Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för redovisning och finansiering
Kandidatuppsats
Vårterminen 2014
Opponeringsdatum: 2014-06-04
Inlämningsdatum: 2014-06-12

Styrreglage för hållbarhetsstyrning

- En fallstudie av hur företags interna styrning aktiverar Levers of Control för att uppfylla hållbarhetskrav

---

Abstract:
The connection between management control systems for controlling sustainability and a firm's motivation for engaging in sustainability is not completely understood (Arjaliès & Mundy, 2013). The aim of this thesis is to develop a more profound understanding for management control in achieving sustainable companies. To do this, we raise the question: How and to what extent do companies use management control systems to achieve sustainability compliance? Simons's Levers of Control (1995) are applied to this question in order to get a consistent and thorough insight of management control systems. Hence, a case study of ABB:s work to achieve material compliance in accordance with EU-regulation was conducted. The findings of the case study reveal that ABB uses the regulations as explicit goals and implement them in sustainability procedures. However, no key performance indicators are defined to evaluate the results of the implementations of the regulations. Network meetings are also held but the information shared does not reach the whole organisation and its value may be doubted. Thereby, the study finds that belief systems and boundary systems are levered to control the sustainability compliance whereas diagnostic systems and interactive systems are less developed. The reasons for this may be that the regulations have not been integrated in the overall strategy of the company and the lack of strategic integration makes regulatory compliance less prioritized than other strategies. Thus, the conclusion is that management control is obstructed when companies work with sustainability in order to achieve regulatory compliance.

Keywords: Management Control Systems, Material Compliance, Levers of Control, ABB, Sustainability

---

Författare: Oscar Andersson (22564) & Philip Shen (22488)
Handledare: Torkel Strömsten

Innehållsförteckning

1. Inledning 3

1.1. Problembakgrund 3
1.2. Frågeställning 4
1.3. Syfte 5

2. Teori 5

2.1. Styrning 5
2.1.1. Simons styrreglage 6
2.2. Teoriavsmalning inom området hållbarhetsstyrning 8

3. Metod 10

3.1. Forskningsmetodik 10
3.2. Val av fall 11
3.3. Fallets avgränsning 11
3.4. Val av intervjuobjekt 13
3.5. Reliabilitet och validitet i fallstudiedesignen 14

4. Empiri 16

4.1. ABB – Struktur och Hållbarhet 16
4.1.1. Organisationsstrukturen 16
4.1.2. ABB:s hållbarhetsstrategi 17
4.1.2.1. Målkonkretisering 17
4.1.3. Uppförandekod 18
4.1.4. Anställdas inställningar till hållbarhet 18
4.2. Materialkrav 19
4.2.1. Materialkraven från RoHS-direktivet 19
4.2.2. Materialkraven från REACH-förordningen 20
4.2.3. ABB:s lista på förbjudna och begränsade ämnen 21
4.2.4. Utfasningsplan 21
4.3. Uppföljning av materialkrav 22
4.3.1. Uppförandekod för leverantörer 23
4.3.2. Frågeformulär för leverantörskontroll 24
4.3.3. Leverantörsgranskningar 24
4.3.4. ProSupply 25
4.3.5. Nätverk 26
4.3.6. Nyckeltal 27

5. Analys 28

5.1. Systematiska värderingar 28
5.2. Systematiska begränsningar 30
5.3. Systematiskt diagnostiserande 32
5.4. Systematiskt interagerande 33
5.5. System för eftersökning och tillsyn 34
5.6. System för att främja innovation och lärande 35
5.7. System för att utforma strategisk omfattning 36
5.8. System för att formulera och implementera strategi 37

6. Slutsats 38

6.1. Sammanfattning av analys 38
6.2. Implikationer 39
6.3. Förslag på fortsatt forskning 40

Referenser 41

Appendix A - Intervjuguide 45

Illustrationsförteckning

Illustration 1
Matris av Simons styrreglage 7
Illustration 2
Materialkravens spridning inom ABB 13

1. Inledning

1.1. Problembakgrund

Företags sociala och miljömässiga påverkan på omvärlden är ett omdebatterat område. Begrepp som företags sociala ansvar och hållbar utveckling har tagit allt större utrymme i samhällsdebatten och det har fått vissa företag att börja uppmärksamma vilken påverkan de har på sin omgivning. I vilken grad de har gjort detta varierar förmodligen mellan olika företag, marknader och geografiska områden. Dock anger många av företagen att det huvudsakliga syftet med sitt hållbarhetsarbete är att utveckla konkurrensfördelar (Arjaliès & Mundy, 2013). Således har hållbarhetsarbete blivit en del av företags konkurrensstrategier.

Företag utvärderar kontinuerligt sina hållbarhetsmål genom att se över styrmedel (eng. Management Control Systems) för hållbarhet (Arjaliès & Mundy, 2013). Dessa används därmed likt andra styrmedel för att genomföra strategier (Otley, 1999). Styrmedlen för hållbarhet har dock ingen direkt förklaringsfaktor för företagets ekonomiska prestationer (Henri & Journalt, 2010) och de kan därmed inte liknas med till exempel omsättning, vinster eller räntabilitet som indikatorer för lönsamhet. Däremot har de ett samband till intressenters bild av företaget samt effektiv intern resurshantering och således en indirekt inverkan på företagets långsiktiga ekonomiska presterande (Henri & Journalt, 2010). Följaktligen kan ett företag gynnas av ett strategiskt hanterande av hållbarhetsaspekter.

