
Hållbart företagande

Utvärderingens Utmaningar i Globala Värdekedjor

*Examensarbete för kandidatexamen i Globala Studier
Bachelor thesis in Global Studies
Göteborgs Universitet, Institutionen för Globala Studier vt2021*

*Student; Miranda Gabrielsson
Handledare; Erik Andersson*

Innehållsförteckning

Abstract	2
1. Bakgrund	2
2. Syftemål och Teori	4
2.1 Syfte	4
2.2 Frågeställning	4
2.3 Avgränsningar	4
2.4 Hur ämnet är relevant i Globala Studier	5
2.5 Teori	5
3. Tidigare Litteratur	6
3.1 "The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards"	6
3.2 "Nya Utvärderingsmonstret"	7
4. Metod	8
4.1 Urval och material	8
4.2 Analysmetod	9
4.3 Reliabilitet och Validitet	10
4.4 Diskussion	11
5. Hållbart Företagande, Definition	12
6. Relevanta Globala Aktörer	14
6.1 Economic Co-operation and Development (OECD)	14
6.2 Global Compact	14
6.3 Global Reporting Initiative (GRI)	15
7. Rapporter	15
7.1 Volvo Car Group	16
7.2 Systembolaget AB	19
7.3 H&M Group	21
8. Analys	25
8.1 Problematiken med indikatorer	25
8.2 Fackföreningar och Kommunikation	27
8.3 Certifieringar och Tillförlitlig Data	31
8.4 Belönings och poängsystem	33
8.5 Intressenter och Hållbarhetsstrategier	35
9. Slutsats	38
10. Diskussion	40
Referenslista	43

Abstract

I have examined the subject of evaluation and audits on sustainable social development in global value chains. I have investigated the risk of reliable evaluations and audits losing their validity when adjusting quality values into measurable quantified ones that may distort the perception of reality and change. My material consists of three 'Communication on Progress'-reports. I have used previous literature on the subject, an 'idea analytic framework' for my analysis, the 'Theory on Management and Power-With' by Mary Parker Follett, the theory of 'Non Decision' by Peter Bachrach and Morton S. Baratz, and Tania Murray Li's concept 'rendering technical'. It has become clear to me that companies are expressing a dedication to take a more comprehensive social responsibility in the global value chain, but that the challenge is extensive. They therefore largely entrust this task to external actors, who might provide deceptive data that will endanger the operation of long term sustainability. In conclusion, I believe in the undertaking of MNC to conduct a more sustainable business, but that the toolkit needs to be reviewed.

1. Bakgrund

Hållbart Företagande, även känt som 'Corporate Social Responsibility' (CSR), har länge varit ett omdebatterat ämne rörande hur pass långt företagens ekonomiska, sociala och ekologiska ansvar sträcker sig och hur det ska praktiseras. Milton Friedman argumenterade under 70-talet att företagens huvudsakliga ansvar handlade om att generera vinst till dess ägare, och att det sociala ansvaret låg i företagens jobbskapande och ekonomiska roll i samhället (Grafström, Göthberg & Windell 2015). Företagen ansågs således vara en enbart ekonomisk och vinstdrivande samhällsinstitution som var oförenlig med andra former av hållbarhets-insatser (Grafström et al. 2015). Till följd av globaliseringen och en öppen marknad utgör idag 'Multinationella Företag' (MNC) cirka hälften av de 100 största ekonomierna i världen, och har därmed större ekonomisk makt än många länder. MNC:s genererar i regel både jobb och ekonomisk omsättning i det land där de är verksamma och är därför attraktiva jobbskapare, kanske framförallt i ekonomiskt svagare länder. Det innebär också att de länder som har ett stort intresse av företagens lokala etablering ofta är beredda att sänka de nationella

nivåerna på arbetsvillkor och lönesättning för att locka företagen att etablera sin produktionskedja i regionen (Campbell, MacKinnon & Stevens 2010). Under 90-talet ifrågasattes den globala företagsutvecklingen och MNC:s etablering av värdekedjor i fattiga utvecklingsländer där löner och villkor hölls på en låg nivå. Företagen förväntades nu att ta ett större socialt och ekologiskt ansvar i sin verksamhet (Grafström et al. 2015).

Men hur Hållbart Företagande ska praktiseras är för den skull inte helt tydligt. Det går att debattera allt ifrån om MNC enbart är skyldiga att minimera sin negativa påverkan eller om de också bör maximera sin sociala och ekologiska nytta, till hur långt i värdekedjan deras ansvar sträcker sig. Hållbart Företagande är i grunden ett frivilligt åtagande utan tydliga kriterier. Maria Grafström, Pauline Göthberg och Karolina Windell (2015) beskriver det såhär; *“Oavsett hur det sociala ansvaret definieras i praktiken hos varje företag kan vi slå fast att det handlar om ett frivilligt ansvar som sträcker sig utöver det som lagen föreskriver”*.

Idag ligger det i regel en förväntan på MNC att arbeta med sociala och ekologiska hållbarhetsstrategier och många intressenter sätter press på företagen att både leva upp till intressenternas förväntningar och att leverera positiva resultat. Hållbart Företagande blir därför mer än bara en etisk fråga för företagen, det blir också en ekonomisk fråga för att säkerställa goda kundrelationer, lojala anställda och att stå på god fot med internationella organisationer och media (Grafström et al. 2015). Med en växande förväntan på att MNC ska bedriva sina verksamheter hållbart, inte enbart inom organisationen utan även i sina globala värdekedjor, innebär det också nya utmaningar i fråga om uppföljning och utvärdering. Värdekedjan är ofta komplex och består av stora slingrande nätverk av både leverantörer, underleverantörer och producenter, vilket gör det till en utmaning att överhuvudtaget spåra produkternas ursprung och produktionen av råmaterial (Grafström et al. 2015). Därför krävs det också ett nätverk av aktörer som utför granskningar, samlar in data och utför uppföljningar för att kunna förstå de sociala utmaningarna och utforma lämpliga strategier.

2. Syftemål och Teori

2.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är undersöka hur utvärdering och uppföljning används inom globalt Hållbart Företagande, och vilka begränsningar och risker i fråga om Reliabilitet och Validitet som är förknippade med dessa verktyg. Framförallt när kvalitativa och tolkningsbara begrepp, som exempelvis *Social Hållbarhet* eller *Rättvisa*, konverteras till någonting kvantitativt och mätbart. Jag ska också undersöka vilka intressenter som inkluderas i utformningen av hållbarhetsstrategier och hur det påverkar utfallet. Kort sagt; hur säkerställer företagen att koder och system inrättade för att skapa en hållbar och rättvis global produktionskedja faktiskt levererar önskat resultat i verkligheten? Målet med uppsatsen är att bidra till en ökad förståelse och ett mer kritiskt förhållningssätt för företagare i deras hållbarhetsarbete. Detta för att bidra till mer hållbara, långsiktiga och positiva resultat för alla inblandade inom åtagandet för ett globalt och mer Hållbart Företagande.

2.2 Frågeställning

Hur ser reliabilitet och validitet ut i utvärdering och uppföljning i samband med socialt hållbarhetsarbete för ett globalt Hållbart Företagande? Hur och med vilka intressenter utvecklas strategier och potentiella lösningar inom hållbarhet, och hur säkerställs det att kontrollsystem för utvärdering och uppföljning ger reella resultat.

2.3 Avgränsningar

Min första avgränsning är min begreppsanvändning. Hållbart Företagande går under många benämningar men jag har valt att enbart använda mig av begreppet 'Hållbart Företagande' i min text för att underlätta för läsaren. Jag har för det andra valt att avgränsa mig till att enbart undersöka den sociala aspekten av hållbarhet och kontrollsystem i den globala värdekedjan, och att inte gå närmare in på andra aspekter av Hållbart Företagande. Jag har för det tredje valt att inte redogöra djupgående för alla externa aktörer eftersom dessa är för många för det begränsade utrymmet i min uppsats.

2.4 Hur ämnet är relevant i Globala Studier

Globaliseringen har medfört en öppnare och mer flexibel internationell marknad som har resulterat i långa och komplexa värdekedjor. I ljuset av den tidigare kapplöpningen för att locka MNC med billig arbetskraft och låga krav, finns idag ett stort behov av att säkerställa att produktionen i värdekedjan sker på ett hållbart vis och att lönesättningar och arbetsvillkor är rättvisa för de som arbetar i den (Campbell et al. 2010). Min uppsats syftar till att analysera hållbarhet och rättvisa i den globala värdekedjan och är därför relevant för Kandidatprogrammet i Globala Studiers huvudtema; *Hållbarhet, Rättvisa och Globalisering*.

2.5 Teori

Jag har valt att använda mig av huvudsakligen två teorier och ett begrepp i min analys. Den första teorin jag har valt är Mary Parker Folletts *'organisationsteori'* och *'makt med'*. Follett menar med sin organisationsteori att en plan organisation med ett omfattande nätverk där alla parter får komma till tals är en grundläggande förutsättning för en långsiktig och kreativ utveckling av verksamheten. Genom både kommunikation och konflikter menar Follett att konstruktiva samtal kan äga rum och att kreativa lösningar kan utvecklas när alla berörda parter får vara delaktiga. Detta är ett exempel på Folletts begrepp *'makt med'*, vilket är ett kompletterande begrepp till det mer traditionella konceptet *'makt över'*. Till skillnad från en tvingande och traditionellt hierarkisk *'makt över'*, är *'makt med'* en konstruktiv och kreativ form av makt som uppstår när människor jobbar tillsammans och kommunicerar med varandra. När alla parter inkluderas i samtalen om hur verksamheten ska utformas blir makten och samtalen cirkulära, och så kallade *'win-win'*-situationer uppstår. Detta innebär att alla parter, genom konstruktiva samtal och återkopplingsloopar, kan nå en punkt där alla känner sig nöjda med utgången och att verksamheten kan fortgå i en positiv och utvecklande riktning med integrerade länkar (Sköldberg 2014). Kommunikation och en plan organisation är därför nödvändigt för att skapa både bemyndigande och mer socialt hållbara organisationer och värdekedjor.

Den andra teorin jag har valt att använda mig av är Peter Bachrach & Morton S. Baratz andra ansikte av makt; *'icke-beslutsfattande'* (Sköldberg 2014). Bachrach och Baratz ifrågasätter en tidigare uppfattning om att tystnad är detsamma som

konsensus i samhällsdebatter och organisationsfrågor, och menar att det snarare rör sig om ett begränsande och ett förhindrande än konsensus. Beslutsfattare och andra aktörer med beslutsfattande makt, innehar i regel en ställning där de kan utesluta vissa grupper från att komma till tals, och förhindra vissa frågor från att vara med på agendan. Genom att identifiera vilka som inte får delta i organisationens samtal, vara med och påverka strategier eller sätta för dem relevanta frågor på agendan som i realiteten påverkar dem, kan en utröna vilka som utsätts för en 'icke-beslutsfattande' och exkluderande makt (Sköldberg 2014).

För det tredje har jag valt att använda mig av Tania Murray Li's (2007) begrepp '*rendering technical*', eller '*teknisk tolkning*', (egen översättning). Begreppet syftar på att tekniska lösningar på kvalitativa utmaningar utvecklas i ett kontextuellt vakuum utifrån insamlad data och information. Det är en teoretisk lösning på ett praktiskt problem som utformas utan representation av målgruppen i fråga. På så vis saknar lösningen förankring i den komplexa verklighet som omger utmaningen och målgruppen, och riskerar att baseras på reliabel data men utan reell validitet. Utan kommunikationskanaler med de berörda kan beslutsfattarna därför implementera ineffektiva lösningar baserade på bristande förståelse och kunskap, vilket kan leda till att önskat resultat inte uppnås, eller att det i värsta fall har en negativ påverkan.

