

HST; Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling  
Kandidatuppsats i företagsekonomi HT 10, Västerås  
Handledare: Birgitta Schwartz

# Hållbarhetsstrategier i en infrastrukturindustri

---

En studie om Skanska och dess CR strategier

Hanna Björkman

Josefin Jansson

2011-02-23



## Förord

---

Vi vill börja med att tacka vår handledare Birgitta Schwartz för intressanta idéer, all hjälp med att identifiera intressant forskning och hennes stora kunskap inom området. Denna hjälp har lett oss att hitta rätt när vi haft funderingar kring vårt arbete. Vi vill också tacka våra opponenter för de synpunkter och hjälp de gett oss på vägen. Vi vill även tacka Mälardalens Högskola och dess bibliotek som gav oss stora möjligheter att ta del av den information och forskning som finns inom vårt valda ämne. Vi vill också rikta ett stort tack till Skanska som har ställt upp på intervjuer och hjälpt oss i vårt arbete. Sist men inte minst vill vi även tacka alla i vår omgivning som stöttat och uppmuntrat oss på vägen.

*Hanna Björkman*

---

*Josefin Jansson*

---

## Sammanfattning

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Titel:</b>      | Hållbarhetsstrategier i en infrastrukturindustri: en studie om Skanska och dess CR strategier           |
| <b>Nivå:</b>       | Kandidatuppsats i företagsekonomi FÖA 300, 15hp   |
| <b>Författare:</b> | Hanna Björkman och Josefin Jansson  |
| <b>Handledare:</b> | Birgitta Schwartz, Mälardalens Högskola, Västerås   |
| <b>Nyckelord:</b>  | Corporate Responsibility (CR), hållbar verksamhetsutveckling, intressenter, legitimitet, CR strategier. |

---

**Problemdiskussion:** Företagens ansvarstagande är ett ämne som idag diskuteras i en mängd olika kanaler och allt fler företag arbetar med Corporate Responsibility (CR). Vi vill undersöka på vilket sätt Skanska arbetar med hållbarhet och varför de gör detta? Det är även angeläget att undersöka vilka resultat detta hållbarhetsarbete leder till. Vi kommer att gå in mer på djupet i ett av Skanskas projekt, projektet M25, för att undersöka vilka CR strategier de använder och se hur de praktiskt arbetar med hållbarhet.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva samt analysera hur och varför Skanska arbetar med att implementera CR strategier i sin verksamhet och mer specifikt utifrån projektet M25 för att uppnå en hållbar verksamhetsutveckling.

### Frågeställning:

- Hur och varför implementerar Skanska hållbarhetsarbete i sin verksamhet och i projektet M25?
- Vilka resultat kan detta hållbarhetsarbete leda till för Skanska och projektet M25?

**Metod:** Studien baseras på en kvalitativ metod där vi utfört både en ostrukturerad personlig intervju samt en semi- strukturerad intervju. Detta för att få en djupare förståelse för hur och varför företaget Skanska arbetar med hållbarhet. Vi har gjort en litteraturstudie där vi valt ut teorier och även använt oss av olika dokument från Skanska.

**Slutsatser:** Skanska använder sig av flera olika strategier för att uppnå hållbar verksamhetsutveckling, exempelvis har de utformat egna frivilliga regler, följer direktiv och standarder samt att de utvecklat olika tekniker och verktyg. De slutsatser vi har dragit är att Skanska arbetar aktivt med att identifiera sina intressenter och de tar även hänsyn till intressenter som inte har en direkt koppling till verksamheten. De arbetar på ett proaktivt sätt genom utbildning, granskning och uppföljning för att uppnå en hållbar verksamhetsutveckling. Skanska har accepterat att de är en del av ett större sammanhang där de berör flera individer och aktörer. Samt att Skanska och dess omvärld erhåller flera olika fördelar beroende på vilka CR strategier Skanska använder.

## Abstract

This bachelor thesis in business economics raises the topic about Corporate Responsibility (CR), this topic is currently being discussed in a variety of channels and today an increasing number of companies are involved in corporate responsibility. How do Skanska work with sustainability and why are they doing this? It is also important to see the results of the work with sustainability will lead to. We will go into more depth in one of Skanska's projects, project M25, to investigate the CR strategies they use and see how they actually work with sustainability. The purpose of this paper is to describe and analyze how and why Skanska is working to implement CR policies in their operations and more specifically from the M25 project in order to achieve sustainable business development. Our main questions is; *how and why does Skanska implement sustainability in their business and in the project M25 and what can the outcome of this sustainability lead to?* The study is based on a qualitative method, we performed both an unstructured personal interview and a semi-structured interview. This is to get a deeper understanding of how and why the company Skanska is working on sustainability. We have done a literature study and we selected different theories and also used various documents from Skanska. Our conclusion is that Skanska uses several different strategies to achieve sustainable business development, for example, they have developed their own voluntary rules, follow different directives and standards and they have developed various techniques and tools. The conclusions we have drawn is that Skanska is working actively to identify its stakeholders and also takes account of stakeholders who do not have a direct link to the business. They work in a proactive manner through education, investigation and monitoring to achieve a sustainable business. Skanska has agreed that they are part of a larger context in which they affect individuals and agents. Skanska and the society will receive various benefits depending on which CR strategies Skanska uses.

**Keywords:** Corporate Responsibility, sustainable business development, shareholders, legitimacy, CR strategies.

# Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| 1 Inledning .....   | 1  |
| 1.1 Bakgrund .....  | 1  |
| 1.2 Problemdiskussion .....   | 2  |
| 1.3 Syfte .....   | 3  |
| 1.4 Avgränsningar .....   | 3  |
| 2 Metod .....   | 4  |
| 2.1 Undersökningsmetod .....  | 4  |
| 2.2 Intervjuernas genomförande .....  | 5  |
| 2.3 Datainsamling .....   | 7  |
| 2.4 Analysmetod .....   | 8  |
| 2.5 Undersökningens tillförlitlighet .....  | 9  |
| 2.6 Kritisk granskning av metodval .....  | 10 |
| 3 Teoretisk referensram .....   | 12 |
| 3.1 Utvecklingen av Corporate Responsibility (CR) .....   | 12 |
| 3.2 Den institutionella omvärlden .....   | 13 |
| 3.3 Legitimitet i förhållande till företag .....  | 17 |
| 3.4 CR strategier .....   | 20 |
| 4 Skanska .....   | 25 |
| 4.1 Företaget Skanska och de fyra verksamhetsgrenarna .....   | 25 |
| 4.2 Skanskas hållbarhetsarbete .....  | 27 |
| 5 Projektet M25 .....   | 33 |
| 5.1 Det praktiska hållbarhetsarbetet med M25 .....  | 35 |
| 6 Analys .....  | 43 |
| 6.1 Hur och varför implementerar Skanska hållbarhetsarbete i sin verksamhet och i projektet M25?<br>..... | 43 |
| 6.2 Vilka resultat kan detta hållbarhetsarbete leda till för Skanska och projektet M25? .....             | 51 |
| 6.3 Slutsatser .....  | 58 |
| Bilaga 1 .....  | I  |

## Figurförteckning

- Figur 1: Motorvägen M25
- Figur 2: Organisationsfält
- Figur 3: Halmes tre dimensioner och tre CR typer
- Figur 4: Halmes diagram
- Figur 5: Skanskas hemmamarknader
- Figur 6: Skanskas organisation och rapporteringsstruktur
- Figur 7: Skanska sustainability agenda
- Figur 8: Sektion J16-23
- Figur 9: 8 Codes of Considerate Practice
- Figur 10: Projektlivscykel
- Figur 11: Skanskas organisationsfält
- Figur 12: You never know who is watching
- Figur 13: Skanskas tre dimensioner och tre CR typer
- Figur 14: Skanskas diagram

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Dagens samhälle är ett organisationssamhälle där de ekonomiska aktiviteterna blir allt mer globala. Andersson (2001) beskriver hur globaliseringens negativa effekter som exempelvis miljöförstöring och de multinationella företagens makt har ökat, när dessa företag flyttat sin produktion till låglöneländerna. Sahlin- Andersson (2006) beskriver hur stora internationella företagsskandaler som till exempel rör miljöförstöring och användandet av barnarbetare upprört antiglobaliseringsrörelser där mycket kritik senare riktats mot företagen. Andersson (2001) förklarar att i och med detta har det väckts ett intresse världen över för företagens sociala och miljömässiga ansvarstagande utifrån ett globalt perspektiv bland allt fler aktörer. Idag har flera nationer inlett en kapplöpning till botten, de konkurrerar om de stora företagen genom att anpassa sig till dem istället för tvärtom. Bland annat har kraven på kontroller minskat och politiska regleringar har mildrats, vilket i sin tur ökat företagens makt. Företagen å sin sida har fokuserat mest på deras ansvar gentemot aktieägarna. På grund utav detta händelseförlopp uppkom i början på 2000-talet begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) som ny idé. När det gäller CSR har forskarnas argumentation ändrats från budskapet om att företagen ska värna om miljö och sociala frågor, till budskapet att ett arbete med CSR är nödvändigt för företagens lönsamhet. (Grafström, Göthberg och Windell, 2008) Enligt en artikel ur *The Economist* (2008) är CSR idag en utbred och global trend som förenar företag, stater, internationella organisationer och intresseorganisationer. CSR branschen idag är välmående, allt fler företag anammar någon form av CSR- policy. Det är nästan otänkbart att en global koncern inte satsar på CSR, dessa frågor börjar även intressera investerare allt mer. Sahlin-Andersson (2006) beskriver att eftersom managementkonsulter och media har anammat denna idé, har det lett till att CSR- frågorna expanderat och gruppen av aktiva deltagare ökat. CSR inkluderar frivilliga regelverk som ställer nya krav på företag, den samlar företagens aktörer för att hjälpa och stödja statlig utveckling.

Intresset har ökat gällande företags samhällsansvar, det diskuteras flitigt om och hur företag bör ta ansvar för sina handlingar. Att arbeta med hållbarhet är en trend som verkar hålla i sig och flera faktorer tyder på att i framtiden kommer denna idé att vara en självklar del i de flesta företag. Globaliseringen och den obegränsade informationsspridningen ställer nya krav på företagen. Dessutom har media fungerat som ett påskyndande medel när det gäller spridningen av begreppet hållbarhet och vad det står för. Ska företag undvika handlingar som är negativa för samhället eller ska de utföra handlingar som gynnar samhället. Förutom detta dyker frågor upp om hur långt företagens ansvar ska nå, ska företag endast ta ansvar för det lokala samhället eller omfattar detta ansvar hela det globala samhället. Dessa frågor engagerar fler personer inom företagen och allt fler inser att hållbarhetsfrågor i högsta grad är strategiska frågor.

## 1.2 Problemdiskussion

Ämnet CSR har fått stort fokus i samhället och är ett ämne som diskuteras flitigt vilket syntes tydligt när vi gjorde en sökning på sökmotorn Google. Under november 2010 gav en sökning på CSR cirka 40 miljoner träffar, när vi sökte på Corporate Social Responsibility gav det cirka 53 miljoner träffar. Idag förs alltså allt fler diskussioner i flera olika kanaler om att företag bör ta mer ansvar gällande de miljömässiga och sociala frågorna, tidigare låg fokuset mer på ansvaret till aktieägarna. En sökning gjordes även på ordet shareholders i sökmotorn Google, vilket gav omkring 31 miljoner träffar samt på sökordet shareholder value som gav runt 9 miljoner träffar. CSR är alltså något som ligger i tiden och som är mer omtalat nu än shareholders och shareholder value, CSR är en trend och idé som allt fler företag väljer att engagera sig i. Men det är många aktörer som fortfarande inte kan se kopplingar mellan ett lönsamt företagande och företags hållbarhetsarbete, dock börjar allt fler koppla ihop företagets egenintresse med samhällsansvar. Enligt Grafström et al. (2008) finns det forskning som både tyder på att ett arbete med CSR ger vinning, men också att detta arbete inte gör det. CSR som begrepp är brett och det är svårt att avgöra helt vad det står för, men vi utgår från Wenblads (2001) definition utifrån hans artikel om företaget Skanska:

*"CSR kan ses som ett ramverk för alla typer av frågor där ett företag anses ha vissa förpliktelser gentemot samhället i stort, på grund av indirekta och direkta effekter från dess affärsverksamhet."* (Wenblad, 2001 sid164, egen översättning)

Flertalet begrepp florerar inom området CSR, några exempel på detta är företagets sociala prestanda, företagsmedborgarskap och hållbar verksamhetsutveckling (Maon et al., 2010). Halme (2010) beskriver hur corporate responsibility (CR) och corporate social responsibility (CSR) är uttryck som ofta används omväxlande idag. Enligt Halme (2010) är det många som anser att CSR endast berör det sociala ansvaret och då ignorerar det miljömässiga ansvaret. Därför använder Halme (2010) uttrycket CR istället för CSR då hon vill poängtera att det miljömässiga, sociala och ekonomiska ansvaret är likvärdigt viktiga. Vi har valt att undersöka det globala företaget Skanska som är ett av världens största byggföretag. Skanska bygger bland annat bostäder, skolor, sjukhus, vägar, broar och byggnader. De strävar efter att arbeta på ett hållbart sätt och företagets mål är att vara ledande inom kvalitet, grönt byggande, arbetsmiljö och etik, de vill även maximera sin avkastningspotential. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>1</sup>) Företaget Skanska använder begreppet hållbarhet istället för CSR (Föreläsning Gimbe, Skanska, 100407). Vi har därför valt att inte använda begreppet CSR när vi beskriver hur Skanska arbetar med detta, utan istället används begrepp som hållbar verksamhetsutveckling, hållbarhet och hållbarhetsfrågor. Förutom detta har vi valt att använda uttrycket CR istället för CSR då i vi i likhet med Halme (2010) vill poängtera att även vi anser att det miljömässiga, sociala och ekonomiska ansvaret är alla lika viktiga faktorer i Skanskas arbete med hållbar verksamhetsutveckling.

År 1996 tog Skanska över arbetet med tunnelbygget i Hallandsåsen, men fick stora problem med vattenläckage som de senare försökte täta med ämnet Rhoca Gil som orsakade utsläpp av akrylamid i grundvattnet och vållade stora miljöproblem i området. ([www.banverket.se](http://www.banverket.se))<sup>2</sup> Presschefen på Skanska



berättade under en föreläsning hur projektet med Hallandsåsen kom att bli Sveriges största miljöskandal som sedan kom att fungera som en väckarklocka för Skanska i sitt hållbarhetsarbete. År 1995 började Skanska arbeta strategisk med hållbarhetsfrågor, men efter incidenten med Hallandsåsen blev dessa frågor viktigare och år 2000 var Skanska det första internationella byggföretaget som blev miljöcertifierat med ISO 14001 i hela sin verksamhet (Wenblad, 2001). Skanska har igång 10 000-12 000 projekt samtidigt världen över och under år 2008 var mer än 150 000 människor involverade i något av Skanskas projekt. (Föreläsning Gimbe, Skanska, 100407) I och med den ökade uppmärksamheten kring CR kan vi förstå varför Skanska valt att engagera sig mer i hållbarhet. Vi tycker att det är intressant att undersöka på vilket sätt Skanska arbetar med att implementera hållbarhetsstrategier i Skanskas verksamhet och i ett projekt. Det projekt vi har valt att skriva om är Skanskas projekt om ombyggnationen av Londons 40 mil långa ringled, motorvägen M25. Denna väg har funnits sen 1970-talet, redan då skapade uppbyggnaden av vägen debatt i dess omgivning. (Intervju Profit, Skanska, 101210) Det är både viktigt och intressant att undersöka vilka fördelar Skanska erhåller genom ett arbete med hållbarhet och hur de strategiskt arbetar med att implementera hållbarhetsfrågor i sina projekt, för att på så sätt motivera fler företag att ta sitt ansvar i framtiden. Det spekuleras att hållbarhetsfrågor inom de närmsta åren allt mer kommer handla om hur företag styr en hållbar tillväxtstrategi i en komplex miljö (The Economist, 2008). Hur hanterar Skanska problem i ett projekt gällande det sociala och miljömässiga ansvaret samt hur hanteras dessa frågor genom strategi, kontroll, uppföljning och kommunikation i projektet M25 och vilka är drivkrafterna bakom hållbarhetsarbetet?

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att beskriva samt analysera hur och varför Skanska arbetar med att implementera CR strategier i sin verksamhet och mer specifikt utifrån projektet M25 för att uppnå en hållbar verksamhetsutveckling.

### **Frågeställning**

För att kunna uppfylla vårt valda syfte kommer vi utreda följande frågor:

- Hur och varför implementerar Skanska hållbarhetsarbete i sin verksamhet och i projektet M25?
- Vilka resultat kan detta hållbarhetsarbete leda till för Skanska och projektet M25?

### **1.4 Avgränsningar**

Vi har avgränsat oss till företaget Skanska och projektet M25 för att på så sätt kunna fördjupa oss mer i Skanskas hållbarhetsarbete samt att vi har avgränsat oss till frågor som berör dessa aspekter. Vi kommer främst inrikta oss på frågor som berör Skanskas hållbarhetsarbete och projektet M25, men vi kommer även att bearbeta annan information som känns betydelsefullt för att kunna svara på vår frågeställning.

## 2 Metod

*I detta kapitel beskrivs vårt praktiska tillvägagångssätt i genomförandet av denna uppsats. Under detta kapitel kommer den valda undersökningsmetoden beskrivas samt hur datainsamlingen genomförts, därefter beskrivs genomförandet av intervjuerna.*

---

### 2.1 Undersökningsmetod

Det finns två typer av forskningsmetoder som idag är populära att använda, den ena är den kvalitativa metoden och den andra den kvantitativa. Alvesson och Deetz (2000) förklarar att det har blivit allt mer populärt att använda kvalitativ forskning inom samhällsvetenskapliga områden. Detta för att den kvalitativa metoden skapar förutsättningar för att ge mer breda och rikare beskrivningar samt visa känslighet för berörda individers idéer. Alvesson och Deetz (2000) förklarar vidare att den kvantitativa forskningen är en forskningsmetod som söker att reducera mångtydighet genom att omvandla uppfattningsförmågor till förstrukturerade och kvantifierbara kategorier. Typiskt för denna metod är att använda sig av existerande statistik, observationsskalor, test, frågeformulär och experiment. Denna typ av forskning styrs av en strävan efter objektivitet, vilket då leder till att det insamlade empiriska materialet blir artificiellt. Vi har valt en kvalitativ metod för vår studie då vi vill gå djupare in i ett fallföretag för att se hur detta företag arbetar med hållbarhet och vilka fördelar detta kan ge dem. Våra forskningsfrågor är formulerade på det sättet att det inte går att använda sig av kvantitativ metod då vi är intresserade av hur Skanska och projektet M25 arbetar i praktiken. Alvesson och Deetz (2000) förklarar vidare att detta medför att det som studeras genom den kvantitativa metoden är konstlade och förenklade situationer snarare än sådana som inträffar på ett mer naturligt sätt. De ifrågasätter vad man kan lära sig av att studera människors beteende i förenklade och artificiella omständigheter, i exempelvis ett experiment. Med den kvalitativa metoden får vi intervjupersonernas tolkningar av Skanskas hållbarhetsarbete och vad det innebär, detta hade inte varit möjligt i en kvantitativ metod. Det skulle vara svårt för oss att formulera frågeformulär som går in på djupet gällande hur Skanska arbetar praktiskt med hållbarhet, genom personliga intervjuer kan våra respondenter ge oss mer breda och rikare beskrivningar av vårt fallföretag. Praktiker på många områden ser på frågeformulärsundersökningar som ytliga och något som ofta är helt skilt från vardagens praktik och därför har liten användbarhet (Alvesson och Deetz, 2000). Däremot om vi hade fokuserat på hur Skanska uppfattas av sina intressenter hade den kvantitativa metoden varit ett bättre tillvägagångssätt då vi skulle bli tvungna att samla in mycket material från flera olika källor för att studien skulle bli mer trovärdig.

Alvesson och Deetz (2000) förklarar vidare att den kvalitativa metoden har blivit populär på grund av svagheter hos den kvantitativa forskningen, som till exempel dåligt underbyggda data, okänslighet för sammanhanget och forskningsresultatets brist på relevans. Den kvalitativa metoden bygger på att tolka, avkoda och översätta och på annat sätt komma till rätta med vad som är meningen, inte

frekvensen, hos mer eller mindre naturligt förekommande företeelser i samhället. Alvesson och Deetz (2000:81) citerar ur Bryman (1997) att "det mest grundläggande draget hos kvalitativ forskning är att beskriva och analysera kulturen och beteendet hos människor och grupper med utgångspunkt från dem som studeras". I den kvalitativa forskningen är det viktigt för ansatsen att det är ord som används som data och den kvalitativa metoden är en tolkande ansats (Allwood och Erikson, 2010). Genom att använda oss av den kvalitativa metoden kommer vi att samla in kvalitativ data från det valda fallföretaget Skanska och projektet M25 som vi sedan kommer tolka, avkoda och översätta för att komma fram till hur och varför Skanska arbetar med hållbarhet. Den kvalitativa metoden ger oss förutsättningar till att kunna besvara studiens frågeställning och syfte. Detta för att den ger oss möjlighet att gå in på djupet, samt ge respondenterna en chans att förklara sina idéer och tankegångar angående Skanska och projektet M25:s hållbarhetsarbete.

## **2.2 Intervjuernas genomförande**

Under våren år 2010 var Skanskas presschef Peter Gimbe och föreläste under kursen Företagsekonomi med inriktning mot hållbar verksamhetsutveckling och management på Mälardalens Högskola. Under denna föreläsning fick vi en inblick i hur Skanska arbetade, vilket väckte intresset av Skanskas hållbarhetsarbete hos oss. Vi började med att kontakta Skanskas presstalesman Per-Lennart Berg som hjälpte oss att komma i kontakt med de personer inom Skanska som skulle passa vår studie. Alvesson och Deetz (2000) beskriver att den kvalitativa metoden består uteslutande eller framför allt av intervjuer. Dessa intervjuer kan användas på olika sätt och i olika situationer, till exempel kan de användas i fallstudier eller för att täcka en bredare empirisk miljö. De kvalitativa intervjuerna är ofta relativt löst strukturerade och lämnar för mer öppna svar ifrån den som intervjuas. Den som intervjuas får chans att berätta vad denne tycker är relevant och viktigt att tala om utifrån forskningsprojektets ämne. Vi fick kontakt med Skanskas Manager Sustainability Projects, Eva-Lena Carlén-Johansson och Sofie Profit som arbetade som Community Relations Officer i projektet M25, men idag arbetar hon i Skanskas Sustainability Group. Vi hade planerat frågor till första intervjutillfället med Carlén-Johansson och Profit, dock hade Carlén-Johansson redan förberett vad hon ville prata med oss om. Hon frågade vad vårt studieområde var, vi förklarade vad vi ville studera och hon utgick sedan från detta när hon presenterade Skanskas hållbarhetsarbete. Vår plan från början var att utföra en semi-strukturerad intervju, dock blev den ostrukturerad och istället ställde frågor till respondenterna när vi ville ha mer utförliga beskrivningar. Den ostrukturerade intervjun med Carlén-Johansson och Profit, som arbetar med hållbarhetsfrågor inom Skanska, genomfördes den 2 december år 2010. Christensen et al. (2010) förklarar att en ostrukturerad intervju innebär att intervjun är helt informell och används för att undersöka ett område på djupet. Vid en ostrukturerad intervju ges respondenten, med utgångspunkt från undersökningsproblemet, möjlighet att prata fritt men utifrån forskarens valda ämnesområde. Då en ostrukturerad intervju inte har några färdigställda frågor är det viktigt att fokus hålls på undersökningsproblemet. Alvesson och Deetz (2000) redogör att genom denna intervjumetod

kan forskaren få nya idéer, perspektiv och information utav intervjupersonen som denne inte tänkt på innan. Denna metod skapar förutsättningar för mycket mer komplexa och varierande beskrivningar. Dock finns det alltid påverkningsfaktorer som inte kan kontrolleras eller styras vid dessa typer av intervjuer. Uttalande bestäms ofta efter situationen, då svaren ofta är förbundna med intervjusituationen istället för någon specifik erfarenhetsverklighet. Vi antecknade undertiden som respondenterna förklarade Skanskas hållbarhetsarbete. Efter detta intervjutillfälle kom vi fram till att vi ville fokusera på ett av Skanskas projekt och under vår handledningstid kom vi fram till att vi ville inrikta oss på projektet M25 där Profit arbetat, vilket framkom under det tidigare intervjutillfället. Trots att intervjun inte gick som vi hade planerat möjliggjorde detta tillfälle att vi fick material som vi sedan utgick ifrån när vi valde ett av Skanskas projekt. Projektet M25 berörde många aktörer vilket gjorde det intressant att se hur Skanska arbetar praktiskt i ett av sina projekt gällande hållbarhet. Alvesson och Deetz (2000) menar att en intervju är ett samtal och en social situation som är beroende av sammanhanget och kan därför inte helt spegla det som pågår under en specifik situation. Dessutom uttalar sig intervjupersonen efter de normer som en social samtalsituation innehar. Forskningsintervjun bör med andra ord betraktas som en scen för ett samtal istället för ett enkelt redskap för informationssamling. I en forskningsintervju är ofta avsikten att skapa ett gott intryck och se till att situationen fungerar. Vi var intresserade och engagerade i det som våra respondenter berättade för oss och vi upplevde att det fördes en dialog oss emellan, informationen som framkom av detta samtal var av stor betydelse för vår studie. Under den ostrukturerade intervjun upplevde vi att de var stolta över Skanska och dess hållbarhetsarbete och våra respondenter förmedlade en positiv bild av Skanskas verksamhet. Vi menar att denna intervju inte helt kan spegla Skanskas hållbarhetsarbete, men då respondenterna var mycket villiga att dela med sig av sitt arbete och sin kunskap om Skanska fick vi ändå en bra bild av hur och varför Skanska arbetar med hållbarhet.

För att vi skulle få tillgång till djupare och mer information om vårt valda projekt M25 gjorde vi, efter den ostrukturerade intervjun, även en semistrukturerad telefonintervju med respondenten Sofie Profit (se Bilaga 1). En semistrukturerad intervju innebär att det finns ett antal utarbetade frågor som skall beröras och svaras på under intervjun, en så kallad intervjuguide (Christensen et al., 2010). Först arbetade vi fram intervjufrågor om projektet som vi sedan skickade in till vår handledare som då fick utvärdera dessa för att de skulle bli så relevanta som möjligt inför intervjutillfället. Därefter skickade vi dessa i förhand via e-post till Profit, telefonintervjun genomfördes den 10 december år 2010. Samtliga frågor som vi har ställt till Carlén-Johansson och Profit har varit öppna frågor, vilket innebär att frågorna inte har haft bundna svarsalternativ (Arbnor och Bjerke, 1994). Denna telefonintervju gav oss djupare information om vårt valda projekt M25, telefonintervjun spelades in och transkriberades. Enligt Aspers (2007) är det ofrånkomligt att intervjuaren påverkar intervjupersonen, det är också omöjligt att ha direkt tillgång till information som finns inne i någons huvud. Han menar att vid varje interaktion skapas en relation som har en mening för de inblandade. Då vi redan träffat Profit innan den semi- strukturerade intervjun upplevde vi att telefonintervjun med Profit var mer avslappnad om

vi jämför med tidigare erfarenheter gällande telefonintervjuer, detta tror vi beror på att vi redan skapat kontakt med Profit vid det personliga mötet.

