bra samlingsbegrepp pga. att ordet kvalitet står för den tekniska kvaliteten på produkten hos Volvo, och för att ordet känns uttjatat då det varit aktivt sedan 80-talet.
Miljömässig- och materiell långsiktighet	Livscykelräkning ger ett mervärde större än 3.
Ansvarighet	Viktigt att känna att Skanska tar ansvar, men detta är en förutsättning snarare än ett mervärde. Mervärde 5.
Etik	Bra goodwill smittar inte av sig till Volvo, däremot smittar dålig goodwill av sig.
Miljö	Miljöarbete är ett måste. Hygienfaktor om det inte resulterar i direkt resultat för Volvo.
Skanska som företag	<i>"Skanska är ett rejält företag som har koll på vad de gör, som har ärliga ambitioner att jobba med detta område. Trovärdigt företag".</i>

²⁶ Ola Hansson, ansvarig division Norden, Volvo Group Real Estate. Intervjuad den 17 april 2012.

8.1.2. HSB Göteborg

HSB bygger, utvecklar och förvaltar bostäder. De ägs vidare av dess medlemmar och deras mål är att skapa trygga boendemiljöer där alla kan trivas.

Hans Kruus²⁷ arbetar som verksamhetscontroller i Göteborg. Han arbetar dessutom mycket med att utveckla organisationens arbete med socialt ansvarstagande, vilket innebär att han är väl insatt i ISO 26000. Han är vidare kvalitetsansvarig och jobbar med hållbarhets- och strategifrågor. HSB har även en nationell hållbarhetsgrupp som ger ut en hållbarhetsredovisning en gång per år, vilken han medverkar i. Anna Olofsson²⁸ arbetar som projektledare utveckling nyproduktion i Göteborg. Hon arbetar med utvecklingsfrågor där hon bland annat håller i ett samarbete med Johanneberg Science Park. I och med hennes arbete med utvecklingsfrågor har även hon blivit involverad i arbetet med ISO 26000.

Tabell 2: Sammanställning av intervju med HSB Göteborg

Förslaget som helhet	Hans: Saknar flera faktorer så som mänskliga rättigheter, transparens och intressentdialog. Finns en risk med att skapa en modell/koncept då det kan uppfattas som att det är den enda Skanska gör i sitt arbete med socialt ansvarstagande. Anna: Ansvarighet är en väldigt vid faktor som innebär många delområden. Den känns därmed för stor och för omfattande i jämförelse med de andra faktorerna.
Skanska-kvalitet	Hans: Begreppet speglar inte samhällsansvar och associerar inte Skanska-kvalitet med faktorerna. Anna: Kopplar Skanska-kvalitet till utförandet. Associerar inte till faktorerna; ansvarighet, etik och miljö.
Miljömässig- och materiell långsiktighet	Hans: Livscykel tänk är en viktig faktor och begreppet kommunicerar till HSB mycket väl. Begreppet långsiktighet kommunicerar eventuellt bättre till andra kunder. Anna: Den faktor som kunderna lättast tar till sig. Mervärde: Förutsätter att det är livscykel tänk/långsiktigt.
Ansvarighet	Hans: En väldigt stor faktor som bör delas upp. Mervärde: 5.
Etik	Hans: Etik känns som en självklar faktor att arbeta med och ger inte något mervärde idag.
Miljö	Anna: Idag känns det som något självklart och mer som en hygienfaktor än ett mervärde.
Skanska som företag	Anna: <i>"Ett företag med hög nivå på sitt miljöarbete. Är vidare ett stort företag med mycket resurser. Har höga krav på sig delvis till följd av att dem är så stora"</i> .

²⁷ Hans Kruus, verksamhetscontroller, HSB Göteborg. Intervjuad den 24 april 2012.

²⁸ Anna Olofsson, projektledare utveckling nyproduktion, HSB Göteborg. Intervjuad den 24 april 2012.

8.1.3. Göteborgs Stads Fastighetskontor

Göteborgs Stads fastighetskontor arbetar inom exploatering av mark, med förvaltning av mark och byggnader, med boendeanvisningar och bostadsbyggande samt som markägare. Göteborgs Stad äger 55 % av hela kommunens mark, huvudsakligen detaljplanerad sådan. Mark skall exploateras både till förmån för boende samt för att främja näringsliv och utbildning (Göteborgs Stad, 2012).

Elisabeth Mårdbrink²⁹ arbetar som inköpsstöd på Göteborgs Stads fastighetskontor.

Tabell 3: Sammanställning av intervju med Göteborgs Stads Fastighetskontor (Mårdbrink)

Förslaget som helhet	Alla faktorer är jätteviktiga. Kraven vi ställer i förslaget är relevanta.
Skanska-kvalitet	Kvalitet är en helhet, definitiv koppling mellan kvalitet och socialt ansvarstagande.
Miljömässig- och materiell långsiktighet	Miljömässig och materiell långsiktighet anses tätt kopplade. Ett livscykel tänk går helt i linje med Göteborgs Stads arbete, så det är viktigt. Mervärde: 4.
Ansvarighet	Namnet kommunicerar inte tydligt en innebörd. Minst viktig av alla faktorer men kanske inte på grund av innehåll utan eftersom det upplevs som svårt för företag att leva upp till. Mervärde: 3-4.
Etik	Är jätteviktigt! Att motverka korruption är viktigt för Göteborgs Stad, samt att människor inte utnyttjas. På grund av påstådda oegentligheter är bestickningsfrågor extra viktigt. Finns med i upphandlingsunderlag.
Miljö	Göteborgs Stad ställer redan miljökrav, finns med i upphandlingsunderlag. Mervärde: 4.
Skanska som företag	-

²⁹ Elisabeth Mårdbrink, inköpsstöd på Fastighetskontoret: Göteborgs Stad. Intervjuad den 17 april 2012.