3. Tidigare Litteratur

3.1 "The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards"

Simone de Colle, Adrian Henriques och Saras Sarasvathy (2014) beskriver i sin artikel '*the Paradox of Corporate Social Responsibility Standards*' tre huvudsakliga utmaningar med utvärdering inom Hållbart Företagande. Den första utmaningen behandlar '*deceptive measurement*', eller '*vilseledande mått*' (egen översättning). När vi försöker att omvandla kvalitativa värden till kvantitativa och mätbara indikatorer riskerar vi att äventyra validiteten, det vill säga att även om måtten är reliabla kan producerad data vara vilseledande eller irrelevant för utmaningens omgivande kontext (de Colle et al. 2014). Den andra utmaningen berör '*responsibility erosion*', eller '*ansvars-erosion*' (egen översättning). När ett företag installerar kontrollsystem och koder i syfte att skapa eller upprätthålla god företagsmoral, så

riskerar dessa system att undergräva aktörernas egna ansvar och förståelse för syftet. Aktörerna kan uppleva att det blir viktigare att fatta beslut på rätt sätt, än att rätt beslut fattas. Utrymmet för egen individuell bedömning, tolkning och beslutsfattande eroderas, och slutligen rättar sig aktörerna i systemet utan någon egentlig förståelse för varför de gör på ett visst vis. Exempelvis om ett visst beteendet eller resultat belönas. På så vis orsakas en 'ansvars-erosion', blind lydnad och en brist på förståelse för de moraliska grunder vilka är själva motivet till systemets inrättning (de Colle et al. 2014). En tredje utmaning inom utvärdering och uppföljning inom Hållbart Företagande är *'blinkered culture'*, eller *'ensidig kultur'* (egen översättning). Detta syftar på en företagskultur där exempelvis de högst uppsatta fattar beslut utan att i regel konsultera de som faktiskt berörs av förändringarna. Genom ett hierarkiskt beslutsfattande i organisationen riskerar besluten att inte representera den bredare kretsen av intressenter. Detta innebär att en liten grupp sätter agendan och därigenom, både medvetet och omedvetet, kan förhindra andra åsikter och förslag från att överhuvudtaget få utrymme att uttryckas och höras. De lösningar och koder som utvecklas i den hierarkiska toppen är därför inte nödvändigtvis applicerbara på den lägre verksamhetens verklighet. Med en bristfällig representation i beslutsfattandet, och otillräcklig dialog med berörda, kan viktiga faktorer överses och därmed riskerar den tekniska lösningen att utvecklas utifrån vilseledande data och isolerad problematik. Därför kanske lösningen inte alls uppfyller sitt syfte när den appliceras på en komplex verklighet. Tvärtom kan detta orsaka fler, och nya, utmaningar (de Colle et al. 2014).

3.2 “Nya Utvärderingsmonstret”

Också Lena Lindgren (2014) beskriver i sin bok *'Nya Utvärderingsmonstret'* hur utvärdering och granskning i kvalitativa sammanhang kan vara problematiskt. Kvalitet är tolkningsbart och kontextuellt, och beror i mångt och mycket på målgruppens upplevelser snarare än en objektiv iakttagelse och kvantitativa analyser av densamma. Internationella institutioner och globala samarbeten försöker att arbeta fram gemensamma standarder och indikatorer inom social hållbarhet, och även privata aktörer dyker upp på marknaden för att erbjuda program, modeller eller sammanställd data för effektiv utvärdering på området. Utvärdering och kvantitativ data kan visserligen utgöra ett viktigt element för beslutsfattande och en möjlighet att

kunna kommunicera på *'samma språk'* om vilka metoder som leder till vilka resultat. Att datan är reliabel innebär dock inte nödvändigtvis att den är valid. Implementerade system kan leverera positiva statistiska resultat utan att målgruppen i fråga upplever någon större positiv förbättring av sin situation. Det kan också innebära en risk att kontrollsystemet tar över verksamheten till den grad att det egna ansvaret och bedömningarna eroderas. Med fler kontrollsystem och en stark tilltro till den data de producerar kan 'fel resultat' innebära att granskningsmetoder anpassas för att ge rätt resultat, snarare än att det faktiska problemet åtgärdas. På så vis uppstår en bristfällig validitet i utvärderingen av kvalitativa ämnen, även om reliabiliteten skulle vara hög.

4. Metod

Jag har valt att använda mig utav en kvalitativ metod i min uppsats eftersom den behandlar ett socialt område och ett tolkningsbart begrepp.

4.1 Urval och material

Jag har valt att använda mig av tre stycken 'Communication on Progress' (CoP)-rapporter som har författats utifrån 'Global Reporting Initiatives' (GRI) core-modell för hållbarhetsrapportering. Detta för att rapporterna och det sociala hållbarhetsarbetet ska vara någorlunda jämförbart. Materialet återger hur de författande företagen arbetar med, granskar och tolkar social hållbarhet i sin värdekedja, vilket är relevant för min frågeställning. Dessa rapporter är utförda av tre olika företag och jag använder mig av dessa för att kunna skapa mig en uppfattning om hur vardera företag ser på utvärderingens och uppföljningens tillförlitlighet. Jag har valt ut tre större företag för att analysera deras hållbarhetsrapporter, och jag har valt ut företagen utifrån dessa kriterier;

Att företaget är:

- *Svenskgrundat,*
- *Har ett huvudkontor i Sverige,*
- *Använder sig av internationella leverantörskedjor*

- *Anslutet till Förenta Nationernas hållbarhetsinitiativ för företag "United Nations Global Compact".*

Jag har valt ut två välkända företag, Volvo Car Corporation och H&M Group, samt det svenska statliga monopolet Systembolaget AB.

4.2 Analysmetod

Min analys kommer att genomföras inom ett *'idéanalytiskt'* ramverk. Detta är ett verktyg för att identifiera vilka idéer och värderingar som uttrycks i en text, samt hur begrepp, exempelvis *social hållbarhet* och *företagsansvar*, tolkas. Detta innefattar vilket verklighetsomdöme som influerar den författande aktören i sina uttryck, och dennes uppfattningar om sina egna moraliska och etiska skyldigheter utifrån värdeomdöme och domänspecifika underförstådda regler om uppförande (Boreus & Bergström 2018).

I min idéanalys kommer jag dels att göra en *beskrivande analys* av materialet för att urskilja och uppmärksamma oklarheter och eventuella motsägelser. Detta samman med en *idékritisk och kvalitativ analys* där jag undersöker verklighetsuppfattningar i texten. Det innefattar även hur dessa relaterar till verkligheten i värdekedjan samt vilken form av påverkan texten och retoriken avses ha i samhället. Det innebär också att studera hur dessa aktörer eftersträvar att påverka våra uppfattningar och vårt handlande, som exempelvis vilka varumärken vi ska känna förtroende för och vilka varor vi väljer att konsumera. (Boreus & Bergström 2018). I min analys kommer jag även att reflektera över rapporternas *värdeutsagor*, det vill säga normativa ideal och målsättningar, uppfattningar gällande utmaningar, medel och möjligheter, samt vad som är ett tillämpligt och passande tillvägagångssätt i en given situation (Boreus & Bergström 2018).

Jag har valt att använda mig av en idéanalytisk metod eftersom Hållbart Företagande är ett tolkningsbart begrepp som speglar samtida och normativa uppfattningar och värderingar rörande vad social hållbarhet innebär. Det innefattar även hur ett företag bygger sitt anseende och varumärke, det vill säga idén om sig själva, vilket i sin tur påverkar föreställningen om vilket ansvar de förväntas att ta i

samhället (Grafström et al. 2015). Kristina Boreus och Göran Bergström (2018) menar att det är ett lämpligt analytiskt verktyg för den form av material jag har valt att använda mig av och min frågeställning och syfte.

4.3 Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet och Validitet i en kvalitativ metod syftar på att tillförlitligheten i analysen överensstämmer med vad som ska analyseras, och att detta är relevant för analysens sammanhang och syfte (Bryman 2018). Alan Bryman (2018) skiljer på *Extern* och *Intern reliabilitet* i kvalitativa sammanhang. Den *Externa reliabiliteten* syftar på om undersökningen går att replikera utifrån en transparent redogörelse för metoden, men som Bryman (2018) påpekar så är detta svårapplicerat i en kvalitativ undersökning eftersom sociala normer och samtida värderingar är föränderliga och i regel temporära. *Intern reliabilitet* innebär att jag som forskare är konsekvent i min analys och tolkning av materialet och de teorier och begrepp jag har valt att använda mig av. Det innebär även att jag som forskare är medveten om hur min egen förförståelse och personliga värderingar kan påverka min tolkning, och att jag redogör för hur jag hanterar detta. Validitet inom kvalitativ forskning syftar på att jag identifierar, observerar och analyserar det som jag har avsett att analysera. Det innebär också att relevant empiriskt material används och att observationerna ska stämma överens med min forskningsfråga och teoretiska analys och slutsatser (Bryman 2018).

Reliabilitet; För att säkerställa att mina analysinstrument håller en någorlunda hög reliabilitet, med hänsyn till utmaningen att applicera detta på en kvalitativ undersökning, har jag varit konsekvent i mitt användande av analysmetod av materialet. Jag har i största möjliga mån utgått från en saklig och begreppsligt förankrad analys av de idéer och värderingar som framträder i materialet, och transparent redogjort för mitt material och tillvägagångssätt. Att materialet är relativt likvärdigt har möjliggjort för min analys att vara reliabel och konsekvent. Jag som forskare påverkas av min egna förförståelse och värdegrunder och försöker så långt som möjligt att vara förankrad i ett objektiva förhållningssätt. Mitt analytiska ramverk förutsätter dock att jag som forskare gör en egen individuell tolkning av materialet. Därför är undersökningen svår att replikera.

Validitet; För att studera hur Hållbart Företagande utövas och tolkas i värdekedjan har jag analyserat hur åtaganden och uttryck av värderingar har återgetts i materialet. Jag har varit noga med att analysera materialet strikt utifrån vad som uttryckligen beskrivs i fråga om åtaganden, handlingar och utformningen av strategier för att på så vis uppnå en så hög validitet som möjligt. Rapporterna är relevanta för min frågeställning eftersom de förmedlar normer och värderingar inom mitt valda område, och min analysmetod och val av teorier är för ämnet relevant.

4.4 Diskussion

Det material jag har valt ut för analys är producerat av företagen själva och kan därför brista i sin objektivitet. Med ett varumärke att skydda riskerar författarens objektivitet att påverkas av bias och partiskhet med företaget. Företaget kan också välja att i sin rapport undanhålla osmickrande, icke obligatoriska, utvärderingsresultat och omdömen för att skydda sitt varumärke och stärka sitt anseende. För att så gott det går bilda mig en uppfattning om företagets inställning till hållbarhet, deras insatser i värdekedjan och dessas resultat har jag valt att också undersöka de globala institutioner och externa aktörer som de hänvisar till i sin rapport. Det finns tyvärr inte utrymme för att inkludera alla i denna text, men genom att lyfta de som jag har tolkat varit de mest relevanta utifrån min frågeställning och syfte hoppas jag på att bidra till att läsaren erhåller en relativt verklighetsförankrad återgivning och analys av företagens hållbarhetsrapporter. Mitt urval av företag har också varit begränsad till tre stycken, och resultatet kan därmed bidra till att uppmärksamma eventuella risker vid utvärdering av globala värdekedjor. Detta kan vara relevant i andra sammanhang, men utgör inte en generell bild av hur internationella företag genomför eller tolkar företagsansvar och hållbarhet. Alla tre företag följer dock samma GRI-modell för rapportering, och alla är delaktiga i Global Compact och 'Organisation for Economic Co-operation and Development' (OECD), vilket gör materialet någorlunda jämförbart, både inom min egen analys och mellan andra företag som använder sig av samma mallar och standarder.

Jag har försökt att komma i kontakt med representanter från mina utvalda företag för att få ytterligare en dimension i frågan, men de besvarade ej min förfrågan.

5. Hållbart Företagande, Definition

En av de många svårigheter med begreppet Hållbart Företagande på en global skala är att det saknar en universell definition. Därför är begreppet inte bara öppet för tolkning, utan varje företag kan också välja hur de vill definiera och genomföra sitt eget hållbarhetsarbete (Grafström et al. 2015). Det innebär att Hållbart Företagande huvudsakligen tjänar som ett samlingsbegrepp för en vilja att utveckla ett mer hållbart sätt att bedriva företag och produktion. Detta oavsett vilket perspektiv av hållbarhet det syftar på eller hur det genomförs, upprätthålls och rapporteras. Tolkningen är dock under inflytande av samtida normer och värderingar i samhället, vilket innebär att definitionen kan vara skiftande över tid men också temporärt enad (de Colle et al. 2014; Grafström et al. 2015). Under 70-talet dominerades uppfattningen om Hållbart Företagande av Friedmans ekonomiska definition; att företag huvudsakligen är en jobbskapande och ekonomisk institution. Företagens skyldighet är således huvudsakligen att generera vinst till företagets ägare och att följa den nationella lagstiftning i det land där företagets verksamhet är förlagd. Under 90-talet skiftade dock tolkningen och frågor rörande social och ekologisk hållbarhet började integreras i den generella uppfattningen om globalt företagsansvar och Hållbart Företagande. Under 'World Economic Forum', 1999, initierades 'Global Compact' av dåvarande generalsekreterare Kofi Annan och ett år senare blev Global Compact officiellt lanserat inom 'Förenta Nationerna' (FN) (Grafström et al. 2015). Global Compacts huvudsakliga syfte är att mobilisera en global rörelse där internationella och nationella företag verkar för att skapa ett bättre och mer hållbart samhälle, framtid och värdekedjor globalt. Detta genom att ta ett större socialt och ekologiskt ansvar för sin påverkan i det globala samhället. Initiativet har deklarerat tio grundläggande principer för Hållbart Företagande utifrån internationella konventioner om mänskliga rättigheter, arbetsrättigheter, miljö och anti-korruption (UN Global Compact 1 u.å). EU-Kommissionens definition av begreppet och hur det bör tillämpas i praktiken är dock ofta en premiss för företagets hållbarhetsarbete (Grafström et al. 2015).

