



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

---

### HUR DRIVMEDELSBRANSCHEN ARBETAR MED CIRKULÄR EKONOMI I SIN OMSTÄLLNING MOT HÅLLBARHET

---

#### **Kandidatuppsats i Redovisning**

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Höstterminen 22

#### **Författare**

Lucy Melin                    810712

Alexander Makris        980725

#### **Handledare**

Peter Beusch

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT 2022**

**Författare:** Lucy Melin och Alexander Makris

**Handledare:** Peter Beusch

**Titel:** Hur drivmedelsbranschen arbetar med cirkulär ekonomi i sin omställning mot hållbarhet

**Bakgrund och problem:** När “business as usual” inte längre är en möjlighet är en omställning ett måste. Det linjära konceptet där produkter slutar som avfall i slutet av produktionslinjen är inte längre hållbar. Detta är tydligt framförallt för drivmedelsbranschen som regleras hårt med både koldioxidskatt, diverse säkerhets- och miljöregler samt reduktionsplikten. Således är omställningsarbetet mot CE inte utan motgångar när interna faktorer måste avvägas mot de externa.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka vilken roll CE har i drivmedelbranschens omställningsarbete genom att försöka svara på frågeställningarna utifrån det ramverk som har valts och utefter den metod som har angetts.

**Avgränsningar:** Avgränsningar har gjorts till drivmedelsbranschens omställningsarbete, specifikt inom CE. Företagen som valdes ut är de drivmedelsföretag som har minst 100 tankstationer. Tidsperioden omfattar de senaste fem åren efter att hållbarhetslagkravet kom.

**Metod:** Den valda metoden är en kvalitativ dokumentanalys på främst företagens hållbarhetsrapporter och årsredovisningar.

**Resultat och slutsatser:** Uppsatsens slutsats visar att det finns brister och behov i omställningsarbetet men att viljor och motivation syns genom exempelvis investeringar samt projekt.

**Förslag till fortsatt forskning:** I framtiden hade intervjuer med högsta ledningen och andra i ledande position hade gett en djupare förståelse kring ekonomistyrningen men det krävs många för att kunna ha någon större betydelse.

**Nyckelord:** drivmedelsbranschen, omställning, CE, etiska business case modeller, organiserat hyckleri, organisatoriska fasader, ekonomistyrning

## Förord

Ett stort tack riktas även till studiens handledare Peter Beusch som bidragit med kunskap, råd och motivation under hela processen. Vi vill även tacka Christina El Saidi för vägledning och kunskap under skrivprocessen. Slutligen tackar vi ödmjukast de studenter som har tagit sig tiden att opponera på vår uppsats.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

12 januari 2022



Lucy Melin



Alexander Makris

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemdiskussion .....	1
1.3	Syfte och frågeställningar.....	2
1.4	Uppsatsens disposition .....	3
<b>2</b>	<b>TEORETISK REFERENS RAM</b> .....	<b>4</b>
2.1	Tidigare forskning inom CE.....	4
2.1.1	Konceptet CE .....	4
2.1.2	CE-principer.....	5
2.2	Ekonomistyrning, motivation och etik .....	6
2.2.1	Ekonomistyrning och motivation.....	6
2.2.2	Etik inom ekonomistyrning och etiskt ledarskap.....	7
2.3	Ekonomistyrning och CE .....	8
2.4	Fyra business case modeller utifrån etisk motivation .....	9
2.4.1	Reactionary Management .....	9
2.4.2	Reputational Management .....	10
2.4.3	Responsible Sustainability Management .....	11
2.4.4	Participation and Collaborative Sustainability Management.....	11
2.5	Organiserat hyckleri och organisatoriska fasader .....	12
2.6	Sammanställd referensram med förtydliganden.....	13
<b>3</b>	<b>METODOLOGI</b> .....	<b>16</b>
3.1	Metodval.....	16
3.2	Val av bransch och företag.....	16

3.3	Litteratursökning .....	17
3.4	Datainsamling.....	18
3.5	Bearbetning av empiriskt material och analysmetod .....	18
<b>4</b>	<b>RESULTAT OCH ANALYS .....</b>	<b>21</b>
4.1	Extern påverkan på drivmedelsbranschens CE-omställning.....	21
4.1.1	Regleringar på drivmedelsbranschen .....	21
4.1.2	Riktlinjer för hållbarhetsstyrning inom drivmedelsbranschen.....	23
4.1.3	Sammanställning av drivmedelbranschens fokusområden .....	23
4.2	Drivmedelsföretagens hållbarhetsstyrning och omställningsarbete .....	25
4.2.1	Försäljning och produktion av drivmedelsprodukter .....	27
4.2.2	Projekt och investeringar i linje med omställningen.....	31
4.2.3	Certifieringar.....	33
4.2.4	Analys av drivmedelsföretagens hållbarhetsstyrning och omställningsarbete ..	35
4.3	Drivmedelsbranschens förbättringsbehov .....	36
4.3.1	Sammanställning utifrån företagens synvinkel .....	37
4.3.2	Analys av drivmedelsbranschens förbättringsbehov .....	41
<b>5</b>	<b>SLUTSATS.....</b>	<b>43</b>
5.1	Slutsatser .....	43
5.2	Egenkritik.....	45
5.3	Förslag till framtida forskning.....	45
<b>6</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>BILAGOR .....</b>	<b>52</b>
7.1	Sammanställning av företagens arbete med de 17 globala målen för hållbar utveckling	

# 1 INLEDNING

---

*Kapitlet presenterar kontexten till uppsatsens ämne och inleder med en bakgrundsbeskrivning som därefter följs av en problemdiskussion kring varför ämnet är intressant att studera. Detta leder fram till formulering av uppsatsens syfte och frågeställningar. Här ges även en beskrivning av uppsatsens upplägg.*

---

## 1.1 Bakgrund

När “business as usual” inte längre är en möjlighet är en omställning ett måste. Det linjära konceptet där produkter slutar som avfall i slutet av produktionslinjen är inte längre hållbar. Detta är tydligt framförallt för drivmedelsbranschen som regleras hårt med både koldioxidskatt, diverse säkerhets- och miljöregler samt reduktionsplikten. Reduktionsplikten infördes 2018 och innebär att drivmedelsleverantörer måste reducera växthusutsläppen för bensin och diesel med en viss procentsats. Det är ett styrmedel som långsiktigt ska bidra till att nå det nationella målet att sänka koldioxidutsläppen med 70 % till 2030 från de interna transporterna ([Energimyndigheten, u.å.](#)). Dessutom arbetar EU med hårda riktlinjer och regleringar för att kunna uppnå klimatneutralitet till 2050, i enlighet med Parisavtalet vars mål är att hålla den globala temperaturökningen på närmare 1,5 grader ([European Commission, u.å.](#)).

Det mest omdiskuterade förslaget, bland lagstiftare, forskare och branscheexperter, för att ersätta det linjära konceptet är cirkulär ekonomi (CE) ([Urbinati et al., 2017](#)). Men CE konceptet är vagt och har ingen tydlig definition ([Corvellec et al., 2021](#); [Korhonen et al. 2018](#)). Det som genomsyrar CE är att dessa principer ska medverka till att sluta materialflödets livscykel genom exempelvis återanvändning, återtillverkning och återvinning samt minimera eller helt avlägsna avfall och utsläpp ([Hashenminasab et al., 2021](#); [Stahel, 2019](#); [Kossila, 2020](#); [Korhonen et al., 2018](#); [EMAF \(Ellen MacArthur Foundation\), u.å.](#)). Enligt Circle Economys rapport (2023) är endast 7,2 % av den globala ekonomin cirkulär vilket innebär att det i synnerhet är nya resurser som används i produktion. För att bryta den linjära banan och ersätta produktlinjekonceptet med CE-principer måste det göras på makronivå (nationer och samhällen), mesonivå (industriella nätverk och ekosystem) och mikronivå (företag, konsumenter och produkter), menar forskare som [Korhonen et al. \(2018\)](#), [Elia et al. \(2017\)](#) och [Henry et al. \(2020\)](#).

## 1.2 Problemdiskussion

Fossilfritt Sverige är ett initiativ från regeringen startat 2015 inför FN:s klimatmöte i Paris med målet att Sverige ska bli klimatneutralt år 2045. Enligt Naturvårdsverket står inrikestransporterna för närmare en tredjedel av de totala växthusgasutsläppen i Sverige på grund av långa avstånd, stort bilinnehav och stora bilar ([Naturvårdsverket, u.å.a.](#)). Därför är

drivmedelsindustrin en viktig aktör i omställningen mot ett klimatneutralt Sverige. Drivmedelsföretagen förser Sverige med drivmedel och deras omställning, motiv och inställningar till CE är således en viktig bidragande faktor till en lyckad omställning ([Fossilfritt Sverige, 2020](#)). Tiden för omställning är nu. Därför finns det ett behov av att undersöka vilken påverkan företagens inställningar och motiv har på omställningsarbetet utifrån yttre faktorer för att fortleva i branschen.

Att återskapa materialloopar som ska efterlikna naturens egna kretslopp och dess synergi med varandra är idealet, men detta har ännu inte uppnåtts med produkter och material som har tillverkats av människan ([Kossila, 2020](#); [EMAF, u.å.](#)). Ett nytt perspektiv på produkter är också ett måste för att förändring ska kunna ske. Istället för att kunder ska ses som konsumenter av en produkt bör man därför se dem som användare av en tjänst, menar Stahel (2019). Således är omställningsarbetet mot CE inte utan motgångar. Många interna faktorer ställs mot externa faktorer vid integrering av CE inom en verksamhet och en balansgång mellan interna motiv och externa krav. Det finns historiska belägg för att vissa organisationer sätter upp fasader för att få den egna verksamheten att verka mer hållbar än vad de vill erkänna för sina intressenter, så kallad sustainability washing ([Cho et al., 2015](#)). För stora organisationer inom drivmedelsbranschen skulle detta ha enormt negativa effekter på framtiden. Fasaderna och organisationers etiska motiv i omställningen till CE är därför intressant att undersöka för att få en bild av hur drivmedelsbranschen arbetar samt vilka utmaningar som de står inför just nu.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka representativa varumärken inom den svenska drivmedelsbranschen i deras omställningsarbete med CE som verktyg. Med representativa varumärken omfattas de mest välkända företagen som verkar inom drivmedelsbranschen i Sverige. Koldioxidutsläpp som släpps ut genom företagens direkta och indirekta verksamheter är ett betydande bidrag till den svenska kvoten av växthusgasutsläpp ([Naturvårdsverket, u.å.a](#); [WWF, u.å.](#)). Därför har företag med över 100 tankstationer valts ut för att representera drivmedelsbranschen utifrån att de täcker hela Sverige geografiskt, omfattar landsbygd, småsamhällen och städer, både koncerner och dotterbolag samt detaljhandel (med drivmedel) med eller utan raffinaderiverksamhet.

Företagens egna inställningar och motiv påverkar företagens beslut och inställningar i en CE-omställning. En undersökning av dessa utifrån företagens offentliga dokument kan därav visa de aktiviteter och svårigheter som företagen arbetar med. Målet är att uppsatsen ska kunna bidra med idéer och ge beslutsfattare en tankeställare kring hur omställningen ska kunna fortlöpa framöver. Således uppkommer följande frågeställningar som uppsatsen ska besvara:

- Hur arbetar drivmedelsbranschen med CE i sin omställning genom ekonomistyrning?

- Vilka brister och utmaningar står drivmedelsbranschen inför under sin omställningsprocess och hur hanteras dessa?

#### 1.4 Uppsatsens disposition

I följande kapitel kommer det teoretiska ramverket att presenteras. En introduktion i konceptet CE ges, som sedan kommer att sammanlänkas med motivation, etik och etiskt ledarskap som påverkar ekonomistyrning men också hur det påverkar ett företags externa kommunikation. I slutet av det teoretiska kapitlet kommer en sammanställning att beskrivas och förklaras som ger den referensram som uppsatsen kommer att utgå ifrån i analysen. Kapitel 3 presenterar metodologin i hur uppsatsen har arbetats fram, motivering till de val som har gjorts, beskrivning av arbetsprocessen och att det detta har gjorts ur ett källkritiskt perspektiv under hela arbetsprocessen. Kapitel 4 är resultatet av informationen som hämtats ur de offentliga dokument tillhörande och angående de representativa företagen där detta material analyseras utifrån ramverket framtagen i kapitel 2 så som det beskrivs i kapitel 3. Analys sker i samband med presentationen av informationen i kap 4. Detta sammanställs sedan i kapitel 5 där slutsats dras och förslag till framtida forskning ges.



## 2 TEORETISK REFERENS RAM

---

*I följande kapitel presenteras uppsatsens referensram, som inleds med en bredare genomgång av tidigare forskning kring ämnet CE, vad konceptet CE innebär och dess principer. Därefter presenteras motivation och etik inom ekonomistyrning som leder fram till etiskt ledarskap, business case modeller samt organisatoriska fasader och organiserat hyckleri. Kapitlet kommer slutligen sammanfattas och förklaras i sista delen som utgör uppsatsens teoretiska ramverk.*

---

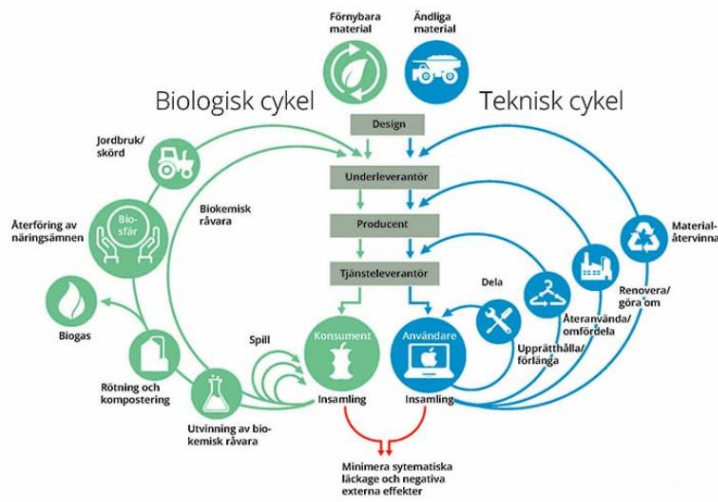
### 2.1 Tidigare forskning inom CE

Begreppet CE introducerades av Pearce och Turner i sin artikel från 1990 och bygger på Kenneth Bouldings idé om cirkularitet från slutet på 1960-talet. CE är ett vagt begrepp och studier av bland andra Jonker, Stegeman och Faber (2017) och Korhonen (2018) har försökt att definiera CE. Men utan en etablerad definition riskerar CE att användas för brett eller enbart omfatta en sektion istället för en helhet (Korhonen et al., 2018; Naturskyddsföreningen, 2021a; Corvellec et al., 2021; EMAF, u.å.). Trots kritiken som Corvellec et al. (2021) lyfter fram så är CE-konceptet vitt använt både i icke-statliga organisationer som i globala och statliga organ (Hasheminasab et al., 2021; George et al., 2015; Elia et al., 2017; Korhonen et al., 2018; Corvellec et al., 2021; Barreiro-Gen & Lozano, 2020; Svensson & Funck, 2019). Varaniūtė et al. (2022) presenterar olika områden som forskningen kring cirkularitet har analyserats, varav cirkulära affärsmodeller, förmågor inom CE och hur CE implementeras i verksamheter. Det finns även en del forskning kring CE inom drivmedelsbranschen, om än tunn, men som vi förstår det så har ännu ingen undersökning gjorts kring drivmedelsbranschens omställningsarbete i Sverige utifrån ett etiskt perspektiv.

#### 2.1.1 Konceptet CE

CE grundar sig i idén om att hålla produkt, komponenter och material vid liv så länge som möjligt genom återanvändning, återtillverkning, reovering, reparationer, uppgradering och i slutändan låta det återgå till naturen genom hela värdekedjan i en sluten cykel (Korhonen et al., 2018; EMAF, (u.å.); Stahel, 2019). Det är ett koncept för organisationer att motsätta sig den linjära ekonomin och istället använda sig av cirkulära affärsmodeller för att använda resurserna i enlighet med ekonomins definition och syfte genom att tackla klimatförändringar, förlust av biologisk mångfald, avfall och föroreningar (EMAF, u.å.; Naturskyddsföreningen, 2021a; Kossila, 2020). CE bör genomsyra hela verksamheten för att vara så ekonomiskt hållbara som möjligt och gestaltas tydligt i Ellen MacArthur Foundations fjärilsmodell (se Figur 1). Den är indelad i en biologisk cykel och hänvisar till allt biologiskt nedbrytbart och som naturen kan hantera själv, medan den tekniska cykeln refererar till tillverkade resurser som inte existerar i naturen och är helt eller delvis skapade av människor, vilket gör att naturen inte

kan ta hand om det självt. I mångt och mycket har avfallet som tillverkats tagit över jorden och atmosfären sedan 1950-talet eftersom mänskligheten inte vetat hur dessa ska hanteras (Stahel, 2019). Så för att motverka detta måste man redan från ritbordet konstruera material och produkter på ett sätt som gör att dessa kan återvinnas på bästa sätt.



Figur 1: EMAF:s fjärilsmodell (EMAF, u.å.)

### 2.1.2 CE-principer

CE är de principer och aktiviteter man använder för att uppnå hållbarhet, det vill säga CE och hållbarhet är två sidor av samma mynt som gör att de hela tiden påverkar varandra, menar Stahel (2019). Det många organisationer anser är således att en cirkulär affärsmodell leder till ökad hållbarhet (Kwartenga et al., 2022). I Kossila (2020) ges exemplet där oljeväxter odlas på stora markytor för att kunna framställa förnybara bränslen i linje med de cirkulära principerna, men konsekvensen av detta kan skada den biologiska mångfalden vilket inte ligger i fas med en av hållbarhetsprinciperna. Således är det viktigt att företag inte blint förlitar sig på CE-modeller utan även gör det i samspel med hållbarhet, anpassade efter företagets egen verksamhet och dess förmågor.

De vanligaste CE principerna är kända som R-principer, sammansatta i olika kombinationer beroende på bransch och verksamhet. Patwa et al. (2021) utgår från tre huvuddelar i form av 3R, att reducera, återanvända och återvinna (Reduce, Reuse och Recycle), medan Barreiro-Gen & Lozano (2020) introducerar återtillverkning och reparation (Remanufacture och Repair). Korhonen et al. (2018) kompletterar ovanstående principer med renovation (Refurbish) och Stahel (2019) lägger till uppgradering (Re-refine), omprogrammering (Reprogramme) och vidareförsäljning (Re-market).