Martin Öbo³⁰ arbetar som biträdande fastighetsdirektör på Göteborgs fastighetskontor. Detta innebär att han vid sidan av fastighetsdirektören, ansvarar för att kontorets samtliga funktioner och processer fungerar på bästa sätt och samverkar för att stadens politiska mål (primärt fastighetsnämnden) skall kunna realiseras.

Tabell 4: Sammanställning av intervju med Göteborgs Stads Fastighetskontor (Öbo)

Förslaget som helhet	Bra förslag, alla faktorer är relevanta. Faktorerna är i linje med kommunens sju områden vilka ses som skallkrav, vilket indikerar på dess relevans.
Skanska-kvalitet	Kopplar inte begreppet direkt till faktorerna. Borde snarare innebära och stå för någonting som utmärker Skanska, något unikt. Prefererade begrepp; "Skanska skapar mervärde" eller "Socialt ansvarstagande - mer än ekonomisk vinning".
Miljömässig- och materiell långsiktighet	Bra och intressant att även rivningsprocessen är i åtanke. Livscykelräkning är dock ett skallkrav.
Ansvarighet	Ser begreppet vidare än vår beskrivning, vilken i sig är skallkrav. En annan syn på ansvarighet är att få byggföretag i allmänhet är villiga att bygga i ett område (t.ex. nordost i Göteborg) där ekonomin är svag, trots att ett sådant projekt innebär att ta sitt sociala- och sitt samhällsansvar. Om detta skulle göras skulle denna faktor innebära mervärde: 5.
Etik	Förutsätter att Skanska uppfyller det denna faktor innebär, vilket därmed inte ger något mervärde. Detta begrepp skulle kunna beskrivas utförligare.
Miljö	Ser begreppet vidare än vår beskrivning. Vill tillägga att det även bör innefatta placering av produkt vilket även innebär att ta hänsyn till bilpooler, kollektivtrafik, minska biltrafik, medfinansiering av biltrafik t.ex. Om detta skulle göras skulle det leda till en utveckling av samhället, vilket skulle innebära mervärde: 5.
Skanska som företag	<i>"Seriösa, långsiktiga, duktiga, drivande, lever upp till kommunens sju skallkrav inom miljöanpassat byggande".</i>

³⁰ Martin Öbo, vice fastighetsdirektör på Fastighetskontoret: Göteborgs Stad. Intervjuad den 26 april 2012.

8.1.4 Ale kommun

Catarina Pernheim³¹ är upphandlingschef i Ale kommun och agerar därigenom inte som beställare utan snarare som stöd för dessa när kommunen gör upphandlingar.

Tabell 5: Sammanställning av intervju med Ale kommun

Förslaget som helhet	Saknar skrivning om sociala hänsyn. Saknar även mer preciserade faktorer.
Skanska-kvalitet	Kvalitet förknippas med produkten. Ett namn som Skanska-mervärde skapar större nyfikenhet för innebörd.
Miljömässig- och materiell långsiktighet	Miljömässig och materiell långsiktighet hör delvis ihop. Efterfrågar energifokus vid drift. Kommer bli en självklarhet på sikt. Mervärde: 3-4.
Ansvarighet	Måste finnas, och ger därför inget mervärde. Kan inte arbeta med ett företag som inte tar ansvar. Om däremot ansvar tas för att kunden får en bra lösning eller gör det som behövs istället för att endast leverera det som beställts så ger det ett mervärde.
Etik	Väldigt viktigt. Kan inte helt förutsättas i byggbranschen. Mervärde: 4.
Miljö	Når miljöarbetet kunden så är det värdefullt. Mervärde: 4.
Skanska som företag	-

³¹ Catarina Pernheim, upphandlingschef, Ale kommun. Intervjuad den 23 april 2012.

8.1.5 Johanneberg Science Park

Johanneberg Science Park, JSP, bildades av Chalmers och Göteborgs Stad för att stärka kopplingen mellan näringsliv och akademi. Därför arbetar JSP även med frågan att utveckla Chalmers campusområde på Johanneberg för att öka integrationen mellan studenter och näringsliv. De verksamhetsområden som JSP arbetar med är samhällsbyggnad, energi och material/nano (Johanneberg Science Park, 2011). JSP är för närvarande innehavare av ansvarsstaffetten, vilket är ett initiativ av HSB som handlar om att uppmärksamma ett företag som lyft viktiga frågor rörande socialt ansvarstagande.

Mats Bergh³² är i grunden elektrotekniker och arbetar som VD för JSP.

