



Henrik Björk 870725 och Anders Gustavsson 880109

Abstract

Date: May 31st 2012

Title: CSR as competitiveness – A case study of Samhall

Course: Bachelor thesis in Business Administration, 15 ECTS

Institution: School of Sustainable Development of Society and Technology, Mälardalen University

Authors: Henrik Björk Anders Gustavsson
25th July 1987 9th January 1988

Supervisor: Robert Blomqvist

Keywords: CSR, competitive advantage, competitiveness, Samhall, corporate culture, values, core business, diversity, image.

Purpose: The purpose of the essay is to understand how Samhall CSR affects the company's profitability and explain a possible link between CSR and competitive advantage.

Method: The essay consists of a theoretical framework that is followed by an empirical study in the form of interviews and other primary sources. The parts are then connected in an explanation and understanding of how the social responsibility of Samhall creates competitiveness.

Conclusion: Samhall's active and experienced CSR work as a labor action has created profitability that has made them one of the largest service providers in Sweden. A strong corporate culture with values and standards produces a sense of pride among the employees. With their long-term and social benefits they become an attractive partner that combines social responsibility with a strong labor force and image, which lead to competitive advantages when organizations want to cooperate with a CSR-minded company.

Sammanfattning

- Datum: Den 31 maj 2012.
- Titel: CSR som konkurrenskraft – En fallstudie av Samhall
- Kurs: Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp
- Institution: Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling, Mälardalens högskola
- Författare: Henrik Björk Anders Gustavsson
25 juli 1987 9 januari 1988
- Handledare: Robert Blomqvist
- Nyckelord: CSR, konkurrensfördelar, konkurrenskraft, Samhall, företagskultur, värderingar, kärnverksamhet, mångfald, image.
- Syfte: Syftet med uppsatsen är att förstå hur Samhalls CSR-arbete påverkar företagets lönsamhet och förklara ett eventuellt samband mellan CSR och konkurrenskraft.
- Metod: Uppsatsen består av en teoretisk referensram som följs av en empirisk studie i form av intervjuer och andra primärkällor. Sedan sammankopplas delarna till en förklaring och förståelse av hur Samhalls sociala ansvarstagande skapar en konkurrensfördel.
- Slutsats: Samhalls aktiva och erfarna CSR-arbete som en arbetsmarknadsåtgärd har skapat lönsamhet och gjort dem till en av de största serviceleverantörerna i Sverige. Genom en stabil företagskultur med starka värderingar och normer skapas det en stolthet hos medarbetarna. Med långsiktiga samarbeten och samhällsnytta blir de en attraktiv samarbetspartner som kombinerar socialt ansvarstagande med en stark arbetskraft och varumärke, något som skapar konkurrensfördelar då organisationer vill samarbeta med företag som är CSR-inriktade.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	- 1 -
1.1 Om Samhall.....	- 2 -
1.2 Definitioner	- 3 -
1.3 Problemdiskussion.....	- 3 -
1.4 Syfte	- 4 -
1.5 Frågeställning	- 4 -
1.6 Avgränsning	- 4 -
2. Metod.....	- 5 -
2.1 Källor.....	- 5 -
2.2 Analysmetod.....	- 6 -
2.3 Respondenter & intervjumetod.....	- 7 -
3. Teoretisk referensram.....	- 10 -
3.1 Corporate Social Responsibility	- 10 -
3.1.1 CSR-pyramiden	- 11 -
3.1.2 Det egna initiativet till ett socialt ansvarstagande	- 12 -
3.2 Konkurrensfördelar	- 12 -
3.3 Företagskultur.....	- 13 -
3.3.1 Det symboliska perspektivet.....	- 14 -
4. Empiri.....	- 15 -
4.1 Samhalls åtgärder	- 15 -
4.1.1 Samhallnytta.....	- 16 -
4.1.2 Samhalls CSR-pyramid	- 18 -
4.2 Samhalls företagskultur	- 19 -
5. Analys.....	- 21 -
5.1 Samhallsåtgärder	- 21 -
5.2 CSR-pyramiden.....	- 22 -
5.3 Företagskultur.....	- 23 -
6. Diskussion	- 26 -
6.1 Metodkritik.....	- 28 -
7. Slutsats.....	- 29 -
8. Avslutande ord	- 30 -
Källförteckning.....	I
Bilaga 1 – Intervjufrågor	IV

1. Inledning

”Att företag ska tjäna pengar är självklart – diskussionen om CSR handlar i mångt och mycket om hur de tjänar pengar.” (Csrsweden.se)

Frågan om företag och organisationers ansvar gentemot miljö och samhälle har idag en större roll än när begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) först började dyka upp i litteratur på 50-talet. Till en början användes termen SR (social responsibility) då tiden för det inflytelserika multinationella företaget ännu låg decennier bort, SR inriktade sig mer på vad den enskilde affärsmannen hade för ansvar gentemot samhället. Under 60-talet växte begreppet och nu pratade författare om något mer likt dagens definitioner av CSR. (Carroll, 1999) I början av 70-talet kom idén om att företag kunde använda CSR som vinstskapande genom sociala program inom organisationen (Johnson, 1971).

CSR är ett snabbt växande begrepp inom näringslivet och får en allt större betydelse i organisationers verksamhet (Grankvist, 2009). Det finns många definitioner på CSR men gemensamt för de flesta är att företag engagerar sig och tar ansvar gällande samhälls- och hållbarhetsutvecklingen i världen, till exempel genom att värna om miljön och de mänskliga rättigheterna i länder där organisationerna är verksamma. Arbetet med CSR sker på många olika sätt och företag kan genom exempelvis användning av miljövänliga tekniker skaffa sig certifikat som i sin tur kan leda till större möjligheter att locka intressenter (Svenskcertifiering.se).

I takt med att betydelsen av CSR ökar genom människors medvetenhet om miljövänliga och rättvisemärkta produkter ökar även pressen på företag att visa att ett ansvarstagande görs. På det viset skapas en positivare bild av företaget vilket i många fall skapar en konkurrensfördel. (Porter & Kramer, 2006). Kortfattat handlar CSR om hur organisationer i världen kan bidra ansvarsfullt och ge en hållbar framtid för jorden och oss människor som lever på den.

Ett företag som sedan starten har anammat det förhållningssättet är det svenska statligt ägda företaget Samhall vars kärnverksamhet är att ge funktionsnedsatta utvecklingsmöjligheter genom arbete. Företaget levererar hållbara servicetjänster till ett stort antal företag i Sverige. Samarbetet med organisationer som till exempel ICA, Volvo, Max Hamburgare och flertalet kommuner runtom i landet vittnar om det breda utbud av kunskap och erfarenhet som finns inom organisationen (Samhalls Års – och hållbarhetsredovisning, 2011).

Att Samhall är ett företag med socialt ansvarstagande som kärnverksamhet innebär att begreppet CSR genomsyrar hela organisationen. Eftersom det är ett samhällsproblem att vissa grupper av människor har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden bidrar företaget som möjliggör rekrytering av dem till samhällsnyttan (Grankvist, 2009).

1.1 Om Samhall

”Flera företag är medvetna om att deras samarbete med Samhall inte bara är en god affär för företaget, utan för hela samhället. De bidrar till att personer som stått utanför arbetsmarknaden får ett jobb, egen försörjning, självkänsla och social delaktighet.”
(Samhall.se, C).

Samhall grundades 1980 och har sedan dess växt till omkring 20 000 medarbetare som är verksamma i över 250 olika orter med anställda i nästan alla kommuner, vilket gör företaget till en av Sveriges största arbetsgivare. Samhalls uppgift och vision är att utveckla och ge arbeten åt personer med olika funktionsnedsättningar samt att matcha rätt individ till rätt arbete, för att bryta utanförskap och bidra till ett hållbart Sverige där alla ses som en tillgång på arbetsmarknaden. Samhalls affärsidé är:

Genom ett unikt arbetssätt och matchningsmetodik ger Samhall funktionsnedsatta möjlighet att utvecklas genom arbete och levererar därmed viktig samhällsnytta och hållbara servicetjänster till svenskt näringsliv och offentlig sektor.

Organisationen Samhall ägs av den svenska staten och omsätter årligen cirka sju miljarder kronor, de senaste två åren har företaget gjort en vinst på över 120 miljoner kronor (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning 2011). Idén med Samhall är att ”Samhall skall vara en åtgärd för de arbetshandikappade som har svårast på arbetsmarknaden” (Holmqvist, 2005, s. 39). För att det ska vara möjligt behöver Samhall, som andra företag, göra en ekonomisk vinning. Det leder också till att företaget utvecklas och växer. Skillnaden från många andra företag är att överskottet stannar kvar i bolaget och investeras i exempelvis utbildningar och utveckling av deras medarbetare (Samhall.se, A).

De tjänster och produkter som Samhall erbjuder till sina kunder, stora eller små företag är städ och tvätt, lager och logistik, äldreservice, arbetsplats- och fastighetservice samt tillverkning. Det sociala ansvarstagandet och den breda kunskapsbasen resulterar i en kombination av både

kundnytta, samhällsnytta och medarbetarnytta vilket Samhall kallar för Samhallnytta (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning 2011; Samhall.se, A).

Medarbetarna inom Samhall är personer med funktionsnedsättning som innebär en nedsatt arbetsförmåga. En del kan ha förslitningsskador, andra har varit utbrända, har reumatism eller fysiska och psykiska nedsättningar. De har dock alla en sak gemensamt, en arbetsförmåga, och Samhall väljer att se funktionen, inte hindren som individerna har (Samhall.se, B).

1.2 Definitioner

Lönsamhet definieras i uppsatsen som konkurrensfördelar och psykosocial vinning. Intressenter begränsas till konkurrenter, samarbetspartners, staten, kunder samt den egna organisationen. Den interna miljön syftar till den egna verksamheten och de anställda medan den externa beskriver övriga intressenter.