Alvesson och Deetz (2000) menar att de som förespråkar de kvalitativa metoderna är troligen överens om att forskarens förväntningar och de sociala normerna för hur man uttrycker sig har betydelse för intervjuerna. För att forskaren ska få mer insyn kan de etablera mer nära relationer och förkasta de mer föråldrade synerna på intervjutekniker för att undgå partiskhet och personliga åsikter. Istället kan forskaren engagera sig i ett verkligt samtal där forskaren och intervjupersonen ger och tar och har en empatisk förståelse för varandra. Genom att vi först etablerade kontakt genom den ostrukturerade intervjun kom vi närmare Profit i vår semistrukturerade telefonintervju som gjorde att samtalet blev mer avspänt och vi kände att Profit kunde dela med sig av sina egna tankar och idéer. Ofta får forskaren intressanta ledtrådar av den sociala verkligheten, idéer, föreställningar, värderingar och andra personliga aspekter från intervjupersonernas berättelser (Alvesson och Deetz, 2000). Alvesson och Deetz (2000) menar att denna typ av intervju som består av ett mer verkligt samtal blir mer ärlig och trovärdig eftersom denna teknik behandlar intervjupersonen som en jämlike och tillåter denne att uttrycka personliga känslor och därför presenteras en mer verklig bild av situationer. Men samtidigt poängterar de att denna intervjuteknik inte helt säkert ger en realistisk bild av verkligheten, alla erfarenheter och sociala fenomen kan representeras på olika sätt. Därför har vi även kompletterat med sekundärdata för att på så sätt utöka vår undersökning. Alvesson och Deetz (2000) förklarar vidare att medans mer opersonliga intervjutekniker kan leda till oärliga svar kan allt för personliga intervjuer vara styrda av forskarens inställning. För att inte påverka Profit allt för mycket med våra egna tankar skickades intervjufrågorna in i förväg så att Profit kunde bilda sig en uppfattning och förbereda sig på vad vi skulle fråga om i förväg.

## 2.3 Datainsamling

I denna studie har vi använt oss av både sekundär och primärdata. Christensen et al. (2010) menar att primärdata är fakta eller information som undersökarna själva samlat in med hjälp av olika insamlingstekniker som är anpassade för att lösa det aktuella problemet. I denna studie har vi samlat in primärdata genom personliga intervjuer med olika respondenter inom vårt valda studieobjekt, vilket har möjliggjort att samla in djupare information om Skanska och om projektet M25. Christensen et al. (2010) menar att fördelarna med primärdata är att undersökarna får tillgång till den information som är mest behövlig för studien samt att de får tillgång till den information som de själva önskar. Vi har använt oss av vetenskaplig litteratur i form av böcker och artiklar. Böckerna som vi har använt oss av har vi bland annat fått tillgång till genom Mälardalens Högskolas bibliotek och Ebrary. De vetenskapliga artiklarna har vi hämtat från Mälardalens Högskolas databas, där vi sökt i databaserna Elin@Mälardalen, Google Scholar och Emerald, några av de mest frekventa sökorden är Corporate Social Responsibility, CSR, shareholders, shareholder value, sustainability, legitimacy, gains och institutional theory.

Christensen et al. (2010) förklarar att sekundärdata är fakta eller information som har samlats in och sammanställts in i ett annat syfte än för den aktuella studien. Sekundärdata kan utgöras av extern information som finns tillgängligt i offentliga och kommersiella databaser. Det kan även bestå av intern information som finns inom företag där exempelvis försäljningsciffror och produktionsstatistik redovisas. De sekundära källorna som vi har använt oss av i denna studie är bland annat Skanskas årsredovisning för år 2009, företagets interna och externa tidskrifter och broschyrer samt information som finns tillgängligt på Skanskas webbsida. Genom dessa sekundärdata skapade vi oss en grundläggande bild om vårt valda studieobjekt. Vi har även använt oss av olika sökmotorer som Google och Google Scholar, några av de mest frekventa sökorden är Corporate Social Responsibility, CSR, shareholders, shareholder value och Skanska. Fördelarna med sekundärdata är att den är lätt att samla in och att den ofta är gratis, dock är det viktigt att kritiskt granska sekundärdata för att stärka tillförlitligheten (Christensen et al., 2010).

## **2.4 Analysmetod**

Andersen (1998) förklarar att genom teoretisk tolkning tolkas informationen utefter en viss teori. När forskaren arbetar med insamling, analys och tolkning av kvalitativa data ska forskaren vara så öppen som möjligt och bygga upp informationen steg för steg. Tolkningsprocessen försiggår samtidigt som datainsamlingsprocessen. Under tolkningsprocessen prövas och modifieras idéer sedan inhämtas ytterligare information och de modifierade idéerna prövas igen. Därmed kommer informationsmaterialet att skifta innehåll och form under processens gång. Under tolkningsprocessen försöker forskaren att förstå och tyda den utforskades livsvärld, genom att forskare har en dialog med den som utforskas där forskaren och den som utforskas gradvis förändrar sin ömsesidiga förståelse av varandras verkligheter och genom detta korrigerar förförståelsen och eliminerar fördomar (Andersen, 1998). Via föreläsningen om Skanska fick vi en grundläggande bild av Skanska, sedan valde vi att fokusera på ett visst område inom företaget som sedan Carlén-Johansson och Profit fick berätta mer om vid en ostrukturerad intervju. Därefter gick vi in djupare i projektet M25 genom att föra en semistrukturerad intervju med Profit. Vi skickade in vår sammanställda empiri till Profit för att försäkra oss om att inga missförstånd skett eller att vi skrivit in faktafel. Under denna process har vi skapat en förståelse om Skanskas omvärld och därmed även eliminerat eventuella fördomar. Från början var vi nervösa för att Skanska inte skulle vilja hjälpa oss med vår studie då de är ett stort företag och får förmodligen många förfrågningar från flertalet studenter. Från första kontakten med Skanskas presstalesman Per-Lennart Berg har vi upplevt att de velat hjälpa oss så mycket de kan. På vårt första möte med Carlén-Johansson och Profit upplevde vi att de var angelägna att vi skulle få rätt information om det vi var intresserade av och de har genomgående under studiens förlopp varit engagerade och hjälpsamma. Våra fördomar från början var att Skanska inte skulle ta oss seriöst, men detta visade sig vara en felaktig bedömning.

Andersen (1998) menar att kvalitativa analyser och tolkningar är krävande tillvägagångssätt då det ställer höga krav på den skriftliga dokumentationen. På grund av det täta sambandet mellan begreppsbildningen, kategoriseringen, analysen, tolkningen och datainsamlingen krävs det att forskaren eller forskarna själva genomför både insamlingen, analysen och tolkningen vilket ställer stora krav på tid och överblick. Dessutom skrivs det inte så mycket i metodböckerna hur forskare ska gå tillväga för att analysera och tolka kvalitativ data. Det finns inte så många riktlinjer att gå efter vilket ställer stora krav på forskarnas kreativitet. Tolkningar är en form av kreativt tillvägagångssätt som inte kan beskrivas och styras på samma sätt som traditionella analysmetoder som finns inom den kvantitativa metoden. Andersen (1998) menar att genom att läsa, vrida och vända på data med eller utan teoretiska begrepp blir forskaren bekanta med dem. Genom studiens process har vi använt av vår teoretiska referensram för att tolka den data som vi samlat in, både den primära och sekundära. Vi utformade våra intervjufrågor efter studiens teoretiska referensram, därefter analyserade vi det insamlade intervjumaterialet genom att kategorisera svaren efter den teoretiska referensramen. I kapitel 3 presenterar vi vår teoretiska referensram som vi har använt oss av för att sedan analysera data om Skanska och om projektet M25. Då vi endast studerar ett fallföretag så kan slutsatserna vi dragit inte vara generella utan slutsatserna bygger på det material som vi tillhandahållit ifrån Skanska.

## **2.5 Undersökningens tillförlitlighet**

Vid en studie som har använt sig av en kvalitativ metod måste studiens teori och analys vara både trovärdig och pålitlig för att undersökningens resultat och slutsatser ska vara användbara. Därför är främst validiteten som diskuteras vid en utvärdering av den kvalitativa metoden, detta för att fastställa värdet av den kvalitativa analysen (Christensen et al., 2010).

Christensen et al. (2010) förklarar att validitet handlar om trovärdighet och giltighet, närmare bestämt om undersökningens resultat överensstämmer med verkligheten. Att mäta validitet i en undersökning är relevant för att utvärdera en kvalitativ analys, vilket beror på att det inte går att kvantitativt mäta det fenomen som undersöks. Undersökningen måste vara trovärdig och det som redovisas i studien måste även vara fullständigt och informationsrikt. Då vi i denna studie har intervjuat personer som arbetar med Skanskas hållbarhetsarbete och som är väl insatta i hur företaget praktiskt arbetar med att implementera hållbarhetsstrategier i företaget, ökar det trovärdigheten i denna undersökning. För att stärka validiteten i vår studie har vi gett respondenterna vår insamlade data om Skanska och projektet M25, för att försäkra oss om att inga missförstånd eller faktafel har skett. Detta har vi gjort för att på så vis stärka tillförlitligheten. Vi har även under hela undersökningstiden systematiskt arbetat med insamling av teoretisk och empirisk data samt att vi har reducerat den för att den ska vara både trovärdig och relevant för vår studie. Christensen et al. (2010) förklarar vidare att validiteten ökar om undersökarna kontinuerligt genom studien reducerat, strukturerat och visualiserat datamaterialet. Genom att reducera och strukturera studiens teoretiska och empiriska data har vi samlat in det som har krävts för att påvisa trovärdigheten. För att stärka validiteten i denna studie har vi

använt oss av flera källor så som intervjuer, elektroniska källor, broschyrer, böcker och vetenskapliga artiklar.

Christensen et al. (2010) menar att reliabilitet anger tillförlitningen i en mätning som har utförts. De förklarar att reliabilitetsbegreppet är irrelevant vid en studie som är av en kvalitativ karaktär och används främst vid en studie av kvantitativkaraktär, då dessa undersökningar ger ett mätvärde som motsvarar det verkliga värdet. I vår studie anser vi att det är svårt att säkerställa reliabiliteten då vår analys och slutsats har präglats av vår egen tolkningsförmåga, vilket innebär att om en annan undersökare utför samma studie kommer denna belysa och få andra resultat än de vi fått fram. Detta menar Christensen et al. (2010) beror på att reliabilitet i en kvalitativ metod endast kan vara kopplad till de som har undersökt fenomenet, vilket beror på att en annan undersökare som upprepar studien inte kommer att komma fram till ett identiskt resultat. Då denna studie främst bygger på data som är nulägesfokuserat kan det bli svårt att nå reliabilitet, vilket beror på att Skanska ständigt utvecklar sitt hållbarhetsarbete. Vi menar att om en annan undersökare gör om samma studie kommer det sannolikt finnas andra data att utgå ifrån, då Skanskas verksamhet och bransch ständigt utvecklas och förändras. Det har tidigare gjorts en studie om Skanska och dess CSR kommunikation, hur CSR är kopplat till Skanskas verksamhet och hur företagets kommunikation av CSR ser ut (Von Schantz, 2005). Medan denna studie fokuserar på hur CSR hanteras av Skanska på ett mer allmänt sätt och hur de sedan kommunicerar detta så handlar vår studie mer om hur företag som Skanska arbetar med hållbarhet i praktiken och vilka CR strategier de använder sig av i sitt hållbarhetsarbete. Den tidigare studien utfördes år 2005, vi menar att Skanskas verksamhet har ändrats sen dess vilket gör att vår studie kommer få andra resultat och med andra aspekter än den tidigare studien.

## **2.6 Kritisk granskning av metodval**

För att besvara vårt syfte har vi valt att använda oss av den kvalitativa metoden. De brister vi har sett är att det är tidskrävande att få in information som är intressant för vår studie. Att sammanställa kvalitativ data tar tid och det krävs mycket kreativitet från vår sida för att det ska bli en bra analys. Det kan även vara svårt att genom den kvalitativa metoden att presentera specifik fakta i analysen. Om vi istället hade använt oss av en kvantitativ metod hade det varit lättare att sammanställa informationen och visa på vilka faktorer som påverkar, dock är denna metod inte optimal för vår typ av undersökning. Det hade även varit intressant att se genom en kvantitativ metod hur Skanskas hållbarhetsarbete upplevs av sina intressenter via en enkätstudie, via den kvalitativa metoden skulle det vara svårare att undersöka detta på samma sätt, då det skulle vara alldeles för omfattande och tidskrävande att gå in på djupet genom personliga intervjuer.

Vi ville träffa Profit för en personlig intervju, men hon hade inte möjlighet till detta så därför blev det en telefonintervju. Vi hade gärna haft en till personlig intervju, men vi anser ändå att vi fått relevant information till vår studie. Vi skickade i förväg våra intervjufrågor till Profit vilket kan påverkat hennes svar, både positivt och negativt. Positivt för att hon då fick en chans att bearbeta



frågorna innan så att vi kunde få relevanta svar, negativt då hon fick möjlighet att reflektera över dem innan vilket kan påverka hennes svar. Då vi valde att skriva om ett av Skanskas projekt i England blir det svårt för oss att arrangera personliga möten med intressanta respondenter. Dock ansåg vi att Profit hade stor insyn i projektet då hon arbetade med Skanskas hållbarhetsfrågor i projektet, den informationen vi fick av henne hade varit svårt att få från de som inte arbetade med just hållbarhet i projektet.

### 3 Teoretisk referensram

*I detta kapitel kommer vi att studera och beskriva vårt valda teoriområde. Först kommer vi förklara den allmänna bilden av Corporate Responsibility (CR) för att sedan gå över till de teorier vi valt att fokusera på för att kunna besvara syftet och frågeställningarna. Det finns en mängd forskning som berör hållbar verksamhetsutveckling vilket har lett till olika bidrag till teoribildningen. En viktig utgångspunkt för vår studie är de teorier som berör vilka fördelar företag kan erhålla med sitt arbete inom hållbar utveckling samt hur detta arbete kan implementeras i verksamhetens projekt.*

---

#### 3.1 Utvecklingen av Corporate Responsibility (CR)

Andersson (2001) beskriver hur globaliseringen startade under 1700-talet då marknaderna för varor från fjärran länder började växa. Många av dessa länder som låg långt bort började satsa på att producera produkter där de hade komparativa fördelar. Europeiska länder ville kontrollera den specialiserade råvaruproduktionen vilket ledde till kolonialisering av nästan hela Afrika och delar av Asien. Efter andra världskriget drev USA på avkolonialiseringen för att enskilda kolonier inte skulle kunna kontrollera råvaruleveranserna, de ville att företag istället skulle ha den kontrollen i självständiga nationer. Andersson (2001) förklarar vidare att tyvärr så har dessa länder fastnat i sin specialiserade produktionsstruktur med en ökad fattigdom som följd. Den ekonomiska globaliseringen har medfört många positiva effekter, bland annat har den ökat tillgängligheten för människor på flera olika sätt. Flödena av varor, tjänster och information har ökat drastiskt, även människor rör sig mer idag över landsgränserna (Andersson, 2001). Det byggs upp allt mer byggnader till följd av denna globalisering och stora infrastruktursbyggnader fungerar som länkar mellan länder. Stora vägar, broar och tunnlar har byggts upp för att underlätta transporterna mellan länderna exempelvis motorvägen M25 i London, Öresundsbron och Kanaltunneln som går mellan England och Frankrike. Daly (1992) menar att om vi ser utifrån människans perspektiv har vi gått från en relativt tom och liten värld till en värld full av möjligheter och resurser. Men vi har nu insett att resurserna inte kommer räcka i all evighet och att vi måste fokusera på frågor gällande hur nationer och företag kan sträva efter en hållbar utveckling. Globaliseringen har också fört med sig negativa effekter såsom miljöförstöring, fattigdom och o- humana arbetsförhållanden (Andersson, 2001). Även om de stora infrastrukturbyggnaderna bidrar till exempelvis ökade transportmöjligheter, så bidrar dessa till att miljöförstöringen ökar bland annat på grund av tilltagande utsläpp. Andersson (2001) menar att medans staterna koncentrerar sig på hur globaliseringen ökar de ekonomiska möjligheterna ser civilsamhället mer de negativa effekterna som globaliseringen medfört. Informationsteknologin bidrar i högsta grad till hur globaliseringen ser ut idag. Men denna teknik har även gjort att civilsamhället har fått mer makt, exempelvis når massmedia ut över hela världen även enskilda individer kan nå ut via internet.

Andersson (2001) förklarar att företag är viktiga ekonomiska institutioner och har en betydande roll i samhället, de genererar arbeten, varor och tjänster som efterfrågas i samhället. Företagens roll och

ansvarstagande i samhället har länge diskuterats. Om vi ser tillbaka hur det såg ut i Sverige under brukssamhällstiden så tog företag ofta ansvar för sina anställda genom att bland annat starta skolor, sjukstugor och brandkårer men då gjorde företagen det på grund av att de ville säkra sin arbetskraft under en lång period. På 1970- talet var det många företag som la ner sin verksamhet och då diskuterades vilket ansvar företag skulle ta vid nedläggningar. Under 1990-talet växte många anti-globaliseringsrörelser fram och protesterade mot de konsekvenser den ekonomiska globaliseringen medfört (Andersson, 2001). Under 2000- talet har det uppkommit många nya idéer om hur företag bör utformas, styras och ledas (Rövik, 2008). Grafström et al. (2008) beskriver att på senare år har diskussionerna handlat mer om företagens globala ansvar och företag har börjat intressera sig allt mer för idén om Corporate Responsibility (CR). Företag och individer i samhället är alla aktörer på olika marknader som alla har olika intressen och syn på miljö- och sociala förhållanden. Fler företag har själva fått utformat egna moraliska och etiska begränsningar för sin verksamhet då nationernas krav på dessa regleringar har minskat, samtidigt har kraven från civilsamhället ökat och dessa krav har många företag blivit tvungna att möta. Det är inte bara företag som engagerar sig i frågor gällande CR även stater, leverantörer, intresseorganisationer, certifieringsorganisationer, kunder, konsulter och media intresserar sig för detta. Grafström et al. (2008) menar att dessa aktörer, även kallade intressenter, kan vara med och påverka företaget på olika sätt. Detta begrepp har idag fått fäste i ett stort antal organisationer och det förväntas idag att företag ska arbeta med detta. Företag fortsätter att sträva mot att arbeta mer ekonomiskt effektivt, men numera spelar det sociala och miljömässiga ansvarstagandet en större roll. I och med den ökade uppmärksamheten kring CR har forskningen inom detta ämne även ökat. Företag kan följa och utarbeta strategier för att bemöta de krav och normer som samhället ställer på dem för att på detta sätt få ett bättre anseende och förtroende. För att idén om CR ska kunna etablera sig hos företag måste den anses rationell, effektiv och uppfattas att den kan bidra till ekonomisk framgång.

### **3.2 Den institutionella omvärlden**

För att få insyn i hur och varför Skanska arbetar med hållbarhet är det viktigt att först studera vilken omvärld företaget befinner sig i. Utifrån den institutionella teorin kommer vi sedan i analysen granska hur Skanskas organisationsfält ser ut, vilka aktörer påverkar Skanska och hur ser branschlogiken ut?

Enligt DiMaggio och Powell (1991) är det organisationsformer, strukturella komponenter och regler, inte enskilda organisationer, som institutionaliseras. Schwartz (1997) förklarar att när organisationer och deras aktörer samspelar med varandra och agerar efter de regler och mönster som de själva skapat bildas en institutionell miljö. I denna institutionella miljö blir sedan dessa mönster och regler legitimerade av organisationerna och aktörerna när de hittar egna normativa förklaringar för dem. Till slut tas dessa regler och mönster för givna och organisationerna börjar anpassa sina verksamheter till de nya institutionerna. Ett flertal organisationsforskare anser att institutioner ger organisationer en

känsla av trygghet genom att de tror att dessa minimerar osäkerheter och erbjuder dem ett tillförlitligt och pålitligt ramverk för ekonomiska transaktioner (DiMaggio och Powell, 1991).

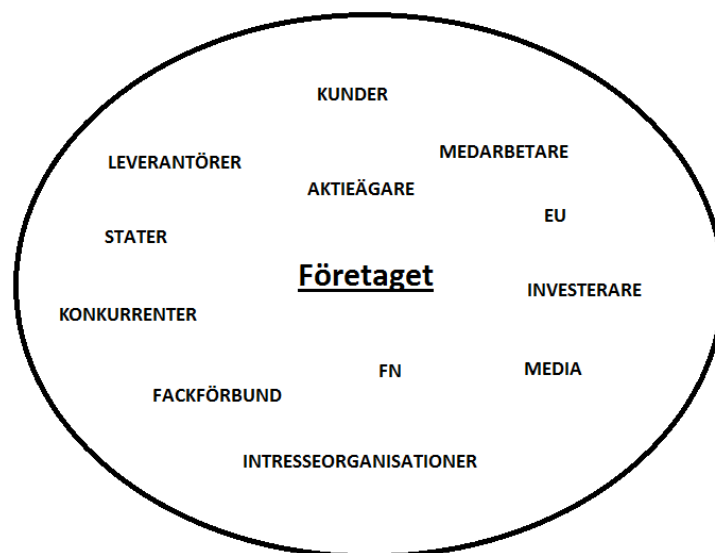
DiMaggio och Powell (1991) menar att en olöst fråga med dessa institutioner är i vilken utsträckning dessa bildar optimala lösningar på sociala behov. En del forskare menar att när institutioner bildas har utövarna perfekt förutseende och att konkurrens sedan kommer eliminera ineffektiva institutioner. Men detta synsätt har fått kritik från andra forskare som menar att ineffektiva institutioner fortfarande kan existera trots att den missgynnar många aktörer. Till exempel kan rationella individer, även om alla får det sämre i ett visst system, underkasta sig systemets normer då de vill undvika att bli utestängda. Alltså kan etablerade institutioner existera trots att dessa kollektivt missgynnar alla. Söderbaum (1986) hävdar att den institutionella situationen gällande den statliga vägplaneringens organisation och regler för ärendegång ger Vägverket stor makt. I Sverige är det Vägverket som har hand om vägarna och de är de som tar initiativet vid ny- och ombyggnationer och om länsstyrelsen säger ja är ärendet avgjort. Söderbaum (1986) anser inte att detta institutionella förhållande inom vägplanering är hållbart och han menar att alternativa lösningar bör studeras.

### **Företag och deras intressenter i ett organisationsfält**

Enligt DiMaggio och Powell (1983) tenderar aktörer inom samma organisationsfält att likna varandra mer och mer. Holmblad Brunsson (2002) menar att företag i dagens samhälle försöker påverka, samverka, kontrollera och ibland överta sin omvärld. Deras förhållande till omvärlden är ofta komplicerad och därför börjar många företag likna varandra allt mer. DiMaggio och Powell (1983) kallar detta fenomen institutionell isomorfism, som de sedan delar upp i tre olika mekanismer som mer eller mindre homogeniserar företagen; tvångsmässig likriktning, mimetisk likriktning och normativ likriktning. Den *tvångsmässiga* likriktningen har sitt ursprung i politiska och rättsliga regleringar och detta leder till att organisationer tvingas att bedriva sin verksamhet på bestämda sätt. Den andra delen är *mimetiska* likriktningen, det mimetiska visar på att organisationer försöker att efterlikna och härma andra organisationer som de uppfattar som framgångsrika, detta beror ofta på att det känns tryggt att göra som alla andra. De menar vidare att det finns även de som tror att gamla och stora organisationer till slut når en punkt där de är tillräckligt stora för att kunna kontrollera sin omvärld istället för att anpassa sig till den. Den tredje likriktningen är den *normativa*, professionella grupper får lära sig att bedriva verksamhet på ett visst sätt vilket leder till att företag börjar likna varandra. Detta blir möjligt genom utbildningar, fackföreningar, engagemang i olika intressegrupper och vid rekrytering av personal där vissa kvalitéer söks, de individer som når toppen är oftast omöjliga att skilja på. Enligt Grafström et al. (2008) finns det ett flertal olika intressenter som diskuterar och engagerar sig i hur ett företag bör arbeta med att ta ansvar mot den omvärld som de befinner sig i. Dessa aktörer har med åren blivit allt fler och det är viktigt att företagen identifierar dessa. Företagens sociala ansvar utformas i samverkan med sina intressenter och de företag som verkar tillsammans. Intressenter kan ha olika stor påverkan på företag i olika situationer, exempel på dessa intressenter är kunder,

medarbetare, leverantörer, ägare, intresseorganisationer, media, konsulter och statliga organ. Enligt DiMaggio och Powell (1983) måste företag ta hänsyn till andra organisationer och företag inom sitt organisationsfält. De konkurrerar inte bara om kunder och råvaror utan också om politisk makt och legitimitet, både ekonomisk och social legitimitet. Även om företag till en början ser olika ut kommer påverkan av omvärlden forma dem så att det till slut inte är så stor skillnad mellan dem. Ett organisationsfält omfattar olika aktörer som är verksamma inom ett avgränsat samhällsområde.

DiMaggio och Powell (1983; 148) definierar ett organisationsfält som följande: *“Those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.”*



Figur 2: Företagets organisationsfält

Utifrån DiMaggios och Powells (1983) teori om organisationsfält kan företagets omvärld beskrivas. Ett organisationsfält innefattar alla de aktörer som har direkt eller indirekt påverkan på företaget, bland annat innefattar DiMaggios och Powells (1983) organisationsfält, leverantörer, kunder, tillsynsmyndigheter och konkurrenser. Grafström et al. (2008) förklarar att de olika intressenterna är på olika sätt med och sätter ramar för företags ansvarstagande. Söderbaum (2008) förklarar att aktörer i olika roller är i centrum för miljöproblem, dessa aktörer styrs av sina egna ideologier. Aktörer relaterar till sociala, institutionella och fysiska sammanhang, dessa påverkar aktörernas förmåga att agera som kan begränsas på grund av denna situation. Företag har allt mer börjat anpassa sig till de mer lösa institutionella reglerna, genom att de utformat moraliskt och socialt ansvar för sig själva, men detta leder även till att de begränsar sin verksamhet (Andersson 2001).

## **Intressenter och hur dessa kan påverka och påverkas**

Mitchell et al. (1997) anser att det är viktigt att företag har ömsesidiga relationer till sina intressenter då företag är beroende av sina intressenter för sin verksamhets överlevnad. Söderbaum (1986) menar att intressenter påverkas av företagets beslut, de har egna förslag och värderingar gällande företags beslut. Grafström et al. (2008) förklarar vidare att företagets beslut måste överensstämma och vara i relation till omgivningen de verkar i, då företagets handlingar kan påverka andra aktörer i omgivningen. Därför är det viktigt att företag identifierar vilka intressenter som kan komma att påverka företaget mest. Företag kan även påverkas av intressenter som de har en indirekt relation till, därför är det viktigt att företaget skapar bra relationer och gott anseende i hela sin omgivning. Intressenterna förändras även över tid och olika intressenter är olika viktiga beroende på situation, därför är det viktigt att företagen arbetar aktivt med att identifiera dessa. Grafström et al. (2008) menar att företag som arbetar med CR har en större möjlighet att påverka hur de formella institutionerna sätter sina regler i framtiden.

