

UTVÄRDERING OCH PRAKTISK IMPLEMENTERING AV CSR

Högskoleingenjörsutbildning i Industriell Ekonomi

Arbetsorganisation och Ledarskap

Julia Cederquist



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Industriell Ekonom i inriktning Arbetsorganisation och Ledarskap

Svensk titel: Utvärdering och praktisk implementering av CSR

Engelsk titel: Evaluation and practical implementation of CSR

Utgivningsår: 2022

Författare: Julia Cederquist

Handledare: Bo Månsson

Examinator: Michael Tittus

Nyckelord: CSR, implementering, leverantörer, socialt ansvarstagande, företagsansvar

Sammanfattning

Studien presenterar en bred tolkning av CSR begreppet underbyggt av litteratur från några av de främsta forskarna inom ämnet. De mest kända strategierna sammanställs och den mest förekommande problematiken kring mätning av CSR behandlas. Även styrinstrument kopplade till CSR presenteras både generellt och företagsspecifikt. Därefter introduceras en unik utvärderingsmodell som bygger på den grundläggande utvärderingsmetoden av CSR: *the Triple Bottom Line*. Den nya modellen används sedan för att utvärdera företaget Vanbruun och fem utvalda leverantörer till företaget. Vanbruun är verksamt inom smyckesindustrin och vill utveckla sitt arbete med CSR. Därmed utvärderas företagets nuläge och förslag på vidare arbete presenteras. Resultatet blev en lista med möjliga förbättringsområden för Vanbruun och deras leverantörer. Även en projektplan presenteras som kan användas som underlag till företagets kommande arbete. Slutligen diskuteras de effekter som kan antas vara troliga om företagen väljer att implementera de förslag på arbete som presenterats. Det bidrag rapporten förmedlar är främst kopplat till Vanbruun och deras leverantörers verksamhet men den unika utvärderingsmodellen kan även användas branschöverskridande.

Nyckelord: CSR, företagsansvar, samhällsansvar, leverantörer, förbättringsarbete, CSR implementering, styrinstrument.

Abstract

The study presents a broad interpretation of the CSR concept, supported by some of the most renowned researchers within the field. The most well-known and accepted strategies are compiled, and the most common problems of measuring CSR are presented. The control instruments which can be linked to CSR are presented, both generally and company specific. With that as a base, and combined with *the Triple Bottom Line* framework, a unique evaluation model is introduced. The new model is then used to evaluate the current situation regarding CSR in the company Vanbruun and five of their suppliers. Vanbruun, which is a fine jewelry business, wants to expand their work with CSR. Through evaluation of the company and the chosen suppliers, multiple suggestions to further develop their CSR work are presented. The suggestions also include a project plan with practical steps towards a more comprehensive CSR work. The project plan and the evaluation method can also be used as support in the decision-making process.

Lastly, the likely effects of the project proposal, as well as the estimated outcome from the suggested implementations are presented. This studies contribution is mainly linked to Vanbruun and their suppliers, but the unique evaluation model can be used cross-industry.

Key words: CSR, corporate responsibility, supply chain management, CSR implementation.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Problemområde.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Frågeställningar	2
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Företaget Vanbruun	3
1.6 Sekretess	3
2. Metod	4
2.1 Litteraturstudie.....	4
2.2 Kvalitativa intervjuer	4
2.2.1 Intervjuguide	5
3. Litteraturstudier	6
3.1 Vad är CSR?	6
3.2 Carrolls pyramid	6
3.3 Triple Bottom Line	7
3.4 Friedman och Freeman - två olika synsätt på CSR	9
3.4.1 The Shareholder View	9
3.4.2 The Stakeholder View	9
3.5 The Citizenship Strategy	11
3.6 Generella styrinstrument för CSR	11
3.7 Att mäta CSR – problematik och tillämpning	11
3.8 Hållbarhetsredovisning	12
3.9 Varför implementera CSR – legitimitet vs effektivitet	12
4. Vanbruun	13
4.1 Styrinstrument hos Vanbruun	14
4.2 Nulägesanalys - Triple Bottom Line	15
4.3 Filantropiska initiativ.....	16
5. Resultat	17
5.1 Litteraturstudie.....	17
5.1.1 Strategier för CSR	17
5.1.2 Generella effekter av CSR.....	18
5.1.3 Egen utvärderingsmodell.....	19
5.2 Företaget Vanbruun	20
5.2.1 Nulägesanalys utifrån egen modell	20

5.2.2	Nulägesanalys utifrån egen modell – leverantörer	21
5.2.3	Förslag på förbättringsarbete -Vanbruun	21
5.2.4	Förslag på förbättringsarbete - leverantörer	22
5.2.5	Förslag på projektplan	23
6.	Analys	25
6.1	Analys av Vanbruun	25
6.2	Nulägesanalys utifrån egen modell - Leverantörer.....	26
6.2.1	Leverantör A	26
6.2.2	Leverantör B.....	27
6.2.3	Leverantör C.....	28
6.2.4	Leverantör D	29
6.2.5	Leverantör E.....	30
6.3	Förväntade effekter för Vanbruun	31
7.	Diskussion	33
7.1	Rekommendation till vidare forskning hos Vanbruun	34
8.	Utvärdering	36
8.1	Studiens validitet och överförbarhet.....	36
9.	Slutsatser	38
9.1	Praktiskt och teoretiskt bidrag	38
10.	Referenser	39
Bilagor	41
	Bilaga 1, Värdeord Vanbruun.....	41
	Bilaga 2, Intervjuguide	43
	Bilaga 3, Projektplan	44

Ordlista

COP – Uppförandekod, ett styrdokument som ger praktiskt vägledning av kompletterande arbete för lagar och förordningar kopplade till arbetshälsa och arbetsförhållanden.

CSR – Corporate Social Responsibility.

Effektivitet – Hur väl en organisation kan omvandla resurser till produkter.

Filantropi – Välgörenhet.

GIA – Gemological Institute of America, ett institut som utfärdar diamantcertifikat.

Hållbarhet – Är historiskt en samhällsutvecklingsfråga grundad i förhållandet mellan jordens resurser kontra dess förbrukning och länders socioekonomiska utveckling (Borglund et al. 2021, s.85).

IGI – International Gemological Institute, ett institut som utfärdar certifikat till ädelstenar, pärlor, smycken och labbdolade diamanter.

Legitimitet – Ett begrepp som betyder att något är rättmätigt eller berättigat.

ROA – Return on assets, ett finansiellt nyckeltal som är ett mått på avkastningen på de totala tillgångarna inom företaget.

Shareholders – Aktieägare.

Stakeholders – Intressenter som direkt eller indirekt påverkar eller påverkas av företaget.

SWOT – Ett företagsekonomiskt hjälpmedel för att finna ett projekts styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

TBL – Triple Bottom Line, en utvärderingsmetod för CSR arbete.

WBS – Work Breakdown Structure, en metod för att visuellt visa vilka aktiviteter som ingår i ett projekt.

1. Introduktion

CSR är något som blir allt viktigare inte bara för de ökade kraven från potentiella kunder utan också för nöjdheten hos de anställda inom en organisation. Företaget Vanbruun är en av de största aktörerna på den svenska marknaden inom smyckesindustrin och har aktivt arbetat med CSR sedan de grundades 2013 (Vanbruun 2021). Idag har företaget kommit långt i sitt arbete och kan presentera fairtrade och återvunnet guld, certifierade diamanter, bra arbetsvillkor, korta frakter och givetvis nöjda kunder (Vanbruun 2021). Vanbruun vill dock inte stanna där utan vill fortsätta med sitt CSR arbete, inte bara för att möta de ökande kraven från sina kunder utan också för att hållbarhet och ansvar är några av grundpelarna i företaget. Men hur ska företaget gå vidare när de redan har alla de certifieringar, märkningar och stämplor som går att få på dagens marknad? Vanbruun planerar att ta steget längre och hjälpa sina underleverantörer att nå samma höga nivå av ansvarstagande som de själva. För detta behöver de ett system och en metod som kan appliceras på olika underleverantörer och som fungerar idag såväl som imorgon. De vill också ha ett system för att navigera bland framtida leverantörer för att garantera att de går vidare med det bästa alternativet utifrån CSR som grund. Företaget står inför en expansiv fas då man planerar att expandera verksamheten utrikes och förhoppningen är att detta arbete kan implementeras i takt med att Vanbruun växer på nya marknader. CSR är inte något som endast efterfrågas i Sverige utan sträcker sig internationellt och blir i dagens digitalisering lättillgängligt till den moderna konsumenten (Mattsing & Wikman 2016). Vanbruun är måna om att upprätthålla sin höga standard och förväntar sig att inte bara bibehålla den nivå av CSR arbete de hittills utfört utan också förbättra den i takt med att företaget växer. Detta är något de värderar högt och som deras kunder förväntar sig, det ger inte bara en fördel rent konkurrensmässigt utan genererar även legitimitet och ekonomiska fördelar. CSR ligger också till grund för företagets värderingar om hållbarhet, arbetsvillkor och samhällsansvar som de förmedlar till sina kunder via deras produkter.

1.1 Problemområde

Idag råder det en stor förvirring kring begreppet CSR och dess innebörd. Termen används i stor utsträckning internationellt, inte minst i USA och baseras i diverse regler och rekommendationer satta av bland annat Förenta nationernas initiativ *Global Compact* (Jutterström & Norberg 2011). I Sverige har begreppet inte spridits i samma utsträckning vilket är ett resultat av förvirringen kring dess definition. I stället väljer många svenska företag att beskriva sitt *hållbarhetsarbete* ungefär på samma sätt som utländska företag benämner sitt arbete med CSR. Detta hållbarhetsarbete faller oftast inom ramen för CSR men hållbarhet som begrepp ska inte mistas för att vara detsamma som CSR, snarare kan hållbarhet vara en av flera delar som bygger upp begreppet CSR.

Avsaknaden av en fastställd definition av begreppet försvårar dess spridning och den svenska översättningen är missvisande. "Företags samhällsansvar" kommer därmed inte användas i studien då ledande praktiker inom ämnet använder den engelska förkortningen CSR även inom svenskt tal och skrift (Jutterström & Norberg 2011).

Då CSR främst är baserat på frivilliga åtaganden och det råder tolkningsfrihet av begreppet finns det inte någon branschövergripande metod för implementering. Detta har lett till att ett CSR arbete kan se ut på lika många vis som det finns utövare vilket gör det svårt att utvärdera resultaten i denna studie. Arbetet kommer därför utvärderas och grundas i några av Sveriges främsta experter inom ämnet och baseras på deras definitioner. Utöver det har författaren till denna studie gjort avvägningar i enlighet med tolkningsfriheten av CSR och med arbetets omfattning, intervjupersonernas värderingar och det berörda företags värdeord i åtanke.

1.2 Syfte

Vanbruun har kommit till en punkt i sitt eget CSR arbete där det kräver att de går utanför det enskilda företaget för att undvika att stagnera. CSR är något deras kunder efterfrågar alltmer och företaget anser att det nu blivit nödvändigt att skifta fokus från det enskilda företaget till sina underleverantörer. Syftet med arbetet är därmed att beskriva metoder för Vanbruun att utöka sitt CSR arbete genom att involvera sina underleverantörer. Idag har de några få utvalda underleverantörer som inte aktivt jobbar med CSR. Det finns inte heller något system för att utvärdera eller rangordna framtida underleverantörer i en beslutssituation. Arbetet ska därmed ge konkreta beskrivningar på hur implementeringen av ett aktivt CSR arbete ska ske hos deras nuvarande, såväl som framtida underleverantörer. Även ett ramverk grundat i CSR ska fastslås för att utvärdera framtida underleverantörer för att underlätta i beslutssituationer.

1.3 Frågeställningar

Följande frågeställningar ligger till grund för denna studie:

- Hur kan ett företag involvera sina underleverantörer i ett hållbart CSR arbete?
- Hur kan underleverantörer rangordnas med CSR som grund?

1.4 Avgränsningar

Denna studie är på många sätt avgränsad för att passa författarens och intervjupersonernas kunskaper kring CSR. Studien har också utförts under en begränsad tid vilket resulterat i att författaren själv valt ut relevanta synsätt och definitioner av begrepp som annars kan ha långt fler tolkningar (Jutterström & Norberg 2011).

Definitionen av CSR är till stor del baserad på Jutterström och Norbergs beskrivning i boken *Företagsansvar -CSR som managementidé* (2011), men även dem argumenterar för att det inte finns någon fastställd definition av begreppet. För att studien ska hålla sig till frågeställningen och inte förvirra läsaren har författaren valt att endast presentera ett fåtal tolkningar av begreppet CSR.

Företaget Vanbruun antas anlita liknande underleverantörer i framtiden som de har idag och fortsätta växa som de gjort fram till denna punkt (även om det i praktiken kommer ändras då de planerar att expandera utomlands). Då företaget idag har 12 leverantörer har 5 valts ut för att analyseras och utvärderas. Detta gjordes då studien hade ett satt tidsperspektiv och då resterande 7 leverantörer antas likna de 5 som analyserades.

Studien ska kretsa kring den lösning författaren anser ger störst effekt ur ett miljömässigt, ekonomiskt och socialt perspektiv. Förslagen på åtgärder ska vara *rimliga* med Vanbruuns förutsättningar i åtanke både när det gäller ekonomi, arbetskraft och relation till underleverantörer.

Författaren väljer att inte presentera, analysera eller kommentera problematiken av CSR implementering globalt. Då detta ämne kräver för mycket resurser och redan blivit beskrivet ingående i flertalet rapporter (Galbreath 2006) väljer författaren att lämna den aspekten utanför denna studie. Detta nämns i stället kortfattat i rapportens Diskussion under rubriken *7.1 Rekommendation till vidare forskning hos Vanbruun*.

Den projektplan med tillhörande WBS som presenteras som *Bilaga 3, Projektplan* är inte komplett. De innehåller även uppskattningar och kan inte ses som ett styrdokument innan nödvändig information lagts till. Då studien måste hålla sig till frågeställningarna och den givna tidsbegränsningen har projektplanen medvetet lämnats halvfärdig. Förslagsvis fylls resten i av Vanbruun och projektplanen bör därmed ses som ett hjälpmedel snarare än ett styr- eller beslutsunderlag.

1.5 Företaget Vanbruun

Företaget grundades 2013 av Victor Halvarsson i Borås och specialiserar sig mot vigsel- och förlovningsringar i ädelmetaller med diamanter (Vanbruun 2022). De säljer sina produkter via nätet och erbjuder flera smidiga lösningar för att underlätta processen för kunden. Kundnöjdhet, kvalitet och bästa möjliga service är några av ledorden inom företaget, deras värdeord går att finna i *Bilaga 1, Värdeord Vanbruun*.

Idag består företaget av totalt 22 anställda i både Borås och Stockholm. I nuläget har de 12 leverantörer, majoriteten belägna inom EU. Vanbruun har sedan starten gjort flertalet satsningar kopplade till CSR då frågor om miljö, samhällsansvar och kvalitet ligger dem nära hjärtat (Vanbruun 2022).

1.6 Sekretess

Företaget Vanbruun kommer i studien att nämnas vid namn likväl de kontaktpersoner inom företaget som bidragit till faktainsamlingen till studien. De 5 leverantörerna har anonymiserats efter Vanbruuns önskan och behandlas därefter. Inga citat från personlig kommunikation kommer presenteras men Vanbruuns värdeord har fått godkännande att presenteras som bilaga till denna rapport. Utöver leverantörernas anonymisering är all identifierbar information borttagen och referenserna anpassade. De berörda företagen benämns som "Leverantör A – E".

2. Metod

Nedan presenteras de metoder som legat till grund för denna studie. Syftet med nedanstående metoder är att på ett så korrekt och oberoende vis som möjligt göra en utvärdering av nuläget, både hos Vanbruun och inom tidigare forskning kring CSR.