1.3 Problemdiskussion

CSR är ett begrepp som ofta förknippas med ett frivilligt ansvarstagande från organisationer i vinstskapande syfte. Ett vanligt fokus i flertalet studerade uppsatser ligger på vad företag och organisationers externa CSR-arbete har för konsekvenser och påverkan på intressenter, något som stärks av Marianne Bogle (Verksamhetsansvarig vid CSR Sweden, personlig kommunikation, 18 april 2012) som säger att ”99 procent av studierna inom CSR behandlar den externa kommunikationen”. Att företag och samhälle hänger samman genom CSR tydliggör bland andra Porter och Kramer (2006), men hur ett företag som växer fram som en arbetsmarknadsåtgärd (och per definition alltså som en samhällelig CSR-åtgärd i form av ett företag) formas av CSR och hur ett sådant företag internt arbetar med CSR-frågan har visat sig vara svårare att hitta forskning på.

Ett företags ansvarstagande påverkar inte bara miljön företaget är verksam i utan även medarbetarna inom organisationen. Arbetet utformas efter CSR eftersom det är viktigt att individen kan relatera begreppet till sin egen personliga arbetssituation (Frostensson, 2007). Samhall har många intressenter men även om det är naturligt att den externa kommunikationen hamnar i centrum inom CSR-arbete är kärnan i Samhall just CSR och av den anledningen relaterar uppsatsens syfte och frågeställning till begreppets inverkan på den interna organisationen och dess konkurrenskraft. Samhalls CSR-arbete riktas främst mot arbetsmarknaden, att erbjuda jobb till människor som har svårt att ta sig in i yrkeslivet men uppsatsen behandlar även vad det övriga ansvarstagandet som Samhall står för får för effekt på den egna organisationen och företagskulturen. Effekten kommer mätas i lönsamhet.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att förstå hur Samhalls CSR-arbete påverkar företagets lönsamhet och förklara ett eventuellt samband mellan CSR och konkurrenskraft.

1.5 Frågeställning

På vilket sätt påverkar socialt ansvarstagande Samhalls lönsamhet och skapar företaget konkurrenskraft genom sitt CSR-arbete?

1.6 Avgränsning

Då CSR har en bred betydelse och många definitioner för företag och organisationers ansvarstagande kan målbilden för uppsatsen snabbt bli väldigt stor, av den anledningen är arbetet koncentrerat på CSR och kopplingen till den interna organisationen. Uppsatsen inriktar sig på hur CSR påverkar Samhalls konkurrenskraft och hur organisationens företagskultur och den dagliga verksamheten stärker den. När avgränsningen blir koncentrerad på den interna verksamheten blir även omfånget av uppsatsen begränsad och mer specificerad för att ge en rikare insyn samt högre kvalitet på uppsatsen.

2. Metod

Den här metodbeskrivningen behandlar frågeställningarna – ”Vad, hur och varför?” gällande den metod som ligger till grund för uppsatsen. Studien baserades på källor som var relevant för uppsatsens syfte vilken erhöles genom efterforskning inom ämnet. Primärdata samlades in genom en kvalitativ undersökning i form av intervjuer med respondenter inom Samhalls organisation.

Uppsatsen består av en teoretisk referensram som följs av en empirisk studie i form av intervjuer. Sedan sammankopplas delarna till att förstå hur Samhalls sociala ansvarstagande skapar en konkurrenskraft.

I en fördjupning av ämnet för uppsatsen fanns det alternativ till vilken organisation som skulle behandlas i arbetet. Kriteriet var att företaget skulle ha ett påtagligt socialt ansvarstagande. Efter vidare efterforskning runt vilka organisationer som hade ett aktivt CSR-arbete, fastställdes det svenska statligt ägda företaget Samhall som har CSR som kärnverksamhet.

2.1 Källor

Primära och sekundära källor består av arbeten i form av artiklar, böcker, rapporter eller andra publiceringar (Lindström, 2009). Då studiens syfte och frågeställning är utformat för att förstå en företeelse har en kvalitativ datainsamling gjorts. Huvuddelen av empirin består av en kvalitativ insamling som gjorts genom intervjuer. Intervjufrågorna har tagits fram efter den teoretiska referensramen som formats av primärdata med grund i vetenskapliga artiklar och litteratur. På det sättet kopplades vetenskaplig data till den kvalitativa vilket behandlas i analysen av studien.

De vetenskapliga källorna var betydelsefulla för ämnet och resultatet då de bidrog med information som gav tyngd till analysen. Artiklar och litteratur granskades källkritiskt efter samband till ämnet och söktes upp genom vetenskapliga artikeldatabaser som exempelvis Discovery, ProQuest och Google Scholar. Sökord som användes var ”CSR”, ”Competitive Advantage” (konkurrensfördelar) samt författarnamn som haft stor betydelse inom området CSR och företagskultur; Porter och Kramer, Carroll samt Schein. Litteraturen som använts under uppsatsens framväxt har hämtats från nätbokhandlar efter en sökning i sortimentet på ordet ”CSR”. Böckerna har sedan valts ut efter innehållets betydelse för uppsatsens syfte och frågeställning. Som bidrag till empirin har även en bok om Samhall hämtats ut från Västerås Stadsbibliotek.

2.2 Analysmetod

Enligt Björklund och Paulsson (2003) finns en rad olika syftesvinklingar, exempelvis att beskriva, förutsäga, förstå eller förklara. Uppsatsens syfte var att hitta förståelse för det ändamålet. Genom att skapa en referensram av hur CSR inverkar på organisationer med hjälp av de vetenskapliga artiklar och den litteratur som studerats tolkades sedan det primärdata som tillgodosjorts genom intervjuer för att skapa en förståelse av CSR:s påverkan på Samhall. Teorierna under den teoretiska referensramen låg till grund för tolkningen och analysen. Vidare förklarades hur påverkan ledde till lönsamhet. De konkurrens- och psykosociala fördelar som härleddes till CSR klargjordes och analyserades ur de valda teorierna för att skapa en helhetsbild av orsak och samband. Analysen byggdes sedan upp som en berättande text där empirin kopplades samman med den teoretiska referensramen för att klargöra det samband som söktes i syftet och frågeställningen. För att ge tyngd åt analysen i empirin eftersträvades betydelsefulla yttranden under intervjuerna. De frågor som ställdes till intervjupersonerna var vinklade mot teorin genom använda påståenden från den för att ge användbara och betydelsefulla svar.

Teorierna som låg till grund för frågorna ansågs vara tillförlitliga och relevanta då de utgick från vetenskapliga artiklar och litteratur av väletablerade författare på området CSR vilka förekommit i en stor mängd arbeten som behandlade ämnet. De använda källorna var även främst primära då det gav ett mer seriöst och pålitligt intryck utan risk för omarbetad text som återgav en förvrängd bild. Intervjupersonerna var båda högt uppsatta inom organisationen och de ansågs därför ha en bra inblick i det interna arbetet i organisationen. De svar som gavs skiljde sig inte märkvärdigt mellan intervjupersonerna med undantag för att de var lite mer nyanserade åt den position som intervjupersonen ifråga hade, exempelvis var svaren mer riktade åt miljöhållet under intervjun med Miljö- och kvalitetschefen. Då intervjupersonerna oberoende av varandra gav liknande svar ansågs detta ge extra trovärdighet och tyngd till empirin. Pålitliga och tillämpliga teorier i kombination med de frågor som ställdes till personer med bra inblick i organisationen betraktades som ett tillförlitligt arbetssätt och var därför det valda tillvägagångsättet.

2.3 Respondenter & intervjumetod

Valet av intervjuer fastslogs via telefonkontakt med respondenter inom Samhalls organisation. Efter ett samtal med Samhalls Miljö- och kvalitetschef kontaktades företagets Hållbarhetschef då förhoppningen var att det skulle leda till två intervjuer som kunde ge pålitlig information om Samhalls ansvarstagande. Personernas position inom organisationen hade också relevans för syftet och frågeställningen för studien. Den första intervjun genomfördes med Mari-Ann Levin Pölde, Hållbarhetschef på Samhall. Mari-Ann har jobbat vid företaget sedan 1990 när hon började med arbete inom HR (human resources). Hennes arbete inom organisationen har varit inriktat på strukturfrågor vilket sedan lett till olika bolagsstyrningsfrågor, en position som sekreterare i styrelsens revisionsutskott och slutligen den nuvarande befattningen. Mari-Ann anses ha en bra inblick i Samhalls interna organisation på grund av en längre tid inom verksamheten och de olika befattningar som hon haft.

Den andra intervjun hölls med Miljö- och kvalitetschefen Bo Sjöberg. Bo har arbetat vid Samhall sedan 1996 och hade inledningsvis uppgiften arbetsmiljöingenjör. Sedan dess har hans arbete innefattat miljöledningssystem och certifiering. Bo har aktivt arbetat med att få alla organisationens ledningsdelar miljöcertifierade. Idag har Bo en chefsposition och då hans arbete har omfattat stora delar av Samhalls interna ledning antas han ha god kännedom om hur organisationen fungerar.

Två timslånga intervjuer hölls där respondenterna enskilt fick svara på i förhand framställda frågor med utgångspunkt i den teoretiska referensramen, de personliga intervjuerna möjliggjorde också att följdfrågor med relevans för uppsatsen kunde ställas. Frågor med en mer diskuterande karaktär användes vilket minimerade risken för subjektivt vinklade frågor. De åsikter som framfördes av intervjupersonerna användes för att tyda de tendenser inom organisationen som kunde härledas till CSR. Då båda respondenterna hade en hög befattning inom organisationen gav deras helhetsbeskrivning en god insikt i Samhalls CSR-arbete. Den information som utvanns involverade användbara observationer för uppsatsens syfte såsom annars svårtillgänglig information om CSR:s påverkan på Samhalls konkurrenskraft.