Mitchell et al. (1997) menar att det är främst företagets intressenter som kräver legitimitet, vilket kan vara en förklaring till varför företagen anpassar sig till intressenternas krav och agerar på ett visst sätt i en viss situation. Därför är företagets relation till deras intressenter viktig då effekterna av intressenternas makt kan påverka oavsett vilken roll de har till företagen. Enligt Mitchell et al. (1997) kan företag dela in intressenterna i tre olika grupper utifrån makt, legitimitet och angelägenhet, för att ta reda på och identifiera vilka intressenter som är viktiga i en specifik situation. Exempelvis innehar media en stor makt att kunna skapa uppmärksamhet genom både tidningar och tv då de sprider information om företagen. Media är en sådan intressent som många företag kan påverkas av både direkt och indirekt. Media kan påverka företag direkt när information som ges ut i media har en betydande roll för företagen, indirekt på grund av att media inte har ett egenintresse av företagen, men kan påverka företagen direkt beroende på vilken effekt informationen har. (Grafström et al., 2008) Mitchell et al. (1997) menar vidare att media ofta har makt över företag då de många gånger inte kan påverka det som publiceras, vilket kan leda till att företaget kan förlora sitt anseende om medieuppmärksamheten är negativ. Dock kan företagen använda sig av mediala kanaler för att nå ut med budskap som kan skapa och öka legitimiteten hos företaget. Grafström et al. (2008) menar att oavsett vilken intressent det är eller vilken relation de har till företaget är det viktigt att intressenterna får ta del av företagets utveckling, då intressenterna påverkar ett företags agerande, anseende och legitimitet. Söderbaum (1986) hävdar att dessa intressenter kan agera olika och uppvisa varierande grad av aktivitet. När en intressent har hög aktivitet genom att exempelvis skicka ut skrivelser till statliga myndigheter, skriver insändare, är på något sätt aktiva i massmedia och försöker få med sig olika organisationer i uttalanden menar Söderbaum (1986) att denna är en aktör som företag måste beakta. Han menar vidare att en passiv intressent inte kan kallas för aktör, en aktör är individer som i olika roller och i på olika sätt ingriper i utrednings- och beslutprocessens förlopp. Han förklarar att olika aktörer har egna problembilder och detta kan leda till olika handlingsalternativ. Det är viktigt att

företagen undersöker de handlingsalternativ som finns för att på så sätt överväga vilka konsekvenser och effekter de olika alternativen medför de olika intressenterna eller aktörerna. Mitchell et al.(1997) menar att företagen bör arbeta med att identifiera sina intressenter och engagera sig i detta. Detta på grund av att det är viktigt för företagen att ha en förståelse för intressenternas önskemål, för att kunna kommunicera med sina intressenter och även kunna integreras med dem. Detta kan hjälpa företagen att förstå deras kapacitet och begränsningar för att agera och uppträda på det sätt om speglar behoven som finns i samhället och hos intressenterna. Skulle företagen arbeta med att analysera hur deras marknad ser och vilka intressenter som befinner sig i deras omvärld skulle de behov som ställs uppfyllas. Detta kan till exempel handla om att behandla alla inom företagen rättvist, agera etiskt och respektera grundläggande mänskligheter samt att värna om miljön för kommande generationer. Söderbaum (1986) förklarar att vissa intressenter kan vara oorganiserade och svåridentifierade, men företag kan då ställa sig frågan vilka intressenter som blir påverkade. Han tar upp vägen som ett exempel, när en väg byggs påverkas flera olika typer av trafikanter, men också jordbrukare, boende i närliggande områden, människor som söker avkoppling i vissa områden och skattebetalare som finansierar vägen. Dessutom kan nya intressenter uppkomma på grund utav det nya vägalternativet som till exempel nya fastighetsägare. Söderbaum (1986) förklarar vidare att i denna situation kan även vägverket, media och politiker vara intressenter som bör beaktas av företagen. Han förklarar att boende i ett visst område föredrar så låga miljöstörningar som möjligt och att boendeintresset för uppbyggnaden av en väg är hög.

Söderbaum (2008) menar att det finns icke-monetära transaktionskostnader som bör synliggöras snarare än döljas och som måste ses som en monetär kostnad. Han menar att kostnaden för att exempelvis bygga en motorväg på jordbruks- och skogsmark inte är begränsat till de monetära byggkostnaderna. Icke-monetära aspekter av denna oåterkalleliga process måste också synliggöras och behandlas på ett separat sätt, oftast hänvisas delar av denna förstörelse som en nödvändighet och en del av konstruktionsprocessen, ett nödvändigt ont. Söderbaum (1986) förklarar även att de som bygger ut till exempel en väg även borde ta hänsyn till om de boende inte vill ha en större väg, med ökad trafik och buller som följd. Däremot finns det de som hellre skulle ha vägen i närheten för att det kortar restiden samt att rekreationsområden inte förstörs.

### **3.3 Legitimitet i förhållande till företag**

Det finns en del teori som belyser vikten av att företag ska ses som legitima för att kunna bedriva sin verksamhet på ett lyckat sätt. Nedan kommer vi att beskriva varför företag vill ha legitimitet och hur företag kan erhålla detta. I analysen kommer vi undersöka varför och på vilket sätt Skanska erhåller legitimitet.

Grafström et al. (2008) menar att legitimitet är viktigt och behövligt för ett företag oavsett företagsform. Legitimitet erhålls när företag anpassar sig efter de värderingar som finns i deras omgivning samt agerar lämpligt utifrån de regler och normer som företagen möter i olika situationer.

Ett legitimt företag attraherar kunder, medarbetare, investerare och får därmed ett stärkt anseende som kan ge företag konkurrensfördelar på marknaden (Schwartz, 2006/2009). Legitimitet kan vara en faktor till varför företagen följer vissa idéer och sätt att arbeta på. Företag måste bete sig på ett visst sätt för att uppfattas som legitimt då de måste vara i överensstämmelse med förväntningarna som ställs. Legitimitet är en uppfattning om hur företagen är och det innebär att de företag som har hög legitimitet sällan ifrågasätts av aktörer (Schwartz, 2006/2009). Enligt Holmblad Brunsson (2002) får företag genom legitimitet ett existensberättigande, aktörerna berättigar deras verksamhet då förväntningarna på företagen överensstämmer med intressenternas. Meyer och Rowan (1977) förklarar att företagen ofta tvingas uppfylla aktörernas krav för att inte mista sin legitimitet. Holmblad Brunsson (2002) menar att det är viktigt att företagen vårdar sin legitimitet då det kan leda till att företagen får en viss stabilitet på marknaden samt att det ökar företagets möjligheter för att överleva på längre sikt. Utifrån Meyer och Rowan (1997) uppfattningar har företag med hög legitimitet bättre möjlighet att klara sig under svårare tider då de ofta har en bättre ekonomi och kan lättare erhålla investeringar. Suchman (1995) förklarar att legitima företag är mer uthålliga eftersom aktörerna tillhandahåller resurser till de företag som framstår korrekta och lämpliga.

Meyer och Rowan (1997) diskuterar olika situationer som kan uppstå då ett företag inte rättar sig till de externa krav som ställs. De företag som vägrar att anpassa sig till de externa kraven kan ha svårt att visa för andra aktörer att de är effektiva samt att det kan bli svårare för företagen att skaffa resurser vilket kan äventyra deras överlevnad. När företagen möter omvärldens krav erhåller de legitimitet vilket kan driva företagen att agera på ett visst sätt (Holmblad Brunsson, 2002). Meyer och Rowan (1997) menar att företag kan öppet tala om att de har anpassat sig efter vissa krav bara för uppfattas som legitima, men då de i praktiken arbetar på ett helt annat sätt. Det finns företag som säger att de ska bättra sig i framtiden och anpassa sig till de krav som ställs, men dessa företag kan möta svårigheter att förklara i ett senare skede varför de inte har anpassat sig tidigare. Dessa exempel kan förklara varför företagen måste anpassa sig till de externa krav som ställs även om omgivningens krav inte alltid överstämmer med företagets interna uppfattningar. Omvärlden innehar en viss makt på företag, då dessa krav fordrar att företag agerar på ett visst sätt i en viss situation. Mitchell et al. (1997) förklarar att makt och legitimitet hör ihop och att legitimiteten som uppstår då ett företag anpassar sig till aktörernas krav, kan hjälpa företag att undvika problem och kanske till och med öka deras effektivitet. Noir (2001) menar att det även är viktigt att företag har hand om kommunikationen med sin omgivning då de kan påverka relationen till de maktavande aktörerna. Det kan handla om att företaget vill utbilda sina aktörer om företagets strävan för att förbättra sin prestanda eller så kan de förändra organisationens uppfattning om en händelse. Wood (1991) menar att omvärlden bidrar till företagets legitimitet och att samhället även kan ha en viss makt på ett företags affärer. De företag som inte anpassar sig till omvärldens krav kan detta innebära att legitimiteten kan komma att förloras.



## **Legitimitet i förhållande till frivilliga och tvingande regler**

Holmblad Brunsson (2002) menar att en del företag som anpassar sig till kraven från sin omgivning ofta både intresserar sig och agerar själva för att utforma nya krav. Dessa företag som är med och utformar kraven kan få konkurrensfördelar då de ser till att fler krav ställs på andra aktörer inom sitt område. Företag kan även vilja vara med och utforma dessa krav då de kan utformas på ett sätt som får företaget att framstå som mera ansvarstagande än andra. De företag som anpassar sig efter de externa kraven som ställs eller de krav som de själva har varit med och utformat, är de företag som anses ha hög legitimitet vilket medför att de har bättre förutsättningar att utvecklas till resursstarka företag. Grafström et al. (2008) förklarar att vissa av omvärldens krav är frivilliga och inte tvingande. Vissa av dessa krav är frivilliga regler som företagen egentligen inte måste anpassa sig till, men om företagen väljer att rätta sig efter de frivilliga reglerna erhåller de legitimitet. Tvingande regler som direktiv och lagar som utfärdas av offentliga aktörer, anses vara byråkratiska och ineffektiva. De frivilliga reglerna betraktas vara mindre byråkratiska och hämmande för företag. Grafström et al. (2008) förklarar att när det gäller arbetet med företagens ansvar finns det idag ett fåtal tvingande regler inom området, istället finns det en mängd olika frivilliga regler som företagen tillämpar. Frivilliga regler kan utfärdas av vem som helst, både av offentliga och privata aktörer. Dessa frivilliga regler sägs öka lönsamheten, skapa jämförbarhet, de uppfattas som flexibla och de anses kunna driva företagens ansvarsfrågor längre än de tvingande reglerna, då frivilliga regler kan användas i konkurrenssyfte. De frivilliga reglerna kan dock lätt bli tvingande då andra företag inte vill vara sämre än sina konkurrenter. Exempelvis kan företag föra ett proaktivt arbete med sitt ansvarstagande, då blir konkurrenterna i stort sett tvingade att anpassa sig och anamma dessa nya krav för att bevara sin legitimitet.

## **Legitimitet och Corporate Responsibility (CR)**

Moan, Lindgreen och Swaen (2010) förklarar att CR har kommit att bli en central del i nutida affärsverksamheter. Allt fler organisationer stödjer och verkställer miljömässiga och sociala program, de utvecklar etiska koder, inleder partnerskap med icke-statliga organisationer (NGO) och internationella förbund. Företagen idag försöker förena ansvaret med deras affärsverksamhet, detta för att uppfylla sitt ansvar gentemot samhället. Grafström et al. (2008) redogör för att företag inte bara försöker vara effektiva utan de vill också vara legitima. Skulle ett företag endast försöka kostnadsminimera och inte engagera sig i miljön skulle företaget i dagens samhälle inte uppfattas som legitimt, vilket skulle missgynna verksamheten. Det kan vara riskabelt för företag att kommunicera att de tar ansvar och arbetar med CR strategier för att sedan visa sig att de inte fullföljer ansvaret de åtagit sig fullt ut. Legitimiteten skulle i deras fall sjunka rejält då omvärlden idag är mer medveten om de globala effekterna. Scenen har ändrats i de flesta branscherna och idag sätts det mer krav på att företag tar ansvar för de sociala och miljömässiga frågorna. Grafström et al. (2008) menar även att ett företags anseende kan återkopplas till legitimitet, vilket kan skapas genom att de till exempel tar ansvar för sociala och miljömässiga frågor. Ett bra anseende kan underlätta för dem att exempelvis knyta

kontakter, bygga relationer och locka till sig aktieägare och investerare. När företag och aktörer har interaktioner mellan varandra uppkommer ofta olika normer som sedan tas för givna, dessa normer upptäcks ofta först när någon bryter mot dem. När dessa normer bryts skadas oftast företagets anseende och legitimitet. Därför är det viktigt för företag att hela tiden fråga sig vad som är legitimt och illegitimt i sitt hållbarhetsarbete.

### 3.4 CR strategier

Företag kan implementera olika CR strategier i sin verksamhet för att uppnå en hållbar verksamhetsutveckling. Dessa strategier kommer vi beskriva nedan för att sedan kunna analysera vilka CR strategier Skanska använder i sitt arbete mot en mer hållbar verksamhetsutveckling.

Söderbaum (2008) förklarar att tanken med hållbar utveckling är att enskilda individer inte ska begränsa sig till sitt egenintresse utan att vidga sina vyer och inkludera bland annat etik för att på så sätt ta hänsyn till andras intressen. Till exempel kan dessa ta hänsyn till den nuvarande generationens hemmaregioner, andras regioner, det globala samhället och den kommande generationen. Även gamla byggnader, landskap och kulturella konstprodukter kan inkluderas. Att tänka i etiska termer är ett sätt att föra in de sociala aspekterna i hållbar utveckling. Söderbaum (2008) förklarar att utmaningen blir att genom att steg- för- steg komma närmare en mer hållbar utveckling. Det kan dock vara svårt för företag, andra organisationer, kommuner och nationella regeringar att tänka sig hur de kan förbättra andra regioner, det globala samhället eller generationer i framtiden för att sedan beakta detta i sin beslutsfattning, dock är det ändå nödvändigt att dessa vidgar sina vyer.

Grafström et al. (2008) menar att företag har på senare tid mer och mer lämnat det reaktiva sättet att hantera CR frågor vilket innebär att först göra något när kritik riktats mot företaget, numera har det blivit viktigt att arbeta proaktivt och aktivt utveckla sitt arbete med dessa frågor. Enligt artikeln ur *The Economist* (2008) är vissa företag inte tillräckligt uppmärksamma och har inte upptäckt hur viktigt CR kommit att bli, de riskerar att få hård kritik i ett senare skede. Genom ett arbete med CR kan företag värna om sitt anseende, hantera risker och erhålla konkurrensfördelar, det är ett sätt för företag att hänga med i samhällets snabbt föränderliga förväntningar. Att ignorera CR är med andra ord riskabelt, att uppmärksamma och arbeta med CR kan leda till att företag arbetar på ett mer framsynt sätt och därmed lär sig vad samhället förväntar sig av dem, vilket i slutändan kan bidra till vinst för aktieägarna. Det finns analytiker som menar att det går att avgöra kvalitén på företag genom att analysera kvalitén på deras CR policy. Än så länge är det många företag som endast arbetar med CR i deras PR- avdelning, men allt fler företag går in mer på djupet och försöker implementera CR i alla strategiska delar i deras verksamhet. (The Economist, 2008) Andersson (2001) förklarar att allt fler företag har bland annat uppfört codes of conducts, anställt CR experter och försökt på flera sätt ta ansvar i samhället för att möta kraven från både aktiemarknaden och civilsamhället. Grafström et al. (2008) berättar att ett verktyg företag har till sitt förfogande är möjligheten att tillämpa olika certifieringar som till exempel miljöcertifieringen ISO 14001, vilket innehåller flera frivilliga regler

och standarder som företag måste anpassa sig till för att bli certifierade. Enligt Holmblad Brunsson (2002) arbetar företag efter en mängd olika idéer för att de föreställer sig att dessa ska öka deras effektivitet, trots att det inte finns några direkta bevis på att det faktiskt bidrar till detta. Det förutsätts att företag tar ansvar även utanför deras verksamhet trots att det regelmässigt inte förväntas av dem, dessutom antas det att företagen även ska ta ansvar för dem som de gör affärer med (Halme, 2010).

Halme (2010) redogör att det finns ett flertal fallstudier som visar att företag som tar sitt ansvar ger ekonomiska fördelar, det ökar anställdas lojalitet, de har längre relationer med sina kunder, kan hantera risker på ett bättre sätt och de är bättre på att öka sin effektivitet. Enligt Moan et al. (2010) är konceptet CR en aktörsinriktad konstruktion som skapar frivilligt ansvar och moraliska skyldigheter, CR strategierna kopplas sedan ihop med intressenternas kultur.

### **Filantropi, Integrering och Innovation - tre olika typer av CR strategier**

Halme (2010) redogör att även om CR är ett brett ämne så är de flesta överens om att CR är ett koncept som definierar vilket ansvar företag har gentemot de sociala intressenterna och vilket ansvar de har för miljön, CR beskriver även hur chefer ska hantera dessa skyldigheter. CR strategier kan implementeras på flera sätt oavsett företag, det intressanta enligt Halme (2010) är inte om företag praktiserar hållbarhet utan på vilket sätt de gör det. Vad företag sedan får ut av sitt hållbarhetsarbete beror följaktligen på hur de har implementerat CR strategier i sin verksamhet.

Halme (2010) beskriver att CR som koncept binder ihop företagande och samhälle, då samhällen är olika betyder det att konceptet CR kan vara olika beroende på vilket samhälle företag befinner sig i. Det finns olika nationella, kulturella och sociala sammanhang som kräver olika typer av ansvar från företag. Till exempel i länder där regeringen eller intresseorganisationerna inte tar det sociala ansvaret riktas detta ansvar mer direkt till företagssektorn att de bör ta sitt ansvar.

Grafström et al. (2008) har identifierat två typer av strategier som företag kan lägga upp sin hållbarhetsstrategi efter, den första är genom välgörenhet och den andra är genom att integrera hållbarhetsfrågor i kärnverksamheten. Halme (2010) däremot har identifierat en tredje typ av strategi, CR Innovation, vidare har hon sammanställt ett systematiskt ramverk för CR som klargör vad olika typer av CR strategier ger vilka fördelar (se Fig. 3). Halme (2010) har utifrån tidigare forskning kunnat identifiera och kombinera tre olika dimensioner av CR; CR i förhållande till kärnverksamheten; målet med ansvarstagandet; och vilka fördelar företaget förväntar sig att de får av CR aktiviteterna. Därefter har hon kunnat särskilja tre differentierade typer av CR strategier (se Fig. 3):

- Filantropi - betoning på välgörenhet, sponsring, anställda som hjälper till frivilligt.
- CR Integration - betoning på att bedriva den befintliga kärnverksamheten på ett mer ansvarsfullt sätt.
- CR Innovation - betoning på att utveckla nya affärsmodeller för att kunna lösa sociala och miljömässiga problem.

Utefter dessa tre dimensioner av CR och de tre typerna av CR aktiviteter har Halme (2010) utvecklat en handlingsinriktad corporate responsibility modell.

|                       |                                   | CR typ av åtgärd                               |   |  |
|-----------------------|-----------------------------------|--|---|--|
|                       |                                   | Filantropi                                     | CR Integration  | CR Innovation                                      |
| Dimensionen av åtgärd | Förhållande till kärnverksamheten | Utanför företagets kärnverksamhet              | Nära befintliga kärnverksamheten                                | Förstora kärnverksamhet eller utveckla nya affärer |
|                       | Målet med ansvarstagandet         | Extra aktiviteter                              | Miljömässig och social prestanda av befintlig verksamhet        | Ny produkt eller tjänst                            |
|                       | Förväntade fördelar               | Förbättrad image och annan effekt på anseendet | Förbättringar av miljö och sociala aspekter av kärnverksamheten | Lindring av sociala eller miljömässiga problem     |

Figur 3: Halmes tre dimensioner och tre CR typer

Källa: Halme (2010) Egen bearbetning

Halme (2010) menar att det går att observera skillnader mellan de företag som ägnar sig åt filantropisk verksamhet och de som väljer att integrera ansvaret i deras kärnverksamhet. De företag som väljer att ta ansvar genom filantropi använder sina resurser till olika donationer eller andra välgörenhets aktiviteter som till exempel uppmuntra anställda till att engagera sig i välgörenhetsarbete. Dessa extra aktiviteter sker utanför företagets kärnverksamhet och ger ofta företaget bättre anseende och ger marknadsmöjligheter i de filantropiska aktiviteterna.

Halme (2010) förklarar vidare att de företag som integrerar ansvar i kärnverksamheten kan agera miljövänligt i exempelvis sin produktion och i framställningen av produkter, hur de behandlar arbetskraften i företaget samt sina leverantörers arbetskraft. Moan et al. (2010) menar att CR strategier måste vara nära integrerade i ledningens filosofi samt organisationens kultur detta för att företagen måste allt mer utvecklas till att bli en plats för dialog och samverkan. Halme (2010) klargör att de företag som integrerar ansvar i deras kärnverksamhet prioriterar först och främst de primära intressenterna som oftast är deras kunder, anställda och leverantörer. Dessa företag har ofta aktiviteter som säkrar deras produkters kvalitet och investerar ofta i Forskning och Utveckling (FoU), genom dessa aktiviteter uppfyller företag ansvaret gentemot kunderna. För att uppfylla ansvaret gentemot de anställda fokuserar företag på att betala ut rättvisa löner, ger inte ut överkompenserade löner till chefer till bekostnad av andra anställda och arbetar på att öka mångfalden. Ansvaret till leverantörerna handlar bland annat om att företag ger stödjande ansvarsåtgärder i leverantörskedjan. För att ta mer ansvar gentomt samhället i stort åtgärdar ofta företag sin produktion för att göra den mer miljövänlig. De företag som integrerar CR i sin verksamhet får tillbaka vinster genom exempelvis minskade

kostnader samtidigt som de minskar miljöpåverkan. Dessutom kan företag genom att ha goda arbetsförhållanden vinna anställdas förtroende och samtidigt minska personalomsättningen.

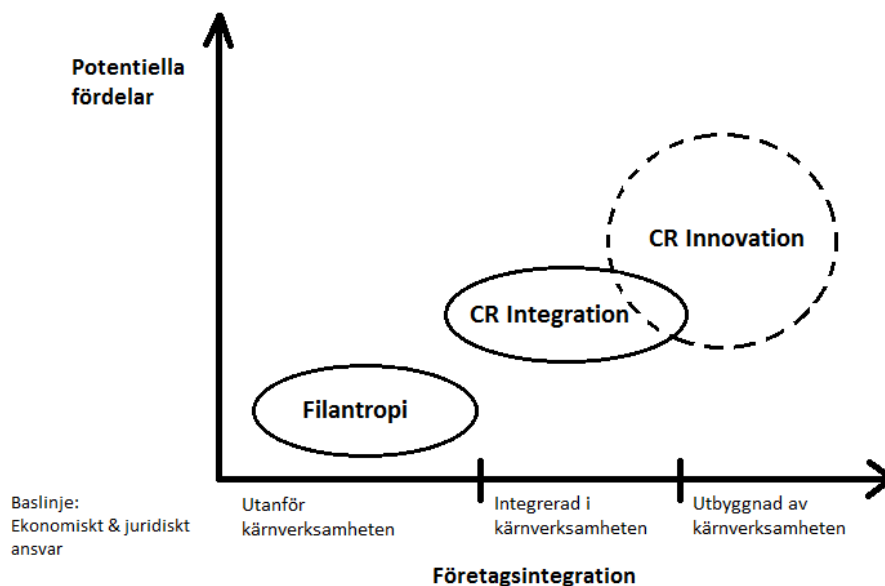
Halme (2010) har även kunnat urskilja en trend inom CR som innebär att företag ser CR som en källa till nya företagsinnovationer. Dessa företag fokuserar sin verksamhet till att utveckla innovationer som hjälper och löser problem åt missgynnade grupper i samhällen. Företagen åtar sig specifika miljö- och/eller sociala problem som en källa till innovation och därefter producerar de nya produkter eller tjänster. Dessa nya företagsformer särskiljer sig från de andra och Halme (2010) väljer att kalla denna typ för CR Innovation. Genom CR Innovation vinner både företag och samhällen på detta, då tanken bakom denna typ av strategi är att gynna samhällen på olika sätt men också att företag ska vinna på detta i längden. Enligt Moan et al. (2010) måste företag vara innovativa och kreativa för att kunna uppnå en hållbar verksamhet på lång sikt. Halme (2010) förklarar att CR Integration innefattar de företag som integrerar ansvar i sin verksamhet, de fokuserar sitt arbete på den verksamhet som redan existerar och målet är att reducera direkta och indirekta negativa effekter som företagets verksamhet kan orsaka. Medan CR Innovation omfattar de som startar nya aktiviteter eller verksamheter och där målet är att reducera miljömässiga och sociala problem. De företag som passar in på CR Innovations typ har fokus på de miljömässiga och sociala problemen, företagen inkorporerar dessa frågor i FoU, verksamhetsutvecklingen samt i den strategiska planeringen.

### **Corporate Responsibility i relation till ekonomiska resultat**

Enligt Halme (2010) är den traditionella uppfattningen bland tidigare forskning att ett arbete med corporate responsibility och finansiella resultat är lika med noll, då det tidigare ofta ansågs att ett företag som tar ansvar måste kompromissa med den finansiella sidan. Men denna syn har ändrats och hon förklarar att allt fler forskare har visat att ett arbete med CR lönar sig, iallafall på lång sikt. Det har visat sig att företag kan få vinster genom sitt ansvarsarbete, bland annat kan de erhålla legitimitet, fler motiverade anställda, bli mer miljöeffektiva. Det finns flertalet studier som undersöker och försöker visa att CR leder till ekonomiska fördelar (Reinhardt, 1999; Waddock och Graves, 1997; Orsato, 2006). Halme (2010) menar att de företag som integrerar CR aktiviteter i sin verksamhet investerar i viktiga intressenter och därmed får konkurrensfördelar genom bland annat lojalare kunder och minskad personalomsättning som är svåra för andra att kopiera.

Enligt Halme (2010) har CR Integration och CR Innovation mer potential till ekonomiska fördelar än Filantropi. Detta för att CR Integration och CR Innovation är strategiska aktiviteter som är nära relaterade till kärnverksamheten, medans Filantropi endast skapar kollektiva varor som andra företag, aktörer och samhället i stort kan ta del av. Hon förklarar att frivilliga standarder och code of conducts blivit populära strategiska hjälpmedel. Men dessa frivilliga regler kan vara svåra att överföra till bland annat utvecklingsländerna där trycket från donatorer, NGO:s och regeringen inte är lika hårt, där är det svårt att få företag att arbeta med CR strategier om det inte går att påvisa att det faktiskt finns ekonomiska fördelar i detta arbete.