Tabell 6: Sammanställning av intervju med Johanneberg Science Park

Förslaget som helhet	Förslaget måste vara unikt för Skanska för att ge mervärde. Handlar även om att kommunicera det som görs. Modellen visar också svårigheten med att rangordna olika mätetal/parametrar som är inbördes beroende av varandra.
Skanska-kvalitet	Kvalitet är ett positivt begrepp som definitivt kan kopplas till socialt ansvarstagande.
Miljömässig- och materiell långsiktighet	Miljömässig och materiell långsiktighet anses sammankopplade. Att återanvända istället för att bara återvinna är ett mervärde. Livscykelräkning är jätteviktigt. Miljö är till stor del ett måste. Mervärde: 4.
Ansvarighet	Beroende av entreprenadform och överlämnande men kan resultera i goda kundrelationer vilket kan ge mervärde. Om ansvar tags för att kunden inte bara får det som beställts utan även för vad som beställs, så skulle det kunna vara ett stort mervärde. Mervärde: 4.
Etik	Borde vara en icke-fråga. Snarare en grundförutsättning för dem andra faktorerna och ett långsiktigt företagande än ett mervärde. Därför också mindre viktig är dem tre första. Mervärde: 3.
Miljö	Handlar om engagemang. Är svårare att kommunicera och måste ligga utöver kraven. Mindre viktig bland faktorerna. Mervärde: 3.
Skanska som företag	<i>"Skanska upplevs ligga långt fram och vara offensiva i tänket runt hållbarhet, miljömässigt och materiellt. Genom att vara ett globalt företag kan intryck tas från flera världsdelar".</i>

³² Mats Bergh, VD, Johanneberg Science Park. Intervjuad den 18 april 2012.

9. Resultat och analys

Under intervjuerna har flertalet respondenter diskuterat socialt ansvarstagande ur olika synsätt och inte med utgångspunkt i standarden. Detta beror sannolikt på att ISO 26000 i dagsläget inte är tillräckligt etablerad. Detta har vidare bidragit till att respondenterna, i viss mån, gjort olika antaganden och innehaft olika förväntningar på faktorernas innebörder. Kommunikationen hade sannolikt underlättats av en etablerad standard med fastställd innebörd av begreppet.

Trots detta mottogs förslaget positivt och dess relevans betonades av samtliga respondenter, ingen av dem ville bortse från någon av faktorerna. Faktorernas koppling till socialt ansvarstagande uppfattades vidare som tydlig. Övergripande har förslaget upplevts bestå av positivt laddade värdeord vilka erbjuder ett diffust mervärde för respondenterna. Aktörerna hade svårt att tydligt se och artikulera det mervärde som faktorerna kan ge trots att mervärdet upplevdes finnas. Förslaget tycktes vidare starkare som helhet än de enskilda faktorerna. Det framfördes även en synpunkt att det uppfattade mervärdet, i viss utsträckning, påverkas mer av hur det marknadsförs snarare än det faktiska innehållet.

Samtliga respondenter fann det svårt att betygsätta faktorerna på en skala 1-5. Detta kan dels bero på faktorernas bredd och att därmed, så mycket skulle kunna ingå. Det kan även bero på att området utvecklas mycket, vad som betraktas som hygienfaktorer eller mervärde förändras relativt snabbt.

Två av faktorerna, miljö och etik, uppfattades som ganska självklara än övriga faktorer då organisationer sedan ett antal år arbetat med dessa två faktorer. Detta ligger även i linje med den utveckling som tidigare konstaterats, där arbete med dessa faktorer i större utsträckning börjar bli krav för organisationer.

Det samlade intrycket av ansvarighet och miljömässig- och materiell långsiktighet är att den förstnämnda generellt sett uppfattades som självklar, aktörerna förväntar sig att Skanska uppfyller innebörden av begreppet. Dock uppfattades begreppet ansvarighet som nytt och väckte därmed intresse hos aktörerna. Miljömässig- och materiell långsiktighet var den faktorn aktörerna uppfattade som mest positiv. Flera av aktörerna påpekade att detta berodde på att, förutom produktions- och förvaltningsstadiet, även rivningsstadiet finns i åtanke vilket upplevdes som nytänkande och positivt.

Aktörerna hade inget samlat intryck av något specifikt som fattades i modellen, de framförde istället olika element som de med fördel ansåg bör finnas med. Uppfattningen efter utförda intervjuer är att viss risk föreligger med att kommunicera en modell endast innehållande faktorer som skall innebära mervärde. Detta på grund av att faktorerna kan uppfattas som det enda sociala ansvar Skanska tar. Modellen bör därför inte fokusera specifik på mervärde utan på områden organisationen anser viktiga. Att kommunicera det sociala ansvaret genom en modell mottogs dock positivt. Det är även ett sätt som flertalet andra företag väljer, såsom exempelvis Volvo, HSB och SKF för att sammanfatta sitt viktigaste arbete.

Benämningen av förslaget, Skanska-kvalitet mottogs med blandade reaktioner. Medan vissa respondenter tydligt associerade kvalitet med socialt ansvar upplevde andra att ordet stod för

specifikt produktrelaterade, hårda faktorer. Forskning visar att kvalitet som begrepp utvecklas till att innefatta även mjuka faktorer, där exempelvis etik kan inkluderas. Men det centrala är ändå att valt begrepp kommunicerar som förväntat till majoriteten av aktörerna, vilket kvalitet i dagsläget inte kan uppfattas göra.

Dem tillfrågade på Volvo Group Real Estate samt Göteborgs Stad uttryckte en upplevelse av att vara drivande i sociala ansvarsfrågor, där leverantörer eller partners främst upplevdes följa utsatta villkor. Däremot uttryckte Göteborg Stad sig villiga att bli inspirerade av anlitade företag och därefter inkludera ytterligare krav vid sina upphandlingar om kraven kunde bidra till hållbarhet. Därigenom kan det finnas en fördel i att, som leverantör själv, driva frågorna då det ger möjlighet att påverka riktning på framtida krav.