Nedan följer en operationalisering av hur materialet tolkades.

Frågor	Teoretisk koppling	Frågans mål
Kort beskrivning om dig själv och din roll inom Samhall.	Ingen koppling.	Skapa en bild av respondenten.
Samhall har en stor kundkrets, tror NI att det är ett resultat av det ansvarstagande som Samhall står för?	CSR. (Grankvist, 2009; Grafström m.fl. 2008).	Hitta en koppling mellan Samhalls CSR och lönsamhet.
Porter säger att ett företag skapar konkurrensfördelar genom ett långsiktigt ansvarstagande. Vad gör Samhall för att skapa en långsiktig konkurrensfördel (genom utveckling av CSR)? – Investeras eventuell vinst i hållbarhetsutvecklingen?	CSR och Konkurrensfördelar. (Porter & Kramer, 2006.)	Få svar på om Samhalls ansvarstagande är långsiktigt.
Återspeglas CSR i företagskulturen? – är Samhalls arbetare stolta över att vara en del av organisationen?	Företagskultur. (Forslund, 2009; Schein, 2010).	Ta reda på om det finns en stolthet i att arbeta vid Samhall och om den kan relateras till CSR.
Skapar CSR sammanhållning och en mening med arbetet?	Det symboliska perspektivet. (Bolman & Deal, 2005).	Förstå hur CSR påverkar organisationen internt.
Vad finns det för normer och värderingar inom Samhall? – Formella, Informella? Klädstil? Språk? – Förankras Samhalls image i organisationen?	Företagskultur. (Forslund, 2009; Schein, 2010).	Hitta de normer och värderingar som finns inom organisationen.
Grankvist menar att motivationen till CSR antingen är ideologisk (för att det är ”rätt”) eller pragmatisk (att organisationen skapar lönsamhet genom CSR vilket då blir en tillgång för företaget). Skulle du säga att Samhall hör till den ena eller den andra definitionen? – Varför?	Det egna initiativet till socialt ansvarstagande. (Baron, 2001; Grankvist, 2009).	Placera Samhall rätt i förhållande till definitionerna.
Medför CSR som kärnverksamhet, nya sätt att lösa arbetsuppgifter? – Innovationer? Det i jämförelse med företag inom samma yrkesfält utan ansvarstagande som affärsidé.	Konkurrensfördelar. (Porter & Kramer, 2006).	Se hur Samhall arbetar annorlunda som resultat av CSR.

<p>Carroll har en modell som beskriver fyra olika ansvarsområden som återspeglar ansvarsfullt företagande; ekonomiskt, juridiskt, etiskt och eget initiativ till ansvarstagande. De första tre beskriver krav från olika instanser medan det tredje är ett frivilligt ansvarstagande (Exempel på ett sådant arbete kan vara att företaget tar ett frivilligt ansvar genom att främja någon utsatt grupp i samhället). Hur arbetar Samhall med de fyra områdena?</p>	<p>CSR-pyramiden. (Carroll, 1979, 1991, 1998).</p>	<p>Skapa en bild av Samhall och se hur den förhåller sig till Carrolls pyramid.</p>
<p>Är det ytterligare något inom området CSR som du vill lyfta fram som ej har tagits upp under intervjun?</p>	<p>Ingen koppling.</p>	<p>Utrymme för egna tillägg från respondenter.</p>

3. Teoretisk referensram

3.1 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) är företags eller organisationers ansvarstagande gällande hållbarhets- och samhällsutvecklingen. Fokus inom CSR ligger främst på tre områden; ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande. Ekonomiskt ansvar handlar om att driva verksamheten med vinst och ge en god utdelning till sina intressenter, att bidra till ett hållbart samhällsansvar. Det miljömässiga ansvarstagandet innebär att organisationen är verksam på ett sätt som hållbart kan bidra till en renare framtid och inte påverkar jorden eller naturresurserna långsiktigt negativt. Ett socialt ansvarstagande leder till att organisationer agerar som goda samhällsmedborgare genom att värna om människorna i den egna organisationen samt de leverantörer, konsumenter och andra intressenter den samverkar med. På det viset medverkar företag till en bättre socialmiljö i länder runt om i världen (Grafström, Göthberg & Windell, 2008; Grankvist, 2009).

Organisationers ansvarstagande uppstår när ledningen stöter på krav och efterfrågan från intressentgrupper som vill att företaget ska investera resurser i CSR-arbete. Kraven ställs främst från intressenter som har en direkt koppling till organisationen; kunder, anställda, leverantörer och aktieägare (McWilliams & Siegal, 2001; Grafström m.fl., 2008). CSR kan även vara ett tillvägagångssätt för att få ett ökat värde på organisationen genom ett strategiskt arbete. Motivationen till det strategiska arbetet avgör om det är ett socialt eller privat ansvarstagande (Baron, 2001).

Antingen finns det en social motivation för att gynna samhället på bekostnad av organisationens vinst (vilket avspeglar huvudsyftet för begreppet CSR) eller är motivationen att utnyttja ansvarstagandet för egen vinning (Baron, 2001). Baron (2001) menar att även om organisationen skapar ett mervärde för samhället genom sina kostnader medför det inte CSR om motivationen för kostnaderna är att skapa indirekt vinst för den egna organisationen. Ett företag är inte socialt ansvarstagande om det lägger ner pengar på en åtgärd enbart för att skapa egen vinning även om den åtgärden även gynnar samhället. Men samspelet mellan CSR och samhälle är inte ett nollsummespel, det menar Porter och Kramer (2006). Det är istället viktigt att förstå att företag och samhälle fungerar båda som bäst när de främjar varandra. Samhället behöver de jobb och den ekonomi som företag skapar samtidigt som företag behöver de människor och den miljö som samhället bidrar med. Alltså blir vikten av långsiktigt CSR-arbete stor eftersom det på lång sikt gynnar såväl företag som samhälle.

Organisationer som använder sig av kortsiktiga CSR-lösningar får istället räkna med att hela tiden behöva komma på flera lösningar för att möta samhällets krav (Porter & Kramer, 2006).

3.1.1 CSR-pyramiden

De olika dimensionerna för hur företag lägger sin vikt på CSR-arbete är något som kan demonstreras i Figur 1 (Carroll, 1979, 1991). Modellen består av fyra byggstenar som illustrerar i vilken grad och hur organisationer sysslar med ansvarstagande. Beståndsdelar är det ekonomiska, juridiska, etiska och det egna initiativet till att utföra det sociala ansvarstagandet (Carroll, 1979, 1998). Den dimension som de flesta företag hanterar är det ekonomiska ansvarstagandet vilket är nästintill oundvikligt då organisationer och företag bidrar till tillväxt och utvecklingen till samhället (Porter & Kramer, 2006). De juridiska inverkningarna till ansvarstagandet hos organisationer är de lagar och regleringar som exempelvis regeringen bestämt för hur företag måste agera gentemot samhällets hälsa och ”sociala kontrakt” (Carroll, 1979, 1998).

Grunden för pyramiden kan ses som ett agerande inom de etiska normerna där organisationer bidrar till tillväxt och värnar om hälsan hos sina externa intressentgrupper, det är dock något som uppstår genom lagar eller påföljden av organisationens lönsamhet (Carroll, 1979, 1998). Det etiska ansvarstagandet beskriver istället de beteenden och aktiviteter som samhället förväntas att verksamheter har, förutom efter de rättsliga kraven och producerandet av produkter och



Figur 1 - Egen bearbetning av Carroll (1991).

tjänster som samhället efterfrågar. Det etiska ansvaret kan därför vara svårdefinierat och svårhanterligt av organisationer (Carroll, 1979; Löhman & Steinholtz, 2004). Toppen av pyramiden som även är den minsta byggstenen är organisationers egna initiativ till socialt ansvarstagande som inte har uppkommit genom rättsliga och samhälleliga krav. Beslutet till agerandet baseras istället på att verksamheten vill engagera sig socialt och inte som en följd av påtvingning. När det inte ställs några krav ifrån externa intressenter lägger därför organisationer inte samma tyngd och fokus på den här graden av ansvarstagande (Carroll, 1979).

Pyramiden kan ses som en uppbyggnad av kategorier till hur och vad omvärlden har för krav på organisationers ansvarstagande vid en viss tidpunkt, där varje byggsten endast är en del av det totala ansvarstagandet hos organisationer (Carroll, 1979, 1991).

3.1.2 Det egna initiativet till ett socialt ansvarstagande

En del av det interna sociala ansvarstagandet handlar om vikten av de anställdas hälsa, lycka och utvecklingsmöjlighet inom organisationen. En organisations externa ansvar gentemot samhällsutvecklingen kan ses från två olika aspekter eller argument. Det ideologiska argumentet är att varje juridisk medborgare eller organisation har samma ansvar som fysiska medborgare att bidra till välbefinnande och att styra samhället till en positiv utveckling. Den enklare och mer pragmatiska aspekten visar att organisationer som löser samhällsproblem kan skapa lönsamhet och CSR blir då en tillgång för dem, exempelvis genom konkurrensfördelar (Grankvist, 2009). Organisationer kan även ta ett eget initiativ till ansvarstagande som inte uppstått av begäran från allmänheten. Med det menas att företag vill ge tillbaka och hjälpa samhället genom ett frivilligt valt ansvarstagande för att förbättra livskvalitén och arbeta för en bättre framtid (Carroll, 1998).