“Att ta socialt ansvar innebär inte endast att man uppfyller de rättsliga kraven fullständigt, utan också att man går längre än vad som krävs genom att investera "mer" i humankapital, miljö och relationer med intressenter [...]"

(EU-kommissionen 2001)

På så vis syftar den moderna definitionen av Hållbart Företagande på företagens ambition att följa globalt uppsatta standarder utifrån deklARATIONER om rättigheter och att ta socialt och ekologiskt företagsansvar utöver de grundläggande och nationellt stiftade lagarna. Flertalet internationella organisationer har engagerat sig i att ta fram riktlinjer och principer för globalt Hållbart Företagande, exempelvis OECD, FN och EU-kommissionen (Grafström et al. 2015). Dock innebär inte detta att begreppet förblir okomplicerat. Definitionen kompliceras för det första av att Hållbart Företagande är ett frivilligt åtagande. Det innebär att även om EU-kommissionen (2001) fastställer att Hållbart Företagande innebär att gå längre än enbart rättsliga krav kräver så finns det ingen klar definition rörande hur mycket längre. Det innebär också att det inte finns någon tvingande makt inom området. För det andra ligger förväntningarna och därmed tolkningen av företagets ansvar främst hos företagets primära och sekundära intressenter och samhällets samtida normer (Grafström et al. 2015). På så vis är bilden av Hållbart Företagande väldigt plastisk. För det tredje behöver företagen gå balansgång mellan att vara en ekonomisk institution med syfte att generera jobb och vinster, och att vara en global aktör som förväntas att ta utökad socialt och ekologiskt ansvar. Företagen är dock beroende av ett gott anseende för att bibehålla stabila relationer med kunder och investerare. Därför kan deras sociala och ekologiska policys inom hållbarhet vara en viktig faktor för ett gott anseende och goda relationer (Grafström et al. 2015; EU-kommissionen 2001)

“När företagen själva ställs inför utmaningarna i den föränderliga miljön i samband med globaliseringen och särskilt den inre marknaden, blir de allt mer medvetna om att socialt ansvarstagande kan ha ett direkt ekonomiskt värde. Även om företagets främsta ansvar är att gå med vinst kan de samtidigt bidra till sociala och miljömässiga mål genom att integrera socialt ansvar som en strategisk investering i den centrala företagsstrategin, ledningsinstrumenten och verksamheten.”

(EU-Kommissionen 2001)

Slutsatsen är därför att Hållbart Företagande må sakna en tydlig definition, men att många internationella organisationer arbetar med att författa principer och riktlinjer för att nå en någorlunda global konsensus rörande vilket ansvar ett MNC bör ta för sin påverkan på miljö och samhälle. Definitionen av Hållbart Företagande inkluderar även vilka förväntningar som intressenter ställer på produkter och tjänster, och vilka samtida normer som dikterar hur ett MNC ska agera för att skapa och upprätthålla ett 'gott anseende' och att vara både ett attraktivt varumärke och arbetsgivare.

6. Relevanta Globala Aktörer

6.1 Economic Co-operation and Development (OECD)

'The Organisation for Economic Co-operation and Development' (OECD) är en internationell organisation med syfte att, genom samarbete med stater, beslutsfattare och medborgare, utveckla internationella standarder för globala aktörer. Organisationen är bland annat menad som en internationell plattform för utbyte av erfarenheter, kunskap och data, samt konsultering och rådgivning inför utveckling av policys på flera olika globala nivåer. Det kan exempelvis innebära att tillsammans med MNC eller en stat utveckla en adaptiv hållbarhetspolicy utifrån aktörens ambitioner, förutsättningar och premiss. (OECD u.å)

6.2 Global Compact

Global Compact är ett internationellt initiativ av FN för att mobilisera företag som aktivt arbetar med hållbarhet. Initiativet uppmuntrar företag att anta FN:s tio principer för Hållbart Företagande, vilka bland annat baseras på deklARATIONEN om de mänskliga rättigheter, 'International Labour Organisations' (ILO) deklARATIONEN om grundläggande principer och rättigheter i arbetslivet, Rio-deklARATIONEN om miljö och utveckling samt FN:s konvention mot korruption. Initiativet uppmuntrar även företagen att utforma sitt hållbarhetsarbete utifrån SDG genom innovation och samarbete (Global Compact 1 u.å)

6.3 Global Reporting Initiative (GRI)

'Global Reporting Initiative' (GRI) är en organisation etablerad i syfte att skapa en internationell plattform och ett gemensamt språk för att underlätta för MNC att vara transparenta i sin värdekedja. Genom plattformen möjliggörs internationell dialog mellan olika MNC och att rapportera om sin påverkan i värdekedjan utifrån en gemensam standard. Utifrån detta kan MNC fatta informerade beslut om hur hållbara lösningar ska utvecklas och implementeras. GRI tillhandahåller omfattande standarder för hållbarhetsrapportering och utvecklar dessa ständigt genom oberoende processer med olika intressenter (Global Reporting Initiative u.å) GRI har antagit ett ramverk präglad på SDG samt har utvecklat sin rapporteringsmodell i samarbete med FN Global Compact (Global Reporting Initiative u.å).

7. Rapporter

Rapporterna är hämtade från Global Compacts 'Communication on Progress' (CoP), en form av rapport där företaget uttrycker ett fortsatt stöd för, och åtagande inom, Global Compact. Rapporterna publiceras offentligt på Global Compacts webbsida i syfte att tillgodose intressenternas efterfrågan på transparent hållbarhetsarbete för att utifrån detta kunna göra informerade beslut rörande vilka företag de väljer att investera i eller vilka varor och tjänster de väljer att köpa. (Global Compact 2 u.å). Rapporterna har uppfyllt GRI:s krav för 'Core Option'.

"Submitting an annual Communication on Progress (CoP) is at the heart of your company's commitment to the UN Global Compact and provides valuable information to your stakeholders."

(UN Global Compact 2 u.å)

Alla tre företag uttrycker stöd för OECD:s 'Guidelines for Multinational Enterprises'. Detta är en samling internationella principer och standarder för hur transnationella företag förväntas att agera globalt för att uppfylla grundläggande rättigheter och skyldigheter i de länder där de är verksamma. Alla tre företag har därifrån valt att använda sig av relevanta riktlinjer i sitt hållbarhetsarbete utifrån respektive industri. (H&M Group 2020; Systembolaget AB 2019; Volvo Car Group 2019)

7.1 Volvo Car Group

“Acting as a responsible business means doing what is morally and ethically right in order to have a positive social and environmental impact.”

(Volvo Car Group 2019)

Volvo Car Group uttrycker en målsättning där de utmärker sig som en erkänd internationell ledare inom hållbara affärer och att kunderna, både existerande och potentiella, ska känna förtroende för företaget. Volvo Car Group lyfter i sin rapport att för att vara en förebild inom Hållbart Företagande förväntas även människor i ledande positioner i företaget att agera förebilder inom hållbarhet och etik. Volvo Car Group har tre år i rad, 2017-2019, utsetts till ‘World's most ethical company’ av Ethisphere institute, och 2017 utsågs de till en LEAD-member i UN Global Compact.

För att försäkra sig om att företagets etik och värderingar genomsyrar hela verksamheten och dess värdekedja har Volvo Car Group en ‘Code of Conduct’. Detta är en uppförandekod som är bindande för Volvo Car Groups leverantörer och anställda (Volvo Car Group 2019). Koden är baserad på Volvo Car Groups etiska värderingar och åtagande för ett mer Hållbart Företagande samt på relevanta internationella konventioner, principer och standarder inom mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, affärsetik och omtanke om miljö. Koden innehåller även riktlinjer för hur den kan implementeras och är avsedd att prägla hela Volvo Car Groups arbetsplatser och arbetslag. Koden finns i en anpassad variant för leverantörer i värdekedjan och andra affärspartners, vilka förbinder sig till att efterleva koden genom samarbetet. För att säkerställa att leverantörer lever upp till Volvo Car Groups *Code of Conduct*, genomförs ett ‘Volvo Cars Sustainability Audit Program’, en granskning av leverantörer och underleverantörer. Detta är en granskning som i regel utförs av en tredje parts aktör, men Volvo Car Group har även intern kapacitet att utföra detta (Volvo Car Group 2019).

Volvo Car Group (2019) uttrycker att det är viktigt att människor i produktionskedjan behandlas med värdighet och respekt, och att social hållbarhet beaktas. För att säkerställa detta använder sig Volvo Car Group av ett ‘Self-Assessment

Questionnaire' (SAQ), det vill säga ett självskattningsformulär som leverantörer ska besvara vid förfrågan, och som är obligatoriskt för nya inköpsleverantörer. Frågeformuläret har utvecklats i samarbete med andra företag inom fordonsindustrin genom initiativet 'Drive Sustainability'. Detta självskattningsformulär täcker frågor rörande etik, mänskliga rättigheter, miljöförvaltning och ansvarsfull utvinning av råmaterial. Enkäten utvärderas därefter av en extern aktör och utifrån resultaten kan leverantörerna få rekommendationer och råd för ytterligare förbättring av sitt hållbarhetsarbete (Volvo Car Group 2019). Stora delar av Volvo Car Groups kedja utvärderas regelbundet, ofta via en anlita tredje parts-aktör, eller genom samarbeten med 'Non-Governmental Organisations' (NGO):s. För att ytterligare motivera leverantörerna i hållbarhetsarbetet använder sig Volvo Car Group av företagets egna 'Volvo Cars Quality Excellence process' (VQE). Detta är en form av granskning av leverantörernas hållbarhetsarbete i syfte att kontrollera att de lever upp till Volvo Car Groups krav på kvalitet, prestation och hållbarhet. VQE baserar sig i SAQ samman med ett företagsunikt graderingssystem. Genom att prestera goda resultat i VQE erhåller leverantören en utmärkelse, vilket ökar leverantörens anseende och därmed dennes möjligheter till fler samarbeten (Volvo Car Group 2019).

Volvo Car Group (2019) är dedikerade till att inte använda sig av råmaterial och mineraler som på något vis vid utvinning och förädling, direkt eller indirekt, har inneburit kränkningar av de mänskliga rättigheterna. De stödjer OECD:s riktlinjer för 'Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas' och arbetar med leverantörer och underleverantörer för att säkerställa transparens och spårbarhet av kobolt och konfliktmineraler i kedjan. Volvo Car Group är medlem i 'Responsible Mineral Initiative' (RMI). Dessa erbjuder både tredje-parts granskningar av smältverk och raffinaderier, men också en granskningsmall 'Conflict Mineral Reporting Template' (CMRT) för företag att själva utvärdera om deras leverantörer arbetar i enlighet med globala hållbarhetsstandarder (Responsible Mineral Initiative u.å). Volvo Car Group använder sig av CMRT för utvärderingar, och den information och data som finns tillgänglig genom RMI för att säkerställa att de smältverk och raffinaderier som företaget arbetar med lever upp till de globala standarderna för social och ekologisk hållbarhet. Även 'Responsible Sourcing Specialists' med 'Better Mining' är en annan av de aktörer som erbjuder utvärderingar, kartläggningar och

data, som Volvo Car Group samarbetar med för att göra produktionskedjan av mineraler spårbar och transparent, även när det gäller gruvdrift i mindre skala (Volvo Car Group 2019).

“Volvo Cars aims to ensure transparent reporting based on content that is relevant to its stakeholders”

(Volvo Car Group 2019)

I syfte att skapa en dialog med sina intressenter om vilka hållbarhetsområden de upplever som mest relevanta för Volvo Car Group, och hur företaget ska utforma sina hållbarhetsstrategier och fokusområden, utförde företaget 2019 en internationell undersökning. Externa och interna intressenter blev inbjudna att delta och urvalet av intressenter som bjöds in baserades på relevans och tidigare kontakt. Utifrån resultatanalysen, och en intern justering till de egna värdegrunderna, kunde Volvo Car Group framställa tre huvudsakliga fokusområden för företagets hållbarhetsstrategi: Klimatarbete för att bli klimatneutrala innan 2040, vara en cirkulär verksamhet innan 2040 samt att bli en erkänd ledare inom etiskt och ansvarsfullt företagande (Volvo Car Group 2019). Volvo Car Groups huvudsakliga fokus ligger därför på ekologiskt orienterad hållbarhet, med den sista kategorin fokuserad på mer sociala och etiska frågor. Volvo Car Groups beslut att utveckla sina hållbarhetsstrategier tillsammans med intressenterna innebär också en dialog rörande hur sagda arbete ska kommuniceras. Volvo Car Group framhåller att de har en öppen dialog med sina huvudintressenter genom både nätverk, konferenser, djupintervjuer, undersökningar och företagets egen webbsida. Genom att forma företagets hållbarhetsstrategi i samarbete med intressenterna kan Volvo Car Group utveckla transparenta och kundrelevanta indikatorer i företagets hållbarhetsarbete och rapportering. Volvo Car Group (2019) förstår att Hållbart Företagande är en viktig fråga för både aktuella och potentiella kunder, men också för andra intressenter. Att föra dialog med dessa och att leva upp till deras förväntningar är en grundläggande faktor för ett fortsatt gott förtroende för varumärket och ett gott anseende för Volvo Car Group. Därför framhåller de att en av deras indikatorer på framgång inom området är huruvida intressenter väljer att köpa deras produkter, investera i företaget och göra affärer med dem (Volvo Car Group 2019).