10. Diskussion

Under arbetets gång, men kanske framförallt efter genomförd intervju med Daniel Steinholtz, har författarna insett den stora betydelsen av ISO 26000. I början av kandidatarbetet saknades vetskapen om att standarden idag är världens största och därför tror vi att standardens rekommendationer är det uppenbara tillvägagångssättet för en organisation som avser vara socialt ansvarstagande, då det inte finns något alternativt angreppssätt som kan konkurrera med den. Detta eftersom författarna tror att standarden kommer ersätta övriga nuvarande definitioner.

På grund av det stigande intresset hos större organisationer att arbeta med socialt ansvarstagande, kommer sannolikt områdets betydelse att växa betydligt de närmaste åren. Det ökade intresset illustreras av diverse initiativ till branshdiskussioner samt samarbeten inledda mellan företag och akademien. Ett sådant exempel är den tidigare nämnda ansvarsstafetten, vilken introducerades av HSB, där målet är att lyfta frågor rörande socialt ansvarstagande. Hur snabbt området får fäste och blir känt även utanför företag och organisationer är dock svårt att förutsäga. Det ökade intresset men också samtal med experter, indikerar dock att det kan komma att bli i storlek med dagens omfattande miljöarbete, som många idag betraktar som en hygienfaktor.

Socialt ansvarstagande innebär ett mervärde och kan resultera i förbättrade relationer mellan Skanska och dess intressenter samt ge ett starkare varumärke. Genom att integrera erfarenheter från intressentdialoger vid utveckling av produkter och arbetsprocesser kan nöjdare kunder och ökad effektivitet uppnås. Genom nöjdare kunder kan troligtvis även efterfrågan på Skanskas produkter och tjänster öka. Mervärdet för kunderna kan också ligga i att Skanska, genom sitt sociala ansvar, utgör en tryggare samarbetspartner. Detta delvis på grund av de hårda kraven en socialt ansvarstagande organisation har på sig, exempelvis gällande ett gott etiskt uppförande samt hänsyn till de mänskliga rättigheterna. Men även på grund av att de som ett ansvarstagande företag skall ta sitt ansvar vilket ökar organisationens pålitlighet.

Medan socialt ansvarstagande fortfarande är ovanligt inom branschen och därigenom utmärkande på marknaden, finns möjligheten för Skanska att positionera sig inom området. Detta måste göras snarast, innan samtliga projektutvecklande byggtreprenörer antagit frågan, detta för att kunna erhålla en konkurrensfördel. Författarna anser därför att Skanska aktivt bör delta i utvecklingen, dels för att bidra till hållbarhet men även för att behålla sin position som ett av Sveriges ledande byggföretag. Inleds inte arbetet nu riskerar Skanska att hamna efter i utvecklingen istället för att medverka till att driva den framåt.

Att hamna efter i utvecklingen som nu pågår kring socialt ansvarstagande kommer sannolikt innebära en stor nackdel på marknaden då delar av socialt ansvarstagande mer och mer rör sig mot att bli beställarkrav. Arbetet innebär även ett tillvägagångssätt för att motverka skandaler, dålig publicitet och missförhållanden som kan skada företagets varumärke och därigenom utgöra en stor kostnad. Att fortsätta agera proaktivt handlar således i stor utsträckning även om riskminimering.

Att bli socialt ansvarstagande är en tidskrävande process för en organisation. Skanska har indirekt påbörjat arbetet gällande att uppfylla standardens rekommendationer. Detta genom de fem nollorna och det övriga hållbarhetsarbetet. Dock inbegriper dem inte alla aspekter av socialt ansvarstagande i tillräcklig omfattning, vilket medför att Skanskas arbete bör utvecklas. Exakt hur lång tid detta kan komma att ta för Skanska att bli socialt ansvarstagande enligt ISO 26000 är dock svårt att uppskatta eftersom verifieringsprocessen i dagsläget inte är färdigutvecklad. Under våren 2012 fick dock författarna vetskap om att målet var att denna process skulle vara färdigutvecklad till hösten 2012, vilket inte gick att uppnå. Detta ger emellertid indikationer på att det troligtvis inte ligger alltför långt fram i tiden.

11. Slutsats

Efter utfört arbete kan det konstateras att socialt ansvarstagande kommer skapa mervärde för Skanska och dess kunder. Detta görs bäst genom att:

- Driva ansvarsfrågorna själv
- Verifiera sig mot ISO 26000
- Kommunicera ansvarsarbetet genom en modell

Genom att driva frågorna själv får Skanska möjlighet att påverka framtida inriktning på området. Som tidigare nämnts visade aktörer sig villiga att bli inspirerade gällande nya krav vid upphandling. En ytterligare möjlighet att påverka är att delta i kommittén för framtagandet av självdeklarationen och verifieringsprocess av ISO 26000.

En verifiering erbjuder mervärde för Skanskas kunder eftersom det försäkrar dem om att arbetet är heltäckande, genuint och vedertaget. Därigenom kompletterar verifieringen en modell av valda faktorer vid kommunikering av socialt ansvarstagande.

Att kommunicera ansvarsarbetet genom en modell anses värdeskapande för båda parter eftersom en stor del av mervärdet anses skapas när socialt ansvarstagande kommuniceras. En modell innehar även fördelen att den på ett enkelt och konkret sätt förmedlar budskapet.