Lönsamheten genom konkurrensfördelar skapas till följd av att företaget upptäcker nya möjligheter till att bedriva sin verksamhet som både samhället och organisationen vinner på. Organisationen utnyttjar de lokala resurserna och blir verksamma i ett väl fungerande samhälle som värnar om utveckling, och samhället utvecklas i en positivare riktning. Det finns en rad olika åtgärder, stora som små, som organisationer kan bidra med för en bättre samhällsutveckling och ett större socialt ansvarstagande. Genom att bidra till mångfald, arbetsmöjligheter till personer som står utanför arbetsmarknaden och förebyggandet av ohälsa genererar CSR en bättre utveckling av samhället och även den interna verksamheten. Sådana bidrag till förbättring är något som kan resultera i en lönsammare och starkare organisation. (Grankvist, 2009)

3.2 Konkurrensfördelar

Åtgärderna ovan kan vara en bidragande faktor till konkurrensfördelar. En ökad mångfald inom organisationen avspeglar de anställda mot företagets kunder, vilket visar en förståelse för kundernas behov och stärker konkurrensfördelen. Även en lösning av samhällsproblemet att hjälpa de som står utanför arbetsmarknaden till arbetsmöjligheter genererar en grad av konkurrensfördelar då organisationen bidrar till samhällsnytta vilket reflekteras i organisationens image och varumärke. (Grankvist, 2009)

Ansvarstagande företag blir också mer attraktivt för potentiella investerare som hellre köper aktier i ansvarsfulla företag, det visar en studie gjord av Derwall, Guenster, Bauer och Koedijk (2005).

Porter och Kramer (2006) hävdar att CSR ”can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed - it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage” (s. 2). En åtgärd som leder till just konkurrensfördel är när organisationer engagerar sig i och påverkar de problem som finns i samhället, och därigenom bidrar till utveckling för både samhället och organisationen. Om organisationer påverkar de externa miljöerna som de är verksamma i får de konkurrenskraft (Porter & Kramer, 2006).

Konkurrensfördelar kan även relateras till den inre organisationens skicklighet och kärnkompetensen har en stor effekt på verksamheten och dess konkurrenskraft. Studier visar att CSR-arbete ger en stolthet hos arbetstagarna gentemot organisationen, vilket resulterar i motiverade individer som vill bidra till det sociala ansvarstagandet. (Grankvist, 2009; McWilliams & Siegel, 2011)

3.3 Företagskultur

Ett företags kultur är hur människorna tänker och gör saker inom organisationen. Kultur syftar till företagets värderingar, normer, ceremonier och ritualer. Genom att från toppen i organisationen manipulera kulturen kan organisationens effektivitet förbättras (Forslund, 2009). Forskning på området pekar på att en effektiv organisation kräver en stark företagskultur och ju starkare kultur desto bättre effektivitet (Schein, 2010). CSR är en viktig del i företagskulturen och det är nödvändigt att människor i organisationen betar sig på ett sätt mot varandra och sina intressenter som speglar de värderingar som finns i organisationen. CSR är inte bara extern kommunikation utan innehåller också en stor del intern kommunikation och därför är det viktigt att ledningen kopplar samman CSR med företagskulturen (Borglund, De Geer & Hallvarsson, 2009).

Den process i vilken människorna i en organisation anpassar sig till ett företags normer och värderingar kallas för socialisering. Socialisering är antingen formell eller informell. Med formell menas till exempel regler och instruktioner för hur arbetet ska utföras. Den informella socialiseringen syftar till värderingar som att komma i tid, klä sig rätt eller att vara på god fot med vissa personer i organisationen. Det gäller i slutändan att individen förhåller sig till såväl det formella som informella för att ”överleva” i organisationen. (Schein, 2010). Människor lär

sig att förhålla sig till företagets kultur genom socialisering och framväxandet av kulturen gynnas av symboliska processer såsom slogans och handlingar (Forslund, 2009).

Ett bra samarbete inom organisationen på gruppnivå kräver att gruppen tacklar två huvudsakliga problem; intern integration och extern anpassning. Begreppen handlar om hur gruppen betar sig mot sig själva och yttre parter. Intern integration är gruppens inre samspel och ett bra samspel främjas av faktorer som ett gemensamt språk eller väldefinierade gränser. Ett för gruppen gemensamt språk innefattar facktermer, slang eller en speciell jargong medan gruppens gränser till exempel visar hur nya medlemmar behandlas. Extern anpassning är att bete sig rätt mot externa parter, att skapa gemensamma uppfattningar om bland annat mål och strategi. Gruppens mål ger en klar bild av vad som ska göras och att dessa mål överensstämmer med intressenter i gruppens omgivning. En fördelaktig strategi inom gruppen kan vara att ha god kontakt med dessa intressenter. (Schein, 2010)

3.3.1 Det symboliska perspektivet

Organisationer är konstant föränderliga komplexa sammansättningar där människor, beslut, konflikter etcetera flyter samman och stöter mot varandra. Det symboliska perspektivet är ett perspektiv på organisering och ledarskap som lägger stor vikt på vad händelser har för betydelse istället för hur de ser ut. Behovet av mening är centralt i det symboliska perspektivet och det beskrivs som det mest grundläggande behovet hos människor i en organisation. Gemensamma värderingar och uppfattningar håller samman människorna och företagets kultur påverkar vilka värderingar som finns inom organisationen genom symboler, händelser och ceremonier. (Bolman & Deal, 2005)

Organisationssymboler är ett sätt att kommunicera ett företags kultur och många företag är starkt förknippade med sina symboler där McDonald's gula M är ett bra exempel. Att binda samman ett företags kärnvärderingar och myter med dess logotyp skapar en helhetsbild av företagets kultur i intressenternas undermedvetna. (Bolman & Deal, 2005) Bilden är en blandning av hur människorna i organisationen ser sig själva (företagskulturen) och hur andra ser organisationen utifrån, alltså företagets image (Hatch & Schultz, 1997).

4. Empiri

4.1 Samhalls åtgärder

Samhall har en rad åtgärder som tillsammans skapar en helhetsbild av företagets image och värdegrund. Förutom att Samhall är en arbetsmarknadsåtgärd i sig själv används flera andra strategier för att visa det ansvarstagande som företaget står för (Hållbarhetschef vid Samhall, Mari-Ann Levin Pölde, personlig kommunikation, 7 maj, 2012). Arbetsmarknadsåtgärden och den samhällsnytta företaget skapar visar att organisationen har CSR som kärnverksamhet men för att förankra den idén i den egna organisationen och hos de externa intressenterna utför Samhall andra interna åtgärder med syfte att visa att hållbarhet i avseende till andra områden också uppmärksammas. Inköp av elbilar avspeglar att även miljön är viktig och ger en bild av ett frivilligt ansvarstagande och att Samhall gör mer än vad som krävs av samhället (Miljö- och kvalitetschef vid Samhall, Bo Sjöberg, personlig kommunikation, 7 maj, 2012).

Företaget satsar inte enbart på socialt eller ekonomiskt ansvarstagande, med anledning av att ett bredare ansvarstagande återger en desto mer ansvarsfull bild av företaget, och ett starkare varumärke (Sjöberg, 7 maj, 2012). Samhall erbjuder även sina kunder en ledarskapsutbildning med syfte att öka ledares förståelse för den mångfald som Samhall arbetar med. Mångfaldsutbildningen gör att företag kan rekrytera funktionsnedsatta personer utan att använda Samhalls medarbetare. Den skapar långsiktiga förutsättningar för ledare hos de externa intressenterna som ger dem större möjlighet att använda personal av stor mångfald. Åtgärden medför att Samhall långsiktigt förbättrar möjligheterna för funktionsnedsatta att få ett arbete där ett anpassat ledarskap möjliggör det (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011).

För att säkerställa att rätt individ hamnar på rätt plats hos kunden använder Samhall en matchningsprocess. Företaget ser till vad varje individ har för kapacitet, istället för handikapp, vilket möjliggör processen. När en medarbetare börjar sin tid vid Samhall genomförs en kompetensbedömning som ska förenkla processen och se till att arbetarens kompetens inte går till spillo (Samhalls Års – och hållbarhetsredovisning, 2011). Kunden utvecklar medarbetarna inom arbetslivet och produktionsledet medan Samhall står för individens personliga utveckling (Levin Pölde, 7 maj, 2012).

De åtgärder företaget använder sig av för att långsiktigt bidra till samhället och det egna företaget, och som dessutom stärker varumärket Samhall ses inte nödvändigtvis av respondenterna som frivilliga eller ofrivilliga. Levin Pölde (7 maj, 2012) menar att det är lätt att bli egenblind, att inte se åtgärderna som frivilliga val utan snarare som naturliga inslag i företagets vision. Produkterna som Samhall erbjuder har hållbarhet integrerat. Det innebär att det krävs ett innovativt tänk för anpassning till kundens krav. Tänket involverar också vilka inköp företaget ska göra ur hållbarhetsperspektiv. Kunder som samarbetar med Samhall kan utnyttja sig av samarbetet då det påvisar ett ansvarsfullt beslut som bidrar till samhällsnytta. Det är ett slags socialt ansvarstagande som görs av ett företag som annars kanske inte hade något uttalat sådant (Sjöberg, 7 maj, 2012).

4.1.1 Samhallnytta

Den totala nyttan som Samhall bidrar med på individ-, kund- och samhällsnivå har format begreppet Samhallnytta, som beskriver hur Samhall är ansvarstagande mot sina tre intressenter, samhället, medarbetaren och kunden (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011). Syftet med Samhallnyttan är att verksamheten ska genom interaktioner mellan alla tre områdena ge en nytta som hjälper alla tre aktörer (Levin Pölde, 7 maj, 2012).

Samhall arbetar ständigt med att bryta utanförskap och bidra till ett hållbart samhälle där individer med funktionsnedsättningar ska få arbete och bli sedda som en tillgång på arbetsmarknaden och inte som ett hinder. Kärnuppdraget för Samhall är att skapa utvecklande arbeten åt individerna och försöka matcha dem till rätt arbete och kunduppdrag. Med den här visionen skapar företaget en kombination av medarbetarnytta, samhällsnytta och kundnytta som inget annat företag i Sverige kan leverera. (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011) Kombinationen utgör ett samspel mellan ett ideologiskt och pragmatisk förhållningssätt till ansvarstagande. Ansvarstagandet startade dels som en ideologisk åtgärd där företaget skulle göra rätt för sig men utan det pragmatiska synsättet på CSR skulle idén inte kunna växa och överleva (Levin Pölde & Sjöberg, 7 maj, 2012).