7.2 Systembolaget AB

“We have a responsibility to minimise our negative impact and maximise our positive impact, whether regarding the environment and climate, or from a social perspective. This is true throughout our operations, and hence, throughout our products’ supply chains”

(Systembolaget AB 2019)

Systembolaget AB är ett statligt ägt, icke vinstdrivande, monopol med syfte att begränsa alkoholkonsumtionens negativa sociala och hälsovådliga effekter i det svenska samhället. Som statlig aktör och en stor inköpare av internationella produkter inom dryckesindustrin har Systembolaget AB (2019) ett extra stort ansvar för att begränsa sin direkta och indirekta negativa påverkan på samhällen och ekosystem i den globala värdekedjan. Systembolaget AB arbetar för att göra värdekedjan etiskt och socialt hållbar genom att ställa krav på sina leverantörer utifrån sin ‘Code of Conduct’. Systembolaget AB:s Code of Conduct är en uppförandekod som är bindande genom samarbetsavtalet mellan Systembolaget AB och leverantören. Leverantören förbinder sig därmed att följa och upprätthålla de krav på hållbarhet och etik som koden innebär och att acceptera åtföljande kontrollsystem för bevakning och uppföljning. Det innebär också en skyldighet att försäkra sig om att leverantörens egna underleverantörerna jobbar enligt samma kod. Koden är obligatorisk för alla leverantörer, och de förväntas att kunna uppvisa att de jobbar aktivt och systematiskt med hållbarhetsfrågor (Systembolaget AB 2019). Koden är framtagen i samarbete med den globala organisationen Amfori ‘Business Social Compliance Initiative’ (BSCI) och är utformad för att gälla hela kedjan, från utvinning av råmaterial till produkt i butik. Den inkluderar ett flertal sociala principer inom allt ifrån rätt till facklig organisering, rättvisa löner, goda arbetsvillkor och att förebygga tvångsarbete. Koden är baserad på relevanta internationella konventioner, principer och standarder inom mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, affärsetik och omtanke om miljö (Systembolaget AB 2019). Regelbundna granskningar utförs av Amfori på plats. Om avvikelser från Code of Conduct identifieras rapporteras detta till Systembolaget AB, som i sin tur kontaktar den svenska leverantören för att ta fram en handlingsplan för att lösa problemet i

fråga. Systembolaget AB bidrar med råd och information för att stötta leverantören och följer upp att handlingsplanen infrias. Amfori förser sina medlemmar med nyckeldata för att kunna jämföra resultat. De har även en plattform för alliansen 'Nordic Alcohol Monopolies' (NAM) att dela med sig av erfarenheter och strategier i hållbarhetsarbetet (Systembolaget AB 2019).

I sin riskanalys lyfter Systembolaget AB (2019) att några kritiska risker i verksamhetens värdekedja bland annat är tvångsarbete, exploatering av utsatta grupper och bristfälliga möjligheter till kollektiv organisering. Anmälningar om kränkningar eller brister som dessa hos producenter triggar en 'incidentprocess' där Systembolaget AB hanterar anmälan i nära dialog med den svenska leverantör som berörs. Incidenter uppdagas relativt ofta eftersom granskningar tyvärr endast är ögonblicksbilder. Systembolaget AB (2019) har därför, samman med 'Systembolagets Personalförening' (SPF) och den svenska fackföreningen 'Unionen', startat ett globalt samarbete med den internationella fackliga organisationen 'International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers Associations' (IUF). Syftet är att bidra till ett samarbete mellan olika lokala fackföreningar i kedjan för att förbättra arbetsvillkoren inom alkoholindustrin. Samarbetet öppnar för möjligheter att rapportera kränkningar och missförhållanden direkt från arbetaren till den lokala fackföreningen vilken via IUF underrättar Systembolaget AB, SPF och Unionen. Detta kräver givetvis att de lokala fackföreningarna är medvetna om att den här kanalen existerar och hur den kan användas, vilket Systembolaget AB adresserar genom kurser, utbildningar och förtroendebyggande, och genom att låta fackföreningarna uttrycka sina områdesspecifika behov (Systembolaget AB 2019).

För att bidra till en mer hållbar konsumtion förväntas Systembolaget AB:s butiksbiträden att lyfta fram och informerar kunderna om produkter med hållbarhetscertifieringar för att ytterligare bidra till medvetenhet och kunskap. Genom att öka efterfrågan på produkter med utvalda certifieringar för socialt hållbar produktion kan Systembolaget AB bidra till en ökad socialt hållbar värdekedja (Systembolaget AB 2019). Systembolaget AB utför regelbundet en egen väsentlighetsanalys och kombinerar denna med FN:s 'Globala mål för Hållbar Utveckling' (SDG) för att utröna var verksamheten kan utöva det största inflytandet i

fråga om hållbarhet. De är också intresserade av vad intressenterna väntar sig av verksamheten och om de upplever att Systembolaget AB lever upp till deras förväntningar. Därför sker analysen i dialog med Systembolaget AB:s (2019) viktigaste intressentgrupper; kunder, anställda, ägare, leverantörer och andra nyckeloperatörer i samhället. Dessa intressentgrupper har sedan tidigare identifierats utifrån Systembolaget AB:s sociala mandat och verksamhet. Systembolaget AB för även löpande dialog med allmänheten för att få återkoppling på sitt arbete och vilka hållbarhetsområden som upplevs mest relevanta för att kunna integrera detta med sina hållbarhetsstrategier. Även Systembolaget AB:s anseende undersöks av bland annat 'Sustainable Brand Index' (SBI) och Ipsos, vilka kortfattat kan sägas analysera kunders förväntningar på, och uppfattningar om, företaget i fråga. Systembolaget AB samarbetar med SBI och Ipsos, och för en löpande dialog med verksamhetens ägare. Detta angående Systembolaget AB:s prioriteringsområden inom hållbarhet utifrån fakta och intressenternas upplevelser. Det hålls även regelbundna leverantörsmöten och ägarmöten för att vidare bidra till utvärderingsprocessen (Systembolaget AB 2019).

7.3 H&M Group

“With our influence, combined with our deep sustainability knowledge gained in the past years, we have the opportunity and responsibility to empower people across our value chain and lead our industry towards a sustainable future”

(H&M Group 2020)

Som en ledande global aktör inom modebranschen tar H&M Group på sig en ledande roll för att inspirera andra företag till ett mer Hållbart Företagande, och för att demonstrera att modebranschen är både anpassningsbar och flexibel. För att maximera sitt inflytande fokuserar H&M Group (2020) på innovation av nya hållbara affärsmodeller och att arbeta transparent. Detta för att öka intressenternas möjlighet att ställa företaget till svars för den sociala hållbarheten i värdekedjan, och att inspirera andra företag att också öka sin transparens. Genom ärlig och öppen rapportering ökar konsumenternas medvetenhet och guidar dem till att göra aktiva val. H&M Group toppar Fashion Revolutions lista år 2020 över de mest hållbara

modeföretagen med en poängsats om 73% i Fashion Transparency index, ett index över transparens i modeföretagens globala värdekedjor. De placerar sig även på tredjeplats 2020 i 'Sustainable Cotton Ranking' (SCR), ett transparens och policy-index för inköpt bomull för produktion (2020) och har sedan 2010 varit en del av 'Better Cotton Initiative' (BCI) för hållbart producerad bomull (H&M Group 2020).

Genom H&M Groups (2020) 'Sustainability Commitment' förbinder sig företags affärspartners och leverantörer att förhålla sig till minimikrav och internationella standarder, samt H&M Groups 'Code of Ethics'. Respekt och stöd för mänskliga rättigheter är kärnan i H&M Groups värdegrund och företagskultur, både inom och utanför verksamheten och genom hela värdekedjan. Företagets människorätts-policy grundar sig i FN:s 'Guiding Principles on Business and Human Rights', och H&M Group fokuserar på att identifiera och åtgärda de största riskområdena för kränkningar i värdekedjan och driver på för en hållbar förändring på systemnivå. (H&M Group 2020).

Transparens i kedjan och tillförlitlig prestationsdata är grundläggande för att förstå vart resurserna behövs som mest i kedjan. H&M Group (2020) deltar i 'Transparency Pledge', vilket är en koalition för att utveckla en global gemensam minimistandard i textilindustrin. Standardiserad nyckeldata bidrar till ökad transparens i värdekedjan, och 'Transparency Pledge' har utvecklats av flertalet internationella organisationer för mänskliga rättigheter och arbetsvillkor, och globala fackföreningar inom klädindustrin (Transparency Pledge u.å). H&M Group (2020) använder sig också av sitt eget program 'Sustainable Impact Partnership Programme' (SIPP). Detta innebär att leverantörerna fyller i ett självskattningsformulär där de redovisar hållbarhetsdata och indikatorer. SIPP ska uppmuntra leverantörerna till att sätta egna mål, och att belöna förbättringsarbete inom hållbarhet. Detta innebär en möjlighet till en konstruktiv återkopplingsring. När minimikraven ej tycks följas skickas ett 'Letter of Concern' ut till den berörda leverantören med krav om åtgärder och uppföljning. H&M Group använder sig utöver detta också av 'Higg Index' från 'Sustainable Apparel Coalition' (SAC), en global icke vinstdrivande allians för företag inom modeindustrin. 'Higg Index' är ett internationellt verktyg för att standardisera hållbarhetsmått i globala värdekedjor för alla involverade i industrin. Genom standardiserade mått är det enklare för företag att identifiera vart behoven för

förbättring inom hållbarhet är som störst, och att gemensamt koordinera sina insatser för att åtgärda dem (H&M Group 2020).

För att säkerställa arbetarnas trygghet och tillgång till öppna kommunikationskanaler i värdekedjan har H&M Groups (2020) ett avtal, 'the Global Framework Agreement' (GFA), med fackföreningarna 'IndustriALL' och 'IF Metall' för att stärka industriella relationer, lösa konflikter och säkerställa att fabriksarbetarnas rätt till facklig organisering och representation upprätthålls. 'National Monitoring Committees' (NMC), bestående av representanter från H&M Group och lokala fackföreningsrepresentanter anslutna till IndustriALL, övervakar på plats att arbetarnas rättigheter tillgodoses. De kontrollerar även att fackligt engagerade inte utsätts för orättvisor och diskriminering på arbetsplatsen. H&M Group (2020) anser sig ha en skyldighet att inte bara informera fabriksarbetarna i värdekedjan om deras rättigheter och fackliga kommunikationskanaler, utan även att säkerställa att de har förstått dessa. Bland annat att de har rätt till en god arbetsmiljö, tillbörlig representation, förbättrade löner och möjligheter att utvecklas. H&M Group arbetar via sina leverantörer för att utbilda om, och möjliggöra för, demokratiskt valda fackförbunds-representanter och att dessa närvarar i fabrikerna.

H&M Group (2020) har även skrivit under på 'Bangladesh Accord' för en förbättrad brand och byggnadssäkerhet i Bangladesh textilindustri och arbetar med 'Better than Cash Alliance' (BCA). BCA är ett initiativ för att öka möjligheten till digitala löneutbetalningar i Bangladesh. Detta underlättar att kunna kontrollera att utbetalningarna sker avtalsenligt och i tid. Idag är digitala löneutbetalningar tillgängliga i 90% av fabrikerna i Bangladesh. Genom uppföljning av sin lönesättningsstrategi har H&M Group tagit lärdom att det är viktigt att ta hänsyn till olika lokala marknadsrelaterade förutsättningar och situationer istället för att använda sig av en *one size fits all-strategi*. Samarbete för gemensamma standarder är ett viktigt verktyg för att kunna skapa medvetenhet och storskalig förbättring, men arbetet för hållbarhetsutveckling inom industrin påverkas också av politisk instabilitet och systematiska orättvisor. Genom samarbete för att också öppet uppmana och engagera beslutsfattare och regeringar att höja nationella standarder för lönesättning och arbetsvillkor och införa bättre sociala skyddsnet kan industrin bidra till en mer

långsiktig global och hållbar social utveckling inom modeindustrin. (H&M Group 2020).