Halme (2010) menar att företag som ägnar sig åt filantropiska aktiviteter och ger en del av sina vinster till välgörenhet, kommer inte få alla sina förväntade fördelar uppfyllda bland annat på grund av korruption. Om vi går utifrån typerna CR Integration och CR Innovation där själva grunden är ansvaret, blir företagens förväntade fördelar ofta uppfyllda. Detta för att företag genom CR Integration bland annat erhåller en högre standard i sitt hållbarhetsarbete, i typen CR Innovation är hållbarhetsfrågorna själva grunden i företagandet, där är lösningen på det miljömässiga och sociala problemet den vinstgivande faktorn i affärsverksamheten. Hon påvisar även att de två typerna CR Integration och CR Innovation även har större potential gällande fördelar för samhället i stort, företag som endast ägnar sig åt Filantropi genererar färre fördelar till samhället tillskillnad från de andra typerna.



Figur 4: Halmes diagram  
Källa: Halme (2010) Egen bearbetning

I figur 4 har Halme (2010) sammanställt olika observationer som påvisar att Filantropi ger minst fördelar samt att denna typ som utövas mestadels utanför kärnverksamheten. Medans CR Integration och CR Innovation är mer nära bundna till kärnverksamheten, dessa två typer ger företag och samhället flest fördelar. Anledningen till varför hon har valt att inte dra en full cirkel runt CR Innovation är för att hon anser att det inte utförts tillräckligt med forskning om denna typ av företag. De flesta företag använder sig av flera CR strategier, även om de har integrerat ansvar i verksamheten är det ändå många som även utför filantropiska aktiviteter, speciellt i de kulturer där det förväntas av dem och för att få tillstånd att driva sin affärsverksamhet. De företag som engagerar sig i CR Innovationer har också ofta någon form av CR Integration i sin verksamhet. Dessutom kan företag som använder sig av CR Integration även bygga ut sin verksamhet och därmed även aktivera sig inom CR Innovationer. Ofta arbetar företag med fler än en av dessa strategier, däremot menar Halme (2010) att det ofta går att urskilja en dominant CR strategi inom ett företag.

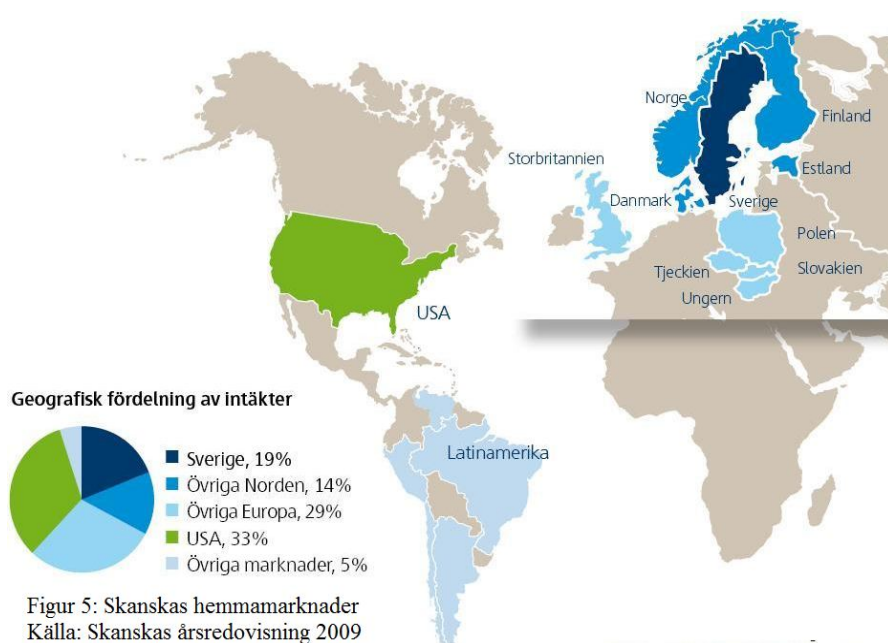
## 4 Skanska

Under denna rubrik kommer vi att beskriva företaget Skanska. Först beskriver vi allmänt Skanskas verksamhet och dess hållbarhetsarbete. Därefter presenterar vi utifrån vårt valda projekt hur Skanska praktiskt implementerar hållbarhetsfrågorna och vad det innebär.

### 4.1 Företaget Skanska och de fyra verksamhetsgrenarna

Skanska är ett svenskt företag som grundades år 1887, idag är Skanska ett internationellt företag med verksamheter i Europa, USA och Latinamerika. År 2001 var Skanska ett av världens fem största byggföretag och var verksamma i över 60 länder (Wenblad, 2001). Koncernen har cirka 53 000 anställda och intäkterna år 2009 uppgick till 137 miljarder kronor. (Årsredovisning, 2009) Skanska menar att de är ett ledande, internationellt företag inom byggrelaterade tjänster och projektutveckling och Skanska strävar efter att vara det ledande företaget inom grönt byggande, kvalitet, arbetsmiljö och etik. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>3</sup>) Affärstidskriften Fortune genomför varje år en lista, Fortunes 500, där de rankar USA:s 500 största företag ([www.uspages.com](http://www.uspages.com)<sup>26</sup>). Skanska är ett av dessa företag som rankas i Fortune 500 som ett av världens ledande företag inom bygg- och projektutveckling ([www.mynewdesk.com](http://www.mynewdesk.com)<sup>24</sup>).

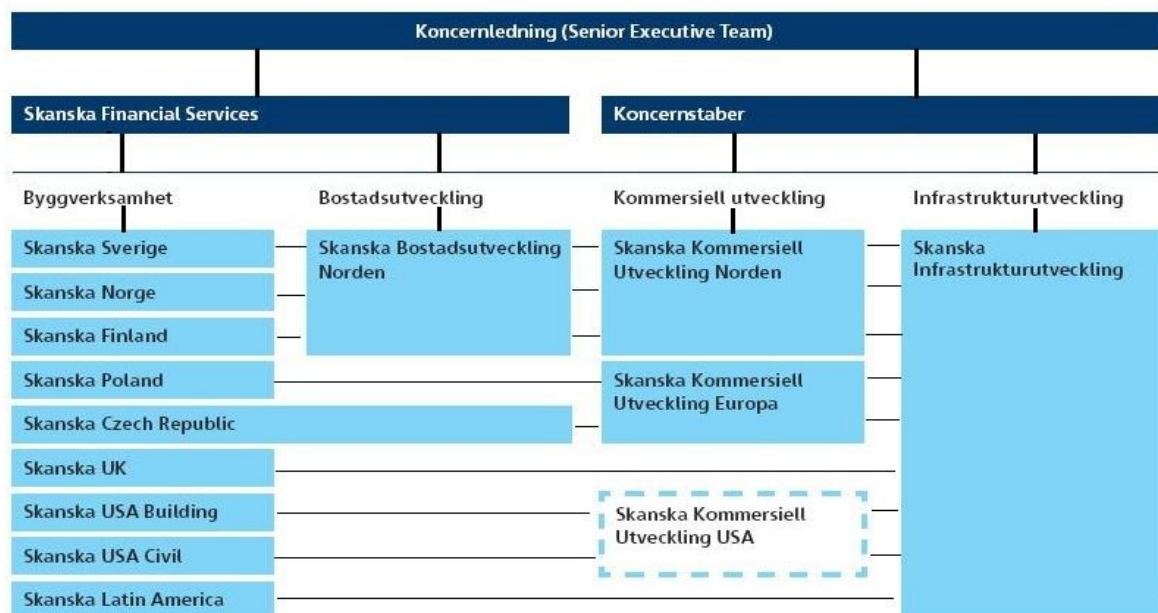
Skanska är verksamma i 13 hemmamarknader och samtliga är självstyrande och decentraliserade, dessa marknader finns i Europa, USA och Latinamerika. Sverige är en av Skanskas utvalda hemmamarknader där de bygger, utvecklar och underhåller den fysiska miljön för människor. I Sverige har Skanska cirka 9 000 anställda och är en av de största hemmamarknaderna inom företaget. (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202) Skanska strävar efter att på dessa hemmamarknader vara den ledande projektutvecklaren inom utvalda områden som till exempel bostäder, kontor, handel och infrastrukturprojekt ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>4</sup>).



Skanska är ett decentraliserat företag och är uppdelat i olika affärsverksamheter, men där de olika affärsenheterna är integrerat utifrån gemensamma mål och värderingar. (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202) Skanska har cirka 95 000 leverantörer som är både stora och små företag. Varje år anlitar Skanska cirka 200 000 personer till sina olika projekt vilket innebär att det är många som berörs av Skanska, därför anser de att det är viktigt att de tar ansvar för sin omgivning. Skanska har under ett år igång cirka 11 000–12 000 projekt inom hela koncernen, varav i Sverige cirka 3 000-3 500 projekt, varje dag öppnas eller stängs cirka 50 stycken projekt. (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202) Skanska arbetar för att de olika projekten ska vara lönsamma, då de har en vision om att det ska finnas noll förlustprojekt inom företaget ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>5</sup>).

Skanskas verksamhet är organiserad i fyra olika verksamhetsgrenar, byggverksamhet, bostadsutveckling, kommersiell utveckling och infrastrukturutveckling. (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202)

## Koncernens organisation och rapporteringsstruktur



Figur 6: Skanskas organisation och rapporteringsstruktur

Källa: Skanska Infrastrukturutveckling (2010) Egen bearbetning

Byggverksamheten är Skanskas största verksamhetsgren, där bygguppdragen utförs både för externa kunder och för Skanskas utvecklingsverksamheter. Skanskas verksamhetsgren inom bostadsutveckling innebär att de initierar och utvecklar bostadsprojekt vilka främst inriktas på de privata konsumenterna. Skanska anser själva att de är Nordens ledande utvecklare av bostäder. Kommersiell utveckling innebär att Skanska påbörjar, utvecklar, investerar i, hyr ut och avyttrar kommersiella fastighetsprojekt främst för kontor, handelscentrum och logistikfastigheter. Skanskas verksamhetsgren inom infrastrukturutveckling innebär att Skanska investerar i, utvecklar, driver och avyttrar privatfinansierade infrastrukturprojekt som till exempel vägar, skolor, sjukhus och kraftverk.



(Årsredovisning, 2009) Skanskas organisations och rapporteringsstruktur (se Fig.6) visar att de har byggverksamhet i alla sina hemmamarknader men att bostadsutvecklingen endast berör Sverige, Danmark, Finland och Tjeckien. Den kommersiella utvecklingen sker i även i dessa länder men här inkluderas även Polen och USA. När det gäller infrastrukturutveckling är de även här verksamma på alla hemmamarknader. Det som Skanskas fyra olika verksamhetsområden har gemensamt är att de produkter som de färdigställer i de olika projekten till exempel har en lång livslängd, består av många komponenter samt att produkterna ska vara anpassade för området och för kundkraven (Wenblad, 2001).

### **Skanskas fem nollvisioner**

Skanskas kvalitativa mål är de fem nollvisioner som även är företagets kärnvärden. Skanskas fem nollvisioner är gemensamma över hela koncernen och ska följas oavsett i vilket land projektet och arbetet genomförs. Därför väljs också bara vissa marknader ut, exempelvis är Ryssland ett land som inte Skanska kan arbeta i då det skulle strida mot Skanskas hållbarhetsarbete. (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202) Presschefen förklarar att det försiggår bland annat en hel del korruption i Ryssland, därför kan Skanska inte arbeta i detta land då de har nolltolerans mot detta trots att Ryssland är intresserade av att arbeta med Skanska. (Föreläsning Gimbe, Skanska, 100407) Skanskas kvalitativa mål i verksamheten baseras på fem nollvisioner och de har som vision att verksamheten ska bedrivas med: ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>12</sup>)

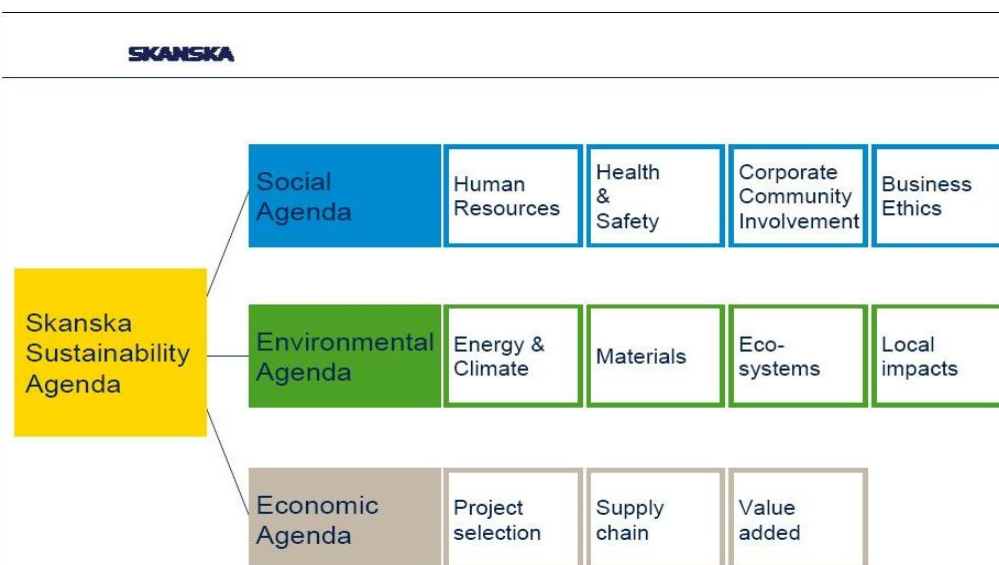
- Noll förlustprojekt – förlustprojekt förstör både lönsamhet och kundrelationer.
- Noll arbetsplatsolyckor – genom att garantera säkerhet på och runt om byggarbetsplatserna för såväl medarbetare, underentreprenörer, leverantörer och allmänheten.
- Noll miljöincidenter – genom att utföra projekten på ett sätt som minimerar miljöpåverkan.
- Noll etiska oegentligheter – genom nolltolerans mot alla former av mutor och korruption.
- Noll defekter – ger förbättrat slutresultat och ökad kundnöjdhet.

## **4.2 Skanskas hållbarhetsarbete**

Skanska har arbetat med hållbarhetsfrågor sedan år 1995 och de strävar efter att vara proaktiva i sitt hållbarhetsarbete. (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202) Skanska menar att de tar sitt sociala och miljömässiga ansvar på största allvar. De arbetar efter att verka i enighet med standarder gällande arbetsförhållanden, mänskliga rättigheter, inverkan på samhället och produktansvar. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>7</sup>) Skanska är medlemmar i FN Global Compact ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>6</sup>), vilket är ett strategiskt initiativ för företag som har åtagit sig att anpassa sin verksamhet till tio etablerade principer inom områdena mänskliga rättigheter, miljö, arbetsrätt och korruption, vilket Skanska har valt att göra. ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)<sup>25</sup>) Totalt har koncernen Skanska 39 olika certifieringar, dock inte inom varje affärsenhet utan de flesta av dessa certifieringar är valfria att införa. Men många av dessa

affärsenheter väljer ändå att arbeta efter certifieringarnas system även om de inte certifierar sig. Däremot tog Skanska ett centraliserat beslut år 2000 att införa ISO 14001 certifieringen i hela koncernen, alla nyinköpta företag ska vara ISO 14001 certifierade inom två år. (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202) ISO 14001 är enligt Skanska den viktigaste certifieringen och miljöledningssystemet. Skanska anser att genom ISO 14001 säkerställs det att miljöarbetet inom koncernen sker på ett strukturerat sätt. (Tänk grönt, 2009)

Skanska har fått inspiration från Global Reporting Initiative (GRI) när de själva utvecklade sin hållbarhetsagenda (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202). Skanska har utifrån GRI:s riktlinjer kunnat urskilja ett antal områden som Skanska prioriterar gällande hållbarhet. Den sociala agendan innehåller fyra prioriterade områden som tar upp etik, interaktionen med medarbetare, marknadsplatser och de samhällen där Skanska har sin verksamhet. Miljöagendan består av fyra områden som tre av dessa är av global betydelse, energi, klimat, material och ekosystem och på lokal nivå ska Skanska ta hänsyn till de lokala konsekvenserna. Skanskas ekonomiska agenda omfattar hur de ska kunna stödja hållbarhetsarbete bland annat genom urvalet och genomförandet av sina projekt och inköp. ([www.skanska.com](http://www.skanska.com)<sup>23</sup>)



Figur 7: Skanskas Sustainability Agenda

Källa: [www.skanska.com](http://www.skanska.com), 23

Skanska strävar efter att skapa bättre hållbarhet och hållbart material samt energieffektivisera nya som gamla byggprojekt. Skanska har utvecklat flera olika tekniker för att minska miljöpåverkan som de kan använda när de bygger upp nya byggnader. Men endast en på hundra byggnader är nybyggen, resterande är renoveringsprojekt så därför har de även utvecklat tekniker som kan användas vid renoveringar av tidigare byggnader för att minska miljöpåverkan.

Skanska Sverige AB är en av affärsenheterna som är placerade vid huvudkontoret som har sitt säte i Stockholm, inom denna affärsenhet finns det ett team på nio personer som arbetar aktivt med Skanskas hållbarhetsfrågor. Teamet har ett nära samarbete med koncernens verkställande direktör Johan Karlström. Skanskas VD tillträdde år 2008 och han har en vision om att Skanska ska vara ledande

inom grönt byggande. Många av de hållbarhetsinriktade projekten Skanska erhåller kommer från hans initiativ. (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202)

VD:ns budskap enligt Carlén-Johansson är att det är viktigt att de färdiga byggnaderna ska vara effektiva under lång tid, exempelvis då 40 procent av koldioxidutsläppen och energianvändningen kommer från den bebyggda miljön, en procent utav detta sker under själva byggprocessen (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202). Presschefen på Skanska förklarade att Skanskas VD alltid berättar för kunderna att det går att bygga grönt (Föreläsning Gimbe, Skanska, 100407). Skanska gav ut en bok år 2009 som heter Tänk grönt, där beskriver VD:n Johan Karlström i det första uppslaget hur byggnader och infrastrukturer kan byggas och konstrueras så att påverkan på miljön minskas. Han berättar att Skanska redan försöker att bygga mer grönt och detta kallas Skanskas Gröna Initiativ. VD:n beskriver att Skanska redan har teknologin för att bygga grönt och när Skanska bygger mer grönt gynnas inte bara miljön, utan även Skanska då han menar att grönt byggande också är en bra affär för både Skanska och sina kunder. VD:n redogör att grönt byggande inte behöver vara dyrare än annan tillverkning samt förklarar han att samhället i stort inte har råd att låta bli. Han beskriver att de flesta lösningar Skanska har inom grönt byggande kan spara pengar över tiden för kunden. Han förklarar att genom att minska på förbrukningen och spara resurser kan både det ekonomiska intresset och det miljömässiga främjas. VD:n beskriver även hur medvetenheten har ökat i branschen och att investerare är idag mer beredda på att betala för gröna byggnader, då han menar att dessa medför lägre kostnader på lång sikt, är lättare att hyra ut och samtidigt ger ett högre värde på fastighetsmarknaden. VD:n klargör att det är viktigt att självständigt driva på utvecklingen, han förklarar att flera politiker, stadsplanerare, företag och organisationer har tagit egna initiativ gällande hållbarhetsfrågor utan att vänta på lagar och regler. Ett flertal byggnader och infrastrukturer runt om i världen har uppförts av föregångare som sett till att dessa uppbyggnader gått långt över de nationella kraven och reglerna. (Tänk grönt, 2009)

### **Skanskas livscykelplanering**

Skanska har börjat planera sina byggen i livscyklar, de sätter in byggnaden, bron eller vägen i ett kretslopp för att se funktionen, miljökonsekvenserna och kostnaderna över hela livslängden, från uppförandet, driften och hur återanvändningen kan se ut när byggnaden tjänat ut. Skanska beräknar alltså inte bara vad byggnaden kommer kosta vid själva uppbyggandet utan vad den kommer kosta i en hel livscykel. Skanska menar att en sådan byggnad som är planerad, budgeterad och uppförd enligt en livscykelkalkyl kommer ofta bli dyrare att bygga än den traditionella byggnaden men i och med lägre driftkostnader kan denna investering bli lönsam på lång sikt. Optimering av livscykelkostnad är ett verktyg som Skanska använder sig av och som utvärderar alternativa konstruktioner och analyserar deras långsiktiga kapital- och driftkostnader. Verktøget optimering av livscykelkostnad är en blandning av livscykelkostnad och livscykelanalys. Utifrån detta verktyg kan Skanska identifiera vilka konstruktioner som har lägst kostnader genom hela livscykeln. Detta verktyg kartlägger konsekvenser

för logistik, drift samt utpekar de konstruktioner och lösningar som bidrar till mindre energiförbrukning, genererar mindre koldioxid och använder mindre material och vatten. Detta verktyg kan då hjälpa beslutsfattarna att se vilka valmöjligheter som finns samt vilka fördelar de kan erhålla genom att satsa på miljömässiga lösningar, samtidigt som verktyget ger finansiella skäl som backar upp besluten som sedan ska tas. Skanskas livscykelanalys används på grund av att de vill redan från början kunna inkludera miljömässigt fördelaktiga funktioner som därmed kan spara energi under hela byggnadens livscykel. (Tänk grönt, 2009)

### **Skanskas strategier inom hållbarhet**

För att Skanska ska uppnå sina kvalitativa och finansiella mål har de utarbetat strategier där de exempelvis ska ha fokus på sin kärnverksamhet inom bygg- och projektutveckling, stärka kunskapen och kompetensen för grönt byggande i hela organisationen och vara branschledande inom hållbar utveckling avseende arbetsmiljö, etik och moral. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>8</sup>) Skanska analyserar hur många som har arbetat med miljöfrågorna och inom de sociala frågorna i de olika projekten. (Intervju Profit, Skanska, 101210) Skanska uppförde år 2002 en uppförandekod där de beskriver hur de arbetar för att sträva efter en hållbar utveckling. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>13</sup>) Skanskas uppförandekod definierar hur de ska bedriva sin verksamhet. I uppförandekoden har Skanska beskrivit att korruption, mutor, konkurrensbegränsande verksamhet, diskriminering eller trakasserier inte tolereras. Skanska menar att de istället främjar etiskt företagande, rättvis behandling av de anställda och strävar efter att skapa säkra och trygga arbetsplatser. Även miljön är viktig enligt Skanska, de strävar efter att minska och begränsa miljöpåverkan av sin verksamhet. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>14</sup>) Skanska arbetar även med att de ska rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare där de även verkar för ökad mångfald. Skanska anser att de blir mer konkurrenskraftiga om arbetstagarna trivs och utvecklas inom företaget, detta ska vara oberoende av kön, etnisk tillhörighet eller utbildningsbakgrund. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>11</sup>)

Profit menar att Skanska är tillmötesgående gällande hållbarhet och att detta är en del i hur Skanska arbetar. Skanska kan inte genomföra ett projekt som blir framgångsrikt om de inte involverar hållbarhet och kommunicerar med sin omgivning, skulle Skanska bryta mot vissa regler blir företaget även utsatt. Förutom detta berättar Profit att om Skanska skulle drabbas av någon miljöskandal skulle de få betala dyra böter. Profit förklarar att det är viktigt för Skanska att ha ett gott anseende inom miljön. Det ligger i Skanskas intresse att arbeta med hållbarhet och de vill vara ett företag som arbetar proaktivt med dessa frågor, samt att de måste göra detta för att vara ett attraktivt företag och för att kunder vill arbeta med Skanska. Hon förklarar att det ligger i Skanskas kultur att arbeta med hållbarhetsfrågor. Profit menar att företagets hållbarhetsarbete går hand i hand med företagets ekonomi, visar Skanska att de är ett hållbarhetstänkande företag som arbetar seriöst med detta får de även mer uppdrag. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

## Skanskas strategi gentemot sina intressenter

En strategi som Skanska arbetar med är att ha en god relation till sina intressenter som kan på mer eller mindre sätt påverka företaget. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>9</sup>) Exempelvis anordnar Skanska varje år Safety Week, som är en vecka där de har gemensamma aktiviteter för de anställda inom Skanska. Denna säkerhetsvecka riktar sig även till politiker, regionala och kommunala beslutsfattare, näringsliv och kunder. Genom Safety Week kan dessa intressenter mötas och förmedla relevanta och inspirerande budskap för Skanskas fortsatta arbete. Denna vecka genomför Skanskas högsta ledare strukturerade arbetsplatsbesök i flera av de projekt som Skanska arbetar med. Detta är ett sätt för ledningen att utbyta kontakter och erfarenheter till anställda och leverantörer som arbetar inom olika delar i företaget, detta för att se hur det går till i verkligheten i de olika projekten men även för att ledningen tydligt ska visa sitt engagemang för både säkrare och hälsosamma arbetsplatser. VD:n Johan Karlström som intresserar sig för Skanskas hållbarhetsarbete är ofta ute i Skanskas olika projekt för att visa sitt intresse. Denna säkerhetsvecka är något som Skanska själva är stolta över och anser att detta är Sveriges främsta forum för miljö och framtidsfrågor. Skanska ser detta som en vecka där alla intressenter till Skanska kan ta del i företagets hållbarhetsarbete samt att detta är ett sätt att sprida ut Skanskas information externt, dessutom får Skanska möjlighet att kommunicera vad företaget står för. (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202)

I Skanskas uppförandekod menar de att de är öppna med dem som på ett eller annat sätt påverkas av verksamheten. De strävar efter att svara på förfrågningar om företaget och kommunicera på ett lämpligt sätt med berörda parter. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>10</sup>) Skanska anser att det är viktigt att ha en dialog med sina intressenter. Detta är resurskrävande för företaget, därför arbetar Skanska med att aktivt identifiera de viktigaste intressenterna för företaget. Dessa kan vara olika beroende på i vilket situation som företaget befinner sig i, detta för att skapa en dialog med varandra. Skanska menar att en av sina viktigaste intressenter är kunderna och det är viktigt att ha en bra kommunikation och dialog med dessa för att Skanska ska kunna uppfylla kundens behov. (Wenblad, 2001) Skanskas medarbetare anses också vara en intressent som har betydelse för företaget då de måste följa alla regler som företaget har samt att de måste kunna stå upp för företaget om något oönskat skulle inträffa. Skanska arbetar med att skapa bra förutsättningar för de som arbetar inom koncernen, vilket de gör genom att säkra rutiner och arbetssätt. Skanska investerar därför i att utbilda medarbetarna kontinuerligt i arbetsmiljöfrågor för att de ska bli mer kunniga att hantera de risker som de kan utsättas för och vid oönskade händelser som olyckor eller tillbud analyseras detta alltid för att Skanska ska kunna lära sig av sina misstag. För att Skanska ska kunna uppnå förutsättningarna är alla inom koncernen involverade. (Föreläsning Gimbe, Skanska, 100407) Wenblad (2001) menar att alla medarbetare är ambassadörer för företaget och de bör kunna kommunicera om vad företaget gör. Skanska har även en anställd inom företaget som bevakar och kontrollerar allt som skrivs om Skanska på internet för att direkt kunna identifiera om något börjar gå fel (Föreläsning Gimbe, Skanska, 100407). Wenblad (2001) menar att kommunikationen måste bestå av en dialog mellan de berörda parterna och internet

ses som en möjlighet för företaget att kontinuerligt uppdatera sin information samt att föra en direkt dialog med intressenterna. Media är en annan intressent till Skanska och företaget strävar efter att ha en öppen relation till dem, vilket de anser kan vara bra om någon kris eller skandal skulle uppkomma inom företaget (Föreläsning Gimbe, Skanska, 100407). Skanska arbetar även med ett flertal intresseorganisationer som är involverade i flera projekt inom Skanskas koncern (Intervju Carlén-Johansson, Skanska, 101202). Några exempel på dessa intresseorganisationer är World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), United Nation Environment Programme (UNEP) och EU Corporate Leaders Group on Climate Change (EU CLG) ([www.skanska.com](http://www.skanska.com)<sup>29</sup>). Skanska menar även att aktieägare, leverantörer och underleverantörer, nationella, regionala och lokala myndigheter, kringboende och ideella organisationer är viktiga intressenter för företaget. (Årsredovisning, 2009)