2.1 Litteraturstudie

Som bakgrund i detta arbete har en litteraturstudie genomförts. Dess syfte har varit att samla relevant information och tolkningar samt ge en bred förståelse för begreppet CSR. Även begreppets praktiska överförbarhet från teori till praktik undersöktes och en handlingsplan utformats därefter. Studierna inleder med definitionen av CSR och går sedan vidare till olika synsätt och strategier inom begreppet. Därefter undersöks de styrinstrument som kan kopplas till CSR och den problematik som finns i relation till möjligheten att mäta en organisations arbete och framsteg med CSR. Teorin bakom en hållbarhetsredovisning presenteras och slutligen kopplas tidigare forskning till begreppen *legitimitet* och *effektivitet*.

2.2 Kvalitativa intervjuer

Arbetet har utöver litteraturen grundats i kvalitativa intervjuer som till stor del styrt projektets utformning och tillämpning. Intervjuerna har varit av karaktären semistrukturerade och avser belysa de tillfrågade individernas beteenden, drivkrafter, prioriteringar samt tidigare erfarenhet. Intervjuguiden till intervjuerna återfinns i *Bilaga 2, Intervjuguide*.

Kvalitativa intervjuer utmärks av enkla frågor som ger komplexa och utförliga svar (Troost 2010). Beslutet togs att studien skulle grundas i just kvalitativa intervjuer framför kvantitativa då det som skulle undersökas genom intervjuerna var personers värderingar, agerande, åsikter och analytiska tänkande. Detta beslut grundas i studiens frågeställningar vilket är den korrekta vägen att gå enligt Troost (2010). Då CSR som tidigare nämnts inte är ett definierat begrepp med ett ”rätt” eller ”fel” ville studien framhäva de personliga tolkningar som förekommer kring begreppet. Det är därmed inte lämpat att utföra en kvantitativ studie då svaren i denna studie förväntas vara alltför komplexa.

Graden av standardisering på intervjuerna har varit låg. Detta då frågorna ska anpassas till intervjupersonen i fråga för att ge ett så brett och utförligt svar som möjligt (Troost 2010). En låg grad av standardisering av intervjuerna betyder att frågorna ställts i olika ordning, med olika betoning och varit mer eller mindre lika de som står i intervjuguiden. Det har även gett upphov till olika följdfrågor som formulerats utifrån tidigare svar och därmed resulterat i en stor variation mellan intervjuerna. Vissa frågor har även fritt översatts från svenska till engelska.

Frågorna har även varit ostrukturerade vilket betyder att det inte funnits några förvalda svarsalternativ och den intervjuade har därmed bestämt svarens struktur på egen hand (Troost 2010). Värt att nämna är att termen strukturerad/ostrukturerad kan användas på olika vis och har i denna studie utgått från Troosts tolkning i sin bok *Kvalitativa intervjuer* (2010). Ostrukturerade frågor kan även benämnas som öppna frågor.

Inget material från intervjuerna anses bestå av företagshemligheter eller vara konfidentiellt. Företaget Vanbuun och de intervjupersoner som används har fått möjlighet att kontrollera korrektheten av den information som erhållits via intervjuerna, samt återberättandet av de tillfrågade individernas åsikter.

Slutligen har intervjuerna grundats i det symboliskt interaktionistiska perspektivet och förhållandesättet. Detta ger en processuell syn på den mänskliga interaktionen vilket resulterat i ett speciellt synsätt på utbytet av information och förhållandet mellan intervjuaren och den som blir intervjuad (Trost 2010). Med detta perspektiv finns ingen uppenbar relation mellan de båda personerna och det sker inte heller något utbyte av information. I stället sker en objektiv faktainsamling där endast intervjupersonens svar står i fokus. Detta är lämpligt för denna typ av studie då det är just intervjupersonens erfarenheter och åsikter som undersökts (Trost 2010).

2.2.1 Intervjuguide

Denna guide har legat till grund för de kvalitativa intervjuer som genomförts. Guiden återfinns som *Bilaga 2, Intervjuguide*. Framtagandet av guiden, själva intervjuerna och analysen av dem följer Kvaless (citerad i Trost 2010) sju stadier. Dessa beskrivs kortfattat nedan:

1. *Tematisering*. Formulera ett syfte utifrån det man ämnar undersöka i studien.
2. *Design*. Välj metod, tillvägagångssätt och formulera en intervjuguide.
3. *Intervjuandet*. Utför intervjuerna enligt den fastställda metoden.
4. *Överför till bearbetningsbar form*. Möjliggör för materialet att bli bearbetat.
5. *Bearbetning och analys*. Bearbeta svaren på intervjuerna och andra omständigheter av betydelse.
6. *Resultat*. Ifrågasätt om resultaten håller för en kritisk granskning. Om inte bör trovärdigheten ifrågasättas hos både frågorna, svaren, analysen och resultatet.
7. *Rapportering*. Skriv rapporten och var noga med konfidentialitet och andra etiska problem är lösta.

(Trost 2010)

Dessa sju stadier har använts för att få en så korrekt insamling av information och ett så tillförlitligt svar som möjligt. Notera att frågorna ställts i olika ordning och med varierande följdfrågor då graden av standardisering på intervjuerna varit låg.

Inför framtagandet av intervjuguiden undersöktes den information som redan fanns tillgänglig på Vanbruuns hemsida. Därefter utfördes litteraturstudierna och efter det sammanställdes intervjuguiden utifrån den information som enligt litteraturen var nödvändig för att utföra studien. Även tidsramen under vilken intervjuerna utförts har varit av varierande karaktär och direkt beroende av mängden respons som erhållits från den intervjuade. Samtliga frågor har alltid blivit besvarade men svaren har varit av olika grad av utförlighet.

3. Litteraturstudier

I detta avsnitt presenteras och beskrivs de teorier, modeller och strategier som är centrala för organisationers arbete med CSR. Denna information ligger sedan som grund till studiens resultat och analys där företaget Vanbruun utvärderas utifrån kända CSR-metoder.

3.1 Vad är CSR?

Corporate Social Responsibility, eller CSR förkortat är ett svårdefinierat begrepp. Det är en managementidé, en vision, ett synsätt och ett förhållandesätt som företag och organisationer kan ha kopplade till sin verksamhet. Författarna Jutterström och Norberg definierar begreppet i sin bok ”Företagsansvar – CSR som managementidé” (2011) som ett företags integrerade hänsyn till de tre stöttepelarna: miljö, samhälle och ekonomi. CSR kan därmed ses som det *ansvar* en organisation har gentemot dessa begrepp. Detta ansvarstagande kan antingen vara tvingande enligt lagar och förordningar, eller frivilligt genom diverse privata engagemang. Denna studie behandlar CSR begreppet som en metod för operationalisering av företagsansvar. Detta då begreppet ska bli mer handfast och ses som en metod och ett handlingssätt snarare än en filosofi. Denna syn på begreppet bör betraktas som ett sätt att komplettera den övergripande tolkningen och synsättet CSR har globalt.

För organisationer brukar CSR delas upp i två olika typer. Antingen den metod som påverkar organisationens egen verksamhet eller den som inte gör det och i stället är allmänt samhällsstöd (Jutterström & Norberg 2011). Skillnaden mellan de två typerna blir tydlig då metoden för att arbeta med CSR undersöks. Antingen riktar sig ett företags CSR arbete till den egna verksamheten genom effektivisering, utbildning, engagemang eller profilering. Eller så fokuserar den endast kring renodlad välgörenhet genom donering av kapital till organisationer som inte står i direkt korrelation till den egna verksamheten (Jutterström & Norberg 2011).

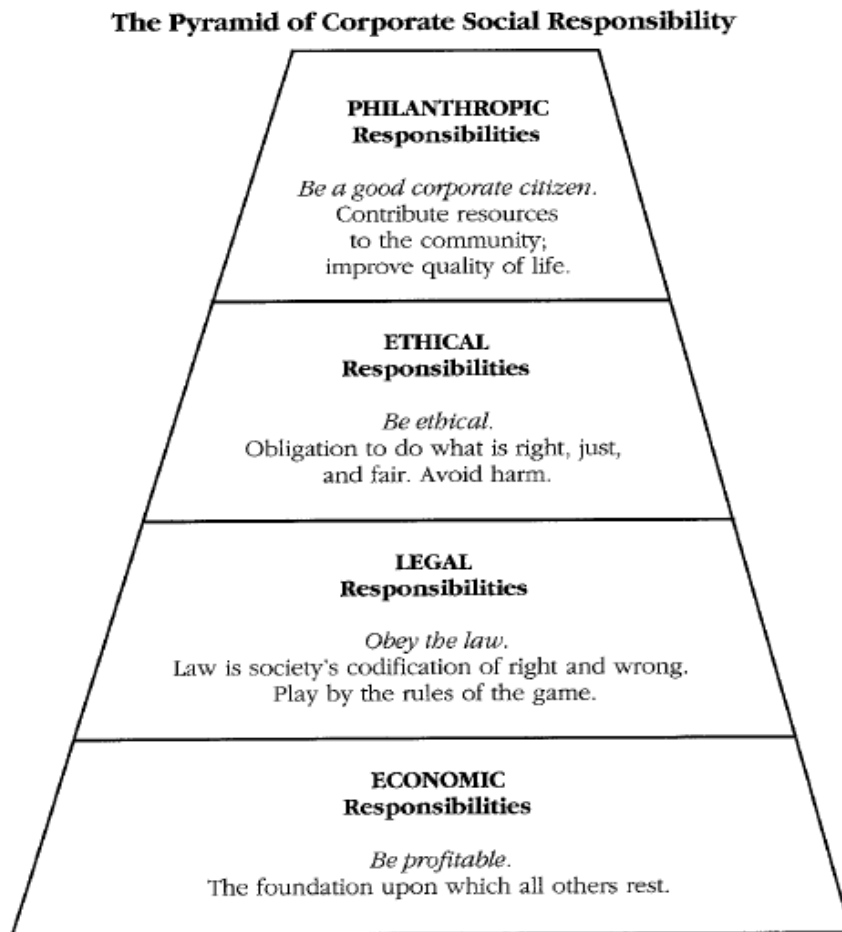
Den verksamhetsanpassade CSR metodiken kan antas påverka både verksamhetens *legitimitet* i omgivningen men också dess interna *effektivitet*. Denna metodik inkluderar även företags försök att anpassa sina underleverantörer och är därmed central för denna studie.

3.2 Carrolls pyramid

En mycket känd tolkning av CSR begreppet gjordes av professorn Carroll (1991) som är en av de mest framstående individerna inom fältet med mer än 20 böcker och 100 artiklar inom ämnet. Carroll delar in begreppet i fyra olika steg, från den nödvändigaste grunden för företagets överlevnad till den högsta toppen av filantropiska aktiviteter (Carroll 1991). För att kunna uppnå alla steg i pyramiden måste den byggas underifrån. *Figur 1* nedan är Carrolls ursprungliga modell.

Basen som utgör grunden i både Carrolls pyramid och ett företags överlevnad är direkt kopplad till företagets vinst. Även nivå två som innefattar lagar och regler kan antas vara mycket grundläggande för alla företag. Efter detta steg argumenterar Carroll (1991) att det etiska ansvarstagandet kommer. Enligt honom har företag en etisk roll, inte bara mot sina

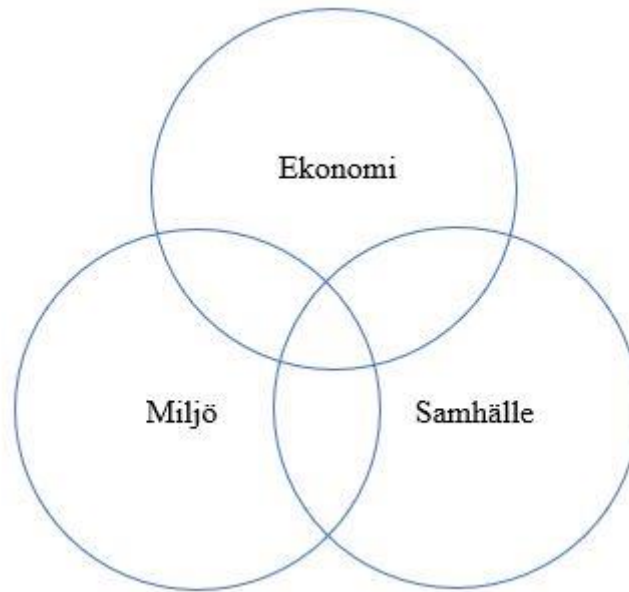
anställda utan också mot omvärlden. Till sist kommer det filantropiska ansvarstagandet där företag enligt Carroll (1991) ska ge tillbaka till samhället. Detta kan ske i form av donationer eller med fysiskt arbete och ska ha som mål att förbättra individers livskvalité (Carroll 1991).



Figur 1, The Pyramid of Corporate Social Responsibility (Carroll 1991)

3.3 Triple Bottom Line

För att utvärdera och kategorisera hur företag arbetar med CSR etablerade Elkington ett verktyg kallat *Triple Bottom Line*, förkortat TBL (Borglund et al. 2021). Detta verktyg används för att mäta företagsprestanda utifrån de tre grundpelarna av begreppet CSR; ekonomi, miljö och samhälle. Genom att ta hänsyn till de tre begreppen argumenterade Elkington för att företag på så vis kan uppnå en mer hållbar utveckling (Mattsing & Wikman 2016). *Figur 2* nedan redovisar de tre delarna av TBL:



Figur 2, Triple Bottom Line

Genom att mäta företagsprestanda med TBL innefattas inte bara företagets ekonomiska resultat utan även de miljömässiga och samhällsanpassade. De tre aspekterna utvärderas enligt nedan metod:

- *Ekonomi:* Företagens ekonomiska prestanda utvärderas genom att titta på hur företagen utvecklar, producerar och marknadsför sina produkter. En viktig del av den ekonomiska prestandan är företagets förmåga att generera långsiktig tillväxt, såsom aktier eller marknadsandelar. Här ligger aktieägarvärde i fokus.
- *Miljö:* Denna aspekt kretsar kring användandet och hanteringen av resurser, val av resurser och resurseffektivitet. Resurserna i detta fall antas vara fysiska.
- *Samhälle/sociala:* Den sista aspekten beskrivs som företagets strävan efter att uppnå social rättvisa. Detta kan vara allt från mänskliga rättigheter och säkerhet för de anställda till rent filantropiska initiativ långt från företagets hemland.

TBL kan med fördel användas av företag såväl som myndigheter och ideella organisationer. Effekterna företag får som framgångsrikt arbetar utifrån TBL är långsiktiga och hållbara vinster med kontinuerlig tillväxt (Mattsing & Wikman 2016). Detta beskrivs mer ingående under rubriken *6.3 Förväntade effekter för Vanbruun*.

Upphovsmannen Elkington (1997) argumenterar även för att de gränsöverskridande områdena i modellen många gånger är viktigare än de renodlade. Detta menar han är något som få företag inser i praktiken då den praktiska tillämpningen av TBL ofta är en effektivisering med fokus på miljöaspekten. Vidare argumenterar han för att trenden inom företags arbete med TBL och CSR varit att minska sina utsläpp vilket därmed förbisett de övriga delarna i modellen (Elkington 1997).

3.4 Friedman och Freeman - två olika synsätt på CSR

Då CSR som begrepp inte är definierat finns det utrymme för flera olika tolkningar. Några av de mest kända är *the Shareholder View* grundat av Friedman och *the Stakeholder View* grundat av Freeman (Borglund et al. 2021). De olika synsätten är fundamentalt olika och botten i vilken uppgift en anser att företagen har.

3.4.1 The Shareholder View

Denna definition grundas i den neo-klassiska skolan där företagets enda syfte är att maximera vinsten åt aktieägarna. Med denna utgångspunkt är företagen således inte ansvariga för något annat än att utnyttja sina resurser så effektivt som möjligt och engagera sig i aktiviteter som är direkt kopplade till företagets vinst. Förutom Friedman bör också Epstein (2014) nämnas när *The Shareholder View* presenteras. Epstein argumenterar för att det neo-klassiska synsättet kan rättfärdigas med utgångspunkt i den fria marknaden, vinstmaximering och ekonomisk effektivitet (Epstein & Rejc Buhovac 2014).