“Wage management systems are where H&M Group can have most influence, but for maximum impact work is also needed on minimum wages and social protection on national level and productivity on factory level.”

(H&M Group 2020)

För att uppnå en stark och långvarig förändring krävs ett samspel mellan H&M Group och företagets intressenter. Intressenternas förväntningar utmanar företaget att leva upp till dem, och företaget måste i sin tur därför vara lyhörda för vilka förväntningar eller rekommendationer som de många intressentgrupperna uttrycker. Bland intressenterna finns experter och forskare, beslutsfattare och NGO:s, affärspartners och leverantörer, kollegor och kunder. 2020 bjöds nyckelintressenter in att delta i den årliga ‘stakeholder perception survey’, en undersökning för att utforska intressenternas uppfattning av H&M Group som varumärke och aktör (H&M Group 2020). Undersökningens resultat antydde på ett ökat förtroende för H&M Group som en pålitlig och lyhörd aktör med en transparent, hållbar och rättvis värdekedja och att de aktivt arbetar för att göra ännu bättre ifrån sig.

Medveten konsumtion är ett annat verktyg för att bidra till ökad social hållbarhet i värdekedjan. Genom att inspirera kunder till hållbara val i butik bidrar H&M Group till ökad efterfrågan, och därigenom också tillgången, på hållbara produkter. För att uppmuntra till hållbara val i butik tilldelas därför kundmedlemmar extra klubbpoäng vid exempelvis köp av hållbarhetscertifierade varor eller återvinning av plagg. H&M Group (2020) eftersträvar också att förenkla och bredda kundrelevanta hållbarhetsindikatorer, och att kommunicera hållbarhet. Detta för att underlätta för konsumenterna att förstå vad hållbarhetsmärkning och arbete innebär, och därigenom bidra till mer medvetna kunder. Även leverantörer belönas utifrån poängsystem i fråga om deras lönesättningar i fabrikena. Poäng delas ut utifrån hur hög, i förhållande till lokala minimilöner, och rättvis deras lönesättning är. Genom insamlade poäng ökar också leverantörerna sitt anseende och därmed sina chanser till fler goda affärsmöjligheter. Poäng delas också ut på området jämställdhet, där

antalet anställda kvinnor i fabriken, och hur andelen kvinnliga arbetsledare reflekterar andelen kvinnliga arbetare, leder till högre poäng (H&M Group 2020).

8. Analys

8.1 Problematiken med indikatorer

Indikatorer för kvalitativa värden, som exempelvis social hållbarhet, är en svårighet som kan påverka en gransknings trovärdighet. Ett exempel på detta är H&M Groups jämställdhets-indikator i fabrikena. Genom att mäta, och belöna, jämställdhet och social hållbarhet genom ett ökat antal kvinnor i arbete riskerar H&M Group att missa andra viktiga aspekter och utmaningar ur ett globalt perspektiv. Bahira Sherif Trask (2014) lyfter exempelvis att jämställdhet inte nödvändigtvis är direkt relaterat till mängden kvinnor i arbete globalt. Tvärtom är frågan mer komplex än så. Många kvinnor i utvecklingsländer, eller i kulturer med traditionella könsroller, behåller i regel det huvudsakliga ansvaret för hushållssysslorna i hemmet utöver sitt jobb, vilket fördubblar deras arbetsbörda. När männen, de traditionella familjeförsörjarna, ersätts av kvinnor, kan kvinnorna i sin tur behöva acceptera sämre och mer osäkra arbetsvillkor för en mer flexibel anställning. Detta för att möjliggöra för dem att balansera sina dubbla ansvar. Det leder i sin tur till en skiftning till en mer flexibel arbetskraft med lägre löner och sämre arbetsvillkor, vilken konkurrerar ut männens i regel tryggare och bättre betalda anställningar (Trask 2014). I vissa utvecklingsländer är ofta tillgången på sociala funktioner som barn och äldreomsorg också begränsade, vilket gör att kvinnor i arbete kan bli beroende av andra kvinnor i deras direkta närhet, exempelvis mödrar och döttrar, för att hushållen ska fungera. En del väljer att anställa hemhjälp, vilket i regel är en kvinna från en utsatt grupp, exempelvis en migrant, som tvingas acceptera en osäker och otrygg anställning utan formell registrering eller sociala skydd (Trask 2014). Därför är frågan om jämställdhet en komplex utmaning som inte kan mätas enbart i kvinnlig representation på arbetsplatsen. Tvärtom kan en sådan indikator bidra till en försämrad social situation.

Ett annat exempel är H&M Groups (2020) samarbete med 'Better than Cash Alliance' (BCA) för att göra digitala löneutbetalningar mer tillgängliga i Bangladesh. Digital löneutbetalning kan användas som ett kontrollsystem för att övervaka att

rättvisa löner betalas ut i tid och enligt avtal. Detta system är enligt H&M Group tillgängligt på 90% av fabrikerna i Bangladesh, men hur ser förutsättningarna egentligen ut för att detta ska kunna nyttjas? Patricia J. Campbell, Aran MacKinnon och Christy R. Stevens (2010) beskriver 'the Global Digital Divide', en term för att beskriva de kontrasterande förutsättningarna i användningen av, och tillgången till, internet och digitala medel. Exempelvis visade en undersökning 2005 att färre än 10% av Pakistans invånare använder sig av internet, och i Indien var samma siffra 14% för lågutbildade (Campbell et al. 2010). En riskfaktor är därför att arbetarna inte har tillgång till digitala medel och därför inte kan dra nytta av den möjlighet som H&M Group erbjuder. Av Bangladesh cirka 165 miljoner invånare använder sig endast 2,3 miljoner av digitala betalmedel (Light Castle Partners 2020). Det är cirka 1,4% av Bangladesh befolkning. H&M Group rapporterar inte heller hur möjligheterna ser ut på andra platser i deras värdekedja, hur många arbetare som faktiskt använder sig av digitala bankkonton och plattformar, eller ens har tillgång till digital kommunikation och internet för att kunna hantera sina pengar. Inte heller redogör de för vilken återkoppling de har fått från målgruppen i fråga. Utifrån Lena Lindgrens (2014) resonemang riskerar detta att producera data och strategier enbart baserade på objektiva iakttagelser snarare än på faktiska behov och upplevelser av den kvalitet och förbättring som rapporteras. Genom att applicera en lösning utan att kontrollera att målgruppen har möjlighet att nyttja den, kan relateras till det som Tania Murray Li (2007) benämner som '*rendering technical*'. Lösningen utvecklas visserligen utifrån problemet, men tar inte hänsyn till relevanta omgivande strukturer och faktorer. På så vis har lösningen tagits fram i en form av vakuum utan förankring i den verklighet som målgruppen lever i, även om det har gjorts med de bästa avsikter. Båda dessa exempel relaterar till det som Simone de Colle, Adrian Henriques och Sara Sarasvathy (2014) nämner som den första utmaningen inom globalt Hållbart Företagande; '*vilseledande mått*'. När lösningar och bedömningar baseras på vilseledande eller skeva indikatorer så blir också lösningen och uppföljningen skev och kan visa på både förändringar och framgångar som inte egentligen reflekterar verkligheten. Istället bör kulturella, strukturella och tekniska förutsättningar tas i beaktande när lösningar och utvärderingsmodeller utarbetas.

Med detta sagt så innebär resultaten av indikatorerna inte nödvändigtvis en negativ social utveckling, men de kan vara missvisande i en bredare kontext och sakna

förankring i den rådande kulturella och strukturella samhällssituationen och därmed inte leverera det reella resultat som avsetts. I värsta fall kan de ha en negativ effekt.

8.2 Fackföreningar och Kommunikation

2013 avslöjades det att Systembolaget AB:s sydafrikanska viner kom från vingårdar där arbetare behandlades illa och där fackligt engagemang kunde leda till både trakasserier och avskedning (SVT 2016). Samma år rasade textilfabriksbyggnaden Rana Plaza i Bangladesh och 1134 människor omkom. Anställda på Rana Plaza hade tidigare anmält att byggnaden var undermålig och bräcklig, men inga åtgärder hade vidtagits (Fashion Transparency Index 2020). Även om H&M Group själva inte samarbetade med fabriken, så lyfte dessa skandaler en viktig fråga för företagen; är kommunikationskanalerna mellan arbetare och högre ledning tillräckliga? Båda företagen har enligt rapporterna investerat i mer närvaro och striktare kontrollsystem och stöd för arbetarnas rätt till trygg och fri facklig organisering i företagens värdekedjor, säkrare arbetsplatser och mer tillgängliga kommunikationskanaler. Genom 'National Monitoring Committees' (NMC) och företagsrepresentanter på plats gör H&M Group en insats för att kontrollera att rättigheterna efterföljs i fabriken. H&M Group (2020) belyser även vikten av att informera arbetare och fackföreningar om deras rättigheter, säkerställa att de båda grupperna har förstått vad det innebär, och hur de kan använda de olika kanalerna för att kommunicera eventuella orättvisor och problem på arbetsplatsen (H&M Group 2020).

Systembolaget AB (2019) har valt att engagera lokala fackförbund i värdekedjan och inlett ett omfattande samarbete med den internationella fackliga organisationen 'International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers Associations' (IUF) för att öppna möjligheterna till en snabbare och säkrare kommunikation mellan arbetare och Systembolaget AB:s högsta ledning (Systembolaget AB 2019). Båda dessa lösningar adresserar en viktig faktor; kommunikationen mellan olika nivåer i värdekedjan. Detta är i enlighet med Mary Parker Folletts '*Organisationsteori*'. Genom att omorganisera traditionella hierarkiska organisationer och värdekedjor till nätverksbaserade och planare strukturer öppnas möjligheterna för en mer konstruktiv kommunikation och kreativa lösningar utifrån explicita behov i kedjans många länkar. Att även lägsta länken är delaktig i

verksamhetens organisationsfrågor är enligt Follett nödvändigt för en varaktig och hållbar företagsutveckling och skapar kreativ *'med-makt'* (Sköldberg 2014). Likaså är konflikter nödvändiga för att producera kreativa lösningar som bidrar till att alla känner sig nöjda med sina arbetsuppgifter och vad de innebär, så kallade *'win-win'-situationer*. På så vis kan verksamheten utvecklas genom ett socialt hållbart tillvägagångssätt utan att någon i kedjan exploateras eller kränks. Genom att stärka *med-makten* i organisationen neutraliseras den hierarkiska och mindre kreativa *makt över* och möjliggör ett mer mångfacetterat perspektiv på utmaningar och lösningar (Sköldberg 2014). Detta förebygger även Tania Murray Li's (2007) problematisering *'rendering technical'*, eftersom omfattande nätverk och en mer plan organisationsstruktur är en förutsättning för att undvika att lösningar utvecklas i ett vakuum utan förankring i den komplexa verkligheten och dess omgivande faktorer. Det innebär även, utifrån Lena Lindgrens (2014) resonemang, att strategier och resultat inte enbart baseras på objektiva iakttagelser, utan även inkluderar målgruppens upplevelser av strategiernas resulterande kvalitet och förbättring. Detta innebär en mer tillförlitlig form av kvalitativ utvärdering. Genom att adressera problemen i samarbete med alla nivåer i kedjan utvecklas en förståelse och samklang som även bidrar till att förebygga det *'top-down'-hierarkiska* perspektiv som de Colle et al. (2014) menar är den tredje utmaningen i Hållbart Företagande; *'ensidig kultur'*. Utmaningen innebär att besluten fattas på högre nivåer i organisationshierarkin mellan de högst uppsatta, baserade på tillgänglig data och rekommendationer. Den formen av företagskultur saknar de lägre nivåernas perspektiv, vilket innebär att lösningar utvecklas utan representation av målgruppen med praktisk erfarenhet av de utmaningar som lösningarna är syftade att adressera.