## 5 Projektet M25

*Nedan beskriver vi vårt valda projekt M25, vi börjar med att skriva allmänt om projektet. Därefter beskriver vi projektet M25:s förhållande till sina intressenter och hur det interna och externa hållbarhetsarbetet ser ut i projektet M25.*

---

Skanska Infrastructure Development inom Skanska UK är en affärsenhet som utvecklar, driver och investerar i vägar, sjukhus, kraftverk, skolor och annan social infrastruktur i Storbritannien. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>16</sup>) Skanska har fått ett 30-årigt projekt inom infrastruktur i Storbritannien, projektet avser motorvägen M25 som är en av världens största ringled och går runt London. Projektet startade år 2009 och kommer sträcka sig till år 2039, då Skanska Infrastructure Development även kommer ha hand om underhållet för M25. (Tänk grönt, 2009) Den 7 oktober år 2008 meddelade Skanska Infrastructure Development att de skulle vara ett av de företag som skulle bredda motorvägen M25. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>15</sup>) Skanska Infrastructure Development är en del av det konsortiet som har kontrakterats till att öka kapaciteten på motorvägen M25 genom att bredda nyckelsträckor (Tänk grönt, 2009). Konsortiet består av Skanska Infrastructure Development som har en 40 procentig andel i projektbolaget Connect Plus och blev tillsammans med sina övriga partner i bolaget, Balfour Beatty som har 40 procent andel, Atkins och Egis som har 10 procent vardera, formellt utsedda till att utföra utvecklingen av motorvägen M25. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>18</sup>) Skanska måste tillsammans med sina samarbetspartners arbeta nära det engelska Vägverket som är kunden i detta projekt. Det engelska Vägverket har sina mål med detta projekt, till exempel ska tidsplanen följas, som Skanska måste leva upp till, dessutom måste Skanska även leva upp till de mål projektgruppen Connect Plus har. Inom det sociala måste de exempelvis rapportera hur många klagomål de har haft och hur många positiva kommentarer de har fått. De som har frågor till Skanska om projektet är Skanska tvungna att svara på inom tio dagar, annars får de påbackning av Connect Plus. Profit förklarar att Skanska rapporterar direkt till Connect Plus som sedan rapporterar till det engelska Vägverket och projektgruppen. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

Skanska Infrastructure Development fastställde den 22 maj år 2009 finansieringsavtalet för uppbyggnaden av M25. VD:n Johan Karlström uttalade sig om detta i ett pressmeddelande och han menade att det var positivt för Skanska att ha finansieringen färdigställd i den rådande finanskrisen, vilket medför att nya investeringar i Skanska Infrastructure Development kan tillkomma samt att de nu hade säkrat ett stort bygguppdrag för Skanska UK:s byggverksamhet. Detta innebär för Skanska att de fick ett byggkontrakt som uppgick till cirka GBP 500 miljoner, vilket i svenska kronor kan omräknas till cirka sex miljarder kronor. Under uppbyggnadsprocessen kommer Skanska att investera GBP 80 miljoner, vilket motsvarar cirka 950 miljoner kronor, denna investering motsvarar den 40 procentiga andelen i Connect Plus. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>17</sup>) Profit förklarar att både Skanska och övriga företag i Connect Plus är kända för att ha ett fungerande system gällande hållbarhet och att de är proaktiva i sitt

hållbarhetsarbete. Profit förklarar att Skanska och dess samarbetspartners erfarenhet, investeringskapacitet, deras säkerhetsarbete och priset var de avgörande faktorerna för att Connect Plus fick projektet M25. Profit förklarar att företag som ansöker om att få projekt går igenom flera anbudsfasen, där bland annat företagen får via deras miljöplan visa att de vet hur de ska arbeta i projekt. Företagens hållbarhetsarbete är viktigt för att de ska få projekt och kommer allt högre upp på agendan. De företag som inte klarar av de krav som ställs ifrån början sällas bort. Profit tror att Skanska klarar av att förmedla på ett bra sätt vad de vill göra i sina projekt och därför får de även många projekt. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

Konsortiet kommer att underhålla hela den 40 mil långa motorvägen i 30 år fram i tiden. Detta underhåll inkluderar 1800 olika strukturer som innefattar allt från kulvertar, motorvägstunnlar och flodövergångar. (Tänk grönt, 2009) Skanska ska ansvara för byggnation, design och finansiering åt det engelska Vägverket. Dessutom kommer de övriga tre bolagen inom Connect Plus tillsammans med Skanska Infrastructure Development stå för underhållet och driften av M25. Ombyggnaden av M25 omfattar breddning och renovering av två avsnitt i nordöstra och nordvästra delarna norr om London. Totalt ska 63 kilometer breddas då delar av M25 ska gå från tre filer till fyra filer i båda riktningarna. Projektet omfattar konstruktion, signalsystem, byggande av vägen inklusive på och avfarter, dränering och markarbeten. Förutom detta ingår även en total renovering av den 1,2 kilometer långa Hatfield-tunneln. Byggarbetets viktigaste delar påbörjades under sommaren år 2009 och beräknas vara färdigt i juli år 2012. ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>19</sup>)

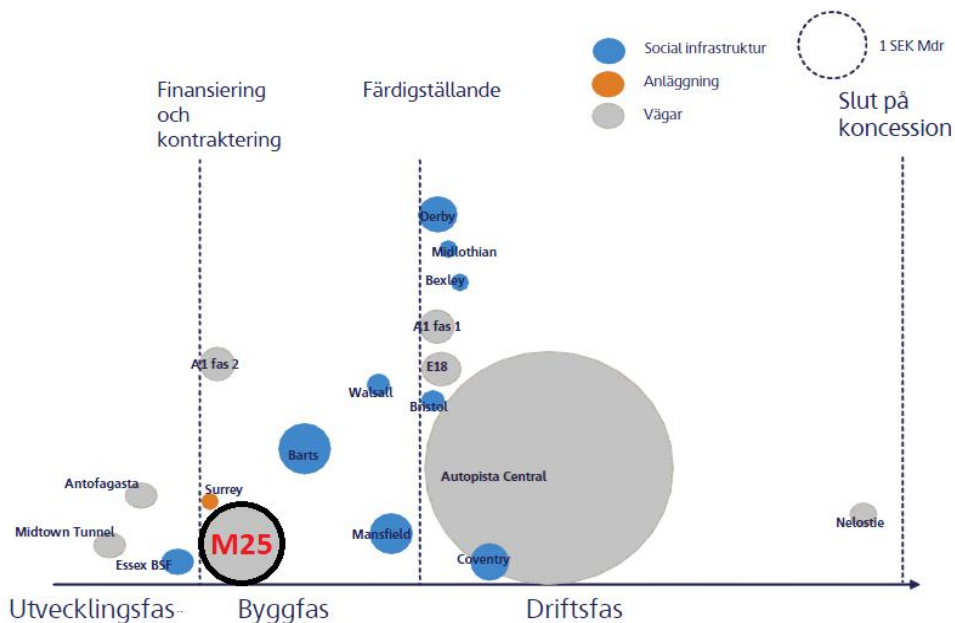
### **M25 ett livscykelprojekt**

Detta projekt är ett exempel på Skanskas livscykelplanering. Skanska menar att utmaningen i detta projekt är att optimera metoder och material för att vara så effektiva som möjligt under en 30-årsperiod. M25 är en av världens mest trafikerade motorvägar och ansluter hela London ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)<sup>20</sup>). Motorvägen M25 används av cirka 250 000 fordon varje dag, Skanska vill av denna anledning orsaka så lite störning som möjligt i trafikflödet. Skanska vill förlänga tiden mellan underhållsarbetena, minska behovet och konsekvenserna av dem genom hela projektets livscykel. Skanska kommer använda sig av metoder och långsiktigt hållbart material som har längre livslängd, exempelvis en sorts vägbeläggning som ska hålla längre än vanligt. Andra åtgärder Skanska planerat är att återanvända gammal vägbeläggning. Skanska anser att en av de mest kritiska faktorerna är att lösa energibehovet för belysningen på ett hållbart sätt, då större delar av M25:an är belyst nattetid samt att sträckan har många upplysta tunnlar. Konsortiet undersöker möjligheten att täcka behovet av energi från sopor. (Tänk grönt, 2009) Tanken är att alla Skanskas projekt ska vara involverade i livscykelprojekt, dock har inte Skanska nått dit idag. Däremot är projektet M25 ett exempel där de använt sig av livscykelplanering. (Intervju Profit, Skanska, 101210)



Bilden nedan visar i vilket fas projektet M25 befinner sig i. Under år 2008 så var projektet under utveckling och under år 2009 började ombyggnationen. När den 30-åriga underhållningen äger rum kommer projektet M25 ligga under driftfasen.

## Projektlivscykel



Figur 10: Produktlivscykel  
Källa: Skanska Infrastruktur 2010. Egen bearbetning

### 5.1 Det praktiska hållbarhetsarbetet med M25

När motorvägen M25 skulle byggas i början av 1970-talet fick detta mycket uppmärksamhet på grund av att vägen skulle byggas där stora delar av området bestod av landsbygd. Detta uppmärksammades en hel del i media och fick motstånd från det omgivande samhället. Nu när motorvägen M25 skulle breddas uppkom samma frågor som tidigare. Profit menar att de upplevde ett stort motstånd redan från början då det beslutades att motorvägen M25 skulle breddas. Samtidigt var de ändå tvungna att bredda vägen med ytterligare en fil, då denna väg är hårt trafikerad och det bildas ofta långa bilköer. Profit förklarar att om lastbilstransporter inte kommer fram i tid så påverkar detta i slutändan det ekonomiska systemet i England. Hon menar även att de som åtar sig ett sådant här projekt kommer oundvikligt få negativ uppmärksamhet. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

De mål som finns inom de sociala frågorna är att de måste kommunicera ut information om projektet till de omkringboende på ett bra sätt genom att bland annat ha utställningar innan de börjar bygga samt att de måste skicka ut information om projektets olika steg i byggprocessen i tid. Innan de startade upp projektet och påbörjade byggnationen bjöd de in de boende kring M25 till utställningar där många från projektet närvarade, under dessa utställningar närvarade även kunden till detta projekt som är det engelska Vägverket. Där fick allmänheten ställa frågor och lämna kommentarer som sedan projektansvariga besvarade. Under dessa utställningar kunde de exempelvis informera om hur lång tid

detta projekt skulle ta, hur omgivningen kommer drabbas och hur det praktiska arbetet kommer gå till. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

Projektet med ombyggnationen av M25 är uppdelat i tre sektioner, som alla arbetar på likande sätt gällande hållbarhet. Enligt Profit kräver detta projekt många resurser som behandlar de sociala och miljömässiga frågorna. På den sektionen Profit arbetade på bestod kommunikationsteamet av tre personer som behandlade de sociala frågorna och kommunikationen till samhället och inom miljöteamet arbetade två personer som hanterade miljöfrågorna. Det praktiska arbetet gällande hållbarhet inom projektet innebär att kommunikationsteamet har mycket kontakt och samarbetar med miljöteamet. Förutom detta har projektet möten varje vecka där viktiga personer inom varje område är med och går igenom vad som händer inom projektet, vad de behöver tänka på just denna vecka och vad de behöver arbeta extra med. Detta för att uppmärksamma vad som kommer hända eller vad de ska tänka på så att de kan integrera miljö och de sociala delarna i projektet. Profit menar att om de inte integrerar dessa frågor i projektet så kan problem uppkomma. Hon menar att det är viktigt med kommunikation och att de inom projektet arbetar nära varandra. Det är också viktigt att kommunikationen når till ingenjörerna och byggarna då de ofta kan glömma bort att deras arbete kan medföra oväsen. Exempelvis händer det att de arbetar under natten och glömmer nämna detta till kommunikationsteamet. Därmed hinner inte kommunikationsteamet skicka ut information till omkringboende och förvarna om att de kommer att föras oväsen under natten. Detta leder till klagomål och därför betonar Profit att det är viktigt att alla inom projektet kommunicerar och att alla har koll på vad som kommer att hända. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

### **Skanskas samarbete med de andra företagen inom projektet M25**

Alla inom Connect Plus samarbetar med varandra och alla företag inom konsortiet arbetar med hållbarhet på något sätt. Profit menar att företagen inom Connect Plus blir som ett enhetligt företag. Detta kan dock bli komplicerat då olika företag har olika processer därför är det viktigt att komma överens från början. Profit förklarar efter att de utvärderat företagen inom Connect Plus kom de fram till att Skanskas styrka är miljö och Balfour Beatty var starkare inom det sociala. Därför tar Skanska mer hand om det miljömässiga och fungerar som en ledare inom detta område och Balfour Beatty leder arbetet inom det sociala området. De arbetar ändå nära och tillsammans med varandra inom Connect Plus. Varje månad har kommunikationsansvariga från Connect Plus och ansvariga för projektet M25 kommunikationsmöten där de går igenom hur projektet kan genomföras så att påverkan på omgivningen kan förmildras. Det är Connect Plus som slutligen bestämmer vad som ska ske med projektet och de som är involverade i projektet måste lyssna på Connect Plus. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

### **Projektet M25 i förhållande till sina intressenter**

När det gäller de sociala och miljömässiga frågorna är de som bor i omgivningen en stor och viktigt intressent, men även kommunen, markägare och kunden är också viktiga intressenter. Projektet M25

anordnar även specifika träffar där de bjuder in sina intressenter som får lyssna och ta del av projektet och hållbarhetsarbetet. Dessutom anordnas det utflykter, vid projektet M25 fick intressenterna ta del av projektet genom en guidad tur på motorvägen där de förklarade vad de gör och vad som kommer att göras. Projektet M25 har en egen intern webbsida där de lägger upp information och nyheter om vad som händer inom projektet. De skickar även ut interna och externa nyhetsbrev som företagets intressenter kan ta del av. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

Marken vägen byggs på ägs till störst del av det engelska Vägverket men det händer att projektet även behöver extra mark att bygga på eller för att förvara exempelvis sin utrustning. Marken som det engelska Vägverket inte äger tillhör kommunen och på vissa ställen är denna mark privatägd, dessa markägare är väl informerade om detta då de i förväg får betalt för den mark de ger upp till vägarbetet. Profit förklarar att ingen markägare har varit besvärlig utan de förstår ofta vad som måste göras, däremot är det viktigt för Skanska att dessa är väl informerade om vad som kommer hända i vägarbetsprocessen. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

### **Projektet M25:s välgörenhetsarbete**

Projektet M25 arbetar med välgörenhetsorganisationer och de har samlat in pengar till olika välgörande ändamål. Bland annat gav Skanska donationer till en djurorganisation som fanns i det lokala samhälle där en del av ombyggnationen skulle ske. Dessutom har en del av projektteamet ägnat sin tid till att hjälpa till med att måla och bygga om olika lokaler, de tycker det är mer genuint och att det känns bättre att ge i tid än i pengar. Profit menar att det är viktigt att visa att de vill hjälpa till och visa att de bryr sig om sin omgivning. Personer inom projektet M25 har varit ute och besökt skolor och haft samhällsdagar där de berättar om vad de gör i projektet M25, för att alla barn ska veta vad som händer och de ska vara medvetna om riskerna kring byggarbetsplatsen. De vill även skapa ett intresse för företaget och vad de sysslar med för att inspirera och uppmuntra eleverna till att se yrkesmöjligheterna bakom projektet M25. Skanska var med och delade ut information på samhällsdagarna och det var ett sätt för allmänheten att komma dit och ställa sina frågor om projektet M25. I projektet M25 försöker de hjälpa studenter om de exempelvis vill komma dit och se hur de arbetar. På de byggarbetsplatser som de gräver i kan de exempelvis även hitta arkeologiska fynd och därför involverar Skanska också de som är intresserade av arkeologi. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

### **De kritiska intressenterna och hur projektet M25 arbetar med dessa**

Profit upplevde att de största problemen med projektet berörde främst de boende i omgivningen. De fick in många klagomål angående oväsen runt ombyggnationen av motorvägen, samt att motorvägen M25 blev mer synlig för omgivningen. Profit förklarade vidare att de vid vägarbetet var tvungna att ta bort träd vilket inte var populärt, enligt det engelska Vägverket, då de som bor runtomkring motorvägen har haft detta som skydd mot oväsen samt för att skymma sikten till motorvägen. Vissa delar av vägen kommer få staket medans vissa delar inte kommer få något staket, detta är något som

det engelska Vägverket bestämmer och Connect Plus kan inte påverka detta, dock riktas ändå kritiken mot företagen inom Connect Plus. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

I den sektionen av projektet som Profit befann sig i mötte de starka reaktioner ifrån de boende i omgivningen till motorvägen, bland annat var det problem att hitta plats för byggarbetsplatsens maskiner, utrustning och personalens baracker som måste ligga nära själva bygget. Det blev problematiskt då de inte fanns så mycket plats för detta och där de till slut lokaliserade sig var de nära annan bebyggelse. Detta skapade stort missnöje bland de boende i omgivningen, efter en tid bestämde sig konsortiet slutligen för att flytta denna plats, men de har ännu inte lyckats vinna tillbaka förtroendet från denna omgivning. Skanska och dess samarbetspartners ses fortfarande som de som förstörde den trygga miljön och utsikten för dem som bor där. I denna sektion av projektet hade de inte möjlighet att ha sina maskiner, utrustningar och baracker på ett bra ställe. Profit förklarar att det var svårt i efterhand att vinna tillbaka lokalbefolkningens förtroende. Skanska och dess samarbetspartners arbetar fortfarande proaktivt i denna omgivning då de vill visa att de tar ansvar, bryr sig om samhället, lyssnar på och tar till sig dessa intressenters åsikter. På de andra sektionerna har det gått bättre även om de utgått från samma mål och planer, detta kan enligt Profit bero på att individer är olika samt att förutsättningarna kan vara avvikande för de andra byggarbetsplatserna. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

Detta upplever Profit som de största motstånden gällande de sociala frågorna. Profit förklarar att för att lösa dessa problem måste företagen vara proaktiva när de kommunicerar. Exempelvis innan Connect Plus och Skanska startade arbetet med projektet började de med att skicka ut ett informationsblad och anordnade utställningar till de närliggande bostäderna där de förklarade vad de skulle göra. Men när de väl började med ombyggnationen av motorvägen M25 fick de ändå in en mängd klagomål från de som hade fått informationsbladen, de menade att de exempelvis inte visste om att detta skulle ske. När de sedan skulle informera om samma sak i ett annat område skickade de ut både informationsblad och knackade dörr för att de skulle arbeta mer proaktivt och då fick de inte lika mycket klagomål. Skanska fick ett bättre mottagande då de hade visat upp sig och sitt intresse för omgivningen runtomkring M25 och de ansågs som mer mänskliga då de hade förklarat vad de skulle göra samt berättat hur och var de kunde kontakta företaget om de hade några klagomål. Det är viktigt att hela tiden informera om vad som kommer att ske samt informera om ändringar görs. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

### **Projektet M25:s interna hållbarhetsarbete**

Projektet M25 är certifierade inom bland annat miljöledningssystemet ISO 14001, Civil Engineering Environmental Quality Assessment and Award Scheme (CEEQUAL), ISO 9001 och OHSAS 18001. (Intervju Profit, Skanska) OHSAS är ett system som ska hantera säkerhet och hälsa, byggarbetsplatserna inom projektet M25 ska övervakas av specialister inom säkerhet och hälsa, dessutom ska underleverantörernas processer övervakas så att dessa även lever upp till standarderna

inom säkerhet och hälsa. ISO 9001 är ett kvalitetskontrollsystem som ska säkra kvalitén på produkterna, detta ska följas av alla Skanskas och projektets medarbetare och underleverantörer. ([www.skanska.com](http://www.skanska.com)<sup>28</sup>) Ett annat exempel på projektet M25:s certifieringar är CEEQUAL. Detta certifieringssystem används i Storbritannien och är till för att bedöma och uppmuntra miljöegenskaper i anläggningsbyggnationer, som till exempel broar, tunnlar och vägar. (Tänk grönt, 2009)

För att skydda miljön använder de inom projektet M25 droppskydd under maskinerna för att de inte ska läcka ut olja direkt på marken. (Close Out Report - Activity Sheet, 2009) Dessutom rapporterar Skanska många olika mätetal som mäter i projektet, exempelvis inom miljön mäter de och rapporterar koldioxidutsläppen, avfall, vattenkonsumtion och energiförbrukning. Skanska har bestämda miljödagrar, i England har Skanska en miljövecka som motsvarar Safety Week. Denna miljövecka, som sker i juni varje år, har pågått i flera år och under denna vecka är det extra fokus på miljöfrågorna. Under miljöveckan finns det även extra träningstillfällen för de anställda om företagets miljöfrågor där de exempelvis har olika frågesporter för att alla inom företaget ska veta företagets miljöfrågor samt att de lär känna varandra inom de olika projekten och där de involverade får berätta mer vad de ska göra arbeta med i projektet. Projektet M25 involveras i både Skanskas miljövecka och säkerhetsvecka. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

Säkerheten vid ombyggnationen av motorvägen M25 är viktig för både allmänheten och för de som arbetar med praktiskt ombyggnationen av M25. Det kommer att finnas stålbarriärer som skiljer trafiken från arbetarna samt att det kommer finnas tydliga gula skyltar för att dirigera trafiken. Under ombyggnationen av M25 är det viktigt att hålla trafikflödet igång och motorpolisen i Storbritannien är informerade för att de ska hjälpa till att underlätta trafikflödet. (Presentation av M25, 2010) Det finns ett upprättat dokument till projektet, Construction Environment Management Plan (CEMP), som beskriver projektets mål och metoder som ska användas vid ombyggnationen av M25. För att exempelvis minska ombyggnationens buller ska arbetarna använda sig av en modern anläggning, följa anläggningens begränsningar och lagstiftning. De ska förhindra spridningen av damm som kan ske under transport eller lagring samt att använda dammdämpande åtgärder under torra förhållanden. De ska identifiera och bedöma de föroreningar som kan uppkomma samt att undvika effekter som kan vara negativa för marken. (Presentation av M25, 2010)

Ombyggnationen av M25 kommer att medföra ett flertal effekter där bland annat ljudnivån från vägbanan kommer minska. Denna nya design kommer även att behandla vattenavrinningen från vägen, det befintliga avloppet kommer att förbättras för att vägen ska bli mer säker vid regn på vägbanan. (Presentation av M25, 2010) Profit förklarar att Skanskas hållbarhetsarbete inom projektet kommer i framtiden ändra fokus, då hållbarhetsarbetet just nu fokuserar på miljön och de sociala frågorna. När ombyggnationen är klar blir det mer fokus på underhållet av motorvägen M25 där andra frågor kommer upp, exempelvis om att vägen börjar bli dålig. Då finns det en så kallad "help line" dit folk kan ringa in och då följs det upp på samma sätt som nu men då med ett annat team som jobbar med detta. (Intervju Profit, Skanska, 101210)

## Considerate Constructors Scheme (CCS)

Inom projektet M25 ska korsningarna mellan J16-18 (sektion 1) på M25, en sträcka på cirka 36 kilometer byggas om och detta motsvarar större delen av den nordvästra delen av Londons ringväg. Bland annat ska tre vägbanor breddas till fyra i båda riktningarna inklusive väggren. De ska göra om väg och tågkorsningar, uppföra nya bullerstaket och byta en gångbro. Fördelarna med denna ombyggnation enligt Skanska är ökad resettillförlitlighet, minskad trängsel, bättre säkerhet på motorvägen och förbättrad förarinformation.




Figur 8: Sektion J 16-23

Källa: Close Out Report- Activity Sheet 2009

Skanska menar att det är många människor som berörs när byggarbetsplatser införs i deras område. Som en del av Skanskas kommunikation och relationsprocedur har Skanska som mål att alla projekt ska vara registrerade via Considerate Constructors Scheme (CCS). Även om kunden inte kräver att Skanska ska vara registrerade och följa CCS plan så är de med i denna organisation ändå, då detta initiativ är något som Skanska vill vara med och stödja (Intervju Profit, Skanska). Alla byggarbetsplatser som är registrerade via CCS plan ska vara övervakade av erfarna yrkesmän inom industribranschen. (Close Out Report - Activity Sheet, 2009) Organisationen CCS är en icke-vinstdrivande, självständig organisation som får sitt kapital från byggindustrin för att förbättra dess image, både företag och byggarbetsplatser kan registrera sig hos CCS. CCS plan finansieras eller underhålls inte av regeringen, utan är helt finansierad av de företag som är registrerade hos dem. ([www.ccscheme.org](http://www.ccscheme.org)<sup>27</sup>)

Sektionen J16-23:s byggarbetsplats har blivit utnämnda av CCS till en exceptionellt bra byggplats. Skanska menar att denna del av projektet M25 har försökt och tagit många steg för att arbeta med det lokala samhället för att minska negativa effekter som byggverksamheten kan orsaka. Projektet M25 har utformat en plan och en loggbok för att kunna övervaka sitt arbete med att förbättra projektets prestanda gentemot de åtta olika codes of considerate practice, de ska vara omtänksamma, vårda miljön, en bra granne, respektfulla, säkra, ansvarskännande och ansvariga. CCS bedömde denna del av projektet den 25 november 2009 och representanter ifrån Community Relations, Health and Safety and Environmental team var närvarande vid mötet med bedömaren. Efter detta möte fick bedömaren från

CCS träffa en person från byggteamet som visade bedömaren runt på byggarbetsplatsen. Enligt Skanska ansåg denna bedömare att detta var en välorganiserad verksamhet och att konsortiet på denna byggarbetsplats var utmärkta på att ge uppmärksamhet till samhällskontakter och miljöfrågorna. (Close Out Report - Activity Sheet, 2009)




**SKANSKA Balfour Beatty**

---

**We are registered with the Considerate Constructors Scheme**

Our performance is monitored against 8 Codes of Considerate Practice:

- Considerate
- Environment
- Cleanliness
- Good Neighbour
- Respectful
- Safe
- Responsible
- Accountable



Please work with us to achieve the best possible relationships with the travelling public and the local community.  
You never know who is watching.