För att uppnå detta har författarna tagit fram ett rekommenderat tillvägagångssätt för Skanskas fortsatta arbete.

12. Rekommendationer

För att Skanska skall kunna veta mer exakt hur de skall arbeta för att bli ansvarstagande och därmed skapa mervärde, följer nedan ett konkret förslag på rekommenderat fortsatt arbete.

Författarna har under arbetet tagit sig an några av de moment Steinholtz presenterar i sin arbetsmodell (se figur 5). Den föreslagna arbetsordningen har dock inte följts, utan författarna har antagit en egen arbetsgång. Bland annat har en orientering (punkt ett) inom området utförts. Innan Skanska påbörjar sitt arbete anses det viktigt att de är väl insatta i standarden. Detta bör göras snarast för att ha möjligheten att positionera sig som socialt ansvarstagande och därigenom erhålla en konkurrensfördel.

Ett annat viktigt arbete att snarast påbörja är att inventera (punkt två) området genom att identifiera intressenternas intressen. Detta har påbörjats under kandidatarbetet genom intervjuer med aktörer på marknaden, som utvald intressentgrupp. Detta arbete kräver en omfattande undersökning, vilket anses innebära att den undersökningen som påbörjats behöver utökas till att inkludera samtliga centrala intressenter.

Fokus bör även ligga på hur de skall manifesteras (punkt åtta), alltså kommunicera sitt ansvarstagande. Detta bedöms vara av stor vikt då författarna anser att en stor del av mervärdet skapas när en organisation kommunicerar sitt arbete till dess intressenter. Eftersom den framarbetade modellen mottogs positivt som helhet av aktörerna är en rekommendation till Skanska att utgå från den modellen Skanska-kvalitet. Dock bedöms den vara i behov av en vidareutveckling då faktorerna fördelaktigt kan bli mer detaljerade samt inte endast fokusera på mervärde utan snarare de områden Skanska väljer att lägga störst vikt vid. Eftersom kommunikeringen med omvärlden skall göras efter att företaget har implementerat ansvarstagande, bör dock Skanska avvakta med lansering av en ny modell tills arbetet är genomfört.

Punkter som författarna ej hunnit beröra, men som ändå anses som högst relevanta för Skanska att börja sitt ansvarsarbete med, är att välja ut vilka frågor som skall tilltalas genom att definiera (punkt två). Dessutom bör en inbördes prioriteringsordning fastställas för att veta vad som bör läggas extra energi på samt veta vart arbetet skall börja. Skanska bör utföra detta dels med hjälp av intressenterna, men avgörande är också att de områden som väljs har en stor påverkan så att arbetet därigenom kan ge stor effekt. Vidare rekommenderas Skanska att vidga det påbörjade arbetet gällande vad verksamheten gör samt inte gör idag för att de skall kunna bestämma de mest relevanta områdena för dem att arbeta med.

Efter att Skanska valt ut sina prioriterade frågor bör en grundlig planering göras för hur dessa frågor ska tilltalas, genom framtagande av konkreta aktiviteter och åtgärder. Detta genom att formalisera (punkt fem). Ansvarig för arbetet inom ledningen bör också utses. Det är i detta arbete som ett faktiskt ansvar tas och ord blir verklighet. Standarden erbjuder ytterligare stöd i detta genom sina delområden. Arbetet med delområdena påbörjas från grunden för att genomföras steg för steg.

Det långsiktiga målet med detta kandidatarbete har varit att öka Skanskas medvetenhet om socialt ansvarstagande samt områdets relevans och genom detta, bidra till att driva utveck-

lingen i branschen framåt genom att positionera sig som socialt ansvarstagande. Genom att följa ovanstående föreslagna tillvägagångssätt är förhoppningen att Skanska skall kunna anta en branschledande roll inom socialt ansvarstagande och därigenom skapa mervärde. Författarna anser avslutningsvis att Skanska är helt rätt företag att anta uppgiften då de bedöms ha vad som krävs: vilja, resurser och är vana att driva utvecklingen framåt.

13. Referenser

Andersson (1994) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Andra upplagan. Göteborg: Tema nova.

Bevan, D., Corvellec, H. Faÿ, E. (2011) *Responsibility Beyond CSR*. Journal of Business Ethics 101:1-4.

Boerner, H. (2008) Environmental, social, and governance concerns converging on the corporate world. Corporate finance review. Vol. 13, jul/aug 2008. S. 30-34.

Boverket (2009) *Bygg och fastighetssektorns miljöpåverkan*
http://www.boverket.se/Global/Webbokhandel/Dokument/2009/Bygg_och_fastighetssektorns_miljopaverkan.pdf (2012-04-18).

Brunbäck, H., Teinvall, O (2008) *Passivhus- ett alternativ för äldre*. Lund: Lunds tekniska högskola. Examensarbete vid institutionen för arkitektur och byggd miljö/ Energi och byggnadsdesign.

Byggnadsarbetaren (2012) *111 döda på 10 år* <http://www.byggnadsarbetaren.se/2012/02/111-doda-pa-tio-ar/> (2012-04-18).

Byggindustrin (2009) *Bygg mest olycksdrabbade näringen 2008*
http://www.byggindustrin.com/nyheter/bygg-mest-olycksdrabbade-naringen-2008__6345 (2012-03-11).

Byggindustrin (2011) *Bygg är sämre än andra på säkerhet*
http://www.byggindustrin.se/nyheter/bygg-ar-samre-an-andra-pa-sakerhet__8720 (2012-04-18).