Även med kontrollsystem och inrättade kommunikationskanaler kan dock risker kvarstå utifrån ett utvärderingsperspektiv. Införandet av fackföreningar är ingen garanti för att arbetare vågar uttala sig eller att kommunikationen är tillräcklig. Lokala och sociala svårigheter, såsom strukturell eller kulturell diskriminering, kan bidra till ett beslutsfattande och representativt bias (Sköldberg 2014) hos de fackliga representanterna och därigenom olika former av diskriminerande behandling av arbetare. På så vis kan arbetare med exempelvis en specifik religiös, politisk eller etnisk tillhörighet förhindras att lyfta frågor och problem i de inrättade kanalerna, eller att våga slå larm till sina lokala fackliga representanter. Enligt Peter Bachrach

och Morton S. Baratz är detta ett andra ansikte av makt; *'icke-beslutsfattande'*. Att enbart titta på beslutsfattande och deltagande är inte tillräckligt för att garantera att alla kommer till tals. Det krävs också att lokala och strukturella värderingar och bias hos beslutsfattare och representanter undersöks för att identifiera eventuella brister i vilka som får komma till tals och vilka röster och frågor som sorteras bort (Sköldberg 2014). Genom exempelvis H&M Groups (2020) beslut att även ha egna företagsrepresentanter närvarande vid utvärderingar, och att inte bara informera och utbilda lokala fackföreningar om demokratiska metoder och rättigheter, utan också arbetare, bidrar H&M Group till en grundförutsättning för medvetenhet, trygghet och demokratiska tillvägagångssätt (H&M Group 2020). Att inte analysera vilka lokala värderingar som påverkar den sociala strukturen på arbetsplatsen kan dock innebära att vissa problem förblir osynliga och ohörda till följd av diskriminering. Detsamma gäller Systembolaget AB:s (2019) samarbete med IUF och lokala fackförbund för att säkerställa att de lokala fackförbunden och producenterna är medvetna om vilka rättigheter de har och vilka kommunikationskanaler som finns tillgängliga. Systembolaget AB uttrycker däremot inte något engagemang för att även utbilda arbetarna om deras rättigheter och tillgängliga kanaler, utan håller fokuset på fack och producentnivå. Därmed lämnas arbetarna i en situation där de är beroende av att dessa rättigheter och kanaler kommuniceras vidare, och att det även efterlevs med öppenhet och neutralitet, vilket kan försvåras genom strukturell eller kulturell diskriminering.

Volvo Car Group (2019) nämner i sin rapport över huvud taget ingenting om fackföreningar eller liknande kanaler i sin värdekedja. De uttrycker stöd för OECD:s riktlinjer och kräver att leverantörerna följer Volvo Car Groups 'Code of Conduct', vilken bland annat innefattar arbetares rätt till facklig organisering. Företaget genomför rapporteringar utifrån 'Conflict Mineral Reporting Template' (CMRT) och är medlemmar i 'Responsible Mineral Initiative' (RMI), men redogör inte för någon egen strategi för att informera eller utbilda fackliga föreningar och arbetare om sina rättigheter eller kommunikationskanaler. Ej heller redovisar de någon form av initiativ för att möjliggöra och förenkla kommunikation mellan arbetare längst ner i kedjan och Volvo Car Groups högsta ledning. Detta pekar på en fortsatt hierarkisk organisering av värdekedjan, där de längst ner inte nödvändigtvis hörs och besluten fattas utifrån data som kan vara förvrängd av missvisande indikatorer och

otillräckliga granskningar. Även H&M Group (2020) utelämnar råvaruproducenterna av bomull i sina rapporterade initiativ för att förbättra kommunikationskanaler mellan arbetare och högre uppsatta. Företaget är medlemmar i 'Better Cotton Initiative' (BCI) och högt rankade i 'Sustainable Cotton Initiative' (SCR), men redogör inte för någon närmare kommunikation med de som arbetar på bomullsfälten och producerar det råmaterial som används i produktionen. Även Systembolaget AB (2019) förlitar sig på att lokala fackföreningar förmedlar information och kunskap vidare till arbetare och att detta sker utan diskriminering. På så vis förlitar sig alla tre företagen på externa aktörers tillförlitlighet, data, bedömning och uppföljning i värdekedjan, om än i olika utsträckning. Detta kan, enligt Lena Lindström (2014), innebära att rapporterade behov och upplevelser av implementerade säkerhetssystemen förvrängs och inte reflekterar målgruppens faktiska verklighet. Detta går stick i stäv med Folletts '*organisationsteori*' om konstruktiva nätverk och en plan organisation för socialt hållbara framgångar och en jämställd utveckling (Sköldberg 2014). Dessutom innebär det även den problematik som de Colle et al. (2014) beskriver som den tredje utmaningen inom Hållbara Företagande; '*Ensidig kultur*'. Volvo Car Groups uppfattningar om existerande problem på grundnivå och hur de ska lösas formas utifrån den data de införskaffar sig genom sina många samarbeten och medlemskap. Detta sker utan vidare kommunikation med målgruppen, vilka förblir begränsade i att uttrycka sina praktiska erfarenheter av verksamhetens metoder och sociala hållbarhet. Detta gäller även H&M Group (2020) och Systembolaget AB (2019) vilka har en begränsad kontakt med de som arbetar i det jordbruk där produktionens råmaterial produceras, även om de båda samtidigt redogör för en ambitiös kommunikationskedja mellan lokala fackföreningar och arbetare på fabriksnivå och uppåt. På så vis riskerar arbetare längst ner i kedjan att utsättas för ett '*icke-beslutsfattande*' till följd av bristande kommunikation och eventuella diskriminerande strukturer. Detta leder till ett organisations och utvärderingsproblem som påverkar utförda bedömningars reliabilitet och validitet i företagets strategier när målgruppens eget perspektiv och praktiska upplevelser inte ges utrymme i samtalen.

Volvo Car Group (2019) och H&M Group (2020) har valt att förlita sig på externa aktörer och tillgänglig data för hållbar utvinning av råmaterial, men att inte vidare på egen hand utvärdera de externa aktörernas indikatorer eller att personligen följa upp resultaten. Systembolaget AB (2019) har valt att förlita sig på att tillgången till

kommunikationskanaler och arbetarnas rättigheter kommuniceras vidare av fackföreningar utan diskriminering. På så vi riskerar H&M Groups och Systembolaget AB:s insatser för öppnare kommunikation att inte nå hela vägen ner i kedjan, och Volvo Car Group och H&M Group riskerar att basera sitt hållbarhetsarbete på potentiellt skev data.

Givetvis är det viktigt att ta i beaktande att kommunikation mellan olika länkar i globala värdekedjor, där olika kulturella och strukturella förutsättningar kan skilja sig åt, är ett svårt åtagande. Att fullständigt eliminera brister i kommunikationen inom ett komplext nätverk av leverantörer, underleverantörer och deras underleverantörer är en näst intill omöjlig utmaning. Ännu svårare blir det givetvis när lokala strukturer försvårar arbetet för rättvisa och trygga kontakter. Att H&M Group (2020) och Systembolaget AB (2019) gör en ansträngning för att inkludera de lägre nivåerna i kommunikationen är ett steg i rätt riktning, speciellt som H&M Group även engagerar sig i att utbilda och säkerställa att fabriksarbetare är införstådda med sina rättigheter och tillgång till kommunikationskanaler. Dock brister både H&M Group, Systembolaget AB och Volvo Car Group i att redovisa en hållbar kommunikationskedja, eller en strategi för en sådan, mellan de arbetare som utvinner råmaterial och företagets högre ledning. H&M group och Volvo Car Group förlitar sig istället på tredjepartsaktörer och certifieringar och att granskningar för hållbar produktion av råmaterial levererar valid data. Systembolaget AB:s (2019) ambition att utbilda och säkerställa kunskap om rättigheter även på grundnivå blir också lidande av att informationen riktar sig till fackföreningar och producenter, men att arbetarna utelämnas.

8.3 Certifieringar och Tillförlitlig Data

En svårighet vid ett hållbarhetsarbete som sträcker sig över en lång, internationell och ofta komplex värdekedja är att företaget ofta måste förlita sig på externa aktörer och parter för utvärderingar av, och data från, kedjans många länkar. Med många leverantörer, fabriksarbetare och framställning av råmaterial kan det vara en utmaning, både för företaget och dess intressenter, att granska de många externa aktörernas metoder. Framförallt i att även kontrollera trovärdigheten i dessa utifrån reliabilitet och validitet. Ett första exempel är H&M Groups (2020) höga placering i

'Sustainable Cotton Ranking' (SCR), en ranking som baseras på mängden hållbarhetscertifierad bomull som företaget eller dess leverantörer använder sig av i produktionen (H&M Group 2020; Sustainable Cotton Ranking u.å.). H&M Group (2020) använder tre former av hållbar bomull i sina produkter, varav en är bomull med certifieringen 'Better Cotton Initiative' (BCI), procentandel ej redovisad. BCI är en certifiering för att bomullen har producerats på ett mer hållbart sätt och med mer hänsyn till människa och miljö än kommersiellt producerad bomull (Better Cotton Initiative u.å.). Denna certifiering har dock fått stor kritik för att enbart basera sina kriterier på nationella lagstiftningar och miniminivåer för användning av pesticider och skyddskläder för arbetare, och därför endast marginellt har högre kriterier än kommersiell produktion. Certifieringen har även fått kritik för att deras uttryckta kriterier är vaga och ospecifika inom exempelvis "anständiga arbetsvillkor", och att arbetet för hållbarhet bristfälligt följs upp (Changing Markets 2018). Genom detta blir en sådan hållbarhetsmärkning av produkter i SCR och i butik missvisande, både eftersom produkten inte är mycket mer hållbar än kommersiellt odlad bomull, men också eftersom reliabiliteten är vag och validiteten därmed otillräcklig. Hållbara val i butik utifrån BCI:s märkning gör därför också en minimal skillnad i ändamålet, och H&M Groups ranking i SCR säger inte så mycket om den egentliga hållbarheten i råmaterialets framställning. Enligt Grafström et al. (2015) är begreppet Hållbart Företagande tolkningsbart. Detta innebär vidare att begreppet hållbarhet och vad hållbar kvalitet faktiskt innebär enligt Lena Lindgren (2014) kan vara missvisande utifrån den normativa tolkningen och upplevelsen.

Ett andra exempel berör Volvo Car Groups utnämning till 'One of the World's Most Ethical Companies' tre år i rad av Ethisphere Institute (Volvo Car Group 2019). Detta är en tilltalande titel som målar upp en bild av företaget som en av de bästa aktörerna inom etiskt företagande, men på vilka kriterier baseras utnämningen? Ethisphere Institute är ett vinstdrivande företag som bland annat begär en avgift vid registrering och en annan för att deltagaren ska få publicera institutets logga och utmärkelse på sin plattform (Ethisphere Institute u.å.; West 2020) Detta ifrågasätter Mary Beth West (2020) i en LinkedIn-artikel. Hon pekar på att institutet, utöver ett flertal mångsiffriga avgifter, baserar sin bedömning på tvivelaktiga kriterier och att de saknar transparens. Deras hemsida redogör exempelvis varken för vilka indikatorer eller villkor som bedömningen sker utifrån (Ethisphere Institute u.å.; West 2020). Detta

innebär en bristande reliabilitet och validitet eftersom den externa aktören inte är öppen med sina metoder. De kriterier för institutets utmärkelse som Mary Beth West (2020) har offentliggjort i sin artikel är vagt formulerade. Exempelvis producerar deltagare på egen hand det material som används som underlag vid bedömning utifrån ett självskattningsformulär, där inte alla kriterier behöver redovisas för. Kontrollen av företagets hållbarhetsarbete går också att ifrågasätta. En av kontrollpunkterna behandlar huruvida några stora brister i företagets hållbarhetsarbete har publicerats offentligt. Detta innebär att företagets eventuella brister enbart beaktas om de är offentligt publicerade, inte genom en närmare granskning av företagets faktiska arbete. På så vis saknar utmärkelsen både reliabilitet, eftersom mätmetoden är vag, inkonsekvent och otillräcklig, och validitet eftersom den otillräckliga datan därför inte är applicerbar för att tillförlitligt mäta företagsetik. Istället indikerar processen och utmärkelsen att den baseras på ekonomiska intressen och att mot ersättning bidra till att stärka ett företags varumärke och intressenternas förtroende, snarare än att baseras på tillförlitliga metoder och reliabel och valid data. Detta liknar Lindgrens (2014) urholkning av kvalitetskontrollerade system, och hur dessa system kan anpassas till att leverera önskad data snarare än att reflektera verkligheten.

8.4 Belönings och poängsystem

Utmärkelser och goda omdömen är ett effektivt sätt att marknadsföra sin verksamhet och bygga förtroende hos intressenterna för sitt varumärke (Grafström et al. 2015). Hållbart Företagande är dock som sagt ett tolkningsbart begrepp utan tydlig och universell definition, vilket gör det svårt att utvärdera. Styrmedlet kommer på så vis att huvudsakligen behöva vara informativt genom riktlinjer och rekommendationer, exempelvis genom NGO:s och internationella institutioner, eller ske genom uppmuntran och belöning (Grafström et al. 2015; Lindgren 2014).

