

Kontrollsystem för implementering av en samhällsansvarsstrategi

EN UNDERSÖKNING AV SPP LIVFÖRSÄKRING AB

ABSTRACT

Corporate responsibility is a popular phenomenon of today. The interest for the subject is extensive and means for implementing corporate responsibility strategies within organizations are demanded. There are studies showing how management control systems can be used in order to implement general strategies into organizations. Still, management control systems designed for the implementation of corporate responsibility strategies, in particular, are not provided by the current academia. The aim of this paper is to contribute to studies within management control systems by studying the management control system specifically designed to implement corporate responsibility strategies. By studying the implementation of the corporate responsibility strategy of the life insurance company SPP Livförsäkring AB, it can be shown that the implementation of their strategy requires a different composition of the management control system than what is required for the implementation of general strategies. However, in order to make a general statement concerning the appropriate design of a management control system used for the implementation of a corporate responsibility strategy, this study has to be executed on several companies and cases, making this paper constitute a beginning of this research.

Keywords: Management control systems, corporate responsibility, strategy implementation, SPP Livförsäkring AB

Handledare: Katerina Hellström

Författare: Emma Engström¹ och Berfin Roza Mert²

¹ 21734@student.hhs.se

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	4
2. AVGRÄNSNING	4
3. KUNSKAPSLÄGE	6
3.1. TIDIGARE FORSKNINGSRISULTAT	6
3.2. TEORETISK REFERENS RAM	7
3.2.1. VAD ÄR ETT KONTROLLSYSTEM?	8
3.2.2. FERREIRA OCH OTLEYS RAMVERK RÖRANDE DE DELAR SOM ETT KONTROLLSYSTEM SKALL INNEHÅLLA	9
3.2.3. MERCHANTS RAMVERK RÖRANDE DE FUNKTIONER SOM ETT KONTROLLSYSTEM SKALL INNEHÅLLA	12
3.2.4. SIMONS RAMVERK RÖRANDE DE FUNKTIONER SOM ETT KONTROLLSYSTEM SKALL INNEHÅLLA	14
4. METOD	17
5. EMPIRI	18
5.1. KORT OM SPP LIVFÖRSÄKRING AB	19
5.2. VISION OCH MISSION	19
5.3. NYCKELFAKTORER	19
5.4. ORGANISATIONSTRUKTUR	20
5.5. STRATEGIER OCH PROCESSER	21
5.5.1. STRATEGIER OCH PROCESSER FÖR ANSVARSFULLA INVESTERINGAR	21
5.5.2. STRATEGIER OCH PROCESSER FÖR ANSVARSFULLA INKÖP	22
5.5.3. STRATEGIER OCH PROCESSER FÖR EXTERN KOMMUNIKATION	22
5.5.4. STRATEGIER OCH PROCESSER FÖR INTERNT SAMHÄLLSANSVARSARBETE	23
5.6. NYCKELMÅTT	23
5.6.1. MÅTT PÅ ANSVARSFULLA INVESTERINGAR	23
5.6.2. MÅTT PÅ ANSVARSFULLA INKÖP OCH EXTERN KOMMUNIKATION	24
5.6.3. MÅTT PÅ INTERNT SAMHÄLLSANSVARSARBETE	24
5.7. MÅLNIVÅER	24
5.8. UTVÄRDERING	25
5.9. BELÖNINGSSYSTEM	25
6. ANALYS	26

² 21569@student.hhs.se

6.1. BLOCK A: TYDLIGA PROCESSER INOM NYCKELFAKTORERNA ANSVARSFULLA INVESTERINGAR SAMT ANSVARSFULLA INKÖP.....	27
6.2. BLOCK B: BRISTER INOM PROCESSER, MÅTT, MÅL, UTVÄRDERING OCH BELÖNING	28
6.2.1. OTYDLIGA PROCESSER INOM NYCKELFAKTORERNA EXTERN KOMMUNIKATION OCH INTERNT SAMHÄLLSANSVARSARBETE	28
6.2.2. BRISTER I EXISTERANDE MÅTT	29
6.2.3. BRISTER MED MÅL.....	32
6.2.4. BRISTER I UTVÄRDERINGEN	33
6.2.5. BRISTER I BELÖNINGSSYSTEMET	34
6.3. BLOCK C: FRAMGÅNGARNA MED SAMHÄLLSANSVARSSTRATEGEN OCH PERCEPTIONSSYSTEMET	34
6.3.1. SAMHÄLLSANSVARSSTRATEGEN – EN KONTROLLERANDE INSPIRATÖR	35
6.3.2. PERCEPTIONSSYSTEM	37
7. SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	39
8. PROBLEMATISERING	40
9. SAMMANFATTNING	41
REFERENSER	43
BILAGOR	45
BILAGA 1. LEGAL STRUKTUR	45
BILAGA 2. INTERVJUFRÅGOR	46
BILAGA 3. STOREBRANDKONCERNENS VÄGVISARE.....	48
BILAGA 4. OPERATIV STRUKTUR	52
BILAGA 5. ETISKA REGLER	53
BILAGA 6: MÅTT I HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN 2009.....	60

1. INTRODUKTION

Trots ännu tvetydiga åsikter om huruvida satsningar inom samhällsansvar ger värde åt företag eller inte, är det många företag som alltmer börjat engagera sig i ämnet. Som en naturlig del av denna utveckling har samhällsansvarsaspektens omfattning inom företag vuxit till att nu vara så pass stor att strategier för samhällsansvar efterfrågas. Därmed blir det intressant att undersöka hur en sådan samhällsansvarsstrategi kan implementeras i en organisation och vad som blir avgörande aspekter vid implementeringen.

Många företag har idag etablerade kontrollsystem för att styra medarbetare till att arbeta i enlighet med organisationens strategi. Syftet med denna studie är att förstå vilka aspekter av ett kontrollsystem som blir avgörande vid implementeringen av en samhällsansvarsstrategi. Forskning har resulterat i extensiva ramverk som beskriver vad som behövs för att implementera en generell strategi. Samma forskning menar att olika delar i ramverken blir olika viktiga beroende på naturen av den strategi som skall implementeras. Därmed kan syftet med denna studie, att förstå vilka delar av ramverken som blir centrala då det är fråga om en samhällsansvarsstrategi, nås genom att ta tidigare forskning som given och studera den praktiska implementeringen av en samhällsansvarsstrategi inom en organisation. Då SPP Livförsäkring AB valts som studieobjekt blir därför frågan som studien ämnar besvara: *Vilka är de avgörande faktorerna i SPP Livförsäkring AB:s kontrollsystem för implementeringen av deras samhällsansvarsstrategi i organisationen?*

2. AVGRÄNSNING

Vi ämnar i denna studie undersöka vilka delar av ett kontrollsystem som blir avgörande vid implementeringen av SPP Livförsäkring AB:s samhällsansvarsstrategi. För att göra genomförandet av denna undersökning möjlig har vi avgränsat oss i vissa aspekter.

SPP Livförsäkring AB, härnå efter refererad som SPP, tillhör koncernen Storebrand³, men vi har i denna studie valt att enbart undersöka SPP och har därmed endast haft kontakt med och intervjuat personer på detta företag. Många av de dokument som vi har tagit del av har dock rört hela koncernen. Detta anses inte utgöra ett problem, då dokumenten för koncernen även gäller SPP. Anledningen till att SPPs förhållande till Storebrand tål klargöras, är att vi i de

³ Se Bilaga 1 för bild på den legala strukturen inom Storebrand.

kommande raderna ibland refererar till Storebrand. Detta bör alltså inte leda till förvirring, då SPP kan anses utgöra en integrerad del av Storebrand.

Samhällsansvar är ett koncept som kan tolkas såväl brett som snävt. Vi definierar i denna studie samhällsansvar i linje med Davis, som menar att samhällsansvar börjar där lagen slutar. Samhällsansvar är vad företag gör för att ge ett positivt bidrag till samhället, bortom det som av lagen krävs av företaget.⁴

Med samhällsansvarsstrategi menas SPPs strategi för att nå den övergripande visionen inom samhällsansvar. I denna definition ingår inte de strategier som leder till att uppnå framgång inom de nyckelfaktorer som SPP identifierat som nödvändiga för att nå visionen.

Kontrollsystem kan ta uttryck i en mängd olika faktorer som syftar till att möjliggöra för organisationens valda strategi att framgångsrikt implementeras. Vi begränsar i denna studie kontrollsystemets omfattning till att enbart innefatta det som lyfts fram av ett fåtal välrenommerade ramverk kring utformningen av kontrollsystem. Dessa ramverk finns beskrivna i *Kunskapsläget*. De beskriver vad som behövs vid implementeringen av generella strategier och inte samhällsansvarsstrategier specifikt. Vi ämnar inte kritisera de ramverk som vi valt att utgå ifrån, utan tar istället dessa ramverk som givna.

Syftet med studien är att se vilka faktorer som blir avgörande vid utformningen av ett kontrollsystem som är anpassat för implementeringen av en samhällsansvarsstrategi. Med avgörande faktorer menas de faktorer som ger högst förklaringsvärde åt effektiviteten i ett kontrollsystem. Ferreira och Otley definierar ett effektivt kontrollsystem som ett system som möjliggör en effektiv implementering av vald strategi i organisationen.⁵ I det som vi benämner avgörande faktorer ingår likväl faktorer som bidrar till att försvaga effektiviteten i kontrollsystemet som faktorer som bidrar till att förstärka den.

För att bedöma vilka faktorer som är avgörande för implementeringen av samhällsansvarsstrategin på SPP gör vi en tolkning utifrån vad vi anser i intervjuerna framträtt som centrala delar i att förklara vad som är särskilt framgångsrikt eller problematiskt inom SPPs kontrollsystem.

Vi ämnar inte undersöka om SPP har varit framgångsrikt i sitt samhällsansvarstagande eller inte. Även om SPP kvalificerat sig till olika samhällsansvarsindex och blivit medialt

⁴ Davis 1973.

⁵ Ferreira och Otley 2009.

uppmärksammade för sitt samhällsansvarsarbete, är det en studie i sig att undersöka om de kan anses vara framgångsrika eller ej.

3. KUNSKAPSLÄGE

Syftet med denna studie, nämligen att hitta avgörande faktorer i ett kontrollsystem för implementeringen av en samhällsansvarsstrategi, fyller ett glapp i det nuvarande kunskapsläget. För att ge en förståelse för hur denna undersökning ämnar fylla detta glapp följer nedan en beskrivning av tidigare forskningsresultat inom ämnena *Kontrollsystem* och *Samhällsansvar*, samt valda teoretiska ramverk som beskriver avgörande aspekter i ett kontrollsystem för generella strategier.

3.1. TIDIGARE FORSKNINGRESULTAT

Det finns en rad studier som syftar till att skapa ramverk som beskriver vad som behövs för att implementera generella strategier. Exempel på dessa ramverk är Ferreira och Otley, Simons samt Merchants ramverk, vilka presenteras i kapitlet *Teoretisk referensram* nedan. Författarna av dessa menar att olika delar av kontrollsystem får olika hög relevans beroende på vilken strategi som implementeras.⁶ Även andra forskare stödjer detta påstående. Otley och Berry menar exempelvis i sin studie att naturen av ett kontrollsystem endast kan förstås genom att studera kontrollsystemet inom det specifika sammanhang som det verkar.⁷

Relevansen av de olika aspekterna i ett effektivt kontrollsystem avgörs alltså bland annat av naturen av den strategi som kontrollsystemet skall ansvara för att implementera. Tidigare forskning som studerar vilka av dessa aspekter som blir mest centrala vid implementering av en samhällsansvarsstrategi saknas dock. Det är den luckan som denna studie ämnar minska.

Det finns forskning som studerar vad som behövs för att implementera samhällsansvarsaspekter inom en organisation, men dessa tar andra utgångspunkter än att se samhällsansvar som implementering av en strategi;

- ❖ Tommy Borglund, Hans De Geer och Mats Hallvarsson diskuterar, i boken *Värdeskapande CSR – hur företag tar socialt ansvar*, vad som behövs för att

⁶ Ferreira och Otley 2009, Merchant 1998, Simons 1995.

⁷ Otley och Berry 1994.

implementera det arbetssätt kring samhällsansvar som krävs för att möta samhällsansvarskraven från intressenter.⁸

- ❖ Darcy Hitchcock och Marsha Willard tar i boken *The Business Guide to Sustainability* en mer praktisk förhållning till implementering av en samhällsansvarsaspekt då dessa genomfört studier som resulterat i praktiska verktyg för att inkorporera samhällsansvar i det dagliga arbetet.⁹
- ❖ I boken *Sustainability in the Process Industry: Integration and Optimization* genomför Jiri Klemens åtta fallstudier på organisationer inom processindustrin, som skall implementera någon samhällsansvarsaspekt. Även denna är av mer praktisk natur.¹⁰
- ❖ Magnus Frostensson diskuterar, i sin artikel *Medarbetare och CSR – En rapport om de interna följderna av företags sociala ansvarstagande*, problem med att implementera samhällsansvar från ett medarbetarperspektiv.¹¹
- ❖ I boken *Corporate Responsibility: A Critical Introduction* studerar Michael Blowfield och Allan Murray implementeringen av samhällsansvar som vilken förändring som helst och inte nödvändigtvis som implementeringen av en strategi.¹²

För att uppnå syftet med denna studie, att förstå vilka aspekter av ett kontrollsystem som blir avgörande vid implementeringen av en samhällsansvarsstrategi, krävs alltså ett annorlunda sätt att angripa de två redan existerande fenomenen samhällsansvar samt strategiimplementering, nämligen att studera fenomenen i ett gemensamt sammanhang.

3.2. TEORETISK REFERENSRAM

För att genomföra studien används huvudsakligen tre ramverk, ett av Ferreira och Otley, ett av Merchant samt ett av Simons. Dessa ramverk beskriver de aspekter av ett kontrollsystem som är centrala för att kontrollsystemet skall fungera effektivt vid implementering av en generell strategi.

Det finns flera anledningar till varför just dessa ramverk valts. Först och främst tillhör dessa ramverk de ramverk för kontrollsystem som fått störst uppmärksamhet och acceptans.¹³ Vidare är samtliga tre ramverk av heltäckande natur och fokuserar på samtliga delar av ett

⁸ Borglund 2008.

⁹ Hitchcock 2009.

¹⁰ Klemens 2011.

¹¹ Frostensson 2007.

¹² Blowfield och Murray 2008.

¹³ Kalle Kraus 2011.

kontrollsystem, till skillnad från många andra ramverk som enbart fokuserar på vissa aspekter av ett kontrollsystem.

Det finns även andra anledningar till varför tre ramverk valts istället för enbart ett. Den största anledningen är att de har något skilda fokus. Ferreira och Otleys ramverk används för att beskriva vilka delar av ett kontrollsystem som behövs, men beskriver däremot inte hur dessa delar ska fungera. Merchants och Simons ramverk beskriver å andra sidan hur delarna måste fungera för att kontrollsystemet skall fungera effektivt. Skillnaden mellan Simons och Merchants ramverk ligger i att Simons lägger fokus på mjukare värden medan Merchant lägger tyngd på hårdare värden. Simons fokuserar på att få de anställda att vilja agera i enlighet med strategin genom att med kontrollsystem påverka de anställdas uppfattning om vad som är ett bra respektive dåligt handlande för företaget. Merchant fokuserar i högre grad på att få de anställda att vilja agera i enlighet med strategin genom att hota de anställda med att genomföra kontroller på hur de anställda agerar i relation till strategin.

En annan anledning till varför tre istället för ett ramverk valts, har att göra med att studien tar ramverken som givna. Risken i att ta ramverk som givna reduceras om fler aspekter beaktas, vilket förklarar varför vi valt att utgå ifrån fler än enbart ett ramverk. Med andra ord minskar känsligheten i analysen av att tre ramverk används mot för om ett av ramverken använts.

Nedan beskrivs dessa ramverk närmare, men först introduceras begreppet kontrollsystem, vilket samtliga ramverk utgår från.

3.2.1. VAD ÄR ETT KONTROLLSYSTEM?

Det finns ingen allmänt vedertagen definition på vad ett kontrollsystem är. Simons beskriver kontrollsystem som ”medel för att framgångsrikt implementera en strategi” och säger att de ”används för att behålla eller förändra riktning på organisationens handlingar”.¹⁴ Merchant definierar kontrollsystem som system som involverar chefers initiativ att söka säkerställa att organisationens medlemmar agerar i enlighet med vad som är bäst för organisationen.¹⁵ Ferreira och Otley har en liknande definition; ”system som ger information som är ämnad att användas av chefer i deras arbete att assistera organisationer i att utveckla och behålla genomförbara beteendemönster”.¹⁶ I denna undersökning definieras begreppet kontrollsystem i enlighet med dessa av Simons, Merchant samt Ferreira och Otley beskrivna definitioner.

¹⁴ Simons 1995, s. 16.

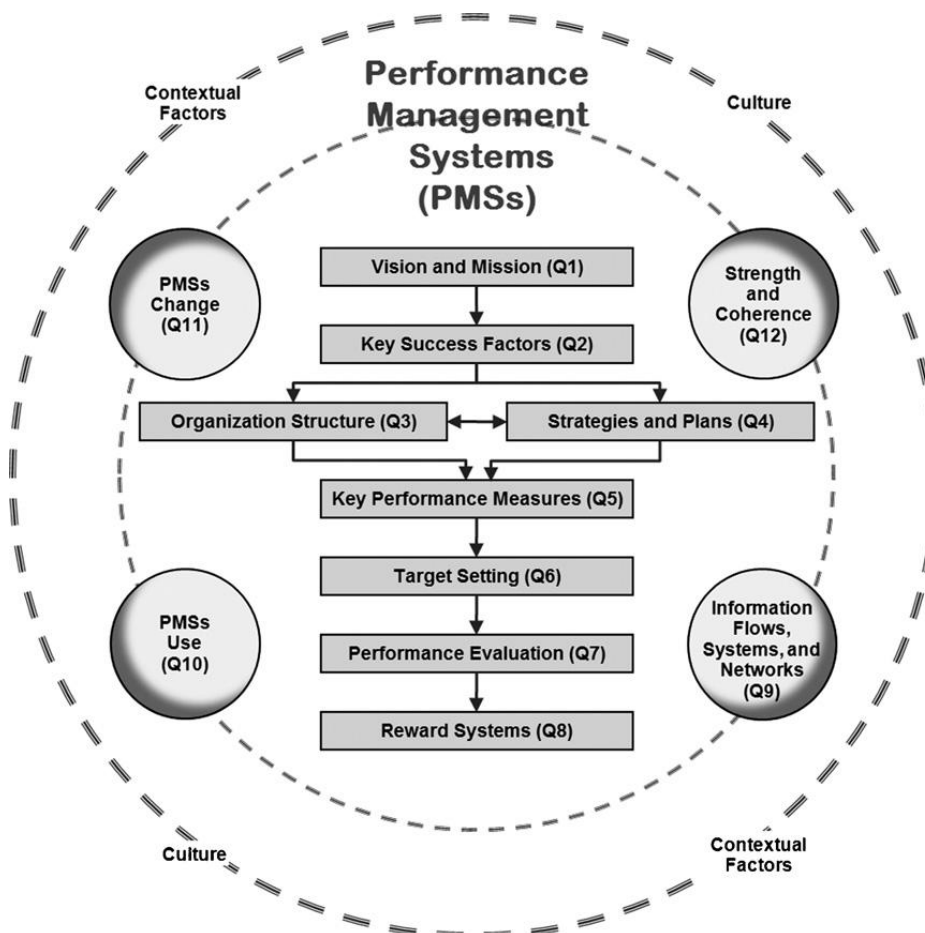
¹⁵ Merchant 1998, s. 5.