Campus (2012) *Skandalerna som banade väg för CSR* <http://www.campus.se/Karriartips/Pa-Jobbet/Articles/Skandalerna-som-banade-vag-for-CSR> (2012-02-23).

CSR Europe (2012) *History* <http://www.csreurope.org/pages/en/history.html> (2012-02-23).

Dahlsrud, A. (2006) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 15, 1-13.

Ekholm, M., Fransson, A. (1975) *Praktisk intervjuteknik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Energimyndigheten (2011) *Byggforskning*
<http://energimyndigheten.se/sv/Forskning/Byggforskning/> (2012-03-20).

European Commission (2011) A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm (2012- 02-10).

Gravlund, W. (2012) Småföretagarna missgynnas <http://mobil.hd.se/helsingborg/2012/02/13/smaforetagarna-missgynnas/> (2012-04-20).

Holmquist, K. (2009) ISO 26000 i näringslivet. I *Vårt gemensamma ansvar – så guidar ISO 26000 din verksamhet mot hållbar utveckling*, red. E. Berggren, ss. 61-89. Stockholm: SIS Förlag AB.

Hopkins, M. (2004) Defining corporate social responsibility. *European Business Review*, vol. 19, nr 5, ss. 352-372.

Joyner, B. E., Payne, D. (2002) *Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility*. *Journal of Business Ethics* 41. Ss. 297-311.

Kortge, D. G., Okonkwo, P. A. (1993) *Percieved value approach to pricing*. *Industrial marketing management* 22, s. 133-140.

Lapierre (2000) *Customer-percieved value in industrial contexts*. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 15, nr 2, ss. 122-145.

Lindström (2008) *Kvalitet och föredömen - Vad står kvaliteten för idag?* Göteborg: IVA. Delrapport i projektet: Kvalitet som framgångsfaktor- en förstudie.

Lunds Universitet (2010) Definition av hållbar utveckling <http://www.lu.se/o.o.i.s/9149> (2012-04-23).

Porter, M. E. Kramer (2006) *Strategy and Society- The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, December.

Porter, M. E., Kramer, M. E. (2011) *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*. Januari- februari.

Regeringskansliet (2010) *Europa ska bli världsledande i arbetet med CSR* <http://www.regeringen.se/sb/d/4233/a/143419> (2012-04-20).

Sarkis, J (2003) *Corporate environmental benchmarking*. *Benchmarking: an International Journal*. Vol. 10, nr 2. S. 91.

Schwartz, M. S., Carroll, B. (2003) *Corporate Social Responsibility: A three-domain approach*. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, nr 4.

Silberhorn, D., Warren, R. C. (2007) *Defining Corporate Social Responsibility*. European Business Review. Vol, 19, nr 5, ss. 352-372.

SIS. *Spår A. Socialt ansvarstagande på riktigt – ISO 26000 i praktiken*

http://www.miljoaktuellt.idg.se/polopoly_fs/1.434860.1330442327!spar%20a%20sis.pdf

Skanska (2012) (1) *Våra mål* [http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Vara-mal/_/\(2012-03-01\)](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Vara-mal/_/(2012-03-01)).

Skanska (2012) (2) *LEED* [http://www.skanska.se/Om-Skanska/Miljo/Miljocertifieringar/LEED/\(2012-03-01\)](http://www.skanska.se/Om-Skanska/Miljo/Miljocertifieringar/LEED/(2012-03-01)).

Skanska (2012) (3) *Passivhus* [http://www.skanska.se/Om-Skanska/Miljo/Miljocertifieringar/Passivhus/_/\(2012-03-01\)](http://www.skanska.se/Om-Skanska/Miljo/Miljocertifieringar/Passivhus/_/(2012-03-01)).

Skanska (2012) (4) *Skanskas gröna initiativ* [http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Miljo/Strategi-och-miljomal/Skanskas-Grona-Initiativ/\(2012-03-01\)](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Miljo/Strategi-och-miljomal/Skanskas-Grona-Initiativ/(2012-03-01)).

Skanska (2012) (5) *Säker arbetsmiljö* [http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Saker-arbetsmiljo/\(2012-03-01\)](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Saker-arbetsmiljo/(2012-03-01)).

Skanska (2012) (6) *Etik* [http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Etik/\(2012-03-01\)](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Etik/(2012-03-01)).

Steinholtz, D. (2011) *Hållbart ansvarstagande*. Malmö: Exakta Printing.

Svenska Dagbladet (2012) *Husägarna får betala för byggbranschens fel*

http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/husagarna-far-betala-for-byggbranschens-fel_6943793.svd (2012-05-02).

SS-ISO 26000 (2010) *Vägledning för socialt ansvarstagande*.

Sveriges Byggindustrier (2011) *50 största byggföretagen efter omsättning i Sverige*

http://www.bygg.org/UserFiles/Files/Marknad/pdf/50_storsta_byggforetagen_i_sverige_2010.pdf (2012-04-23).

Sveriges Radio (2010) *Mutskandalen i Göteborg*

<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1637&artikel=4261276> (2012-05-02).

UN Global Compact (2011) *About the Global Compact*.

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> (2012-02-21).

Utrikesdepartementet (2008) *Global Compacts tio principer*.

<http://www.regeringen.se/sb/d/10894/a/109941> (2012-02-23).

Utrikesdepartementet (2009) *FN:s Global Compact*.