De båda forskarna menar på att styrelsen inte kan sätta sina egna preferenser på vad en verksamhet ska fokusera på om det ligger utanför ramen för vinstmaximering. Detta då verksamheten ägs av aktieägarna (*shareholders*) och då företagets främsta roll är att generera vinst. De anser också att sociala åtaganden och miljöåtaganden ska undvikas då de inte direkt genererar vinst åt företaget. Slutligen anser Friedman och Epstein att det finns andra institutioner som har som mål och skyldighet att hantera frågor rörande miljö och samhällsansvar. Utöver dessa institutioner har också staten ett stort samhällsansvar (Epstein & Rejc Buhovac 2014) (Mattsing & Wikman 2016).

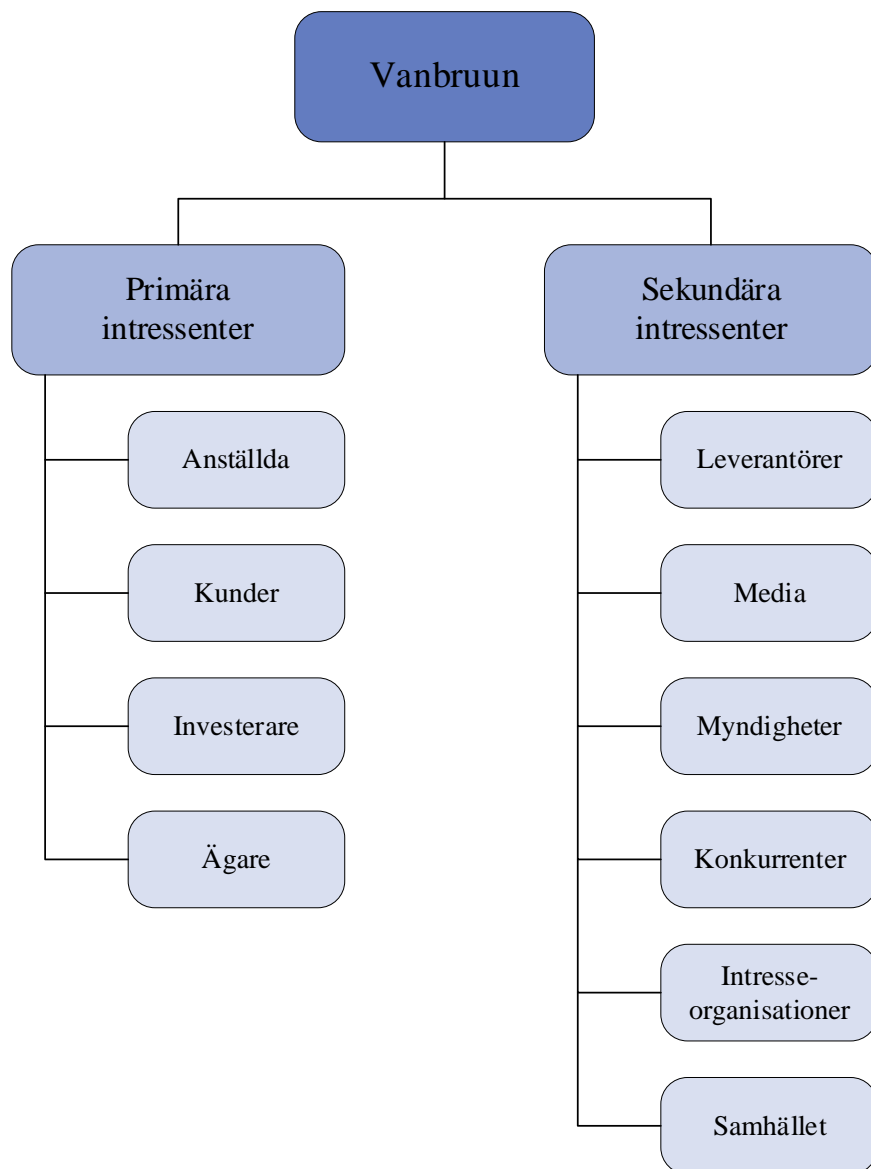
3.4.2 The Stakeholder View

Denna teori är i stark kontrast till den tidigare nämnda neo-klassiska skolan. Själva synsättet bygger på *intressentteorin* som beskriver att det finns fler intressenter i ett företags verksamhet än bara aktieägarna. *The Stakeholder View* bygger även på att företag har ett samhällsansvar vilket resulterar i att styrelsen ska ha flera intressenter i åtanke vid beslutsfattandeprocessen och inte endast aktieägarna.

För att avgöra vilka parter utöver aktieägarna som kan påverkas av verksamhetens beslut används *intressentmodellen*. Modellen är grundad av Freeman år 1984 och används än idag för att identifiera de mest centrala aktörerna i ett företags omgivning (Borglund et al. 2021). Intressentmodellen brukar dela upp intressenter i två kategorier:

1. *Primära intressenter*. Dessa intressenter är nödvändiga för företagets överlevnad och bör därför prioriteras högst. Denna grupp innefattar bland annat kunder och ägare.
2. *Sekundära intressenter*. Dessa intressenter kan skapa opinion och påverka företaget negativt eller positivt, men kan inte påverka lika mycket som de primära intressenterna. I denna grupp brukar myndigheter, olika intresseorganisationer och media inkluderas.

Nedan visas intressenterna till Vanbruun i *Figur 3*. Dessa är uppdelade i primära- och sekundära intressenter;



Figur 3, Intressentmodellen

Genom att identifiera både vilka intressenter företaget har och hur relationen till dem ser ut kan ett ramverk för företagets sociala ansvarstagande sättas upp. Resultatet av att ha en effektiv hantering av intressenter beskriver Freeman är att företaget skapar förutsättningar för att uppnå sina grundläggande mål (Borglund et al. 2021). Dessa mål beskrivs som lönsamhet, stabilitet och tillväxt.

Utöver fördelaktiga förutsättningar kopplas också intressentmodellen till det normativa synsättet inom företagsledning (Mattsing & Wikman 2016). Detta synsätt relaterar till de moraliska och etiska beslutsprocesserna som återfinns i affärsetik och förhållandet mellan företag och samhälle.

3.5 The Citizenship Strategy

Denna strategi erkänner att olika *stakeholders* har olika intressen, förväntningar och mål kopplade till företagets verksamhet (Galbreath 2006). Därmed är denna teori starkt kopplad till *The Stakeholder View* som tidigare presenterats (Borglund et al. 2021). Ur denna strategiska företag ses som ”invånare i ett samhälle” som i sin tur har ett ansvar gentemot andra invånare. Därmed har företag inte bara ett ansvar gentemot sina primära intressenter utan även mot sina sekundära intressenter, samhället och miljön.

Balansen mellan dessa *stakeholders* efterfrågan är en central fråga i *The Citizen Strategy* (Galbreath 2006). Detta blir snabbt problematiskt då olika *stakeholders* förväntningar kan stå i direkt kontrast till varandra. Resultatet blir att företaget får rangordna sina intressenter som primära och sekundära för att underbygga sitt beslutsfattande (ibid.).

Åsikterna hos företagets *stakeholders* kan därmed betraktas som underlag för beslutsfattande likväl företagets ekonomiska mål (Galbreath 2006). Denna strategi brukar också betraktas vara mer långtgående än vissa andra då företaget alltid strävar efter att vara en ”good corporate citizen”. Detta mål eller denna vision kommer före kortsiktiga finansiella mål och brukar resultera i gott rykte och legitimitet hos företag som implementerar det korrekt (ibid.).

3.6 Generella styrinstrument för CSR

En organisations arbete med CSR behöver inte endast vara självvalt utan kan också vara lagstadgat. Nedan beskrivs de tre nivåer av styrinstrument som finns kopplat till ett företags arbete med CSR.

1. *Formellt styrande*. Denna typ består av lagar, regler, koder, föreskrifter, policyer och andra föreskrifter som strukturerat beskriver företagets och medarbetarnas ansvar. Denna typ av styrande kan kopplas till steg 1–3 i Carrolls (1991) pyramid, beskriven under rubriken 3.2 *Carrolls pyramid*.
2. *Informellt styrande*. Här innefattas värderingar och normer som är en mer subtil form av styrande. Denna styrning ska leda medarbetarna till ett visst tankesätt, attityd eller få dem att anamma en viss identitet.
3. *Informativ styrning*. Det centrala i denna form av styrning är just tilldelningen av information och utbildning. Här innefattas interna utbildningar, faktapresentation och användandet av extern kompetens.

(Borglund et al. 2021)

3.7 Att mäta CSR – problematik och tillämpning

En omtalad problematik med CSR är mätningen av ett företags arbete inom området. Då begreppet inte har en standardiserad definition finns det inte heller något universellt utvärderingsverktyg för att mäta dess framgång.

Populära utvärderingsmodeller och standarder som kan kopplas till CSR är: GRI, SASB, B Corp Certification, International Labor Organization, Supplier Frameworks, Community Mark, och flertalet ISO-standarder för att nämna några (Everfi 2022). Dessa standarder är

både kostsamma och omständliga för företag att uppnå kraven inom och är därför i regel bättre lämpade för större organisationer. I fallet för Vanbruun och deras leverantörer är det därmed orimligt att anta att de inom den närmaste framtiden ska inneha någon av ovan nämnda standarder eller certifieringar.

Därmed beskrivs en unik utvärderingsmodell i denna studie som presenteras närmare under rubrik 5.1.3 *Egen utvärderingsmodell*. Denna modell används sedan för att definiera Vanbruun och deras leverantörers nuläge. Modellen utgår från *Triple Bottom Line*.

3.8 Hållbarhetsredovisning

En ”hållbarhetsredovisning”, ”hållbarhetsrapport” eller ”miljörapport” är en form av styrinstrument som kan vara antingen formellt eller informellt. För att hållbarhetsredovingen ska krävas av lag behöver följande förhållanden uppfyllas:

- Antalet anställda på företaget har varit eller är mer än 250 stycken.
- Företagets balansomsättning har redovisats till mer än 175 miljoner kronor.
- Företagets nettoomsättning har redovisats till mer än 350 miljoner kronor.

(SFS 1995:1554)

Utöver ett formellt styrande kan hållbarhetsredovisningen även ha en lägre grad av styrande. Ett företags hållbarhetsredovisning ska innehålla information om hur företagets verksamhet påverkar miljömässiga, ekonomiska och sociala aspekter (Bolagsverket 2019). Redan här syns en tydlig koppling till *Triple Bottom Line* och det är därför ett företags hållbarhetsredovisning kan ligga till grund för deras arbete med CSR.

Hållbarhetsredovisningen möjliggör även för företag att bli mer transparenta då den även innehåller företagets organisationsvärden, företagsstyrning och presenterar åtaganden och strategier för en hållbar global ekonomi. Den belyser även de risker och möjligheter företaget ställs inför kopplat till de tre begreppen. Alltså blir ett företags hållbarhetsredovisning inte endast ett styrinstrument utan också ett sätt för företag att kommunicera sitt arbete med CSR, utvärdera sitt arbete och sätta mål för framtiden (Bolagsverket 2019).

3.9 Varför implementera CSR – legitimitet vs effektivitet

Anledningen till att en organisation väljer att arbeta med CSR varierar. Förutom att kommunicera sina kärnvärden och tilltala potentiella kunder brukar begreppen *legitimitet* och *effektivitet* vara i fokus.

Enligt Meyer och Rowan kan ett företags legitimitet likställas med en resurs som krävs för organisationens överlevnad och behöver alltså inte bara vara något typ av säljargument (Eriksson-Zetterquist 2009). Legitimitet kan vara något diffust och därmed bli mest påtagligt först när en organisation saknar det. Utifrån detta beskriver Eriksson-Zetterquist (2009) att de flesta fungerande företag som har resurser att arbeta med CSR redan har en grundnivå av legitimitet.

Ett företags effektivitet däremot är mer kopplat till utnyttjandegraden av företagets resurser. Dessa resurser är allt från råvaror och energi till de anställdas kunskap och erfarenheter (Eriksson-Zetterquist 2009). Därmed syns en tydlig koppling till CSR begreppet inte minst i förhållande till miljöaspekten. Genom att använda sina resurser så effektivt som möjligt med så liten energianvändning som möjligt kan organisationer minska sin påverkan på miljön. Effektivisering blir därmed en *metod* företag kan använda sig av för att arbeta med CSR. Genom att utgå från TBL kan de båda begreppen *legitimitet* och *effektivitet* kopplas till de tre stöttepelarna ekonomi, miljö och samhälle. Svaret på vilket utav de två begreppen företag som arbetar med CSR vill uppnå blir därmed komplex. Lösningen ligger i hur företaget tolkar CSR och vilken strategi de sympatiserar med.

Generellt anser Eriksson-Zetterquist (2009) att svenska företag i högre grad fokuserar på effektivitet. Då de har resurser över att satsa på sitt CSR arbete bör företaget redan ha en grundnivå av legitimitet och fokuserar därmed mer på effektivitet.

Detta är dock starkt beroende av företagets strategi (sammanställt under rubrik 5.1.1 *Strategier för CSR*) och grundas i vilken uppgift företaget anser att de har i samhället och vilken grad av ansvar de bör ta. Eriksson-Zetterquist (2009) argumenterar för att företag historiskt fokuserat mer på effektivitet och snarare sätt legitimitet som en biprodukt. Huruvida detta förhållandesätt är hållbart eller etisk korrekt kan diskuteras och återigen faller argumenten tillbaka på vilket synsätt åskådaren har på företags ansvarstagande.

Denna argumentation återkommer till skaparen av TBL: Elkington och hans tidiga resonemang kring företags visioner om att arbeta med CSR genom just effektivisering (Elkington 1997). Han argumenterar för att resurseffektivisering är nödvändig för att möjliggöra för en expanderande, global ekonomi men att det i framtiden krävs mer än så. Genom att utgå från TBL menar Elkington (1997) att företag kan få en metod och en måttstock både för effektivitet och legitimitet. På detta vis argumenterar han för att båda begreppen är nödvändiga om ett företag ska vara konkurrenskraftigt i en framtida marknad. Denna marknad anser han till större del kommer grundas i ett hållbart förhållningssätt både när det kommer till jordens resurser och marknadens globala expansion (ibid.).

4. Vanbruun

Informationen nedan är insamlad från Vanbruuns hemsida, deras interna värdeord (se *Bilaga 1, Värdeord Vanbruun*), flertalet möten, mejlkontakt och semistrukturerade intervjuer med Anna Hellström¹ och Alexandra Lindblom². Det som rör leverantörerna är en kombination av möten med inköpsansvariga Alexandra Lindblom³ hos Vanbruun, mejlkontakt med Anonym anställd⁴ hos Leverantör A och Anonym anställd⁵ hos Leverantör B. Denna information ligger

¹ Anna Hellström, Business Development Manager, intervju 2022-02-10

² Alexandra Lindblom, Head of Purchase of Jewelry, intervju 2022-02-07

³ Alexandra Lindblom, Head of Purchase of Jewelry, möte 2022-02-12

⁴ Anonym anställd, Leverantör A, mejlkontakt 2022-03-30

⁵ Anonym anställd, Leverantör B, mejlkontakt 2022-05-04

som grund i analysen och utvärderingen av leverantörerna. Författaren till denna rapport har valt ut den mest relevanta informationen och hänvisar till rapportens avgränsningar.

4.1 Styrinstrument hos Vanbruun

Genom att utgå från de certifieringar Vanbruun innehar ges en bild av de olika styrinstrument som verkar på företaget. Informationen är insamlad från Vanbruuns hemsida och genom en kvalitativ intervju med inköpsansvarige på Vanbruun, Alexandra Lindblom⁶.

Fairtrade guld

Denna certifiering ges till gruvor som uppfyller specifika krav på rättvisa arbetsförhållanden och en mer miljövänlig hantering (Fairtrade International 2022). Guldet går utan mellanhänder från gruva till försäljning för att säkerställa ett rättvist försäljningspris. Vanbruun köper in denna typ av guld på kunders förfrågan och kan tillverka samtliga produkter i denna typ av guld. Certifieringen är den i särklass säkraste kvalitetsstämpeln som finns idag på den globala marknaden och innefattar såväl hanteringen av material som mänskliga rättigheter. Certifieringen ges ofta till mindre lokala gruvor (Fairtrade International 2022).