När produkter inte längre kan återanvändas, repareras eller säljas vidare så är återvinning av materialet i dess renaste form sista delen i ett slutet kretslopp som Stahel (2019) kallar för “*Era of D*” (hädanefter refererat som D-principer). D-principerna inkluderar aktiviteter som bryter ner material till mindre beståndsdelar, det vill säga molekyler och atomer, för att sedan kunna använda dessa för att bygga upp dem till nya resurser. Teoretiskt sett är detta den cirkulära modellen som sluter loopen, men det finns mycket som står i vägen för att detta ska kunna implementeras i företagsverksamheter vars fortskridning beror på dess lönsamhet. Ur ett ekologiskt perspektiv så är återvinning av rena resurser ett självklart val, men ur ett ekonomiskt perspektiv så kan dyra återvinningsprocesser som då ställs mot priserna på instabila råvarumarknader hämma den cirkulära modellen. Skulle däremot företaget behålla äganderätten till resurserna skulle det innebära lägre transaktions- och efterlevnadskostnader än naturliga råvaror, argumenteras i Stahel (2019). Detta motargumenteras av Corvellec et al. (2021) och Korhonen et al. (2018) som menar att samhället inte är redo för den omställning som krävs för att helt kunna ställa om till CE och därför är det R-principerna som ger mest värde och höga vinster medan D-principerna är det alternativ som ger lägre värde i form av höga förluster (Stahel, 2019), speciellt i nuläget. Enligt Skogsindustrierna (u.å.) är den främsta faktorn till betydande utsläppsminskningar för inrikes transporter inblandningen och användandet av biodrivmedel.

## 2.2 Ekonomistyrning, motivation och etik

Ekonomistyrning handlar om att använda sig av strategier och affärsplaner i verksamheten för att uppnå företagets ekonomiska mål. För att kunna genomföra detta bör företaget styra medarbetarna och medarbetarnas mål så att de sammanfaller med företagets ekonomiska mål. Detta görs bland annat genom styrning, mätning och uppföljning (Hartmann et al. 2020).

Det viktigaste och mest grundläggande i en företagsverksamhet är att ha en klar och tydlig bild av företagets syfte, mål samt vilka strategier som kommer att användas för att uppnå dessa (Hartmann et al., 2020). Utformningen och användningen av management control systems (MCS) är därför av stor vikt i ekonomistyrning som ska integrera syfte, mål och strategier i verksamheten. Ekonomistyrning har påverkats av globalisering, digitalisering samt ökad hållbarhetsmedvetenhet de senaste åren och haft ett stort inflytande på utformningen av MCS (Hartmann et al., 2020).

### 2.2.1 Ekonomistyrning och motivation

Hartmann et al. (2020) presenterar tre principer som utgör en ledningsmodell baserat på mänskligt beteende som härletts ur samhällsvetenskap. Första principen handlar om att MCS ska motivera chefer och anställda. Detta görs genom att ledningen sätter tydliga mål som motiverar chefer och anställda. Vikten av tydliga mål visas i de positiva effekter som påverkar

motivation vilket, enligt Hartmann et al. (2020), är en kombination av ansträngning, riktning samt uthållighet. Ansträngning är den tid och energi som individer är villiga att lägga på en viss aktivitet. Men om inte tiden eller energin används på rätt sätt, det vill säga i linje med företagets vision, målsättning och strategier, så har tiden och energin varit bortslösad. Riktningen i vilken ansträngning görs är därför av stor vikt, vilket även klargörs av en tydlig målsättning. Uthållighetsaspekten på ansträngningen har också en stor betydelse. För att företag ska kunna fortleva på marknaden krävs långsiktig hängivenhet, menar Hartmann et al. (2020), och inte att chefer och anställda ska ge upp vid första tecken på misslyckande. Detta stödjer även Lindwall & Röhlander (2020) ur ett psykologiskt perspektiv som menar att hållbar motivation kräver tydliga mål tillsammans med förnuft och känsla. "Att utmana sig själv, med risk för att misslyckas, är en förutsättning för att utvecklas." (Lindwall & Röhlander, 2020, s. 209)

Den andra principen handlar om att MCS ska ta hänsyn till ledningens och anställdas förmågor och oförmågor. Hartmann et al. (2020) tar upp skillnaden mellan ett tvingande (coersive) och ett möjliggörande (enabling) MCS. Det mer statiska och tvingande sättet att styra är ett bra verktyg att styra mot ett mål, medan ett friare sätt att leda kan frambringa innovationer, utveckling och nya idéer. En balansgång mellan dessa MCS anpassat för företaget är därför en viktig del då "one size fits all"-konceptet inte går att appliceras på grund av företags helt olika strukturer, resurskonfigurationer till exempel (Eisenhardt & Martin, 2000). Företag bör därför tillvarata chefernas och de anställdas erfarenheter i form av tyst kunskap, och uppmuntra till att hålla igång lärandet genom MCS som är formade för syftet. Även deras naturliga kognitiva begränsningar, som beslutsfattningsförmågan vid informationsöverbelastning, är något som företag borde arbeta med. Hartmann et al. (2020) menar att underlaget för att kunna fatta bra beslut inte endast ligger på tillgängligheten av "god" information utan även att tidsfaktorn spelar roll för anställda att överkomma kognitiva begränsningar.

Den tredje principen handlar om att MCS borde stödja en hälsosam, social och etisk miljö, vilket beskriver den påverkan systemen kan ha på informella processer, som arbetsetik, sociala värderingar och kultur. Kultur är, enligt Hartmann et al. (2020), inte bara en skillnad mellan länder eller en närvarande faktor på ett företag. Kulturen är föränderlig och genom sociala värderingar kan kulturen anpassas efter företagets syfte och mål. En etisk och social arbetsmiljö kan ha positiva effekter på människors motivation och ansträngningar (Hartmann et al., 2020) vilket gör att förståelsen för hur kultur, sociala värderingar och etik fungerar i ett företag har en stor betydelse vid utformningen av MCS.

### 2.2.2 Etik inom ekonomistyrning och etiskt ledarskap

Etiskt och oetiskt beteende har under de senaste decennierna blivit uppmärksammat inom ledning och företagande. Grunden till detta har bland annat varit kriser på stora organisationer

och finanskrisen 2007-2008, där organisationer, grupper och individer pekades ut för deras oetiska beteenden (Hartmann et al., 2020). En hel del forskning har gjorts kring etik och ledarskap, huvudsakligen utifrån ett normativt eller filosofiskt perspektiv, som föreslår vad en ledare *borde* göra (Brown & Treviño, 2006). På senare tid har ett mer socialvetenskapligt perspektiv växt fram som beskriver etiskt ledarskap och identifierar dess föregångare och konsekvenser. Uppsatsen bygger på definitionen etiskt ledarskap som “*the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement and decision-making*” (Brown et al., 2005, s.120). Treviño et al. (2003) menar att etiska ledare inte bara är en moralisk person utan även en moralisk ledare. Etiska ledare karaktäriseras som ärliga, omtänksamma och principfasta individer som är rättvisa och balanserade i sitt beslutsfattande. Samtidigt ska de ofta kommunicera om etik, sätta tydliga etiska standarder och använda belöningar samt bestraffningar för att se till så att dessa standarder följs. De ska proaktivt arbeta med etiskt beteende och vara förebilder, det vill säga leva som de lär (Brown & Treviño, 2006). Etiskt ledarskap ska, enligt Brown et al. (2005), kunna förutspå resultat som upplevd effektivitet hos ledare, arbetstillfredsställelsen och engagemanget hos följarna samt deras vilja att rapportera problem till ledningen.

### 2.3 Ekonomistyrning och CE

I och med införandet av lagen för hållbarhetsredovisning i Sverige i slutet år 2016 har miljöfrågor och hållbarhet fått en större plats i stora och medelstora företag som omfattas av lagen (Bolagsverket, 2019). Men det finns brister med att öka ansvaret för miljöfrågor på företag via externa krav. Sundin & Brown (2017) talar om två aspekter. Dels att motivationen bakom upprättandet av hållbarhetsrapportering är att få legitimitet istället för att möjliggöra konkreta miljöåtgärder hos företag. Men även om vikten med att en del beslut mellan ekonomiska och miljömässiga prestationer kan kräva avvägningar som kan leda till att den ekonomiska prestandan och spänningarna inom företaget sjunker. Med andra ord kommer företag som upprättar hållbarhetsrapportering att rapportera kring sina miljömässiga prestationer och åtgärder på grund av de externa kraven. Men om hållbarhetstänket inte når ut till hela verksamheten och styrningen fortlöper baserat på finansiella resultat så kommer fokuset på finansiella resultat att färgas hos chefer och medarbetare framför den miljömässiga omställningen (Sundin & Brown, 2017). För att integrera CE genom ekonomistyrning räcker det inte, precis som vid integrering av hållbarhet, med att företag får påtryckningar externt, utan det måste även finnas en gedigen vilja och motivation till det från ledningen. Sundin & Brown (2017) pekar på vikten av att öppet erkänna målsättningar som gjorts för att tydligt kunna förmedla ner dessa i organisationen. Detta görs genom att använda sig av en rad MCS och att utforma och använda dessa i syftet att integrera miljöfrågor och hur dessa MCS ska konfigureras som ett paket. Svensson & Funck (2019) bekräftar att anpassning och tillämpning

av CE påverkar hela styrningspaketet och identifierar vikten av kulturell kontroll och långsiktig planering för att kommunicera cirkulära värderingar och sprida en kultur baserat på cirkulära principer. Kontroll i Svensson & Funcks artikel (2019) hänvisar till styrningsverktygen som används i form av MCS och att dessa måste anpassas i takt med att en organisation ändrar affärsmodell eller strategi så att de ska fortsätta överensstämma med organisationens mål och strategier.

Enligt Barreiro-Gen & Lozano (2020) kan det vara så att företag kan arbeta efter CE-principer eller använda sig av aktiviteter, processer och produktutbud som är mer eller mindre cirkulära utan att koppla det till begreppet CE. Chansen för detta är stor bland de företag som precis påbörjat sitt hållbarhetsarbete, medan företag som hållit på med hållbarhet under en längre period har en större förståelse och medvetenhet för de aktiviteter och koncept som finns till hands för en hållbar utveckling.

## 2.4 Fyra business case modeller utifrån etisk motivation

Inför beslut om vilka hållbara aktiviteter som ett företag ska göra presenteras ett business case antingen skriftligt eller verbalt. Det representerar chefens argument till ett projekt eller en aktivitet som är tänkt att öka företagsnyttan ([Market Business News, u.å.](#)). Schaltegger & Burritt (2018) skiljer på fyra typer av olika business case med avseende till hållbarhet utifrån den etiska motivationen som finns i företag. Den bygger på ett ramverk av Roberts fyra typer av etisk motivation i utformning av CSR, kort för Corporate Social Responsibility ([Roberts, 2003](#); [Schaltegger & Burritt, 2018](#)). Reactionary och reputational är business case modeller som bygger på hanteringen av hållbarhet och responsible medan collaborative business cases är modeller där man aktivt arbetar *mot* hållbarhet.

### 2.4.1 Reactionary Management

*“Vad kan hållbarhet bidra med för mig och mitt företag?”*

Den här typen av styrning grundar sig i en företagsmentalitet som helt utgår från sina egen nytta och försvarar den traditionella affärsmodellen. Detta återspeglas i dess defensiva och reaktionella hantering av åtgärder. Företaget arbetar på ett konservativt sätt med fokus på klassiska kontrollsysteem för bokföring och prestationsmätning, vilket även förklarar användningen av linjär teknologi och hantering av produkter och avfall.

Förändringar är inget som begrundas utan press eller kritik från dess intressenter och omgivning. Detta gör att konflikt uppstår när företaget tvingas hantera hållbarhet i form av CSR som framförallt ses som en kostnadspost och används som ett externt verktyg vid sidan av företagets ordinarie verksamhet. Skulle den externa pressen inte finnas hade inte företaget åtagit sig en hållbarhetsomställning, varken av egen vilja eller för syns skull, men det skulle däremot göras, om än motvilligt, för att säkerställa företagets fortskridning dock utan att

förändra sin affärsidé. Detta skulle då ske genom att kostnaden som hållbarhetsomställningen skulle medföra accepteras för att stilla kritiska intressenter och för att minska friktion i den dagliga verksamheten. Skulle en diskussion kring ämnet uppkomma skulle de försöka att göra hållbarhetsstandarderna otydliga eller komma med emotionella överskattningar och överdrivna avvägningar (Schaltegger & Burritt, 2018).

Reactionary management har en tydlig påverkan på utformningen av ett företags ekonomistyrning där fokuset ligger på chefernas och företags nytta och förtjänst. Eftersom CE likt CSR är metoder och principer för att uppnå hållbarhet (ekonomisk, ekologisk och social) samtidigt som det innebär förändring av verksamheten kan man förvänta sig samma förändringsmotstånd vid en omställning av CE.

#### 2.4.2 Reputational Management

*“Vad gör en grön omställning för mitt och företagets rykte samt ekonomiska framgång?”*

Ett business case utifrån reputational management anspelar på företagets narcissistiska behov av att upprätta en bra image för omvärlden och upprätthålla ett gott rykte.

Detta gör att CSR blir ett PR- och kommunikationsdrivet verktyg för företaget att fronta med hållbarhetstänk och bygga upp sitt rykte. Fokuset ligger på att underhålla, bygga och reparera företagets image och ha en omfattande hållbarhetsrapportering med PR-aktiviteter, -kampanjer och -evenemang där de skyltar med sina hållbarhetsinsatser. En viktig punkt är att det läggs resurser på synlighet och uppmärksamhet från sociala, politiska och mediala aktiviteter trots att de inte alltid har någon substans, påpekar Schaltegger & Burritt (2018). Dessa aktiviteter påverkar inte den grundläggande affärsidén men kan resultera i ekonomiska fördelar från en förbättrad social- och kundinställning. Utöver uppbyggandet av företagsimagen kommer inga andra insatser göras som inte upprätthåller dess rykte.

Den ekonomiska prestationen kan dock se ut på olika sätt. Dels på grund av de svårigheter i mätbarhet som de fördelaktiga effekterna har från ett gott rykte. Men även från negativa konsekvenser, i form av förluster, som kan uppkomma när deras överdrivna kommunikation, det vill säga sustainability washing och fasaduppbyggnad, uppdagas över tid. Detta visar på samma svårigheter som vid mätning av marknadsföringsaktiviteter och kampanjer som företag anordnar i allmänhet. Risken med ett narcissistiskt behov är inte bara svårt att upprätthålla men en fasad utan stadig grund kan på grund av inkonsekvens leda till avvikelse mellan uppfattning och verklighet. En konstant ryktesuppbyggande mentalitet kan således leda till övertygelse om att fasaden verkligen är sann och att viktiga moment förbises som kan påverka beteendet bland de anställda på de lägre nivåerna (Schaltegger & Burritt, 2018).

Precis som för den reaktionella styrmodellen skulle den cirkulära omställningen liknas vid användningen av CSR, som i det här fallet skulle innebära att CE också skulle användas som

företagets medel till företagets försköning. Dess förebyggande åtgärder är motsatsen till den reaktionella modellens defensiva, men båda förespråkar för hur företag skulle utestänga en CE-omställning från dess kärnverksamhet och endast övervägas för yttligt arbete för företagets överlevnad och rykte.

#### 2.4.3 Responsible Sustainability Management

*“Hur påverkas företagets övergripande ekonomiska, miljömässiga och sociala framgång av hållbarhet?”*

Likt personligheten strävar företag med en responsible sustainability management modell efter att prestera och göra betydande hållbarhetsförändringar. Här bygger man in hållbarheten i företagskulturen så att den färgar alla företagets nivåer både i beteendet och arbetssättet. Enligt Schaltegger & Burritt (2018) leder modellen till tekniskt styrda procedurer, obehagliga försök att tillämpa internationella och branschstandarder, till exempel ISO 14000, SA 8000, fokus på hållbarhetsstyrning, förbättrade indikatorer för nyckelprestanda samt laglydighet. Attityden gör att företaget är snabbt med att ta till sig nya hållbarhetsmoment som omfattar bland annat hållbarhetsrapportering enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer, avfallshantering, cleaner production åtgärder. Ambitionen mynnar ut i effektivisering av verksamhetsprocesser, produkt- och resursanvändningen, som kan bidra till förbättrade produkter och tjänster som i sin tur ger ökade inkomster och andra konkurrensfördelar. Kort sagt påverkar responsible sustainability management till ökade kostnader när hållbarhetsåtgärder introduceras i företaget samtidigt som det får minskade kostnader på grund av ökad effektivitet och ökade intäkter på grund av ökad försäljning, förbättrad verksamhet, tjänster och produkter samt rykte (Schaltegger & Burritt, 2018).

Den ansvarsfulla styrningen följer omvärldens förändringar genom att aktivt tillämpa nya metoder och regleringar i verksamheten. Detta gör det enkelt och självklart att en omställning till CE introduceras redan i ett tidigt stadie. Integreringen sker systematiskt och det nästan tvångsmässiga strävandet efter perfektion för tankarna till motivation som bygger på belöning och bestraffning. Man ser även att företagsimagen har en betydande roll vilket syns i att företaget klär sig i hållbarhetscertifieringar och extensiva hållbarhetsprojekt. Effektiviseringen av företagsverksamheten är en viktig förutsättning för eco-efficiency och konkurrensfördelarna från förbättrade produkter, tjänster och resurser kan utvecklas och länkas till resursbaserade strategier.

#### 2.4.4 Participation and Collaborative Sustainability Management

*“Hur påverkas företagets och samhällets övergripande ekonomiska, miljömässiga och sociala framgång av hållbarhet?”*



Den sista styrningsmodellen är den så kallade samverkande modellen och har en logik som utgår från omtänksamhet för företaget, omgivningen och samhället. Kommunikationen mellan företaget och dess intressenter är en viktig del, speciellt den med de mest utsatta intressentgrupperna, och är kärnan till omtänksam och deltagande hållbarhetsstyrning. Schaltegger & Burritt (2018) kopplar den här typen av kommunikationen med de effekter det har på företagets värdekedja, marknadsstruktur, lokala samhällen kring verksamheten, jorden och ekosystemets gränser och så vidare utöver företaget i sig. På senare tid har företagsansvar varit den huvudsakliga drivkraften och kärnan i företagets affärsmodell och huvudpoängen i deras kommunikationer och försäljning.

På grund av den öppna inställningen i styrningen tas beslut tillsammans med företagets intressenter, projekt och aktiviteter brukas genom transparens och hållbarhetsarbetet görs i samverkan med icke-statliga organisationer, som Greenpeace, Ellen McArthur Foundation (EMAF) och olika globala och statliga initiativ, som FN:s Agenda 2030 eller svenska regeringens initiativ Fossilfritt Sverige. Istället för att hantera hållbarheten som i den reaktionella styrmodellen så utgår den här från att förebygga och aktivt hitta hållbarhetslösningar. Eftersom företagets vision är att bidra till strukturförändringar på marknaden och i samhället så är hela företaget genomsyrat av hållbarhet, från dess kärna till dess kontrollsystem och aktiviteter som då resulteras i företagets framgång (Schaltegger & Burritt, 2018).