¹⁶ Ferreira och Otley 2009, s. 264.

Kontrollsystem kommer i denna uppsats att refereras som ett system som syftar till att få medarbetare inom en organisation att agera i enlighet med dess valda strategi.

3.2.2. FERREIRA OCH OTLEYS RAMVERK RÖRANDE DE DELAR SOM ETT KONTROLLSYSTEM SKALL INNEHÅLLA

Ferreira och Otleys ramverk fungerar som ett organisatoriskt verktyg för att ge en heltäckande beskrivning av de delar, det vill säga den struktur och de operationer, som krävs inom ett kontrollsystem för implementering av en generell strategi. Ramverket föreskriver däremot inte ingående hur dessa delar bör vara utformade för att kontrollsystemet ska fungera effektivt. Ramverket består av tolv delar (se *Figur 1*). Samtliga delar finns beskrivna nedan.



*Figur 1: The Performance Management Systems Framework av Ferreira och Otley.*¹⁷

¹⁷ Ferreira och Otley 2009, s. 268.

*Vision och mission*¹⁸: Missionen förklarar det huvudsakliga syftet med organisationen i linje med aktieägarnas förväntningar. Visionen, å andra sidan, beskriver organisationens aspiration och framtida önsketillstånd.¹⁹

*Nyckelfaktorer*²⁰: Nyckelfaktorer är en kodifiering av visionen och missionen i mer konkreta termer och i en mer komprimerad tidsram. Nyckelfaktorer representerar de främsta faktorer som indikerar på om visionen och missionen framgångsrikt fullföljs.²¹

*Organisationsstruktur*²²: Organisationsstrukturer är uppbyggda för att etablera formella specificeringar av individers roller samt uppgifter och fungerar på så sätt för att se till att individer agerar inom sina ansvarsområden.²³

*Strategier, planer och processer*²⁴: Strategier, planer och processer beskriver hur organisationen skall nå framgång inom definierade nyckelfaktorer. Brist på direktionser är en av de huvudsakliga kontrollproblem som observerats i praktiken och misslyckandet att kommunicera strategier, planer och processer till organisationens medlemmar kan resultera i brist på förståelse för hur varje individ kan bidra till den övergripande strategin att nå visionen. Det blir därför av stor vikt att söka förstå vilka strategier, planer och processer som ett företag har samt bedöma huruvida dessa står i enlighet med resten av kontrollsystemet.²⁵

*Nyckelmått*²⁶: Det finns bevis för att koherens mellan resultatmått och strategi kan påverka prestationen i organisationen positivt. Hänsyn måste tas till de mått som finns i organisationen, men även till de som saknas. Detta ramverk menar att vad som mäts tenderar att driva ut det som inte mäts, vilket gör saknade mått lika viktiga som existerande mått. Även antalet mått är av relevans, eftersom chefers begränsade uppmärksamhetsförmåga gör att alltför många mått reducerar deras styrka.

*Målnivåer*²⁷: Denna del syftar till att beskriva vilka mål som satts för ovan beskrivna nyckelmått, nivåerna på de mål som satts samt processen som hör till att bestämma dessa

¹⁸ Egen översättning av engelskans *Vision and Mission*.

¹⁹ Ferreira och Otley 2009, s. 267-268.

²⁰ Egen översättning av engelskans *Key Success Factors*.

²¹ Ferreira och Otley 2009, s. 268-269.

²² Egen översättning av engelskans *Organization Structure*.

²³ Ferreira och Otley 2009, s. 269-270.

²⁴ Egen översättning av engelskans *Strategies, Plans and Processes*.

²⁵ Ferreira och Otley 2009, s. 270-271.

²⁶ Egen översättning av engelskans *Key Measures*.

²⁷ Egen översättning av engelskans *Target Setting*.

nivåer. Målnivåer har en inverkan på prestation. Effektiva mål verkar motiverande och utmanande mål, exempelvis, förbättrar gruppens prestation.²⁸

*Utvärdering*²⁹: För att ett kontrollsystem ska fungera effektivt krävs att de mål som satts utvärderas. Prestationsutvärderingar kan vara objektiva, subjektiva eller falla in emellan dessa båda extremer. Under den subjektiva utvärderingen är den som utvärderas oviss om hur de olika aspekterna, på vilka denne utvärderas, viktas. Viktningen bedöms istället av utvärderaren. Under den objektiva utvärderingen, å andra sidan, finns det inget utrymme för oklarheter vad gäller viktningen; utvärderingen görs enbart på de faktiska resultaten. Hur prestationsutvärderingen sker påverkar vad medlemmar i organisationen anser vara viktigt. Medlemmarnas perception om vad som gäller är viktigare än vad som formellt är fallet.³⁰

*Belöningsystem*³¹: Härunder ingår ett brett spektrum av belöningsformer, alltifrån uttryck för bekräftelse och erkännande från den seniora ledningen, via finansiella belöningar, till långsiktig utveckling och befordring. Belöningar är viktiga av en rad anledningar. De kan syfta till att motivera anställda till att prestera inom just de belönade områdena, likväl som de även kan få motsatt effekt. Viss forskning visar bland annat att yttre motivation, i form av exempelvis löneförhöjning, underminerar den inre motivationen.³²

*Informationsflöden, system och nätverk*³³: Informationsflöden, system och nätverk är nödvändiga i ett kontrollsystem; de är vad som binder samman hela systemet. De fungerar som kroppens nervsystem och sänder information från den ena extremiteten till den andra. Det finns två typer av informationsflöden; feedback-information och feedforward-information. Feedback-informationen klargör hur organisationen presterar inom valda nyckelfaktorer, strategier och planer. Feedforward-informationen skall tillåta organisationen att lära av det befintliga kontrollsystemet så att justeringar kan göras för att anpassa systemet till förändrade omständigheter eller förbättra systemet till rådande omständigheter.³⁴

*Kontrollsystemets användning*³⁵: Hur man använder kontrollsystemet utgör en hörnsten i hur det fungerar. Exempelvis kan användningen ske intensivt och strikt, eller enbart stödjande.

²⁸ Ferreira och Otley 2009, s. 271-272.

²⁹ Egen översättning av engelskans *Evaluation*.

³⁰ Ferreira och Otley 2009, s. 272.

³¹ Egen översättning av engelskans *Reward Systems*.

³² Ferreira och Otley 2009, s. 272-273.

³³ Egen översättning av engelskans *Information Flows, Systems och Networks*.

³⁴ Ferreira och Otley 2009, s. 273-274.

³⁵ Egen översättning av engelskans *PMSs Use*.

Case-studier visar att användningen av kontrollinformation har en desto signifikantare betydelse än den faktiska, formella designen av kontrollsystemet.³⁶

*Kontrollsystemets förändring*³⁷: Organisationer förändras, miljön i vilken de befinner sig förändras, och behovet uppstår därmed även att förändra kontrollsystemet för att få det att passa in i förändringarna runtomkring. Denna del syftar till att förklara denna förändring av kontrollsystemet.³⁸

*Styrka och samstämmighet*³⁹: Styrkan och koherensen i länkarna inom ett kontrollsystem är lika viktiga som de enskilda delarna i sig. Ett kontrollsystem är mer än summan av dess enskilda delar. Även om de enskilda delarna är väl designade, finns det bevis för att kontroll kan misslyckas om delarna inte är väl sammanlänkade. Det finns därmed ett behov av koordinering mellan de olika delarna för att systemet ska fungera så effektivt som möjligt. Exempelvis bör de mått som en organisation mäter representera prestationen som organisationen åstadkommer inom nyckelfaktorerna.⁴⁰

*Kultur och kontextuella faktorer*⁴¹: Dessa faktorer nämns, men ingår inte i Ferreira och Otleys ramverk eftersom de endast ger upphov till tillfälliga förändringar av kontroll och inte kan hjälpa till att beskriva de karaktärsdrag av ett kontrollsystem som behövs för att implementera en strategi.⁴²

3.2.3. MERCHANTS RAMVERK RÖRANDE DE FUNKTIONER SOM ETT KONTROLLSYSTEM SKALL INNEHÅLLA

Ferreira och Otleys ramverk ovan ger en systematisk bild av vilka delar som ska finnas med i ett kontrollsystem för att implementera en generell strategi. Merchants ramverk, å andra sidan, beskriver istället de funktioner som ett kontrollsystem skall innehålla. Ramverket beskriver med andra ord hur delarna i Ferreira och Otleys ramverk skall fungera och samverka.

Kontroll inom organisationer kan ske i ett spektrum mellan framgångsrikt och bristfälligt. Merchant definierar framgångsrik kontroll som då en informerad individ har förklarliga skäl att känna sig säker på att inga större, oönskade överraskningar kommer att inträffa. Bristfällig

³⁶ Ferreira och Otleys 2009, s. 274-275.

³⁷ Egen översättning av engelskans *PMSs Change*.

³⁸ Ferreira och Otleys 2009, s. 275.

³⁹ Egen översättning av engelskans *Strength and Coherence*.

⁴⁰ Ferreira och Otleys 2009, s. 275-276.

⁴¹ Egen översättning av engelskans *Culture and Contextual Factors*.

⁴² Ferreira och Otleys 2009, s. 267.

kontroll förklaras, å andra sidan, som en situation då det finns en stor sannolikhet för svag prestation i framtiden, antingen överlag inom organisationen eller inom ett specifikt område.⁴³

Enligt Merchant finns det tre typer av kontrollproblem, vilka kan orsaka brisfällig kontroll: (1) brist på direktions, (2) brist på motivation, samt (3) personliga begränsningar. Det första problemet syftar till att individer presterar dåligt då de helt enkelt inte vet vad organisationen förväntar sig av dem. Det andra problemet, brist på motivation, är vanligt då individens och organisationens mål inte står i enighet med varandra, och individen drivs av sitt egenintresse. Det tredje och sista problemet uppkommer när individen inte kan prestera för att den helt enkelt har vissa personliga begränsningar.⁴⁴

För att adressera dessa tre problem har Merchant infört tre typer av funktioner i ett kontrollsystem: (1) *Handlingskontroll*, (2) *Resultatkontroll* samt (3) *Personal- och Kulturkontroll*.

HANDLINGSKONTROLL

Handlingskontroll utgör ett av de tre sätt på vilka kontroll, enligt Merchant, kan utövas inom en organisation. Handlingskontroll agerar för att försäkra att anställda presterar (eller inte presterar) specifika aktioner som är gynnsamma (ogynnsamma) för organisationen. Denna typ av kontroll kan ske på fyra sätt, vilka inte är ömsesidigt uteslutande. Dessa är: (1) beteendebegränsningar (fysiska begränsningar som exempelvis låsta skrivbord, samt administrativa begränsningar såsom tilldelade ansvarsområden), (2) förgranskning av handlingsplaner, (3) ansvarighet för handlingar (individer skall hållas ansvariga för sina handlingar och individuella prestationer skall uppmärksammas varför uppföljning och belöning/bestrafning blir viktigt), samt (4) redundans (tillsättande av mer resurser, i form av personal eller maskiner, än vad som teoretiskt sett är nödvändigt).⁴⁵

RESULTATKONTROLL

Resultatkontroll handlar om att, genom att belöna och/eller bestraffa specifika resultat, påminna medarbetare om vilka resultatområden som är viktiga och få dem att leverera inom just dessa områden. Resultatkontroll är effektivt enbart om de eftersträlvade resultatområden kan kontrolleras/påverkas av individerna samt om resultatområdena kan mätas. Vidare krävs det fyra element för en effektiv resultatkontroll; (1) att definiera vilka resultat som mäts, (2)

⁴³ Merchant 1998, s. 9.

⁴⁴ Merchant 1998, s. 6-9.

⁴⁵ Merchant 1998, s. 27-34.

att mäta resultaten, (3) att sätta en lämplig nivå på resultatmålen, samt (4) att belöna eller bestraffa. Ett kontrollsystem kan vara effektivt även om inga belöningar är direkt kopplade till resultatmått; detta om medarbetarna kan känna internt genererade belöningar vid uppnådda resultat, i form av positiva associationer såsom känsla av framgång och stolthet.⁴⁶

PERSONAL- OCH KULTURKONTROLL

Organisationer kan i vissa fall utöva framgångsrik kontroll utan att förlita sig alltför mycket på varken resultat- eller handlingskontroll. Personal- och kulturkontroll som kontrollsystem kan täcka igen de hålrum som de andra två kontrollsystemen har genom att låta de anställda kontrollera sina egna och varandras handlingar samt därigenom öka självkontrollen inom organisationen. Självkontroll är den naturliga kraft som driver individer till att vilja göra väl ifrån sig samt vara engagerade i organisationens mål.⁴⁷

Implementeringen av personalkontroll sker genom rekrytering, utbildning samt arbetsdesign.⁴⁸ Kulturkontroll, å andra sidan, bygger på gemensamma traditioner, normer, åsikter och värderingar. Det finns fem sätt att formera en kultur och på så sätt skapa en kulturkontroll; (1) genom en gemensam uppförandekod, (2) gruppbelöningar, (3) förflyttning av personal mellan enheter, (4) fysiska och sociala arrangemang i form av exempelvis en särskild klädkod, samt (5) genom tonen från ledningen.⁴⁹

3.2.4. SIMONS RAMVERK RÖRANDE DE FUNKTIONER SOM ETT KONTROLLSYSTEM SKALL INNEHÅLLA

Precis som Merchants ramverk fokuserar Simons ramverk på vilka funktioner som kontrollsystemet skall innehålla vid implementeringen av generella strategier. Tillskillnad från Merchants ramverk, som lägger fokus på hårda värden att ta hänsyn till vid implementering av strategier, lägger Simons ramverk större fokus på mjukare värden.

Enligt Simons kan ett kontrollsystem bedömas genom att analysera dess fyra delkomponenter. Dessa fyra delkomponenter är (1) uppfattningssystemet, (2) avgränsningssystemet, (3) det diagnostiska systemet samt (4) det interaktiva systemet.⁵⁰

⁴⁶ Merchant 1998, s. 69-80.

⁴⁷ Merchant 1998, s. 121.

⁴⁸ Merchant 1998, s. 121-123.

⁴⁹ Merchant 1998, s. 123-130.

⁵⁰ Simons 1995, s. 15.

UPPFATTNINGSSYSTEMET

Den primära uppgiften för ett uppfattningssystem är att guida och inspirera sökandet efter möjligheter inom en organisation. Då problem uppstår när en strategi ska implementeras så hjälper detta system medarbetarna att bestämma vilka typer av problem som skall angripas och vilka typer av lösningar den anställda skall leta efter. Om inga problem finns ska uppfattningssystemet motivera den anställda att leta efter nya vägar att skapa värde inom ramen för vald strategi.⁵¹

Uppfattningssystemet ska ge vägledning på tre sätt för att fungera effektivt; nämligen beskriva vilken nivå som önskas, hur de anställda ska skapa värde, samt ge indikationer på hur de anställda förväntas agera, både internt och externt.⁵²

Ett uppfattningssystem kan ta uttryck i de formella definitioner (exempelvis visioner och grundvärderingar) som seniora ledare trycker på för att skapa värde, mening och riktning åt organisationen. Det kan även ta uttryck i diskussioner som tas för att förstärka medarbetarnas engagemang i organisationens mål och vision.⁵³

AVGRÄNSNINGSSYSTEMET

Avgränsningssystem begränsar vad medarbetarna tillåts utföra inom en organisation och specificerar inte, som uppfattningssystem, positiva ideal. Tillsammans ska uppfattningssystem och avgränsningssystemet transformera obegränsat sökande efter möjligheter till att skapa värde för företaget, till en fokuserad domän som den anställda uppmuntras att utforska.⁵⁴

DET DIAGNOSTISKA SYSTEMET

Det diagnostiska systemet skall mäta och övervaka resultatet av de olika aktiviteter som finns för att ge stöd åt visionen inom organisationen. Det blir därför viktigt att klargöra de avgörande faktorerna för att nå visionen, för att sedan bestämma hur framgången inom dessa faktorer skall mätas. Idealiska mått inom det diagnostiska systemet är objektiva (en korrekt och informerad bedömning kan göras), heltäckande (fångar alla relevanta handlingar för att nå avgörande nyckelfaktorer) samt möjliga för individen att påverka. *Figur 2* illustrerar vad det diagnostiska systemet resulterar i om någon av dessa faktorer inte tillfredsställs.⁵⁵

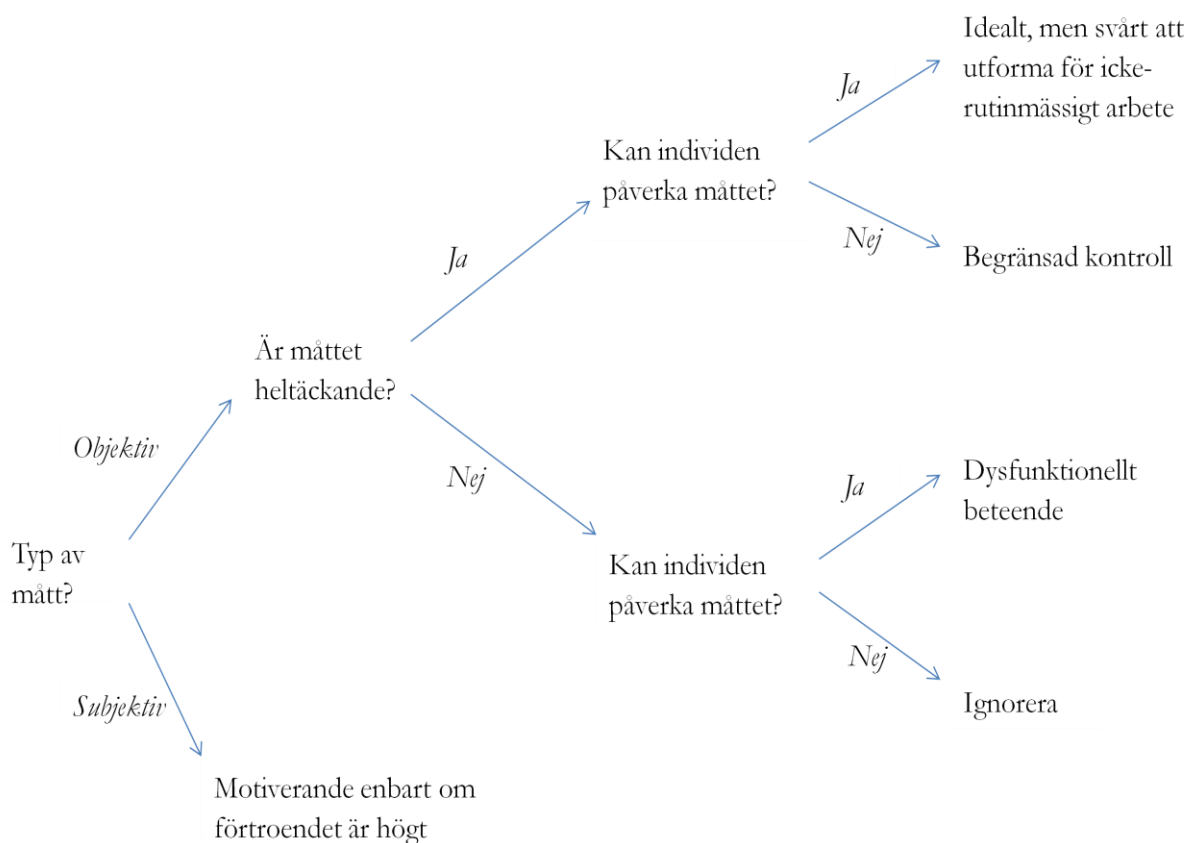
⁵¹ Simons 1995, s. 43.