---

**Figur 9: 8 Codes of Considerate Practice**  
Källa: Close Out Report- Activity Sheet 2009

Denna sektion av projektet erhöll 37 av 40 punkter från CCS vilket betyder att bedömningen av projektet var en exceptionellt bra byggarbetsplats. Projektet fick även höga poäng inom de åtta codes of considerate practice, med fem utav fem poäng i punkterna omtänksamhet, miljörenlighet och ansvarighet. De högsta poängen ges endast till de byggarbetsplatser som gör något unikt samt arbetar efter en hög standard. Projektet har även fått ett intyg på grund av denna prestation, Certificate of Performance Beyond Compliance. Några exempel på varför detta projekt fick ett högt betyg är att de har varit bra på att informera de som drabbas av byggarbetsplatsen, de har bland annat tre heltidsanställda som arbetar med kommunikation och relationer, de har använt sig av offentliga utställningar, kampanjer och de har skickat ut nyhetsbrev, det senaste nyhetsbrevet utfärdades i 21 000 exemplar. Eftersom M25 kommer bitvis helt stängas av har de också utformat en kommunikationsplan för att se till att alla berörda kommer kunna få tillgång till informationen. De miljömässiga målen behandlar bland annat hur de ska ta hand om material och avfall, de rapporterar även koldioxidutsläppen var tredje månad (Intervju Profit, Skanska, 101210). Projektet har även utformat en särskild miljövecka samt ser de till att vattnet återvinns på betongfabrikerna. Projektet har även utformat en CCS loggbok och en plan där det detaljerade arbetet ska rapporteras. Byggarbetsplatsens managers ska även vara fullt medvetna om CCS och kodernas krav samt att CCS affischer och andra meddelanden visas på byggarbetsplatsen. (Close Out Report - Activity Sheet, 2009)

Skanska menar att det är viktigt att hela tiden förbättra sin CCS värdering och att hela tiden hålla sig uppdaterad gällande CCS "Examples of Higher than Satisfactory Performance". CCS initiativen måste

även godkännas av projektledningen och projektets handelsentreprenör. Skanska menar att ett sätt för dem att förbättra sig är att utse viktiga nyckelpersoner som sedan skulle bilda en CCS kommitté som ämnar bidra till att förstärka de åtgärder som är nödvändiga för att på så sätt uppnå ett högre och mer tillfredställande resultat. Denna kommitté anser Skanska borde bestå av en konstruktionsdirektör, hälso- och säkerhetschef, miljöchef och en kommunikations- och relationschef. Skanska har sammanställt viktig information som de anser borde finnas med i projektets loggbok och plan bland annat miljö, hälsa och säkerhetsplaner inklusive nödutrymningsplan, initiativ från miljö- och säkerhetsveckorna. Dokument som inkluderar klagomål och förfrågningar, besöksbok, en trafikmanagement plan, broschyrer från offentliga kampanjer och andra publicerade material, rapportering gällande koldioxid, avfall, hälsa och säkerhet, välgörenhet och donationer, arbetet de gjort med lokala skolor och studentplaceringar samt vill de ha med Skanskas code of conducts. (Close Out Report - Activity Sheet, 2009)

### **Den kulturella skillnaden**

Profit förklarar även att företag i England är bra på att involvera sig i samhället, de tar ett större ansvar för samhället än vad företag gör i Sverige. Här i Sverige menar företag att regeringen hjälper mer till gällande detta ansvar med hjälp av bland annat högre skatter. Profit upplevde en kulturell skillnad mellan de boende i England och Sverige där exempelvis svenskarna är mer acceptabla om att "det här måste göras", medan människorna i England kan klaga på "minsta lilla" samt att de vill ha ersättning om de till exempel har fått in damm i sin bostad som orsakats av byggarbetsplatsen. I England var det exempelvis en granne till motorvägen som menade att damm hade kommit in i huset på grund av ombyggnationen och menade att projektet skulle ta dit någon som rengjorde hela huset. Profit menar att det är svårt att avgöra vad som är sant eller inte, men att de till slut fick ta dit någon som fick rengöra huset för att hjälpa dem. Profit menar att det är viktigt att ha en tillmötesgående metod. Det varierar mycket i de frågor som uppkommer om projektet där det även kan uppkomma frågor om de har avtal för detta och så vidare. (Intervju Profit, Skanska, 101210)



## 6 Analys

*Under denna rubrik kommer vi att analysera de teoretiska och empiriska kopplingarna. Vi har utgått från teorierna om institutionell teori, intressenter och legitimitet för att visa på vilka CR strategier som Skanska arbetar med i sin verksamhet och i projektet M25.*

---

### 6.1 Hur och varför implementerar Skanska hållbarhetsarbete i sin verksamhet och i projektet M25?

Skanska är ett internationellt företag som verkar i ett flertal länder, vilket leder till att de möter olika förutsättningar och kulturella skillnader beroende på vilken hemmamarknad de befinner sig i. Skanska möter också ett flertal andra organisationer och företag i sin omvärld som på ett eller annat sätt påverkar företaget.

#### Skanskas organisationsfält och dess intressenter

Vi menar i enighet med DiMaggio och Powell (1983) och Grafström et al. (2008) att företag måste ta hänsyn till de aktörer, eller intressenter som befinner sig i deras organisationsfält. Då organisationsfält innefattar de aktörer som har en direkt och indirekt påverkan på företaget, bland annat kunder, leverantörer, medarbetare, tillsynsmyndigheter, konkurrenter, media, ägare, intresseorganisationer och statliga organ. Eftersom Skanska är en internationell koncern blir organisationsfältet omfattande då de agerar och samspelar med flera aktörer i ett flertal länder. Vi menar att det är viktigt för Skanska att identifiera de intressenter som kan påverka företagets verksamhet, då får de också möjlighet att i sin tur påverka intressenterna. Vi menar vidare att det är viktigt för Skanska att ta hänsyn och samspela med alla aktörer i företagets organisationsfält som på ett eller annat sätt kan påverka och beröra Skanskas verksamhet.



Figur 11: Skanskas organisationsfält

Vi vill belysa att Skanska måste ta hänsyn till olika intressenter beroende på vilken situation Skanska befinner sig i. I exempelvis projektet M25 var de boende i omgivningen viktiga intressenter för Skanska att ta hänsyn till. Vi anser att det är betydelsefullt för Skanska att skapa en god relation mellan intressenterna och företaget, detta för att kunna avgöra vilka intressenter som kan komma att påverka verksamheten på olika sätt. Exempelvis har vi sett att Skanska omtalats i media, bland annat angående miljöskandalen i Hallandsåsen. Media är en viktig intressent som har stor makt över företag då de på flera sätt kan påverka dem genom den information som de sprider (Grafström et al., 2008; Mitchell et al., 1997). Vi hävdar att de har lärt sig att hantera denna intressent på ett bra sätt då de har en strategi om hur de ska hantera media. Vi har kunnat se att Skanska värderar de mediala kontakterna och strävar efter att ha bra och öppen relation med dem. Detta anser vi är viktigt för Skanska då de vid någon kris eller skandal kan få en större möjlighet att ge sin mening till företagets mediala kontakter och på så sätt påverka den information som sprids om dem. Redan när M25:an skulle byggas fick detta stor uppmärksamhet i media och nu när vägen skulle breddas dök dessa frågor upp igen i de mediala kanalerna. I och med detta är det oundvikligt att negativ uppmärksamhet riktas mot Skanska. Vi hävdar att detta ökar betydelsen för Skanskas hållbarhetsarbete och att det blir viktigt för dem att visa sina intressenter att de tar ansvar för sin verksamhets effekter.

Vi hävdar att om Skanska inte hade arbetat med hållbarhetsfrågor hade företaget inte varit attraktivt för kunderna och därför måste de arbeta strategiskt med hållbarhetsfrågor i hela verksamheten och i sina projekt. Skulle Skanska drabbas av någon miljöskandal skulle de inte bara få betala stora böter, det skulle även försämra företagets anseende mot alla intressenter. Företag är beroende av sina intressenter och tillsammans med dem utformas företagets ansvar. Intressenter har en viss makt och påverkan på ett företag därför har det blivit allt mer viktigt för dem att identifiera sina intressenter som på något sätt kan påverka företagets verksamhet (Mitchell et al., 1997; Grafström et al., 2008). Vi har sett att Skanska strävar efter att ha en god och öppen relation till sina intressenter oavsett hur mycket de påverkar företaget. Detta kan vi se genom att Skanska och projektet M25 bland annat anordnar utställningar, aktivitetsveckor och närvarar på lokala samhällsdagar där flera av företagets intressenter kan närvara. Skanska har även anställda som söker av internet för att se vilka som skriver om och engagerar sig i Skanskas arbete. Detta anser vi är något som är positivt för Skanska och hållbarhetsarbetet då de får möjlighet att ta ställning till intressenternas krav och på så sätt kunna avgöra vilka intressenter som påverkas av företagets verksamhet. Intressenter kan vara oorganiserade och svåridentifierade (Söderbaum, 1986), dock kan Skanska försöka identifiera de intressenter som har hög aktivitet. Vi menar att dessa aktiviteter ger Skanska möjlighet att identifiera de intressenter som intresserar sig för företagets verksamhet. Vidare kan Skanska genom dessa aktiviteter informeras och ta del av de olika intressenternas krav och önskemål som kan vara nödvändigt och inspirerande för Skanskas hållbarhetsarbete. Det är viktigt för företag att ta hänsyn till de olika idéerna, värderingarna och förslagen som intressenter kan ha för att kunna utgöra vilka de bästa handlingsalternativen är i olika situationer (Söderbaum, 1986). Det kan dock vara resurskrävande att identifiera företags

intressenter (Mitchell et al., 1997), men vi menar att genom de olika aktiviteterna som Skanska och projektet M25 anordnar underlättas identifieringen av företagets intressenter, dessutom får intressenterna som exempelvis de boende i omgivningen möjlighet att själva vara med och påverka Skanskas beslut i projektet M25. Då det är viktigt vid ett vägbygge att ta hänsyn till de som bor omkring byggarbetsplatsen (Söderbaum, 1986). Vi tycker att Skanska på flera försöker sätt att anpassa sig till sina intressenters idéer och förslag, i projektet M25 har de engagerat sig på flera sätt i lokala samhällen runt M25. Dessa aktiviteter menar vi ger Skanska potential till att lättare kunna uppfylla de krav som ställs på dem.

Om Skanska inte skulle tillgodose intressenternas krav kan problem uppkomma i senare skede, vilket vi menar kräver ännu mera resurser för att åtgärda de problem som intressenterna har gällande Skanska. I en sektion inom projektet M25 såg vi att Skanska och dess samarbetspartners inte omedelbart tog hänsyn till de boende i omgivningens krav. Efter påtryckningar från de boende i omgivningen blev de viktiga aktörer för Skanska att beakta. När intressenter engagerar sig i företags beslutsfattande måste dessa anses som viktiga aktörer då de kan påverka ett företags legitimitet och beslut. Legitimitet och makt hör ihop, då aktörerna i företagets omvärld fordrar att företaget ska anpassa sig till de krav som ställs, om företaget inte gör detta kan företagets legitimitet mistas (Söderbaum, 1986; Mitchell et al., 1997). De blev senare tvungna att anpassa sig efter kraven från dessa intressenter för att inte mista legitimitet. Däremot kunde vi se att Skanska agerade försent och därmed förlorade de legitimitet och omgivningens förtroende. Skanska har lagt ner resurser på att vinna tillbaka det förlorade anseendet hos de boende, men de har inte lyckats med detta än. Detta menar vi påvisar hur betydelsefullt det är ifrån början att Skanska agerar i enighet med de krav som ställs på dem, då det enligt vår mening blir mer resurskrävande att få intressenter att ändra uppfattning om dem i ett senare skede. Vi har kunnat se att den interna och externa kommunikationen är viktigt för att kunna möta de krav som intressenterna har. Exempelvis har vi sett att kommunikation inom projektet M25 är nödvändigt för att kunna uppehålla goda relationer till de boende i omgivningen. Exempelvis så fick Skanska och dess samarbetspartners ibland problem med kommunikationen mellan hållbarhetsteamet och byggarbetarna. Viktig information nådde inte alltid fram i tid, vilket ledde till klagomål från de boende som låg nära byggarbetsplatsen. I dessa exempel ansåg inte de omkringboende att Skanskas arbete var hållbart då vägen förstörde bland annat miljön och trivseln. Vi har även kunnat se att det kan finnas kulturella skillnader som kan påverka Skanskas hållbarhetsarbete, svenskar har mer förståelse om vad som måste göras medan engelsmännen är mer krävande och oförstående. Detta måste då Skanska anpassa sig till för att på så sätt erhålla legitimitet på den engelska marknaden. Vi menar i likhet med Moan et al. (2010) att de CR strategier som Skanska använder måste kopplas ihop och överensstämma med företagets intressenters kultur. Under ombyggnationen av M25 var det flertalet engelsmän som krävde ersättning eller åtgärder för olika företeelser. Skanska försöker bevara legitimiteten hos dessa genom att vara tillmötesgående och hjälpsamma. Vi anser att Skanska har förstått att de boende i omgivningen är viktiga och att de kan

påverka Skanskas verksamhet, bland annat genom att skapa en negativ bild av Skanska som de kan föra vidare till andra intressenter. Vi hävdar även att detta visar att omgivningen har makt då de kan påverka företag som exempelvis Skanska att ta mer ansvar för sina direkta och indirekta effekter.

### **Skanskas institutionella omvärld**

Vi har sett att CR idag är en trend och idé som många aktörer engagerar sig i och fler kräver att företag som exempelvis Skanska ska arbeta med detta. När företag samspelar och agerar med varandra skapas en institutionell miljö och denna miljö skapar trygghet hos företagen (Schwartz, 1997; DiMaggio och Powell, 1991). När Skanska och dess aktörer börjar anamma och kräva hållbarhetsstrategier, kommer fler att börja arbeta med detta. Vi hävdar att Skanska genom sitt hållbarhetsarbete kommer forma branschen och dess omvärld, detta för att Skanska arbetar proaktivt och själva utformar frivilliga hållbarhetsstrategier för sin verksamhet vilket andra företag kommer följa. Vi har sett att Skanska möter flera olika organisationer som de måste samspela med och de måste agera efter regler som finns i olika situationer. Företag och aktörer inom ett organisationsfält tenderar att likna varandra allt mer, detta för att deras omvärld ofta är mycket komplicerad (DiMaggio och Powell, 1983; Holmblad Brunsson, 2002). Vi menar att Skanska befinner sig i en komplicerad omvärld, då verksamheten är decentraliserad, befinner sig på flera marknader och Skanskas produkter måste vara anpassade till omgivningen, vilket vi menar gör att Skanska och dess aktörer kommer likna varandra.

Vi ser Skanska som ett stort och framgångsrikt företag, i och med detta är det stor sannolikhet att konkurrenter och andra aktörer kommer efterlikna Skanskas beteende och verksamhet. Utifrån den mimetiska likriktningen som beskriver hur andra företag härmar och efterliknar den organisation som anses framgångsrik (DiMaggio och Powell, 1983), har vi kunnat se i projektet M25 att Skanska samarbetar med fler företag i ett konsortium. Vi har sett att de samspelar och anpassar sig till varandra och vi anser att genom detta kommer dessa företag att mer och mer likna varandra, då dessa företag måste arbeta som ett enhetligt företag för att projektet ska bli så lyckat som möjligt. Vi har sett att Skanska arbetat relativt länge med hållbarhet och att de försöker institutionalisera CR i sin verksamhet, genom flera aktiviteter som bland annat riktats till medarbetarna. Vi menar att det är viktigt att alla de aktörer som Skanska involverar åtminstone försöker följa Skanskas riktlinjer, om de inte skulle göra det kan Skanska få negativ kritik riktad mot sig. Vi hävdar att Skanska har stor möjlighet att påverka sina aktörer genom sitt hållbarhetsarbete. Det känns även tryggt för företag att följa och efterlikna andra framgångsrika företag (DiMaggio och Powell, 1983; Holmblad Brunsson, 2002) och vi har kunnat se att företagen inom konsortiet valt att utse de företag som är bättre på vissa delar av hållbarhetsarbetet och låta dem styra dessa processer. Vi har sett i projektet M25 att Skanska på grund av sina inarbetade metoder inom det miljömässiga blivit det företag som blev den ledande parten gällande detta arbete. Skanska kan mycket väl även efterlikna andra framgångsrika företag inom byggbranschen, i projektet M25 var Balfour Beatty bättre på att hantera de sociala problemen och därför fick de leda detta arbete. Vi hävdar att dessa två företag kan anamma varandras idéer om

hur de anser att hållbarhetsarbetet ska skötas på bästa sätt, vilket vi menar sedan kommer forma Skanskas omvärld. Vi menar att Skanskas proaktiva arbetssätt gynnar dem som företag men även samhället i stort, om allt fler engagerar sig i hållbarhetsfrågor kommer fler företag och aktörer anamma detta.

Vi har sett att Skanska tar hänsyn till ett flertal olika former av regler och direktiv. Den tvångsmässiga likriktningen utgör de regler som företagen måste ta hänsyn till för att kunna bedriva sin verksamhet (DiMaggio och Powell, 1983). Skanska möts av ett flertal regler som de måste följa, som även gäller de andra aktörerna i företagets organisationsfält, vilket leder till att de kommer likna varandra allt mer. Förutom de tvingande reglerna arbetar Skanska efter frivilliga regler som formar företagets omvärld och de företag som anpassar sig till de frivilliga reglerna uppfattas som flexibla och de kan då erhålla legitimitet (Grafström et al., 2008). Inom Skanskas verksamhet finns det flera olika ledningssystem som de arbetar med samt att de vill arbeta i enighet med standarder som berör exempelvis mänskliga rättigheter, korruption, arbetssätt och miljö. Vi menar att dessa initiativ är ett sätt för Skanska att visa att de frivilligt anpassar sin verksamhet till dessa principer och genom detta kan det stärka företagets legitimitet. Vi har urskiljt att Skanska utformat egna regler för sin verksamhet och om företagen själva utformar regler för sin verksamhet menar Grafström et al. (2008) att företagen på så sätt visar att de intresserar sig för vad omgivningen tycker. Vi har sett att Skanska oavsett vilken hemmamarknad de befinner sig i vill följa sina fem nollvisioner, vilket leder till att företaget kan få legitimitet på marknaden. Dessa kärnvärden fungerar som riktlinjer för allt som Skanska gör, vi anser att dessa måste vara oförändrade oavsett vilken marknad de befinner sig i, för att inte Skanska ska få problem i senare skede. Vissa länder får då Skanska undvika eftersom dessa staters eller kulturers regler inte överensstämmer med företagets hållbarhetsarbete. Ryssland är ett exempel där det försiggår en hel del korruption som inte regleras, Skanska nekar samarbete med dessa aktörer på grund utav detta. Skanskas organisationsfält har formats efter den tvångsmässiga likriktningen, av lagar och regler, vilket leder till att de inte kan arbeta på de marknader som inte institutionaliserats och agerar på det sätt som enligt Skanska anses korrekt. Vi menar att om Skanska skulle verka i dessa områden skulle det strida mot företagets egna regler och direktiv. I Ryssland lyckas alltså inte Skanska skapa normer utan avstår helt enkelt från en marknad där normerna inte överensstämmer med Skanskas.

Utifrån den information vi samlat in har vi kunnat se att Skanska vill stärka kunskapen och kompetensen inom hållbarhet hos sina medarbetare. Vi menar att den normativa likriktningen används inom Skanska, vilken syftar till att professionella grupper lär sig att bedriva verksamhet på ett specifikt sätt och detta leder i sin tur till att företag börjar likna varandra (DiMaggio och Powell, 1983). I och med att Skanska är en decentraliserad verksamhet som ändå vill arbeta mot samma mål och värderingar hävdar vi att den normativa likriktningen blir viktig då det krävs att alla medarbetare strävar åt samma håll och vill samma saker. De investerar i att utbilda medarbetarna kontinuerligt för att säkerställa rutiner och arbetssätt så att exempelvis arbetsplatserna blir mer säkra. De anordnar till exempel aktivitetsveckor för sina medarbetare, där de får extra utbildning inom hållbarhet samt att de

ordnar frågesporter gällande Skanskas hållbarhetsarbete. Vi menar att det är betydelsefullt för Skanska att medarbetarna ska vara medvetna om företagets hållbarhetsarbete. Vi menar även att Skanska kan genom dessa aktiviteter utbilda sina medarbetare och därav institutionaliserar dem i Skanskas hållbarhetstänk. Detta menar vi kommer forma Skanskas organisationsfält, det blir en norm i den bransch de verkar i.

### **Ineffektiva institutioner**

Vi har sett att det innan låg mer fokus på ansvaret till aktieägarna och det var dessa aktörer som företagen mest kände ansvar till, vilket vi menar har format institutionerna som de ser ut idag. Genom Skanskas hållbarhetsinitiativ kan fler aktörer än bara Skanskas investerare eller aktieägare gynnas, där de ser längre än vad det ekonomiska ansvaret sträcker sig. Aktörer och företag styrs av sina egna ideologier gällande de miljömässiga och sociala problemen (Söderbaum, 2008). Skanska har utvecklat bland annat en hållbarhetsagenda, fem nollvisioner och i projektet M25 arbetar de exempelvis med livscykelplanering och mätal för att på så sätt ta sitt ansvar till fler aktörer. Förutom detta arbetar Skanska med att införa nya tekniker för att på så sätt arbeta på ett mer hållbart sätt. Skanska styrs av sina egna ideologier gällande hållbarhet, men på grund av den institutionella miljön kan de agera begränsat (Söderbaum, 2008). När det gäller den institutionella situationen gällande statliga organisationer har exempelvis Vägverket fördel gällande beslutsfattandet om regler och vägplanering (Söderbaum, 1986). I England så är det Vägverket som är kunden i projektet M25 och vi hävdar att den institutionella situationen är liknande den som vi har här i Sverige. Denna institutionella miljö kan begränsa Skanskas hållbarhetsarbete, exempel på detta har vi sett att det var det engelska Vägverket som avgjorde vilka träd som skulle bort och vilka som skulle få bullerstaket, där hade konsortiet inget att säga till om. Detta menar vi visar att även om Skanska kan ha haft andra handlingsplaner, kan det engelska Vägverket valt bort dessa på grund av att det kan vara billigare att ta bort träd och inte sätta upp bullerstaket. Eftersom det engelska Vägverket också är kunden i detta projekt kan Skanska inte vara för ovilliga att utföra deras krav, men i och med att Skanska och dess samarbetspartners gjorde detta så fick de negativ kritik mot sig från de boende i omgivningen. Vi menar precis som Söderbaum (1986) att detta tillvägagångssätt inte är hållbart och statliga organisationer som Vägverk bör se eller studera vilka alternativa lösningar som kan finnas.

Vi har kunnat se att Skanska möter ineffektiva institutionella miljöer som de har möjlighet att ändra på genom sitt hållbarhetsarbete. Ineffektiva institutioner som missgynnar alla existerar på grund av att aktörer inte vill bli utestängda, men företag kan påverka hur de institutionella reglerna sätts i framtiden (DiMaggio och Powell, 1991; Grafström et al., 2008). Vi har kunnat se att Skanska använder sig av livscykelplanering vilket medför att de kan visa investerare, kunder och övriga aktörer i sin omvärld hur de kan arbeta på ett mer effektivt sätt utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Genom detta verktyg kartlägger Skanska vilka miljömässiga konsekvenser byggnaden ger. Idag är det erfarenhet, investeringskapacitet och pris som avgör om Skanska får ett projekt, dock är Skanskas

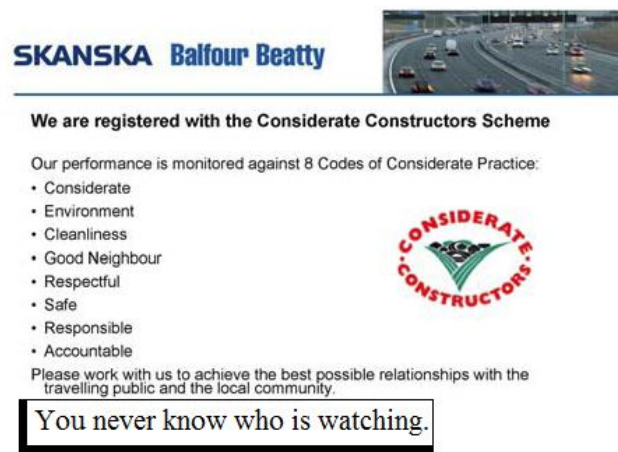
hållbarhetsarbete viktig i början av budningsprocessen. Vi menar att dagens institutionella miljö gör att aktörer är inställda på att byggen ska byggas på ett visst sätt och att det ska kosta en viss summa pengar. Dock har Skanska börjat uppleva en förändring hos sina investerare och aktieägare, de börjar visa mer intresse för hållbarhetsfrågorna. Vi menar att genom Skanskas livscykelplanering kan de förändra hur dessa aktörer ser på hållbarhet och att det kan löna sig kostnadsmässigt på långsikt. I och med detta anser vi att Skanska på så vis försöker ändra de tidigare mer ineffektiva institutionella miljöerna, även om de själva inte är medvetna om detta. Vi hävdar att Skanska med sitt hållbarhetsarbete kan påverka den institutionella miljön som de verkar i och därmed skapa nya regler för sin omvärld och detta visar att CR idag allt mer börjar institutionaliseras i åtminstone Skanskas omgivning.

### **Legitimitet i förhållande till Skanska och projektet M25**

Dagens kunder inom byggbranschen kräver att företag som Skanska ska arbeta med hållbarhetsfrågor och det är även något som kommer högre upp på agendan gällande vilket företag som får vilka uppdrag. När företag anpassar sig till sina aktörers värderingar och krav skapas legitimitet för företag, vilket stärker företagets image och anseende till omgivningen (Grafström et al., 2008; Mitchell et al., 1997; Wood, 1991). Vi menar att om Skanska integrerar hållbarhet i sina projekt och arbetar seriöst med detta, kan de visa sina aktörer att de vet hur ett projekt bör skötas. Därigenom kan de även erhålla en ökad image och ett bättre anseende. Vi har kunnat se att detta hållbarhetsarbete leder det till att de får fler uppdrag. Vi har sett att Skanska fick projektet M25 under den ekonomiska krisen, vilket vi menar visar på att de är ett legitimt företag med en bra position på marknaden. De företag som har hög legitimitet har under svåra tider större möjlighet att klara sig, då de oftast har bättre ekonomi på grund av att företag med bra legitimitet kan erhålla fler investeringar (Meyer och Rowan, 1997). Skanska kunde trots det ekonomiska läget upprätthålla sin verksamhet och fortsätta att arbeta som vanligt. Såväl kunder, medarbetare och investerare attraheras av ett legitimt företag som följer vissa idéer och arbetar på ett visst sätt (Schwartz, 2006/2009). Skanska har uppmärksammats i affärstidsskriften Fortune, detta exempel visar enligt vår mening att Skanska ses som en legitim verksamhet då Skanska blir uppmärksammad hos mediala instanser på ett positivt sätt.