Medarbetarnytta erbjuds genom att ge personalen riktiga jobb och genom det skapas en bättre självkänsla och stolthet vilket gör var och en av medarbetarna mer konkurrenskraftig med en högre anställningsbarhet på arbetsmarknaden (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011). Det är grunden för Samhalls verksamhet, att skapa utveckling genom arbete för individerna där deras förmågor och egenskaper förbättras (Levin Pölde, 7 maj, 2012; Holmqvist, 2005). För att bidra till en bra utveckling för individen anpassas arbetet efter

medarbetarens arbetsförmåga, en matchningsprocess som handlar om att rätt person ska hamna på rätt plats, som lämpar sig efter individens förmåga (Sjöberg, 7 maj, 2012).

En stor del av syftet med Samhalls medarbetarnytta är inte bara att utbilda medarbetare för att ge dem en starkare yrkeskompetens och anställningsbarhet utan också en motivation till att jobba vidare i arbetslivet hos andra arbetsgivare. Att skapa motivation och stolthet ingår i den medarbetarnyttan som Samhall utför. När personer med funktionsnedsättning går från att vara arbetslösa till en anställning hos Samhall bidrar det till egen försörjning och möjligheten att interagera i arbetslivet. Vilket inte enbart skapar samhällsekonomisk nytta utan även motivation till att medarbetaren ska fortsätta att vara delaktig inom det svenska arbetslivet. (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011)

Samhalls kundnytta ges av att de erbjuder och levererar efterfrågade tjänster och produkter till sina kunder genom exempelvis städ-, logistik- och fastighetservice och tillverkning. Med sin kompetensbredd och variation är företaget en av de största serviceleverantörerna inom Sverige, och med matchningsprocessen lyckas de tillhandahålla medarbetare som utför arbetet där rätt individ anpassas till rätt arbetsuppgift (Sjöberg, 7 maj, 2012). Samhall har även de senaste åren arbetat fram en produktionsstrategi för att skapa flexibla och skräddarsydda lösningar oavsett geografisk placering i Sverige för att skapa ett långsiktigt partnerskap med sina kunder (Levin Pölde, 7 maj, 2012). En stor anledning till det är att Samhall har målet att 1000 medarbetare varje år ska byta till en annan arbetsgivare, något som medför att Samhall inte endast är en servicenyttan till sina kunder, utan även en möjlighet till att rekrytera kompetent personal (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011).

Slutligen är den samhällsnytta som Samhall bidrar med, verksamheten är en arbetsmarknadspolitisk åtgärd som gynnar både samhället och dess individer med mångfald och integrering (Levin Pölde, 7 maj, 2012). Sedan Samhall bildades har de hjälpt omkring 30 000 medarbetare till nya jobb hos arbetsgivare runt om i Sverige, och det visar tydligt att Samhall bidrar till samhällsnytta. Genom att värna om funktionsnedsatta individer och få in dem i arbetsmarknaden genom kompetens- och personlighetsutveckling blir dem attraktiva i arbetslivet och inte sedda som ett hinder utan en tillgång. En del av Samhalls huvudsyfte är att engagera och motivera medarbetarna för att ge dem en ökad självkänsla och därigenom bidra till samhället och sig själva (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011).

4.1.2 Samhalls CSR-pyramid

De orsaker till varför Samhall har ett ansvarstagande kommer ifrån en rad olika intressenter, eftersom Samhall ägs av den svenska staten har de den största makten över verksamheten och hur företaget ska drivas gällande ekonomiska mål och andra styrmedel. Samhall har även ett ansvar för de interna och övriga externa intressenter som styr och sätter krav på verksamheten. Vinstmålen som sätts av ägaren, staten, är det som utgör den största delen av det ekonomiska ansvarstagandet för verksamheten (Levin Pölde, 7 maj, 2012). Samhall bistår med tjänster och produkter till sina kunder för att svara på den efterfrågan som skapas av samhället med hjälp av sin kompetensbredd inom servicetjänster. En stor del av deras ansvarstagande är att förse samhället med tjänster och kompetensutveckling av funktionsnedsatta individer. Det juridiska ansvarstagandet är något som Samhall ständigt måste anpassa sig efter, även här spelar ägaren en betydande roll då det är dem som ställer de krav på hur medarbetarna arbetar och vad de har för juridiskt ansvar. Det kan vara med vilka produkter och hjälpmedel de arbetar med, som exempel är städtjänsterna den största delen av Samhalls verksamhet. Då gäller det att produkterna som används fyller de kraven som ställs på ett statligt ägt företag, därför väljs varje hjälpmedel med omsorg för att möta de rättsliga och miljömässiga kraven (Levin Pölde & Sjöberg, 7 maj, 2012).

Utöver de ageranden som Samhall gör gentemot de ekonomiska och juridiska aspekterna arbetar de även till stor del med ett etiskt ansvarstagande som ställs från samhället. Samhalls uppdrag med samhällsnytta är något som syns då hela kärnverksamheten är något som ska bidra till samhället, exempelvis genom att bryta utanförskap och skapa ett hållbart samhälle (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011). Samhall vill även bidra och svara på samhällets krav då hälften av verksamhetens intäkter kommer från samhället som därför är en betydelsefull intressent som de vill ha långsiktig samverkan med och påverkan på (Levin Pölde, 7 maj, 2012). Det egna initiativet till ett socialt ansvarstagande är något som kan ses som hemmablindhet enligt Levin Pölde (7 maj, 2012), det är svårt att precisera vad som är det egna initiativet då den dagliga verksamheten fortlöper varje dag. Hon anser dock att det finns en stor grad av det egna initiativet men då det finns klara styrningar och krav av samhället kan det bli svårt att fastställa vad som är det egna initiativet.

4.2 Samhalls företagskultur

Samhall har ett aktivt företagskulturinriktat arbete där ömsesidig respekt och lika rättigheter är två viktiga byggstenar. Då organisationens merpart består av människor med funktionsnedsättning och människor med utländskt ursprung finns en jämställdhets- och mångfaldspolicy där det tydliggörs att ingen form av mobbning eller trakasserier är tillåtet. Det återspeglas även i Samhalls grundläggande värderingar om människors lika värde och tilltron till individers förmåga. Företagets värderingar håller samman organisationen vilket också reflekteras i ledarskapet där det är viktigt att föregå med gott exempel och tydligt förmedla värderingarna utåt i organisationen. Genom att behandla medarbetare och intressenter med ömsesidig respekt skapas en bra dialog där eventuella problem kan lösas när de uppstår och skvaller eller ryktesspridning motverkas. Intressentdialogen integreras dessutom i den löpande verksamheten för att de förbättringsförslag och åtgärder som efterfrågas ska kunna påverka verksamhetens utveckling direkt (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011). Ansvaret ligger dock inte bara på ledningen utan hela organisationen ut till den enskilde arbetaren (Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy, 2011).

Att det finns en stolthet i att jobba vid Samhall är tydligt men det har inte alltid varit fallet. Inom organisationen finns historier om medarbetare som har skämts för att arbeta på Samhall som resultat av föreställningen att det skulle vara sämre att arbeta på Samhall jämfört med andra företag. Medarbetarna kunde gå såpass långt som att gå av bussen en hållplats tidigare för att undvika att anknytas till företaget. Efter år av företagskulturarbete och bra samarbeten med stora intressenter har den föreställningen i stort försvunnit helt och det har istället vänts till en stolthet att vara del av ett företag som är eftertraktat och väl omtalat (Levin Pölde & Sjöberg, 7 maj, 2012).

Arbetet som utförs av Samhalls sker oftast på plats hos kunden vilket innebär goda möjligheter till att sprida företagets normer och värderingar till de externa intressenterna. Genom att anpassa klädseln, komma i tid och utföra det egna arbetet på ett bra sätt förmedlas de värderingar som Samhall står för. Klädseln anpassas till kunduppdraget och Samhall tillhandahåller profilkädrer av bra kvalitet lämpade för arbetsuppgiften, det är också viktigt att kläderna visar att medarbetaren kommer från Samhall (Levin Pölde, 7 maj, 2012).

Med omkring 30 procent medarbetare som är födda utanför Sverige har Samhall en stor andel människor med varierande kunskap i svenska, därför trycker företaget på vikten av ett gemensamt arbetsspråk, svenska (Levin Pölde, 7 maj, 2012). Det skapar incitament för samtliga att lära sig svenska bättre för att främja den gemensamma kommunikationen och interna integrationen. Samhall bidrar även till opinionsbildning genom att aktivt öka allmänhetens kunskaper om människor med funktionshinder i dialoger och debatt för att radera fördomar (Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy, 2011).

Eftersom Samhall har CSR integrerat i sin kärnverksamhet är det naturligt att det skapas en särskild mening med arbetet som utförs. Levin Pölde (7 maj, 2012) är dock noga med att poängtera att det kanske inte alltid syns hela vägen ut i organisationen utan att det på lägre nivå i organisationen snarare handlar om en mening och stolthet med det faktiska arbetet som utförs. Här skapar dock de hållbara metoder som företaget står för en särskild betydelse då de visar att företaget även tar ett miljömässigt ansvar. En central del i medarbetarvärderingarna är att det arbete som utförs är betydelsefullt och viktigt, att även funktionshindrade kan göra ett bra arbete (Samhalls Års – och hållbarhetsredovisning, 2011).