⁵² Simons 1995, s. 44.

⁵³ Simons 1995, s. 44.

⁵⁴ Simons 1995, s. 51.

⁵⁵ Simons 1995, s. 57.



Figur 2: Typ av mått och dess konsekvenser för kontroll inom organisationer.⁵⁶

DET INTERAKTIVA SYSTEMET

Enligt Simons skall det interaktiva systemet användas för att hantera strategiska osäkerheter på olika organisatoriska nivåer. Denna uppgift skall systemet lösa genom att generera information som blir underlag för diskussion och senare strategiska anpassningar.⁵⁷

Systemet skall innehålla fyra karaktärsdrag. Informationen som genereras skall (1) återkommande adresseras av de seniora cheferna, (2) systemet skall kräva frekvent uppmärksamhet av de operationella cheferna, (3) data som genereras skall tolkas och diskuteras i personliga möten mellan chefer och underordnade samt (4) systemet ska verka som katalysator för debatt kring underliggande antaganden och data.⁵⁸

⁵⁶ Simons 1995, s. 54.

⁵⁷ Simons 1995, s. 15.

⁵⁸ Simons 1995, s. 15.

De ovan beskriva teoretiska ramverken menar att olika delar av ramverken blir olika viktiga beroende på vilken strategi som implementeras. Då ingen studie gjorts kring vilka delar av ramverken som blir centrala vid implementeringen av en samhällsansvarsstrategi, blir denna studie nödvändig för att uppnå syftet – att förstå vilka aspekter av ett kontrollsystem som blir avgörande vid implementeringen av en samhällsansvarsstrategi.

4. METOD

För att uppnå syftet med uppsatsen, att förstå vilka delar av ett kontrollsystem som blir centrala vid implementeringen av en samhällsansvarsstrategi, har vi valt att göra en fallstudie på SPP. Anledningen till varför en fallstudie valts att genomföras är flera. Dels kräver, enligt Otley och Berry, naturen av kontrollsystem att de studeras i den miljö inom vilka de verkar.⁵⁹ Dels måste en fallstudie genomföras, enligt Yin, då gränsen mellan vad som beror på ett fenomen och vad som beror på omgivningen är oklar.⁶⁰

SPP har valts som studieobjekt då organisationen tillhör de som valt att ta frågan om samhällsansvar steget längre genom att utforma en strategi för området. De har dessutom i viss utsträckning ansetts göra detta framgångsrikt, då de exempelvis i flera år kvalificerat sig till Dow Jones Sustainability Index. Att undersöka en organisation som kommit förhållandevis långt i området samhällsansvar ökar möjligheten att förstå vilka delar av ett kontrollsystem som blir avgörande vid implementeringen av en samhällsansvarsstrategi.

Två explicita antaganden görs vid genomförandet av denna studie. Dels antas att de ramverk som finns presenterade i *Teoretiskt referensram*, vilka representerar de delar och funktioner av ett kontrollsystem som är centrala vid en generell strategi, är korrekta. Det vill säga de aspekter av ett kontrollsystem som påstås vara centrala enligt dessa ramverk antas vara delar som är centrala vid implementeringen av en generell strategi. Vi antar även att det intervjupersonerna presenterat som särskilt problematiskt eller framgångsrikt vid implementeringen av deras samhällsansvarsstrategi är korrekt. Genom att göra dessa två antaganden kan slutsatser dras kring vilka aspekter, av de som presenteras i kontrollsystemen under *Teoretiskt referensram*, som blivit särskilt viktiga vid SPPs implementering av deras samhällsansvarsstrategi. Därmed besvaras frågeställningen.

⁵⁹ Otley och Berry 1994.

⁶⁰ Yin 1989.

Då frågeställningen besvaras genom att en empirisk situation tolkas med hjälp av befintliga teorier, är det främst två delar som varit aktuella vid informationsinsamlingen. Dels litteratur i form av erkända teorier och modeller inom området *Kontrollsystem*, dels empirisk information om SPP. För att tillhandahålla nödvändig empirisk information har vi intervjuat anställda på SPP, tagit del av interna dokument såsom handlingsplaner och utvärderingssystem, samt externa dokument i form av bland annat hållbarhetsredovisningar.

Vi har intervjuat sex personer, varav samtliga sitter i SPPs ledning; den verkställande direktören, samhällsansvarsstrategen, cheferna för enheterna *Marknad*, *Kommunikation* och *HR* samt en analytiker på enheten *Investering*. Samtliga intervjuer hölls på SPPs kontor i Stockholm i avskilda rum. Intervjuerna spelades in, men de intervjuade gjordes tydligt för sig att de skulle refereras som anonyma i uppsatsen och de uppkallas därför i denna studie vid *Intervjuperson A - F*. Intervjuerna var uppförda så att intervjupersonerna fick berätta fritt kring hur de upplevt implementeringen av samhällsansvarsstrategin inom SPP. Samtalet stöddes vidare av specifika frågor, vilka presenteras i *Bilaga 2*.

Det finns ett antal risker att urskilja i detta metodval. Först och främst är information tillhandahållen från intervjuer, inte sällan subjektiv och vilseledande. Eftersom de frågor vi ställt under intervjuerna, i hög grad, varit sakliga frågor, tros detta problem inte vara särdeles överhängande. För att ändå söka få en så helhetlig och rättvis bild av SPP och deras implementering av samhällsansvarsstrategin har vi intervjuat flera personer och med olika befattningar.

Vidare följer en viss risk i att studien utgår från att det som återberättats av intervjupersonerna är den korrekta versionen av hur SPPs kontrollsystem fungerar. Det som intervjupersonerna observerat som särskilt problematiskt (framgångsrikt) skulle i själva verket kunna vara enbart ett symptom på en problemkälla (framgångsfaktor) i någon annan del av kontrollsystemet.

5. EMPIRI

Nedan presenteras det som genom intervjuer och dokument framkommit angående SPPs kontrollsystem för implementeringen av organisationens samhällsansvarsstrategi, men först ges en introduktion till SPP som organisation.

5.1. KORT OM SPP LIVFÖRSÄKRING AB

SPP är ett livförsäkringsbolag som erbjuder dels rådgivning kring långsiktigt pensionssparande, dels försäljning av traditionell försäkring med garanterad ränta, fondförsäkring samt individuella pensionslösningar till företag, organisationer och privatpersoner. De säljer även trygghetslösningar i form av sjuk- och sjukvårdsförsäkringar. SPP har som enda nordiska finanskoncern, varje år sedan 1999 kvalificerat sig till Dow Jones Sustainability Index.⁶¹ Det innebär att organisationen, enligt detta index, tillhör de tio procent av världens företag som är mest hållbara.⁶² SPP har även kvalificerat sig till bland annat Global Challenges Index och FTSE4Good.⁶³

5.2. VISION OCH MISSION

SPPs samhällsansvarsstrategi kan skönjas i SPPs övergripande vision som lyder: "SPP ska vara Sveriges främsta och mest respekterade pensionsbolag inom långsiktigt sparande och försäkring".⁶⁴ Visionen har i sin tur lagt grund för ett flertal missioner. Det finns på SPP ett antal definierade kärnvärden där "framtidssinriktad" är en av dessa och förklaras i ordalagen "vara aktiva" och "arbeta långsiktigt". Kärnvärdena har i sin tur mynnat ut i sex koncernprinciper, principer som beskriver vad SPP vill att samtliga medarbetare i praktiken ska göra. En av dessa är "Vi tar samhällsansvar".⁶⁵ Se *Bilaga 3* för beskrivning av vision, kärnvärden och koncernprinciper i SPPs så kallade *Vägvisare*.⁶⁶ SPP tar hänsyn till dessa delar, bland annat vid rekryteringen, genom att anställa personer som anses leva i enlighet med SPPs kärnvärden.⁶⁷

5.3. NYCKELFAKTORER

För att nå de mål som beskrivits i *Vision och mission* har främst fyra nyckelfaktorer lyfts fram av SPP. *Ansvarsfulla investeringar* framläggs av samtliga intervjupersoner som den mest centrala nyckelfaktorn.⁶⁸ Detta uttrycks bland annat i ett citat av Intervjuperson C, som lyder: "Samhällsansvar ska genomsyra kärnverksamheten för att få fäste. I vårt fall innebär det att

⁶¹ SPP, *Fakta om SPP*, 2011.

⁶² Dow Jones Sustainability Indexes, *Indexes Overview*, 2011.

⁶³ SPP, *Samhällsansvar*, 2011.

⁶⁴ Intervjuperson B 2011.

⁶⁵ Intervjuperson B 2011.

⁶⁶ SPP, *Fakta om SPP*, 2011.

⁶⁷ Intervjuperson A 2011.

⁶⁸ Intervjuperson A 2011, Intervjuperson B 2011, Intervjuperson C 2011, Intervjuperson D 2011, Intervjuperson E 2011 och Intervjuperson F 2011.

jobba med samhällsansvar genom att tänka på hur vi investerar”.⁶⁹ I både intervjuerna och i de interna dokumenten har det framkommit att framförallt *Ansvarsfulla inköp*, men även *Internt samhällsansvarsarbete*, att minimera miljömässiga fotavtryck och agera etiskt inom organisationen, är ytterligare nyckelfaktorer.⁷⁰ Till sist har även *Extern kommunikation*, att berätta för omvärlden om hur SPP arbetar med samhällsansvar, framkommit som en avgörande nyckelfaktor för att nå visionen.⁷¹

5.4. ORGANISATIONSSTRUKTUR

Ansvar för samhällsansvar följer den operativa strukturen (se *Bilaga 4*) som till stor del är funktionsindeldad. Det vill säga den verkställande direktören är ytterst ansvarig för implementeringen av samhällsansvarsstrategin inom SPP, chefen för försäljningsavdelningen är ansvarig för implementeringen inom försäljningsavdelningen och så vidare.⁷²

Den verkställande direktören är huvudansvarig för samhällsansvarsarbetet och har en bakgrund i biståndsarbete.⁷³ Samtliga intervjuade uttrycker en stark uppskattning för den verkställande direktörens seriösa förhållning till samhällsansvarsfrågor.⁷⁴ Den verkställande direktören i sin tur beskriver sin egen chef, koncernchefen, som genuint intresserad av samhällsansvar och arbetandes med Vision 2050 för Storebrand.⁷⁵

Utöver denna struktur finns sedan två år tillbaka även en samhällsansvarsstrateg vars primära uppgift är att assistera organisationen i implementeringen av samhällsansvarsstrategin. Denne gör detta bland annat genom utbildningar, workshops och dialoger på samtliga organisatoriska nivåer inom ämnet samhällsansvar, samt genom att agera som koordinator av samhällsansvarsredovisningen.⁷⁶ Samhällsansvarsstrategen har av samtliga intervjuade framställts i positiva ordalag, bland annat som eldsjäl och pådrivare i samhällsansvarsarbetet samt som någon som konkretiserat fenomenet samhällsansvar för medarbetarna.⁷⁷ Samhällsansvarsstrategen beskrivs även som en blåslampa som ständigt lyfter fram ämnet

⁶⁹ Intervjuperson E 2011.

⁷⁰ Intervjuperson A 2011, Intervjuperson C 2011, Intervjuperson F 2011 och Storebrand, *Storebrands samfunnsansvar* 2011.

⁷¹ Intervjuperson B 2011 och Intervjuperson E 2011.

⁷² Intervjuperson B 2011.

⁷³ Intervjuperson A 2011.

⁷⁴ Intervjuperson B 2011, Intervjuperson C 2011, Intervjuperson D 2011, Intervjuperson E 2011 och Intervjuperson F 2011.

⁷⁵ Intervjuperson A 2011.

⁷⁶ Intervjuperson B 2011.

⁷⁷ Intervjuperson A 2011, Intervjuperson C 2011, Intervjuperson D 2011, Intervjuperson E 2011 och Intervjuperson F 2011.

samhällsansvar, bland annat genom spontana interaktioner på kontoret.⁷⁸ Denne har även en uppföljande roll i samhällsansvarsarbetet, dels genom de nyss nämnda spontana interaktionerna, och dels genom årliga möten med cheferna för diskussion kring hur samhällsansvarsarbetet fungerar. Samhällsansvarsstrategen beskriver själv sin roll som följande: ”En av mina främsta uppgifter är att informera den verkställande direktören om hur implementeringen går och i vilka trådar denne bör dra och vilka diskussioner denne bör ta inom ledningsgruppen för att nå utsatta mål”.⁷⁹

5.5. STRATEGIER OCH PROCESSER

Vad de olika områdena inom organisationen skall åstadkomma gällande samhällsansvar bestäms av ledningen.⁸⁰ Hur det skall göras, vilka strategier och processer som diverse avdelningar skall implementera för att nå SPPs samhällsansvarsmål, har medarbetarna däremot i många situationer stort inflytande över.⁸¹ Avsnittet följer samma uppdelning som *Nyckelfaktorer* för att visa vilka strategier och processer som berör vilka nyckelfaktorer.

5.5.1. STRATEGIER OCH PROCESSER FÖR ANSVARSFULLA INVESTERINGAR

För att lyckas inom nyckelfaktorn *Ansvarsfulla investeringar* har SPP utformat en tredelad strategi. En del av strategin består av att de värsta bolagen, definierade av SPP, hamnar på *Svarta listan*, vilka SPP inte investerar i. Här ingår de företag som medverkar till kränkningar av mänskliga rättigheter, korruption, allvarlig miljöskada, produktion av landminor, klustervapen, atomvapen eller tobak.⁸²

Den andra delen i strategin är att SPP ska utöva aktivt ägarskap, i första hand genom att föra dialog med de företag som SPP investerat pengar i.⁸³ Dessa dialoger uppkommer oftast då SPP upptäckt något avvikande hos det investerade företaget och då detta företag riskerar att hamna på *Svarta listan*. I sådana fall kontakter SPP företaget för att klargöra vad som faktiskt råder samt diskutera vad det berörda företaget måste göra för att undvika att hamna på SPPs *Svarta lista*.⁸⁴

Tredje och sista delen i strategin består i att SPP belönar de som är bland de 30 bästa procenten på att ta samhällsansvar i sin högriskbransch, detta genom att utdela priset *Best in*

⁷⁸ Intervjuperson B 2011 och Intervjuperson D 2011.

⁷⁹ Intervjuperson B 2011.

⁸⁰ Intervjuperson A 2011.

⁸¹ Intervjuperson A 2011 och Intervjuperson E 2011.

⁸² Intervjuperson C 2011 och Storebrand, *Storebrands samfunnsansvar*, 2011.

⁸³ Intervjuperson B 2011, Intervjuperson C 2011 och Storebrand, *Storebrands samfunnsansvar*, 2011.

⁸⁴ Intervjuperson C 2011.

Class. Analysen som ligger till grund för denna bedömning värderar bland annat bolagets miljöstyrningssystem och riktlinjer knutna till mänskliga rättigheter.⁸⁵

Den process som SPP utvecklat som stöd för dessa strategier är extensiv. 4500 företag övervakas med hjälp av ett system som letar information i över 250 nyhetskällor. Företagen utvärderas utifrån ungefär 60 faktorer där långsiktiga förbättringar inom utsläpp och reduktioner av avfall kan nämnas som exempel på dessa faktorer. Relevant information analyseras sedan av SPPs *Social Responsible Investments*-avdelning (SRI-avdelning) som tar upp dialoger med företag som SPP i dagsläget investerar i eller företag som riskerar att hamna på *Svarta listan* på grund av den nya informationen. Beslut om ett företag skall hamna på *Svarta listan* görs av ett investeringsråd som består av fyra representanter från koncernledningen. Genom att informationen presenteras anonymt garanteras att beslutet inte påverkas av vad representanterna känner för företaget.⁸⁶

5.5.2. STRATEGIER OCH PROCESSER FÖR ANSVARSFULLA INKÖP

SPP undersöker tre aspekter vid beslut om inköp; leverantören skall ha goda interna riktlinjer för etik, företag som står på *Svarta listan* får inte lägga bud och samhällsansvar skall viktas som minst 20 procent vid inköp.⁸⁷

5.5.3. STRATEGIER OCH PROCESSER FÖR EXTERN KOMMUNIKATION

Organisationen försöker externt kommunicera sin samhällsansvarsstrategi och sina ansträngningar på flera sätt.⁸⁸ SPP har ett flertal samarbetspartners såsom CSR Sweden och World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).⁸⁹ Genom att erhålla utmärkelser för sitt samhällsansvarsarbete, ingå och kvalificera sig till olika index såsom Dow Jones Sustainability Index och FTSE4Good, hoppas SPP att i ökad grad förknippas med samhällsansvar.⁹⁰ För att på ett effektivt sätt kommunicera ut SPPs arbete har försäljningsavdelningen deltagit i dilemmaövningar samt seminarier, och samhällsansvar har då ingått som obligatoriskt tema i träningsmodellerna.⁹¹ Organisationens profilerar även de produkter där aspekten samhällsansvar har nått långt.⁹²

⁸⁵ Intervjuperson C 2011 och Storebrand, *Storebrands samfunnsansvar*, 2011.

⁸⁶ Intervjuperson C 2011.

⁸⁷ Storebrand, *Storebrands samfunnsansvar*, 2011.

⁸⁸ Intervjuperson E 2011.

⁸⁹ Intervjuperson B 2011.

⁹⁰ Intervjuperson B 2011 och Intervjuperson E 2011.

⁹¹ Intervjuperson B 2011 och Intervjuperson D 2011.

⁹² Intervjuperson D 2011.