Volvo Car Group (2019) använder sig av 'Volvo Cars Quality Excellence process' (VQE) för bedömning av leverantörer i fråga om prestation, kvalitet och hållbarhet. De leverantörer som levererar bäst resultat utifrån Volvo Car Groups eget företagsunika graderingssystem och företagets 'Self Assessment Questionnaire' (SAQ) erhåller en utmärkelse för sitt goda arbete. Detta i sin tur kan innebära ett

ökat anseende för leverantören och därigenom öppna upp för fler affärsmöjligheter. Belöningssystem som dessa kan skapa incitament för att leverantörer på eget bevåg ska vilja förbättra sitt hållbarhetsarbete för att öka sitt anseende och omsättning. Även om detta kan innebära en positiv utveckling i utvärderingarnas resultat, riskerar ett sådant upplägg att leverantörer anpassar sina verksamheter utifrån kriterierna och frågeformuläret för att skapa statistisk skillnad i syfte att 'vinna', vilket inte nödvändigtvis leder till reell skillnad i verksamheten. Därmed kan syftet urholkas genom utvärderingen och systemet (Lindgren 2014; de Colle et al. 2014). Volvo Car Group (2019) nämner inte i sin rapport att detta formulär regelbundet uppdateras eller utvärderas, och därmed kan detta innebära en möjlighet för leverantörerna att anpassa verksamheten utifrån på förhand kända frågeformuleringar och indikatorer (Lindgren 2014). Att Volvo Car Group (2019) själva utvecklar indikatorerna för hållbarhet genom sitt företagsunika graderingssystem och VQE kan också leda till att utvärderingsformuläret utformas för att understödja Volvo Car Groups eget varumärke. Genom att höja leverantörernas anseende framstår även Volvo Car Group som ett pålitligt företag. Detta innebär att data produceras som inte nödvändigtvis är valid i ämnet hållbarhet, eller ens speglar den normativa tolkningen av begreppet. Även reliabiliteten kan äventyras utifrån hur dessa självskattningsformulär utformas (de Colle et al. 2014; Lindgren 2014). Det kan också innebära en anpassning av verksamheten utifrån belöningssystem och poängskala för att leverera positiva resultat snarare än reella förbättringar inom hållbarhet (de Colle et al. 2014, Lindgren 2014). Även H&M Group (2020) använder sig av belöningssystem, men i deras fall för att uppmuntra sina leverantörerna att lönesätta över den nationella minimilönen. Genom att tilldela leverantörer poäng utifrån hur lokala lönesättningar ser ut och hur långt över den lokala minimilönen de ligger, skapar H&M Group ett incitament för leverantörer att på eget bevåg införa högre löner i produktionsverksamheten. På samma sätt som inom Volvo Car Groups VQE bidrar högre poäng till ett bättre anseende och ökade affärsmöjligheter för leverantören. Ett liknande system har utformats för de butikskunder som väljer att vara medlemmar i H&M Groups kundklubb. H&M Groups klubbmedlemmar tilldelas extra klubbpoäng för hållbara val i butik, vilka kan omvandlas till värdecheckar och rabatter (H&M Group 2020). Även Systembolaget AB:s personal förväntas att lyfta fram produkter med social hållbarhetsmärkning, men begränsas i fråga om uppmuntrande system till följd av sin märkesneutralitet och monopolets frånvaro av

vinstintresse (Systembolaget AB 2019). H&M groups och Volvo Car Groups strategier är syftade till att öka både efterfrågan och tillgången på hållbar produktion, men det kan även leda till det som de Colle et al. (2014) nämner som den andra utmaningen i Hållbart Företagande; *'ansvars-erosion'*. Detta innebär att ett system inrättas för att höja verksamhetens hållbarhetsstandard genom poäng och belöningar, men att det riskerar att skapa en blindhet för det faktiska syftet. Genom att ersätta den moraliska aspekten av hållbarhet med ett belönings och poängbaserat system kan den individuella moralen och ansvarskänslan eroderas, och därefter skifta till ett mer egoistiskt och automatiserat handlande (de Colle et al. 2014; Lindgren 2014). Därmed urholkas syftet och hållbarhetsarbetet blir beroende av incitament och belöningsystem. På så vis kan systemet innebära att strävan efter goda poäng medför att beslut fattas utifrån vad som ger mest poäng, inte vad som upplevs som etiskt rätt.

Med detta sagt så innebär det inte nödvändigtvis att system som dessa är gagnlösa. Tvärtom kan jag uppleva att om ett belöningsystem är utformat så att det gör reell skillnad och i förlängningen leder till en socialt hållbar utveckling och värdekedja, så kan den moraliska aspekten åtgärdas i efterhand. Dock måste systemen utformas utifrån verklig prestation snarare än mekaniska kvalitativa indikatorer för att kunna bidra till en hållbar utveckling.

8.5 Intressenter och Hållbarhetsstrategier

“Kortfattat kan vi förstå en Intressent som en person eller organisation som på något sätt har berörts, berörs eller kommer att beröras av ett företags verksamhet”

(Grafström et al. 2015)

Alla tre företag uttrycker ett intressent och kundorienterat arbetssätt inom sitt sociala arbete och att intressenternas uppfattning av företaget är en viktig fråga. Grafström et al. (2015) poängterar att intressenterna är grundläggande för företagets ekonomiska framgångar, och att detta står i relation till företagets anseende.

Systembolaget AB (2019) valde exempelvis att 2019 genomföra en Ipsos och Sustainable Brand Index-undersökning för att ta reda på huruvida företagets kunder upplever att företaget agerar hållbart och lever upp till deras förväntningar. Även vilka hållbarhetsområden företagets intressenter tycker är viktiga i den fortsatta hållbarhetsstrategin efterfrågades. De som bjöds in att delta var Systembolaget AB:s viktigaste intressentgrupper. H&M Group (2020) gjorde en liknande undersökning 2020 där nyckelintressenter bjöds in att svara på hur de upplever H&M Groups hållbarhetsarbete och vilka hållbarhetsområden de anser vara extra viktiga i H&M Groups fortsatta arbete inom hållbarhet. Som Grafström et al. (2015) lyfter så kan ett gott anseende både skydda företagets varumärke och bidra till lojala kunder och anställda. Vilken uppfattning kunder, investerare och anställda har om företaget påverkar deras lojalitet och intresse för att ekonomiskt stötta företaget genom investeringar och konsumtion. Därför är det viktigt att interagera och kommunicera med sina intressenter. En annan viktig intressent är intermediära grupper. Både media och NGO:s är externa förmedlare av företagets anseende, och därför är det inte bara viktigt att kommunicera med dessa om företagets praktiska åtaganden, utan också om vilka förväntningar som dessa aktörer har på företaget (Grafström et al. 2015). Volvo Car Group (2019) valde också att tillfråga sina intressenter 2019 om vilka hållbarhetsområden som de upplevde var viktiga i utformningen av företagets fortsatta hållbarhetsstrategi. De bjöd in både externa och interna intressenter till en internationell undersökning rörande vilka hållbarhetsområden som de ansåg skulle vara de mest relevanta för Volvo Car Group att fokusera på. Intressenterna valdes ut utifrån relevans och tidigare kontakt, resultatet genomgick en process för att justeras till Volvo Car Groups egna interna strategier och utifrån detta presenterade Volvo Car Group (2019) tre fokusområden med mål och ambitioner syftade till att prägla verksamhetens fortsatta hållbarhetsarbete. Att inkludera en bred bas av intressenter öppnar för den nätverkande och plana organisationsmodellen som Follett förespråkar för en konstruktiv och kreativ verksamhet där alla får höras. Det förebygger också i viss mån problematiken i Bachrach och Baratz 'icke-beslutsfattande' (Sköldberg 2014). En stor brist i detta är dock transparensen. Varken H&M Group (2020) eller Volvo Car Group (2019) redogör för hur urvalet av intressenter har gått till, eller vilka grupper som har representerats. Att Volvo Car Groups urval baseras på 'relevans och tidigare kontakt', och att H&M Group har valt ut 'nyckelintressenter' är mycket intetsägande och speglar inte huruvida

intressentgrupperna är av relevans för det egentliga hållbarhetsarbetet eller för företagets anseende, affärsmöjligheter och lönsamhet. Inte heller framgår det vilka intressentgrupper i värdekedjan som de representerar. Systembolaget redogör för de inkluderade grupper i undersökningen, men 'kunder, anställda, ägare, leverantörer och andra nyckeloperatörer i samhället' utesluter arbetare i de lägre länkarna i värdekedjan. På så vis blir trots allt Bachrach och Baratz '*icke-beslutsfattande*' aktuellt i frågan om hur de tre företagen ska forma sina fortsatta hållbarhetsstrategier. Vad som är en 'relevant intressent' kan tolkas på många vis. Är intressenten relevant för lönsamheten, finansiella intressen, eller i frågan om intermediära bärare av anseende? Även Systembolaget AB:s (2019) intressentanalys som ligger till underlag företagets fortsatta hållbarhetsstrategi kanske inte nödvändigtvis syftar till att sälja mer, men som statlig institution är ett gott anseende viktigt. En intressentgrupp som däremot varken är en förmedlare av anseende eller av reellt ekonomiskt intresse för ett företag, även om de utgör grunden för företagets varande, är arbetarna längst ner i produktionskedjan. Det är i regel dessa intressenter som ska vara målgruppen för företagets sociala åtgärder, men de är sällan representerade på högre nivåer. I Volvo Car Groups rapport har denna grupp fått ett väldigt begränsat utrymme. Faktum är att begreppet '*worker*' (arbetare) relaterat till intressentgruppen inte nämns en enda gång i Volvo Car Groups rapport. Varken i frågan om att kontrollera och garantera kommunikationskanaler mellan arbetare och högsta ledningen, eller i frågan om vilka intressentgrupper som konsulteras rörande hållbarhetsfrågor och strategier. Även H&M Groups definitioner av intressentgrupper i rapporten begränsas till experter, beslutsfattare, affärspartners, kollegor och kunder, med vissa underkategorier. Ingen av dessa inkluderar '*workers*'. Detsamma gäller Systembolaget AB (2019). Även om H&M Group (2020) och Systembolaget AB (2019) visar på ett större ansvarstagande för kommunikation med fackföreningar och arbetare på fabriksnivå, så kvarstår problematiken att både fabriksarbetare och de som utvinnet råmaterial i kedjan i regel utesluts från påverkan och dialog i organisationen. Detta likt Bachrach och Baratz '*icke-beslutsfattande*', och de saknar därmed möjlighet att kommunicera behov och erfarenheter av implementerade lösningar (Lindgren 2014; Sköldberg 2014). Detta trots att gruppen minst sagt kvalificerar sig för vad Grafström et al. (2015) definierar som 'primära intressenter';

“[...] de intressenter som är nödvändiga för ett företags överlevnad”

(Grafström et al. 2015)

En annan intressant aspekt av detta är de intressenter som i regel faktiskt inkluderas i beslutsfattandet och i företagens undersökningar om förväntningar och uppfattningar. Lönsamma och anseendebärande intressenter, som exempelvis kunder, investerare och intermediärer, besitter inte nödvändigtvis någon expertis i ämnet Hållbart Företagande. En begränsad urvalsgrupp i frågan kan innebära att data baseras på åsikter och bedömningar utifrån en bristfällig förförståelse och kunskap om den komplexitet som omger ämnet. Åsiktsbaserad data har även låg reliabilitet (Bryman 2018). Det innebär också att undersökningen görs inom en snäv urvalsram där urvalet av representerade intressenter kan ha gjorts utifrån ett urvals-bias. Den begränsade urvalsgruppen av intressenter kan även påverkas av omgivande diskurser i samhället vilka påverkar deras värderingar och kunskap i ämnet (Boreus & Bergström 2018; Bryman 2018). Genom att basera urvalen för strategiformande undersökningar på specifika grupper av intressenter riskerar undersökningarnas resultat att inte vara relevanta för verksamhetens faktiska hållbarhetsarbete i värdekedjan. Därmed riskerar företagets hållbarhetsstrategier att utformas utifrån åsikter och uppfattningar snarare än fakta. De riskerar även att baseras på företagets ambition att höja sitt anseende och stärka sitt varumärke, snarare än att bidra till en reellt ökad social hållbarhet. Reliabiliteten kan därför ifrågasättas eftersom den baseras på vaga måttsatser som åsikter och upplevelser och validiteten blir lidande eftersom de tillfrågade kan ha bristande kunskap, erfarenhet och förståelse på området. Därför riskerar resultaten att inte leverera relevant information för ett reellt Hållbart Företagande.