Samhalls image som ansvarsfullt företag är starkt förankrat i den egna organisationen men det är även viktigt att de medarbetare som arbetar på plats hos kunden också anammar de värderingar och den kultur som finns där, för att bättre passa in och det är något som Levin Pölde (7 maj, 2012) tycker fungerar väl och är en bidragande anledning till att kunderna uppfattar Samhalls arbetare som duktiga. Företaget är också noga med att det egna arbetet sker hållbart och att mycket resurser satsas på att uppdatera äldre bilar till nya miljöbilar (Sjöberg, 7 maj, 2012).

Den egna imagen har under åren utvecklats för att visa de värderingar som Samhall står för. Dessutom har företagets logotyp genomgått en förändring från en äldre enfärgad variant till en ny flerfärgad för att visa den mångfald företaget står för. I kombination med en varumärkesprofilering och ett aktivt styrelsearbete har Samhall skapat en bild av företaget hos intressenter som tydligt visar vad företaget står för och vad ett samarbete medför samtidigt som de interna värderingarna tydligt genomsyrar hela organisationen. Det skapar en positiv och ansvarsfull bild av Samhall (Levin Pölde, 7 maj, 2012).

5. Analys

5.1 Samhallsåtgärder

Hela Samhalls verksamhet bedrivs för att utföra kärnuppdraget; att ta ett socialt ansvar genom att bryta utanförskapet för funktionsnedsatta individer och integrera dem i den svenska arbetsmarknaden. Samhall talar om medarbetarnytta, att bidra till bättre självkänsla och motivera individerna till att se möjligheterna och inte hindret i funktionsnedsättningen. Företaget använder en matchningsprocess där rätt medarbetare får rätt arbetsuppgift och kan bidra med rätt kompetens. (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisningen, 2011; Sjöberg, 7 maj, 2012) Organisationen bidrar utöver det med ett ekonomiskt ansvar i form av tillväxt och arbetsmöjligheter till Sverige genom sin arbetsmarknadsåtgärd (Levin Pölde, 7 maj, 2012). De här faktorerna är något som klassas som ett renodlat CSR-arbete eller ansvarstagande, att ge tillbaka till samhället och sina intressenter (Grafström, Göthberg & Windell, 2008; Grankvist, 2009).

Enligt McWilliams och Siegal (2001) samt Grafström m.fl. (2008) uppstår ett socialt ansvarstagande oftast när en organisation stöter på påtryckning ifrån intressenter, vilket inte är något undantag i Samhalls fall. När Samhalls bildades 1980 av nuvarande ägare; den svenska staten, gjordes det som svar på ett behov till lösning av utanförskapet för funktionsnedsatta människor (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011). En statlig undersökning visar att idén med Samhall skulle vara en åtgärd åt de arbetshandikappade som har det svårast på arbetsmarknaden (Holmqvist, 2005). Det skulle innebära ett långsiktigt samarbete med syfte att gynna samhället och avspegla en motivation till socialt samhällsansvarstagande. Den svenska staten bestämde även att all eventuell vinst ska återinvesteras i till exempel kompetens- och personligutveckling, vilket också skildrar en CSR-motivation enligt Baron (2001) (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011).

Derwall, m.fl. (2005) beskriver ansvarstagande företag som mer attraktiva för potentiella investerare men eftersom Samhall återinvesterar all vinst i det egna företaget och behåller en buffert finns inte det samspelet. Den interna motivationen är också en viktig del inom Samhall, att genom sin medarbetarnytta motivera individerna till egen försörjning och vidare arbete hos andra arbetsgivare (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011).

Samspelet mellan Samhalls CSR-arbete och samhället ska dock inte ses som ett nollsummespel enligt Porter och Kramer (2006). Det krävs att båda parterna tillsammans

främjar varandra. Samhalls arbete med Samhallnytta bidrar till efterfrågade tjänster, arbeten och tillväxt till samhället, men Samhall hade inte varit en av Sveriges största arbetsgivare om det inte fanns de människor och den miljö som samhället bistår med. Det långsiktiga samarbetet med samhället och organisationens ägare bidrar till ett samspel som på lång sikt kan gynna både Samhall och Sverige, bland annat genom hur Samhall arbetar med sitt ansvarstagande mot sina tre intressenter, samhället, medarbetaren och kunden (Samhallnytta) (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011).

Samhallnyttan kan beskrivas som ett samspel mellan ett ideologiskt och pragmatisk ansvarstagande (Levin Pölde & Sjöberg, 7 maj, 2012). Det ideologiska perspektivet beskriver hur varje juridisk medborgare eller organisation har ett ansvar att bidra till välbefinnande och styra samhället till en positiv utveckling. Det pragmatiska visar att genom ansvarstagande kan det skapas lönsamhet för organisationen och det är därför de utför det (Grankvist, 2009).

5.2 CSR-pyramiden

Samhalls verksamhet och dess sociala ansvarstagande kan implementeras i alla byggstenar av Carrolls (1979, 1991) CSR-pyramid. Grunden till pyramiden som består av ett ekonomiskt ansvarstagande är något som utgör en stor andel av Samhalls ansvarstagande, främst ifrån verksamhetens ägare, staten, exempelvis med krav på ekonomiskt överskott (Levin Pölde, 7 maj, 2012). Utöver det bidrar Samhall även till samhällsnytta genom arbeten, tjänster och utveckling för samhället (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011). Det juridiska ansvarstagandet är något som påverkar hur Samhall arbetar gentemot samhället, mycket på grund av att det ägs av den svenska staten och har därför en skyldighet att anpassa och utveckla sig för samhället skull (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011). Samhall lägger även stor vikt vid de sista två beståndsdelarna; det etiska och det egna initiativet till ett ansvarstagande (Levin Pölde, 7 maj, 2012). Det etiska ansvaret är det som samhället förväntar sig att verksamheten ska ha för handlingssätt utöver de rättsliga och ekonomiska kraven (Carroll, 1979, 1991). Då det etiska ansvaret kan beskrivas som Samhalls kärnuppdrag, att bryta utanförskap och skapa ett hållbart samhälle läggs vikten inom den beståndsdel. Det är inte något som förväntas av rättsliga krav utan är ett etiskt ansvarstagande som Samhall och sin ägare själva vill arbeta med (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011). Den minsta byggstenen i pyramiden för de flesta organisationer är det egna initiativ till socialt ansvarstagande. Som är ett agerande beslut som baseras på att verksamheten vill engagera sig socialt och inte som en följd av krav (Carroll, 1998). I Samhalls fall kan det egna initiativet till ett socialt ansvarstagande ses som en hemmablindhet. Då verksamheten fortlöper varje dag

med de dagliga processerna kan det vara svårt att precisera vad som är det egna initiativet trots att det finns inom det sociala ansvarstagandet (Levin Pölde, 7 maj, 2012). Samhall utför dock ett miljöarbete som bland annat involverar inköp av elbilar, arbetet sker för att förankra hållbarhetsidén i företaget och kan ses som ett frivilligt initiativ till ansvarstagande (Sjöberg, 7 maj, 2012).

5.3 Företagskultur

För att arbetet inom Samhall ska fungera på bästa möjliga sätt lägger företaget vikt vid att främja mångfalden och visa att medarbetarna ska behandla varandra med respekt. Det främjas genom att från toppen i organisationen sprida Samhalls värderingar och normer. Forslund (2009) pekar på ledningens betydelse i spridningen och stärkandet av företagskulturen för att förbättra effektiviteten och när konflikter uppstår på Samhall löses de för att inte motverka arbetarnas trivsel (Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy, 2011). Åtgärder som görs för att stärka företagskulturen stärker även effektiviteten och därför är det centralt att värderingar och normer förmedlas och att ledningen agerar förebilder för hela organisationen (Schein, 2010).

Eventuella förbättringsförslag och efterfrågade åtgärder tas också i beaktning av ledningen för att möjliggöra påverkan av organisationens utveckling, förslagen och åtgärderna kommer från olika intressenter och genom att integrera den dialogen i verksamheten kan informationen tas om hand direkt för att främja företagets utveckling (Samhalls Års – och hållbarhetsredovisning, 2011). För att dialogen ska vara givande krävs det att medarbetare och ledning har en god kontakt med intressenterna och att det finns delade mål mellan de två parterna, något som är en bra strategi för att skapa ett givande och utvecklande samarbete. Den typen av strategi menar Schein (2010) är nödvändig för extern anpassning, något som stärker banden mellan samtliga intressenter, såväl interna som externa.

Extern anpassning är viktigt för samarbetet intressenter emellan men för att stärka de externa relationerna krävs att det egna företaget har en sammanhållning och det främjas genom exempelvis väldefinierade gränser om vad som är bra eller dåligt (Schein, 2010). Samhall jobbar aktivt med att påtrycka vikten av ömsesidig respekt och allas lika rättigheter vilket kräver att individen förstår vilka informella och formella regler som finns i organisationen (Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy, 2011). Genom att klä sig rätt, att komma i tid och att följa de instruktioner som ges passar individen in i företaget och därmed i de värderingar och normer som finns. Socialisering, som Schein (2010) kallar processen stärker

företagskulturen och är också ett sätt för ledningen att styra den, genom att till exempel utveckla regler och instruktioner eller förmedla företagets ansvarstagande och koppla det samman till företagskulturen (Borglund, De Geer & Hallvarsson, 2009).

När CSR kopplas samman med företagskulturen bidrar det inte bara till socialiseringen utan också till sammanhållningen inom organisationen, det skapar en mening med arbetet och att det finns en mening med vad som görs är det mest grundläggande behovet hos medarbetaren anser Bolman och Deal (2005). Det är dock inte självklart att allas mening med arbetet inom organisationen kan härledas till CSR, det är istället i många fall, och särskilt hos den enskilde arbetaren, att det arbetet som utförs är betydelsefullt och viktigt som skapar mening i den organisatoriska tillvaron (Samhalls Års – och hållbarhetsredovisning, 2011).