5.5.4. STRATEGIER OCH PROCESSER FÖR INTERNT SAMHÄLLSANSVARSARBETE

SPP har ett samlingsdokument med ett antal etiska regler eller uppförandekoder (se *Bilaga 5*) som samtliga anställda ska arbeta efter.⁹³ De specifika planerna för att arbeta med dessa frågor är utbildningar och kommunikationsplaner, exempelvis i form av planer för hur chefer skall leverera svåra nyheter till anställda.⁹⁴

Organisationen skall minska sin miljöbelastning genom att arbeta med källsortering, energiförbrukning, pappersförbrukning och återvinning.⁹⁵ Det finns två specifika åtgärder som vidtagits för att minska energiförbrukningen. Antalet tjänstebilar har minskats och SPP uppmanar, med ekonomiskt stöd, till privata inköp av miljöbilar för de som använder bil i tjänsten.⁹⁶

För att öka medvetenheten kring samhällsansvar har majoriteten inom organisationen genomgått utbildningar, seminarier och dilemmaträningar. Utbildningarna och seminarierna hålls oftast av samhällsansvarsstrategen och är frivilliga. Dilemmaträningen genomförs vartannat år. Den fungerar så att den verkställande direktören bestämmer vad som ska tas upp när träningen genomförs i ledningsgruppen, de i ledningsgruppen bestämmer sedan vad som skall tas upp när träningen genomförs med de närmast underordnade och så vidare ner genom hela organisationen. Ett femton minuter långt e-learning-test om etik är obligatoriskt för samtliga anställda och genomförs en gång vartannat år. Försäljningsavdelningen träffar samhällsansvarsstrategen flest antal gånger, i jämförelse med de andra avdelningarna, vilket vanligtvis är en gång per år. Samhällsansvarsstrategen närvarar även sporadiskt vid avdelningsmöten för att informera och besvara frågor.⁹⁷

5.6. NYCKELMÅTT

Avsnittet följer samma uppdelning som *Strategier och processer* för att visa vilka mått som berör vilka strategier och processer. För fullständig lista på mått, se *Bilaga 6*.

5.6.1. MÅTT PÅ ANSVARSFULLA INVESTERINGAR

16 mått gällande ansvarsfulla investeringar redovisas i SPPs hållbarhetsredovisning. Bland dessa finns ”Antal företagsdialoger med anledningen av eventuella brott mot SPPs

⁹³ SPP, *Storebrandkoncernens etiska riktlinjer*, 2011.

⁹⁴ Intervjuperson F 2011.

⁹⁵ SPP, *Samhällsansvarsredovisning 2009*, 2011.

⁹⁶ Intervjuperson D 2011.

⁹⁷ Intervjuperson B 2011.

koncernstandard” samt ”Antalet exkluderade bolag”.⁹⁸ Det finns, enligt Intervjuperson B ett flertal svårigheter med att utforma mått för SPPs ansvarsfulla investeringar då, exempelvis, måttet ”Antalet exkluderade bolag” kan ge fel incitament. Intervjuperson B menar på att det fortfarande förs diskussioner över vilka mått som är bra indikatorer.⁹⁹

5.6.2. MÅTT PÅ ANSVARFULLA INKÖP OCH EXTERN KOMMUNIKATION

Det finns enbart ett mått gällande *Ansvarsfulla inköp* (”Riktlinjer för inköp”) och två mått gällande extern kommunikation (kvalificering till Dow Jones Sustainability Indexes och kvalificering till FTSE4Good).¹⁰⁰ Kvalificeringar i olika index fungerar, enligt flera av de intervjuade, bland annat som sätt att strama åt samhällsansvarsarbetet samt som interna mät- och uppföljningsverktyg.¹⁰¹

5.6.3. MÅTT PÅ INTERNT SAMHÄLLSANSVARARBETE

Gällande *Internt samhällsansvarsarbete* finns två typer av mått redovisade; mått gällande medarbetare (exempelvis ”Andelen medarbetare med kunskap om SPPs arbete med samhällsansvar”) samt miljömått (exempelvis ”Energiförbrukning” och ”Källsorteringsgrad”).¹⁰² Enligt Intervjuperson B är detta ett område som företaget har stor utvecklingspotential i, men personen klargör att det även är inom detta område som de största svårigheterna med att utforma mått finns, då samhällsansvar enligt denne består av mjuka värden och/eller inte ger kortsiktiga resultat.¹⁰³

5.7. MÅLNIVÅER

I hållbarhetsredovisningen finns mål för minoriteten av måtten. Det finns inga mål ställda för exempelvis ”Andelen medarbetare som värdesätter att SPP önskar vara ledande inom samhällsansvar”, ”Energiförbrukning”, samt ”Antalet tjänstebilar”.¹⁰⁴ Intervjuperson D klarlägger att det finns ett stort behov av att konkretisera och kvantifiera målen tydligare.¹⁰⁵

Vem som sätter målen beror på vilket mått det rör sig om. Vissa mål sätts av koncernledningen i Norge och andra mål sätts av chefen som är ansvarig för det område inom

⁹⁸ SPP, *Samhällsansvarsredovisning 2009*, 2011.

⁹⁹ Intervjuperson B 2011.

¹⁰⁰ SPP, *Samhällsansvarsredovisning 2009*, 2011.

¹⁰¹ Intervjuperson A 2011 och Intervjuperson B 2011.

¹⁰² SPP, *Samhällsansvarsredovisning 2009*, 2011.

¹⁰³ Intervjuperson B 2011.

¹⁰⁴ SPP, *Samhällsansvarsredovisning 2009*, 2011.

¹⁰⁵ Intervjuperson D 2011.

SPP som berörs.¹⁰⁶ Varje person i organisationen har ett så kallat målkort, där samtliga överenskomna mål finns representerade.¹⁰⁷

De intervjuade har redogjort för liknande iakttagelser om hur mål sätts inom SPP. Ett flertal av de intervjuade vittnar om att det ofta förs en diskussion mellan chefen (som slutligen sätter målet) och de anställda om vilken nivå målen skall ligga på.¹⁰⁸ Organisationen strävar efter att målen skall verka utmanande.¹⁰⁹ Extern benchmarking används i begränsad omfattning vid bestämmandet av målnivåer då det enligt SPP inte finns någon annan finanskoncern som kommit lika långt inom samhällsansvar (ett påstående som stöds av Dow Jones Sustainability Indexes).¹¹⁰

5.8. UTVÄRDERING

Alla medarbetare på SPP utvärderas fyra gånger per år utifrån vad organisationen kallar *Matrisen*. På ena axeln av *Matrisen* finns personliga mål som varje individ fått på sitt målkort. På den andra axeln utvärderas den anställde utifrån företagets koncernprinciper, där ”Vi tar samhällsansvar” är en av dessa sex principer. Den anställde kan på samtliga mål (både gällande koncernprincipen samt sina personliga mål) få ett betyg på skalan ett till sex, där fyra motsvarar att uppsatta mål nåtts.¹¹¹ Först betygsätter den anställde sig själv, sedan förs en diskussion mellan den anställde och dennes närmsta chef, som slutligen sätter ett betyg. Betygen på dessa mål resulterar i en placering i *Matrisen*. Gällande samhällsansvar skall alltså samtliga betygsätta hur väl de anser sig själva leva upp till koncernprincipen ”Vi tar samhällsansvar”. Chefen meddelar sedan den anställde om det slutgiltiga resultatet och diskussion förs sedan kring hur detta kan förbättras. Under intervjuerna har det framkommit att detta är problematiskt, då risken att bedömningen görs olika mellan olika chefer är betydande.¹¹²

5.9. BELÖNINGSSYSTEM

Hittills har endast den verkställande direktören fått motta en rörlig ersättning. Dessa ersättningar har varit baserade på dennes målkort. Från och med 2011 kommer dock samtliga

¹⁰⁶ Intervjuperson B 2011.

¹⁰⁷ Intervjuperson A 2011, Intervjuperson B 2011 och Intervjuperson F 2011.

¹⁰⁸ Intervjuperson B 2011 och Intervjuperson E 2011.

¹⁰⁹ Intervjuperson E 2011.

¹¹⁰ Intervjuperson B 2011.

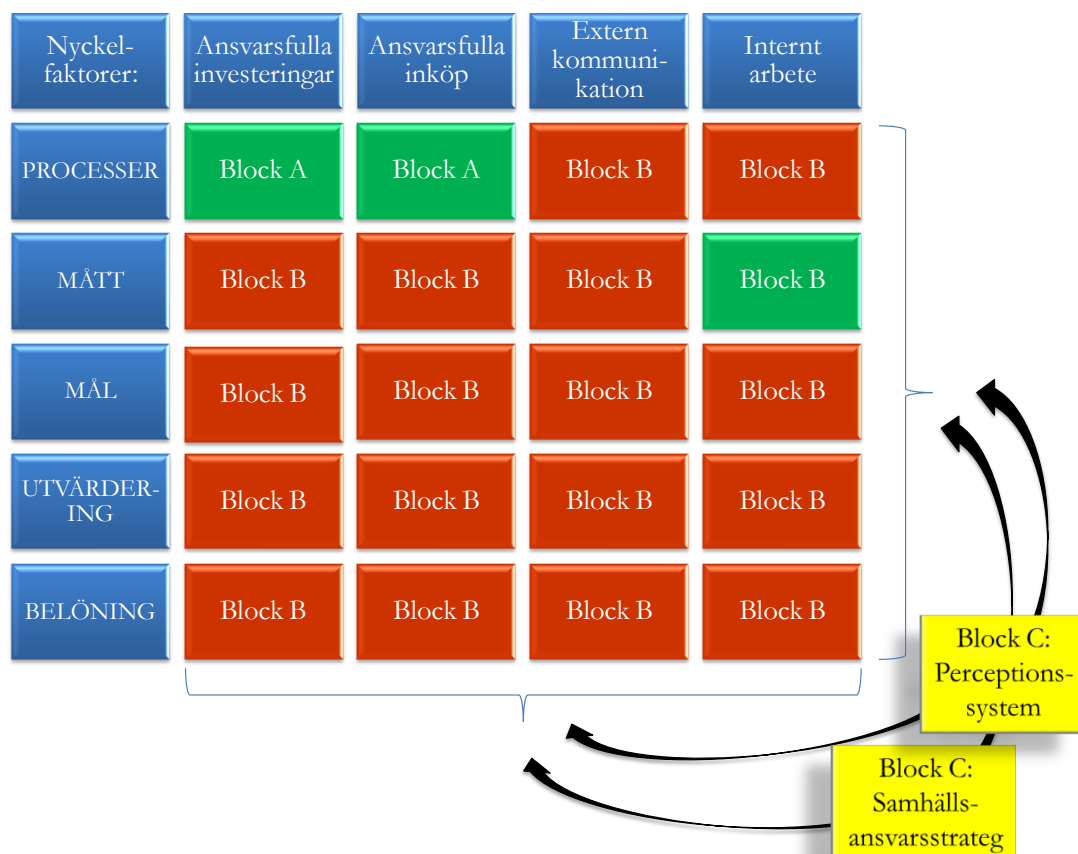
¹¹¹ Intervjuperson A 2011 och Intervjuperson F 2011.

¹¹² Intervjuperson F 2011.

anställda att ha möjlighet att ta del av en rörlig ersättning.¹¹³ Det nya ersättningssystemet kommer inte att beaktas i nedanstående analys, då effekterna av systemet ännu inte är synliga.

6. ANALYS

Ferreira och Otley föreskriver vilka delar som skall finnas på plats i ett kontrollsystem vid implementering av generella strategier, medan Merchant och Simons föreskriver hur dessa delar skall fungera. Dessa kan tillsammans inte anses ge en anpassad bild av hur implementeringen av en samhällsansvarsstrategi ska se ut. De delar av SPPs kontrollsystem som i störst grad påverkar hur väl kontrollsystemet fungerar vid implementeringen av deras samhällsansvarsstrategi illustreras i *Figur 3*. Samtliga delar i denna egenkonstruerade modell har bestämts efter att ha tagit del av vad de intervjuade på SPP har framlagt som de viktigaste komponenterna i deras kontrollsystem. I modellen kan tre intressanta block observeras och analysen är därför uppdelad i dessa tre block.



Figur 3: De avgörande delarna i SPPs kontrollsystem.

¹¹³ Intervjuperson F 2011.

Block A representerar de delar som fungerar mest effektivt i SPPs kontrollsystem; strategierna och processerna för att prestera inom nyckelfaktorerna *Ansvarsfulla investeringar* samt *Ansvarsfulla inköp*.

Block B representerar de delar som fungerar mindre effektivt i SPPs kontrollsystem; mått, mål, utvärdering och belöning inom samtliga nyckelfaktorer, samt strategier och processer för nyckelfaktorerna *Extern kommunikation* och *Internt samhällsansvarsarbete*.

Block C representerar de system som SPP har byggt upp som delvis kompenserar bristerna i *Block B*, nämligen samhällsansvarsstrategen och vad vi valt att kalla perceptionssystemet.

Nedan beskrivs dessa block närmare.

6.1. BLOCK A: TYDLIGA PROCESSER INOM NYCKELFAKTORERNA ANSVARSFULLA INVESTERINGAR SAMT ANSVARSFULLA INKÖP

För att uppnå visionen ”vara Sveriges främsta och mest respekterade pensionsbolag inom långsiktigt sparande och försäkring” är nyckelfaktorerna *Ansvarsfulla investeringar* samt *Ansvarsfulla inköp* de mest centrala för SPP. Strategier och processer som möjliggör ansvarsfulla investeringar och inköp blir därmed essentiella delar av SPPs kontrollsystem. Dessa kan anses starka inom SPP då de, tack vare sin omfattning och tydlighet, nästintill säkerställer att de anställda, som arbetar inom dessa områden, agerar i enlighet med de strategier som organisationen satt upp.

Bestämmelserna inom området *Ansvarsfulla investeringar* (undvika de värsta, premiera de bästa samt föra dialoger med företag i riskzonen för att uteslutas) lämnar litet utrymme för handlingsfrihet. Som förklarats i empirin är planerna för exempelvis den restriktiva analysen, som görs för att utesluta de värsta bolagen, mycket extensiv. Företagen utvärderas utifrån ungefär 60 faktorer där långsiktiga förbättringar inom utsläpp och reduktioner av avfall kan nämnas som exempel på dessa faktorer.

Riktlinjerna för inköp; att leverantören skall ha goda interna riktlinjer för etik, att företag som står på *Svarta listan* inte får lägga bud och att samhällsansvar skall viktas som minst 20 procent vid inköp, är explicita exempel på tydligheten i de directioner som ges inom nyckelfaktorn *Ansvarsfulla inköp*.

Det faktum att SPP leder dessa processer så starkt tar dem en bra bit på väg till deras övergripande mål, att ta samhällsansvar, eftersom dessa två områden tillhör det som

organisationen kan påverka samhället mest genom, givet deras verksamhetsområde. Att dessa processer är starka har av intervjupersoner lyfts fram som avgörande för hur bra SPPs kontrollsystem fungerat.

Att, som ovan beskrivits, begränsa handlingsutrymmet för de anställda genom att ge tydliga direkttioner, förklarar Simons som en nödvändighet i ett framgångsrikt avgränsningssystem då det förser anställda med fokus. Simons kan anses stödja påståendet att avgränsningssystem, som de ovan beskrivna, kan vara de viktigaste aspekterna i hur väl ett kontrollsystem fungerar. Detta eftersom han lyfter upp dessa avgränsningssystem som en av de fyra delar som karaktäriserar ett väl fungerande kontrollsystem. Merchant kan också anses stödja behovet av avgränsningssystem. Beteendebegränsningar som han kallar dem, anser han relevanta för att leda in medarbetare på rätt spår, men vikten av denna begränsning kan anses inte lyftas fram i lika stor utsträckning som i Simons ramverk. Detta då beteendebegränsningar endast är en aspekt av flera inom det som Merchant kallar handlingskontroll, vilket i sin tur enbart är en del av kontrollsystemet i stort.

6.2. BLOCK B: BRISTER INOM PROCESSER, MÅTT, MÅL, UTVÄRDERING OCH BELÖNING

Processer (med undantag för de inom nyckelfaktorerna *Ansvarsfulla investeringar* samt *Ansvarsfulla inköp*), samt mått och mål för att nå framgång inom SPPs fyra nyckelfaktorer uppvisar brister. Vidare följs många av målen inte upp och ingen belöning (bestraffning) ges heller vid (inte) uppnått mål. Intervjupersoner vittnar om betydelsen av detta vid implementeringen av SPPs samhällsansvarsstrategi.

6.2.1. OTYDLIGA PROCESSER INOM NYCKELFAKTORERNA EXTERN KOMMUNIKATION OCH INTERNT SAMHÄLLSANSVARSARBETE

När det kommer till avgränsningar och beteendebegränsningar inom andra områden än just investeringar och inköp, är dessa inte särdeles framgångsrikt formulerade. Det finns ett antal exempel på beteendebegränsningar inom SPP, utöver de rörande *Ansvarsfulla investeringar* och *Ansvarsfulla inköp*, men dessa kan anses falla under ramarna för sunt förnuft och är därför inte alltför begränsande. Exempel på dessa är de skriftliga riktlinjer som SPP har gällande etik (se *Bilaga 5*). Inom dessa ingår riktlinjer för dels *Extern kommunikation* i form av exempelvis representation och arrangemang, samt dels riktlinjer för *Internt samhällsansvarsarbete* i form av exempelvis diskriminering och mobbing. Dessa är förvisso begränsande, men inte särdeles snäva. Istället karaktäriseras SPP av ett brett spelrum för de

anställda. Ett ytterligare exempel på detta spelrum är att de i ledningsgruppen tilldelas målet att samhällsansvar skall tas hänsyn till i arbetet, men på vilket sätt detta skall göras är upp till de enskilda att avgöra. Initiativen runt samhällsansvar, såsom exempelvis de presentationer och diskussioner som hålls kring ämnet, är med undantag av e-learning-test och dilemmaträning, inte heller obligatoriska för de anställda att närvara vid.

Inom de etiska reglerna finns, utöver det faktum att många av dem faller inom ramen för sunt förnuft, ännu en intressant observation att göra. Några av reglerna är uttryckta som ”koncernen ska” medan andra är uttryckta som ”koncernen ska inte/ingen får”. Gällande regler för exempelvis miljöaspekter uttrycks reglerna enligt följande ”Koncernen ska arbeta målmedvetet för att minska affärsverksamhetens negativa påverkan på miljön...” medan regler för exempelvis gåvor uttrycks som ”Ingen ska/får motta fördelar från koncernens affärsförbindelser om förmånen har sin bakgrund i anställningsförhållandet...”. Skillnaderna i sättet att uttrycka reglerna får effekter. Medan det senare uttryckssättet sätter klara gränser för hur anställda ska agera så svarar det tidigare uttryckssättet snarare för ett uttryck av ideal. Av de 19 etiska reglerna beskrivs fem med uttryck som ”koncernen ska” vilket kan ses som att fem samhällsansvarsaspekter saknar begränsning av hur de anställda kan agera. Detta är dock inte fallet då två av dessa aspekter, *Ansvarsfulla investeringar* och *Ansvarsfulla inköp*, följs upp med de ovan beskrivna ledande processer som minimerar handlingsutrymmet (se *Block A*). För de övriga tre aspekterna (mänskliga rättigheter, miljö samt diskriminering och mobbning) finns dock ingen annan del som tar över den begränsande rollen. Därmed finns ett obegränsat tolknings- och handlingsutrymme för hur medarbetarna skall arbeta med dessa tre aspekter och strategierna och processerna kan därmed anses vara otydliga.