The Kimberley Process

Denna certifiering reglerar den globala marknaden av diamanter. Målet är att minimera transaktioner av ”konfliktdiamanter” som historiskt har använts för att finansiera krig mot legitima regeringar och skapa instabilitet (Kimberley Process 2022). Certifieringen ges till stater, organisationer och länder som uppfyller en rad krav på framtagning och hantering av diamanter. Idag är 85 länder med i processen som resulterat i att produktionen av 99,8% av alla ”konflikt diamanter” förhindrats (Kimberley Process 2022).

Canadamark

Detta certifikat ges till diamanter framtagna i norra delarna av Canada. Certifikatet säkerställer en hållbar hantering av diamanterna med hänsyn till miljön och samhället (Arctic Canadian Diamond Company 2022). De gruvor som är en del i Canadamark-processen uppfyller inte enbart Canadas lagstadgade krav på miljömässig hantering och bra arbetsvillkor. Dessa gruvor jobbar för att minimera sin påverkan på miljön och har infört en märkning till varje enskild diamant som uppfyller certifieringskraven. Denna märkning gör det möjligt för kunden att följa diamantens resa från brytning till försäljning (Arctic Canadian Diamond Company 2022).

GIA certifikat (Gemological Institute of America)

⁶ Alexandra Lindblom, Head of Purchase of Jewelry, möte 2022-02-07

GIA är ett diamantcertifikat som tilldelas lösa diamanter över en viss vikt och färg (Vanbruun 2022). Certifikatet utfärdas av en oberoende part och innehåller information om den specifika diamanten (GIA 2022). Denna information säkerställer diamantens kvalitet och unika egenskaper. Detta gör köp av diamanter säkrare för både säljare och konsumenter.

IGI certifikat (International Gemological Institute)

Ett certifikat utfärdat av IGI liknar GIA på många sätt men används för att certifiera en bredare grupp ädelstenar, pärlor och smycken (IGI 2022). IGI certifierar även diamanter framställda i labb till skillnad från GIA. Certifieringen används för att säkerställa produktens egenskaper och kvalitet.

4.2 Nulägesanalys - Triple Bottom Line

Tabell 1 nedan sammanfattar den information som erhöles under mötet med Alexandra Lindblom⁷ vilket handlade om hur Vanbruun jobbar med CSR idag. Informationen är indelad i enlighet med *Triple Bottom Line*, presenterad under rubriken 3.3 *Triple Bottom Line*. Vissa åtgärder återfinns under mer än en rubrik då de är gränsöverskridande.

Tabell 1, Nulägesanalys Vanbruun

	Ekonomi	Miljö	Samhälle
Fairtrade guld		x	x
Kimberly Processen		(indirekt)	x
Canadamark		x	x
98% återvunnet guld		x	x
Labbdlade diamanter		x	x
Samfrakt	x	x	
Minskad pappersanvändning	x	x	
God produktkvalitet	x	x	
Nolltolerans gentemot leverantörer			x
Värdeord	x		x
Uppförandekod			x
God respons till intressenter	x		
Påverka leverantörers verksamhet		x	x
Goda arbetsvillkor			x
Hållbarhetsperspektiv		x	
God feedbackkultur			x
IGI certifikat (labbdlade diamanter)		x	x
GIA certifikat (övriga diamanter)		x	x
Filantropiska initiativ			x

⁷ Alexandra Lindblom, Head of Purchase of Jewelry, möte 2022-02-07

Med hjälp av tabellen ges en överskådlig presentation av Vanbruuns nuläge. Utöver detta följer företaget även de lagar som finns i Sverige som kan klassas som kopplade till CSR.

Genom tabellen syns även att företagets CSR arbete är något mer fokuserat på miljö- och den sociala aspekten. Detta kan härledas till vilken information företaget väljer att kommunicera och bör inte tolkas som att företagets fokus inte läggs på att generera vinst. Detta kan antas vara självklart (Carroll 1991).

4.3 Filantropiska initiativ

Utöver de styrinstrument som verkar på Vanbruun har företaget även ett filantropiskt engagemang. Följande två initiativ utfördes frivilligt av företaget under 2021 och planeras utföras även kommande år. Informationen kommer från företagets hemsida och mejlkontakt med Judith Björkman Daniel⁸, anställd på Vanbruun.

Guldstipendium

Detta stipendium delas årligen ut till en student som är registrerad vid en svensk högskola och ska studera utomlands. Företaget väljer själva ut vilken student som ska bli utvald och kommunicerar sitt engagemang på sin hemsida och sociala medier. Inga krav ställs på studentens inriktning eller studienivå (Vanbruun 2022). Med stipendiet ämnar Vanbruun att främja utlandsstudier via utbytesprogram.

Fair Friday

Detta initiativ har företaget engagerat sig åt flertalet gånger i stället för ”Back Friday”. I motsats till att erbjuda rabatter och uppmuntra till ökad konsumtion har företaget gjort en egen anpassning. Under en tidsbegränsad period donerade företaget 500 kronor per inkommande order. Pengarna skickades till Fairtrade Gold Foundation som har stark koppling till företagets verksamhet och värdeord.

⁸ Judith Björkman Daniel, Creative Planner, mejlkontakt 2022-05-03

5. Resultat

Nedan presenteras det resultat som framkommit från faktainsamlingen och litteraturstudierna. Faktainsamlingen är främst baserad på företagets hemsidor med också genom semistrukturerade intervjuer. Denna information har sedan tolkats genom de strategier och metoder som presenterats i litteraturstudierna. Resultaten ligger sedan som grund för studiens rubriker 6. *Analys* och 7. *Diskussion*.

5.1 Litteraturstudie

I detta avsnitt presenteras den fakta som framkommit under litteraturstudierna och de slutsatser som kan dras utifrån den. Informationen kommer från både böcker, rapporter och artiklar författade av yrkesverksamma inom ämnet. Även en egen utvärderingsmodell presenteras som sedan ligger till grund för utvärderingen av Vanbruun samt 5 utvalda leverantörer till företaget.

5.1.1 Strategier för CSR

Med grund i tidigare presenterad definition av CSR och några av de främsta forskare inom ämnet, kan CSR omformas från ett tankesätt till något mer handfast. Nedan presenteras en sammanställning av de mest kända metoderna för systematiskt arbete och implementering av CSR. *Tabell 2* nedan presenterar en sammanställning av de mest kända och effektiva metoderna. Tabellen har som utgångspunkt i professor Galbreaths (2006) artikel *Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations*. Galbreaths artikel bygger på Friedmans (1970) beskrivning av *The Shareholder View* samt andra skrifter från framstående individer inom ämnet som: Griffin och Mahon (1996), Margolis och Walsh (2003) och Carroll och Hoy (1984).

Tabell 2 utgår också från rapporten *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, av Garriga och Melé (2004). Med grund i dessa två publikationer har författaren till denna rapport valt ut de mest relevanta metoderna och hänvisar till rapportens avgränsningar.

Tabell 2, CSR metoder

	Mål	Metod	Gynnare (benefactors)	Tidsram
The Shareholder View	vinst	finansiella resultat	aktieägarna andra indirekt	kort - medel
The Stakeholder View	värde för intressenter	intressent modellen	aktieägare intressenter indirekt samhället	medel - lång
The Citizenship Strategy	ansvarstagande transparens hållbarhet legitimitet	Triple Bottom Line	samhället	lång

5.1.2 Generella effekter av CSR

Förutom att leva upp till de styrinstrument som presenterats under rubrik 4.1 *Styrinstrument hos Vanbruun* finns det flera anledningar till att ett företag väljer att arbeta med CSR. För att komma till de högre nivåerna i Carrolls pyramid krävs ett kontinuerligt arbete, utveckling och allokering av resurser. Nedan listas några av de fördelar som ett framgångsrik CSR arbete kan resultera i:

- Locka en växande grupp socialt ansvarstagande konsumenter.
- Ökad tillströmning av arbetskraft då socialt ansvarstagande lockar framtida personal.
- De anställda blir mer lojala gentemot företaget och deras kompetens stannar följaktligen inom företaget.
- Genom socialt åtagande och engagemang får företag större inflytande och kan i större utsträckning påverka samhället och miljön.
- De får ett mer långsiktigt förhållandesätt inom företaget med långtgående mål och vinsthemtagning samt ökade marknadsandelar.

(Jutterström & Norberg 2011)

För vissa företag blir även en direkt effekt av CSR arbete minskade kostnader för råvaruinköp och avfallshantering. Detta då effektivisering och utnyttjandegraden av resurser spelar en central roll i CSR kopplat till miljöaspekten (Borglund et al. 2021).

Utöver minskade kostnader kan CSR arbete även ge företag en konkurrensfördel (Jutterström & Norberg 2011). Detta är dock ett omdiskuterat påstående som i ett globalt konkurrens klimat ter sig annorlunda. Med hänvisning till studiens avgränsningar kommer diskussionen om huruvida CSR arbete alltid genererar konkurrensfördelar att utelämnas. I stället kan påståendet analyseras utifrån den svenska marknaden och det kan då fastställas att CSR visst tillför fördelar i ett konkurrenssammanhang (Mattsing & Wikman 2016).

Slutligen kan det även fastställas att det finns ett samband mellan ett företags ROA och CSR arbete (Paranavithana 2020). I rapporten "*Har CSR en påverkan på lönsamhet?*" presenteras information från olika branscher där det framgår att det går att fastställa en koppling mellan ROA och CSR under åren 2014 – 2017 (ibid.). Genom studien kunde författaren Paranavithana (2020) påvisa ett signifikant svagt positivt samband genom regressionsanalys. Studien beskriver också att lönsamheten för företag som arbetar med CSR ökar över tid. Detta kopplas till *intressenteorin* och begreppet *legitimitet* som kräver tid för att förbättra. Denna koppling förstärks av resultatet av studien som kunde påvisa ett starkare samband mellan ROA och CSR 2017 jämfört med 2014 (ibid.). Slutsatsen kan därmed dras att ett företags CSR arbete *troligtvis* genererar ökad lönsamhet som växer med tiden.

5.1.3 Egen utvärderingsmodell

Med hänvisning till studiens avgränsningar under rubrik *1.4 Avgränsningar* har en egen utvärderingsmodell tecknats. Denna grundas i några av de mest framgångsrika standarder, definitioner och strategier kopplade till CSR.

Modellen är anpassad för att utvärdera Vanbruuns nuvarande leverantörer men också framtida sådana. Den kan även användas för att rangordna företag med CSR som utgångspunkt.

Företagen får en poäng utifrån kriterierna nedan:

0 poäng: nämner inte begreppet på sin hemsida eller under intervju

1 poäng: nämner begreppet på hemsidan och/eller under intervju

2 poäng: argumenterar för att det är ett viktigt begrepp och är en del av företagets målsättning/kärnvärden/filosofi. Metoden för att uppnå/förbättra företagets arbete med begreppet är bristfällig.

3 poäng: har ett definierat mål som innefattar begreppet och en strategisk tillvägagångsметод, och/eller innehar en certifiering/standard

Modellen fokuserar främst på de två begreppen *Miljö* och *Samhälle* då den ekonomiska biten kan antas vara grundläggande för alla företag i studien. Paralleller dras även till Carrolls pyramid (1991) som beskriver företags vinst som en obligatorisk och grundläggande del i arbetet med CSR. Detta, och nästa steg i pyramiden som innefattar ett företags lagliga ansvar, måste vara uppfyllda för att organisationen ska kunna komma till de övre stegen. Det är också sällan ett uttryckt mål eller kärnvärde för företag att generera vinst och uppfylla lagkrav och författaren väljer därmed att utelämna dessa ämnen från modellen. Nedan visas utvärderingsmodellen i *Tabell 3* utan ifyllda poäng;

Tabell 3, Egen modell

Företag:	Poäng:
Innehar certifiering (1 poäng per certifiering)	0
Har en hållbarhetsredovisning	0
Nämner växthusgaser/växthuseffekten eller företagets "fotavtryck" på miljön	0
Strävar efter att effektivisera sin användning av resurser/använder återvunnet material	0
Har en metod för återvinning av sina produkter	0
Vill minimera sin energianvändning	0
Arbetar för en jämställd och diversifierad personalgrupp	0
Donerar kontinuerligt kapital/resurser till välgörenhet	0
Har fackligt engagemang och/eller uppmuntrar till fackligt engagemang hos medarbetarna	0
Arbetar aktivt för medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa	0
Jobbar kontinuerligt för förbättringar och/eller har en god feedback-kultur	0
Vill skapa värde för samhället och/eller lokalbefolkningen	0
Arbetar systematiskt för att förbättra sin produkts kvalitet	0
Summa	0

5.2 Företaget Vanbruun

Utifrån Vanbruuns hemsida, deras värdeord och genom möten med personal kan slutsatsen dras att företaget arbetar med CSR på ett vis som liknar *The Citizenship Strategy* och *The Stakeholder View*. För att återkoppla till introduktionen av denna studie kan det konstateras att ett företag inte enbart måste eller bör följa en av metoderna. De kan med fördel sätta ihop en egen kombination av de nuvarande metoderna för att bäst passa just deras verksamhet. På så vis blir denna unika kombination bäst anpassad för det specifika företaget, deras marknad och intressenter.

5.2.1 Nulägesanalys utifrån egen modell

För att Vanbruun ska förbättra sitt arbete med CSR har företaget utvärderats utifrån den egna modellen, se *Tabell 4* nedan. Detta gör det möjligt för företaget att göra kontinuerliga utvärderingar och samla data för att mäta sitt arbete och sina framsteg inom ämnet CSR.

Tabell 4, Nulägesanalys Vanbruun

Företag: Vanbruun	Poäng:
Innehar certifiering (1 poäng per certifiering)	5
Har en hållbarhetsredovisning	0
Nämner växthusgaser/växthuseffekten eller företagets "fotavtryck" på miljön	1
Strävar efter att effektivisera sin användning av resurser/använder återvunnet material	3
Har en metod för återvinning av sina produkter	2
Vill minimera sin energianvändning	1
Arbetar för en jämställd och diversifierad personalgrupp	0
Donerar kontinuerligt kapital/resurser till välgörenhet	3
Har fackligt engagemang och/eller uppmuntrar till fackligt engagemang hos medarbetarna	0
Arbetar aktivt för medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa	2
Jobbar kontinuerligt för förbättringar och/eller har en god feedback-kultur	3
Vill skapa värde för samhället och/eller lokalbefolkningen	0
Arbetar systematiskt för att förbättra sin produkts kvalitet	3
Summa	23

Företaget får genom modellen 23 poäng. Notera att de 5 poäng som kommer från certifieringar är på företagets *inköpta material* och inte ett certifikat utfärdat för företagets verksamhet. Företaget Vanbruun är registrerade i Sverige och har därmed redan en relativt hög standard när det kommer till fackligt engagemang, utsläpp av växthusgaser och jämställdhet på arbetsplatsen. Då de inte nämner fackligt- eller värdeskapande engagemang för lokalbefolkningen uteblir poängen för de två posterna.

Under intervjun med Alexandra Lindblom argumenterar hon för att företaget har som mål att deras produkter ska kunna återvinnas och att medarbetarnas hälsa är av stor vikt för företaget.

De saknar dock en praktisk metod för att arbeta med dessa begrepp och erhåller därmed 2 poäng för vardera post.

5.2.2 Nulägesanalys utifrån egen modell – leverantörer

Tabell 5 nedan listar de 5 underleverantörer som valts ut från Vanbruun och utvärderats. Deras tilldelade poäng kommer från den unika utvärderingsmodellen som beskrivs under rubriken 5.1.3 *Egen utvärderingsmodell*. För mer ingående analys till respektive leverantör hänvisas läsaren till rubriken 6. *Analys*.

Tabell 5, Sammanställning Leverantörer

Samtliga leverantörer som utvärderats:	Poäng:
Leverantör A	12
Leverantör B	20
Leverantör C	40
Leverantör D	0
Leverantör E	4

5.2.3 Förslag på förbättringsarbete -Vanbruun

Genom att utgå från Tabell 4 under rubrik 5.2.1 *Nulägesanalys utifrån egen modell* har några olika förslag till arbetsområden kopplade till CSR tecknats. Dessa punkter är förslag på praktiskt arbete Vanbruun kan utföra för att höja sina poäng i utvärderingen och som även fokuserar på de aspekter av CSR de idag inte kommit lika långt med. Förslagen är även kopplade till litteraturstudierna.