Idag ställs allt högre krav gällande det sociala och miljömässiga ansvarstagandet hos företag. Vilket vi menar att Skanska har förstått då bland annat Skanskas VD kommunicerar ut att det är viktigt att Skanska självständigt driver på utvecklingen och tar egna initiativ gällande hållbarhetsfrågorna. I projektet M25 vill de exempelvis inrätta en särskild kommitté för att på så sätt kunna vidta de åtgärder som behövs för att då kunna uppnå ett bättre resultat gällande hållbarhetsarbetet. Vi har sett att Skanska arbetar efter intresseorganisationen CCS riktlinjer trots att kunden inte alltid kräver detta. Detta anser vi är något som är bra för Skanska, då vi menar precis som Grafström et al. (2008) att företag kan skapa ett gott anseende till omgivningen om de arbetar med att ta ansvar för de sociala och miljömässiga frågorna inom företaget. Dessutom kan Skanska visa genom detta samarbete att de

försöker möta de förväntningar som finns på företaget. Om förväntningarna på företagen är densamma som omgivningen får företagen legitimitet och ett ökat anseende (Holmblad Brunsson, 2002). I projektet M25 följer CCS upp Skanskas hållbarhetsarbete och kontrollerar om de följer de direktiv som de har åtagit sig att göra. Vi hävdar att detta samarbete ställer krav på Skanska och om de uppfyller dessa krav ger det Skanska legitimitet och bättre anseende, vilket kan vara en anledning till att de väljer att arbeta med CCS. Vi har även observerat en mening i figur 9 som vi förtydligar nedan i figur 12, meningen vi har observerat är ”You never know who is watching”. Vi menar att detta visar på att projektet M25 arbetar efter de direktiv som CCS har satt upp för att förbättra imagen till omgivningen. Vi menar även att detta också visar att Skanska och dess samarbetspartners i projektet M25 är väl medvetna om sina intressenter och att dessa påverkar företagets legitimitet och anseende. Vi har kunnat se att Skanska i projektet M25 arbetar på ett integrerat sätt gällande hållbarhet, dock anser vi att denna bild visar på att Skanska är medvetna om att de skulle uppfattas illegitima om de inte arbetade i enighet med dessa direktiv.



Figur 12: You never know who is watching

Källa: Close Out Report- Activity Sheet 2009. Egen bearbetning

Enligt vår mening visar detta att företagen drivs av omvärldens krav, vi menar vidare att det är viktigt att projektet M25 arbetar efter det som de säger att de ska göra oavsett om tanken är att möta intressenternas krav eller att förbättra samhället. Vi menar i enighet med Holmblad Brunsson (2002) och Meyer och Rowan (1997) att företag drivs på av omvärldens krav för att de ska erhålla legitimitet, men det kan uppstå problem för de företag som kommunicerar att de följer kraven men i verkligheten arbetar på ett helt annat sätt. Vi anser att Skanskas kommunikation om dess hållbarhetsarbete är tydligt, de påvisar på flera sätt att de vill ta sitt ansvar för sin verksamhets effekter. Följden av detta blir att det är ännu viktigare för Skanska att följa sitt eget budskap annars blir det riskabelt för dem själva. Det är viktigt att företagen beaktar vad som anses vara legitimt och illegitimt i sitt hållbarhetsarbete för att på så sätt erhålla legitimitet (Grafström et al., 2008). Vi hävdar att Skanska är väl medvetna om detta i och med att de varit med om en miljöskandal tidigare och att de är medvetna om att de kan förlora legitimitet gentemot omvärlden om de inte verkade i enighet med vad de säger att de gör.



## **6.2 Vilka resultat kan detta hållbarhetsarbete leda till för Skanska och projektet M25?**

Skanska som verkar på flera olika hemmamarknader där de möter olika kulturer och krav, har olika sätt att hantera sina intressenter. CR binder ihop samhälle och företagande (Halme, 2010), vilket betyder att CR strategier kan vara olika beroende på var Skanska har sin verksamhet. Skanska använder sina fem nollvisioner och code of conducts för att skapa gemensamma mål för alla hemmamarknader och vi har sett att de även använder sig av olika former av CR strategier för att nå sina mål.

### **Filantropi, Integrering och Innovation - tre olika CR strategier i Skanska och projektet M25**

Vi har kunnat urskilja att tre av Halmes (2010) CR strategier används inom Skanskas verksamhet och i projektet M25. Nedan kommer vi analysera och sammanställa Skanskas CR strategier i Halmes (2010) figurer.

#### ***Filantropi***

I projektet M25 har vi kunnat se att Skanska använder sig av Filantropi genom att de engagerar sig i välgörande ändamål genom ideellt arbete. Vi hävdar att Skanska genom detta arbete kan erhålla ett bättre anseende och stärka sin image. Då Halme (2010) menar att de företag som använder sina resurser till välgörenhetsaktiviteter och tar sitt ansvar genom Filantropi ger företaget bättre marknadsmöjligheter. Vi har tidigare nämnt att anseende och image hör ihop med legitimitet, genom de olika filantropiska aktiviteterna som projektet M25 använder sig av på denna marknad, menar vi bidrar till stärkt legitimitet för Skanskas hela verksamhet.

Vi har kunnat urskilja att projektet M25 arbetar med Filantropi för att på så sätt kunna visa att de bryr sig om de lokala samhällena. Enligt projektet M25 är det mer genuint att ge sin tid till ideellt arbete istället för att ge pengar, vi anser att detta kan vara ett sätt för Skanska att visa upp sig och på så sätt få acceptans och legitimitet från Skanskas intressenter. I och med att projektet M25 arbetar med Filantropi och därmed förbättrar sin image menar vi att detta kan vara ett sätt för Skanska att skapa intresse för företaget. De filantropiska aktiviteterna sker utanför företagets kärnverksamhet och en förväntad fördel från företagen är att det ska ha en positiv effekt på företagets anseende (Halme, 2010). Som vi nämnt tidigare anser vi att Skanska är mycket väl medveten om att imagen och anseendet är viktigt, därför hävdar vi att projektet M25 arbetar med välgörande ändamål för att på så sätt förbättra sin image till sina intressenter. Vi menar också i enighet med Halme (2010) att Filantropi skapar mindre ekonomiska fördelar till Skanska i jämförelse med de andra två CR strategierna, detta för att Filantropi också skapar kollektiva varor som alla aktörer i samhället kan ta del av. Då projektet M25 hellre ger tid istället för pengar eller att de fokuserar på ett lokalt samhälle, menar vi att de på så sätt kommer närmre de intressenter som de vill påverka positivt. Därmed så kan projektet M25 skapa

mer varor till de intressenter som projektet anser är viktiga på en specifik plats. Att företag använder sig av filantropiska aktiviteter, även fast det inte är bundet till företags kärnverksamhet, är bland annat på grund av att vissa länder med olika kulturer kräver att företag ska använda sig av filantropiska aktiviteter för att få bedriva sin verksamhet just där (Halme, 2010). Vi har kunnat se att i England är det mer viktigt för företag att engagera sig och ta ansvar. Vi menar då att det kan vara viktigare för Skanska att bedriva Filantropi i England än här i Sverige för att på så sätt erhålla bättre anseende på den marknaden.

### ***CR Integration***

Vi har kunnat urskilja aktiviteter inom Skanska och projektet M25 som visar på att de arbetar med CR på ett integrerat sätt. De företag som använder sig av CR Integration integrerar CR strategier i sin kärnverksamhet och målet är att reducera indirekta och direkta effekter som verksamheten orsakar (Halme, 2010). Genom att Skanska försöker att anpassa sig till en mängd olika standarder gällande mänskliga rättigheter, arbetsmiljö, produktansvar samt inverkan på samhället menar vi att Skanska försöker integrera CR strategier i sin verksamhet och på så sätt möta kraven från de olika marknaderna. Vi har urskiljt att Skanska bland annat utarbetat code of conducts och en hållbarhetsagenda, genom dessa försöker de att integrera hållbarhet exempelvis när de ska utse projekt och genomföra sina inköp för att på så sätt få verksamheten att ta ansvar för dess effekter. De implementerar även en mängd ledningssystem för att på så sätt nå Skanskas mål inom hållbarhet.

Inom projektet M25 har de upprättat ett dokument som beskriver vilka mål och metoder de ska använda sig av för att integrera hållbarhet i projektet. Projektet M25 kontrollerar sina hållbarhetsinitiativ samt att de även blir kontrollerade av intresseorganisationer. Detta anser vi visar på att Skanskas organisation och projektet M25 strävar efter att arbeta med hållbarhet på ett integrerat sätt. Vi menar att då Skanska arbetar efter alla dessa olika frivilliga standarder, certifieringar samt att de kontrollerar och blir kontrollerade fokuserar de på att ändra sin kärnverksamhet och integrera hållbarhetsarbetet för att på så sätt minska de negativa effekterna från sin verksamhet.

Vi hävdar att dessa exempel visar att Skanska arbetar med CR Integration. Genom denna strategi kan Skanska enligt Halme (2010) erhålla längre och bättre relationer till sina kunder och leverantörer. Om CR strategierna ska kunna integreras på ett bra sätt är det viktigt att ledningens filosofi och organisationens kultur överensstämmer (Moan et al., 2010). Vi har kunnat se att Skanskas VD på flera sätt engagerar sig i Skanskas hållbarhetsarbete, han tar ofta fram de hållbarhetsinriktade projekten samt att han informerar Skanskas kunder om att det går att bygga mer miljövänligt.

Skanska arrangerar aktivitetsveckor, under dessa veckor besöker ledningen olika projekt och Skanskas medarbetare får extra mycket utbildning gällande exempelvis arbetsmiljö, miljö och dylikt. Vi menar att Skanskas VD blir en förebild för medarbetarna genom att han tar ett stort ansvar gällande hållbarhet. Vi menar att de fem nollvisionerna och code of conducts visar Skanska att de bryr sig om sina medarbetare. Vi har även sett att Skanska insett att de blir mer konkurrenskraftiga om

medarbetarna trivs på arbetsplatsen. De företag som engagerar sig i CR Integration fokuserar på kunder, anställda och leverantörerna (Halme, 2010). Genom att Skanska arbetar med CR Integration mot sina medarbetare skapar de en tryggare miljö för dem, vilket vi menar kommer leda till att de stannar kvar längre inom företaget då medarbetarna får ett ökat förtroende för verksamheten. Vi menar att Skanska genom att de följer direktiv och standarder visar sina kunder att de tar ansvar för sin kärnverksamhet och sina produkters kvalitet. Dessutom visar de sina leverantörer att de kan ta hand om medarbetarna på ett bra sätt och att de visar hur de vill att de ska arbeta. Detta är något som Halme (2010) menar visar att företagen integrerar CR strategier i deras kärnverksamhet. Genom dessa olika aktiviteter menar vi att detta även påvisar vår uppfattning att Skanska främst prioriterar strategin CR Integration i sin verksamhet och vi anser utifrån Halme (2010) att CR Integration ger företag som Skanska flera fördelar i jämförelse om de bara skulle aktivera sig inom Filantropi. Om företag arbetar med detta kan de få tillbaka vinster genom minskade kostnader samtidigt som de minskar miljökonsekvenserna. Förutom detta hävdar vi att Skanska kan genom denna strategi vinna medarbetarnas förtroende (Halme, 2010) och då minska personalomsättningen. Detta hävdar vi visar på att Skanskas genom CR Integration göra så att medarbetarna känner sig stolta över sin arbetsplats, detta medför i sin tur att kunder och leverantörer kommer känna större tilltro till Skanska om de märker att medarbetarna även trivs på sin arbetsplats.

Vi hävdar även att när det gäller integrering av CR strategier är det även viktigt att beakta de icke-monetära kostnaderna exempelvis när träd måste tas bort. I och med detta skapas det icke-monetära kostnader som ofta ses som ett nödvändigt ont och dessa kostnader beräknas inte in i den strategiska planeringen (Söderbaum, 2008). För att Skanska ska kunna bredda M25:an är de tvungna att bygga på jordbruks- och skogsmark vilket vi menar ansågs mer som ett nödvändigt ont. Söderbaum (2008) menar att det är viktigt för företag att få in de icke-monetära kostnaderna i företagets strategiska planeringar och att beakta dessa när beslut tas. Vi menar att när träden runt M25 skulle avverkas la projektet M25 detta ansvar på det engelska Vägverket och denna avverkning upprörde de boende i omgivningen. Vi kan inte se att Skanska på ett nämnvärt sätt försökte förhindra att denna förstörelse ägde rum, utan vi hävdar att detta precis som Söderbaum (2008) menar är något som ses som nödvändigt i den bransch som Skanska verkar i. Vi menar att så som branschen ser ut idag kan det vara svårt för Skanska att påverka denna process som ses som naturlig när exempelvis en väg byggs. Dock kan det vara så att de boende runt omkring hellre spar på naturen än att få en större väg, detta menar Söderbaum (1986) är viktigt för företag att beakta, exempelvis kan Skanska ta hänsyn till dessa frågor och ta med dem i sin strategiska planering och integrera dessa i sitt hållbarhetsarbete. Skulle Skanska i detta fall försöka agera på ett annat sätt och hitta andra lösningar på detta problem, skulle inte bara naturen bevaras utan även legitimiteten som Skanska nu förlorat hos vissa intressenter på grund av den negativa uppmärksamheten.

## ***CR Innovation***

När det gäller CR Innovation har vi utifrån insamlad fakta kunnat se att Skanska lägger ner resurser för att utveckla nya tekniker för att på så sätt kunna arbeta på ett mer hållbart sätt och då ta mer hänsyn till andra än bara sig själva. Vi menar att Skanska försöker ta ansvar för sin verksamhets effekter på ett långsiktigt sätt då de har utvecklat flera tekniker för att ta mer ansvar för de som drabbas nu och i framtiden, vilket enligt Söderbaum (2008) kan vara svårt. Vi menar att Skanska kan genom CR Innovation agera proaktivt vilket kan ge dem flera fördelar. De företag som är proaktiva och skapar nya krav och regler är de företag som ofta har och kan erhålla en hög legitimitet och på så sätt kan de utvecklas till resursstarka företag (Holmblad Brunsson, 2002). Vi menar att Skanska kan genom strategin CR Innovation visa att de tar sitt ansvar genom de verktyg och tekniker som de utvecklat och utvecklar. Utifrån exempelvis livscykelplaneringen kan Skanska kartlägga vilka konsekvenserna blir gällande logistik och drift vilket då påvisar vilka effekter verksamheten har. Via detta verktyg kan beslutsfattarna då se vilka deras valmöjligheter är samt vilka fördelar de kan få genom att satsa på de miljömässiga lösningarna. Vi menar att detta verktyg visar att det finns finansiella skäl som kan backa upp besluten om de väljer att bygga på detta sätt, vilket vi anser är något som både gynnar Skanska och samhället. Söderbaum (2008) menar att samhället steg- för- steg kan komma närmare en hållbar utveckling. Vi menar att när Skanska använder sig av detta verktyg kommer de närmare en hållbar utveckling. Projektet M25 är ett av de projekt där Skanska har använt sig av livscykelplanering, Skanskas utmaning i detta projekt är att optimera metoder och material för att vägen M25 ska vara så hållbar som möjligt och de har redan utformat olika verktyg och material för att kunna uppnå detta. På detta sätt menar vi att Skanska försöker hitta nya och innovativa sätt för att se till att projektet ska vara mer hållbart på längre sikt. De företag som använder sig av CR Innovation har som mål att reducera miljö- och sociala problem i samhället (Halme, 2010). Vi menar att då Skanska arbetar med att utveckla nya tekniker och verktyg försöker de lösa problem i samhället och inte bara de miljömässiga eller sociala problemen i sin kärnverksamhet. CR Innovation är den strategi som ger företag flest fördelar då de fokuserar på att göra samhället mer hållbart (Halme, 2010). Vi anser att Skanska till viss del arbetar med CR Innovation men att de inte är en verksamhet som fokuserar mestadels på denna strategi. Skanskas verksamhet är komplex och de arbetar med en mängd olika former av miljöfarliga produkter, vilket leder till att de inte kan ses som ett företag som arbetar med CR Innovation i hela verksamheten. Dock så menar vi att en del av Skanska faktiskt arbetar med att skapa nya och innovativa sätt att bedriva sin verksamhet på och att de försöker implementera denna strategi i de projekt där det ges möjlighet. Halme (2010) menar att de innovativa CR strategierna ger fler fördelar till företag i och med att de förbättrar samhället och dess miljö. Vi hävdar att dessa innovationsstrategier som Skanska tillämpar skapar ett bättre samhälle och gynnar branschen som Skanska verkar i, på sikt menar vi att detta kommer ge Skanska både konkurrensfördelar men också ett bättre samhälle för alla att leva i.

## Skanskas tre dimensioner och tre CR typer

I figur 13 har vi sammanställt de tre strategier som vi har kunnat identifiera i Skanskas strategiska hållbarhetsarbete.

|                       |                                   | Skanskas CR-strategier   |   |   |
|-----------------------|-----------------------------------|--|---|---|
|                       |                                   | Filantropi   | CR Integration  | CR Innovation   |
| Dimensionen av åtgärd | Förhållande till kärnverksamheten | - Utanför Skanskas kärnverksamhet<br>- Inom projektet M25            | - Inom Skanskas kärnverksamhet<br>- Inom projektet M25  | - Inom Skanskas kärnverksamhet<br>- Inom projektet M25                        |
|                       | Målet med ansvarstagandet         | - Donationer<br>- Samarbete med välgörenhetsorg.<br>- Ideellt arbete | - Fem nollvisioner och code of conducts<br>- Frivilliga standarder<br>- Ledningssystem<br>- Veckovisa möten<br>- Olika aktiviteter    | - Nya tekniker för ett mer hållbart byggande<br>- Skanskas livscykelplanering |
|                       | Förväntade fördelar               | - Bättre anseende och image<br>- Ökad legitimitet                    | - Minskade kostnader och miljökonsekvenser<br>- Lojala medarbetare<br>- Längre kundrelationer<br>- Bättre samarbeten med leverantörer | - Ökade konkurrensfördelar<br>- Gynnar branschen och samhället                |

Figur 13: Skanskas tre dimensioner och CR typer

Källa: Halme (2010) Egen bearbetning

**Filantropi:** Utifrån vår insamlade fakta har vi inte kunnat se att Skanskas organisation engagerar sig nämnvärt inom Filantropi, däremot har vi kunnat identifiera filantropiska aktiviteter i projektet M25, bland annat genom donationer, ideellt arbete och samarbete med välgörenhetsorganisationer. Vi menar att detta visar på att de filantropiska aktiviteterna inte är inom Skanskas kärnverksamhet, men att de olika projekten frivilligt kan engagera sig i detta. Detta arbete kommer leda till bättre anseende och image samt ökad legitimitet.

**CR Integration:** Dessa strategier är integrerade i både Skanskas verksamhet och i projektet M25. Alla projekten är tvungna att arbeta efter Skanskas fem nollvisioner och i enighet med företagets code of conducts. Dessutom är de tvungna att följa Skanskas standarder som de frivilligt satt upp för de själva som till exempel Skanskas hållbarhetsagenda. Förutom detta har Skanska ett antal certifieringar inom verksamheten som de olika affärsenheterna kan välja att följa, dock är ISO 14001 en certifiering som samtliga måste anamma. Projektet M25 har veckovisa möten där de diskuterar hållbarhetsfrågor samt att de inom Skanska och projektet anordnar flera aktiviteter inom hållbarhetsområdet, som exempelvis miljö- och säkerhetsveckor, de rapporterar olika mätetal som exempelvis koldioxidutsläpp. Detta integrerade hållbarhetsarbete kommer ge Skanska minskade kostnader och minskade miljökonsekvenser, men också lojala medarbetare, kunder och bättre samarbeten med leverantörerna.

**CR Innovation:** Skanska utformar nya tekniker för att på så sätt kunna bygga på ett mer hållbart sätt. De har även utvecklat ett verktyg som de kallar för livscykelplanering och detta verktyg användes när de utvecklade projektet M25. Detta strategiska initiativ kommer enligt vår mening skapa konkurrensfördelar för Skanska då de genom detta arbetar på ett proaktivt sätt inom hållbarhet. De har då tillgång till tekniker som Skanskas konkurrenter inte har tillgång till vilket ger dem en fördel när de förhandlar om projekt med sina kunder. Detta kommer även gynna branschen i stort då Skanska förändrar situationen i sitt organisationsfält vilket slutligen gynnar hela samhället då byggena blir mer hållbara.

## **Skanskas CR strategier i förhållande till ekonomiska resultat**

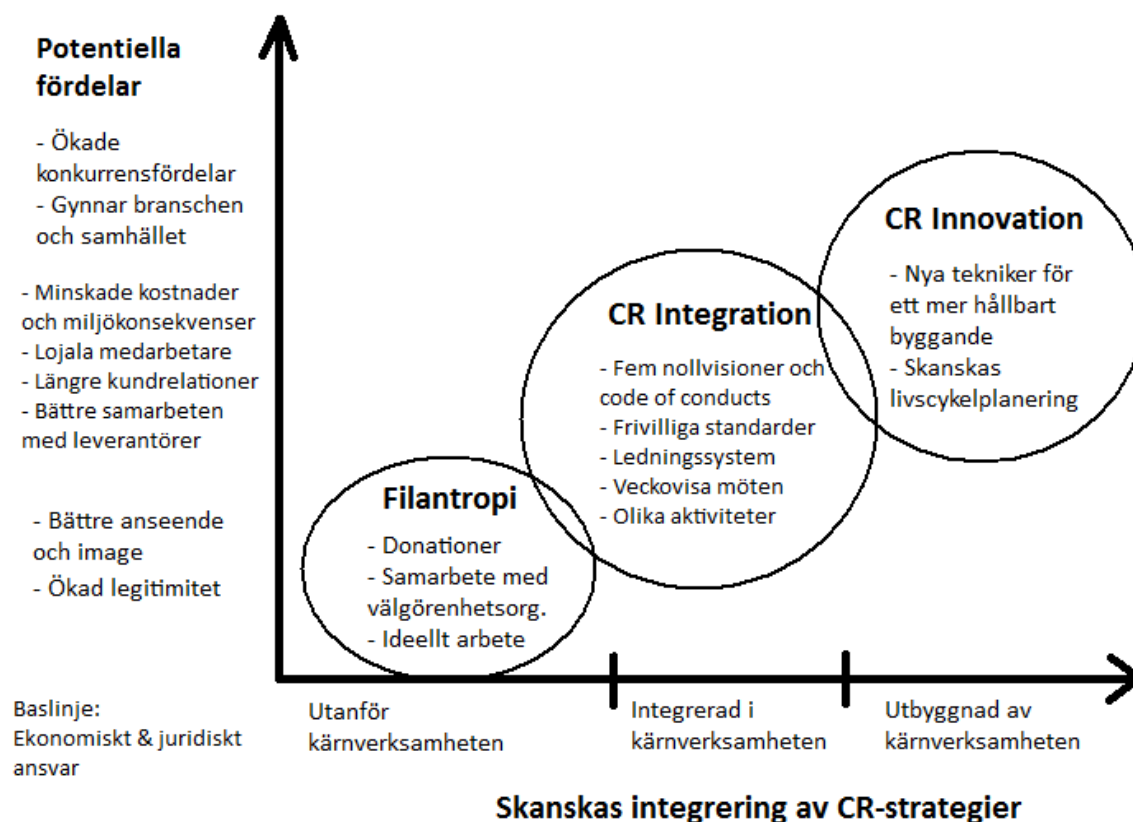
Tidigare ansågs det att företag som tog ansvar för sin verksamhet var tvungna att kompromissa med den finansiella sidan. Men flertalet forskare har kunnat visa att företags ansvararbete kan löna sig i längden, de kan erhålla legitimitet, få fler motiverade och lojala medarbetare, bli mer miljöeffektiva, de får konkurrensfördelar genom lojalare kunder och mindre personalomsättning. Genom att arbeta på ett mer ansvarsfullt sätt kan företag erhålla ekonomiska fördelar, öka anställdas lojalitet, klara av att hantera risker på ett bättre sätt och öka effektiviteten (Halme, 2010; Reinhardt, 1999; Waddock och Graves, 1997; Orsato, 2006). Via Skanskas hållbarhetsarbete kan de erhålla fler projekt, även om detta arbete inte alltid är en avgörande faktor kan de ändå genom detta visa att de klarar av att hantera komplexa situationer. Genom de strategier Skanska tillämpar är det meningen att projekten på lång sikt ska minska kostnader och ha ökad effektivitet.

Vi menar att Skanska använder sig av alla tre av Halmes (2010) CR strategier Filantropi, CR Integration och CR Innovation, men på olika sätt och olika mycket. CR Integration och CR Innovation skapar fler fördelar för företagen än Filantropi (Halme, 2010), Skanska arbetar främst med att integrera CR strategier i sin verksamhet men vi har även kunnat se att de använder sig av både Filantropi och CR Innovation. CR Integration och CR Innovation ger flest fördelar på grund av att dessa är nära kopplade till kärnverksamheten (Halme, 2010), de exempel vi tidigare tagit upp visar på hur Skanska arbetar med dessa strategier i sin verksamhet. Vi har också sett i projektet M25 att de även arbetar med Filantropi, men denna strategi ger inte lika många fördelar till företagen då denna strategi skapar kollektiva varor som även andra kan ta del av (Halme, 2010).

Företags frivilliga standarder och code of conducts är populära strategiska hjälpmedel, men det kan vara svårt för företag att påvisa att dessa skapar ekonomiska fördelar (Halme, 2010). Men genom exempelvis Skanskas livscykelplanering kan de visa sina kunder, investerare och aktieägare att det kan löna sig kostnadsmässigt att bygga på ett mer hållbart sätt. Detta kan då leda till att Skanska genom sina strategiska verktyg kan hjälpa dessa intressenter att förstå att exempelvis hållbart byggande faktiskt lönar sig och därmed börjar investera sina pengar i sådana projekt. Vi menar att Skanska har kunnat förmedla sitt hållbarhetsarbete på ett bra sätt då Skanskas investerare allt mer börjat förstå hur viktig verksamhetens hållbarhetsarbete kommer att bli för företagets bransch och sina intressenter.

## Skanskas integrering av CR strategier och vilka potentiella fördelar de kan erhålla

I figur 14 har vi sammanställt Skanskas olika strategier och sedan visas vilka potentiella fördelar de erhåller genom dessa strategier.



Figur 14: Skanskas diagram

Källa: Halme (2010) Egen bearbetning

De företag som arbetar med CR Integration och CR Innovation skapar fler fördelar till samhället än om de endast skulle engagera sig inom Filantropi, detta beror på att CR Integration och CR Innovation är nära kopplade till företagets kärnverksamhet (Halme, 2010). Vi hävdar att de fördelar som Skanska kan erhålla genom CR Integration och CR Innovation är klart bättre än de fördelar som Filantropi medför. Detta då Skanska både kan erhålla ekonomisk vinning men också skapar förutsättningar för att verksamheten och sina byggprojekt blir mer hållbara. Däremot kan Skanska genom Filantropi inte bara skapa bra image och anseende, dessa är också ihopkopplat med legitimitet. Detta innebär att när projektet M25 engagerar sig i filantropiska aktiviteter skapar de en högre legitimitet för Skanska. Dock kan det filantropiska arbetet ofta störas på grund av korruption, Skanska strävar efter att motverka korruption i samtliga affärsenheter och det kan vara svårt att undvika korruption, gällande exempelvis donationer (Halme, 2010), då de som väljer att donera pengar till stora organisationer inte alltid kan veta om pengarna kommer fram till rätt person. Vi hävdar utifrån den informationen vi samlat in att detta kan vara en anledning till att Skanska inte på ett lika aktivt sätt arbetar med välgörenhet, däremot kan till exempel projektet M25 välja att göra detta till lokala välgörenhetsorganisationer. Det kan vara viktigt i vissa samhällen att donera pengar för att på så sätt få

bedriva sin verksamhet, det är olika inom olika kulturer (Halme, 2010). De fördelar Skanska kan erhålla genom Filantropi är olika beroende på var de verkar någonstans, vi menar att i vissa samhällen är de tvungna att engagera sig i välgörenhet för att kunna få tillstånd att arbeta där, medans i andra samhällen handlar det mest om att få ökad legitimitet.