Precis som i den förra styrmodellen är hållbarhetsarbetet en viktig del och därav kommer CE-omställningen vara påbörjad i ett tidigt stadie. Man kommer också kunna se att företaget arbetar aktivt med att utveckla och förbättra cirkulära metoder utifrån de CE-principer som är möjliga för företaget att arbeta med. Till skillnad från den ryktesfokuserade styrmodellen som också arbetar i förebyggande syfte, så ligger vikten i den samverkande modellen på ett genuint intresse att vara hållbar och bry sig om företaget, dess intressenter utmed sin värdekedja samt att mänskligheten ska kunna fortleva på den här planeten. Helhetsperspektivet och en långsiktig framförhållning är ett svårt koncept för en individ att helt och hållet greppa, men detta är nödvändiga aspekter som måste tas hänsyn till för att förändra samhällets inställning från en linjär ekonomi till en cirkulär, mot planetens överlevnad (Raworth, 2017).

## 2.5 Organiserat hyckleri och organisatoriska fasader

Ledningen i en organisation är ständigt tvungen att balansera dels intressenters krav av dess verksamhet och samhällets förväntningar. Detta är i linje med legitimitet och blir en central punkt för ledningsteamet i en organisation att bevaka, specifikt om företagets legitimitet är beroende av intressenters uppfattningar. Därför måste cheferna utveckla strategier som möter någon typ av minimikrav hos intressenterna för att bibehålla sin legitimitet. Det som dock kan orsakas är intern oförenlighet eftersom ledning är mer lyhörda för externa intressenter än

interna medlemmar när det handlar om konflikten mellan legitimitet och strategi där författarna i *Organized hypocrisy, organizational facades, and sustainability reporting* (Cho et al., 2015) skriver att organiserat hyckleri är ett koncept för företag att hantera konflikter eftersom värderingar, idéer och människor ständigt är i tvist. Författarna menar vidare att organiserat hyckleri kan vara nödvändigt då intressenters krav är motstridiga sinsemellan och kan till och med öka organisationens legitimitet (Cho et al., 2015, s. 81-82).

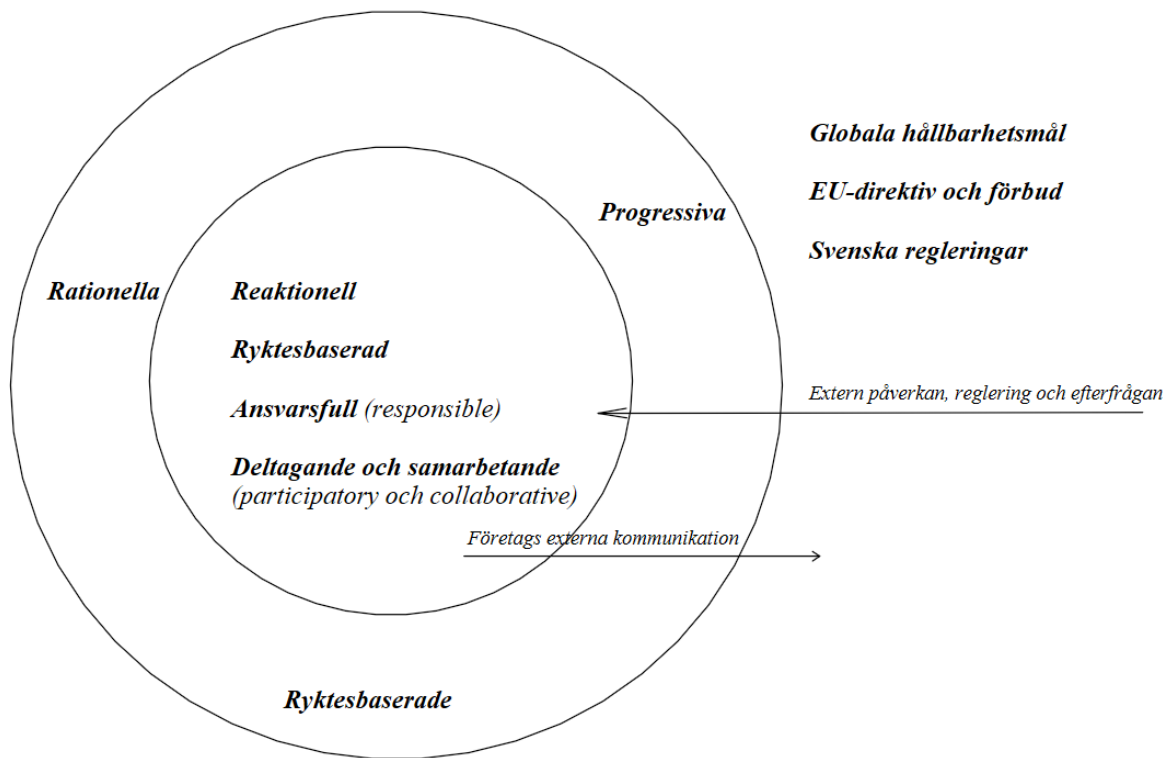
Prat, beslut och handling anses vara de tre viktigaste outputs ett företag förser omgivningen med. Prat är det skrivna eller verbala ordet som används för interaktion med den närliggande miljön, varav beslut och handling anses vara legitimitetsskapande metoder som tillhandahåller olika förhållningssätt till intressenter som brukas selektivt av understrukturer i en organisation. Om det uppstår inkonsekvens över dessa outputs är resultatet organiserat hyckleri (Cho et al., 2015).

Organisatoriska fasader är indelat i tre kategorier: *rationella*, *progressiva* och *ryktesbaserade* fasader. *Rationella* fasader är en nyckel till marknadslegitimitet, där företaget visar att de följer vedertagna normer. *Progressiva* fasader beskrivs som nya metoder för att lösa problem som intressenter tagit upp, där organisationen kan gömma sig bakom påståenden om att de arbetar för att reformera sina affärsmodeller utan att ha skapat någon verklig förändring för hållbarhetsarbetet. *Ryktesbaserade* fasader handlar om organisationens varumärke och hur det porträtteras för omgivningen där symboler (exempelvis finansiella nyckeltal) - av intressenters efterfrågan - visas för att skapa tillfredsställelse eller gömma strategier som diverse intressenter motsäger. Ett tillvägagångssätt är att anamma universella hållbarhetsredovisningsstandards - såsom GRI -, vilket kan anses vara skapandet av fasader (Cho et al., 2015). Schaltegger och Burritt (2018) betraktar hållbarhetsredovisning som fasadbyggnad och litar därför inte på att hållbarhetsredovisning bidrar på ett meningsfullt sätt mot en förbättrad ansvarighet gentemot en omställning.

## 2.6 Sammanställd referensram med förtydliganden

Det finns en medvetenhet om att många organisationer kämpar med att implementera hållbarhetspraxis på grund av bristande kunskap inom området och begränsade resurser samt en ogynnsam statlig politik som gör att, framförallt små och medelstora företag drabbas (Cheffi et al., 2023). Sundin & Brown (2017) visar i sin studie att implementeringen av hållbarhet genom MCS i ekonomistyrningen begränsas av förväntningar om att förändringar av företag kan ske enbart genom externa kontrollmekanismer och att det krävs interna MCS och integreringsmekanismer för att styra beteendet i företagen så att dessa anpassas i linje med företagsmålen. MCS:s roll i implementeringen av CE (Svensson & Funck, 2019) har växt fram inom den vetenskapliga forskningen och i samband med forskningen kring etiskt ledarskap (Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006) har Cheffi et al. (2023)

undersökt och validerat rollerna kring etiskt ledarskap och MCS i främjandet av CE i små och medelstora företag. Den högsta ledningens personliga karaktäristika, i form av stil och etik, påverkar utvecklingen av organisationers praxis (Cheffi et al., 2023) vilket gör att Schaltegger & Burritts (2018) business case modeller samt Cho et al. (2015) organisatoriska fasader och organiserat hyckleri är effektiva verktyg till att utläsa organisationers motiv, etik och ledarstil utifrån deras externa kommunikation.



Figur 2: Sammanställning av uppsatsens teoretiska ramverk

Den inre cirkeln motsvarar Schalteggers & Burritts business case modeller, man kan säga själva företaget och hur de arbetar med CE och hållbarhet i sin verksamhet. Den yttre ringen representerar företagens ansikte utåt och vad det är som företaget vill att omvärlden ska se och uppfatta utifrån teorierna kring fasader och organisatoriskt hyckleri baserat på Cho et al. (2015). Det utanför cirkelarna representerar omvärlden och intressenternas krav och efterfrågan på företaget, det vill säga det som företag måste göra avvägningar kring i sitt beslutsfattande kring hållbarhetsarbetet och CE.

Genom att analysera företags externa kommunikation (prat) med de aktiviteter (beslut och handling) som företag utför mot en hållbar omställning enligt Cho et al. (2015) återges företags förhållningssätt av omställningen och legitimitet för hållbarhetsarbetet kan fastställas. Schaltegger & Burritts (2018) business case modeller är baserade på interna etiska motiv och genom att undersöka företags externa kommunikation är tanken att undersöka ifall företags intentioner och interna motiv motsvarar omvärldens krav. Avslutningsvis ska dessa aktiviteter

analyseras utifrån CE-konceptets R- och D-principer för att fastställa vilka typer av aktiviteter som används i omställningen i branschen som valts. Således kan frågeställningarna kring drivmedelsbranschens omställningsarbete och utmaningar besvaras ur ett kritiskt perspektiv.

## 3 METODOLOGI

---

*Grunden till uppsatsen är en kvalitativ dokumentanalys på sekundärdata i form av offentliga dokument från representativa företag i drivmedelsbranschen samt tredjeparts källor för bekräftelse. Inledningsvis motiveras val av metod, bransch och företag, samt datainsamlingsmetod. Kapitlet avslutas med ett systematiskt tillvägagångssätt för bearbetningen av resultatet i kapitel 4 utifrån ett etiskt ställningstagande.*

---

### 3.1 Metodval

Validitet i en kvalitativ studie omfattar hela forskningsprocessen, där ambitionen i en kvalitativ studie är “att upptäcka företeelser, att tolka och förstå innebörden av människans livsvärld, att beskriva uppfattningar eller en kultur” (Patel & Davidson, 2019, s. 133). Bryman & Bell (2017) förtydligar med att det kvalitativa metodvalet utgår från att slutsatser kommer att dras av det insamlade materialet och vikten ligger i att försöka förstå den sociala verkligheten i hur respondenterna tolkar sin verklighet och samspelet mellan individer i den. Det här valet är det mest lämpliga då uppsatsens syfte är att undersöka omställningsarbetet utifrån företagens uppfattningar och vad det är de vill förmedla.

Uppsatsens grund utgörs av en dokumentanalys för att undersöka omställningsarbetet från linjär till CE i Sverige. De dokument som ligger till grund för uppsatsen är de utvalda företagens finansiella rapporter i form av årsredovisningar och eventuella hållbarhetsrapporter, men även företagets hemsidor och andra offentliga dokument som, enligt Bryman & Bell (2017), uppger viktig bakgrundsinformation om företagen. Sekundärdata blev essentiellt att bearbeta för att kunna besvara uppsatsens frågeställningar. Genom exempelvis års- och hållbarhetsredovisningar kan man studera vilka områden ett företag fokuserar på - i linje med omställningsarbetet - via nyckeltal som konkret berättar om arbetet över tid. Denna tidsperiod har dragits från 2017 till 2022, vilket innebär de fem senaste åren efter det att lagkravet på hållbarhetsredovisningen kom i slutet på 2016. Anledningen till att den här perioden är intressant är att företag, oftast de mindre, inom drivmedelsbranschen som tidigare inte hade någon hållbarhetsrapportering eller något etablerat hållbarhetsarbete blev tvungna att påbörja ett sådant. Det är också genom hållbarhetsrapporterna som information kring hållbarhetsarbetet erhålls och därmed kan undersökas.

### 3.2 Val av bransch och företag

Valet av branschen begränsades till drivmedelsbranschen baserat på det valda ämnet CE. Branschen är omdiskuterat i media och är konkret nog att påverka hela Sverige både direkt och indirekt. Enligt Naturskyddsföreningen (2022) är orsaken till de höga bensinpriserna inte bara

på grund av kriget men är också en konsekvens av coronapandemin, koldioxidskatten och reduktionsplikten. På grund av drivmedelsbranschens volatilitet de senaste åren (Ciucci, M., 2021; SCB, 2022), dess bidrag till negativa konsekvenser som uppkommer av för höga växthusgasutsläpp (EMAF, u.å.; WWF, u.å.; Naturvårdsverket, u.å.b; Skogsindustrierna, u.å.) och dess historiskt linjära produktionskedja (Naturskyddsföreningen, 2021a) gör därför drivmedelsbranschen till en intressant och viktig bransch att undersöka baserat på den enorma externa pressen från till exempel EU, den svenska regeringen och intressenterna.

Valet av företag inom drivmedelsbranschen har gjorts på de företag med varumärken som överstiger 100 bensinstationer, obemannade som bemannade. Ingen geografisk avgränsning har gjorts för att kunna få en helhetsbild av drivmedelsbranschen i hela Sverige. Denna gränsdragning ger inte endast de största drivmedelsföretagen som finns i städerna utan även de som verkar i de mindre samhällena eller de som endast riktat in sig på ett visst geografiskt område. Anledningen till att den här gränsen satts är för att dessa företag har en kundbas som är stor nog att ha en betydande påverkan på växthusgasutsläppen som kan minskas betydligt med inspiration av CE (EMAF, u.å.; WWF, u.å.).

Tabellen nedan visar företagen samt koncernen de tillhör samt vilka årsrapporter och årsredovisningar som hittades och användes under uppsatsprocessen.

Varumärke	Koncern	Hållbarhetsrapporter	Årsredovisningar
Preem	Preem AB	2017 - 2021	2017 - 2021
OKQ8	OKQ8 Scandinavia AB	2016/17 - 2021/22	2016/17 - 2021/22
Circle K / Ingo	Alimentation Couche-Tard	2021/22	2016/17 - 2021/22
Skoogs Bränsle	Skoogs Bränsle AB	2018/19 - 2021	2016/17 - 2020/21
Qstar	DCC	2016/17 - 2022/22	2017 - 2021
St1	St1 Nordic Oy	2017 - 2021/22	2017 - 2021
din-X	din-X Energy AB	2019 - 2021	2017 - 2021

### 3.3 Litteratursökning

För att bygga en relevant teoretisk grund inom valt ämne har verk såsom böcker och artiklar använts som är relaterade till forskningsområdet. Det började med en omfattande och vid sökning av CE via Google Sökmotor, Google Scholar samt besök på de lokala biblioteken. Vetenskapliga artiklar har framkommit genom sökningar huvudsakligen via Google Scholar och Scopus. För artiklar relaterat till CE har sökord som *circular economy*, *business models*, *fuels industry*, *fossil fuels*, *circularity*, *CE-principles* i olika kombinationer använts. För artiklar relaterade till organisatoriska fasader har *hypocrisy*, *ethics*, *ethical leadership* och *business cases* använts. De funna artiklarna har till övervägande del varit på engelska då summan av artiklar ökar markant än om man söker efter enbart svenskt material. Även vetenskapliga artiklar som rekommenderats av handledaren och tidigare artiklar som använts under tidigare

kurser har behandlats. När det gäller tryckta böcker och liknande litterära verk som tidigare kurslitteratur använts. Offentliga bibliotek i Stockholm och Göteborg har även besökts för att finna företagsekonomisk litteratur som belyser *cirkulär ekonomi*, *cirkularitet* och *cirkulära materialflöden*. Under processens gång uppfattades att artiklar relaterade till valt ämne och vald bransch använde specifika termer som gjorde att förståelsen för texterna ibland kunde vara svår. Ytterligare sökningar för dessa termer gjordes för att öka förståelsen för både ämne och bransch. På Ellen McArthurs hemsida hittades ett CE-lexikon som underlättade förståelsen för ämnet. Desto svårare var det att hitta branschrelaterade termer samlade på ett ställe så varje term googlades enskilt.

### 3.4 Datainsamling

All kvalitativ information omfattar sekundärdata som finansiella och offentliga dokument. Dessa förmedlar skribentens ståndpunkt eller idéer vilket gör att dennes avsikt och motiv med informationen har stor betydelse. Uppsatsen tar hänsyn till detta och bibehåller ett kritiskt förhållningssätt genom hela bearbetningsprocessen.

Dokument innefattar inte bara tryckta material utan kan numera på grund av den tekniska utvecklingen också inkludera till exempel filmer, bandupptagningar och fotografier, fysiska som online (det vill säga virtuella). Dokument kan användas till att besvara frågeställningar kring faktiska förhållanden och skeenden, menar Patel & Davidsson (2019), som i det här fallet är ett sätt att bekräfta det empiriska materialet med det som står i skrivna dokument kring företagen. Därför är det ett måste, att försöka fastställa att den informationen som presenteras där är "*sannolik*", vilket här har inneburit att en presentation återges på ett sätt som ligger så nära företagets faktiska upplevelser som möjligt. Undersökning av upplevelser är en essentiell ståndpunkt i en kvalitativ metod, enligt Alvehus (2013, s. 20-21). För att förstå om informationen är sannolik eller inte måste dokumenten granskas källkritiskt, det vill säga vilka motiv som fanns bakom, varför skrevs det, relevans samt eventuella relationer som kan påverka trovärdigheten av informationen (Patel & Davidson, 2019). För virtuella dokument är det extra viktigt med att fyra kriterier måste uppfyllas, menar Bryman & Bell (2017) som presenterar autenticitet, trovärdighet, representativitet samt förståelse för så kallat "*webspeak*" som kan förekomma på vissa webbsidor och kräver då specialistkunskaper för att ta till sig informationen.

### 3.5 Bearbetning av empiriskt material och analysmetod

Alla företagen söktes upp på Business Retriever för att få tillgång till deras årsrapporter. Hållbarhetsrapporterna har endast erhållits från företagets hemsidor, då de inte finns på Retriever Business. För de företag som inte hade egen hållbarhetsrapport användes koncernens hållbarhetsrapporter. Eftersom inte alla hållbarhetsrapporter fanns tillgängliga har endast de som varit tillgängliga för allmänheten använts och kompletterats med årsredovisningarna inom

tidsramen. Detta har då ställts mot information som har erhållits från offentliga dokument som inte är upprättade av företagen själva. Tredjepartsmaterialet har tagits från sidor relaterade till myndigheter, staten samt organisationer, erkända för sitt arbete av just stat och myndigheter, men även branschrelaterade organisationers hemsidor.