Hållbarhetsredovisning

En hållbarhetsredovisning hade strukturerat och dokumenterat företagets arbete med miljö och samhällsfrågor. Det är även ett bra verktyg med vilket de kan kommunicera sitt arbete med CSR till sina kunder. Då det inte är nödvändigt genom lag kan företaget välja hur omfattande redovisningen ska vara och kan förslagsvis börja relativt enkelt/simpelt för att sedan utöka dokumentationen allt eftersom företaget växer.

Diversifierad personalgrupp

Både externt och internt kan de argumentera för att de arbetar för en diversifierad, inkluderande och jämställd arbetsplats. Detta kan göras genom styrdokument som reglerar anställningen av ny personal, information på hemsidan, utbildning eller workshops för nuvarande personal och utbildning i varför det är fördelaktigt med en diversifierad grupp.

Filantropiska initiativ

Vanbruun kan även engagera sig mer i rent filantropiska initiativ. Här finns det en mängd alternativ och strategier att följa. Förslagsvis kan detta arbete kombineras med värdeökande aktiviteter för det lokala samhället där de i utvärderingen fick 0 poäng. Exempel på arbete kan

vara: donering av pengar till valfri organisation i lokalsamhället, aktiviteter för lokalbefolkningen, närvaro på/hos lokala sammankomster.

Minimera resursanvändningen

Detta arbete kan anses vara mycket brett och det är därmed viktigt att företaget utvärderar sina alternativ innan de väljer vad de ska gå vidare med. Detta kan göras genom en intern utredning av hur användandet av resurser och energi ser ut i dagsläget. Författaren hänvisar här till studiens avgränsningar och uppmantrar företaget att ta hjälp av en yrkesvan konsult för att få ett så korrekt utbud av möjliga åtgärder som möjligt. Några exempel kan vara: minska pappersanvändningen och uppmuntra till elbilar för de anställda.

5.2.4 Förslag på förbättringsarbete - leverantörer

Nedan listas några åtgärder Vanbruun kan kommunicera till sina leverantörer för att de tillsammans ska förbättra sitt arbete med CSR. Generellt har leverantörerna fått en relativt låg snittoäng i utvärderingen och följande förslag är därmed mer ”grundläggande”. Detta kopplas till Carrolls pyramid (1991) och ämnar uppfylla de lägre stegen i pyramiden innan de är redo att gå mot toppen med till exempel filantropiskt arbete. Genom att fokusera på den tredje nivån: det etiska ansvarstagandet, har följande förslag sammanställts:

Sätta upp mål kopplade till miljön

Genom att beskriva ett eller flera mål kopplade till företagets påverkan på miljön kan de inleda sitt arbete med CSR och vet vad de vill uppnå. På detta vis kan de även mäta sitt arbete för att se att de utvecklas i rätt riktning. Dessa mål kan till exempel vara att minska utsläppen med 20% under kommande 5 år, att endast arbeta i återvunnet guld, minska sina utsläpp genom mer miljövänliga processer, använda 100% förnyelsebar energi år 2030.

Mål kopplade till socialt ansvarstagande

Återigen bör ett mål sättas för att strukturera det samhällsansvar företaget vill/bör ta. Dessa mål kan vara något mer svårdefinierade och utformas fördelaktigen utifrån det enskilda företagets verksamhet. Några exempel kan vara: öka det fackliga engagemanget bland medarbetarna, öka säkerheten inom produktionen, kontinuerligt utbilda personalen, friskvårdsbidrag, öka medvetenheten på psykisk och fysisk hälsa, uppmuntra till en hållbar och hälsosam företagskultur.

Kommunicera sina mål och framsteg

När ovan beskrivna mål är utformade kan företaget kommunicera dessa både internt och externt. Detta kan göras genom information på deras hemsida och genom kontinuerliga redovisningar till personalen om hur arbetet går och vad som krävs i framtiden för att uppnå målen.

Hållbart tillvägagångssätt

Genom att utforma en metod för hur målen ska uppnås på ett realistiskt, hållbart och kontinuerligt vis ökar sannolikheten att målen faktiskt uppfylls (Tonnquist 2021).

5.2.5 Förslag på projektplan

Utifrån förslagen ovan har en projektplan utformats. Denna plan beskriver hur Vanbruun praktiskt kan gå till väga för att förbättra sitt arbete med CSR. Detta kan ske direkt på deras egen verksamhet eller indirekt genom deras underleverantörer. Till projektplanen hör även en WBS som visas nedan som *Figur 4*, men utöver det uppmuntrar författaren Vanbruun självt att utforma resterande delar som brukar ingå i en projektplan. Dessa är förslagsvis en: organisationsplan, befattningsbeskrivning, tidplan (Gantt-schema), projektkalkyl och projektpresentation (Tonnquist 2021). Författaren hänvisar till studiens avgränsningar och diskussionen under rubriken *7.1 Förslag på vidare forskning hos Vanbruun*.

Hela projektplanen återfinns som *Bilaga 3, Projektplan*. Mallen är utformad av Kronander (2022) med utgångspunkt i boken *Projektledning* skriven av Tonnquist (2021). Nedan information är de rubriker projektplanen består av samt WBS:

Innehållsförteckning Projektplan ”CSR satsning Vanbruun”:

1. Basfakta

1.1 Godkännande av projektplan, definitioner och bilagor

2. Sammanfattning

3. Bakgrund, syfte och mål

3.1 Bakgrund

3.2 Syfte

3.3 Mål

3.4 Omfattning

3.5 Avgränsningar

4. Organisation

4.1 Projektorganisation

4.2 Ansvar, befogenheter

5. Tidsplan och resursbehov

5.1 Projekttidsplan

5.2 Beslutspunkter och milstolpar

5.3 Resursbehov

6. Arbetsformer

6.1 Uppföljning och rapportering

6.2 Informationsspridning

6.3 Dokumenthantering

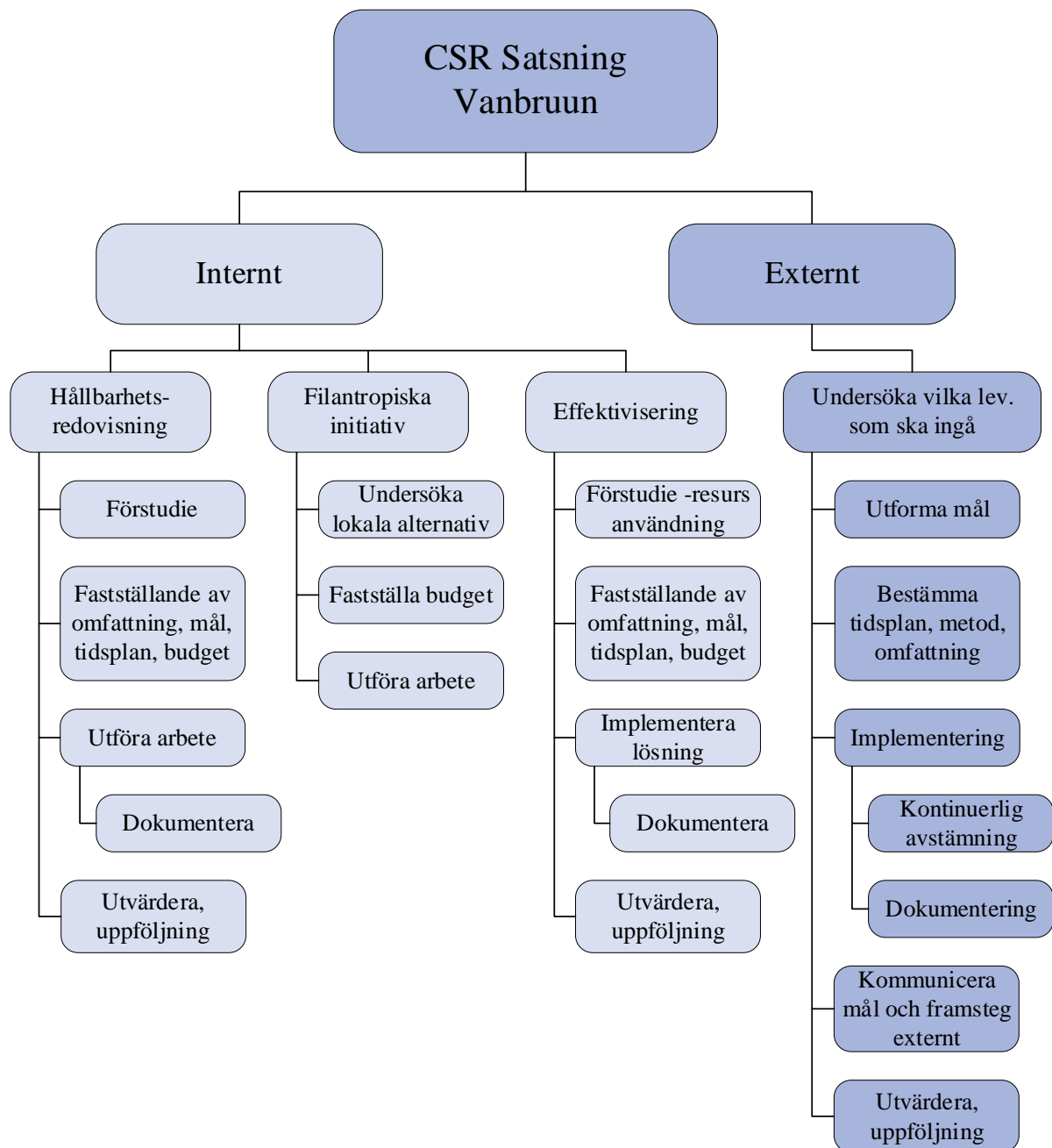
7. Nulägesanalys (SWOT) och intressenter

7.1 Nulägesanalys (SWOT)

7.2 Intressenter

8. Projektkalkyl (denna del lämnas åt Vanbruun att författa)

9. Referenser



Figur 4, WBS

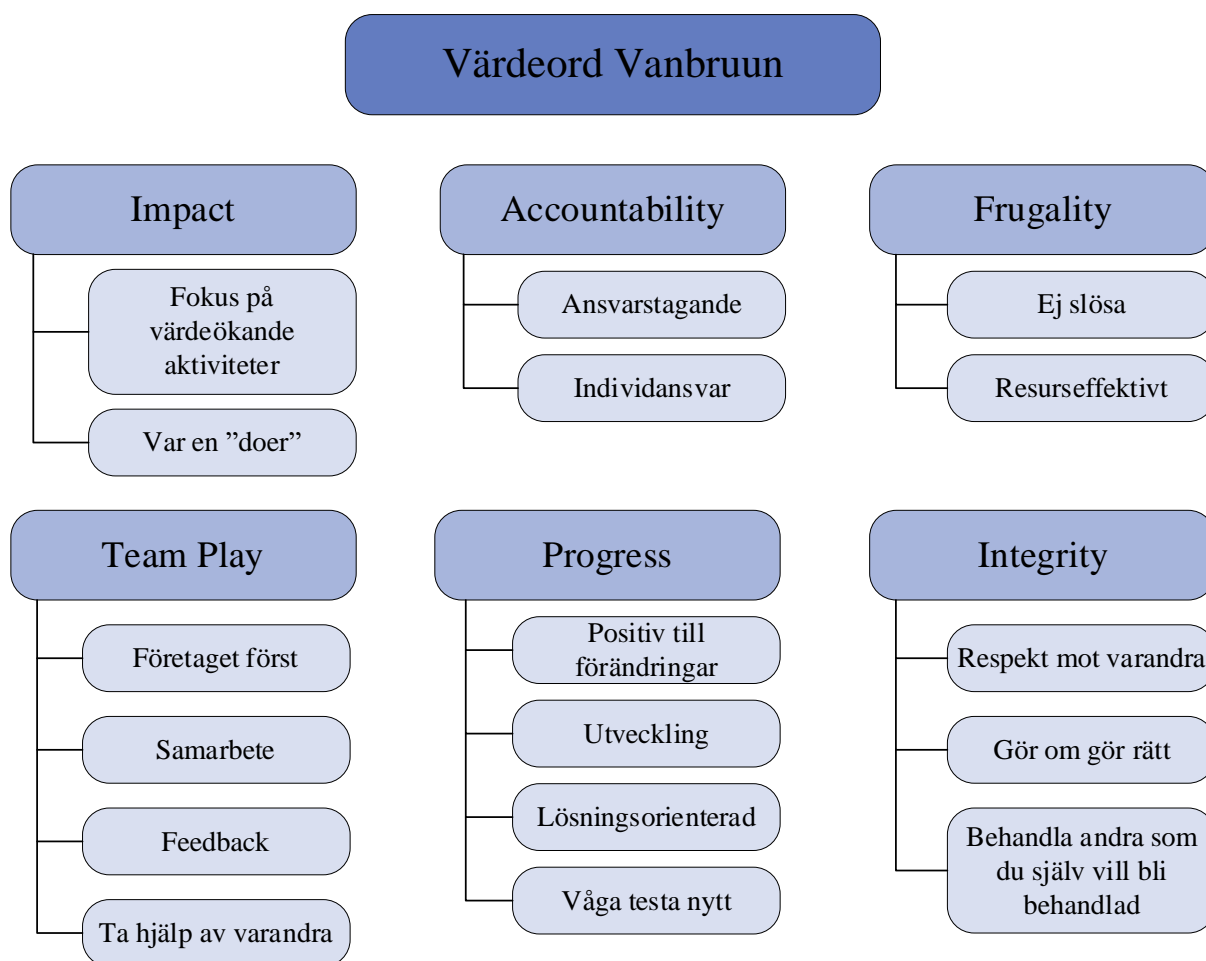
6. Analys

För att analysera och strukturera informationen har den jämförts med tidigare presenterade teorier. Detta ger en tydlig överblick av den insamlade informationen och kopplar samman litteraturstudierna med företagets praktiska och teoretiska arbete med CSR.

6.1 Analys av Vanbruun

Utifrån de beskrivna modellerna och filosofierna av CSR kopplas Vanbruuns verksamhet till *The Citizenship Strategy* och *The Stakeholder View*. Grunden till denna tolkning kommer i första hand från företagets värdeord (se *Bilaga 1, Värdeord Vanbruun*) och information på deras hemsida.

Värdeorden sammanfattas nedan i *Figur 5*:



Figur 5, Värdeord Vanbruun

Vanbruuns värdeord behandlar både värdeökande arbete (ekonomi), resurseffektivitet (miljö) och arbetsmiljön (socialt). Därmed täcks alla delar in i *Triple Bottom Line* och slutsatsen kan då dras att företaget har väl lämpade förutsättningar för att arbeta med CSR.

Följande citat kommer från företagets värdeord och kan direkt kopplas med synsättet i *The Citizenship Strategy*:

*“Don't go chasing after money in the short run to risk the future fortune of relationships, the environment, or the company.
Integrity is doing the right thing when no one is watching.”*
(Vanbruun 2022)

Utifrån detta underlag dras följaktligen slutsatsen att Vanbruuns arbete med CSR har störst likheter med *The Citizenship Strategy* och *The Shareholder View*. Värt att notera är att inget företag följer en metod till punkt och pricka utan att alla gör sin egen anpassning. Resultatet för Vanbruun blir en CSR-metod med grund i de två synsätten men med unika anpassningar.

6.2 Nulägesanalys utifrån egen modell - Leverantörer

Tabellerna nedan sammanfattar den insamlade informationen från 5 av Vanbruuns leverantörer. Informationen kommer främst från leverantörernas egna hemsidor men i vissa fall har information från intervjuer erhållits. Då detta är fallet framgår det i respektive leverantörs beskrivning. Endast 5 av Vanbruuns totalt 12 leverantörer har utvärderats, resterande antas vara liknande och författaren hänvisar till studiens avgränsningar.

6.2.1 Leverantör A

Nedan information i *Tabell 6* kommer från företagets hemsida, deras *B2B* katalog och mejlkontakt med en anställd som kommer behandlas anonymt. Följande citat kommer från företagets *B2B* katalog som erhöles genom förfrågan:

”Vår filosofi är att utvecklingsfasen ska vara enkel. Det viktiga är att vi gemensamt landar i en slutprodukt som är lönsam.”