Ofta går det att urskilja en dominant strategi som företag arbetar med (Halme, 2010) och vi har kunnat urskilja CR Integration som en dominant strategi inom Skanska. Vi har beskrivit ett flertal olika standarder och aktiviteter som Skanska integrerar i sin verksamhet, vilka ger dem fördelar som minskade kostnader, miljökonsekvenser och så vidare. Vi anser att samtliga strategier bidrar med positiva effekter på Skanskas verksamhet, men i likhet med Halmes (2010) åsikt så ger CR Integration och CR Innovation fler fördelar till samhället i stort. Även om Skanska hjälper till med donationer och ideellt arbete så är det enligt vår mening inte en långsiktig strategi för att uppnå hållbar verksamhetsutveckling. Vi menar att detta arbete endast påverkar Skanskas legitimitet, anseende och image, men denna strategi åtgärdar inte de sociala och miljömässiga problemen som finns i verksamheten och i samhället. Genom CR Integration och CR Innovation kan Skanska på så sätt påverka sin verksamhet och samhället, då detta minimerar effekterna som de har på de sociala och miljömässiga problemen. Fördelarna med att arbeta med CR strategier är många och ju mer Skanska integrerar detta arbete desto fler och bättre fördelar erhålls.

### **6.3 Slutsatser**

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva samt analysera hur och varför Skanska arbetar med att implementera CR strategier i sin verksamhet och mer specifikt utifrån projektet M25 för att uppnå en hållbar verksamhetsutveckling. Skanska använder sig av en mängd olika strategier för att uppnå en hållbar verksamhetsutveckling, bland annat har de utformat egna frivilliga regler, följer andra organisationers direktiv och standarder samt att de själva utvecklat olika tekniker och verktyg. I projektet M25 används flera strategier för att uppnå den hållbara utvecklingen som Skanska strävar efter. Skanska anser själva att det är viktigt för dem att arbeta med hållbarhet, vi delar denna åsikt då denna koncern inte bara involverar många aktörer och individer utan Skanskas produkter är både farliga gällande arbetsmiljö och miljö. Vi anser att det är viktigt att företag som Skanska tar sitt ansvar för de indirekta och direkta effekterna som verksamheten bidrar till då de påverkar omvärlden på flera sätt samt att de kan agera som förebild i sitt organisationsfält. Med dessa strategier försöker Skanska att anpassa sig till kraven i sin omvärld, samtidigt som de även försöker påverka den.

Som vi tidigare nämnt använder Skanska flera strategier i sin verksamhet för att på så sätt uppnå en hållbarverksamhetsutveckling. Vi har kunnat urskilja att det kan vara svårt att få projekt om Skanska inte skulle arbeta med hållbarhet på ett strategiskt sätt. Om Skanska skulle ignorera CR vore detta riskabelt då det kan leda till kritik i ett senare skede. Allt fler företag idag har uppfört egna code of conducts, anställt CR experter och på flera sätt implementera CR i sin verksamhet för att möta omgivningens krav (Andersson, 2001; The Economist, 2008). Vi menar att Skanska kan genom sina



strategier och verktyg visa sina intressenter att de klarar av att arbeta med komplexa projekt på ett hållbart sätt och ta vara på omgivningens krav. Vi menar vidare att Skanska genom sitt hållbarhetsarbete kan lära sig hur de på bästa sätt kan anpassa sig till omgivningens föränderliga krav och därmed även klara sig bättre i framtiden. Vi har sett att det även finns analytiker som menar att det går att avgöra företags kvalitet genom att analysera företags CR strategier (The Economist, 2008). Vi anser att Skanska på ett lyckat sätt kunnat integrera flera komplexa aspekter i sitt hållbarhetsarbete, de har större möjlighet att få projekt och på grund utav detta har de även fått högre konkurrenskraft. Detta menar vi visar på att Skanskas verksamhet håller hög kvalitet.

Om vi ser utifrån Skanskas bransch och dess produkter hävdar vi att företag inom denna bransch genom sitt hållbarhetsarbete och kommunikation förflyttar fokuset från det negativa kring sina produkter till att istället bli förknippade med att de gör något positivt för miljön och att de skapar ett hållbart samhälle. Vi tycker att företag i denna bransch genom sitt hållbarhetsarbete försöker förmedla en förskönad bild av sina produkter, vi menar att det egentligen inte är så hållbart att bygga upp stora infrastrukturbyggnader som exempelvis stora vägar eller broar. Vi anser att branschens produkter och dess verksamhet inte är hållbart utifrån ett miljöperspektiv. Vi menar att produkter som till exempel vägbyggen leder till ökade utsläpp vilket inte är hållbart i längden. I projektet M25 var det Vägverket som beslutade att vägen skulle breddas, dock är det Skanska som bär ansvaret för det sätt som vägen byggs på. Vi hävdar att i och med att Skanska tar sitt ansvar kan de ändå försöka minimera de negativa effekterna som produkterna bidrar med. Vi menar att de företag som ignorerar miljön och det sociala ansvarstagandet inte skulle ta ett sådant ansvar för sin verksamhets effekter som vi menar att Skanska ändå gör idag. Trots allt så blir dessa infrastrukturer viktiga på grund av globaliseringens utbredning, i och med detta kommer dessa infrastrukturprojekt behövas. Vi hävdar att det är positivt för samhället i stort om det blir ansvarstagande företag som Skanska som bygger upp dessa då de försöker att minimera de negativa effekterna och arbetar proaktivt inom hållbarhet.

**Slutsats 1: Skanska arbetar aktivt med att identifiera sina intressenter och de tar även hänsyn till intressenter som inte har en direkt koppling till verksamheten.**

Vi har utifrån vår studie sett att Skanska låter sina intressenter ha inflytande på företagets verksamhet samt att de försöker åtgärda de problem som dyker upp. Skanska utformar ett flertal aktiviteter som företagets intressenter kan ta del av. Skanska försöker att anpassa och ta till sig den kritik som kan uppkomma gällande de effekter verksamheten genererar. De använder sig av olika strategier till olika intressenter. Till exempel kan vi se att projektet M25 använder sig av CR strategierna Filantropi och CR Integration mot de som bor i omgivningen där vägen görs om. Detta menar vi är bra strategier för Skanska som ger dem legitimitet i samhället, detta skapar även förtroende för företaget. Gentemot kunderna används strategierna CR Integration och CR Innovation för att på så sätt kunna möta deras krav men också påverka dessa. Gentemot medarbetarna används CR Integration för att på så sätt utbilda dessa inom hållbarhet som sedan kan gynna företaget på flera sätt. I både Skanska och

projektet M25 har de flera personer som arbetar och fokuserar på hållbarhet och dessa har möten kontinuerligt för att möta de olika intressenternas krav som kan uppkomma. Detta menar vi visar att Skanska tar hållbarhetsarbetet seriöst och att de strävar efter att implementera CR strategier i hela sin verksamhet. Dock har vi utifrån studien även kunnat urskilja att om de implementerar dessa strategier kan problem ändå uppkomma som kan vara svåra för Skanska att tackla på ett lyckat sätt. Detta visar enligt vår mening att det inte alltid går att göra alla intressenter nöjda trots att de på ett strategiskt sätt försöker möta deras krav.

## **Slutsats 2: Skanska arbetar på ett proaktivt sätt genom utbildning för att uppnå en hållbar verksamhetsutveckling.**

Genom de strategier som Skanska använder sig av mot sina medarbetare försöker de institutionalisera hållbarhet i sin verksamhet, vilket skulle medföra att alla medarbetare kommer veta hur Skanska tycker att de ska tänka och agera. Detta är något som vi menar kommer gynna samhället, om Skanska lyckas med att institutionalisera detta kommer det öka medvetenheten för medarbetarna samt företagets omvärld. Detta skulle i sin tur innebära att CR blir en norm som tas för givet och då kommer enligt vår mening inte lika mycket fokus ligga på dessa frågor då de kommer vara institutionaliserade i Skanskas organisationsfält. Skanskas olika aktivitetsveckor används som strategi för att skapa intresse och medvetenhet gällande hållbarhet hos de interna och externa medarbetarna. Dessa veckor menar vi ökar medvetenheten hos dessa intressenter, dock tror vi att det kan vara svårt att bibehålla hållbarhets tänket i det vardagliga arbetet. Däremot är dessa aktivitetsveckor en bra början till att skola in medarbetarna i hur Skanska vill arbeta med hållbarhet. Vi anser att det är viktigt att medarbetarna har kunskap om Skanskas hållbarhetsarbete, detta enligt vår mening kan vara en relativt svår process då de involverar så pass många individer i sin verksamhet. Dock anser vi att det är nödvändigt med utbildning för att dessa ska kunna arbeta på det sätt som Skanska strävar efter att göra. Vi menar vidare att om Skanskas VD och ledning visar sig på byggarbetsplatserna visar de att de tar sitt ansvar och efterlever sina hållbarhetsinitiativ. Vi menar att detta kommer motivera företagets medarbetare, vilket vi hävdar är viktigt för att dessa ska följa och anamma företagets hållbarhetsstrategier i det vardagliga arbetet, ”talk the talk and walk the walk”.

Vi märkte även att våra intervjupersoner kände sig stolta över Skanskas initiativ gällande hållbarhetsarbetet, det märktes att de var engagerade i detta arbete och att det var viktigt för dem att förmedla Skanskas hållbarhetsarbete på bästa sätt. Även om de själva arbetar med hållbarhet inom Skanska menar vi att om de inte är stolta över sitt arbete skulle de inte kunna förmedla detta på ett trovärdigt sätt och då kan de skapa misstro hos de intressenter som de möter. Vi menar att det är viktigt att medarbetarna i hela Skanskas organisation känner att de strävar mot samma mål och värderingar, då detta i sin tur kan leda till att fler börjar känna ansvar för Skanska och dess verksamhet. Hållbarhetsarbetet menar vi resulterar till att fler medarbetare inom Skanska känner sig

mer stolta över sin arbetsplats och detta hållbarhetsarbete gör så att trivseln ökar, vilket är viktigt då det är medarbetarna i slutändan som ska anamma hållbarhets tänket och även sprida det vidare.

**Slutsats 3: Skanska arbetar på ett proaktivt sätt genom uppföljning och granskning för att uppnå en hållbar verksamhetsutveckling.**

Vi har utifrån vår studie kunnat se att Skanska arbetar internt med hållbarhet och att de även arbetar med uppföljning av sina hållbarhetsinitiativ. Genom att Skanska kontinuerligt rapporterar olika mätetal inom miljön samt att de rapporterar eventuella klagomål och så vidare visar de att de är transparenta som företag. Skanska granskas även av intresseorganisationer som exempelvis CCS gjorde i projektet M25. Skanska och projektet M25 engagerar sig frivilligt i olika organisationers direktiv och följer dessa riktlinjer gällande sitt ansvarstagande. Dessutom har Skanskas verksamhet och projektet M25 ett flertal olika certifieringar som de arbetar efter. Efterlevs inte dessa kommer det leda till konsekvenser för företaget. Vi har sett att Skanska själva granskar sin verksamhet och låter andra granska dem för att arbeta med hållbarhet på ett proaktivt sätt. Vi hävdar att genom att Skanska på så sätt följer upp sin verksamhet och dess effekter vill de visa att de tar det ansvar som de säger att de tar. Resultatet av dessa granskningar och uppföljningar kommer vara positiva för företaget om de efterlever sina åtaganden.

**Slutsats 4: Skanska har accepterat att de är en del av ett större sammanhang där de berör flera individer och aktörer.**

I studien har de framkommit flera anledningar till att arbeta med CR strategier. Intresset för företagens samhällsansvar har ökat och idag så är det allt fler företag som väljer att anamma CR strategier för att på så sätt anpassa sig till omvärldens krav gällande hållbarhet. Vi menar att även om Skanska på ett proaktivt sätt försöker arbeta med hållbarhet så är de inte ensamma om detta. Vi hävdar att en anledning till att Skanska arbetar med detta är för att allt fler av dess intressenter i sitt organisationsfält kräver detta. Idag är det nästan otänkbart att globala företag som Skanska inte arbetar med hållbarhet eftersom de påverkar så pass många individer och aktörer. Skanskas byggarbetsplatser är farliga och flera av företagets produkter är miljöfarliga att bygga upp samt att dessa byggnader ofta medför ytterligare miljöproblem under själva användningstiden. Vi menar att om Skanska inte arbetat med hållbarhet eller tar ansvar för de effekter som byggena medför skulle de förlora legitimitet och företaget skulle inte vara lika attraktivt för sina intressenter. Det är därför också viktigt att Skanska arbetar på ett tydligt sätt gällande sitt hållbarhetsarbete, vilket vi anser att de gör då vi har sett konkreta exempel i projektet M25. Genom Skanskas hållbarhetsarbete visar de att de kan arbeta i komplexa projekt, vilket vi menar ger dem fördelar när förhandlingar om projekt pågår.

Skanska som vill arbeta i enighet med sina olika strategier har avstått från att verka på vissa marknader då dessa marknaders normer inte överensstämmer med Skanskas. Dessutom så har de inte heller kunnat påverka dessa marknaders normer vilket gjort att de inte har valt att bedriva verksamhet

där. Detta enligt vår mening är något som visar att Skanska tar sitt hållbarhetsarbete på ett seriöst sätt då de inte ger vika enbart för det ekonomiska intresset utan de tar även hänsyn till det miljömässiga och sociala ansvaret. Vi hävdar att eftersom de är tydliga med sitt hållbarhetsarbete kan de inte arbeta på marknader där exempelvis de fem nollvisionerna inte kan tillämpas, på grund av att Skanska då skulle förlora legitimitet på andra marknader. De skulle då inte leva efter de kärnvärden och strategier som de själva satt upp. Detta visar även att Skanska strävar efter att leva upp till intressenters krav och att de undviker situationer som kan skapa misstro.

### **Slutsats 5: Skanska och dess omvärld erhåller olika fördelar beroende på vilka CR strategier Skanska använder.**

Vi har även i studien kunnat urskilja att olika CR strategier ger Skanska olika fördelar. De filantropiska aktiviteterna ger Skanska legitimitet, ökat anseende och förbättrad image. Men dessa fördelar resulterar inte till att Skanskas verksamhet blir mer hållbar, dessutom så menar vi att detta inte heller påverkar samhällets hållbarhet på ett nämnvärt sätt. Skanska arbetar främst med strategin CR Integration vilket resulterar i flera fördelar som exempelvis minskade kostnader och miljökonsekvenser inom Skanskas verksamhet. Vi menar även att eftersom Skanskas produkter ofta genererar en hel del problem gällande det sociala och miljömässiga så kan Skanska genom att integrera CR strategier även påverka samhällets hållbarhet på ett positivt sätt. Vi har även kunnat se att Skanska använder sig av strategin CR Innovation genom att de försöker utveckla nya tekniker och verktyg. Detta menar vi är det som mest kommer gynna verksamheten då de erhåller konkurrensfördelar men också att verksamheten kommer minska sin miljöpåverkan på samhället. Vi hävdar att när Skanska väl har börjat använda sig av de nya teknikerna kommer fler konkurrenter försöka anamma dessa vilket kommer leda till att fler och fler inom byggbranschen börjar använda sig av mer hållbara tekniker när de tillverkar sina produkter. Detta kommer påverka samhället positivt på ett långsiktigt sätt. Men vi menar även att detta är mycket positivt för Skanskas verksamhet, då de visar att de kan agera på ett flexibelt sätt, vilket vi menar leder till att de får fler projekt. Dessutom menar vi att genom att Skanska utvecklar nya tekniker och verktyg kommer detta också locka till sig investerare, kunder och andra intressenter som är intresserade av hållbarhet och de som intresserar sig för detta menar vi blir fler och fler.

### **Förslag till vidare forskning**

Denna uppsats bygger på att se hur och varför företaget Skanska och projektet M25 arbetar med hållbarhet samt för att se vilka resultat detta arbete kan leda till. Vi hoppas att denna studie har bidragit till att öka intresset för hur företag som Skanska arbetar med detta. Vid en fortsatt studie hade det varit intressant att undersöka hur Skanskas intressenter upplever företagets hållbarhetsarbete.

## Källförteckning

### Litteratur

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur. Lund.
- Allwood, C. M. & Erikson, M. G. (2010) *Grundläggande vetenskapsteori- för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Studentlitteratur. Lund
- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur. Lund
- Andersson, E. (2001) *Globaliseringens politiska ekonomi- en introduktion*. Studentlitteratur. Lund.
- Arbnor, I. och Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur. Lund.
- Aspers, P. (2007) *Etnografiska metoder*. Liber AB. Malmö.
- Christensen, L., Engdahl, N., Grääs, C. och Haglund, L. (2010) *Marknadsundersökning: en handbok*. Studentlitteratur. Lund.
- Daly, H. E. (1992) " Allocation, Distribution, and Scale: Towards an Economics that is Efficient, Just, and Sustainable " *Ecological economics*. December 1992. Sid 185-193.
- DiMaggio, P J. & Powell, W. W. (1991) "Introduction" sid 1-38. I Powell, W.W. & Dimaggio, P.J. (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P J. & Powell, W. W. (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" *American Sociological Review*. Vol. 48, sid 147-160.
- Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2008) *CSR: Företagsansvar i förändring*. Studentlitteratur. Liber AB. Malmö.
- Halme, M. "Something good for everyone? Investigation of three corporate responsibility approaches" (sid 217-239) I Dobers, P. (2010) *Corporate Social Responsibility: Challenges and Practices*. Santérus Förlag. Stockholm.
- Holmblad Brunsson, K. (2002) *Organisationer*. Studentlitteratur, Lund.
- Meyer, J.W & Rowan, B. (1997) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" I Holmblad Brunsson, K. (2002) *Organisationer*. Studentlitteratur, Lund.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R & Wood, D.J. (1997) "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts" *Academy of Management*. Vol. 22, No. 4 sid 853-886
- Moan, F., Lindgreen, A. & Swaen, V. (2010) " Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development" *International Journal of Management Reviews*. Sid 20-38.
- Noir, L. (2001)"What do we mean by corporate social responsibility?" *Corporate governance*.sid 16-22.
- Orsato, R. (2006) "Competitive Environmental Strategies" *California Management Review*. 48(2) sid 127-143.
- Reinhardt, F. (1999) "Bringing Environmental Down to Earth" *Harvard Business Review*. 77(4) sid 149-157.
- Rövik, K-A. (2008) *Managementsamhället: trender på 2000-talet*. Kap 1. Liber. Malmö
- Sahlin-Andersson, K. (2006) "Corporate Social Responsibility: a trend and a movement, but of what and for what?" *Corporate Governance*. Nr 5. Sid 595-608.

- Schwartz, B. (1997) *Det miljöanpassade företaget - strategiska uppträdanden på den institutionella scenen*. Nerenius & Santéus. Stockholm.
- Schwartz, B. (2006/2009) "Environmental Strategies as Automorphic Patterns of Behaviour" *Business Strategy and the Environmental*. 18(3) sid 192-206.
- Skanska (2009) "Close Out Report - Activity Sheet" Tillhandahållen av Sofie Profit
- Skanska (2010) "Infrastrukturutveckling" Information om Skanskas Infrastrukturutveckling. Skanska AB. Stockholm.
- Skanska (2010) "Presentation av M25" Tillhandahållen av Sofie Profit
- Skanska (2009) *Tänk Grönt: Det krävs mer för att bygga ett riktigt grönt samhälle än att bara bygga*. I samarbete med Lowe Brindfors. Ekotryck Redners. Stockholm.
- Skanska (2009) Årsredovisning. Investor Relations. Solna
- Suchman, M. C. (1995) "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches" *Academy of Management Review*. Vol. 20 No. 3 sid 571-610
- Söderbaum, P. (1986) Beslutsunderlag. Ensidiga eller allsidiga utredningar? (Approaches to decision-making. One-sided or multi-faceted studies?). Doxa Ekonomi. Lund.
- Söderbaum, P. (2008) *Understanding Sustainability Economics: Towards Pluralism in Economics* Earthscan Publications. London.
- The Economist (2008) "Do it right" *The Economist*. Januari 2008. Sid 22-24.
- Von Schantz, C. (2005) *Communication of Corporate Social Responsibility- the case of Skanska AB*.  
Magisteruppsats. Uppsala Universitet
- Waddock, S.A., & Graves, S.B (1997) "The Corporate Social Performance- Financial Performance link" *Strategic Management Journal*. 18 sid 313-327.
- Wenblad, A. (2001) "Sustainability in the Construction Business- A Case Study" *Corporate Environmental Strategy*. Vol. 8, No. 2
- Wood, D.J. (1991) "Corporate social performance revisited" *Academy of Management Review*. Vol. 16, sid 691-718.

### Elektroniska källor

1. [www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/), 2010-11-22
2. [www.banverket.se/pages/4431/hallandsasen%20LORES%20ok.pdf](http://www.banverket.se/pages/4431/hallandsasen%20LORES%20ok.pdf), 2010-11-22
3. [www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/), 2010-12-01
4. [www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/vara-mal/](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/vara-mal/), 2010-12-01
5. [www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/vara-mal/](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/vara-mal/), 2010-12-07
6. [www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/)
7. [www.skanska.com/en/About-Skanska/Code-of-Conduct/](http://www.skanska.com/en/About-Skanska/Code-of-Conduct/), 2010-12-01
8. [www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/Var-strategi/](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/Var-strategi/), 2010-12-02
9. [www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/SkanskasFramtidsdag/](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/SkanskasFramtidsdag/), 2010-12-01
10. [www.skanska.com/en/About-Skanska/Code-of-Conduct/](http://www.skanska.com/en/About-Skanska/Code-of-Conduct/), 2010-12-01
11. [www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/), 2010-12-01
12. [www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/vara-mal/](http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/vara-mal/)
13. [www.skanska.com/en/About-Skanska/Code-of-Conduct/](http://www.skanska.com/en/About-Skanska/Code-of-Conduct/), 2010-12-01
14. [www.skanska.com/upload/Careers/SKANSKA-orig-code%20of%20conduct-belly%20band-EU.pdf](http://www.skanska.com/upload/Careers/SKANSKA-orig-code%20of%20conduct-belly%20band-EU.pdf), 2010-12-01

15. <http://thehub.skanska.com/Upload/8903/1/090522IDUKM25FCEng.pdf>, 2010-12-05
16. <http://thehub.skanska.com/Upload/8306/1/080710IDUKM25DraftENG.pdf>, 2010-12-05
17. <http://thehub.skanska.com/Upload/8903/1/090522IDUKM25FCEng.pdf>, 2010-12-05
18. <http://thehub.skanska.com/Upload/8306/1/080710IDUKM25DraftENG.pdf>, 2010-12-05
19. <http://thehub.skanska.com/Upload/8903/1/090522IDUKM25FCEng.pdf>, 2010-12-05
20. <http://thehub.skanska.com/Upload/8903/1/090522IDUKM25FCEng.pdf>, 2010-12-05
21. <http://thehub.skanska.com/Upload/8903/1/090522IDUKM25FCEng.pdf>, 2010-12-05
22. <http://thehub.skanska.com/Upload/8903/1/090522IDUKM25FCEng.pdf>, 2010-12-05
23. [www.skanska.com/upload/About%20Skanska/Sustainability/Skanska\\_Sustainability\\_Agenda\\_Overview\\_Master\\_Copy\\_Release\\_1\\_2008\\_05\\_15.pdf](http://www.skanska.com/upload/About%20Skanska/Sustainability/Skanska_Sustainability_Agenda_Overview_Master_Copy_Release_1_2008_05_15.pdf), 2010-12-06
24. [www.mynewsdesk.com/se/pressroom/skanska/pressrelease/view/skanska-faar-international-utmaerkelse-foer-groent-ledarskap-och-satsning-paa-leed-517331](http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/skanska/pressrelease/view/skanska-faar-international-utmaerkelse-foer-groent-ledarskap-och-satsning-paa-leed-517331), 2010-12-07
25. [www.unglobalcompact.org/](http://www.unglobalcompact.org/), 2010-12-07
26. [www.uspages.com/fortune500.htm](http://www.uspages.com/fortune500.htm), 2010-12-07
27. [www.ccscheme.org.uk/index.php/ccs-ltd/what-is-the-ccs/what-we-dohttp://www.ccscheme.org.uk/](http://www.ccscheme.org.uk/index.php/ccs-ltd/what-is-the-ccs/what-we-dohttp://www.ccscheme.org.uk/), 2010-12-09
28. [www.skanska.cz/en/About-Skanska/Sustainability/How-we-manage-sustainability/Management-systems/](http://www.skanska.cz/en/About-Skanska/Sustainability/How-we-manage-sustainability/Management-systems/), 2010-12-10
29. [www.skanska.com/en/About-Skanska/Sustainability/International-partnerships-/](http://www.skanska.com/en/About-Skanska/Sustainability/International-partnerships-/), 2010-12-28

### **Opublicerade källor**

Föreläsning med Peter Gimbe, presschef på Skanska. 2010-04-07

Personlig intervju med Eva-Lena Carlén-Johansson, Manager Sustainability på Skanska. 2010-12-02

Personlig intervju med Sofie Profit, Project Environmental Manager på Skanska. 2010-12-02

Telefonintervju med Sofie Profit, Project Environmental Manager på Skanska. 2010-12-10

# Bilaga 1

## Frågeformulär

- Hur arbetar Skanska med projektet Londons motorväg M25?
- Kan du berätta hur projektet om Londons motorväg M25 påverkar samhället?
- Vad har Skanska för mål med hållbarhetsarbetet i projektet M25?
- Då Skanska har en 40 procentig andel i projektföretaget Connect Plus, vilken roll anser du att Skanska har i arbetet med hållbar utveckling i projektet M25? Är det endast Skanska som engagerar sig i arbetet med hållbar utveckling i projektet eller har även de övriga företagen inom Connect Plus intresse av detta?
- Vilka intressenter inriktar ni er främst på i ert hållbarhetsarbete i projektet M25?
- Samarbetar ni med några intressenter i projektet M25 gällande hållbarhet? Ex. NGO:s
- Vilka reaktioner har ni fått från era intressenter när ni började arbeta med projektet M25?
- Hur ser dessa intressenter på Skanskas hållbarhetsarbete i projektet M25?
- Hur tar ni vara på intressenternas önskemål och krav gällande hållbarhet inom projektet?
- På vilket sätt kommunicerar Skanska hållbarhetsarbetet till era intressenter i projektet M25, både internt och externt?
- Vilka interna och externa problem har ni stött på under resans gång med ert hållbarhetsarbete i projektet M25?
- Vad berodde problemen på?
- Hur har ni gått tillväga för att lösa dem?
- Hur skulle du sammanfatta Skanska främsta drivkrafter till att arbeta med hållbarhet i projektet M25?
- Hur tror du att hållbarhetsarbetet i projektet M25 påverkar ekonomin för Skanska?
- Utvärderar ni era hållbarhetsinitiativ i projektet M25? I sådana fall, hur?
- Hur ser du på framtiden med Skanskas hållbarhetsarbete?