Företagens finansiella dokument och hållbarhetsrapporter samlades och bearbetades först företagsvis. De sektioner där CE eller cirkularitet behandlades gavs första prioritet, varpå hållbara aktiviteter, processer, system, produkter, hållbarhetsmålen samt väsentlighetsanalyser också var av intresse. I enlighet med Barreiro-Gen & Lozano (2020) har hänsyn tagits till att begreppet CE inte alltid används inom företag i en hållbarhetsomställning inom drivmedelsbranschen. Därför har företagens hållbarhetsstyrning haft en stor vikt för att undersöka närvaron av CE i verksamheten.

De huvuddokument som bearbetades under skrivprocessen var drivmedelsföretagens hållbarhetsrapporter och årsredovisningar för åren (räkenskapsår) 2017(2017/18) - 2021(2021/22). De företag som avvek från detta var Circle K där endast den senaste hållbarhetsrapporten kunde erhållas via hemsidan. Även Qstars hållbarhetsrapporter var otillgängliga då de använder sig av koncernens hållbarhetsredovisningar, dvs. DCC:s hållbarhetsrapporter. Dessa kunde däremot hämtas från koncernens hemsida. din-X har själva valt att upprätta hållbarhetsrapport från och med 2018 och Skoogs Bränsle påbörjade sin hållbarhetsredovisning 2019. Alla företagens hemsidor och dokument tillgängliga på hemsidorna bearbetades under skrivprocessen.

Informationen samlades i ett separat dokument för mer detaljerad undersökning och när all information samlats ihop, skrevs dessa ut för att sedan klippas ut och grupperas efter aktiviteter, system, produkter och så vidare. Därefter kunde gemensamma nämnare hittas när all information presenterades på ett överskådligt sätt. Utifrån detta kategoriserades informationen efter produktutbud, projekt och investeringar samt finansiell information, som nyckeltal, resultaträkningar och balansräkningar, och dessa gemensamma nämnare kunde därefter användas till att analyseras. När ett intressant område dök upp gjordes mer omfattande sökning kring det både i de offentliga dokumenten samt via Google Sökmotor.

För att få en översikt över de fokusområden som företagen arbetar efter baserat på de 17 globala målen för hållbar utveckling har dessa sammanställts i en tabell (se bilaga 7.1). Dessa är uppdelade efter företagens egna fokusområden med nummer (1, 2, 3 osv.). För två av företagen hade inte de egna målen matchats och har därför blivit markerade med en asterisk (\*) och grundar sig på författarnas egen slutledning utifrån företagens finansiella offentliga dokument, först var för sig och sedan tillsammans där differenser diskuteras. Det empiriska resultatet analyserades och bearbetades under en kritisk lins i kapitel 4, varpå diskussion utifrån det



teoretiska ramverket av resultatet gjorts direkt i kapitlet. Avslutningsvis kunde frågeställningarna i 1.3 besvaras i slutsatsen i kapitel 5.

## 4 RESULTAT OCH ANALYS

---

*Detta kapitel sammanställer och analyserar det material som har samlats in från företagens årsredovisningar, hållbarhetsrapporter, hemsidor och andra offentliga dokument. Inledningsvis görs en sammanställning av regleringar och riktlinjer samt gemensamma fokusområden för att sedan gå in på hållbarhetsstyrning och omställningsarbetet. Avslutningsvis kommer utmaningar att presenteras och diskuteras samt förbättringsbehov utifrån företagens synvinkel. Läs hänvisning: Citeringar från företagen sammanfattas och analyseras i direkt anslutning i den löpande texten.*

---

### 4.1 Extern påverkan på drivmedelsbranschens CE-omställning

Det finns inga företag med exakt samma resurskonfiguration inom drivmedelsbranschen vilket bland annat beror på företagets nisch, konkurrensfördelar samt strategiarbete (Hartmann et al., 2020). Genom att undersöka de gemensamma arbets- och fokusområdena kan slutsatser dras om omställningen och företagets inställning till omställningsarbetet. Men för att få en helhetsbild krävs en förståelse kring regleringarna som drivmedelsbranschen måste följa samt de riktlinjer som de valt att arbeta efter.

#### 4.1.1 Regleringar på drivmedelsbranschen

Drivmedelsbranschen är hårt kontrollerat av regleringar, riktlinjer, mål och handlingsplaner för att uppnå en hållbar framtid. Nedan presenteras de viktigaste regleringarna som påverkar drivmedelsföretagen idag på den svenska marknaden. Dessutom presenteras de riktlinjer som drivmedelsföretagen valt att arbeta efter i sin omställning. Detta görs för att läsaren ska få en förståelse för hur drivmedelsbranschen ser ut idag samt få en insyn i hur regleringarna kan påverka framtida beslut och val som företagen gör.

#### **Svensk reglering**

2016 gjordes en ändring (SFS 2016:947) i Årsredovisningslagen (SFS 1995:1554) som gäller hållbarhetsrapporteringen i Sverige. Enligt 6 kap. paragraf 10 (SFS 2016:947, 6 kap. 10 §) ska ett företags förvaltningsberättelse innehålla en hållbarhetsrapport om företaget uppfyller mer än ett av följande 3 villkor:

1. medelantalet anställda i företaget har under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 250,
2. företagets redovisade balansomslutning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 175 miljoner kronor,

3. företagets redovisade nettoomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 350 miljoner kronor. ([SFS 2016:947, 6 kap. 10 §](#))

Är företaget ett dotterbolag omfattas detta av hållbarhetsrapporten som upprättas för koncernen den tillhör. Upprättar inte företaget någon hållbarhetsrapport ska detta upplysas *“i en not till årsredovisningen samt lämna uppgift om namn, organisations- eller personnummer och säte för det moderföretag som upprättar hållbarhetsrapporten för koncernen.”* Lag (2016:947).

1991 infördes koldioxidskatt i Sverige, som ett sätt att få ner användningen av fossila bränslen och minska koldioxidutsläppen. Enligt Naturskyddsföreningen (2021b) hade växthusgasutsläppen minskat med 27 % sedan 1990 som ett direkt svar på skatten. Idag har 25 länder runt om i världen någon form av koldioxidskatt ([Naturskyddsföreningen, 2021b](#)). En motion om en ny modell av koldioxidskatten har lämnats in till Sveriges riksdag. Enligt motiveringen ska den baseras på den kanadensiska varianten där en extraskatt ska läggas på fossila bränslen och därefter ska den skatten återbetalas till samtliga medborgare oavsett den enskildes fossila utsläpp. Syftet med motionen är att drastiskt minska koldioxidutsläppen baserat på tidigare erfarenheter där det mest effektiva sättet har varit höga priser på utsläppen ([Motion. 2020/21:827](#)). Detta kan därför påverka konsumenternas framtida beteende- och konsumtionsmönster.

Den 1 juli 2018 införde regeringen reduktionsplikt för att främja användningen av biodrivmedel för bensin och diesel. Tre år senare kom reduktionsplikten även att omfatta flygfotogen. Reduktionsplikten är regeringens mer långsiktiga styrmedel som ska bidra till minskade växthusgasutsläpp och bland annat bidra till det nationella målet att minska växthusgasutsläppen med 70 % från inrikes transporter till år 2030 ([Energimyndigheten, u.å.](#)). På grund av de höga drivmedelspriserna som är en reaktion på Rysslands invasion av Ukraina har en proposition lagts fram för att inte bensinpriserna ska bli ännu högre. Propositionen verkar för en pausad höjning av reduktionsplikten under 2023, som innebär successiv höjning av kraven på bensin och diesel ([Prop. 2020/21:243](#)).

### **EU:s förbud mot försäljning av bensin- och dieselbilar till 2035**

Den 28 oktober 2022 gick Europaparlamentet ut med att ett förbud mot försäljningen av nya bensin- och dieselbilar ska träda i kraft år 2035. Med ett mål om att alla bilar ska vara klimatneutrala till 2050 så har de räknat med att eftersom en genomsnittsbil har en livslängd på 15 år så bör därför förbudet träda i kraft senast 2035 för att kunna uppnå målet ([Europaparlamentet, 2022](#)). Uppgårelsen kommer även att innebära halverat utsläpp från nya bilar redan 2030 ([Törnwall, M., 2022](#)).

#### 4.1.2 Riktlinjer för hållbarhetsstyrning inom drivmedelsbranschen

En av riktlinjerna som nästan alla drivmedelsföretagen valt att arbeta efter är:

##### **Agenda 2030 - 17 hållbarhetsmål**

Agenda 2030 antogs hösten 2015 av medlemsstaterna till FN. Detta innebar att medlemsstaterna kom överens om att leda världen mot en mer hållbar och rättvis framtid. Agenda 2030:s mål och delmål är fördelade över alla tre hållbarhetsaspekterna, med andra ord den ekologiska, den ekonomiska och den sociala. De 17 globala målen för hållbar utveckling (SGD) är:

- Mål 1: Ingen fattigdom
  - Mål 2: Ingen hunger
  - Mål 3: Hälsa och välbefinnande
  - Mål 4: God utbildning för alla
  - Mål 5: Jämställdhet
  - Mål 6: Rent vatten och sanitet för alla
  - Mål 7: Hållbar energi för alla
  - Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt
  - Mål 9: Hållbar industri, innovationer och infrastruktur
  - Mål 10: Minskad ojämlikhet
  - Mål 11: Hållbara städer och samhällen
  - Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion
  - Mål 13: Bekämpa klimatförändringar
  - Mål 14: Hav och marina resurser
  - Mål 15: Ekosystem och biologisk mångfald
  - Mål 16: Fredliga och inkluderande samhällen
  - Mål 17: Genomförande och globalt partnerskap
- ([Regeringskansliet, u.å.](#))

#### 4.1.3 Sammanställning av drivmedelbranschens fokusområden

I bilaga 7.1 sammanställs drivmedelföretagens fokusområden kopplat till de 17 globala klimatmålen. Utifrån den kan följande utläsas:

Prioriterade mål av flest företag (5 av 7):

- 7 (Hållbar energi för alla)
- 8 (Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt)
- 12 (hållbar konsumtion och produktion)
- 13 (bekämpa klimatförändringarna).

Viktiga mål av 3-4 företag:

- 5 (jämslälldhet)
- 3 (god hälsa och välbefinnande)
- 10 (minskad ojämlikhet)
- 11 (hållbara städer och samhällen)

Specialinriktade mål hos 1-2 företag:

- 17 (genomförande och globalt partnerskap)
- 2 (ingen hunger)
- 6 (rent vatten och sanitet för alla)
- 9 (hållbar industri, innovationer och infrastruktur)
- 15 (ekosystem och biologisk mångfald)
- 16 (fredliga och inkluderande samhällen)

Som man kan utläsa från detta ser man att målen 7, 8, 12 och 13 är de mål som de flesta arbetar med, antagligen för att det är dessa som man känner är mest väsentliga för branschen och för företaget. Utifrån kartläggningen kan man anta att någon kombination dessa fyra mål är de mål man börjar med när man inleder sitt hållbarhetsarbete eller är i uppstartsfasen med omställningen. Mål 7 kan ses som företagets grundläggande verksamhet samtidigt som det är en livlina för att kunna fortleva enligt regelverken som staten och EU har satt upp. Mål 8 är viktig för utan ekonomisk tillväxt och humankapital har företagen inte något syfte till existens. Anständiga arbetsvillkor används för att bygga upp en personalstyrka som håller verksamheten vid liv samtidigt som det är ett krav från företagets intressenter. Mål 12 och 13 är de direkta konsekvenserna till omställningsarbetet i anslutning till både regleringarna som riktlinjerna från bland andra FN, Fossilfritt Sverige och EU. Även om inte alla sju företagen arbetar med båda målen så arbetar alla sju företagen med antingen mål 12 eller mål 13, vilket även kan sägas om målen 7 och 8. Man kan se att ganska tydligt avvägningarna mellan den ekonomiska delen som upprätthåller verksamhetsexistensen och den ekologiska delen som omgivningen ställer på företagen i form av regleringar och riktlinjer, men även krav från intressenterna i form av etik och legitimitet. Dessa krav kan i sin tur ge upphov till olika beteenden hos företagen i form av Schaltegger & Burritts (2018) business casemodell men även uppbyggandet av fasader och hyckleri som Cho et al (2015) skriver om.

För målen 5, 3, 10 och vid sidan av 11 kan man härleda att det är företagen som kommit en bit in på sin omställning och tagit sig vidare till dessa fyra målen i omställningen. Mål 11 är med på grund av att författarna har satt företagen med en \* här. Eftersom dessa företag inte själva gjort någon koppling mellan sitt hållbarhetsarbete och de globala målen har uppsatsförfattarna gjort detta utifrån företagets hållbarhetsrapporter. Varför dessa har satts på mål 11 är för att de gjort mycket för de samhällen som de arbetat med och verksammar i. En verkar i norr och en

annan verkar endast på landsbygden och småsamhällen. Detta gör att företagen har en helt annan koppling till de platser där de samverkar med lokala småverksamheter och lokalbefolkning. De bidrar därför till hållbara samhällen men inte i den större skalan som storföretagen gör. Det visas tydligt att den sociala delen av hållbarheten, med jämställdhet, god hälsa och välbefinnande, minskad ojämlikhet samt hållbara städer och samhällen, kommer in som steg nummer två efter att man har upprättat en lönsam verksamhet inom regelverket som omsluter drivmedelsbranschen. Detta sammanfattas av St1s uttalande: *“We believe we will attain this vision by running a responsible and profitable business where economic performance, social responsibility and environmental impact are balanced. While fossil fuels are still our main source of income, it allows us to build world-class expertise in introducing more and more renewable energy to the market.”* (St1 Nordic Oy, 2017, s.3) Dilemmat mellan verksamhetens existens och lönsamhet som ställs mot företagsansvaret mot samhället och miljön är påtaglig. Det är den ekonomiska prestationen som ska göra det möjligt för koncernen att göra hållbara investeringar inom förnybar energi. Fokuset ligger också väldigt lokalt och inom landets eller verksamhetens gränser, då många av storföretagen verkar i flera länder.

De sista sex målen kan ses som de olika branschjättarnas specialiseringsområden och arbetet har ett mer globalt fokus, då klimatförändringar inte håller sig inom landsgränser. OKQ8 har verkat längst med sitt hållbarhetsarbete, baserat på antalet år de gjort hållbarhetsredovisning, och man kan säga att de arbetar bredast med sitt omställningsarbete, hela 10 mål omfattas av deras hållbarhetsarbete. Men är de bättre i sitt hållbarhetsarbete än Circle K då som har en liknande verksamhetsstruktur men “bara” arbetar med 6 av målen? Oavsett om det är bättre att arbeta med många mål och områden eller om man endast väljer ett fåtal mål att dyka ned i, så är det ingen tvekan om saken att drivmedelsföretagen är med i omställningsarbetet, enligt deras externa kommunikation.

## 4.2 Drivmedelsföretagens hållbarhetsstyrning och omställningsarbete

En gemensam utgångspunkt enligt drivmedelsföretagens offentliga dokument och hemsidor är att hela branschen arbetar med *omställning* och hållbarhet, men inte specifikt med CE. Eftersom CE är ett verktyg - ett koncept för att kunna uppnå hållbarhet - så har begreppet haft liten påverkan och utsträckning i drivmedelsföretagens rapporter. Endast två av företagen använder begreppet CE och har endast en kort presentation av konceptet. Enligt Barreiro-Gen & Lozano (2020) kan detta bero på företagets omedvetenhet om att deras aktiviteter eller åtgärder går under begreppet CE, och därför kan heller inga slutsatser dras kring att CE inte används i branschens omställningsprocess. Avsaknaden av CE kan däremot dras av att drivmedel har en linjär produktionsprocess, på grund av att produkterna just extraheras, produceras och förbrukas (Stahel, 2019).

Drivmedelsföretagens hållbarhetsrapporter formas starkt av de regleringar som finns för branschen. Utöver detta hänvisar företagen till att intressenternas krav och önskemål också är en stark drivkraft för utformningen av målsättning, strategier och implementering av hållbarhet i sina verksamheter. Detta är tydligt då nästan alla företagens hållbarhetsstyrning grundas i väsentlighetsanalyser, där företagens intressen ställs mot intressenternas krav och önskemål. Endast din-X saknar den analysen och grundar istället sitt hållbarhetsarbete på riskanalyser som tas fram i samspel med sina intressenter, enligt deras egna hållbarhetsrapporter. Det är utifrån de olika intressentbaserade analyserna som företagens hållbarhetsarbete och strategier utformas i form av exempelvis policys och code of conduct och ska följas upp kontinuerligt. Avvägningarna kring besluten mellan intressenters krav samt verksamhetens lönsamhet framhävs tydligt i de olika företagens rapporter som Sundin & Brown (2017) lyfter fram. För de större företagen OKQ8, Circle K, St1 och Preem, som har hållit på med hållbarhet en längre tid, har dessa policys redan tagits fram och implementerats i verksamheten både för företagens medarbetare och leverantörer, och finns dessutom tillgängliga på företagens plattformar och hemsidor. I dessa företag finns det chefer speciellt inriktade på hållbarhet i någon form, medan de företag som befinner sig i uppstartsfasen av hållbarhetsarbetet, som Qstar, Skoogs Bränsle och din-X, har lagt detta ansvar samt upprättandet av hållbarhetsrapporten på economichefen eller HR-ansvarig (Human Resources). Den extra kostnaden som läggs på att ha specialiserad kompetens för hållbarhet inom företaget är en indikator och visar på det värde som företaget lägger på omställningsarbetet och hållbarhetsutvecklingen som tas upp i Schaltegger & Burritts (2018) ansvarsfulla styrningsmodellen.

Utav de företag som valts ut var det inte alla som var tvungna att enligt lag upprätthålla hållbarhetsrapport, men har trots detta gjort det ändå. Detta kan tolkas på två sätt: Det ena är att inte tappa legitimiteten till sina intressenter och följer därför trenden att visa sitt bidrag till omvärlden. Det andra är att hållbarhetsrapporten verkligen är ett genuint intresse för vad som händer med planeten och samhället. Slutsatsen för just det här företaget är att det lutar mot alternativ ett, vilket visas tydligt i hållbarhetsrapporterna. För det första verkar inte riskanalysen göras varje år då alla rapporterna endast var kopior av den första rapporten och i riskanalysen har inte ens året ändrats efter tid. Det enda som uppdateras i rapporterna är eventuella mål och utfall. För det andra är det tydligt i riskanalysen att verksamheten kan ha en negativ påverkan på miljön och klimatet, men lönsamheten och anseendet är det som finns med i nästan alla punkterna i analysen.