(Anonymiserad leverantör A 2022)

Tabell 6, Nulägesanalys Leverantör A

Företag: Leverantör A	Poäng:
Innehar certifiering (1 poäng per certifiering)	1
Har en hållbarhetsredovisning	0
Nämner växthusgaser/växthuseffekten eller företagets "fotavtryck" på miljön	0
Strävar efter att effektivisera sin användning av resurser/använder återvunnet material	0
Har en metod för återvinning av sina produkter	0
Vill minimera sin energianvändning	0
Arbetar för en jämställd och diversifierad personalgrupp	0
Donerar kontinuerligt kapital/resurser till välgörenhet	0
Har fackligt engagemang och/eller uppmuntrar till fackligt engagemang hos medarbetarna	1
Arbetar aktivt för medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa	2
Jobbar kontinuerligt för förbättringar och/eller har en god feedback-kultur	3
Vill skapa värde för samhället och/eller lokalbefolkningen	2

Arbetar systematiskt för att förbättra sin produkts kvalitet	3
Summa	12

Företaget får 12 poäng då de inte arbetar med miljöfrågor eller samhällsfrågor. Värt att nämna är att företaget är registrerat och verkar i Sverige och därför ändå uppfyller relativt goda arbetsvillkor, avfallshantering och miljökrav. Men då något arbete utöver de lagstadgade kraven inte presenterats på deras hemsida, via mejlkontakt eller i deras katalog blir deras poäng således låga (Anonymiserad leverantör A 2022).

6.2.2 Leverantör B

Följande information i *Tabell 7* har erhållits via information på företagares hemsida och genom personlig kommunikation med en anställd inom företaget. Denna individ kommer behandlas anonymt och frågorna som ställdes är i linje med intervjuguiden som återfinns som *Bilaga 2, Intervjuguide*. Leverantör D är registrerade i England och verkar globalt.

Tabell 7, Nulägesanalys Leverantör B

Företag: Leverantör B	Poäng:
Innehar certifiering (1 poäng per certifiering)	2
Har en hållbarhetsredovisning	0
Nämner växthusgaser/växthuseffekten eller företagets "fotavtryck" på miljön	1
Strävar efter att effektivisera sin användning av resurser/använder återvunnet material	1
Har en metod för återvinning av sina produkter	1
Vill minimera sin energianvändning	3
Arbetar för en jämställd och diversifierad personalgrupp	0
Donerar kontinuerligt kapital/resurser till välgörenhet	3
Har fackligt engagemang och/eller uppmuntrar till fackligt engagemang hos medarbetarna	1
Arbetar aktivt för medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa	1
Jobbar kontinuerligt för förbättringar och/eller har en god feedback-kultur	1
Vill skapa värde för samhället och/eller lokalbefolkningen	3
Arbetar systematiskt för att förbättra sin produkts kvalitet	3
Summa	20

Företaget har flera mål/visioner kopplade till minskade utsläpp, återvunna material, återvinning och liknande men inga metoder eller liknande nämns. Företaget har dock flera exempel på tillvägagångssätt för hur de minimerar elanvändningen i nuläget och förslag för framtiden. Detta genererar därmed 3 poäng.

Företaget är även medlemmar i Responsible Jewellery Council och blir därmed certifierade genom dessa. Responsible Jewellery Council (2019) är en ickevinstdrivande organisation som har som mål att öka förtroendet till smyckesindustrin globalt. Detta genom att certifiera

företag som följer deras COP som sätter standarder kopplade till etiskt handlande, mänskliga rättigheter, socialt ansvarstagande och miljöansvar.

Då leverantör B innehar en certifiering av Responsible Jewellery Council följer de därmed även deras COP. Denna standard är starkt förankrad i den sociala aspekten och fokuserar till stor del på att minska risken för barnarbete, ”forced labor”, brott mot mänskliga rättigheter, osäkra och farliga arbetsförhållanden, handlande med terrororganisationer och gängkriminalitet, finansiering av krigsbrott och militära styrkor, bidra till mutor eller pengatvätt, bland annat (Responsible Jewellery Council 2019).

Ett kriterium för COP är att alla företag måste handla med diamanter som är certifierade genom *The Kimberley Process*, detta för att minska risken och spridningen av konfliktdiamanter (Kimberley Process 2022).

Utöver detta är Leverantör B även ackrediterade Fairtrade-licenstagare och har haft en central roll i framtagandet av licensen (Anonymiserad leverantör B 2022).

Angående deras filantropiska initiativ utför företaget ett flertal. Mycket av engagemanget är kopplat till företagets VD som är och har varit ordförande i flertalet ickevinstdrivande organisationer. Dessa har delvis varit för att främja det lokala samhället.

6.2.3 Leverantör C

Denna leverantör har en mycket omfattande hållbarhetsredovisning som innefattar många olika aspekter av CSR. Nedan nämns några i punktform (Anonymiserad leverantör C 2021):

- Arbetar för att minska/motverka korruption
- Arbetar kontinuerligt för att förbättra arbetsförhållandena i sina fabriker
- Har uppfört en ”supplier code of conduct” och utvärderar nya leverantörer för att säkerställa att de lever upp till de mänskliga rättigheterna (ETI base code).
- Jobbar med sin värdekedja för att förbättra relationerna med leverantörer och därmed effektivisera sin tillverkning och tillverkningsmetoder.
- Har strategiska mål för att öka aktieägarvärde.
- Designar sina produkter med resurseffektivitet i åtanke
- Har en väl utformad metodik för återvinning av sina produkter som de kommunicerar till sina kunder.
- Letar kontinuerligt efter mer hållbart råmaterial och uppmuntrar sina kunder till att göra detsamma.
- Har en väldokumenterad värdekedja som gör det möjligt att följa produkten från råmaterial till kund.
- Använder flertalet återanvända material.
- Arbetar för att minska sina utsläpp av växthusgaser.
- 43% av den totala energianvändningen kom från förnyelsebar produktion år 2020, målet är 100% per år 2025.

- Har som mål att inget av deras producerade material ska hamna på deponi per år 2025, år 2020 återvanns 85%.
- Reglerar sin användning av kemikalier varvid de följer två regleringar: REACH och California Proposition 65. Dessa ska minska användningen av skadliga kemikalier i tillverkningen och slutprodukten.
- Företaget har flera engagemang för de anställda kopplat till hälsa, säkerhet och utveckling.
- De har ett långtgående engagerat sig i två olika filantropiska initiativ för att förbättra arbetsförhållandena i framställningen och produktionen av bomull och kaschmir.
- Företaget innehar medlemskap i 7 andra filantropiska initiativ som är icke-vinstdrivande och verkar inom textilbranschen och/eller säkra arbetsförhållanden.

Utöver hållbarhetsredovisningen ingår även begreppet ”hållbarhet” och ”global närvaro” i deras fundament. Med dessa och fyra andra begrepp beskriver företaget att de levererar en holistisk lösning för sina kunder (Anonymiserad leverantör C 2021). *Tabell 8* nedan illustrerar företagets arbete med CSR kopplat till utvärderingsmodellen;

Tabell 8, Nulägesanalys Leverantör C

Företag: Leverantör C	Poäng:
Innehar certifiering (1 poäng per certifiering)	8
Har en hållbarhetsredovisning	3
Nämner växthusgaser/växthuseffekten eller företagets "fotavtryck" på miljön	3
Strävar efter att effektivisera sin användning av resurser/använder återvunnet material	3
Har en metod för återvinning av sina produkter	3
Vill minimera sin energianvändning	2
Arbetar för en jämställd och diversifierad personalgrupp	3
Donerar kontinuerligt kapital/resurser till välgörenhet	3
Har fackligt engagemang och/eller uppmuntrar till fackligt engagemang hos medarbetarna	2
Arbetar aktivt för medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa	3
Jobbar kontinuerligt för förbättringar och/eller har en god feedback-kultur	3
Vill skapa värde för samhället och/eller lokalbefolkningen	1
Arbetar systematiskt för att förbättra sin produkts kvalitet	3
Summa	40

Med hjälp av tabellen ovan syns det tydligt att Leverantör C får ett mycket högt poäng. Notera att företaget innehar 8 olika certifieringar som alla genererar 1 poäng var.

6.2.4 Leverantör D

Denna leverantör hade ingen presenterad information kopplat till CSR på sin hemsida. Därmed gjordes försök att få tillgång till internt material som kunde belysa företagets arbete med miljö och/eller samhällsfrågor. Då företaget inte återkom inom 11 veckor kunde

utvärderingen endast ske via deras publicerade material på hemsidan. Resultatet blev därmed 0 poäng vilket illustreras i *Tabell 9* nedan. Företaget är registrerat i England (Anonymiserad leverantör D 2022).

Tabell 9, Nulägesanalys Leverantör D

Företag: Leverantör D	Poäng:
Innehar certifiering (1 poäng per certifiering)	0
Har en hållbarhetsredovisning	0
Nämner växthusgaser/växthuseffekten eller företagets "fotavtryck" på miljön	0
Strävar efter att effektivisera sin användning av resurser/använder återvunnet material	0
Har en metod för återvinning av sina produkter	0
Vill minimera sin energianvändning	0
Arbetar för en jämställd och diversifierad personalgrupp	0
Donerar kontinuerligt kapital/resurser till välgörenhet	0
Har fackligt engagemang och/eller uppmuntrar till fackligt engagemang hos medarbetarna	0
Arbetar aktivt för medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa	0
Jobbar kontinuerligt för förbättringar och/eller har en god feedback-kultur	0
Vill skapa värde för samhället och/eller lokalbefolkningen	0
Arbetar systematiskt för att förbättra sin produkts kvalitet	0
Summa	0

6.2.5 Leverantör E

Sista leverantören att utvärderas var leverantör E som erhöll 4 poäng vilket syns i *Tabell 10*. På sin hemsida beskriver de att de har ett eget signum som verkar som kvalitetsstämpel på samtliga av deras produkter (Anonymiserad leverantör E 2022). De nämner dock inte om det utförs någon typ av oberoende kontroll av signumet för att säkerställa kvalitén. Vidare utvecklar de med att beskriva att denna typ av märkning är nödvändig enligt lag i Spanien där företaget är registrerat.

Ingen hållbarhetsredovisning gick att finna via deras hemsida men de nämner att möjligheten finns om kunden önskar få deras produkter i återvunnet guld eller silver. Detta sker alltså endast på förfrågan (Anonymiserad leverantör E 2022).

Tabell 10, Nulägesanalys Leverantör E

Företag: Leverantör E	Poäng:
Innehar certifiering (1 poäng per certifiering)	0
Har en hållbarhetsredovisning	0
Nämner växthusgaser/växthuseffekten eller företagets "fotavtryck" på miljön	0
Strävar efter att effektivisera sin användning av resurser/använder återvunnet material	2
Har en metod för återvinning av sina produkter	0

Vill minimera sin energianvändning	0
Arbetar för en jämställd och diversifierad personalgrupp	0
Donerar kontinuerligt kapital/resurser till välgörenhet	0
Har fackligt engagemang och/eller uppmuntrar till fackligt engagemang hos medarbetarna	0
Arbetar aktivt för medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa	0
Jobbar kontinuerligt för förbättringar och/eller har en god feedback-kultur	1
Vill skapa värde för samhället och/eller lokalbefolkningen	0
Arbetar systematiskt för att förbättra sin produkts kvalitet	1
Summa	4

6.3 Förväntade effekter för Vanbruun

Skulle de förslag på praktiskt arbete (som presenterats under rubrik 5.2.3 *Förslag på förbättringsarbete - Vanbruun*) implementeras hos Vanbruun och deras leverantörer är det en rad effekter som kan antas inträffa. Dessa grundas i litteraturstudierna och har bedömts som *troliga*. De går dock inte att säkerställa och bör därmed endast ses som *möjliga* effekter, inte definitiva resultat;

Locka kunder och generera konkurrensfördelar

Genom att arbeta med CSR och även dokumentera och presentera det arbetet kommer Vanbruun locka en växande grupp ansvarstagande konsumenter. Detta kommer ge företaget en större konkurrenskraft på marknaden i Sverige såväl som globalt. Jutterström och Norberg (2011) argumenterar för att fler konsumenter sätter högre krav på företagen kopplade till ansvarstagande. Genom att presentera sitt arbete med CSR kan Vanbruun därmed locka denna växande konsumentgrupp.

Detta kopplas även starkt till de underleverantörer Vanbruun har och hur de arbetar med CSR. I det informationssamhälle vi idag har blir det allt enklare för intressenter att få tag på information. Därmed ökar Vanbruuns legitimitet och rykte om deras värdekedja uppfyller en hög etisk och miljömässig standard.

Kommunicera och praktiskt arbeta med sina värdeord

CSR behöver inte bara vara ett ”försäljningsknep” eller liknande utan är också en metod med vilken företag kan leva upp till sina värdeord och visioner. Genom CSR kommer Vanbruun kunna *arbete* för det företaget står för. En känsla av självförverkligande, stolthet och legitimitet kan därmed vara resultatet. En personalgrupp med dessa kollektiva känslor ger starka band, trygga relationer och en bra driv. Arbetskraften och dess kunskaper kommer därmed i större utsträckning stanna inom företaget i stället för att söka sig till andra arbetsplatser. Även en större tillströmning av arbetskraft går att förvänta med ett framgångsrikt CSR arbete (Jutterström & Norberg 2011).

Höjd ROA över tid

Med grund i studien ”*Har CSR en påverkan på lönsamhet?*” kan en förväntad effekt av Vanbruuns CSR arbete vara ökad lönsamhet över tid (Paranavithana 2020). Detta kopplas till ökad försäljning till följd av förhöjd legitimitet och attraherandet av nya kunder. Även minskade kostnader för råmaterial och återvinning som kopplas till ökad effektivitet av material.

Redo för framtiden

Genom att sätta upp en hållbarhetsredovisning och arbeta generellt med CSR kommer Vanbruun vara redo för framtida krav som kan ställas på företaget. Detta kopplas även till deras värdekedjor och arbetet med att hjälpa deras leverantörer komma i gång med sitt CSR engagemang.

Välgrundade beslutsprocesser

Genom att använda den utvärderingsmall som presenteras i studien kan Vanbruun göra välgrundade beslut kopplat till CSR i framtiden. Utvärderingen kan användas som kompletterande beslutsinformation för att tillföra information med CSR som synvinkel.

7. Diskussion

Vad finns det för svagheter med den unika utvärderingsmodellen?

Modellen baseras till hög grad på vad företagen kommunicerar till sina kunder. På så vis kan ett företags poängsatts påverkas negativt om de presenterar sitt arbete kopplat till CSR på ett ineffektivt vis. För att öka säkerheten i resultatet är det därmed fördelaktigt om den som utför utvärderingen har en öppen konversation och en långtgående relation med företaget i fråga. Den information som erhålls genom direktkontakt med en representant på företaget kan sedan kompletteras med det företaget kommunicerar på sin hemsida.

Värt att nämna är även den diskrepans som kan finnas mellan vad företag kommunicerar utåt och vilket arbete de faktiskt utför. Att företag och individer vill framstå så bra som möjligt är en faktor som kan påverka tillförlitligheten i utvärderingsmodellen. För att få en så opartisk och korrekt utvärdering av ett företag som möjligt, bör därmed personen som utför utvärderingen be om konkreta bevis och exempel som kan styrka företagets påståenden.

Modellen ska inte behandlas som statisk utan ger endast en ögonblicksbild av ett företags arbete med CSR. Därmed behöver den uppdateras kontinuerligt eller inför varje ny beslutssituation där den är tänkt att användas. Detta kräver återkommande resurser men är nödvändigt då ett företags arbete med CSR i grunden är förändligt och i ständig utveckling.

Vad finns det för styrkor med den unika utvärderingsmodellen?