Både Merchant och Simons argumenterar för att avgränsningar krävs för att leda handlingarna mot det fokus som organisationen bestämt. Utan avgränsningar tillåts medarbetare att arbeta utifrån sin egen tolkning av det organisationen uttryckt, med risk för att gå utanför vad organisationen egentligen avser. I ljuset av detta kan bristen på beteendebegränsningar samt obegränsade handlingsutrymmen ses som brister i SPPs kontrollsystem.

6.2.2. BRISTER I EXISTERANDE MÅTT

Det råder fyra problem gällande SPPs mått; vissa lämpliga mått saknas, några indikerar inte prestationen inom nyckelfaktorerna, andra är subjektiva och/eller inte påverkbara för de enskilda medarbetarna.

AVSAKNAD AV MÅTT GÖR ATT EN HELTÄCKANDE BILD AV PRESTATIONEN INOM NYCKELFAKTORERNA INTE GES

Vid uppdelning av de olika nyckelfaktorerna kan skillnader ses i hur väl dessa nyckelfaktorer täcks upp av mått som skall indikera prestationen inom nyckelfaktorerna. Miljöaspekten inom nyckelfaktorn *Internt samhällsansvarsarbete* når nära nog en heltäckande bild av organisationens prestation inom området. Detta då de miljöaspekter som SPP mäter inom organisationen, med mått rörande sådant som energiförbrukning och dylikt, motsvarar det som SPP kan påverka internt.

De andra nyckelfaktorerna följs däremot inte upp med nog många mått för att ge en heltäckande bild av prestationen. Nyckelfaktorn *Ansvarsfulla investeringar*, kan studeras närmare för att visa detta. SPP har, som tidigare förklarats, tänkt nå nyckelfaktorn genom att arbeta med tre strategier; aktivt ägarskap, undvika de värsta och premiera de bästa. Det kan ifrågasättas huruvida olika mått på antalet dialoger (se *Bilaga 6*) ger en heltäckande bild över om SPP utövar aktivt ägarskap eller inte. Att dialoger förs garanterar inte att SPP utövar aktivt ägarskap. Aspekter såsom om dialogerna faktiskt leder till något resultat, täcks inte in. Mått som ”Antalet företag som SPP investerar i som förbättrat sitt samhällsansvarsarbete” skulle möjligtvis kunna komplettera nuvarande mått.

Det saknas även mått för att ge en heltäckande bild av prestationen inom nyckelfaktorn *Extern kommunikation*. Även om antalet kvalificeringar och samarbetspartners inom samhällsansvar kan ses som mått på hur väl de kommunicerar ut sin samhällsansvarsstrategi till omvärlden så ger dessa inte en heltäckande bild av hur väl SPP lyckas inom nyckelfaktorn. En bra prestation inom detta mått garanterar inte att exempelvis kommunikation till kunder sker. Ett mått som exempelvis ”Antalet säljsamtal där samhällsansvar nämnts” skulle ta SPP närmare en heltäckande bild av prestationen.

Att måtten skall ge en heltäckande bild av prestation inom nyckelfaktorer lyfts fram av både Simons och Merchant som centrala aspekter inom effektiva kontrollsystem. Enligt Simons är heltäckande mått en av de tre faktorer som avgör hur väl diagnostiska system fungerar och avsaknad av mått kan därför resultera i dysfunktionellt beteende. Även Merchant lyfter fram vikten av att måtten ger en heltäckande bild av prestationen då han påpekar att ett av de fundamentala elementen inom resultatkontroll är att definiera vad som mäts, då det som mäts anses vara det som faktiskt levereras. Därmed bör, enligt Merchant, avsaknad av mått som indikerar på prestation inom vissa områden hos SPP resultera i avsaknad av prestation inom

områdena. Det vill säga dialoger kommer föras med de företag som SPP potentiellt kan investera i, men inga ansträngningar kommer göras för att dialogerna ska leda till förändring.

MÅTTEN INEFFEKTIVA INDIKATORER PÅ PRESTATIONEN INOM NYCKELFAKTORERNA

Några av de nuvarande måtten ger inte en god indikation på huruvida SPP presterar inom valda nyckelfaktorer, vilket kan illustreras med följande exempel. En strategi för att nå framgång inom nyckelfaktorn *Internt samhällsansvarsarbete* är enligt SPP att ge medarbetarna stor kunskap inom samhällsansvar. Det kan ifrågasättas huruvida att fråga anställda ”Har du kunskap om SPPs arbete med samhällsansvar?” (se *Bilaga 6*) är en bra indikator på hur mycket medarbetarna kan om samhällsansvar. Exemplet illustrerar det faktum att många av de mått som SPP väljer att mäta inte är representativa indikatorer på hur företaget presterar i de nyckelfaktorer som krävs för att nå visionen. Ytterligare ett exempel finns bland de mått som organisationen utvecklat för att bedöma hur väl de utövar aktivt ägarskap, nämligen måttet ”Antalet företagsdialoger med anledning av eventuella brott mot vår koncernstandard”. Att en dialog förs är inte i sig ett bevis på att SPP aktivt ställer krav eller försöker påverka det berörda företaget till att ta ökat samhällsansvar. Dialogen skulle exempelvis kunna gälla koncernprincipen ”Vi skapar värden för våra ägare” eller ”Vi vill ha nöjda och lojala kunder” och är därmed inte en effektiv indikator på prestation inom området samhällsansvar.

Följderna av att inte ha mått som fångar upp prestationen inom nyckelfaktorerna framhävs av Simons och Merchant. Simons förklarar att syftet med måtten inom ett kontrollsystem är att indikera hur företaget presterar i de nyckelfaktorer och strategier som organisationen måste vara framgångsrikt inom för att nå visionen. Om måtten inte indikerar detta förloras därmed syftet med att ha måtten. Med Merchant blir dessutom verkningarna ännu mer långtgående. Denne menar att endast det som mäts levereras. Felaktiga mått medför därmed att det som SPP vill genomföra inte genomförs, men även att det som mäts istället genomförs, vilket kanske inte, om måtten är felaktiga, ens är i linje med vad organisationen ämnade genomföra.

SUBJEKTIVA MÅTT

Även om majoriteten av måtten är objektiva (exempelvis antal exkluderade företag och andelen kvinnor i ledande ställning) så finns ett antal mått som är subjektiva (exempelvis huruvida de anställda tar samhällsansvar). Detta är något som, genom intervjuerna, framkommit som ett problem då risken för ojämna bedömningar mellan medarbetare varit överhängande. Att subjektiva mått kan skapa problem stöds av Simons ramverk som menar

att om den som gör bedömningen, närmast överordnade i SPPs fall, inte är kapabel att göra en korrekt och informerad bedömning av medarbetarens handlingar, så riskerar måtten att inte verka motiverande. Som nämnts ovan gör SPP ett försök att tillhandahålla stöd för detta beslutsfattande och därmed minska subjektiviteten, genom att hålla diskussioner om vad måtten innebär och vad som kan anses vara en god prestation. Men då ingen direkt övervakning av den anställdes handlingar sker, kan resultatet ändå anses vara att den överordnade inte kan ta ett välinformerat beslut. Därmed förlorar måttet enligt Simons en del av sin motiverande förmåga.

MÅTT EJ LYHÖRDA FÖR ANSTÄLLDAS PRESTATION

Några av SPPs mått för samhällsansvarsarbetet ligger utanför många medarbetares ansvarighet eftersom måtten inte brutits ner på lägre organisatoriska nivåer. Exempel på ett sådant mått är nivån på koldioxidutsläpp. Det faktum att måtten inte brutits ner på lägre organisatoriska nivåer kan anses vara en svaghet inom SPP och som många av de intervjuade nämner, finns ett stort behov av att konkretisera och kvantifiera målen tydligare. Denna, av de intervjuade upplevda, brist finner stöd i Merchants ramverk. Denne menar att för att ansvarighet för handlingar som kontrollsystem skall fungera effektivt, krävs det att medarbetarna upplever att hur de presterar faktiskt spelar roll och att deras individuella prestationer uppmärksammas. Även Simons beskriver ideala mått som lyhörda för anställdas ansträngningar. Både Merchant och Simons menar att om de anställda inte i tillräcklig utsträckning kan påverka de mått mot vilka de utvärderas, riskerar kontrollsystemet att leda till ineffektiv kontroll.

6.2.3. BRISTER MED MÅL

Det existerar två problem rörande målen för de mått som SPP mäter; många av måtten saknar mål och många av målen är alltför strategiska.

MÅNGA MÅTT SAKNAR MÅL

Det finns *inga* mål för hur väl SPP skall prestera inom området *Ansvarsfulla investeringar*, det område som företaget själv anser vara dess mest centrala nyckelfaktor. Bara en tredjedel av miljömåtten har mål, trots att många av de mått som saknar mål enkelt hade kunnat formuleras mål för (exempelvis mål kring energiförbrukning). Främst Merchant, men även Simons trycker på vikten av att det skall finnas mål för det som mäts. Annars finns en stor risk för att motivationen, som är en stor anledning till varför mått finns, försvinner.

MÅNGA MÅL ÄR ALLTFÖR STRATEGISKA

De flesta av de mål som SPP har, exempelvis sjukfrånvaro, ligger på en strategisk nivå och det råder på SPP en viss avsaknad av operationella mål som varje individ kan relatera sitt dagliga arbete till. Att söka hålla sig under en viss sjukfrånvaro är förvisso relevant i det avseendet att det syftar till att förbättra en samhällsansvarsaspekt, men svagheten i denna typ av mått är att ingen individ, annat än på chefsnivå, kan göras ansvarig för det. Merchant menar att resultatkontroll är utan verkan om individerna inte kan göras ansvariga för måluppfyllanden, och Simons framhäver att målen måste vara på en sådan nivå att det ger vägledning till de anställdas handlande. Om medarbetarna inte kan relatera målen till sitt dagliga arbete kan en sådan vägledning anses saknas.

6.2.4. BRISTER I UTVÄRDERINGEN

Som ovan förklarats, ger delar av SPPs kontrollsystem alltför lite direction i medarbetarnas arbete inom samhällsansvar; saknas mått för att ge en heltäckande bild av prestationerna inom nyckelfaktorerna; och de existerande måtten inom SPP uppvisar brister. I denna sektion diskuteras vidare det faktum att några av målen inte följs upp.

Utvärderingen av prestationer inom SPP uppvisar svagheter, vilka, med stöd av Merchant, bidrar till försvagandet av kontrollsystemet inom SPP. Ansvarighet för handlingar är nämligen en nödvändighet för ett effektivt kontrollsystem och för att medarbetarna ska känna sig ansvariga för sina handlingar trycker Merchant på just vikten av att uppfölja de anställdas handlingar. Utvärderingen på SPP brister på två sätt; (1) uppföljningen av medarbetares prestation är subjektiv samt (2) många mått saknar mål, vilket gör dem svåra att uppfölja överhuvudtaget.

För medarbetare under ledningen består utvärderingen gällande samhällsansvarsaspekten, i att bedöma huruvida den anställda lever efter koncernprincipen ”Vi tar samhällsansvar”. Då måttet inte är specificerat mer än så, blir resultatet som skall utvärderas i praktiken omöjlig att följa upp; utvärderingen blir till stor del subjektiv och lätt att manipulera. Det är för den utvärderande chefen i praktiken omöjligt att bedöma om medarbetaren tar sitt samhällsansvar eller inte. Utvärderingen blir istället en bedömning av medarbetarens förmåga att marknadsföra sin förhållning till samhällsansvar. Resultatet blir att den anställda inte behöver anstränga sig för att leva upp till sitt mål och därmed saknar både icke-finansiell och finansiell motivation att prestera.

Som förklarades i avsnittet *Brister med mål* saknar många mått mål, vilket försvårar för möjligheten att utvärdera prestation inom måtten. Mått som saknar både mål och någon som ansvarar för resultaten tappar enligt Merchant stora delar av syftet med att mäta prestationer, nämligen att motivera medarbetare till att agera i enlighet med strategin. Ett tänkbart syfte som dock finns kvar är att måtten ger viss transparens i företaget vilket direkt kan relateras till visionen att vara respekterade.

6.2.5. BRISTER I BELÖNINGSSYSTEMET

Även belöningen av prestationer inom SPP uppvisar svagheter, vilka, även dessa med stöd av Merchant, bidrar till försvagandet av kontrollsystemet inom SPP. SPP har inga kvantifierbara belöningar som direkt kan hänföras till diverse ansträngningar inom samhällsansvar. Därmed råder inga tydliga incitament för medarbetarna att arbeta med samhällsansvarsfrågor.

Resultatmått kan dock bidra till en positiv motivation även då belöningar inte är explicit länkade till resultatmått; detta om medarbetarna kan uppleva inre belöningar genom en känsla av framgång i att ha lyckats uppnå eftersträlvade mål. Det som ovan förklarats som bevis på brister i belöningssystemet i SPP, modereras därför av de utmärkelser som SPP fått rörande deras samhällsansvarsarbete. Även om utmärkelser och placeringar i olika samhällsansvarsindex (såsom kvalificering till Dow Jones Sustainability Index och Global Challenges Index) har uttryckts ha sitt främsta användningsområde som interna verktyg för att förstå hur organisationen kan förbättra sig, fungerar de även som delar av ett belöningssystem. Av de intervjuades stolthet över utmärkelserna att döma, kan dessa ”priser” därför anses ha en motiverande verkan på de anställda då de med hjälp av dessa kan observera resultat på sin prestation – bekräftelse som är svår att få till på så många andra sätt i ett så svårsmärbart område som samhällsansvar.

6.3. BLOCK C: FRAMGÅNGARNA MED SAMHÄLLSANSVARSTRATEGEN OCH PERCEPTIONSSYSTEMET

Kontrollsystemet i SPP uppvisar, som ovan förklarats, brister gällande de mått, mål, utvärderingar och belöningar som finns för de olika nyckelfaktorerna. SPP kompenserar dock delvis för dessa brister genom att bygga ut två andra delar av kontrollsystemet; det första genom en tvärfunktionell samhällsstrateg och det andra genom ett väl utbyggt, i denna studie benämnt, perceptionssystem. Samtliga intervjupersoner vittnar om att dessa delar har en positiv inverkan på organisationens kontrollsystem.

6.3.1. SAMHÄLLSANSVARSTRATEGEN – EN KONTROLLERANDE INSPIRATÖR

Samhällsansvarsstrategen har uppmärksamats ett flertal gånger under intervjuerna och dennes roll för samhällsansvarsarbetet har ständigt utmärkts. Denne beskrivs av samtliga intervjuade som en eldsjäl som bidrar till att sprida inspiration och medvetenhet kring samhällsansvar. Det är därför intressant att studera samhällsansvarsstrategen och dennes roll närmare.

Varför valde SPP att komplettera den funktionella organisationsstrukturen med samhällsansvarsstrategen, som innehar en tvärfunktionell position? Vad i SPPs kontrollsystem var det som var otillräckligt och som samhällsansvarsstrategens tillträde ämnade lösa?

Dels kan samhällsansvarsstrategens förmåga att skapa ett engagemang bland medarbetarna ses som en lösning till bristen på motivation, som ovan förklarades råda till följd av svagheten inom processer, mått, mål, utvärderingar och belöningar. Genom sin förmåga att inspirera medarbetarna kan samhällsansvarsstrategen således delvis anses kompensera för de problem som dessa svagheter, beskrivna i *Block B*, ger upphov till.

Vidare kan ytterligare två tänkbara problem verka som förklaring till samhällsansvarsstrategens tillträde. Det första problemet rör beroendeförhållandet inom visionen mellan "SPP ska vara Sveriges främsta och mest respekterade pensionsbolag inom långsiktigt sparande och försäkring" samt "Vi tar samhällsansvar". Det andra problemet syftar till kopplingen mellan visionen "Vi tar samhällsansvar" och vad medarbetare utvärderas på. Dessa två tänkbara problem förklaras ytterligare nedan.

Många av de intervjuade har nämnt att samhällsansvarsstrategen spelat en viktig roll vid implementeringen då denne verkat som "eldsjäl" och "pådrivare". Dessa uttalanden gör att det kan ifrågasättas huruvida organisationen själv trots på att "Vi tar samhällsansvar" bidrar till att nå visionen: "SPP ska vara Sveriges främsta och mest respekterade pensionsbolag inom långsiktigt sparande och försäkring". Hade avdelningarna sett nyttan med samhällsansvar för sin avdelning och för organisationen i stort, hade inte en "eldsjäl" som "verkar pådrivande" behövts. Samhällsansvarsstrategen kan, enligt denna tolkning, alltså ses som en åtgärd för att göra beroendeförhållandet inom visionen tydligare för medarbetarna. Denna åtgärd stöds av Ferreira och Otley, som menar att tydliggörandet av kopplingar i ett kontrollsystem är en nödvändighet för att det ska vara framgångsrikt.

Det andra tänkbara problemet som samhällsansvarsstrategens tillträde kan ses som en åtgärd för, ligger i kopplingen mellan visionen "Vi tar samhällsansvar" samt utvärderingen. Ett fåtal

anställda i organisationen har direkt mätbara, objektiva mål gällande samhällsansvar. Större delen av organisationen har endast en samhällsansvarsaspekt som de får mål för och som de utvärderas på, och det är en öppen fråga kring huruvida de tar samhällsansvar. Utvärderingen där sker, som nämnts ovan, genom att den anställde först betygsätter sig själv och sedan för en diskussion med närmast överordnade chef. Den svaga kontrollen av hur den anställde lever enligt denna princip i kombination med den anställdes stora inflytande på utvärderingsprocessen gör att motivationsaspekten med att ha samhällsansvar som mål för den enskilde riskerat gå förlorad. Samhällsansvarsstrategen kan ha setts som en lösning till den svaga kopplingen mellan vad medarbetarna utvärderas på och deras aktiviteters effekt på samhällsansvar. Detta genom att fungera som en informell uppföljare. Samhällsansvarsstrategen beskrivs nämligen av samtliga intervjuade som en blåslampa som ständigt lyfter fram ämnet samhällsansvar. Detta sker ofta spontant i korridorerna eller i kontoren för att följa upp aktiviteter och projekt rörande samhällsansvar. Samhällsansvarsstrategen har därigenom en informellt förhandsgranskande funktion. Dennes interaktion i kontrollsystemet stöds därmed av Merchant som menar att förgranskning av handlingsplaner är ett sätt att beteendekontrollera och därför en relevant del av ett fungerande kontrollsystem.