*“Detta kan, förutom negativ påverkan på klimat och miljö, leda till att din-X:s anseende påverkas negativt samt till att din-X:s lönsamhet minskar genom att konsumenter väljer att köpa mindre drivmedel.” (din-X Energy AB, 2021, s.5)*

För det tredje verkar företaget inte heller se den negativa påverkan på klimatet och miljön som den egna verksamheten har utifrån följande citat:

*“När det gäller hållbarhetsrisker avseende växthusgasutsläpp, mänskliga rättigheter och antikorrup­tion, har din-X mycket liten påverkansmöjlighet. Samtliga risker finns i leverantörsledet och hanteras där. din-X har därför inga resultatindikatorer på dessa områden.” (din-X Energy AB, 2021, s.8)*

Det är väldigt tydligt i företagens sätt att resonera i sina rapporter och på hemsidan att det gäller att hänga med i utvecklingen om företaget ska kunna fortleva. Alla drivmedelsföretagen som analyserats i uppsatsen håller med om detta. Enligt Schaltegger & Burritt (2018) är detta ett exempel på en fusion mellan den reaktionella och den ryktesbaserade business case modellerna, där den huvudsakliga affärsmodellen inte ändras och hållbarheten tas in som en sidoaspekt av verksamheten på grund av externa krav och anseendets vikt.

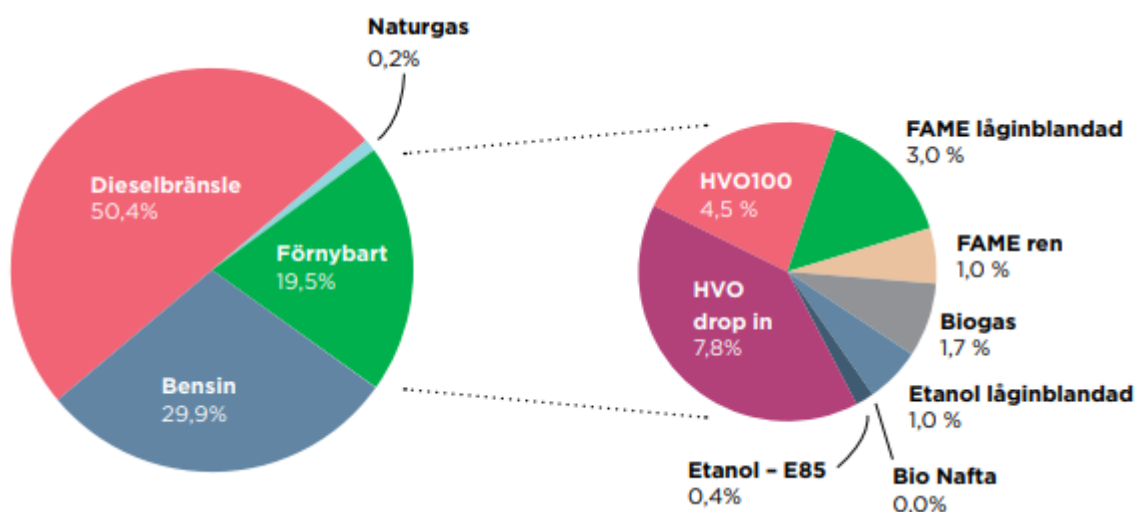
Drivmedelsbranschens omställning har inletts och de olika företagen har alla hittat sitt sätt att arbeta med och kring den. Det mest självklara alternativet har varit förändringarna i produkterna som de säljer (se kap. 4.2.1). Det finns till exempel tillsatsvätskor som ska minska växthusgasutsläpp, olika koncentrationer av bensin- och dieselblandningar som också ska minska växthusgasutsläppen från fordon och industrier, och den antagligen mest hållbara produkten hittills är HVO100 som är helt förnybar, dock inte helt fossilfritt. Men det finns de drivmedelsföretag som har tagit steget längre och arbetat även på meso- och makronivå för att inte bara “följa med” i utvecklingen men också vara en del av hållbarhetsutvecklingen, genom olika investeringar och projekt antingen i den direkta verksamheten (drivmedel) eller i sidoverksamheterna, exempelvis energi, detaljhandel och biltvätt (se kap. 4.2.2). Ett annat sätt för drivmedelsföretagen är att identifiera sig med certifieringar eller andra erkännanden och få sitt arbete validerat av en tredje part, vilket kommer att presenteras i kap. 4.2.3. En sammanställning kommer sedan att göras av drivmedelsbranschens hållbarhetsaktiviteter i kap. 4.2.4 baserat på de representativa företagens hållbarhetsarbete.

#### 4.2.1 Försäljning och produktion av drivmedelsprodukter

Drivmedelsföretagens huvudsakliga produkter består av bensin och diesel, men på grund av förändringarna av de externa kraven har produktutbudet förändrats framförallt i form av ersättningsprodukter samt bensin- och dieselblandningar som minskar växthusgasutsläpp. På drivmedelsmarknaden har så kallade förnybara bränslen tagits fram som ett alternativ till fossila bränslen. Det som skiljer fossila bränslen från förnybara beror på hur de framställs. Fossila bränslen framställs av icke förnybara fossila resurser som frigör koldioxid till atmosfären vid förbrukning, medan förnybara bränslen huvudsakligen framställs av avfall och restprodukter, eller oljor som utvinns ur växter och som via fotosyntes kan binda koldioxid från luften (Neste, u.å.).



Förbrukningen av biodrivmedel har fyrdubblats de senaste sju åren, från 5 till 20 TWh, där HVO utgör den största delen av denna ökning. Följande figur visar fördelningen av de drivmedel som brukas i transportsektorn:



Figur 3: Fördelning av bränsleförbrukning (FFS, 2020)

Tobias Gustavsson Binder och Anders Roth från IVL Svenska Miljöinstitutet (2023) skriver följande:

“Att fler företag antar ambitiösa och frivilliga mål för sin klimatpåverkan är ett lika välkommet som nödvändigt bidrag för att de nationella och globala klimatmålen ska kunna nås. Det är dock avgörande att målen omsätts i lika ambitiösa åtgärder. Förnybara drivmedel har hittills haft en stor roll i företagens omställning av sina transporter, men med stigande priser måste företagen styra mer mot el, biogas och effektiva transportupplägg. Om detta inte görs ser vi en risk att klimatarbetet tappar tempo.” (Gustavsson & Roth, 2023)

Skribenterna menar att priset på HVO100 ökar - och kommer öka alltmer - allteftersom det blir högre produktion samt efterfrågan på det. Därmed behöver företag som verkar inom transport- och drivmedelsbranschen multimodala lösningar. Detta för att de inte ska förlita sig helt och hållet på försäljning av HVO100, som störst bidragande faktor i omställningsarbetet och där elektrifieringen av transporter bör implementeras i en högre omsättning (Gustavsson & Roth, 2023).

#### Försäljningsstatistik (%)

Drivmedel	Företag	2021 - 2022	2020 - 2021	2019 - 2020
Fossilt	Circle K	79,2	83,1	81,8
Förnybart och diesel		20,8	16,9	17,3

<i>Fossilt</i> <i>Förnybart och diesel</i>	OKQ8	30,3 62,5	30,5 62,4	32,6 59,8
<i>Fossilt</i> <i>Förnybart och diesel</i>	ST1	24,2 55,7	23,8 54,2	22,1 51
<i>Fossilt</i> <i>Förnybart och diesel</i>	Preem	23,4 76,3	24,1 75,6	Utgår Utgår
<i>Fossilt</i> <i>Förnybart och diesel</i>	Skoogs	87,2 12,8	90,5 9,5	94,3 5,7
<i>Fossilt</i> <i>Förnybart och diesel</i>	din-X	55,6 44,4	57,2 42,8	Utgår Utgår

Ovanstående tabell visar fördelningen av drivmedelsförsäljningen för respektive företag utefter procent av total försäljning. Eftersom respektive företag benämner deras drivmedel olika i hållbarhetsredovisningarna delar denna uppsats upp drivmedel i antingen fossilt eller förnybart, där exempelvis Diesel och HVO100 ingår i förnybart. Undantaget blir Qstar eftersom de inte redovisar hur deras försäljning ser ut i termer av fördelning. Siffrorna i tabellen härstammar därmed ifrån de poster som benämner bensin, diesel, HVO100 och andra flytande drivmedel. Övriga drivmedel såsom gas tas inte upp.

Samtliga siffror är hämtade från samtliga organisationers års- och hållbarhetsredovisningar för åren mellan 2019 och 2022, förutom din-X vars siffror är redovisade per mail av ekonomichef.

Din-X har inget renodlat fossilfritt drivmedel. De har diverse dieselblandningar som dels sänker koldioxidutsläppen men som även kräver högre förbrukning än "vanlig" olja. Exempelvis: deras Etanol E85 som är en blandning av bioetanol och bensin men som inte kan användas av vanliga bensinbilar. Etanol E85 är skapat av 72,64% förnybara råvaror, diesel är skapat av 32,26% förnybara råvaror varpå bensin 98 oktan och bensin 95 är skapta av 6,12% respektive 4,31% förnybara råvaror. Etanolblandning (E85) är inte skadlig för miljön men har högre förbrukning ([din-X, u.å.](#)) och klarar inte av längre sträckor. Detta leder till att stora avstånd och glesbygd kan upplevas som problematiskt.

Enligt ovanstående tabeller ser man en trend när det gäller försäljning av produktutbudet:

- Försäljning av fossila bränslen (bensin) minskar med fåtal procentenheter de senaste åren.

- Försäljningen av förnybara drivmedel (såsom diesel och HVO) ökar med minimala procentenheter de senaste åren.

Sedan tidigare konstaterat i uppsatsen har samtliga organisationer i branschen viljor och ambitioner att ställa om sina ekonomier för att vara en fossilfri del av framtiden, men enligt hållbarhetsredovisningarna är vägen dit lång eftersom hastigheten av omställningen är låg. Prat och handling motstrider varandra i detta avseende. Pratet handlar om att omställning är viktigt och enligt externa påtryckningar finns det deadlines när handlingen ska vara klar. Dock ser man att något de facto sker och det är att samtidigt som försäljningen av fossila bränslen avtar så ökar konsumtionen av förnybara drivmedel. Därmed blir det svårt att säga om branschen kommer nå interna och externa mål med basis på den långsamma omställningshastigheten.

### Produktionsstatistik (%)

Drivmedel	Företag	2021 - 2022	2020 - 2021	2019 - 2020
<i>Fossilt och diesel</i> <i>Förnybart</i>	Preem	98,1	98,8	98,8
		1,9	1,2	1,2
<i>Fossilt</i> <i>Diesel</i>	ST1	27,5	27,8	26,9
		49,5	49,6	50,8

Enligt ovanstående figur syns följande trender enligt produktion:

- Preem räknar in Diesel i fossila bränslen och ST1 gör inte det, därav skillnaderna i produktionsfördelningen.
- Det produceras till övervägande del Diesel för bägge producenter. Dock är inte diesel det bästa för klimatet eftersom det fortfarande släpper ut skadliga partiklar och kväveoxider, liksom bensindrivna bilar ([Bilbolaget, 2021](#)).

Ovanstående tabells siffror är hämtade från Preem och ST1's senaste hållbarhetsredovisningar (för åren 2021 till 2022).

Sammanfattningsvis visar samtliga organisationers års- och hållbarhetsredovisningar på hur arbetet med en omställning ser ut i praktiken. Deras största intäktskällor är försäljning av drivmedel och det är där som omställningen har en kritisk stånpunkt att ske. Huruvida de jobbar med mänskliga rättigheter och social rättvisa baseras på vilka monetära medel som finns i organisationen, vilket bestämmer till vilken utsträckning man är villig att göra investeringar/spendingar på exempelvis personalens välmående. Det är produktion och försäljning av fossila drivmedel som är den största orsaken till utsläppen från branschen. För att uppnå målen med fossilfria produkter måste fossila bränslen (såsom bensin) elimineras i sin

helhet och års- och hållbarhetsrapporterna visar hur elimineringen av dessa sker successivt och hur implementeringen av förnybara drivmedel ser ut.

#### 4.2.2 Projekt och investeringar i linje med omställningen

De mindre drivmedelsföretagen arbetar, enligt de offentliga dokumenten, främst med hållbarhet på mikronivå, det vill säga inom verksamheten och i direkt anslutning till den, som leverantörskedjan och samhället runt omkring. Qstar och din-X fokuserar på framförallt investeringar i sitt produktutbud med förnybara produkter och produktblandningar samt tillsatsvätskor som minskar växthusgasutsläpp. Skoogs Bränsle arbetar på ett liknande sätt med ett begränsat geografiskt område i norra Sverige där de menar att produktutbudet har stor betydelse då klimatet har en stor påverkan på säkerheten, det vill säga ifall produkten inte kan hantera kylan.

För de större detaljhandlarna med drivmedel som produkt, OKQ8 och Circle K, arbetas här även väldigt extensivt med hållbarhet inom den egna verksamheten. Båda har i stor utsträckning arbetat inom samma områden, som investeringar i elladdningsstationer, förnybara drivmedel som HVO, HVO100, fordonsgas och etanol, samt återanvändning och återvinning av både vatten från deras biltvättsverksamheter samt matsvinnet från deras retailverksamheter. När det kommer till projekt har båda företagen valt att delta i elladdningsprojekt för tung trafik som E-Charge ([OKQ8 Scandinavia, 2021](#); [Circle K Sverige AB, 2021](#)). Circle K är det först företaget i Norden som har öppnat en snabbelladdningsstation av el och vätgasladdning för tung trafik, för publik användning i Göteborg. Elen är tillgänglig sedan 2022 och för vätgas förväntas detta vara klart vid årsskiftet 2023/24 ([FFS, u.å.](#)). Både OKQ8 och Circle K investerar i hållbara projekt i egen verksamhet samt i lokala projekt, till exempel förbättringsprojekt för avfallshantering, klimatneutralitet i egen drift samt projekt för att bevara den biologiska mångfalden lokalt. Circle K skriver i sin hållbarhetsrapport att investeringar bland annat görs för att uppfylla villkor i miljöprövningar och interna krav ([Circle K Sverige AB, 2021](#)). En storskalig satsning på Pyrocell-anläggningen i Gävle har Preem gjort för produktion av fossilfri pyrolysolja. Oljan är gjort på sågspån för att kunna användas i produktion av förnybar bensin och diesel ([Preem AB, 2021](#); [FFS, u.å.](#)).

När det kommer till investeringar och projekt har både Preem och St1 haft stor och bred inverkan. Biogasen är ett cirkulärt alternativ till energi och drivmedel och genom att ta sig in på biogasmarknaden skapade St1 synergier mellan biogasverksamheten och andra delar inom koncernens verksamheter. Förutom biogas håller St1 på att utforska hur förnybara kraftkällor kan omvandlas till X, projektet kallat Power-to-X, där X är olika typer av energiformer som väte och e-bränslen, som är syntetiska substitut till bensin och diesel ([St1 Nordic Oy, 2021](#)). Olika typer av processer utforskas, bland annat en process som kallas vattenklyvning, där man kan dela vattenmolekyler och få väte- och syre. Väte kan lagras och användas som bränsle,

medan syre kan användas bland annat i förbränningsprocesser. St1 har även teoretiserat att skapa olika kombinationer av väte och syre exempelvis via syntes för att få flytande och gasformiga syntetiska bränslen, även kallade e-bränslen. För att dessa e-bränslen ska vara hållbara måste därför hela produktionsprocessen vara driven av förnybara energikällor. Tyvärr är detta enormt energiintensivt och med dagens höga elpriser hade detta varit ekonomiskt ohållbart (St1 Nordic Oy, 2021). Power-to-X är också ett projekt som OKQ8 arbetar med. Det inleddes 2020 och handlar om utveckling av vätgasteknik och andra fossilfria drivmedel (OKQ8 Scandinavia, 2021). Dessa teorier och idéer finns, vilket är just de D-principer som Stahel (2019) talar om, det vill säga det mest cirkulära alternativet till att sluta materialloopen. Men som Stahel (2019), Corvellec (2021) och St1 tar upp finns det fortfarande mycket som står i vägen för att det ska kunna ske i dagsläget. Däremot arbetar företagen med någon form av energirelaterade projekt inom bland annat vindkraft, jordvärme, biogas eller solenergi och så vidare. St1s HVO-fabrik i Göteborg kommer att starta sin vätgasproduktion under andra halvan av 2023, och är anpassad för framtida omställning för att producera vätgas via biogas istället för naturgas (FFS, u.å.).

I ett försök till att undersöka användningen av kolsänkor har St1 inlett ett treårigt pilotprojekt att forska kring kolbindning genom att plantera skog i Marocko (Aho, 2018; NAP (North Africa Post), 2018). Ett annat projekt är LIFE CarbonFarmingScheme som, genom finansiering via EU:s finansiella instrument LIFE, är ett tvåårigt pilotprojekt som startades 2020 för att utveckla kolbindningsaktiviteter. Genom att tillhandahålla vägledning och best practice vill projektet hitta incitament för jord- och skogsbrukare i EU att implementera metoder för kolodling (Baltic Sea Action Group, u.å.).

Ett led i omställningsarbetet, enligt Preem, är att fånga upp koldioxid som uppstår efter produktionen, vid namn Carbon Capture and Storage (CCS). St1 arbetar med ett liknande projekt som kallas Carbon Capture and Utilization (CCU). Vad hade hänt om dessa företag hade samarbetat i dessa projekt, hade tidsaspekten och resursförbrukningen då kunnat minska? Vad är det som gör att de inte samarbetar från början? Dessa frågor kan tyvärr inte besvaras enbart genom att analysera företagens officiella dokument, men ur hållbarhetsperspektiv så hade ett samarbete varit mer ekonomiskt, tidssparande och hållbart, precis som Preem och St1 gör i CinfraCap-projektet (Carbon Infrastructure Capture), som fokuserar på hur själva transporten av infångad koldioxid från verksamheterna ner till hamnen i Göteborg kan göras kostnadseffektivt och klimatsmart (Preem, u.å.).

De flesta drivmedelsföretagen är ense om att det krävs samarbeten mellan länder, mellan branscher och företag för att kunna uppnå hållbarhetsmålen som satts. Trots detta råder en avsaknad av samarbeten kring avveckling av fossila bränslen branschinternt. Till författarnas vetskap i dagsläget hittades endast en väsentlig samverkan mellan bland andra Preem och ST1 beträffande CinfraCap-projektet. De flesta samarbeten utanför branschen belyser i större

utsträckning andra ändamål än just förnybara drivmedel, såsom OKQ8's samarbeten för minskat matsvinn. Enligt participation management är samverkan en väsentlig del av hållbarhetsarbetet, vilket även Agenda 2030's mål nummer 17 och företagen själva belyser. Varför finns det inte fler branschinterna samarbeten i sådana fall? Detta för tankarna till strategiska teorier som tar upp vikten av att stå ut med sin resurskonfiguration för att vara konkurrenskraftiga i sin bransch. Således kan detta i slutändan alltså handla om lönsamhet och överlevnad.