Modellen är enkel att förstå och använda och skiljer sig därmed mycket från de certifieringar och standarder som idag finns kopplade till CSR. Personen som använder modellen behöver inte nödvändigtvis ha några förkunskaper om CSR även om det kan göra själva utvärderingen smidigare. Modellen ger även en relativt snabb överblick av ett företags arbete med CSR och visualiserar tydligt skillnader mellan olika företag. Den är även föränderlig och kan anpassas med fler eller färre poster för att matcha de värderingar och synsätt som finns på företaget som vill använda modellen. Modellen kräver förhållandevis lite resurser för att användas och uppdateras vilket även det är en stor skillnad i jämförelse med de certifieringar och standarder som tidigare nämnts.

Hur ser framtiden ut för CSR?

För att återkomma till själva grunden av vad CSR egentligen är dyker kopplingar till Elkington återigen upp. Han argumenterar i sitt verk *"Cannibals with Forks"* hur framtiden för CSR egentligen ser ut (Elkington 1997). Även om boken är gammal är den ändå fortfarande relevant då många av de paradigmer och managementidéer som ligger till grund för hans resonemang finns kvar än idag. Elkington argumenterade redan år 1997 att företagsmetoder för att jobba med CSR och mer exakt TBL, aldrig kommer generera långsiktig hållbarhet. För mycket fokus läggs på den ekonomiska biten (kopplas till grunden i Carrolls pyramid) och utvecklingen av CSR har kommit anmärkningsvärt kort. I Sverige har begreppet *hållbarhet* nästan helt ersatt CSR vilket kan tyckas vara en stark indikator på vart företags fokus läggs när det är utöver vinstmaximering - nämligen *miljön*. Genom att satsa på

effektivisering inom miljöaspekten som CSR arbete kan företag gå en ”bakväg” tillbaka till ekonomisk vinning utan att egentligen arbetat med CSR fullt ut. Detta blir i stället en metod för att arbeta renodlat med företagets vinstmaximering genom *effektivisering* av utnyttjandegraden av råvaror. Detta kan också resultera en bättre *legitimitet* som bieffekt.

Å andra sidan avslutar Elkington sitt resonemang med att referera till tidigare paradigmskiften och tiden det tagit för dessa att författas och sedan implementeras (Elkington 1997). Här menar han på att det tagit en generation för stora samhällsförändringar att äga rum och att det därmed ter sig naturligt att även ett mer hållbart förhållandesätt i linje med TBL, tar tid att implementera. Sedan Elkingtons resonemang har det nu gått 25 år och jämförs ett företags ansvarstagande (med allt vad det innebär) idag gentemot hur det var 1997 är det inte svårt att se i vilken riktning samhället är på väg.

I framtiden syns en ökad population av socialt ansvarstagande konsumenter och företag kan därmed antas behöva matcha utbudet genom ansvarstagande tillverkningsmetoder och profilering (Jutterström & Norberg 2011). Begreppen *effektivitet* och *legitimitet* blir återigen relevanta att diskutera då ett sådant paradigmskifte vi kan antas vara i just nu sannolikt leder organisationers verksamhet från effektiviteten och in i ”legitimitetens era”.

Bör företag ta samhällsansvar?

Oberoende vilken strategi eller vilket synsätt som används går det inte att komma ifrån att företagen agerar i symbios med samhället. Ett stort företag kan antas ha både mer inflytande på samhället men också bli mer påverkat av det, därmed är kopplingen till samhället beroende av företagets storlek. Idag finns det företag med högre omsättning än hela länders BNP. Dessa företag verkar ofta globalt och kan på ett gränsöverskridande sätt påverka flera olika länder och stater.

Genom att ha detta i åtanke tydliggörs problematiken kring graden av ansvarstagande som bör förväntas av företag. Oavsett strategi eller synsätt blir det tydligt att företagen har otroliga medel för att påverka samhällen och ibland hela länder. De kan agera globalt och implementera förbättringsarbeten lokalt på de platser där det finns bristfälliga regelverk kring mänskliga rättigheter och miljöarbete. På så vis kan argumenten för företags samhällsansvar vara rättfärdigade då myndigheter har ett bristfälligt engagemang eller möjligheter att jobba med CSR. Det arbete som i proportion till företagets omsättning är små, kan därmed resultera i långt bättre resultat än vad staten i vissa fall kan åstadkomma under en avsevärt längre tid. Det framstår än tydligare varför ett företags samhällsansvar bör öka i relation till företagets storlek då den samhällsnyttan det kan medföra presenteras.

7.1 Rekommendation till vidare forskning hos Vanbruun

Då Vanbruun ämnar växa globalt i framtiden hade ett sådant fokus varit intressant för framtida forskning. Just CSR och de effekter som uppkommer med globalisering är ett omdiskuterat ämne som innehar flera olika effekter och strategier (Galbreath 2006). Olika länders och staters styrinstrument skiljer sig mycket likväl som deras potentiella konsumenter.

Enligt Galbreath (2006) kulminerar dessa olikheter i vad samhället anser är företagsansvar som kan vara antingen önskvärt, förväntat eller grundläggande. Därmed finns både stor potential med en global CSR satsning men också flertalet fallgropar. Därmed hade det varit ett mycket lämpligt ämne för Vanbruun att undersöka närmare.

Vidare studier hade även kunnat fokusera mer på det praktiska tillvägagångssättet som Vanbruun kan tillämpa. Genom att jämföra och sammanfatta flera framgångsrika CSR satsningar kan en ännu mer specificerad och trovärdig projektplan utformas. Denna bör därmed generera ett mer tillförlitligt resultat.

En branschspecifik utredning med fokus på framtida efterfrågan kopplat till CSR hade också varit intressant för Vanbruun. Genom att undersöka hur konkurrenter ligger till och framtida efterfrågan kan företaget sätta olika prioritet på sitt CSR arbete kopplat till branschens nuläge och framtid. Detta kan även hjälpa dem få globala konkurrensfördelar.

8. Utvärdering

Studien är baserad på erkända teorier och strategier inom ämnet CSR, ändock finns det uppenbar problematik kopplad till studiens resultat och analys. Den första problematiken är kopplad till själva CSR begreppet och dess definition. Beroende på vilket synsätt läsaren (eller författaren) har på CSR blir mätningen av begreppet olika. Eftersom det inte finns någon universell tolkning av begreppet finns det inte heller någon strukturerad metod för utvärdering av ett företags CSR arbete. Här har författaren satt en rad avgränsningar för att underlätta utvärderingen och mätningen av CSR. Det är ändå värt att nämna att en annan författare med ett annat synsätt på CSR troligtvis skulle utvärdera och mäta arbetet med CSR på ett annat vis.

Fortsättningsvis finns det en rad ändringar som författaren skulle gjort om arbetet skulle gjorts om eller om projektet sträckte sig över en längre tid. Till exempel är poängsättningen av certifieringar på den egna modellen något missvisande. Företagen får 1 poäng per certifiering men själva certifieringen är inte definierad. Detta betyder att företag som köper in material med certifieringar (som Vanbruun) får poäng värda lika mycket som företag som har certifieringar på den egna verksamheten (som Leverantör C). Detta kan tyckas orättvist då den faktiska påverkan på miljön och det lokala samhället påverkas mer av certifieringar på företagets verksamhet/processer än materialet de köper in. Företag med certifieringar på sin verksamhet har även lagt ner mer tid och resurser för att jobba med CSR gentemot dem som köper in certifierat material. Skulle modellen göras om hade författaren tagit hänsyn till detta och givit olika poäng till olika certifieringar.

Hade studien varit mer omfattande hade även projektplanen kompletterats för att vara komplett och redo för Vanbruun att använda. Nu saknas nyckelelement som är nödvändiga innan planen kan implementeras och användas.

De företag som utvärderades i studien valdes ut av Vanbruun med motiveringen att de var ”representativa”. Hade studien fortgått under en längre tid hade det gjorts ett förstudie kring vilka leverantörer som skulle utvärderas eller ej. På så vis skulle urvalet då vara bevisat representativt och inte beroende av vad Vanbruun ansåg passande.

Utöver den presenterade problematiken kan studiens resultat antas vara trovärdiga. Då studien baserats i relevant litteratur med utgångspunkt i några av de mest kända forskarna inom ämnet CSR. Det är därmed deras information/åsikter/filosofier som legat till grund för studien. Även om vissa källor kan tyckas vara något föråldrade har författaren utvärderat dem och bedömt dem som relevanta. Ofta har dessa källor byggt på ett resonemang kring CSR som managementidé snarare än att presentera den senaste forskningen och är därmed fortfarande i allra högsta grad relevanta.

8.1 Studiens validitet och överförbarhet

Resultatet i studien kan till viss del inte generaliseras till andra företag inom eller utanför samma bransch då de till stor del baserats på intervjuer och de berörda företagens hemsidor.

Den kvalitativa validiteten på studien är därmed begränsad då resultatet av intervjuerna är baserade på en mängd tillfälligheter som inte kan återskapas. Företagens hemsidor är även dem i konstant förändring likväl som själva företagen.

Den unika utvärderingsmodellen kan i viss mån användas av andra företag men bör då anpassas i enlighet med företagets värderingar och synsätt.

9. Slutsatser

De slutsatser som kan dras från rapportens litteraturstudier, intervjuer, resultat och analys presenteras nedan. Slutsatserna ämnar besvara de frågeställningar som legat till grund för studien. För att besvara frågeställningarna undersöktes Vanbruuns nuläge utifrån ett CSR perspektiv. Slutsatsen blev att företaget täcker upp flera områden av TBL med sitt nuvarande CSR arbete. Utifrån den egna utvärderingsmodellen fick Vanbruun 23 poäng, av dessa var 5 poäng kopplade till certifieringar. Det kan även fastställas att Vanbruun arbetar med alla tre delar i *Triple Bottom Line*. Företaget har kommit långt i sitt arbete och kommunicerar det väl genom sin hemsida. Förslagsvis kan en hållbarhetsredovisning upprättas som hade tagit företagets CSR arbete till en ny nivå.

Hur kan ett företag involvera sina underleverantörer i ett hållbart CSR arbete?

Genom att följa den tidigare presenterade projektplanen kan Vanbruun hjälpa sina leverantörer att komma i gång med sitt CSR arbete. Denna plan beskriver hur de båda parterna först sätter upp mål med projektet. Efter det bestämmer dem projektets omfattning, tidsplan och metod. Slutligen implementerar de det förbättringsarbete som krävs för att uppnå målen och slutligen dokumenteras och följs arbetet upp. Efter projektet kan arbetet lämpligtvis presenteras på de berörda företagens hemsidor för att nå ut till kunderna.

Hur kan underleverantörer rangordnas med CSR som grund?

Genom den unika utvärderingsmodellen som framtagits i denna studie kan Vanbruun tydligt rangordna framtida leverantörer utifrån deras erhållna poängsatts. Detta kan sedan användas i beslutssituationer där CSR är en av variablerna. Modellen presenteras ingående under rubrik 5.1.3 *Egen utvärderingsmodell*.

9.1 Praktiskt och teoretiskt bidrag

Denna studie har bidragit till att både teoretiskt och praktiskt hjälpa Vanbruun att utveckla sitt arbete med CSR. Skulle Vanbruun och/eller några leverantörer implementera de förslag som presenterats i studien har det praktiska bidraget även gynnat miljön och samhället. På längre sikt kan studien *troligtvis* även resultera i en bättre *effektivitet* och *legitimitet* hos företagen som väljer att göra det arbete som presenterats. Även ett höjt ROA-tal kan *troligtvis* noteras över tid för både Vanbruun och leverantörerna.

Det teoretiska bidraget av studien har varit begränsat, men den modell som utformats för att rangordna och utvärdera företag kan ses som ett bidrag till den nuvarande litteraturen. Utöver det kan studiens insamlade material ses som en utökning av den information som finns idag kopplat till CSR och smyckesindustrin.

10. Referenser

- Anonymiserad leverantör A (2022). *Om oss*. Webbsida [2022-04-04]
- Anonymiserad leverantör A (2022). *Produktion och modeller*. [broschyr] s.3
- Anonymiserad leverantör B (2022). *About us*. Webbsida [2022-04-04]
- Anonymiserad leverantör C (2021). *Sustainability Report 2021*. Borås: Anonymiserad leverantör C
- Anonymiserad leverantör D (2022). *About us*. Webbsida [2022-04-04]
- Anonymiserad leverantör E (2022). *About us*. Webbsida [2022-04-05]
- Arctic Canadian Diamond Company (2022). *Our Promise*. <https://www.canadamark.com> [2022-04-01]
- Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostensson, M., Grafström, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E. & Windell, K. (2021). *CSR och hållbart företagande*. 3 uppl., Stockholm: Sanoma Utbildning
- Bolagsverket (2019). *Hållbarhetsrapport*. Stockholm: Justitiedepartementet. <https://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/delar/hallbarhetsrapport-1.17962> [2022-04-08]
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), ss. 39 – 40
- Carroll, A. & Hoy, F. (1984). Integrating corporate social policy into strategic management. *Journal of Business Strategy*, 4(3), ss. 48 – 57, doi:[10.1108/eb039031](https://doi.org/10.1108/eb039031)
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited
- Epstein, M. & Rejc Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. 2 uppl., San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori - idéer, moden, förändring*. Göteborg: Liber AB.
- Everfi (2022). *3 Ways Your Organization Can Measure Corporate Social Responsibility Performance*. <https://everfi.com/blog/community-engagement/3-ways-to-measure-corporate-social-responsibility-performance/> [2022-04-03]
- Fairtrade International (2022). *Fairtrade gold*. <https://fairgold.org> [2022-04-01]
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, s.17
- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(2), ss.175 – 187, doi: [10.1108/14720700610655178](https://doi.org/10.1108/14720700610655178)
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, s.51–71.
- GIA (2022). *About GIA*. <https://www.gia.edu/gia-faq?tab=aboutgia> [2022-04-04]
- Griffin, J. & Mahon, J. (1996). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research. *Business and Society*, 36(1), ss. 5 – 31, doi:[10.1177/000765039703600102](https://doi.org/10.1177/000765039703600102)
- IGI (2022). *About IGI*. <https://www.igi.org/about-igi> [2022-04-04]

- Jutterström, M. & Norberg, P. (2011). *Företagsansvar – CSR som managementidé*. Lund: Studentlitteratur
- Kimberley Process (2022). *What is the Kimberley Process?*
<https://www.kimberleyprocess.com/en/what-kp> [2022-04-01]
- Kronander, B-O. (2022). *Preliminär Projektplan (mall)*. [internt material]. Borås: Högskolan i Borås.
- Margolis, J. & Walsh, J. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), ss. 268 – 305, doi: [10.2307/3556659](https://doi.org/10.2307/3556659)
- Mattsing, J. & Wikman, K. (2016). *CSR från teori till praktik: En branschöverskridande komparativ analys av fyra svenska företag*. Master of Science Thesis, Industrial Ecology. Stockholm: Royal Institute of Technology. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:937582/FULLTEXT01.pdf>
- Paranavithana, U. (2020) *Har CSR en påverkan på lönsamhet?* Magisterexamen, Företagsekonomi. Borås: Högskolan i Borås. <http://hb.diva-portal.org/smash/get/diva2:1473148/FULLTEXT02.pdf>
- Responsible Jewellery Council (2019). *Code of Practices*.
<https://www.responsiblejewellery.com/wp-content/uploads/RJC-COP-December-2019.pdf>
[2022-05-04]
- SFS 1995:1554. *Årsredovisningslag*. Stockholm: Justitiedepartementet L1
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4 uppl., Lund: Studentlitteratur
- Tonnquist, B. (2021). *Projektledning*. 8 uppl., Stockholm: Sanoma Utbildning
- Vanbruun. (2022). *Values 2.0* [internt material]. Borås: Vanbruun.
- Vanbruun. (2022). *VANBRUUNS Guldstipendium*. <https://vanbruun.com/se/stipendium>
[2022-05-03]
- Vanbruun. (2022). *VANBRUUN Hållbarhet*. <https://vanbruun.com/se/csr> [2022-03-16]

Bilagor

Bilaga 1, Värdeord Vanbruun

Vanbruun. (2022). *Values 2.0* [internt material]. Borås: Vanbruun

Values Vanbruun

Progress

- You love change, you hate when things have been done the same way for ages. You understand that improvement is change, the best is to change often.
- You support change and stand behind the company's view even if it is opposite yours
- You come up with solutions, not problems.
- You challenge prevailing assumptions and suggest better approaches
- You keep us nimble by minimizing complexity and finding time to simplify. Better done than perfect.