<http://www.regeringen.se/sb/d/10894?setEnableCookies=true> (2012-02-23).

13.1. Muntliga referenser

Bergh, M. VD, Johanneberg Science Park. Intervjuad 2012-04-18.

Hansson, O. Ansvarig division Norden, Volvo Group Real Estate. Intervjuad 2012-04-17.

Holmberg, J. Vice rektor med ansvar för hållbar utveckling, Chalmers tekniska högskola. Intervjuad 2012-04-02.

Kruus, H. Verksamhetscontroller, HSB. Intervjuad 2012-04-24.

Mårdbrink, E. Inköpsstöd, Fastighetskontoret: Göteborgs Stad. Intervjuad 2012-04-17.

Olofsson, A. Projektledare utveckling nyproduktion, HSB Göteborg. Intervjuer 2012-04-24.

Pernheim, C. Upphandlingschef, Ale kommun. Intervjuad 2012-04-23.

Profit, S. Team coordinator, Skanska sustainability and green support. Intervjuad via e-post 2012-04-05.

Rydstedt, B. Projektledare, SIS. Intervjuad 2012-03-30.

Steinholtz, D. Head of responsibility, Allies. Intervjuad 2012-03-30.

Öbo, M. Vice fastighetsdirektör, Fastighetskontoret: Göteborgs Stad. Intervjuad 2012-04-26.

13.2. Figurreferenser

Figur 1: *Fyra element av CSR*. Schwartz, M. S., Carroll, B. (2003) *Corporate Social Responsibility: A three-domain approach*. Business Ethics Quarterly, Vol. 13, nr 4.

Figur 2: *De tre dimensionerna av hållbar utveckling*. Triple Pundit (2011) *Welcome to 3P*. <http://www.triplepundit.com/about/>. (2012-04-10).

Figur 3: *Relationen mellan socialt ansvarstagande och hållbar utveckling*. Steinholtz, D. Head of Responsibility, Allies. Intervjuad (2012-03-30).

Figur 4: *Sambandet mellan principer och huvudområden*. Steinholtz, D. (2011) *Hållbart ansvarstagande*. Malmö: Exakta Printing.

Figur 5: *Exempel på arbetsgång för implementering av ansvarsarbete*. Steinholtz, D. (2011) *Hållbart ansvarstagande*. Malmö: Exakta Printing.

Figur 6: *"Plan-do-check-act" modellen*. The Asset Reliability Roadmap (2009) *Building an Electrical Maintenance Program*. http://thereliabilityroadmap.com/html/articles_pg_2.html (2012-04-10).

Bilaga - Underlag för kundintervjuer

Inledning

Byggbranschen och dess projekt har en stor påverkandesfär. I Sverige står byggsektorn för 39 % av den totala energiförbrukningen enligt energimyndigheten (2011), vilket kan tolkas som att ansvarstagandet inom denna bransch därför blir extra viktigt för samhället. Antalet dödsolyckor inom byggbranschen har minskat sen bara några år tillbaka, men det är fortfarande byggbranschen som står för merdelen av dessa i Sverige (Byggindustrin, 2009). Dessa två faktorer indikerar att det finns stort utrymme att förbättra och bidra till en positiv utveckling, där även tillsynes små åtgärder kan ge stor effekt.

Bakgrund

Intresset för begreppet socialt ansvarstagande har under det senaste decenniet blivit allt större, då samhället har fått en ökad kunskap gällande ämnet samt genom att ställda krav på både organisationer och offentlig sektor har ökat. Socialt ansvarstagande är emellertid ett begrepp som funnits längre än så. På 70-talet användes termen Corporate Social Responsibility, CSR, för första gången, men det dröjde cirka 20 år innan begreppet fick genomslag. Genomslaget berodde dels på att flertalet företag började arbeta med etik, men delvis även på grund av avslöjanden om missförhållanden vilka skadade företags rykte och lönsamhet (Campus).

Projektets syfte

Hur kan Skanska tillämpa socialt ansvarstagande riktat mot marknaden för att skapa mervärde för kunderna? Svaret på frågan formuleras i ett antal faktorer som går utöver hygienfaktorer, vilka adresserar hur Skanska kan förhålla sig till socialt ansvarstagande för att skapa mervärde för sina kunder.

ISO 26 000

ISO 26000 är en internationell standard som behandlar socialt ansvarstagande, där även miljö och ekonomiska aspekter ingår som en del av området. Standarden upprättades år 2010 och avser hjälpa organisationer att ta socialt ansvar i större utsträckning än vad lagen kräver. ISO 26000 är framtagen med hjälp av 1000 experter i 100 länder och är därigenom världens nuvarande största standard. Dessa experter har enats om en gemensam definition och en gemensam applicering av begrepp vilket gör att ISO 26000 även fungerar som ett gemensamt "språk", använda begrepp har fått en specifik betydelse (Steinholtz). Samarbetet medför vidare att sannolikheten för att ISO 26000 får stor genomslagskraft internationellt ökar. Från hösten 2012 planeras även en svensk verifiering mot standarden bli möjlig (Rydstedt). Standarden är inte tvingande då den innehåller riktlinjer snarare än krav, vilket innebär att den inte leder till någon certifiering. ISO 26000 riktar sig till organisationer och företag, inom både privat- och offentlig sektor.