Det är mest på makronivå som drivmedelsbranschen söker stöd, både i form av finansiella bidrag som av ekonomiska incitament och samarbeten med intressenter. Önskan om finansiellt stöd kommer framförallt från företagen som investerar omfattande resurser i FoU-projekt för dels framtagning av innovationer och tekniska lösningar till att reducera koldioxidutsläppen, men också för att arbeta förebyggande genom att starta projekt som att skapa kolsänkor och arbeta med kolbindning. Detta beror på att de befintliga verktygen är otillräckliga eller bristande. På grund av att dessa projekt är så omfattande så krävs det konstruktiva samarbeten med både forskare som med klimat- och politiska experter som alla måste bidra med sin expertis. Ju mer regleringarna drar åt tidsramen desto mer finansiella resurser går åt för att påskynda processen. Företagen ensamma kan inte driva omställningen framåt och därför är både finansiellt stöd från och samarbeten med staten och intressenter nödvändiga. Detta kan bland annat förklaras med uttrycket *“ensam är stark, tillsammans är vi starkare”*, men även uttryck som *“ingen kan göra allt, men alla kan göra något”* visar på att viljan finns men inte kunskapen. Därför är samarbeten utanför företaget och branschen av stor vikt. Däremot, står man ensam för länge så kan viljan och ambitionen avta eller försvinna helt (Preem AB, 2021). Denna balansgång är något som företag, specifikt i drivmedelsbranschen, behöver hantera och bör stöttas med rätt förutsättningar.

*“Enligt Klimatpolitiska rådets första granskningsrapport (Rapport 2, 2019) finns idag teknisk och ekonomisk potential att nå målet om 70 procent minskade utsläpp, jämfört med 2010, från transportsektorn till år 2030. Rådet påpekar dock att det saknas en samlad officiell strategi för hur vägen dit bör se ut.”* (FFS, 2020, s. 24)

### 4.2.3 Certifieringar

Det finns ett antal standarder som många av drivmedelsföretagen arbetar efter och således är certifierade i, bland annat certifieringar enligt kvalitetsstandarden ISO 9001 och miljöstandarden ISO 14001, men även ISO 45001 i ledningssystem för arbetsmiljö. Några av de större företagen innehar även certifiering från ISCC (International Sustainability & Carbon Certification) som är medlem i FN:s Global Compact och stödjer andra stora internationella initiativ som förespråkar hållbarhet. ISCC är ett internationellt certifieringssystem som omfattar alla typer av förnybara energikällor och biobaserade råvaror inom energi-,

livsmedels-, foder- och kemikaliesektorer. Systemet innebär att hållbarhetskriterier som minskning av utsläpp av växthusgaser, hållbar markanvändning, skydd av naturliga biosfärer och biologisk mångfald samt social hållbarhet ska följas. Ett annat sätt att få sitt arbete validerat, vad gäller hållbarhet, är genom den europeiska varumärkesstudien SBI:s mätningar. Detta är något som företagen är noga med att påpeka både i sina rapporter samt på sina hemsidor.

Enligt Cho et al. (2015) är certifieringar ett sätt att skapa ett gott rykte för sig, i linje med *ryktesbaserade* fasader. Det behöver inte nödvändigtvis vara av negativ mening att erhålla certifieringar för sitt hållbarhetsarbete, men det ger ett gott rykte. Iatridis & Kesidou (2018) menar att certifieringar i många fall endast används som symboler, istället för att mäta vad en internalisering av ISO 14001-certifiering betyder för organisationens hållbarhetsarbete. Trots att Iatridis & Kesidou (2018) mening om att svaga externa påtryckningar leder till ett mer symboliskt användande av certifieringarna för att skapa legitimitet på marknaden, sker det starka externa påtryckningar i form av reduktionsplikt och andra omställningskrav både i form av EU-direktiv, lagar samt riktlinjer och krav från intressenter. Organisationerna talar om överlevnad och legitimitet, således skapas konkurrens att vara ledande även i omställningsarbetet och därmed kan certifieringar visa en bild av att de följer certifieringens krav.

Ett annat sätt att få sitt hållbarhetsarbete verifierat är till exempel genom SBI:s (Sustainable Brand Index) konsumentundersökningar. Utifrån SBI:s rapporter kan man se att Preem, OKQ8 och Circle K har under de senaste åren konkurrerat om förstaplatsen. SBI är en europeisk oberoende varumärkesstudie fokuserat på hållbarhet som årligen mäter och analyserar hur hållbarhet påverkar varumärke, kommunikation och affärsutveckling. På den svenska drivmedelsmarknaden analyserar organisationen följande varumärken: Circle K, OKQ8, Preem, Shell, ST1 och INGO.

Den senaste rankningen erhåller 409 varumärken - som alla agerar på de svenska marknaderna i olika kategorier - varav de organisationer som denna uppsats benämner har fått följande placeringar (där 1 är högst rankad och 409 lägst):

- Circle K (201)
- Preem (263)
- OKQ8 (265)
- ST1 (317)
- INGO (360)
- Shell (368)

Circle K blev, enligt index, industrivinnaren eftersom organisationen är den högst rankade från sin bransch. Indexet rangordnar även de 35 industrier som analyseras i varumärkesstudierna,

där drivmedelsbranschen hamnade på placering 33 (SBI, 2022). Så trots sitt omställningsarbete så ligger drivmedelsbranschen fortfarande alldeles för långt ned i placeringarna och det är en lång väg kvar vilket kan kräva tid som egentligen inte finns (WWF, u.å; EMAF, u.å; Stahel, 2019).

#### 4.2.4 Analys av drivmedelsföretagens hållbarhetsstyrning och omställningsarbete

Av drivmedelföretagens arbete med hållbarhet kan man, i de offentliga dokumenten, komma fram till att företagen befinner sig i olika skeden av omställningsarbetet. För de mindre företagen som precis påbörjat sitt hållbarhetsarbete ser man att arbetet fortfarande befinner sig i introduktionsfasen, det vill säga att företagen precis har tagit fram en arbetsplan och är i färd med att integrera olika riktlinjer samt uppförandekoder i sina verksamheter. Dessa beslut och aktiviteter som kom i och med tillskottet i årsredovisningslagen med hållbarhetsredovisning 2016:947, kan kopplas till Schaltegger & Burritts reaktionella och ryktesbaserade modeller. I dessa faser står man i ett vägval där gamla rutiner och ideologier fortfarande har starka rötter i beslutsfattande och handlingar samtidigt som omvärldens krav förändras och stramas åt. Beteendeförändringar kräver tid och en genuin vilja för att lyckas (Lindwall & Röhlander, 2020).

För de företag som påbörjade sitt hållbarhetsarbete innan 2017, ser man redan utvecklade verksamheter i full färd med hållbarhetsaktiviteter i den egna driften och i leverantörskedjan. Hållbarhetstänket är en del av verksamheten och arbetet med hållbara mål börjar sprida sig till andra delar i form av samarbeten med andra företag och branscher för att driva hållbarhetsomställningen framåt. I vilken form dessa aktiviteter utvecklas har varit olika och det syns att både konsekvenshanterande och förebyggande åtgärder har tagits i linje med omställningen.

Det som är gemensamt för alla företagen är att produktutbudet förändras och det är starkt påverkat av reduktionsplikten. Utfasningen av fossila bränslen är i gång och görs med hjälp av både tillsatsvätskor (Ad Blue), blandningar och ersättningsprodukter i form av exempelvis HVO, etanol, fordonsgas, vätgas och även genom elladdningsstationer för att minska växthusgasutsläppen. Inom företagen har de som själva distribuerar drivmedel gjort så med fordon som drivs helt eller delvis på förnybart bränsle, och krav på transportfirmorna sätts genom leverantörskoder för de som outsourcat detta till andra företag.

I de olika anläggningarna som Preem och St1 har i Sverige är produktion av förnybara resurser i drift både i form av bland annat HVO och pyrolysolja. Circle K och OKQ8 investerar i infrastrukturer för elladdning och vätgasladdning för tung trafik. I företagens retailverksamheter finns rutiner och hantering av matsvinn, vattenåtervinning och hållbara förpackningar är några av åtgärderna för att minska verksamhetens klimatpåverkan.



Företagen gör investeringar för att samla in och lagra förnybar energi som jordvärme, solenergi, vindkraft och bioraffinering (förädling av biologiska produkter). Enligt OKQ8 är hela verksamhetens energianvändning försörjd med förnybar energi. Detta görs också som en åtgärd för att minska den egna verksamhetens klimatpåverkan.

Preem och St1 har genom sina koncernverksamheter större möjligheter att gå steget längre i sitt omställningsarbete. Via vinsten från sina drivmedelsverksamheter investeras en del i deras projekt både i samarbetsbetsprojekt med andra företag och branscher men även i forsknings- och utvecklingsprojekt för att ta fram alternativa och förnybara produkter och lösningar. Några av dessa projekt har bland annat varit i förebyggande syfte, till exempel genom att plantera skog, skapa naturliga kolsänkor och kolodlingar eller genom att försöka utvinna kol ur luften genom carbon capture.

Dessa extensiva arbeten med hållbarhet utgår från Schaltegger & Burritts ansvarsfulla modell och går in i participation management. Dessa företag har redan från ett tidigt stadium arbetat sig förbi introduktionsfasen, och genom en lyckad integrering av hållbarhet i företagskulturen med förbättringar och utvecklingar av aktiviteter och åtgärder kan en mer kreativ sida växa fram. Avvägningarna mellan företags överlevnad samt externa krav är inte längre ett problem och förbättringsarbete inom den sociala delen har fått högre prioritet. När företag har en mer möjliggörande arbetsmiljö visas det även i resultaten som företagen frambringar ([Hartmann et al., 2020](#)). Feedback från omgivningen för företagens hållbarhetsarbete är inte bara ett sätt för företagen att legitimera sig men också som en belöning eller visad uppskattning på att det som görs är rätt och således bidra till fortsatt motivation och engagemang både kortsiktigt som långsiktigt ([Lindwall & Röhlander, 2020](#)) med etiskt beteende i grund ([Brown & Treviño, 2006](#)).

Genom att undersöka drivmedelsföretagens hållbarhetsarbete kan man tydligt se att CE-principer går att hitta i nästan alla aktiviteter och åtgärder som företagen gör i sin omställning. Återanvändning hittar vi bland annat i förnybara produkter, produktioner samt vattenåteranvändningen från deras biltvättsverksamheter. Reducering finnes i hur dessa produkter används för att minska växthusgasutsläpp. Återvinning kan bland annat hittas i de carbon capture-projekt som finns. Återtillverkning, reparation, renovation, uppgradering, omprogrammering samt vidareförsäljning kan alla hittas i något led inom drivmedelföretagens värdekedjor och därför är det validerat att säga att trots den linjära produktionslinjen som drivmedel har haft sedan industriella revolutionen så har branschen genom omställningen blivit mer cirkulär.

### 4.3 Drivmedelsbranschens förbättringsbehov

Utifrån företagens offentliga dokument har hållbara aktiviteter och hållbarhetsstyrning presenterats. Vikten av dess arbete används för att motivera till presenterade investeringar och

projekt samt förslag till lösningar. Hållbarhetsomställningen är inte utan utmaningar och nedan presenteras en sammanställning av de förbättringsbehov som företagen upplever som nödvändiga.

#### 4.3.1 Sammanställning utifrån företagens synvinkel

Alla företagen ser något behov av vad som krävs för att göra en lyckad omställning för en mer hållbar utveckling.

*”Några av utmaningarna med materialåtervinning är förorenade avfallsflöden, användning av oönskade kemikalier och brist på tekniska lösningar för återvinning av material som plast, samt att vissa återvunna material ännu inte efterfrågas på marknaden.” (OKQ8 Scandinavia, 2021, s. 44)*

*”Vissa av de produkter vi säljer på våra stationer kan orsaka skador på miljön och människors hälsa. Det gäller bland annat fossila drivmedel, som genererar partiklar och utsläpp.” (OKQ8 Scandinavia, 2021, s. 56)*

Anledningen till att det fortfarande säljs fossila drivmedel är för att tillgången på helt fossilfria drivmedel kräver en produktionsprocess som är hundra procentigt fossilfritt. Det betyder att alla råvarorna ska vara återvinningsbara och den energi som används under processen ska bestå av endast hållbar energi, såsom solenergi, vind- eller vattenkraft. De återvunna material som ännu inte efterfrågas på marknaden kan bero på att det fortfarande finns bilar som inte är kompatibla med alla alternativa drivmedel som finns idag, alla drivmedel finns inte heller tillgängliga överallt eller i den mån det efterfrågas.

*“We need to create, and commit to, a global science-based roadmap, explaining the order of mandatory measures to be taken to reduce the concentration of CO2 in the atmosphere. The emission reductions must be calculated with standardized methods to verify the actual impact. Regulation should ensure that the most effective measures are being implemented first, such as preventing the construction of new coal power plants, stopping deforestation and creating carbon sinks allowing extensive afforestation. Our climate actions should not stop at our own borders for two important reasons. First, climate change is impacting people in developing countries the hardest. Second, the emissions from our consumer goods are in the country of production, which is often different from the country or even continent of consumption. We must dedicate enough resources to R&D to bring about the necessary innovations and technological breakthroughs. /.../ Companies and society need to find solutions together to finance R&D. We at St1 strongly believe that **collaboration** takes us all further. The energy transition will stay on track if scientists, climate and policy experts, together with organizations, constructively join forces and each party makes its own unique contribution to the collaboration.” (St1 Nordic Oy, 2021, s.12)*

Det finns två viktiga orsaker till att hållbarheten är ett globalt problem. Dels påverkar klimatförändringar utvecklingsländerna hårdast, dels påverkas den av globaliseringens effekter. Utsläpp från konsumentprodukterna hamnar i de producerande länderna, vilket inte alltid är detsamma som de konsumerande länderna eller ens världsdelen. Därför menar St1 att de mest effektiva metoderna till att reducera koldioxidhalten i luften borde regleras till att implementeras först, som att förhindra nybyggnationer av kolkraftverk, stoppa avskogning och skapa kolsänkor som möjliggör omfattande skogsplantering. Omställningen kräver dessutom omfattande resurser till FoU och det finns ett behov av att företag och samhällen ska hitta lösningar till hur man kan finansiera FoU-projekt som kan leda fram till nödvändiga innovationer och teknologiska genombrott.

Det finns ett behov av standardiserade metoder för att beräkna utsläppsminskningar och krävs för att kunna verifiera dess faktiska påverkan. Genom en global färdplan baserat på vetenskap, kan omställningen vägledas genom att förklara i vilken ordning som obligatoriska åtgärder ska utföras för att minska koncentrationen av koldioxid i atmosfären. För att kunna fortsätta i rätt riktning måste forskare, politiska och klimatexperter arbeta tillsammans med organisationer på ett konstruktivt sätt och bidrar med sin expertis.

*”The entire energy system is transitioning away from fossil fuels. The emission targets will require global actions, significant investments, and innovative collaborations. But to limit global warming to well below 2 °C we must considerably accelerate the pace and increase the efforts as current policies and mitigation tools are inadequate.” (St1 Nordic Oy, 2021, s.51)*

*“The energy transition will not happen without innovations. Experimenting with innovations requires patience and quite often an extensive R&D budget.” (St1 Nordic Oy, 2021, s.5)*

*“To increase the production of renewable electricity—and promote new balancing solutions, hydrogenbased applications, digital sectoral integration layers, and a variety of powertrain solutions—will not only require strong regulatory guidance but also collaboration among stakeholders.” (St1 Nordic Oy, 2021, s.22)*

I dagsläget är verktygen för att begränsa den negativa påverkan på ekosystemet otillräckliga och det kräver både att man ökar takten med omställningen och ytterligare kraftanstängningar. För att uppnå de uppsatta målen krävs inte bara globala insatser, betydelsefulla investeringar och innovativa samarbeten utan även innovationer. Att experimentera med innovationer kräver tålamod och ganska ofta en omfattande budget till FoU, vilket här kan utläsas som att bidrag behövs eller att motivation till varför behovet av att sälja fossila bränslen finns. Behovet av att en stark vägledning genom omställningen och samarbete mellan intressenter lyfts också fram eftersom de nuvarande riktlinjerna är bristande.

*“De fåtal oljeproducerande länder med liknande sociala och etiska krav som Sverige, t ex. Norge, producerar inte tillräckligt med råolja för att försörja världens behov. Detta är ett globalt dilemma som kräver internationell lagstiftning och riktlinjer för att komma tillrätta med.” (Skoogs Bränsle AB, 2021, s.18)*

Tillgängligheten på råoljan är inte tillräcklig för att tillgodose de behov som finns i Sverige, än mindre när man utesluter de oljeproducerande länder som inte uppfyller de sociala och etiska kraven som finns i Sverige eller Europa. Därför söker den svenska drivmedelsbranschen och företagen som verkar där efter internationell lagstiftning och riktlinjer för att lösa dilemman.

*“Omställningen till ett hållbart samhälle kräver omfattande investeringar. En stabil ekonomi är därför en förutsättning för att omställningen ska realiseras. För Preem handlar det om att säkerställa såväl kortsiktig lönsamhet som finansiering av långsiktiga, hållbara omställningsprojekt.” (Preem AB, 2021, s.16)*

*”CCS är en viktig del för att nå Preems mål om koldioxidneutralitet i hela värdekedjan 2035. Men tekniken är kostsam och det krävs stöd från stat och myndigheter samt ekonomiska incitament för att säkra investeringsviljan.” (Preem AB, 2021, s.18)*

*”Preem har de senaste åren visat att det är möjligt att minska klimatpåverkan även inom den fossila värdekedjan genom att välja råolja med relativt sett låga produktionsutsläpp. För att sådana åtgärder ska vara systematiskt genomförbara över tid krävs styrmedel eller ekonomiska incitament. Den svenska reduktionsplikten innebär en tydlig styrning mot koldioxidreduktion genom inblandning av förnybara drivmedel. Däremot saknas dessvärre ekonomiska incitament för att sänka utsläppen från de fossila andelarna av drivmedel.” (Preem AB, 2021, s.20)*

Omställningsarbetet är en kostsam process som kräver stora investeringar, speciellt för att ta fram nya produkter, inleda hållbara aktiviteter och projekt. För att det ska vara lönsamt och kunna utföras inom avsett tidsram, exempelvis globala målen, statliga målen eller internt satta mål som koldioxidneutralitet i hela värdekedjan till 2035, krävs finansiella resurser. För ett företag att själv axla forskning och utveckling samt bidra i omställningen inom branschen är ohållbar i längden och viljan kan avta. Därför efterfrågas hjälp i form av samarbeten, ekonomiska incitament eller tydlig styrning samt finansiellt stöd från bland annat stat och myndigheter. När Preem skriver att det krävs tydlig styrning *eller* ekonomiska incitament, kan det diskuteras om det kan vara ett felaktigt ordval, då saknaden av ekonomiska incitament för att sänka utsläppen från fossila andelar av drivmedel direkt följer det tydliga styrmedlet med reduktionsplikt eller om det finns någon annan mening bakom uttalandet.