Accountability

- You take responsibility where you are not delegated, from the smallest task like taking away trash to taking care of your responsibilities and beyond.
- You are responsible for your mistakes, your team's mistakes, and the company's mistakes.
- You try before you ask for help. You follow these principles when searching for the answer.
- You use your phone, not your keyboard with customers, suppliers, and colleagues when having a disagreement or when the situation demands it.
- We don't hire smart people to tell them what to do, we hire smart people so they can tell us what to do.

Frugality

- Never accept the first offer, nor the second. Accept only the offer after the final offer
- Every amount spent should yield more in profit, every.
- Create efficiency, hire as few people as possible. You are rather in a Champions League team with 11 players than a hobby team with 13.
- Small resources will foster innovation.
- You understand that time is precious. You will leave a meeting out of respect for your time.

Team play

- You seek what is best for VANBRUUN rather than what is best or the most convenient for yourself or your group.
- You make time to help, educate and support your colleagues
- You include others
- You give and receive feedback continuously to always aim for the best collaboration
- You understand that careers are employee-owned, manager supported, company enabled.

Impact

- You understand that we need to think big to get big.

- You accomplish amazing amounts of important work. Time, efficiency, and sophistication = work done.
- You focus on your accomplishments and not the lack of others. Those you give feedback directly to the concerned.
- You say no to a lot of things that do not add significant value. You focus on results over process.
- You are a grinder when the task needs you to be, you are a doer.

Integrity

- You are known for candor, authenticity, transparency, and not doing political actions by only saying things about fellow employees that you say to their face
- You admit and sunshine mistakes freely and openly
- You treat your colleagues, the customer, and the supplier in the same manner that you would have appreciated being treated. This is the golden rule.
- Don't go chasing after money in the short run to risk the future fortune of relationships, the environment, or the company.
- Integrity is doing the right thing when no one is watching

Bilaga 2, Intervjuguide

Intervjuguide Vanbruun & Leverantörer

Exempelfrågor

Hur arbetar ni med CSR idag? Vilka systematiska metoder finns? Framtidsplaner?

Hur kommunicerar ni ert arbete med CSR? Externt/internt, policys, info på hemsidan, osv.

Har ni en hållbarhetsredovisning? Varför/varför inte? Kan ni se några för-/nackdelar med det? Har ni planer på att uppföra en i framtiden?

Kan ni beskriva era värdeord/filosofi? Uppförandekod? Värderingar?

Vilka certifieringar innehar ni i dagsläget?

Om ja: Varför har ni valt just dessa certifieringar? Värdeskapande på vilket sätt /
Fördelar / Nackdelar / Legitimitet

Om nej: Kan ni se något framtida värde i att ha certifieringar? Framtidens
kunder efterfrågar certifieringar?

På er hemsida beskriver ni ert arbete med Fair Trade guld. Varför har ni valt att arbeta i detta material? För kundernas efterfrågan? Företagets rykte? Stämmer med företagets värdeord?

Kan ni lista några av era viktigaste leverantörer och hur ni jobbar med dem idag? Har ni tankar på att fasa ut några? Varför? För/nackdelar?

Hur kontrollerar ni att era leverantörer uppfyller era krav? Kontrakt, relationer, legitimitet, kontaktpersoner, certifieringar, besök.

Vad gör ni om en leverantör inte uppfyller era krav? Tolerans, påverkan på dagligverksamheten, certifiering, krav.

Kan ni beskriva hur er vision om företagets arbete med CSR ser ut i framtiden? Vilka mål vill ni uppnå? Vilket resultat vill ni ha? Vad söker era kunder?

Jobbar ni idag aktivt med att minska er resursanvändning? Både material och energi.

Vad har ni för mål/visioner med er verksamhet kopplat till miljön?

Är ni engagerade i något filantropiskt initiativ? Lokalt eller globalt.

Hur tror ni att framtiden för CSR arbete inom branschen ser ut? Är det fördelaktigt att jobba med CSR?

CSR satsning

Preliminär Projektplan

<Syftet med projektplanen är att identifiera, definiera och avgränsa projektets åtagande. >

Innehåll

1. Basfakta	4
1.1 Godkännande av projektplan, definitioner och bilagor.....	4
2. Sammanfattning	5
3. Bakgrund, syfte och mål	5
3.1 Bakgrund.....	5
3.2 Syfte.....	5
3.3 Mål.....	5
3.4 Omfattning.....	5
3.5 Avgränsningar	5
4. Organisation	5
4.1 Projektorganisation.....	5
4.2 Ansvar, befogenheter.....	6
5. Tidsplan och resursbehov	6
5.1 Projekttidsplan.....	6
5.2 Beslutspunkter och milstolpar.....	6
5.3 Resursbehov.....	6
6. Arbetsformer	6
6.1 Uppföljning och rapportering.....	6
6.2 Informationsspridning.....	6
6.3 Dokumenthantering.....	6
7. Nulägesanalys (SWOT) och intressenter	7
7.1 Nulägesanalys (SWOT).....	7
7.2 Intressenter.....	7
8. Projektkalkyl (<i>denna del lämnas åt Vanbruun att författa</i>).....	7
9. Referenser	7

Utgåvehistorik för dokumentet

<Redovisa vad som skiljer mellan de olika utgåvorna genom att övergripande ange vad som har ändrats, syfte och orsak till ändringen av projektplan. Hänvisa till eventuella beslutsunderlag.>

Utgåva	Datum	Kommentar
1	2022-05-02	Ett första utkast som bör revideras och anpassas
2	2022-05-12	Formaterad fil som bifogas till rapport

1. Basfakta

1.1 Godkännande av projektplan, definitioner och bilagor

1.1.1 Godkännande av projektplanen

<Projektplanens giltighet bekräftas genom underskrifter av respektive part. Den godkänns formellt i styrgruppen vilket dokumenteras i ett styrgruppsprotokoll.>

Projektplanen godkänd av:

Beställare/Projektägare:

Projektledare:

.....
<Namn>

.....
<Namn>

1.1.2 Definitioner

<Beskriv ev. vissa ord och förkortningar i syfte att öka läsförståelsen. >

Ord/förkortning/akronym	Förklaring
CSR	Corporate Social Responsibility (se tillhörande rapport för definition)
WBS	Work Breakdown Structure
TBL	Triple Bottom Line

1.1.3 Bilagor

<Här redovisar du vilka delar av projektplanen som är representerade i form av bilagor. Bilagor ingår i åtagandet i motsats till referenser som bara utgör underlag. I tabellen nedan listas de bilagor som vanligtvis ingår.>

Bilaga	Dokumentnamn	Utgåva, datum
A	WBS-struktur	2022-05-01
B	Preliminärt program för eventet	-
C	Organisationsplan	-
D	Befattningsbeskrivning	-
E	Tidplan	-
F	Projektkalkyl	-
G	Projektpresentation	-

2. Sammanfattning

<Här sammanfattar du kort (max ½ A4) projektplanens innehåll och resultat, vilket skrivs när rapporten i övrigt är klar. >

Denna projektplan beskriver hur Vanbruun kan arbeta med CSR. Planen är sammanställd utifrån den rapport som legat till grund för de praktiska förslag som presenteras. Detta betyder att planen är förankrad i en litteraturstudie som ämnar ge en bred förståelse för CSR som begrepp, dess metoder och synsätt samt förväntade effekter. Denna projektplan ska sedan verka som ett *förslag* till praktiskt arbete som Vanbruun kan välja att utföra. Även en metod för att sätta i gång företagets leverantörer med sitt eget CSR arbete presenteras. Denna metod är grundläggande för att matcha leverantörernas nuvarande åtaganden som genom rapporten framgått varit bristfälliga. Med denna projektplan ska Vanbruun kommunicera sina värdeord och göra verklig skillnad utifrån TBL.

3. Bakgrund, syfte och mål

3.1 Bakgrund

<Beskriv kortfattat uppkomsten till projektet genom att tydliggöra historik och det behov som ligger till grund. Kopplingar till närliggande projekt? En länk i kedjan i ett längre förlopp?>

Vanbruun vill utveckla sitt arbete med CSR och till denna projektplan ligger rapporten *Utvärdering och praktisk implementering av CSR*. Rapporten har utvärderat olika möjliga arbetsområden vilka resulterat i denna sammanställning av praktiskt arbete. Projektet grundas i Vanbruuns vilja att utöka sitt arbete med CSR i linje med sina värdeord, sin vision och företagets övergripande mål.

3.2 Syfte

<Sammanfatta syftet med projektet och vad projektet bidrar med, dvs. den effekt som projektet förväntas skapa och varför det är viktigt att projektet ska genomföras.>

Projektet bidrar till en ökad legitimitet, konkurrenskraft och är en metod för Vanbruun att praktiskt arbeta med och kommunicera sina värdeord. Samt att förbättra företagets dagliga och långtgående arbete med CSR. Det ska även omfatta och vara lämpligt för företagets leverantörer som vill komma i gång med sitt CSR arbete.

3.3 Mål

<Redovisa sammanfattande projektets mål, dvs. resultatet projektet ska leverera.>

Målet med projektet är att förbättra Vanbruuns arbete med CSR och hjälpa de leverantörer som är intresserade att starta sitt arbete med CSR.

3.4 Omfattning

<Vad som ingår i projektet och som behöver utföras för att målet ska kunna levereras. Omfattningen beskrivs med en WBS på övergripande nivå>

Huvudsakligen ingår följande i projektet (se WBS för mer ingående beskrivning):

Internt arbete:

Genomföra förstudier

Fastställa metod (omfattning, mål, budget, tidplan, etc.)

Utföra praktiskt arbete

Dokumentera

Utvärdera och följa upp

Externt arbete:

Välja ut de leverantörer som ska ingå i projektet

Gemensamt bestämma projektets mål, avgränsningar, tidplan och budget

Implementera förbättringsarbete

Dokumentera

Utvärdera och följa upp

3.5 Avgränsningar

<Vad projektet inte ska leverera. Syftet med avgränsningar är att undvika ogrundade förhoppningar hos projektets olika intressenter>

Avgränsningar är:

- *Överförbarhet.* Projektet är anpassat för övergripande passa Vanbruuns nuvarande leverantörer. Ingen hänsyn tas till framtida leverantörer.
- *Entydigt.* Projektet ämnar vara lättförståeligt och entydigt och är därmed grundläggande utan djupare aspekter.
- *Tidsbegränsat.* Projektets mål och metod är utformat för att utföras under en bestämd tid

4. Organisation

4.1 Projektorganisation

<Beskriv projektorganisationen vilket kompletteras med ett organisationsschema som en bilaga.>

Projektorganisationen består huvudsakligen av:

- Beställare: VD Vanbruun Victor Halvarsson
- Styrgrupp: Business Development Manager Vanbruun Anna Hellström
- Projektledare: XX

4.2 Ansvar, befogenheter

<Beskriv ansvar och befogenheter för olika rollerna inom projektet. >

För beskrivning av ansvar och befogenheter för de olika rollerna, se bilaga "Organisationsschema" (görs av Vanbruun)

5. Tidsplan och resursbehov

5.1 Projekttidsplan

<Här beskrivs i övergripande ordalag projektförloppet och hänvisa till bilaga Gantt-schema>

Författa Tidplan med Gantt-schema och allokerade resurser som bilaga.

Projektet utförs förslagsvis under ca 14 veckor där samtliga steg från WBS ingår. Projektets start är förslagsvis 1 september och sträcker sig till 30 november.

5.2 Besluts punkter och milstolpar

<Beskriv viktiga avstämningpunkter i form av besluts punkter (projektägarens) och milstolpar (etappmål).>

Följande besluts punkter (BP) och milstolpar (MS) är definierade:

Datum	BP	MS	Beskrivning
2022-09-15	1		Förstudierna förväntas vara klara och beslut tas om vilka alternativ som företaget ska gå vidare med.
2022-09-22		1	Mål och metod bestämd
2022-10-18	2		Godkännande av projektägaren om att projektet fortgår
2022-10-25		2	Implementera kontinuerlig dokumentation
2022-11-08	3		Godkännande av projektägaren om att projektet fortgår
2022-11-15		3	Utvärdera projekt
2022-11-30	4		Presentera projektets resultat för projektägaren

5.3 Resursbehov

<Beskriv behovet av personella resurser under projektets löptid samt den typ av utrustning och/eller de lokaler som projektet behöver.>

Projektet ämnar utföras i molnet och resursbehovet är därmed minimerat till de anställdas arbetstid.

6. Arbetsformer

6.1 Uppföljning och rapportering

<Beskriv hur projektet kommer följas upp och rapporteras för att säkra en nöjd kund.>

”Dagbok” kommer föras med uppdateringar varje vecka. I uppdateringarna ska det ingå vilket arbete som blivit utfört, mål för kommande vecka och eventuella justeringar från föregående vecka.

6.2 Informationsspridning

<Beskriv hur projektinformation sprids internt och externt.>

All information (som beslut, dagbok, etc) läggs i molnet tillgängligt för alla anställda internt.

Externt kommuniceras de nya målen på respektive företags hemsida och/eller broschyrer.

6.3 Dokumenthantering

<Redovisa hur de dokument projektet producerar ska hanteras, dvs. hur projektets dokument ska lagras. >

I valfri molntjänst, tillgänglig för alla internt.

7. Nulägesanalys (SWOT) och intressenter

7.1 Nulägesanalys (SWOT)

< Kartläggning och analys av yttre och inre förutsättningarna som kan komma att påverka genomförandet via s.k. SWOT-analys – inkl. ev. förslag till ”nyttjas genom att” resp. ”elimineras genom att”. Ej spekulationer kring hur man tror att det kommer att bli som t.ex. positiva effekter av projektets resultat.>

	+	-	
	Faktorer som kan underlätta för projektet	Faktorer som kan försvåra för projektet	
	Styrkor (inom projektet/organisation)	Svagheter (inom projektet/organisation)	
Nyttjas genom att:			Elimineras genom att:
Inkludera flera medarbetare	Engagemang / Vilja	Bristfällig erfarenhet	Ta in konsulter, söka info
Fastställa god budget	Ekonomiska medel	Otydligt tillvägagångssätt	Författa tydlig metod, mål
Kommunicera info	Värdeord i linje med projektet	Tidsbrist	Tydlig planering
	Möjligheter (utanför projektet/organisation)	Hot (utanför projektet/organisation)	
Nyttjas genom att:			Elimineras genom att:
Kommunicera mål/framsteg	Kunders efterfrågan	Oförutsägbara kostnader	Säkra budget
Presentera framsteg	Bättre legitimitet	Ofrivilliga leverantörer	Bestäm mål tillsammans
Uppdatera hemsida	Kommunicera sina värdeord	Ändrad efterfrågan	Utför förstudie innan start

7.2 Intressenter

<Kartläggning och analys av individer, grupper och organisationer som kan påverka projektet eller kommer att påverkas av projektet>

Intressenterna är enligt följande:

Primära intressenter:

- Anställda, främst på kontoret i Borås men även anställda hos leverantörerna
- Ägare och investerare, Vanbruun och leverantörer
- Kunder till Vanbruun och leverantörerna
- Leverantörer till Vanbruun
- Leverantörer till Vanbruuns leverantörer

Sekundära intressenter:

- Leverantörer
- Media
- Konkurrenter
- Samhället

8. Projektkalkyl

<Redovisa projektets kalkyl övergripande och hänvisa till bilaga.>

Denna del lämnas åt Vanbruun att författa.

9. Referenser

<Redovisa vilka referenser/dokument som projektplanen refererar till. >

Ref.nr.	Referens	Utgåva, datum
1	Cederquist, J. (2022). <i>Utvärdering och praktisk implementering av CSR</i> . Borås: Högskolan i Borås.	2022-05-13
2	Tonnquist, B. (2021). <i>Projektledning</i> . 8 uppl., Stockholm: Sanoma Utbildning	2021
3	Kronander, B-O. (2022). <i>Preliminär Projektplan (mall)</i> . [internt material]. Borås: Högskolan i Borås.	2022



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se