9. Slutsats

Min analys indikerar att *Social Hållbarhet* och *Företagsansvar* i stort präglas av en modern tolkning av begreppet, men att metoderna för att uppnå ett Hållbart Företagande fortfarande är relativt oklara trots riktlinjer och principer. Ledningen i företagen besitter i regel en verklighetsuppfattning som ofta är förankrad i tillgänglig data och rekommendationer, men som saknar ett perspektiv från den lägre nivån i

värdekedjans verklighet. På så vis bibehålls en relativt hierarkisk struktur utan tillräckliga nätverk för att bidra till en mer kreativ och bemyndigande *'makt med'*. Företagen uttrycker alla att de är skyldiga att öka den sociala hållbarheten i kedjan men deras verktyg, exempelvis de externa aktörernas faktiska arbete, är inte alltid tillräckligt redogjorda för. På så vis kan företagets ofta optimistiska tilltro till dessa vara en fälla i hållbarhetsarbetet exempelvis genom att *'vilseledande mått'* bidrar till skev data som saknar validitet. De utarbetade lösningarna tycks heller inte alltid vara applicerbara på utmaningarna, i alla fall inte utan svårigheter och brister. Detta till följd av otillräcklig kommunikation med kedjans alla länkar. På så vis blir lösningen teknisk, det vill säga *'rendering technical'*, och präglas på en *'ensidig kultur'* med bristfällig förståelse för den verklighet på vilken den appliceras. Företagens verktyg i hållbarhetsarbetet är ofta externa aktörer, på vilka ansvaret vilar att granska, följa upp och åtgärda brister i värdekedjan, snarare än på företaget. Dock är det företagets varumärke som är i riskzonen vid uppdagade av skandaler rörande deras samarbetspartners. I materialet uttrycks det dock en i regel optimistisk tilltro till externa aktörer och samarbetspartners, men det redogörs samtidigt inte för hur konkreta resultat eller åtgärder faktiskt är till praktisk nytta för de berörda, eller dessas explicita behov. Detta många gånger till följd av att alla berörda inte konsulteras utan istället utsätts för ett *'icke-beslutsfattande'*. Genom exempelvis belöningssystem riskeras också verksamhetens praktiska hållbarhetsarbete att drabbas av en *'ansvars-erosion'* och att data produceras utan validitet, om än systemen inrättas med de bästa intentioner. Jag kan urskilja ett stort intresse från företagets sida att marknadsföra sig själva och skydda sitt varumärke genom att publicera sina åtaganden, utmärkelser och positiva utvärderingsresultat. De väljer även att interagera med utvalda grupper av intressenter i utformningen av sina hållbarhetsstrategier. Detta i syfte att påverka intressenter att fortsätta göra affärer med dem, konsumera deras produkter och ha förtroende för företaget. Det normativa idealet inom företagen är att sätta ambitiösa målsättningar inom hållbarhet. Vidare uttrycker de alla att de genom sitt varumärke är en inflytelserik global aktör med möjlighet att påverka genom företagspolicys och sina leverantörsavtal. Som en stor inflytelserik global aktör är krav och kriterier i värdekedjan till synes avgjort deras mest lämpliga tillvägagångssätt för att uppnå ett Hållbart Företagande. Genom globala gemensamma standarder och principer skapas en viss form av

samstämmighet i arbetet, vilket genomsyrar materialet och det globala hållbarhetsarbetet.

Reliabiliteten inom Hållbart Företagande varierar. Vissa indikatorer, som exempelvis andel kvinnor på arbetsplatsen eller tillgängligheten till digital löneutbetalning, är raka och reliabla, medan exempelvis utformningen av självskattningsformulär och externa aktörers indikatorer inte alltid redogörs för. Detta innebär en del frågetecken gällande indikatorerna och om de verkligen är reliabla. Validiteten blir dock lätt lidande när reliabel data produceras i komplexa sammanhang, eller när reliabiliteten själv brister i tillförlitlighet. Urvalet av intressenter som får vara med och påverka verksamhetens hållbarhetsarbete och strategier redogörs heller inte alltid för, och urvalsgruppen riskerar på så vis att sakna viktiga perspektiv. Detta riskerar leda till att huvudsakligen ekonomiskt lönsamma och anseendebärande intressenter inkluderas i företagets utformning av strategier och lösningar eftersom företaget är angeläget om att skydda och stärka förtroendet för sitt varumärke. På så vis exkluderas de intressenter längst ner i värdekedjan som egentligen är målgruppen för dessa strategier och lösningar. Med begränsad tillgång till öppna och trygga kommunikationskanaler för denna grupp att bidra med egna perspektiv och upplevelser kan det reella resultatet drunkna i producerad data med låg validitet.

10. Diskussion

Detta arbete har minst sagt varit intressant och givande och har bidragit till att jag erhållit en större förståelse för det komplexa system som omgärdar globalt Hållbart Företagande, och hur begreppet tolkas och praktiseras. Arbetet har lett till fyra huvudsakliga insikter, och en önskan om att gräva djupare i ämnet.

För det första så blev jag fullständigt överrumplad av den exceptionella komplexitet som socialt hållbarhetsarbete i värdekedjan på en global skala innebär. Jag hade inledningsvis för avsikt att analysera hur de många olika indikatorerna för social hållbarhet var formulerade och hur de riskerade att inte vara valida i sammanhanget. Jag insåg dock snabbt att det var en alldeles för stor utmaning för en kandidatuppsats. Inte själva analysen i sig, utan snarare att överhuvudtaget finna dessa överlappande indikatorer explicit uttryckta. Det komplexa nätverket av globala

aktörer som samarbetar för att utvärdera hållbarhet i värdekedjan innebär en evig ström av frivilliga riktlinjer, rekommendationer och principer som hänvisar fram och tillbaka till varandra men sällan uttrycker något mer konkret. Detta är något som jag har fått anpassa min uppsats efter och därför har jag huvudsakligen analyserat de mer svepande indikatorerna och hur dessa överensstämmer med den verklighet de är syftade att återge. En andra insikt har varit vilken otroligt viktig roll en öppen och lättillgänglig kommunikationskedja spelar i dessa komplicerade system för att bekräfta åtgärdernas reella effekter, och vikten av att de berörda känner till och vågar använda dessa. Jag blev överraskad åt att företagen inte har mer direkt kontak med kedjans nedersta länk och att de förlitar sig på certifieringar och fackföreningar som inte nödvändigtvis agerar hållbart eller icke-diskriminerande för att säkerställa att arbetarnas rättigheter införlivas. För det tredje har jag insett att även om det finns många utmaningar i att ta fram globala indikatorer och modeller för hållbarhet i en minst sagt komplex värdekedja, så bidrar globala standarder till ett gemensamt 'språk' i hållbarhetsarbetet. Genom standardisering kan företagen jämföra data och framgångar, samt dela erfarenheter av vilka system och åtgärder som i regel leder till önskade resultat. Utan globala standarder hade lokala data eller företagsunika utvärderingsmodeller varit omöjliga att jämföra för att urskönja i vilket håll utvecklingen rör sig, och överhuvudtaget hur Hållbart Företagande ska tolkas och praktiseras. På så vis förhåller jag mig optimistisk till globala och jämförbara modeller för utvärdering och uppföljning, om än kritisk till resultatens kontextuella validitet. För det fjärde så har jag insett värdet i de många externa aktörerna som utför granskningar och producerar data. Även om jag förhåller mig skeptisk till deras reliabilitet och validitet så möjliggör de att hela den långa och komplexa värdekedjan kan granskas. Jag kan absolut se en möjlighet till ett fortsatt globalt socialt hållbarhetsarbete genom instrument som dessa, om än tillförlitligheten och transparensen måste förbättras.

Min undersökning har uppmärksammat de bristande globala kommunikationskanalerna mellan de som utvinner råmaterial och företagets högsta ledning. Den har även uppmärksammat att kulturella och strukturella omständigheter och orättvisor kan påverka de implementerade åtgärdernas effektivitet, framförallt om detta inte följs upp med målgruppen i fråga. Jag upplever att jag har bekräftat tidigare forskares skepticism till utvärdering och granskning i kvalitativa

sammanhang, och att installerade kontrollsysteem inte nödvändigtvis har avsedd effekt. Detta ofta till följd av brister i indikatorer, belöningssystem, hierarkiska system och vilka som inkluderas i utformningen av strategier för hur Hållbart Företagande ska praktiseras och kommuniceras. Inför framtiden skulle jag väldigt gärna vilja djupdyka i flera av de många certifieringarna som jag stött på under mitt arbete, och reda ut hur deras metoder och indikatorer ser ut. Framförallt skulle jag vilja undersöka trovärdigheten i dessa genom att analysera deras indikatorers reliabilitet och validitet. Jag har genom min uppsats kommit till insikt om att hållbarhetsarbetet i den globala värdekedjan är mer omfattande och komplext än jag hade föreställt mig, och att granskning och uppföljning genom externa aktörer är en nödvändighet för att alla länkar ska kunna hållbarhetskontrolleras. Därför är ett naturligt nästa steg i mitt projekt att undersöka de externa aktörer som förser företagen med data och certifieringar. På så vis kan jag bidra till ytterligare en dimension i arbetet för ett globalt och socialt Hållbart Företagande.

Referenslista

Boreus, K. & Bergström, G. (2018) *Textens mening och makt*, Studentlitteratur AB, Lund

Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber AB, Stockholm

Campbell, J. C. MacKinnon, A. och Stevens, C. R. (2010) *An Introduction to Global Studies*, Wiley-Blackwell, West Sussex

Changing Markets Organisation (2018) *The False Promise of Certification*

Hämtad; 2021-05-18

Tillgänglig; <https://changingmarkets.org/wp-content/uploads/2018/05/The-False-Promise-Full-Report.pdf>

De Colle, S. Henriques, A. Sarasvathy, S (2014) The Paradox of Corporate Responsibility Standards, *Journal of Business Ethics* 125.2, 177-91

DOI: 10.1007/s10551-013-1912-y

Etisphere institute (u.å) *Worlds Most Ethical Companies*

Hämtad; 2021-05-10

Tillgänglig; <https://www.worldsmoethicalcompanies.com/>

EU-kommissionen (2001) *Grönboken; Främjande av en europeisk ram för företagens sociala ansvar*

Hämtad; 2021-04-20

Tillgänglig; [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_sv.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_sv.pdf)

Fashion Transparency Index (2020-04-20) *Fashion Transparency Index 2020 Edition*

Hämtad; 2021-05-10

Tillgänglig; https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_fashiontransparencyindex_2020

Global Reporting Initiative (u.å) *Our Mission and History*

Hämtad; 2021-05-03

Tillgänglig; <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

Grafström, M. Göthberg, P. Windell, K (2015) *CSR; Företagsansvar i förändring*, Liber AB, Stockholm

H&M group (2020) *Sustainability Performance Report 2020*

Hämtad 2021-04-19

Tillgänglig; https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2021/495625/original/HMGroupSustainabilityPerformanceReport2020.pdf?1617699399

Li, T. M (2007) *The Will to Improve*, Duke university press, Durham & London

Light Castle Partners (2020-12-31) *Digital Payments in Bangladesh: A Road to Growth and Stability*

Hämtad; 2021-05-16

Tillgänglig; <https://www.lightcastlebd.com/insights/2020/12/digital-payments-in-bangladesh-a-road-to-growth-and-stability>

Lindgren, L (2014) *Nya utvärderingsmonstret*, Studentlitteratur AB, Lund

OECD (u.å) *About*

Hämtad; 2021-05-05

Tillgänglig; <https://www.oecd.org/about/>

Responsible Minerals Initiative (u.å) *About the Responsible Minerals Initiative*

Hämtad; 2021-05-10

Tillgänglig; <http://www.responsiblemineralsinitiative.org/about/rmi-initiative/>

Sköldberg, K (2014) *Maktens många ansikten*, Studentlitteratur AB, Lund

SVT (2016-11-25) *Missförhållanden bakom Systembolagets storsäljare*

Hämtad; 2021-05-07

Tillgänglig; <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/missforhallanden-bakom-systembolagets-storsaljare-1>

Systembolaget AB (2019) *Systembolaget's 2019 Responsibility Report*

Hämtad; 2021-04-19

Tillgänglig; https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2020/487146/original/Systembolaget_AB_Responsibility_Report_2019.pdf?1593504840

Transparency Pledge (u.å) *About Us*

Hämtad; 2021-05-10

Tillgänglig; <https://transparencypledge.org/about>

Trask, B. S. (2014) *Women, Work and Globalization*, Routledge, New York

UN Global Compact 1 (u.å) *Who we are*

Hämtad; 2021-05-04

Tillgänglig; <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>

UN Global Compact 2 (u.å) *The Communication on Progress (CoP) in Brief*

Hämtad; 2021-05-04

Tillgänglig; <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop>

Volvo Car Group (2019) *Volvo Car group Annual Report 2019*

Hämtad; 2021-04-20

Tillgänglig; https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2020/485364/original/Volvo_Car_Group_Annual_Report_2019.pdf?1587541466

West, M. B. (2020-09-30) *Need Ethics Cred? Buy The Trophy! (!) #Ethisphere #Alyeska #PRSA*

[LinkedIn]

Hämtad; 2021-05-19

Tillgänglig; <https://www.linkedin.com/pulse/need-ethics-cred-buy-trophy-ethisphere-alyeska-prsa-west-mprca/>