Formuleringen av socialt ansvarstagande i ISO 26000 lyder: *"socialt ansvarstagande fokuserar på organisationer och rör en organisations ansvar gentemot samhället och miljön.* Denna beskrivning påminner om definitionen för hållbar utveckling men standarden klargör dock att

begreppen skiljer sig åt. Trots detta, bör syftet med socialt ansvarstagande vara att *”bidra till en hållbar utveckling”* då begreppet verkar som en sammanfattning av samhällets förväntningar i och med dess fokus på ekonomisk, miljömässig samt social hållbarhet (ISO 26000, 2010).

ISO 26000 bygger på sju principer, vilka ett företag/organisation måste uppfyllas för att uppnå socialt ansvarstagande. Dessa är;

- *Ansvarighet*
- *Transparens*
- *Etiskt uppförande*
- *Respekt för intressenternas intressen*
- *Respekt för rättsstatens principer*
- *Respekt för internationella uppförandenormer; samt*
- *Respekt för de mänskliga rättigheterna*

Dessa sju ansvarsprinciperna måste en socialt ansvarstagande organisation, som tidigare nämnt, följa då de utgör grundläggande områden där alla organisationer kan bidra, i olika utsträckning (Rydstedt).

ISO 26000 utgör därmed en mycket omfattande standard. Den är vidare ur miljösynpunkt än ISO 14001, och ställer hårdare krav på organisationen även om avsaknaden av certifiering ger organisationen större valfrihet.

Författarnas förslag

Följande förslag fokuserar på att skapa mervärde för både offentliga och privata kunder som utvald intressentgrupp. I Skanskas sociala ansvarstagande utgör följande förslag endast en del. Namnet “Skanska-kvalitet” har valts som benämning för hela förslaget. Samtliga faktorer förklaras nedan.

Förklaring av faktorer i Skanska-kvalitetsmodellen:

Skanska-kvalitet: Begreppet Skanska-kvalitet är ett samlingsnamn för de fem faktorerna i modellen för Skanska-kvalitet, vilka är beskrivna nedan. Tanken med begreppet är vidare att det skall spegla faktorernas gemensamma betydelse, Skanskas sociala ansvarstagande samt de mervärde som vi tror faktorerna skapar för Skanskas kunder.

Miljömässig och materiell långsiktighet: Skanska skall låta valda lösningar och material präglas av ett livscykel tänk. Detta innebär att produktionsfas, förvaltningsperiod, men även rivningsskede skall tas i åtanke redan från dag 1. Detta gynnar Skanskas kunder eftersom byggnadernas kvalitet blir förstaklassig ur flera perspektiv, till exempel hälsosam att vistas i, men även hälsosam ur en miljöaspekt då bra materialval med återvinningsmöjligheter kommer skona miljön vid rivningsprocessen. Dessutom kommer det innebära en fördelaktighet ur ett ekonomiskt perspektiv då underhåll och reparationer kommer bli få i och med att byggnaderna uppförs med långsiktig hållbarhet i åtanke.

Etik (definition enligt ISO): Skanska skall alltid uppföra sig etiskt, alltså enligt ”*vedertagna principer om rätt och gott uppförande i samband med viss situation samt är förenligt med internationella uppförandenormer.*” Detta görs med hjälp av Skanskas uppförandekod, Code of Conduct, som statuerar vad företaget står för. Enligt Steinholtz (2011) är ansvar subjektivt och bör därför behandlas utifrån intressenternas förväntningar. För att säkerställa noll etiska övertramp på Skanskas arbetsplatser är denna faktor av stor betydelse. Andra viktiga områden inom etik är exempelvis, korruption och mänskliga rättigheter.

Ansvarighet: Denna faktor innebär att Skanska skall ta sitt ansvar, men även stå till svars gentemot sina intressenter, där kunderna utgör en viktig del. Dem skall vidare ta sitt ansvar för sin påverkan på samhället, ekonomin och miljön. Genom att uppfylla och förtydliga dessa punkter, är målet att Skanska skall uppfattas som trygg och pålitlig att göra affärer med.

Miljö: Skanska skall minska sin direkta och indirekta påverkan på miljön. Detta gör Skanska genom att inneha kunskap gällande teknik och byggtekniska lösningar som kan minska påverkan. Exempel på dessa lösningar kan vara miljöcertifieringar som i största möjliga mån skall eftersträvas, materialval och transporter.

Diskussionspunkter under intervjun:

Vi har ett intresse av att höra Er syn på dem framtagna faktorerna eftersom Ni utgör målgruppen för vårt arbete.

– Ger faktorerna Er organisation mervärde och i så fall, i vilken omfattning?

Under intervjun kommer vi ombe Er att betygsätta faktorernas möjliga mervärde enligt en femgradig skala, där 1 innebär inget mervärde och 5 innebär maximalt mervärde.

– Kan faktorerna omarbetas eller utvecklas för att erbjuda mervärde i högre utsträckning?
Hur uppfattar ni Skanska i dag?

– Har vi utelämnat någon faktor som Ni anser viktig?

Vi hoppas även få sätta faktorerna i relation till andra viktiga urvalsaspekter för er organisation, vid anbud.

– Vi önskar vidare diskutera benämningen av de valda faktorerna, kommunicerar namnen innehållet eller gör ni andra associationer? Finns det benämningar som passar bättre?

– Slutligen önskar vi diskutera det valda samlingsnamnet av faktorerna, Skanska-kvalitet. Relaterar Ni kvalitet till socialt ansvar? Hur ser Ni på begreppet kvalitet?