*”Vi efterfrågar en internationell lagstiftning för kontroll av den fossila råvarukedjan motsvarande den som finns för den förnybara råvarukedjan. Preem är inte en tillräckligt stor*

*aktör för att driva igenom de förändringar som krävs på den globala marknaden, men vi välkomnar och söker samarbeten med andra företag och organisationer i frågan.” (Preem AB, 2021, s.29)*

*”Under 2021 har Preem även signerat uppdraget Call on Carbon som kräver att världens regeringar skärper sina klimatmål och etablerar ett pris på koldioxid i syfte att minska klimatutsläppen i linje med Parisavtalet.” (Preem AB, 2021, s.41) [felstavat i rapporten]*

En efterfrågan på en internationell lagstiftning görs av Preem, men även av din-X som är en av Preems kunder. Detta visar på att det krävs styrning på global nivå inte bara i form av lagstiftning men även genom samarbeten. Att sätta ett pris på koldioxid, som koldioxidskatten som infördes 1991 i Sverige, är också ett sätt att kontrollera koldioxidutsläppen. Alla länder har inte anammat det här styrmedlet eller någon utav dess konstruktioner som finns i de 25 länderna där koldioxidskatten antagits. Preem som ensam aktör kan inte driva igenom globala förändringar, men de kan sätta press på globala organisationer och länder tillsammans med andra aktörer inom branschen.

*”För att möjliggöra den omställning som krävs för att uppfylla målet om klimatneutralitet till 2045 och skapa en långsiktigt hållbar utveckling behövs samarbeten för att skapa möjligheter för våra kunder till mer hållbara alternativ.” (Circle K Sverige AB, 2021, s. 4)*

*”För att bromsa klimatförändringarna krävs såväl förändringar i vår livsstil som nya lösningar för att skapa hållbara kretslopp för energi och material.” (Circle K Sverige AB, 2021, s.8)*

*”Marknaden är i snabb utveckling och för att kunna bidra till en fossiloberoende fordonsflotta krävs det stora investeringar i infrastruktur och nätverk för laddning.” (Circle K Sverige AB, 2021, s.8)*

*”Världen är idag mer sammankopplad än någonsin tidigare och en hållbar utveckling som omfattar alla kräver globalt partnerskap och samarbete. Fredliga samhällen och frihet från våld utgör både ett mål och ett medel för hållbar utveckling. Idag utgör konflikter, otrygghet, svaga institutioner och begränsad tillgång till rättvisa hot mot en hållbar utveckling.” (Circle K Sverige AB, 2021, s. 14)*

Omställningsarbetet, menar Circle K, kräver stora investeringar i infrastruktur och nätverk utöver den tekniska utvecklingen kring tillverkningen av fordon som kan hantera fossilfria och förnybara drivmedel. Detta kräver samarbete mellan de olika aktörerna som verkar i och påverkar drivmedelsbranschen. Det pratas om att skapa hållbara kretslopp för energi och material, vilket indirekt syftar till konceptet CE och dess principer.

På grund av att världen färgats av två negativt påverkande händelser de senaste åren har kopplingar gjorts kring omställningen som tar form inom drivmedelsbranschen. Den negativa

påverkan har visat sig i form av en förändring i konsumenternas beteenden, men också i volatila bensinpriser som i dagsläget är väldigt höga. Detta i sin tur har lett till att regeringen har lagt reduktionsplikten på is för 2023, vilket kan öka försäljningen av fossila bränslen och fördröja eller i värsta fall ställa tillbaka omställningsarbetet. Därför menar Circle K att fredliga samhällen och frihet från våld bidrar till hållbar utveckling.

#### 4.3.2 Analys av drivmedelsbranschens förbättringsbehov

Det mål man vill uppnå i Sverige är att vara helt fossilfria till 2045. För detta krävs en produktionsprocess som till hundra procent är fossilfri. Med EU:s förbud mot försäljning av nya bensin- och dieslbilar 2035, med en beräknad livslängd på en genomsnittlig bil på 15 år, så kan det uppstå konflikter. EU:s förbud riktar sig i första hand till EU:s mål om att alla bilar ska vara klimatneutrala 2050. Det är därför viktigt att alla regleringar går i samma riktning och mot samma mål för att klara av en omfattande omställning som drivmedelsbranschen genomgår idag.

Drivmedelsbranschen är idag splittrad och de verksamma aktörerna efterfrågar stark vägledning och tydligt ramverk mot en hållbar utveckling. En global färdplan baserat på vetenskap behövs, som tydligt beskriver ordningen i vilken de bästa metoderna är obligatoriska och bör implementeras först. Inom ramverket krävs också en enhetlig metod att beräkna koldioxidreduktionen för att denna ska kunna uppnå validitet och verifieras. Aktörerna ser också ett behov av att regleringar på internationell nivå införs på marknaden för fossila bränslen likt de som finns för den förnybara bränslemarknaden.

Det är mest på makronivå som drivmedelsbranschen söker stöd, både i form av finansiella bidrag som av ekonomiska incitament och samarbeten med intressenter. Önskan om finansiellt stöd kommer framförallt från företagen som investerar omfattande resurser i FoU-projekt för dels framtagning av innovationer och tekniska lösningar till att reducera koldioxidutsläppen, men också för att arbeta förebyggande genom att starta projekt som att skapa kolsänkor och arbeta med kolbindning. Detta beror på att de befintliga verktygen är otillräckliga eller bristande. På grund av att dessa projekt är så omfattande så krävs det konstruktiva samarbeten med både forskare som med klimat- och politiska experter som alla måste bidra med sin expertis. Ju mer regleringarna drar åt tidsramen desto mer finansiella resurser går åt för att påskynda processen. Företagen ensam kan inte driva omställningen framåt och därför är både finansiellt stöd från och samarbeten med staten och intressenter nödvändiga. Detta kan bland annat förklaras med uttrycket *“ensam är stark, tillsammans är vi starkare”*, men även uttryck som *“ingen kan göra allt, men alla kan göra något”* visar på att viljan finns men inte kunskapen. Därför är samarbeten utanför företaget och branschen av stor vikt. Däremot, står man ensam för länge så kan viljan och ambitionen avta eller försvinna helt. Denna balansgång

är något som företag, specifikt i drivmedelsbranschen, behöver hantera och bör stöttas med rätt förutsättningar.

Inom Sveriges gränser bör investeringar i infrastruktur och nätverk också prioriteras utöver den tekniska utvecklingen kring tillverkningen av fordon som kan använda fossilfria och förnybara drivmedel. Tillgängligheten av förnybara produkter borde hållas hög och incitament på lägre priser för förnybara produkter skulle öka dess efterfrågan. Dessa två faktorer är de mest drivande för företagen att köpa in och erbjuda sina kunder. I slutändan är ett företags lönsamhet dess största prioritering eftersom det bestämmer företagets överlevnad och fortlevnad. Som slutkonsument behöver man vara medveten om att det är ens egna handlingar som indirekt bidrar till växthuseffekten och koldioxidutsläpp, vilket forskare som Stahel och drivmedelsföretagen själva är medvetna om. Istället för att vara en individ som konsumerar varor och produkter behöver vår livsstil förändras till att istället använda oss av tjänster som är i linje med CE.

Drivmedelsföretagen är medvetna om att en omfattande omställning mot en hållbar utveckling pågår just nu och att återvinning, återanvändning, reparationer exempelvis, implementeras i verksamheten för att skapa hållbara kretslopp för energi och material. Det som är mindre uppenbart för majoriteten av drivmedelsföretagen är att dessa aktiviteter och processer baseras på den cirkulära ideologin och dess principer, vilket har börjat ta form även i drivmedelsbranschen.

## 5 SLUTSATS

---

*Uppsatsen avslutar med slutsatserna som framkommit under arbetsprocessen och läggs till som ytterligare ett bidrag till den vetenskapliga forskningen inom ämnet. Avslutningsvis kommer förslag till framtida forskning att läggas fram.*

---

### 5.1 Slutsatser

När “business as usual” inte längre är en möjlighet är en omställning ett måste. Det linjära konceptet där produkter slutar som avfall i slutet av produktionslinjen är inte längre hållbar. Detta är tydligt framförallt för drivmedelsbranschen som regleras hårt med både koldioxidskatt, diverse säkerhets- och miljöregler samt reduktionsplikten. Således är omställningsarbetet mot CE inte utan motgångar när interna faktorer måste avvägas mot de externa.

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilken roll CE har i drivmedelsbranschens omställningsarbete genom att försöka svara på frågeställningarna utifrån det ramverk som har valts och utefter den metod som har angetts.

#### *1. Hur arbetar drivmedelsbranschen med CE i sin omställning genom ekonomistyrning?*

Det finns medvetenhet kring branschens miljöpåverkan och medvetenhet kring deras behov att sänka deras miljöpåverkan, vilket går hand i hand med prat. Ibland överensstämmer inte deras prat och handlingar eftersom man pratar om vikten av omställningen och att den inte kan vänta, men enligt redovisningsunderlagen går det långsamt, vilket branschen också är medveten om. Fokuset verkar ligga på utbytet av drivmedel eftersom fossila bränslen är största orsaken till företagets utsläpp och miljöpåverkan. Till synes av års- och hållbarhetsredovisningarna har det skett en ökning av dieselkonsumtion och sänkning av fossila bränslens konsumtion de senaste 3 åren, men i en så pass låg omfattning att omställningshastigheten blir en fråga.

Fokus ligger på att investera i nya drivmedel som är i linje med R-principen återanvända, där exempelvis HVO100 framträder som en produkt av återanvändningskapabilitet. Dock räcker inte HVO100 för omställningen enligt experter och multimodala lösningar måste samverka, alltså ett bredare utbud av drivmedel istället för stort fokus på ett alternativ. Problematiken är att det inte finns en gemensam och samlad praxis för hur en omställning och implementering av styrmedel ska ske, vilket leder till att företagen i drivmedelbranschens omställningsarbete och resultat ser olika ut. Det som finns samlat är de externa plikter som anammats i ekonomistyrning för att uppfylla plikternas krav, såsom reduktionsplikten. Exempelvis: återvinning, återanvändning och reparationer implementeras i verksamheten för att skapa hållbara kretslopp för energi och material.



De externa påtryckningar och regleringar, såsom reduktionsplikten och Agenda 2030, byggs in i ekonomistyrningen för att göra en omställning mot det cirkulära. Detta syns via branschens investeringar och projekt, som dels utformas utefter den monetära styrkan företaget har. Därför har exempelvis Preem omfattande projekt för omställningen, medan ett mindre företag såsom din-X inte anammar likvärdigt fokus. Den gemensamma nämnaren blir således att branschen - i sin helhet - agerar reaktionellt och ryktesbaserat (reputational) med omställningen. Det är först på sent 2010-tal som branschen började göra företagsförändringar för att vara i linje med en omställning, när de externa kraven blev antagna.

Att skapa och bibehålla legitimitet blir en viktig nyckelfunktion för om branschen kommer överleva på längre sikt. Därför uppkommer diskussioner om fasader och hyckleri för att organisationerna - samtidigt som de anammar cirkulära aktiviteter i sin ekonomistyrning - vill erhålla ett gott rykte om sitt hållbarhetsarbete. Enligt konsumentundersökningar från tredjepartskällor - i uppsatsens benämnda fall: SBI - uppvisar konsumenterna ett lågt förtroende för uppsatsens organisationer och branschens hållbarhetsarbete. Certifieringar kan erhållas i hopp om att det ska leda till ett positivt rykte om en organisations arbete, men ger enligt forskare lågt värde och används i större utsträckning för legitimitet och inte dess de facto definition: att följa de krav som certifieringen lyder.

Sammanfattningsvis är det i större utsträckning externa faktorer och styrmedel som implementeras i branschens omställningsarbete. Dessa leder till att organisationerna avsätter tid, engagemang och monetära medel i projekt för att vara en del av framtidens drivmedelsmarknad. Medvetenheten kring branschens miljöpåverkan finns, vilket till synes leder till en intern motivation till omställning. För att vara en del av omställningen måste hållbarhet och cirkulära aktiviteter vara inbyggt i företagskulturen. Projekten och investeringarna utformas till följd av de externa kraven samt de interna målen med omställningen.

## *2. Vilka brister och utmaningar står drivmedelsbranschen inför under sin omställningsprocess och hur hanteras dessa?*

Det finns ett behov av multimodala lösningar och branschinterna (samt externa) samarbeten eftersom omställningen bör gälla för ett helt samhälle, då drivmedelsbranschen inte agerar ensamt på marknaden. Drivmedelsbranschen är splittrad i utformningen av omställningspraxis. Företagen ensamma kan inte driva omställningen framåt och därför är både finansiellt stöd från och samarbeten med staten och intressenter nödvändiga. Omställningen är ett globalt problem. Det gäller inte att endast åtgärda konsekvenserna (förnybara produkter) eller att agera förebyggande genom att öka jordens motståndskraft (kolsänkor, skogsplantering). Det gäller att bryta elakartade vanor (exempelvis konsumtion som inte minskar) och tillsammans hjälpas åt att fortleva och inte endast utanför branschen utan även inom den. Därför efterfrågas en

global färdplan på hur branschen anammar en komplett omställning och hur man agerar som drivmedelsföretag efter dess att tidsramen för regleringarna är komna. Utöver teknisk utveckling behövs även investeringar i infrastruktur och nätverk.

Sammanfattningsvis behöver branschen således stöd utifrån för att kunna vara starka aktörer i en omställning. Inte enbart finansiell hjälp utan samarbeten innan- och utanför branschen för att klara av de klimatmål som råder för samhället i stort. Fokuset bör ligga på multimodala lösningar - istället för att stirra sig blint på ett problem - eftersom fokus på exempelvis ett drivmedel kommer skapa obalans i utbud och efterfråga vilket kan göra att priset ökar. Cirkulära produkter som är i linje med de externa kraven, såsom förnybara drivmedel, är kostsamma och tidskrävande att framställa i en omställning som måste ske nu. Branschens största utsläpp är till följd av försäljningen av drivmedel.

## 5.2 Egenkritik

Uppsatsens otillräckligheter ligger bland annat i att huvudinformationen inte var komplett. Ett exempel är att endast Circle K:s senaste hållbarhetsredovisning var tillgänglig och kunde därför ha påverkat resultatet eller slutsatserna.

En fundering har gjorts kring valet av kvalitativ arbetsmetod, då uppsatsen genom dokumentanalys kanske inte ger det djup som en intervjugrundande uppsats kring ämnet hade gjort. Detta var från början tanken, men på grund av att det inte fanns tillräckligt med material från intervjuer var uppsatsen tvungen att ändras till dokumentbaserad grund.

Eftersom ny praxis, krav och forskning kontinuerligt uppdateras och utvecklas för omställningsarbetet kan förutsättningarna för en liknande uppsats vara annorlunda. Mestadelen av hållbarhetsmålen ligger längre in i framtiden och att forska längs vägen - för att visa omställningsarbetets utveckling över tid - är väsentligt för att konceptualisera dess styrka. Eftersom ny information ständigt uppstår kan detta antingen vara till fördel eller nackdel för omställningsarbetet, vilket är svårt att förutse. Något vi inte förväntade oss var all information som finns hos företagen. De använder sig av många olika externa styrmedel för sitt omställningsarbete och att ta med varenda skulle vara en förlust för uppsatsens syfte eftersom det hade blivit för översiktlig och sakna djup.

## 5.3 Förslag till framtida forskning

I framtiden hade intervjuer med högsta ledningen och andra i ledande position hade gett en djupare förståelse kring ekonomistyrningen men det krävs många för att kunna ha någon större betydelse.

Av uppsatsen märkte vi en avsaknad av branschinterna samarbeten och fokus på multimodala lösningar. I allmänhet finns en avsaknad av en samlad väg att nå det cirkulära och hållbara -

vilket är vad omställningen är ämnad för. Avslutningsvis hade det varit intressant om man kan använda denna uppsats till att driva på teoretiseringen om ett gemensamt ramverk (eller recept) för hur en kvalitativ omställning ska ske, där företagen har en framtida ekonomisk överlevnad precis som planeten ska ha.

## 6 KÄLLFÖRTECKNING

Aho, Mika. (2018). ST1 Pilots Sustainable Carbon Sequestrating Through Afforestation In Morocco. EEI (Europeun Energy Innovation). <https://www.europeanenergyinnovation.eu/Latest-Research/Winter-2018/St1-pilots-sustainable-carbon-sequestrating-through-afforestation-in-Morocco>

**Alvehus, J.** (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB

Baltic Sea Action Group. (u.å.). *LIFE Carbon Farming Scheme*. Hämtad 2023-03-06 från <https://carbonaction.org/en/life-carbon-farming-scheme-2/>

**Barreiro-Gen, M., & Lozano, R.** (2020). How circular is the circular economy? Analysing the implementation of circular economy in organisations. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3484-3494.

Bilbolaget. (2021, 30 mars). *Köpa diesel- eller bensinbil 2023, vad är bäst?*. <https://bilbolaget.nu/artiklar/diesel-eller-bensinbil/>

Bolagsverket. (2019, 22 oktober). *Hållbarhetsrapport*. <https://bolagsverket.se/foretag/aktiebolag/arsredovisningforaktiebolag/delarochebilagoriarsredovisning/en/hallbarhetsrapport.777.html>

**Brown, M. E., & Treviño, L. K.** (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.

**Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A.** (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

**Bryman, A., & Bell, E.** (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber AB.

**Cheffi, W., Zahir-ul-Hassan, M. K., Farooq, M. O., Baqrain, A., & Mansour, M. M. H.** (2023). Ethical leadership, management control systems and circular economy in SMEs in an emerging economy, the UAE. *Journal of Business Research*, 156, 113513.

**Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M.** (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, organizations and society*, 40, 78-94.

Circle Economy. (2023). The Circularity Gap Report: an analysis of the circular state of the global economy. Hämtad 2023-01-18 från <https://www.circularity-gap.world/2023>

**Ciucci, Matteo.** (2021). *Förnybar energi*. Europaparlamentet <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sv/sheet/70/fornybar-energi>

Circle K Sverige AB. (2021). *Hållbarhetsrapport 2021-05-01 - 2022-04-30*. <https://prod-cksites-setup-s3fs.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/2022->

[09/H%C3%A5llbarhetsrapport%20Circle%20K%20Sweden%20AB%202021-04-30.pdf?VersionId=8t8mhHGUs.Xrer4scKWYQ2iMtKPSTp43](https://www.din-x.se/produkter/09/H%C3%A5llbarhetsrapport%20Circle%20K%20Sweden%20AB%202021-04-30.pdf?VersionId=8t8mhHGUs.Xrer4scKWYQ2iMtKPSTp43)

**Corvellec, H., Stowell, A. F., & Johansson, N.** (2021). Critiques of the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 26(2), 421-432.

din-X. (u.å.). *Produkter*. Hämtad 2022-12-26 från <https://din-x.se/produkter/>

din-X Energy. (2021). *Hållbarhetsrapport 2021*. <https://usercontent.one/wp/din-x.se/wp-content/uploads/2022/01/Ha%CC%8Allbarhetsrapport-2021-din-X-Energy-AB.pdf>

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

**Elia, V., Gnoni, M. G., & Tornese, F.** (2017). Measuring circular economy strategies through index methods: A critical analysis. *Journal of cleaner production*, 142, 2741-2751.