Sammankopplingen mellan CSR och Samhall sker på olika sätt bland annat genom aktivt miljöarbete. Miljöarbetet skapar en bild av företaget som starkt ansvarstagande, även på andra områden än kärnverksamheten och det bidrar till den bild som finns av företaget hos samtliga intressenter. Bilden av Samhall som ansvarstagande främjar också medarbetarnas motivation (McWilliams & Siegel, 2011; Sjöberg, 7 maj, 2012). Inköp av elbilar är en del i miljöarbetet men företagets ledarskapsutbildningar skapar ett annat mervärde för samhället. (Sjöberg, 7 maj, 2012) Mervärdet är inte enbart samhällets, Port och Kramer (2006) skriver i sin artikel att ett företag som påverkar miljön det är verksam i även påverkar sin egen situation till det positiva vilket leder till konkurrenskraft.

Företagets image är en förenig av hur medarbetarna ser den egna organisationen och hur övriga intressenter ser den (Hatch & Schultz, 1997). Kombinationen av åtgärder bidrar till Samhalls image och varumärke, imagen återspeglar företagskulturen och Schein (2010) tydliggör att ju starkare image och kultur desto bättre effektivitet. En stark symbol för organisationen hjälper också att stärka varumärket och med ett arbete inom varumärkesprofilering som bland annat bidragit med en ny logo som visar företagets mångfald stärker Samhall sin image och den bild som förmedlas till intressenterna (Levin Pölde, 7 maj, 2012).

Ett starkt varumärke och en stolthet av att jobba vid Samhall skapar tillsammans en helhetsbild hos de externa intressenterna som kommunicerar vad företaget står för, vilka värderingar och normer som finns och vad ett sådant samarbete innebär (Bolman & Deal, 2005).

Helhetsbilden kan också påverkas av det arbete som utförs ute hos kunden. Genom att medarbetare sköter sig och gör ett bra jobb sprider sig företagets image utanför organisationen, då är det viktigt att det också syns att medarbetaren kommer från Samhall och därför används ändamålsenliga kläder med företagets logo på plats hos kunden (Levin Pölde, 7 maj, 2012).

Det symboliska perspektivet beskriver vikten av händelsers betydelse och hur människor, beslut och konflikter flyter samman och stöter mot varandra (Bolman & Deal, 2005). En händelse som påverkat Samhall var när medarbetare skämdes för att arbete på företaget och klev av bussen på tidigare hållplatser, för att undvika att visa sig komma från Samhall. Händelser som den har använts för att vända den negativa trenden och arbeta hårt med att hitta stoltheten genom företagskulturellt arbete. Idag används berättelsen snarare som ett bevis på att företagets kultur och image verkligen stärkts. (Levin Pölde & Sjöberg, 7 maj, 2012) Handlingar och myter såsom Samhalls busshållplatsberättelse gynnar framväxandet av företagskulturen (Forslund, 2009).

Samhalls företagskulturella arbete sker dels från ledningen, där det kan formos och manipuleras (Forslund, 2009) men det är i slutändan viktigt för företaget att samtliga medlemmar i organisationen arbetar för att förmedla värderingarna och normerna både inom och utanför Samhall. (Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy, 2011) Det krävs mer än bara ledningsåtgärder för att skapa en bra företagskultur som främjar företagets intressen istället för att motarbeta dem (Schein, 2010).

6. Diskussion

Samhalls verksamhet klassas som ett renodlat CSR-arbete där verksamheten bidrar till samhällsnytta och ett hållbarare samhälle (Grafström m.fl., 2008; Grankvist, 2009). Det sker främst genom deras kärnuppdrag; att ta ett socialt ansvarstagande och bryta utanförskap för funktionsnedsatta individer och integrera dem i den svenska arbetsmarknaden (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisningen, 2011). Kärnuppdraget kan ses som vad Carroll (1979, 1991) beskriver som ett etiskt ansvarstagande, som inte uppstått efter rättsliga krav utan istället av en begäran från huvudintressenten; den svenska staten, vilket Grafström m.fl. (2008) och McWilliams och Siegal (2001) ser som huvudorsaken till varför ett socialt ansvarstagande uppstår. Ändamålet var att skapa ett långsiktigt samarbete med syfte att gynna samhället och med en motivation till ett socialt ansvarstagande (Baron, 2001; Holmqvist, 2005; Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011). Då staten har startat organisationen som en arbetsmarknadsåtgärd kan inte motivationen till CSR kopplas till företagets egen vinning, något som stöds av empiriskt insamlat data, företaget kan därför anses följa Barons (2001) definition av ett äkta CSR-arbete.

Arbetsmarknadsåtgärden som Samhall utgör kan ses som stärkande faktor mot en lönsammare organisation, deras position som en av de största serviceleverantörerna i Sverige styrker den hypotesen. Kombinationen mellan Samhalls medarbetarnytta och deras unika matchningsprocess medför ett attraktivt skäl till att anlita Samhall eftersom det skapar motiverade medarbetare med maximerad kapacitet för att lösa arbetsuppgiften. Samhall har de senaste åren även utvecklat en produktionsstrategi för flexibla anpassade lösningar för att skapa ett långsiktigt partnerskap med sina kunder (Levin Pölde, 7 maj, 2012). Kundnyttan som uppstår till följd är en stark konkurrenskraft. Med ett långsiktigt samarbete med sina kunder där medarbetare utför ett arbete som inte endast är anpassat efter individen utan även vad kunderna vill få ut av samarbetet, skapas det en modifierad konkurrenskraft som kombinerar socialt ansvarstagande och en skräddarsydd arbetskraft.

Efter den empiriska undersökningen kunde Carrolls CSR-pyramid (1979,1991) tolkas ur en annan synvinkel som bättre lämpade sig efter Samhalls ansvarstagande. Hos organisationer runtom i världen utgör oftast det ekonomiska och juridiska ansvarstagandet de största faktorerna för CSR-arbetet, medan det etiska och egna initiativet är svårdefinierat och får en mindre beståndsdel och uppmärksamhet (Carroll, 1979, 1991; Löhman & Steinholtz, 2004). I fallstudien av Samhall har det framkommit att deras CSR-arbete uppstod ur ett etiskt

ansvarstagande utav den svenska staten, och till följd av det arbete som de utför bidrar de till ett ekonomiskt ansvarstagande samt följer de rättsliga krav som ställs på organisationer. Bilden av CSR-arbetet inom Samhall formar sig inte som en pyramid utan istället som en modell där det finns tre lika stora grundstenar, och där det egna initiativet utgör det extra som verksamheten arbetar med för att hållbarhet ska finnas i organisationens samtliga delar.

Samhalls varumärke återger en bild av ett ansvarsfullt företag som arbetar med hållbarhet i organisationens alla delar. Miljöarbetet som genomförs visar intressenter att företaget tar sitt ansvar även där det egentligen inte är nödvändigt och även om inköp av elbilar kan vara dyrt påverkar det medarbetarnas syn på företaget vilket leder till motiverade arbetare och lönsamhet (McWilliams & Siegel, 2011). Det verkar också finnas en nyfunnen stolthet i att arbeta för företaget. Stoltheten kan härledas till att samhallsmedarbetare utför ett bra arbete på plats hos kunden eller att företagsverksamheten sker ur ett hållbart perspektiv (Levin Pölde, 7 maj, 2012). När det syns att arbetare som kommer från Samhall har en motivation och stolthet i att arbeta för företaget i kombination med de värderingar som Samhall förknippas med skapas den helhetsbild som lockar externa intressenter till företaget. Förmedlandet av idén om vad ett samarbete med Samhall innebär visar att även om kundens eget ansvarstagande är till exempel miljömässigt bidrar samarbetet med Samhall till en annan typ av ansvarstagande vilket påverkar kundens egen image positivt. Kopplingen kan visa att Samhalls kärnverksamhet och CSR-arbete leder till konkurrensfördelar.

En inblick i Samhalls företagskultur visar att det sker ett aktivt arbete för att förankra mångfalden och de värderingar och normer som företaget vill förmedla till sina intressenter (Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy, 2011). Genom att arbeta med den egna företagskulturen och ta vara på den mångfald som företaget står för, avspeglas medarbetarna mot företagets kunder och deras behov. Mångfalden reflekteras i företagets image och varumärke och stärker lönsamheten. (Grankvist, 2009). Lönsamheten stärks även då de åtgärder som Samhall utför i syfte att stärka företagskulturen kan ses som ett effektiviseringsarbete, starkare företagskultur medför starkare effektivitet (Schein, 2010). Med Forslund (2009) som underlag kan Samhalls ledningsarbete med att sprida värderingar och normer utåt i organisationen alltså ses som en viktig del i företagets effektivitet och lönsamhet.

Porter och Kramer (2006) lägger stor vikt vid företags och organisationers möjligheter att påverka de externa miljöer de är verksamma i och genom det, skapa lönsamhet. Mångfaldsarbetet och anställning av funktionshindrade samt andra individer som har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden påverkar samhället och staten. Samhället och staten står i sin tur för en del av finansieringen av företaget (Samhalls Års- och hållbarhetsredovisning, 2011). Samspelet passar in i den bild som Porter och Kramer (2006) illustrerar. Samverkan mellan samhälle och företag är ett ämne som ofta beskrivs som ett nollsummespel där den ena förlorar om den andra vinner, men den bilden vill Porter och Kramer (2006) ändra på.

Genom att långsiktigt satsa på CSR skapas fördelar för alla medlemmar i samhället, företaget självt inkluderat. För företag kan de långsiktiga fördelarna med CSR vara stora såsom fler kunder och mer vinst. Det är inte nödvändigtvis en självklarhet i Samhalls fall eftersom företaget i grund och botten är en arbetsmarknadsåtgärd som långsiktigt kan få mindre betydelse i takt med att stora företag själva ser fördelarna med den mångfald som finns tillgänglig i arbetsmarknaden, och skaffar sig kompetensen att utnyttja den.