De positiva aspekterna i samhällsansvarsstrategens uppföljning av samhällsansvarsarbetet stöds även av Simons teorier kring det interaktiva kontrollsystemet. Enligt Simons skall det interaktiva systemet användas för att hantera osäkerheter på olika nivåer genom att generera information som blir underlag för diskussion och senare strategiska anpassningar. En relevant fråga som bör ställas för att utvärdera om det interaktiva kontrollsystemet är välfungerande eller inte, är huruvida informationen, som genererats av systemet, blir frekvent uppmärksammas av de operationella cheferna eller inte. Det faktum att samhällsansvarsstrategen regelbundet uppföljer cheferna stärker därför det interaktiva kontrollsystemet. Genom att denne följer upp och för frekventa diskussioner med ledningsgruppen så uppfattas tidigt information som tyder på att pågående projekt och planer inte leder till de identifierade nyckelfaktorerna. Som samhällsstrategen själv uttryckte det; ”En av mina främsta uppgifter är att informera den verkställande direktören om hur implementeringen går och i vilka trådar denne bör dra och vilka diskussioner denne bör ta inom ledningsgruppen för att nå utsatta mål”.

6.3.2. PERCEPTIONSSYSTEM

Genom ett, vad vi här valt att benämna perceptionssystem, kan kontroll i SPPs organisation skapas i form av att de anställda på egen hand kontrollerar sina handlingar. Systemet syftar till att implementera, ett för de anställda, sätt att tänka för att på så sätt få dem att verka i enlighet med SPPs strategi. Systemet är inte lika stramt som de i *Block A-B* beskrivna delarna, då de anställda med perceptionssystemet själva tillåts möjlighet att förstå vad de kan göra för att medverka till vald strategi. SPP har valt att förstärka detta perceptionssystem genom att både uppföra dokument som ger de anställda vägledning i hur de kan följa strategin, men även genom återkommande diskussioner .

Det som i denna studie valts att benämnas perceptionssystem finner stöd i både Merchants och Simons ramverk. Dels i vad Merchant refererar som kultur, men även i, det som av Simons kallas, uppfattningssystem. Båda dessa två delar av ett kontrollsystem fungerar som sätt att få de anställda att själva vilja agera i enlighet med strategin. Skillnaderna ligger i vad Merchant, förespråkaren av en stark kultur, respektive Simons, förespråkaren av ett starkt uppfattningssystem, anser skapar denna vilja hos medarbetarna.

EN GEMENSAM SYN

De brister i kontrollsystemet inom SPP som förklarats under *Block B*, kompenseras delvis av kulturens kontrollerande roll. Det finns nämligen en kultur som uppmuntrar till engagemang i samhällsansvarsfrågor samt gör samhällsoansvariga åtgärder oacceptabla. Brist på direktions, ett av Merchants tre kontrollproblem, blir därför inte så uttalad och ”frihet begränsad av kultur” blir därför karaktäriserande ord för SPP.

Den personal- och kulturkontroll som råder inom SPP täcker igen några av de hålrum som de andra delarna av kontrollsystemet brister i genom att låta de anställda kontrollera sina egna och varandras handlingar. Enligt de intervjuade, skapar SPP personalkontroll inom organisationen främst genom att rekrytera personer som på ett eller annat sätt anses efterleva Storebrands kärnvärden (se *Bilaga 3*). Vidare låts alla anställda genomgå utbildningar och presentationer rörande samhällsansvarsfrågor, vilket utgör ännu ett sätt att skapa en gemensam värdegrund hos medarbetarna och därmed skapa personalkontroll.

När det kommer till det kulturella kontrollsystemet finns det ett antal faktorer som, enligt Merchant, kan anses förklara om det är välintegrerat eller inte. Först och främst anses en uppförandekod utgöra en viktig del i att skapa en kultur inom organisationen. SPP har ett antal uppförandekoder i form av skriftliga dokument och riktlinjer. De intervjuade är alla väl

medvetna om deras existens och stödjer många av sina svar med just dessa dokument. Dessa uppförandekoder är med andra ord inte skyltfönstertjänande utan utgör en integrerad del av medarbetarnas sätt att arbeta.

En andra faktor, som i SPP är mycket uttalad, och som av Merchant förklaras som en huvudfaktor i skapandet av en stark kultur, är tonen och engagemanget i ledningen. Samtliga intervjuade refererar till en stark tursamhet i att den verkställande direktören har ett så intensivt intresse för samhällsansvarsfrågor och dessutom har en bakgrund inom bland annat biståndsarbete. Denne själv berättar att även koncernchefen har ett privat intresse för samhällsansvar och att han arbetar med Vision 2050 under sin fritid. Denna seniora befestning och detta engagemang ovanifrån kan ses som skapare av den kultur inom SPP där samhällsansvar står sig stark.

Betydelsen av den seniora befestningen stöds även av Simons som menar att det för att ett kontrollsystem skall fungera framgångsrikt krävs att information återkommande adresseras på senior nivå och att informationen som genereras leder till återkommande diskussioner i personliga möten på senior nivå. Detta hanteras extensivt av SPP. Ledningsgruppen diskuterar specifikt en gång per år vad var och en kan åstadkomma relaterat till samhällsansvar inom sina avdelningar. Fyra gånger till per år diskuteras hur dessa åtaganden har fungerat; detta i och med utvärderingsprocessen.

INKORPORERING AV FÖRETAGETS VÄRDERINGAR I INDIVIDENS ÅSIKTER

Som förklarats råder det svagheter i SPPs planer, mått, mål, utvärderings- och belöningssystem. Samhällsansvarsstrategens och kulturens kontrollerande funktion har ovan visats fungera som delvis kompensation på detta till synes annars bristande kontrollsystem. En tredje kompensation sker via det som Simons kallar uppfattningssystem, det vill säga system för att guida medarbetares sökande av nya möjligheter inom ramen för vald strategi. Som samhällsansvarsstrategen uttryckte det: "Samhällsansvar för oss handlar om ett sätt att tänka, att värna om något större. Det är den tanken vi försökt att implementera och det är den tanken som ska få anställda att leverera enligt vår strategi". Överlag har SPP väl genomtänkta och extensiva uppfattningssystem.

Organisationens vision, kärnvärden och koncernprinciper ger alla viss guidning gällande samhällsansvar. Dessa innehåller alla de tre delar som Simons ramverk förespråkar att ett uppfattningssystem ska innehålla; (1) visionen förtäljer vilken nivå av prestation som önskas (bli Sveriges främsta och mest respekterade), (2) organisationens kärnvärden beskriver hur

företaget skall skapa värde (här nämns att lita på, skapa möjligheter och att vara föregångare) och (3) koncernprinciperna ger en tydlig indikation på hur medarbetarna förväntas agera både internt och externt (här nämns att de kommunicerar öppet och aktivt och tar samhällsansvar).

Visionen, kärnvärdena och koncernprinciperna är skrivna på ett sådant sätt att de hjälper de anställda att förstå vad som anses vara problem och vilken typ av lösning personen skall söka efter. Exempelvis hjälper koncernprincipen ”Vi tar samhällsansvar” medarbetarna att förstå att miljöbelastande aktiviteter är ett problem och att en förändring till en miljövänlig aktivitet uppmanas. Dessutom ger det samtidigt utrymme för den egna individen att själv tolka in vad och hur den ska arbeta med denna samhällsansvarsstrategi.

Samtliga anställda på SPP diskuterar koncernprinciperna fyra gånger per år i samband med utvärderingen av deras arbete och inom ledningsgruppen förs en övergripande diskussion om uppfyllandet av dessa, vilket stärker medvetenheten kring värdena och därmed även uppfattningssystemet. Att innehållet i detta uppfattningssystem (främst visionen, kärnvärdena och koncernprinciperna) ofta upprepas och förstärks så att de får fäste är, enligt Simons, avgörande.

7. SLUTSATS OCH DISKUSSION

Slutsatsen av denna studie är att de för SPP viktigaste faktorerna för hur väl de implementerar sin samhällsansvarsstrategi i organisationen, finns att urskilja i SPPs processer, mått, mål, utvärdering, belöningssystem, samhällsansvarsstrateg samt perceptionssystem. Då dessa aspekter utgör en minoritet av de aspekter som Ferreira, Otley, Simons samt Merchant tillsammans lyfter fram som centrala för implementeringen av generella strategier, visar denna studie hur vissa aspekter får större relevans än andra vid implementering av en samhällsansvarsstrategi.

De delar som ovan lyfts fram som centrala vid implementeringen av SPPs samhällsansvarsstrategi har figurerat både som särskilt problematiska och som särskilt framgångsrika inom SPPs kontrollsystem. SPP punktmarkerar de nyckelfaktorer inom samhällsansvar som de anser är viktigast, nämligen *Ansvarsfulla investeringar* och *Ansvarsfulla inköp*. Inom dessa punktmarkeringar är de framgångsrika tack vare ett väl fungerande avgränsningssystem inom processer, även om andra delar av kontrollsystemet för ansvarsfulla investeringar och ansvarsfulla inköp brister. Det faktum att processerna är så

starka gör att konsekvenserna av svagheterna inom samma nyckelfaktor inte väger lika tungt. Kontrollsystemet inom de lägre prioriterade nyckelfaktorerna (*Extern kommunikation* och *Internt samhällsansvarsarbete*) är bristfälliga i dagsläget. Detta beror främst på brister i processer, mått, mål, utvärdering och belöningssystem. Därmed inte sagt att SPP inte arbetar hållbart inom de lägre prioriterade nyckelfaktorerna – men ett kontrollsystem som garanterar att så är fallet har inte kunnat identifieras. Kulturen samt uppfattningssystemet inom SPP kompenserar delvis för de ovan nämnda svagheterna i kontrollsystemet. Nämnas bör även att i och med den nyligen anställda samhällsstrategen, som inte bara visar på en vilja att förbättra kontrollsystemet inom de mindre prioriterade områdena, utan vid granskning även visat genomföra effektiva förbättringar, är det mycket troligt att denna bild kommer att förändras i en än mer positiv riktning.

Ferreira och Otley antar att organisationer som presterar väl är de som framgångsrikt uppnår sina mål; med andra ord, en organisation som effektivt implementerar en lämplig strategi. Kontrollsystem används i sin tur för att göra denna effektiva implementering möjlig. Det vill säga, Ferreira och Otley antar att det råder ett positivt samband mellan starka kontrollsystem och att framgångsrikt uppnå mål. Som i avgränsningen förtydligades, har vi inte ämnat undersöka huruvida SPP har varit framgångsrika i sitt samhällsansvarstagande. Men då de enligt Dow Jones Sustainability Index tillhör några av världens bästa företag ur ett samhällsansvarsperspektiv, så skulle SPP kunna anses vara framgångsrika i sitt samhällsansvarstagande. Om SPP kan anses vara framgångsrika i sitt samhällsansvarstagande, vilket det alltså finns stöd för, och om kontrollsystemet, med stöd av Ferreira och Otley, kan anses förklara denna framgång, innebär det att SPPs kontrollsystem i sin helhet följaktligen måste vara effektivt utformat. Det skulle innebära att de positiva aspekterna i SPPs kontrollsystem överväger de negativa aspekterna. Med andra ord skulle perceptionssystemet och samhällsansvarsstrategen som delar av ett kontrollsystem väga tyngre än hur processer, mått, mål, utvärderingar och belöningar är utformade. Därmed skulle alltså perceptionssystemet och samhällsansvarsstrategen vara *de* mest avgörande delarna inom ett kontrollsystem vid implementeringen av en samhällsansvarsstrategi.

8. PROBLEMATISERING

Syftet med denna studie har varit att undersöka vilka faktorer i ett kontrollsystem som kan vara avgörande i hur väl organisationer implementerar en samhällsansvarsstrategi i

organisationen. Studien är dock en fallstudie gjord på SPP, en organisation som inte kan ses som representativ för alla organisationer. Denna studie bör därför upprepas för ett flertal andra företag för att tillåta att en generell slutsats dras.

Vidare baseras mycket av den information som används i denna studie på vad som framkommit genom intervjuer. Det råder vid intervjuer alltid en viss subjektivitetsfaktor och risk för att inte ges en rättvis bild av det faktiska; detta har vi försökt moderera genom att intervjua personer inom olika enheter med olika befattningar. En annan svaghet som kan uppkomma i studien är att vi begränsat oss till att intervjua personer med ledarposition, men då dessa kan anses inneha den information som behövs gällande utformningen av kontrollsystemet på SPP, är detta inget överhängande problem.

Studien har utgått från att de tre valda teoretiska ramverken motsvarar de aspekter som är avgörande för hur väl ett kontrollsystem för generella strategier fungerar. Det är däremot ingen naturlag att så är fallet, det vill säga det kan inte uteslutas att andra aspekter än de som framkommer i ramverken är relevanta eller att vissa aspekter som framkommer i ramverken inte är relevanta.

9. SAMMANFATTNING

Vi har i denna studie ämnat undersöka vilka aspekter av ett kontrollsystem som blir avgörande vid implementeringen av en samhällsansvarsstrategi. Tidigare forskning har sett till vilka delar av ett kontrollsystem som är relevanta för en effektiv implementering av generella strategier. Dessa ramverk medger att olika faktorer blir olika viktiga beroende på vilken typ av strategi som implementeras. Forskning som studerar vilka av dessa faktorer som blir mest centrala vid implementeringen av en samhällsansvarsstrategi saknas dock. Det är denna lucka som denna studie ämnat reducera.

Vi har genomfört en fallstudie av hur organisationen SPP Livförsäkring AB har implementerat sin samhällsansvarsstrategi inom organisationen. Ett flertal intervjuer har hållits och vi har delgetts inblick i interna styrdokument för att få förståelse för det kontrollsystem som organisationen byggt upp. Resultatet av denna studie visar på ett antal olika faktorer som varit avgörande för SPP Livförsäkring ABs implementering av en samhällsansvarsstrategi i organisationen. De avgörande faktorerna har visat sig vara processerna, måtten, målen, utvärderingen, belöningssystemet, samhällsansvarsstrategen samt

perceptionssystemet (det system inom SPP som syftar till att implementera ett sätt att tänka hos medarbetarna och som får dem att verka i enlighet med SPPs strategi). Starka processer inom vissa nyckelfaktorer utgör de mest framgångsrika delarna i SPPs kontrollsystem. De brisfälliga aspekterna i implementeringen ligger huvudsakligen i hur SPPs processer, mått, mål, utvärdering samt belöningssystem fungerar. Dessa brister kompenseras delvis av perceptionssystemet samt samhällsansvarsstrategen som utgör de delar av kontrollsystemet som fungerar framgångsrikt. Om SPP Livförsäkring AB i sin helhet kan anses vara framgångsrikt i att ha implementerat en samhällsansvarsstrategi i organisationen så innebär det att ett perceptionssystem och en samhällsansvarsstrateg som delar av ett kontrollsystem är viktigare för kontrollsystemets effektivitet än hur väl processer, mått, mål, utvärdering samt belöningssystem fungerar. Resultatet av denna studie smalnar därmed av vad befintliga teorier förespråkar för effektiva implementeringar av generella strategier genom att lyfta fram vilka av dessa aspekter som blir särskilt avgörande vid implementeringen av en specifik strategi, nämligen en samhällsansvarsstrategi.

REFERENSER

Skriftliga referenser

Blowfield, M. och Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Borglund, T. m.fl. (2008), Värdeskapande CSR – hur företag tar socialt ansvar. Stockholm: Norstedts akademiska förlag. 1. uppl.

Davis, K. (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Review*, vol. 16, nr. 2, s. 312-322.

Dow Jones Sustainability Indexes (2011), Indexes Overview. Tillgänglig [online]: (http://www.sustainability-index.com/07_html/indexes/overview.html [2011-05-12].

Ferreria, A. och Otley, R. (2009), "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis", *Management Accounting Research*, vol. 20, s. 263-282.

Frostensson, M. (2007), Medarbetare och CSR – En rapport om de interna följderna av företags sociala ansvarstagande. Arbetsrapport 2007:10. Centrum för medie- och ekonomisk psykologi, Handelshögskolan i Stockholm.

Hitchcock, D. och Willard, M. (2009). *The Business Guide to Sustainability*. London: Earthscan. 2. uppl.

Klemens, J. (2011). *Sustainability in the Process Industry: Integration and Optimization*. New York: McGraw-Hill.

Merchant, K.A. (1998), *Modern Management Control Systems*. New Jersey: Prentice Hall.

Otley, D. T och Berry, A. J. (1994). "Case Study Research in Management Accounting and Control", *Management Accounting Research*, vol. 5, s.45-65.

Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

SPP (2011), *Fakta om SPP*. Tillgänglig [online]:
<http://www.spp.se/site/spp.nsf/Pages/faktaomspp.html> [2011-04-24].

SPP (2011), *Samhällsansvarsredovisning 2009*. Tillgänglig [online]:
<http://www.spp.se/site/spp.nsf/Pages/rapporter.html> [2011-04-24].

SPP (2011), *Samhällsansvar*. Tillgänglig [online]:
<http://www.spp.se/site/spp.nsf/Pages/samhallsansvar.html> [2011-04-24].

SPP (2011), *Storebrandkoncernens etiska riktlinjer*. Tillgänglig [online]:
<http://www.spp.se/site/spp.nsf/Pages/etik.html> [2011-04-24].

Storebrand (2011) *Storebrands samfunnsansvar*. Tillgänglig [online]:
<http://www.spp.se/site/spp.nsf/Pages/etik.html> [2011-05-12].

Muntliga referenser

Intervjuperson A. *SPPs kontrollsystem*. Intervjuad av E. Engström och B. Mert. [Inspelad intervju] Stockholm, 20 april 2011.

Intervjuperson B. *SPPs kontrollsystem*. Intervjuad av E. Engström och B. Mert. [Inspelad intervju] Stockholm, 20 april 2011.

Intervjuperson C. *SPPs kontrollsystem*. Intervjuad av E. Engström och B. Mert. [Inspelad intervju] Stockholm, 20 april 2011.

Intervjuperson D. *SPPs kontrollsystem*. Intervjuad av E. Engström och B. Mert. [Inspelad intervju] Stockholm, 20 april 2011.