EMAF (Ellen MacArthur Foundation). (u.å.). *What is a circular economy?*. Hämtad 2022-11-15 från [https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview?gclid=CjwKCAiAjs2bBhACEiwALTBWZcUfgLXUthswR61kSCDMEcOIuu002Ex-QbPtXGwmFhAQ\\_54wCXjGjhoChW8QAvD\\_BwE](https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview?gclid=CjwKCAiAjs2bBhACEiwALTBWZcUfgLXUthswR61kSCDMEcOIuu002Ex-QbPtXGwmFhAQ_54wCXjGjhoChW8QAvD_BwE)

Energimyndigheten. (u.å.). *Reduktionsplikt*. Hämtad 22-12-06 från <https://www.energimyndigheten.se/fornybart/hallbarhetskriterier/reduktionsplikt/>

Europaparlamentet. (2022, 28 oktober). *EU:s förbud mot försäljning av nya bensin- och dieslbilar från 2035 förklarar*. <https://www.europarl.europa.eu/news/sv/headlines/economy/20221019STO44572/eu-s-forbud-mot-forsaljning-av-nya-bensin-och-dieslbilar>

European commission. (u.å.). *2050 long-term climate strategy*. Hämtad 23-01-18 från [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/2050-long-term-strategy\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/climate-strategies-targets/2050-long-term-strategy_en)

Fossilfritt Sverige. (2020). *Färdplan för klimatneutral konkurrenskraft - Petroleum- och biodrivmedelsbranschen*. [https://fossilfritt sverige.se/wp-content/uploads/2020/09/ffs\\_petroleum.pdf](https://fossilfritt sverige.se/wp-content/uploads/2020/09/ffs_petroleum.pdf)

Fossilfritt Sverige. (u.å.). *Petroleum- och biodrivmedelsbranschen*. Hämtad 2023-02-05 från <https://fossilfritt sverige.se/roadmap/petroleum-och-biodrivmedelsbranschen/>

**George, D. A., Lin, B. C. A., & Chen, Y.** (2015). A circular economy model of economic growth. *Environmental modelling & software*, 73, 60-63.

Gustavsson, B., T. & Roth, A. (2023). Det räcker inte längre med förnybara drivmedel för att ställa om transportsektorn. I *Aktuell Hållbarhet*.

**Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R., & Govindarajan, V.** (2020). *Management Control Systems* (2 uppl.). McGraw-Hill Education.

- Hasheminasab, H., Hashemkhani Zolfani, S., Kazimieras Zavadskas, E., Kharrazi, M., & Skare, M.** (2021). A circular economy model for fossil fuel sustainable decisions based on MADM techniques. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 1-19.
- Henry, M., Bauwens, T., Hekkert, M., & Kirchherr, J.** (2020). A typology of circular start-ups: An Analysis of 128 circular business models. *Journal of cleaner production*, 245, 118528.
- Iatridis, K. & Kesidou, E.** (2018). What Drives Substantive Versus Symbolic Implementation of ISO 14001 in a Time of Economic Crisis? Insights from Greek Manufacturing Companies. *Journal of Business Ethics*, 2018, vol. 148, issue 4, No 10, 859-877.
- Jonker, J., Stegeman, H., & Faber, N.** (2017). The Circular Economy-Developments, concepts, and research in search for corresponding business models.
- Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J.** (2018). Circular economy: the concept and its limitations. *Ecological economics*, 143, 37-46.
- Kossila, L.** (2020). *Cirkulära materialflöden i praktiken*. Studentlitteratur.
- Kwartenga, A., Agyenim-Boateng, C., Nana Yaw Simpson, S.** (2022). The barriers to adapting accounting practices to circular economy implementation: evidence from Ghana. *Journal of Global Responsibility*, 14(1), 1-26.
- Lindwall, M. & Röhlander, O. (2020). *Motivationsrevolutionen*. Bokförlaget Forum.
- Market Business News. (u.å.). *Business case - definition and meaning*. Hämtad 2022-12-07 från <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/business-case/>
- Motion. 2020/21:827. *Ny modell för koldioxidskatt*. <https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/motion/ny-modell-for-koldioxidskatt-H802827>
- NAP (North Africa Post). (2018, 12 oktober). Morocco Launches Afforestation Project to Combat Climate Change. *The North Africa Post*. <https://northafricapost.com/25793-morocco-launches-afforestation-project-to-combat-climate-change.html>
- Naturskyddsföreningen. (2021a, 21 april). *Vad menas med cirkulär ekonomi?*. <https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/vad-menas-med-cirkular-ekonomi/>
- Naturskyddsföreningen. (2021b, 16 mars). *Vi fick igenom koldioxidskatten*. <https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/vi-fick-igenom-koldioxidskatten/>
- Naturskyddsföreningen. (2022, 12 augusti). *Bensinpriset och vårt fossilberoende*. <https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/bensinpriset-och-vart-fossilberoende/>
- Naturvårdsverket. (u.å.a). *Inrikes transporter, utsläpp av växthusgaser*. Hämtad 2022-11-24 från <https://www.naturvardsverket.se/data-och-statistik/klimat/vaxthusgaser-utslapp-fran-inrikes-transporter/>
- Naturvårdsverket. (u.å.b). *Sveriges utsläpp och upptag av växthusgaser*. Hämtad 2022-12-29 från <https://www.naturvardsverket.se/data-och-statistik/klimat/sveriges-utslapp-och-upptag-av-vaxthusgaser/>

Neste. (u.å.) *Vad är förnybara bränslen?*. Hämtad 2023-03-11 från <https://www.neste.se/om-neste/hallbar-mobilitet/vad-ar-fornybara-branslen>

OKQ8 Scandinavia. (2021). *Hållbarhetsrapport 2021/22*.

[https://www.okq8.se/~media/miljo\\_csr/dokument/hallbarhetsrapporter/hr202122/okq8-hallbarhetsrapport2021-22.pdf?la=sv-se](https://www.okq8.se/~media/miljo_csr/dokument/hallbarhetsrapporter/hr202122/okq8-hallbarhetsrapport2021-22.pdf?la=sv-se)

**Patel, R., & Davidson, B.** (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (5 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB

**Patwa, N., Sivarajah, U., Seetharaman, A., Sarkar, S., Maiti, K., & Hingorani, K.** (2021). Towards a circular economy: An emerging economies context. *Journal of business research*, 122, 725-735.

Preem. (u.å.). *Preem leder projekt för gemensam transport av infångad koldioxid*. Hämtad 2022-12-29 från <https://www.preem.se/om-preem/hallbarhet/cinfracap/>

Preem AB (2021). *Hållbarhetsredovisning 2021*.

[https://www.preem.se/globalassets/om-preem/hallbarhet/hallbarhetsredovisning/preem\\_hallbarhetsredovisning-2021\\_01\\_juni.pdf](https://www.preem.se/globalassets/om-preem/hallbarhet/hallbarhetsredovisning/preem_hallbarhetsredovisning-2021_01_juni.pdf)

Prop. 2020/21:243. *Pausad höjning av reduktionsplikten för bensin och diesel 2023*.

<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2022/05/prop.-202122243/>

**Raworth, K.** (2017). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.

Regeringskansliet. (u.å.). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling*. Hämtad 2022-12-26 från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>

**Roberts, J.** (2003). The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility. *Organization*, 10(2), 249-265.

SBI (Sustainable Brand Index). (2022). *Official Report 2022 - Sustainable Brand Index B2C Sweden*.

Hämtad 2023-01-05 från [https://www.sbi-index.com/rankings#sb\\_index\\_SE\\_download\\_official\\_report\\_2022](https://www.sbi-index.com/rankings#sb_index_SE_download_official_report_2022)

SCB. (2022, 16 mars). *Drivmedelspriserna på rekordnivåer*. [https://www.scb.se/hitta-statistik/temaomraden/sveriges-ekonomi/fordjupningsartiklar/Sveriges\\_ekonomi/drivmedelspriserna-pa-rekordnivaer/](https://www.scb.se/hitta-statistik/temaomraden/sveriges-ekonomi/fordjupningsartiklar/Sveriges_ekonomi/drivmedelspriserna-pa-rekordnivaer/)

**Schaltegger, S., & Burritt, R.** (2018). Business cases and corporate engagement with sustainability: Differentiating ethical motivations. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 241-259.

SFS 1995:1554. *Årsredovisningslag*. [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554\\_sfs-1995-1554#K6P10](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554_sfs-1995-1554#K6P10)

SFS 2016:947. *Lag om ändring i redovisningslagen*.

[https://www.lagboken.se/Lagboken/start/associationsratt/arsredovisningslag-19951554/d\\_2846582-sfs-2016\\_947-lag-om-andring-i-arsredovisningslagen-1995\\_1554](https://www.lagboken.se/Lagboken/start/associationsratt/arsredovisningslag-19951554/d_2846582-sfs-2016_947-lag-om-andring-i-arsredovisningslagen-1995_1554)

Skogsindustrierna. (u.å.). *Energikällan som gjorde comeback*. Hämtad 2022-12-21 från

[https://www.skogsindustrierna.se/vara-asikter/aktuella\\_fragor/aktuella\\_fragor-inom-energi/redIII/energikallan-som-gjorde-comeback/](https://www.skogsindustrierna.se/vara-asikter/aktuella_fragor/aktuella_fragor-inom-energi/redIII/energikallan-som-gjorde-comeback/)

- Skoogs Bränsle AB. (2021a). *Hållbarhetsrapport 2020/2021*. <https://skoogsbransle.se/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Hallbarhetsrapport-2021-Skoogs-bransle.pdf>
- St1 Nordic Oy. (2017). *Game Changer 2017*. [https://content.st1.fi/sites/default/files/2019-04/b5f115c2-3392-4509-bfee-a4536a95e30e.pdf?\\_gl=1\\*1qd4u7u\\*\\_ga\\*MTg4NDI5MTgzMS4xNjcyNTc4MTYw\\*\\_ga\\_76166H0SHQ\\*MTY3MjkyMTIwNi4zLjEuMTY3MjkyMTM5Ny4wLjAuMA..](https://content.st1.fi/sites/default/files/2019-04/b5f115c2-3392-4509-bfee-a4536a95e30e.pdf?_gl=1*1qd4u7u*_ga*MTg4NDI5MTgzMS4xNjcyNTc4MTYw*_ga_76166H0SHQ*MTY3MjkyMTIwNi4zLjEuMTY3MjkyMTM5Ny4wLjAuMA..)
- St1 Nordic Oy. (2021). *Game Changer 2021*. [https://content.st1.fi/sites/default/files/2022-04/ST1\\_AR\\_2021\\_WEB\\_0.pdf?\\_gl=1\\*3hog3e\\*\\_ga\\*MTg4NDI5MTgzMS4xNjcyNTc4MTYw\\*\\_ga\\_76166H0SHQ\\*MTY3MjkyMTIwNi4zLjAuMTY3MjkyMTIwNi4wLjAuMA](https://content.st1.fi/sites/default/files/2022-04/ST1_AR_2021_WEB_0.pdf?_gl=1*3hog3e*_ga*MTg4NDI5MTgzMS4xNjcyNTc4MTYw*_ga_76166H0SHQ*MTY3MjkyMTIwNi4zLjAuMTY3MjkyMTIwNi4wLjAuMA)
- Stahel**, W.R. (2019). *The Circular Economy: A User's Guide* (1st ed.). Routledge.
- Sundin**, H., & **Brown**, D. A. (2017). Greening the black box: integrating the environment and management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Svensson**, N., & **Funck**, E. K. (2019). Management control in circular economy. Exploring and theorizing the adaptation of management control to circular business models. *Journal of Cleaner Production*, 233, 390-398.
- Treviño**, L. K., **Brown**, M., & **Hartman**, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5-37.
- Törnwall, Mikael. (2022, 29 oktober). *Branschen om förbudet: Steget före*. Svenska Dagbladet. <https://www.svd.se/a/bgm5Jl/da-trader-eu-s-forbud-mot-forsaljning-av-bensinbilar-i-kraft>
- Urbinati**, A., **Chiaroni**, D., & **Chiesa**, V. (2017). Towards a new taxonomy of circular economy business models. *Journal of Cleaner Production*, 168, 487-498.
- WWF. (u.å.). *Mänsklig påverkan*. Hämtad 2022-11-15 från <https://www.wwf.se/klimat/mansklig-paverkan/>
- Varaniūtė**, V., **Žičkutė**, I., & **Žandaravičiūtė**, A. (2022). The changing role of management accounting in product development: directions to digitalization, sustainability, and circularity. *Sustainability*, 14(8), 4740.



# 7 BILAGOR

## 7.1 Sammanställning av företagets arbete med de 17 globala målen för hållbar utveckling

<b>1</b> INGEN fattigdom	<b>Mål 1: ingen fattigdom</b> Mål 1 handlar om att eradicera fattigdom i alla dess former överallt.	<b>OKQ8: 2</b>	<b>Circle K: 1</b> St1: 5, 6	<b>3</b> GODA HÄLSA OCH VÄLFRÄMMADE	<b>Mål 3: god hälsa och välfärd</b> Mål 3 handlar om att säkerställa hälsosamma livs villkor för alla människor överallt.	<b>OKQ8: 3</b>	<b>Circle K: 1</b> St1: 5, 6	<b>4</b> GOD UTBILDNING FÖR ALLA	<b>Mål 4: god utbildning för alla</b> Mål 4 handlar om att alla ska ha tillgång till utbildning av god kvalitet.	<b>OKQ8: 3</b> Ostar: 3	<b>Circle K: 2</b> *SB:	<b>5</b> JÄMSÄLLHET	<b>Mål 5: jämställdhet</b> Mål 5 handlar om att alla ska ha jämlikhet och lika rättigheter och tillgångar.	<b>OKQ8: 3</b> Ostar: 3	<b>Circle K: 2</b> *SB:	<b>6</b> RENT VATTEN OCH SANITET FÖR ALLA	<b>Mål 6: rent vatten och sanitet</b> Mål 6 handlar om att alla ska ha tillgång till rent vatten och sanitet.	<b>OKQ8: 2</b>	<b>7</b> RENGÖRNING OCH GRÖNT FÖR ALLA	<b>Mål 7: hållbara energi för alla</b> Mål 7 handlar om att alla ska ha tillgång till pålitlig och ren energi.	<b>OKQ8: 1</b> Ostar: 1	<b>Preem</b>	<b>8</b> ANSÄKTA OCH GÖDSEDELSKA TILLÄT	<b>Mål 8: ansäktade arbetsvillkor och ekonomiskt tillväxt</b> Mål 8 handlar om att alla ska ha tillgång till goda arbetsvillkor och tillväxt i ekonomiskt tillväxt.	<b>OKQ8: 2, 3</b> Preem Circle K: 2	<b>9</b> HÅLLBARA OCH RYCKANDE INFRASKRUK	<b>Mål 9: hållbara industri, innovationer och infrastruktur</b> Mål 9 handlar om att alla ska ha tillgång till hållbara och ryckande infrastruktur och innovationer.	<b>Preem</b>
<b>10</b> MINSKAD ojämlikhet	<b>Mål 10: minskad ojämlikhet</b> Mål 10 handlar om att minska ojämlikhet inom samhällen och mellan länder.	<b>OKQ8: 3</b>	<b>Circle K: 1</b> St1: 5, 6	<b>12</b> HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION	<b>Mål 12: hållbar konsumtion och produktion</b> Mål 12 handlar om att säkerställa en hållbar och bättre till en mer hållbar konsumtion och produktion.	<b>OKQ8: 1, 2</b> Ostar: 2, 4	<b>Circle K: 1</b> St1: 1, 2, 4, 6	<b>13</b> BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA	<b>Mål 13: bekämpa klimatförändringarna</b> Mål 13 handlar om att bekämpa klimatförändringarna genom att minska utsläppen av växthusgaserna.	<b>OKQ8: 1</b> Ostar: 1	<b>Preem</b>	<b>14</b> HAV OCH MARINA RESURSER	<b>Mål 14: hav och marina resurser</b> Mål 14 handlar om att bevara och använda världens hav, sjöar och marina resurser på ett hållbart sätt.	<b>OKQ8: 1, 2</b> Ostar: 1	<b>Preem</b>	<b>15</b> RENGÖRNING OCH HÅLLBARA BYGGGEMENSKAP	<b>Mål 15: ekosystem och biologisk mångfald</b> Mål 15 handlar om att bevara ekosystem, biologisk mångfald och ekosystemtjänster.	<b>St1: 2, 3</b>	<b>16</b> RENGÖRNING OCH HÅLLBARA BYGGGEMENSKAP	<b>Mål 16: fredliga och inkluderande samhällen</b> Mål 16 handlar om att bygga fredliga, inkluderande och inkluderande samhällen.	<b>Circle K: 3</b>	<b>17</b> GÖDSEDELSKA OCH GLOBALE PARTNERSKAP	<b>Mål 17: goda partnerskap</b> Mål 17 handlar om att bygga goda partnerskap mellan regeringar, företag, civilsamhället och akademien för att nå de globala målen.	<b>OKQ8: 1, 2</b> Circle K: 3				

<b>OKQ8</b>	<b>Ostar</b>	<b>Preem (ej specificerat)</b>	<b>Circle K/INGO</b>	<b>St1/Shell</b>	<b>Skoogs Bränsle (SB)*</b>	<b>din-X*</b>
1. Bekämpa klimatförändringar och minska CO2-utsläpp	1. Klimatförändringar och energiomställning	1. Hållbara produkter	1. Planet	1. Produkter	1. Klimatnyttighet	1. Miljö
2. Använda och sälja hållbara produkter	2. Säkerhet och miljöskydd	2. Hållbara värdekedjor	2. People	2. - 4. Verksamhet	2. Tillförlitliga leveranser	2. Personal
3. Mjöltegrera för hållbara människor och samhällen	3. Människor och sociala förhållanden	3. Miljö	3. Prosperity	5. - 6. Människor	3. Klimatpåverkan	3. Sociala förhållanden
	4. Styrning och efterlevnad	4. Klimat			4. Samhällsengagemang	
		5. Ansvarfull aktör			5. Säker arbetsmiljö	
		6. Människa och säkerhet				
		7. Stabil ekonomi				

(Regeringskansliet, u.ä.)