6.1 Metodkritik

Eftersom uppsatsen behandlar medarbetaren och den interna företagskulturen kan den empiriska insamlingen av data ses som otillräcklig då den enbart kommer från chefspositioner inom organisationen. Av anledning av att det under intervjuerna framkom att medarbetarnas insikt i CSR förmodligen inte skulle generera mer användbar data och att den företagskulturella informationen som erhöles mer än räckte för att mätta empirin utfördes inte fler kvalitativa intervjuer.

Intervjufrågorna som ställdes var inte klart vinklade mot konkurrenskraft, något som hade kunnat ge ytterligare tyngd till slutsatsen, genom att jämföra den med respondenternas svar. De resultat som framkom av studien hade även haft mer tyngd om fokus hade legat på enbart primära källor där bland annat Grankvist (2009) som användes flitigt var en sekundär källa. Eftersom den centrala delen i syftet låg på det interna arbetet i Samhall hade det varit bra om det individbaserade delarna fått mindre utrymme och vi fokuserat mer på en större, men fortfarande intern nivå. Det visar mer än bara individernas situation.

7. Slutsats

Den insamlade informationen och diskussionen kring den har lett till följande slutsatser som besvarar uppsatsens frågeställning:

På vilket sätt påverkar socialt ansvarstagande Samhalls lönsamhet och skapar företaget konkurrenskraft genom sitt CSR-arbete?

- ✓ Att företaget är en arbetsmarknadsåtgärd bidrar till en lönsammare organisation.
- ✓ Samhalls medarbetarnytta och matchningsprocess är attraktiva skäl till att anlita företaget.
- ✓ Kundnyttan och skräddarsydda produktionslösningar möjliggör långsiktiga samarbeten med kunden.
- ✓ Samhalls varumärke speglar ett genomgående hållbarhetstänk inom organisationen vilket skapar motivation och lönsamhet.
- ✓ Stolta och motiverade arbetare påverkar kundernas bild av företaget positivt.
- ✓ Kunden kan utöka sitt eget ansvarstagande genom att anlita Samhall.
- ✓ Samhalls mångfaldsarbete stärker lönsamheten.

Samhalls aktiva och erfarna CSR-arbete som en arbetsmarknadsåtgärd har skapat lönsamhet och gjort dem till en av de största serviceleverantörerna i Sverige. Genom en stabil företagskultur med starka värderingar och normer skapas det en stolthet hos medarbetarna. Med långsiktiga samarbeten och samhällsnytta blir de en attraktiv samarbetspartner som kombinerar socialt ansvarstagande med en stark arbetskraft och varumärke, något som skapar konkurrensfördelar då organisationer vill samarbeta med företag som är CSR-inriktade.

8. Avslutande ord

Åsikterna gällande kopplingen mellan CSR och konkurrensfördelar är många, vissa menar att det finns en klar länk mellan begreppen, medan annan forskning inte ser någon koppling. Sambandet mellan CSR och lönsamhet på Samhall kan urskiljas ur teoretisk synvinkel och det får även stöd i insamlad empirisk data. Sambandet är positivt och skapar konkurrens- och psykosociala fördelar genom väl förmedlade värderingar och normer som skapar en stark företagskultur med förankring i CSR. Analys och slutsats gav material som kan användas för att uppfylla uppsatsens syfte och svara på frågeställningen. Då CSR är ett stort och diffust ämne med många definitioner valdes dock en frågeställning som lätt kunde besvaras med hjälp av empiriska undersökningar och vanligt förekommande teorier på området. Det är något som kan ge sken av att frågeställningen hade ett självklart svar, men eftersom Samhall är ett annorlunda företag och har CSR som kärnverksamhet kan studien anses ha relevans för forskning på området.

De resultat som framkommer under slutsatsen beskriver hur CSR påverkar Samhalls lönsamhet men de skapar även flera frågor, exempelvis kan kvantitativa kundundersökningar göras för att systematiskt visa precis hur mycket CSR spelar in när samarbetspartners bildas. Andra frågeställningar skulle kunna behandla hur företag arbetar för att skapa mervärde i samarbeten med företag som Samhall. Framtiden får utvisa vart CSR leder Samhall men; *”Flera företag är medvetna om att deras samarbete med Samhall inte bara är en god affär för företaget, utan för hela samhället.”* (Samhall.se, C).

Källförteckning

- Baron, D. (2001). Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*: Vol. 10 Nr. 1, s. 7-45.
- Björklund, M. och Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bolman, L. och Deal, T. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Borglund, T., De Geer, H. och Hallvarsson, M. (2009). *Värdeskapande CSR – Hur företag tar socialt ansvar*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag AB.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*: Vol. 4 Nr. 4, s. 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*: Vol. 34 Nr. 4, s. 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*: Vol. 100 Nr 1, s. 1-7.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society Review*: Vol. 38, s. 268-293.
- Derwall, J., Guenster, N., Bauer, R. och Koedijk, K. (2005). The Eco-Efficient Premium Puzzle. *Financial Analysts Journal*: Vol. 61 Nr. 2, s. 51-63.
- Frostenson, M. (2007). Medarbetare och CSR – En rapport om de interna följderna av företags sociala ansvarstagande, SSE/EFI Rapport: *Working Paper Series in Business Administration* Nr. 10.
- Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. Stockholm: Nordstedts Förlag.
- Grafström, M., Göthberg, P. och Windell, K. (2008). *CSR: Företagsansvar i förändring*. Malmö: Liber AB.

- Grankvist, P. (2009). *CSR i praktiken – Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber AB.
- Hatch, M.J. och Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Upplaga: 5, s. 356 – 365.
- Holmqvist, M. (2005). *Samhall – Att bli normal i en onormal organisation*. Stockholm: SNS Förlag.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont: Wadsworth.
- Lindström, P. (2009). *Vetenskaplig avrapportering – Vägledning i konsten att skriva en uppsats i psykologi*, Mälardalens högskola, Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling, Avdelningen för psykologi, Upplaga: 7
- Löhman, O. och Steinholtz, D. (2004). *Det ansvarsfulla företaget – Corporate Social Responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- McWilliams, A., och Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*: Vol. 26 Nr. 1, s. 117-127.
- McWilliams, A., och Siegel, D. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*: Vol. 37 Nr. 5, s. 1480-1495.
- Porter, M.E. och Kramer, M.R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, s. 78-92.
- Schein, E.H (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Internetkällor

CSR Sweden hemsida. Om CSR Sweden. Hämtad 15 maj 2012.

<http://www.csrsweden.se/OmCSRSweden/Verksamhet.aspx>

Samhall. (2011). *Den dolda kraften – Års- och hållbarhetsredovisning 2011*. Stockholm:

Samhall. Hämtad 18 april, 2012, från

http://www.samhall.se/Global/financial/2011/Samhall_AHR11.pdf

Samhall. (2011). *Samhalls uppförandekod och hållbarhetspolicy*. Stockholm: Samhall.

Hämtad 9 maj, 2012, från

http://www.samhall.se/Global/%C3%85HR_och_uppforandekod_och_hallbarhetsredovisning/Uppf%C3%B6randekod%20och%20h%C3%A5llbarhetspolicy%20110902.pdf

Samhall hemsida A. Om Samhall. Hämtad 7 maj 2012.

<http://samhall.se/Om-Samhall/Valkommen-till-Samhall>

Samhall hemsida B. Frågor och svar. Hämtad 8 maj 2012.

<http://www.samhall.se/Om-Samhall/Fragor-och-Svar>

Samhall hemsida C. Hållbarhet. Hämtad 15 maj 2012.

<http://www.samhall.se/Om-Samhall/Hallbarhet/>

Svensk Certifiering. *Certifieringens nytta*.

Hämtad 25 april, 2012 från

<http://www.svenskcertifiering.se/certifieringsprocessen.html>

Bilaga 1 – Intervjufrågor

1. Kort beskrivning om dig själv och din roll inom Samhall.
2. Samhall har en stor kundkrets, tror NI att det är ett resultat av det ansvarstagande som Samhall står för?
3. Porter säger att ett företag skapar konkurrensfördelar genom ett långsiktigt ansvarstagande. Vad gör Samhall för att skapa en långsiktig konkurrensfördel (genom utveckling av CSR)? – Investeras eventuell vinst i hållbarhetsutvecklingen?
4. Återspeglas CSR i företagskulturen? – är Samhalls arbetare stolta över att vara en del av organisationen?
5. Skapar CSR sammanhållning och en mening med arbetet?
6. Vad finns det för normer och värderingar inom Samhall? – Formella, Informella? Klädstil? Språk? – Förankras Samhalls image i organisationen?
7. Grankvist menar att motivationen till CSR antingen är ideologisk (för att det är ”rätt”) eller pragmatisk (att organisationen skapar lönsamhet genom CSR vilket då blir en tillgång för företaget). Skulle du säga att Samhall hör till den ena eller den andra definitionen? – Varför?
8. Medför CSR som kärnverksamhet, nya sätt att lösa arbetsuppgifter? – Innovationer? Det i jämförelse med företag inom samma yrkesfält utan ansvarstagande som affärsidé.
9. Carroll har en modell som beskriver fyra olika ansvarsområden som återspeglar ansvarsfullt företagande; ekonomiskt, juridiskt, etiskt och eget initiativ till ansvarstagande. De första tre beskriver krav från olika instanser medan det tredje är ett frivilligt ansvarstagande (Exempel på ett sådant arbete kan vara att företaget tar ett frivilligt ansvar genom att främja någon utsatt grupp i samhället). Hur arbetar Samhall med de fyra områdena?
10. Är det ytterligare något inom området CSR som du vill lyfta fram som ej har tagits upp under intervjun?