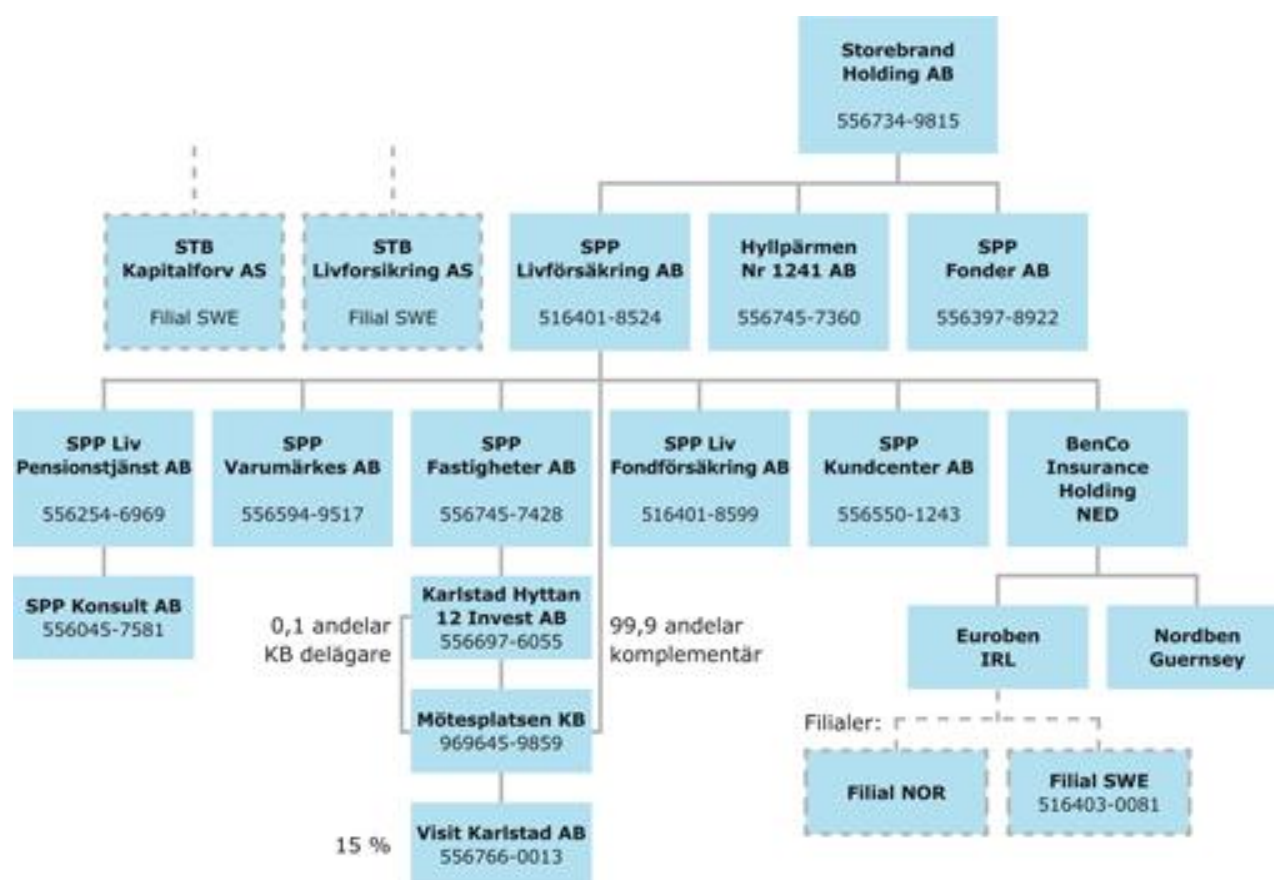
Intervjuperson E. *SPPs kontrollsystem*. Intervjuad av E. Engström och B. Mert. [Inspelad intervju] Stockholm, 20 april 2011.

Intervjuperson F. *SPPs kontrollsystem*. Intervjuad av E. Engström och B. Mert. [Inspelad intervju] Stockholm, 20 april 2011.

Kraus, K. *Kunskapsläge om kontrollsystem*. [E-post]. Meddelande till: E. Engström. 22 februari 2011.

BILAGOR

BILAGA 1. LEGAL STRUKTUR¹¹⁴



¹¹⁴ Bild: SPP, Fakta om SPP, 2011.

BILAGA 2. INTERVJUFRÅGOR

Samtliga intervjuer påbörjades med frågorna:

- Hur länge har du arbetat för SPP?
- Vad är din roll på SPP?

Sedan läts samtliga intervjupersoner berätta fritt kring frågorna:

- Upplever du implementeringen av er hållbarhetsstrategi som framgångsrik?
 - Varför? /Varför inte?
 - Vad tror du har varit nyckelfaktorer till framgången/problemen?

Dessa frågor upptog ofta en stor del av intervjutiden. Resterande tid ägnades åt olika frågor beroende på vem som intervjuades. En summering av teman på dessa frågor presenteras nedan. Kring samtliga teman ställdes frågor om intervjupersonens delaktighet i temat, hur organisationen kommunicerat kring temat och vad som varit framgångsrikt respektive problematiskt inom temat:

- Vad är visionen och missionen med SPPs samhällsansvarsarbete?
- Ser du SPPs hållbarhetsarbete som avgörande för organisationens framgång?
- Tas hänsyn till vilken typ av person SPP behöver för att nå er vision för samhällsansvar när ni anställer?
- Hur ofta förstärks och diskuteras gemensamma normer och värderingar inom SPP?
- Vilka tror du är nyckelfaktorerna för huruvida SPP kommer nå denna vision?
- Hur ser strukturen för ert samhällsansvarsarbete ut?
- Vilka strategier, planer och processer har SPP implementerat för att nå framgång inom dessa nyckelfaktorer?
- På vilket sätt utbildas personalen inom organisationen för att öka kunskapen om samhällsansvar och er vision?
- Vilka nyckelmått har SPP för att mäta prestation inom dessa strategier, planer och processer?

- Vilken nivå av prestation behöver SPP uppnå inom ovan nämnda nyckelmått?
- Övervakas hur anställda beter sig på något sätt inom SPP eller är det bara resultat som övervakas?
- Känner du att du förstår vilken prestation som förväntas av dig gällande er samhällsansvarsstrategi?
- Känner du att du kan påverka resultaten inom vilka du förväntas bidra till?
- På vilket sätt inspireras och motiveras anställda på SPP att agera i linje med organisationens samhällsansvarsstrategi?
- Hur uppmärksammas anställda på SPP inom vilka ramar de kan handla för att nå de mål SPP har inom samhällsansvar?
- Kan anställda inom SPP själv välja hur de ska nå de mål som de förväntas nå? Om inte, hur ser denna vägledning ut?
- Vilka processer följer organisationen för att utvärdera prestation inom dessa nyckelmått?
- Hur ofta får/ger du feedback på dina prestationer inom samhällsansvar?
- Vilka belöningar utdelas om målen för nyckelmåtten nås?
- Hur ofta och i vilken situation diskuteras hur implementeringen av samhällsansvarsstrategin har fungerat och vad som bör förändras?
- Hur används den information som genereras av era kontrollsystem?
- Har designen på era kontrollsystem förändrats över tid?

BILAGA 3. STOREBRANDKONCERNENS VÄGVISARE

Vision:

”Storebrand ska vara Nordens främsta och mest respekterade samarbetspartner inom långsiktigt sparande och försäkring.”

Kärnvärden:

- *Att lita på*
 - Vara öppna, vara objektiva, samarbeta, hålla löften samt vara uppriktiga.
- *Skapar möjligheter*
 - Hitta lösningar, ge råd, vara hjälpsamma, involvera samt vara flexibla.
- *Enkel att förhålla sig till*
 - Vara tydliga, vara tillgängliga, använda ett enkelt och lättförståeligt språk samt erbjuda produkter och tjänster som är lätta att förstå.
- *Framtidsinriktade*
 - Ha förmåga att tänka nytt, vara aktiva, visa engagemang, visa mod samt arbeta långsiktigt.

Storebrands koncernprinciper:

- *Vi skapar värde för våra ägare*
 - Alla chefer och medarbetare ska förstå vad som skapar värden och bidra till en ständig förbättring av koncernens konkurrenskraft.
 - Cheferna ska ha kontroll över sin avdelnings ekonomi och göra de förändringar som krävs för att öka lönsamheten i koncernen.
 - Nyttänkande och innovation är något som värdesätts och koncernen ska stimulera alla medarbetare att minska kostnadsdrivande komplexitet.
 - Att bidra till enkelhet och lönsamhet i det dagliga arbetet är en uppgift som angår alla chefer och medarbetare i koncernen.
 - Chefer och medarbetare ska regelbundet förbättra effektiviteten i de enskilda arbetsprocesserna inom sitt eget område och stärka det tvärgående samarbetet.
 - Alla chefer har ett ansvar för att leva upp till myndighetskrav när det gäller intern styrning och kontroll, samt regelbundet försäkra sig om att enheten har en acceptabel affärsrisk och leverenskvalitet.

➤ *Vi vill ha nöjda och lojala kunder*

- Alla har ett ansvar för att koncernen utvecklar produkter och tjänster som bidrar till hög kundnöjdhet och lojalitet.
- Vi vill ha långa kundrelationer och vi ger råd som gagnar våra kunders intressen, även om ett råd på kort sikt inte är det mest lönsamma för företaget.
- Chefer och medarbetare i koncernen svarar för en kundservice som är anpassad till kundernas finansiella behov och situation och som infriar deras förväntningar.
- Det är ett gemensamt ansvar att se till att vi har hög tillgänglighet, så att alla kundförfrågningar blir besvarade så snabbt som möjligt oavsett hur kunden väljer att kommunicera med oss.
- Vi eftersträvar en tydlig kvalitets- och servicekultur i alla våra arbetsprocesser.

➤ *Vi uppnår resultat genom samarbete*

- Koncernens chefer ska sätta förpliktigande och ambitiösa mål både för sitt ansvarstagande och för den enskilde medarbetaren.
- Alla medarbetare följs upp regelbundet och ges det stöd och den motivation de behöver för att lyckas.
- Chefer och medarbetare har tillsammans ansvaret för att skapa en arbetsmiljö präglad av höga ambitioner, trivsel samt ömsesidig tillit och respekt.
- Det är chefens ansvar att sprida information och skapa rum för dialog och diskussion så att medarbetarna förstår sina egna roller och arbetsuppgifter.
- Chefen stimulerar sina medarbetare till att vidareutveckla sin professionella och personliga potential så att de kan använda sin kompetens inom olika områden inom koncernen.
- Koncernen vill ha chefer som är synliga förebilder och som uppträder med integritet och öppenhet.
- Chefer ska klara av att förstå och hantera etiska problem och de ska agera aktivt för att förebygga och lösa eventuella motsättningar och konflikter.

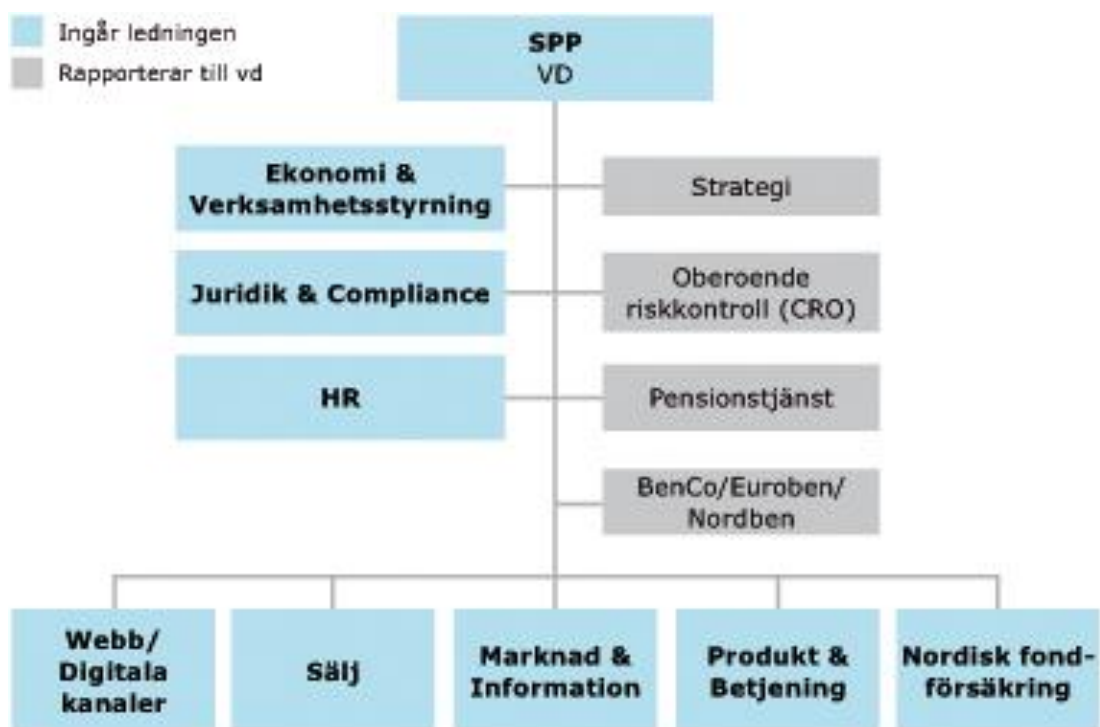
➤ *Vi utvecklar och delar med oss av vår kompetens*

- Alla har ansvar för att dela med sig av sina kunskaper, erfarenheter och färdigheter, tvärs över avdelningar och affärsområden, så att den samlade kompetensen vidareutvecklas i koncernen.
- Vid extern och intern rekrytering är det den arbetssökandes kunskaper, färdigheter och inställning som är avgörande för anställningen.

- All rekrytering av medarbetare ska stärka kompetensen inom koncernen.
 - Vi ska ha en brett sammansatt kompetens så att vi förstår det som sker i samhället och kan betjäna en månfaldig kundgrupp på ett så bra sätt som möjligt.
 - Inom koncernen vill vi ha en kultur för lärande och utveckling. Vi vågar ifrågasätta existerande tankesätt och de sätt vi arbetar på inom organisationen.
 - Koncernen har ansvar för att främja medarbetarnas personliga utveckling. Alla medarbetare har ansvar för att sätta nya mål för sin egen kompetensutveckling.
- *Vi kommunicerar öppet och aktivt*
- All intern och extern information ska spridas på ett tillmötesgående, korrekt och lättförståeligt sätt.
 - Koncernen ska aktivt och synligt delta i den del av samhällsdebatten som rör bolagets verksamhetsområden.
 - Vi skapar ett öppet arbetsklimat där alla kan säga sin mening om interna förhållanden och som ger en trygghet så att kritiska röster blir hörda och respekterade.
 - Alla medarbetare ska få så bra information och kunskap om koncernens affärsmål och huvudstrategi så att de kan förstå sin egen roll och uppgift i koncernen.
 - Den information som sprids till, och efterfrågas av ägare och investerare, ska vara baserad på principerna om god ägarstyrning och företagsledning.
 - Alla anställda i koncernen har ett ansvar för att kunduppgifter och kurspåverkande information inte missbrukas eller kommer på avvägar.
- *Vi tar samhällsansvar*
- Koncernen ska förena lönsam affärsverksamhet med sociala, etiska och miljömässiga mål och åtgärder.
 - Vi ställer klara krav på samhällsansvar och etik både internt i koncernen och hos våra samarbetspartners.
 - Samhällsansvaret ska ligga till grund för utveckling av alla typer av finansiella produkter och tjänster och tydligt präglar koncernens kapitalförvaltning.
 - Koncernen ska arbeta för minskad miljöbelastning i den egna verksamheten.
 - Vi ska arbeta aktivt för att hindra att samhällsskadliga aktiviteter och brottsliga handlingar ska kunna ske i anknytning till vår verksamhet.

- Koncernen ska ha en transparent styrningsstruktur i förhållande till nationella och internationella standarder för ägarstyrning och företagsledning.

BILAGA 4. OPERATIV STRUKTUR¹¹⁵



¹¹⁵ Bild: SPP, *Fakta om SPP*, 2011.

BILAGA 5. ETISKA REGLER

Etiska regler inom Storebrandkoncernen

Antaget av styrelsen i Storebrand ASA 19. Januari 2010



Innehållsförteckning

1. Bakgrund och huvudprinciper.....	3
2. Målgrupp	3
3. Andra regelverk.....	3
4. Öppenhet	3
5. Regler för affärspraxis	4
5.1. Mänskliga rättigheter	4
5.2. Miljö.....	4
5.3. Ansvarsfulla investeringar	4
5.4. Inköp och leverantörer	4
5.5. Försäljning och marknadsföring	4
5.6. Korruption	4
5.7. Penningtvätt.....	5
6. Regler för personligt agerande.....	5
6.1. Diskriminering och mobbning.....	5
6.2. Tystnadsplikt	5
6.3. Kontakter med affärsförbindelser	5
6.4. Representation och arrangemang	5
6.5. Gåvor.....	6
6.6. Privata förbindelser	6
6.7. Jäv	6
6.8. Bisysslor och uppdrag i andra företag eller organisationer.....	7
6.9. Insiderinformation.....	7
6.10. Information- och IT-system	7
6.11. Användning av Storebrandkoncernens utrustning och tillhörigheter	7
6.12. Köp av sexuella tjänster	7
7. Whistleblowing	8
8. Ansvar och uppföljning.....	8

1. Bakgrund och huvudprinciper

Storebrandkoncernen (nedan kallad koncernen) är verksam i Norge och Sverige som leverantör på marknaderna för liv-, pension, skade- och hälsoförsäkring, banktjänster och kapitalförvaltning. Dessa etiska regler syftar till att stärka koncernens vision, kärnvärden och koncernprinciper. Koncernprincipen om samhällsansvar lyder: "Vi ställer tydliga krav på samhällsansvar och etik internt inom koncernen och hos våra samarbetspartner."

Koncernens verksamhet är beroende av tillit från kunder, myndigheter, aktieägare och samhället i övrigt. För att uppnå tillit krävs professionalism, skicklighet och en hög etisk nivå i alla led. Detta gäller både koncernens affärsverksamhet och våra enskilda handlingar. Alla medarbetare förväntas därför uppträda med aktsamhet, redbarhet och saklighet samt avstå från handlingar som kan riskera koncernens anseende. Chefer har ett särskilt ansvar och ska föregå med gott exempel.

De etiska reglerna finns tillgängliga på intranätet och på koncernens webbplatser. Avdelningen för samhällsansvar och HR-avdelningen ska bidra till att sprida kunskap och förståelse om vad dessa regler innebär för medarbetarnas dagliga arbete genom åtgärder som t. ex. e-learning, dilemmaträning, grupparbete och en tjänst för frågor och svar på intranätet. Efterlevnaden av de etiska reglerna följs upp i medarbetarsamtal och mäts genom en årlig etikindikator.

2. Målgrupp

De etiska reglerna gäller för alla anställda inom koncernen. De gäller också för alla som har förtroendeuppdrag inom koncernen (bland annat styrelseuppdrag) samt inhyrda konsulter, när de agerar på koncernens vägnar.

De etiska reglerna ger inte kunder eller andra tredje parter juridiska rättigheter.

3. Andra regelverk

Storebrandkoncernens etiska regler är riktlinjer för ett etiskt handlingssätt, men de kan omöjligt täcka alla situationer. Det är viktigt att varje enskild medarbetare använder sitt sunda förnuft, baserat på de etiska reglerna, i värderingen av sina handlingar.

Alla måste följa lagar, föreskrifter, cirkulär, relevanta branschetiska regler och interna regler som gäller för koncernens verksamhet. Cheferna ska se till att medarbetarna får möjlighet att sätta sig in i de regler som berör dem, men medarbetaren är själv ansvarig för att följa reglerna.

4. Öppenhet

Koncernen ska ha en öppen företagskultur. Öppenhet är en förutsättning för motivation, tillit och trygghet. Alla medarbetare ska känna sig trygga med att ta upp och diskutera små och stora saker med sin chef eller andra i koncernen.

De etiska reglerna kan inte specificera precis vad som är rätt och fel i alla situationer. Det är viktigt att vara öppen med sina handlingar och funderingar och prata med andra. I tveksamma fall ska problemställningen tas upp med närmsta chef och/eller HR-avdelningen. Det är också möjligt att använda den anonyma tjänsten för frågor- och svarstjänsten om etiska dilemman på intranätet, som hanteras av avdelningen för Samhällsansvar.

5. Regler för affärspraxis

5.1. Mänskliga rättigheter

Koncernen ska i sin verksamhet respektera alla grundläggande mänskliga rättigheter såsom de beskrivs i centrala konventioner om mänskliga rättigheter, som t. ex. FN:s konvention om mänskliga rättigheter och Internationella arbetsorganisationens (ILO) konventioner om arbetsrätt. Koncernen ska aktivt medverka till att också företag som vi har affärsförbindelser med och/eller investerar i respekterar mänskliga rättigheter.

5.2. Miljö

Koncernen ska arbeta målmedvetet för att minska affärsverksamhetens negativa påverkan på miljön när det gäller egen verksamhet, investeringar, inköp och egendomsförvaltning. Koncernen ska också skapa förutsättningar för anställda att kunna minska påverkan på miljön privat.

5.3. Ansvarsfulla investeringar

Koncernen ska vara en ansvarsfull investerare. Genom att ställa sociala och miljömässiga krav på våra investeringar, använder vi vår makt som kapitalförvaltare till att påverka börsnoterade företag att arbeta med samhällsansvar på ett systematiskt sätt.

Se *Koncernstandard för Ansvarsfulla investeringar* för mer information.

5.4. Inköp och leverantörer

Koncernen ska vara en ansvarsfull inköpare. Genom att ställa sociala och miljömässiga krav på varor och tjänster som anskaffas, använder vi vår makt som inköpare till att påverka våra leverantörer att arbeta med samhällsansvar på ett systematiskt sätt.

Se *koncernens Inköpsregler* för mer information.

5.5. Försäljning och marknadsföring

Koncernen ska inte bidra till någon form av försäljning eller marknadsföring som kan uppfattas som stötande, eller som strider mot gängse normer i samhället. Ekonomisk rådgivning ska alltid ske med utgångspunkt från kundens behov, ekonomiska ställning och riskbenägenhet. Koncernen ska inte utnyttja sin kunskapsmässiga och ekonomiska fördel över kunden. Vi ska ge råd som gynnar våra kunders intressen, även om det på kort sikt inte är det mest lönsamma för företaget. All reklam, information och försändelser från Koncernen ska präglas respekt för kunden, samhället och miljön.

5.6. Korruption

Korruption innebär att missbruka en befattning för att uppnå personliga eller företagsrelaterade fördelar för sig själv eller andra. Koncernen är emot alla former av korruption och arbetar aktivt för att säkra att det inte förekommer i koncernens affärsverksamhet.

Ingen får, för sig själv eller andra, motta förmåner från dem som koncernen har förbindelser med, om förmånen har sin bakgrund i anställningsförhållandet. På samma sätt ska ingen ge förmåner till våra affärsförbindelser. Förmåner kan vara gåvor, rabatter, resor, bonus på privata inköp, lån eller liknande. Undantagna från denna regel är förmåner som koncernen har erhållit för samtliga anställda i hela eller delar av landet som vi har verksamhet i.

Se *Riktlinjer för Bekämpning av korruption inom Storebrand-koncernen* för mer information.

5.7. Penningtvätt

Penningtvätt innebär att pengar från en verksamhet som i något avseende är brottslig överförs på så sätt att pengarna tycks vara erhållna på legalt sätt.

Koncernen ska inte befatta sig med medel som härrör från brottslig verksamhet och ska arbeta aktivt med att förebygga och reducera det samhällsproblem som penningtvätt är.

Se *Instruktioner mot Penningtvätt och finansiering av terrorism* för mer information samt *Finansinspektionens riktlinjer*.

6. Regler för personligt agerande

6.1. Diskriminering och mobbning

Vi ska visa tolerans för medarbetares och andra intressenters uppfattningar och åsikter. Ingen ska diskriminera eller mobba andra medarbetare/kolleger, samarbetspartner, kunder eller övriga intressenter. Den som känner sig diskriminerad eller mobbad ska tas på allvar.

6.2. Tystnadsplikt

Alla har tystnadsplikt om kunders, medarbetares och andras affärsmässiga eller privata förbindelser de får kännedom om i samband med utförandet av arbetet för koncernen. Detta gäller om inte lagen eller riktlinjerna för whistleblowing inom koncernen säger annat. Tystnadsplikten omfattar också upplysningar om koncernens affärsmässiga verksamhet samt andra förhållanden av intern och konfidentiell art. Tystnadsplikten gäller inte bara utåt, utan även mellan de enskilda bolagen inom koncernen. Tystnadsplikten gäller också gentemot andra personer i samma bolag som inte har behov av att känna till upplysningarna för att kunna utföra sitt arbete.

6.3. Kontakter med affärsförbindelser

Ingen ska handla på ett sätt som påverkar objektiviteten gentemot koncernens kunder, leverantörer, aktieägare eller andra som koncernen har förbindelser med. Medarbetarna ska undvika att ingå privata avtal med företag och personer som de har affärsförbindelser med genom sitt arbete inom koncernen. De ska dessutom undvika att ingå affärsavtal med personer som de har privata relationer till.

Om en medarbetare har privata relationer till en affärsförbindelse ska den närmast överordnade upplysas om detta.

6.4. Representation och arrangemang

Medarbetare som genom sin befattning företräder eller kan identifieras med koncernen har ett särskilt ansvar, och det förväntas att representationen genomförs på en sätt som ingjuter tillit både till koncernen och medarbetaren.

Arrangemang av Storebrandkoncernen ska präglas av måttfullhet och ha ett relevant arbetsrelaterat innehåll.

I de fall då arrangemanget omfattar resa och övernattnings för de inbjudna ska detta betalas av de inbjudna själva (antingen direkt eller genom en deltagaravgift som täcker detta). Koncernen kan dock stå för uppehållskostnader för de inbjudna om syftet med arrangemanget är utbildning.

Koncernen ska betala rese- och uppehållskostnader för anställda inom koncernen som bjuds in till seminarier eller liknande hos leverantörer eller andra affärsförbindelser (jfr symmetriprincipen). Om syftet med inbjudan är utbildning kan uppehållskostnaderna emellertid betalas av affärsförbindelsen.

Se *Riktlinjer för arrangemang av Storebrandkoncernen* för mer information.

6.5. Gåvor

Som huvudregel ska ingen motta fördelar, till exempel gåvor, från koncernens affärsförbindelser om förmånen har sin bakgrund i anställningsförhållandet. Det är dock tillåtet att

motta gåvor av begränsat värde inom ramen för normal artighet vid speciella tillfällen. En gåva vars antagna värde överstiger 500 NOK i Norge, 300 SEK i Sverige, och 100 LTL i Litauen ska rapporteras till överordnad. Baserad på sak och situation, kommer den överordnade avgöra om gåvan kan behållas. Interna gåvor omfattas av ett eget regelverk som finns på Intranätet.

Gåvor som överlämnas på koncernens vägnar ska ha en måttfull prisnivå och inte överstiga nivån på det vi har rätt att ta emot (se ovan). Koncernens motiv och mottagarens integritet ska inte kunna ifrågasättas. Ingen får överlämna gåvor på koncernens vägnar i syfte att skaffa sig fördelar för egen del.

Se *Riktlinjer för bekämpning av korruption* för mer information.

6.6. Privata förbindelser

Närstående¹⁾ får inte ha en befattning där den ena personen är den andras direkta överordnade eller där befattningarna är oförenliga på något annat sätt.

6.7. Jäv

Ingen ska delta i behandling av eller beslut i ett ärende när det föreligger omständigheter som kan minska tilliten till vederbörandes oberoende. I dessa fall får det inte heller utövas påtryckningar på andra inom koncernen.

Ingen får under några omständigheter handlägga, avgöra eller utöva påtryckningar i ett ärende i de fall där vederbörande själv eller närstående, direkt eller indirekt, har ekonomiska eller andra personliga intressen i ärendet. Om en överordnad är jävig i ett ärende ska ärendet i normala fall inte heller avgöras av en anställd som är direkt underordnad.

Medarbetaren ska underrätta sin närmaste överordnade så snart han eller hon blir medveten om att ett jävsförhållande kan uppstå. Den överordnade ska bedöma om andra medarbetare eller omvärlden kan tänkas ifrågasätta medarbetarens opartiskhet eller etiska redbarhet. Om det konstateras att det föreligger jäv ska han eller hon inte delta i den fortsatta hanteringen av ärendet.

6.8. Bisysslor och uppdrag i andra företag eller organisationer

AAnställda i koncernen får inte utan arbetsgivarens samtycke arbeta eller ha styrelseuppdrag i, driva eller ha betydande intressen i företag som bedriver samma typ av verksamhet som ett av koncernens bolag eller ett företag som har en affärsförbindelse med något av dessa.

Om en anställd har koncernen som sin huvudsakliga arbetsgivare och vill bedriva privat verksamhet eller ta ett avlönat arbete på sin fritid – med undantag av enskilda uppdrag – ska arbetsgivaren tillfrågas i förväg. Tillstånd ska beviljas under förutsättning att bisysslan/aktiviteten är förenlig med ett fullgott utförande av arbetet inom koncernen.

Förtroendeuppdrag som är så arbetskrävande att det kan gå ut över den anställdes arbete ska godkännas av överordnad. Chefer ska informeras om politiska förtroendeuppdrag som regleras i lagen och dessa ska skötas så att det förorsakar så få olägenheter för koncernen som möjligt.

6.9. Insiderinformation

Insiderinformation är exakta upplysningar om de finansiella instrumenten, utfärdaren av dessa eller andra förhållanden som syftar till att märkbart påverka kursen på de finansiella instrumenten eller anslutna finansiella instrument, och som inte är offentliga eller allmänt kända på marknaden.

Det är straffbart att missbruka insiderinformation. Den som har insiderinformation

- har tystnadsplikt om insiderinformationen gentemot obehöriga,
- är skyldig att hantera insiderinformationen med tillbörlig aktsamhet så att informationen inte sprids till obehöriga eller missbrukas, och
- får inte missbruka informationen för att själv bedriva handel med, uppmuntra eller ge andra råd att handla med det berörda finansiella instrumentet.

Se *Instruktion för anställdas handel med värdepapper* för mer information.

6.10. Information- och IT-system

Ingen får aktivt söka efter upplysningar om andra medarbetare eller kunder via interna datasystem eller arkiv om inte arbetsuppgifterna inom koncernen så kräver.

6.11. Användning av Storebrandkoncernens utrustning och tillhörigheter

Ingen får i orimlig omfattning använda företagets datorer, IT-utrustning, material eller andra tillhörigheter i privat syfte eller för aktiviteter som är irrelevanta för arbetet. Användning som sammanhänger med dataspel, hasardspel, pornografi, rasism eller annat som kan uppfattas som stötande får inte förekomma.

6.12. Köp av sexuella tjänster

Köp av sexuella tjänster är förbjudet enligt norsk och svensk lag. Detta förbud gäller också anställda som befinner sig på tjänsteuppdrag i andra länder.

¹⁾ Med närstående menas i detta regelverk maka/make/sambo och deras föräldrar samt egna föräldrar, syskon och barn och deras maka/make/sambo. Som närstående betraktas också företag där den anställda eller någon av de ovannämnda har bestämmande inflytande. Det kan också finnas andra speciella förhållanden som gör att de berörda efter en granskning av det konkreta fallet måste likställas med närstående.

7. Whistleblowing

Whistleblowing innebär att man säger ifrån om oegentligheter eller möjliga oegentligheter till någon som kan göra något åt dem. Exempel på oegentligheter är brott mot lagar och interna regler och riktlinjer. Alla som får kännedom om någon situation de anser strider mot reglerna och riktlinjerna för verksamheten inom koncernen uppmanas att säga ifrån om detta.

Whistleblowing är positivt för den enskilde medarbetaren, koncernen och samhället eftersom man då kan komma till rätta med oegentligheterna i fråga. Människor som visar civillurage och är beredda att säga ifrån om oegentligheter är därför en viktig resurs för koncernen.

Koncernens medarbetare uppmanas att säga ifrån om oegentligheter och klandervärda förhållanden, därför att det kan bidra till att utveckla koncernen, men är normalt sett inte skyldig att säga ifrån. De anställda är skyldiga att rapportera när det är fråga om kriminella handlingar och om situationer där liv och hälsa är i fara.

Det finns flera sätt att säga ifrån. Till att börja med kan medarbetarna alltid rapportera skriftligen eller muntligen till närmast överordnade, HR-direktören, Koncerndirektören för Samhällsansvar eller en förtroendevald. Dessutom kan medarbetaren rapportera genom frågor- och svarstjänsten för etiska dilemman på intranätet, som sköts av avdelningen för Samhällsansvar.

Om medarbetarna av något skäl vill rapportera utanför företaget kan de kontakta vår samarbetspartner för whistleblowing. Detta är en advokatfirma som säkrar både konfidentialitet och anonymitet. Mer information om detta finns på Intranätet.

Se *Riktlinjer för whistleblowing inom Storebrandkoncernen* för mer information.

Överträdelsens grad	Vårdslöshet	Grov vårdslöshet/ Upprepad vårdslöshet	Uppsåtlig/ Upprepad grov vårdslöshet
Brott mot			
Interna regler och principer	Muntlig varning	Skriftlig varning	Överväga uppsägning eller avsked
Lagar och offentliga föreskrifter	Skriftlig varning	Överväga anmälan, uppsägning eller avsked	Anmälan, uppsägning eller avsked

Sanktionerna ska följa de anvisningar som anges i den norska eller svenska arbetsmiljölagen (AML), svensk arbetsrättslagstiftning och gällande kollektivavtal. Koncernens rutiner för tillämpning av sanktioner ska följas. Alla sanktioner ska bedömas av HR-direktören innan de verkställs.

Alla reaktioner, och hanteringen av dessa, ska följa huvudprinciperna i koncernens regelverk, rutiner och de regelverk som anges i AML.

8. Ansvar och uppföljning

Chefer på alla nivåer har ett särskilt ansvar för att se till att deras eget och de underordnades handlande överensstämmer med regelverket. Chefen har skyldighet att anmäla brott mot de etiska riktlinjerna till HR-direktör eller koncerndirektör för Samhällsansvar, samt att ge en årlig statusrapport på efterlevnaden av reglerna. Den enskilda medarbetaren ska alltid värdera om deras verksamhet överensstämmer med reglerna. Om det råder tvivel om huruvida en handling är etiskt försvarbar ska vederbörande avstå från handlingen eller ta upp frågan med den närmast överordnade. Det är också möjligt att använda sig av frågor- och svarstjänsten för etiska dilemman på intranätet.

De etiska reglerna bygger på våra koncernprinciper som ska användas vid medarbetaruppföljning. Koncerndirektören för Samhällsansvar har det övergripande ansvaret för det etiska regelverket. HR-direktören ansvarar i samarbete med koncerndirektören för Samhällsansvar för att göra de etiska reglerna tillgängliga och ordna med utbildning och åtgärder för att medvetandegöra de etiska reglerna.

Att inte följa dessa etiska regler ses som en allvarlig förseelse och kommer att följas upp i enlighet med sanktionsmatrisen under.



SPP

Besøksadress: Torsgatan 14, Postadress: 105 39 Stockholm, Tel Våxel: +46 (0)8-451 70 00, www.spp.se

BILAGA 6: MÄTT I HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN 2009¹¹⁶

Kunder

	2009 Resultat, %	2009-2010 Mål, %
Tillgänglighet i kundcenter	98	95
Servicegrad i kundcenter	71	80
Kundnöjdhet företagskunder ¹	63	63,5
Kundnöjdhet privatkunder ¹	61	62
Behandlingstid av kundklagomål (inom 3 veckor)	59	70

Medarbetare

	2009 Resultat, %	2009-2010 Mål, %
Andel kvinnor i ledande ställning ²	44	40
Andel tillfredsställda med sina utvecklingsplaner i SPP ²	61	70
Sjukfrånvaro	2,5	4
Andel medarbetare som tycker SPP är ett bra ställe att arbeta på ²	73	85
Andel medarbetare med kunskap om SPPs arbete med samhällsansvar ²	76	80
Andel medarbetare som värdesätter att SPP önskar vara ledande inom samhällsansvar ²	87	-
Koncernprinciper (Code of Conduct)	Implementering pågår	Implementerade

Miljö

	2009 Resultat	2009-2010 Mål
Energiförbrukning, kWh ⁴	1 401 967	-
Fjärrvärme och kyla, kWh ⁵	1 492 000	-
Källsorteringsgrad, %	60	-
Reduktion av pappersförbrukning, %	ca 20	-
Andel elektronisk utrustning som är återvunnen, %	100	100
Flygresor, antal enkelresor ⁶	ca 1 500	- 10%
Flygresor, km	ca 700 000	-
Antal tjänstebilar	70	-
- Varav miljöbilar, % ⁷	35	-
Kilometer körda i tjänsten ⁸	504 550	-
CO ₂ -utsläpp (ton) ⁹	541	- 20%

¹¹⁶ Bild: SPP, Hållbarhetsredovisning 2009, 2011.

Ansvarsfulla investeringar

	2009 Resultat antal
Antal utdelade Best in Class-utmärkelser under året	24
Antal företagsdialoger med anledning av Best in Class-analyser	98
Antal företagsdialoger med anledning av eventuella brott mot vår koncernstandard	77
Antal externa förvaltare kontaktade angående brott mot vår koncernstandard	39
Antal dialogmöten med externa förvaltare	8
Antal exkluderade bolag 31/12 2009	93
Brott mot mänskliga rättigheter	15
Korruption	9
Ålvarliga miljöskador	7
Landminor	1
Klustervapen	6
Kärnvapen	14
Tobak	13
10% sämsta bolagen på samhällsansvar i högriskindustrier	35
Investerat i mikrofinans 31/12 2009, miljoner	6,7
Antal inkluderade bolag under 2009	2

Ekonomi

	2009 Resultat, %	2009-2010 Mål, %
Solvenskvot	19,4	>150
Storebrandkoncernen FTSE4Good	Kvalificerad	Kvalificerad
Storebrandkoncernen Dow Jones Sustainability Indexes	Kvalificerad	Kvalificerad

Leverantörer

	2009 Resultat	2009-2010 Mål
Riktlinjer för inköp	Implementering pågår	Implementerade