Konkurrenskraft är dock inte den enda anledningen till varför företag arbetar med hållbar utveckling. Många företag arbetar också med hållbarhetsfrågor för att följa lagkrav eller få legitimitet från intressenter (Arjaliès & Mundy, 2013). Många sådana hållbarhetskrav tas fram och fastställs av EU. Nyligen etablerade lagkrav från EU är bland annat RoHS-direktivet och REACH-förordningen (Kemikalieinspektionen, 2011a, b), som är exempel på materialkrav. Dessa regler fastslår att företag som verkar inom EU måste begränsa användandet av vissa farliga substanser och kemikalier i sina produkter. Om detta inte följs får de inte sälja sina produkter på den europeiska marknaden. De företag som berörs kan då uppleva förändringar i deras styrning av verksamhetsprocesser till följd av materialkraven (Arjaliès & Mundy, 2013). Således utvecklas även styrmedel för hållbarhet för att följa krav och regleringar.

När det rör sig om materialkrav blir inköpsfunktionens roll för att styra företaget mot hållbarhet alltmer påtaglig. Ett producerande företags värdekedja består av inköpsmaterial som

förädlas och därmed är inköpen avgörande för att företaget ska följa kraven. På samma sätt som värde adderas i olika steg i en värdekedja ackumuleras också hållbarhetsaspekter genom värdekedjan. Detta innebär att företagets förmåga att vara hållbart begränsas av hur hållbara dess inköp är. Inköpsfunktionens roll blir därmed en viktig del i företags strategiska planering (Krajlic, 1983). Företaget behöver kunna styra över dessa inköp eftersom det är avgörande för hur effektivt och lönsamt företaget kan genomföra produktionen av sina varor och samtidigt följa kraven. Således har företaget ett stort intresse av att inköpsfunktionen hanterar inköpen väl.

Därmed sammankopplas teorier om inköpsfunktionens strategiska roll med strategiska hållbarhetsaspekter. Följaktligen är det av intresse att se hur företag använder sina styrmedel för att strategiskt driva förändringar i inköp och hållbarhet. Kopplingen mellan vilka former av styrning som företag använder för hållbarhetsstrategier och motivet till företagens hållbarhet är idag inte fullständigt klarlagd (Arjaliès & Mundy, 2013). Detta väcker frågan om hur styrning används för hållbarhetsstrategier där hållbarhetsaspekten är ett externt satt krav. Följaktligen leder dessa resonemang och funderingar till uppsatsens frågeställning.

1.2. Frågeställning

Frågeställningen som antas gäller ett företags medel för att genomföra strategier för att följa hållbarhetskrav. För att studera strategiska medel fokuserar vi på företags interna styrning. Mer exakt undersöks *hur och till vilken grad intern styrning används av företag för att uppnå hållbarhetskrav*.

För att angripa styrningsbegreppet konsekvent tar frågeställningen utgångspunkt i Simons styrreglage (eng. Levers of Control) (1995) som teoretiskt ramverk. Genom att applicera detta på hållbarhet följer vi Arjaliès & Mundys (2013) exempel. Vår frågeställning blir en förlängning av deras arbete där de tittat på hur företagens interna styrning aktiverar styrreglagen generellt för hållbarhetfrågor hos stora företag. Vi ställer en mer specifik fråga om styrning för hållbarhetskrav och vilken roll de olika styrreglagen har i sådana fall.

Genom denna frågeställning följer också aspekten om i vilken grad man å ena sidan arbetar med tillsyn av hållbarhet och å andra sidan arbetar med innovation för att utveckla hållbarhet i situationer med etablerade hållbarhetskrav. Därtill följer även aspekten om hur den strategiska omfattningen av hållbarhetsfrågan har utformats, samt hur formuleringen och implementeringen av denna strategi har genomförts. Beroende på hur hållbarhetsstyrningen är

utformad kan dynamiken mellan styrreglagen variera och detta är intressant att undersöka närmare. Detta utgör sålunda den frågeställning som denna uppsats ämnar besvara.

1.3. Syfte

Syftet med denna uppsats är att utveckla förståelsen för vilka medel företag använder för att genomföra strategier för att följa hållbarhetskrav. För det första vill vi generera en djupare insikt i hur företag hanterar hållbarhetsmål med olika ursprung. Detta är intressant för att få en mer utvecklad bild av hur företag generellt arbetar med hållbarhetsfrågor. För det andra vill vi utveckla förståelsen för styrning av företag. Förståelsen för styrning ämnas mer specifikt utvecklas i fall där den övergripande strategin är utformad för att uppfylla krav. Detta ämnar i sin tur generera en större förståelse för hur ett företag har utformat sin styrning beroende på det strategiska ursprunget. Denna uppsats tar således ett integrerande grepp mellan hållbarhet och styrning där de sammanfogats genom krav.

Genom att generera denna utvecklade förståelse för hur företag agerar i dessa situationer kan också slutsatser dras om huruvida detta överensstämmer med vad tidigare forskning funnit inom samma område. Uppsatsen ämnar därmed förlänga Arjaliès & Mundys (2013) slutsatser om hur företag använder Simons styrreglage för att följa hållbarhetskrav. Denna uppsats bidrar därmed till förståelse för att kunna fortsätta utvecklingen av styrning för hållbarhet.

2. Teori

2.1. Styrning

Styrning kan ses som ”processen genom vilken ledningen influerar andra medlemmar av organisationen att implementera organisationens strategier” (Anthony, 1988, p.10). Det kan ske genom medel som övervakar aktiviteter och riktar ageranden (Otley & Berry, 1980). Styrning är därmed ett verktyg för att driva ett företags strategi (Otley, 1999; Simons, 1995). Detta måste ske systematiskt inom företaget för att strategin ska ha en verkan. Enligt Simons kan således styrning ses som ”de formella, informationsbaserade rutiner och procedurer som ledningen använder för att upprätthålla eller förändra mönster i organisatoriska aktiviteter” (1995, p.19).

2.1.1. Simons styrreglage

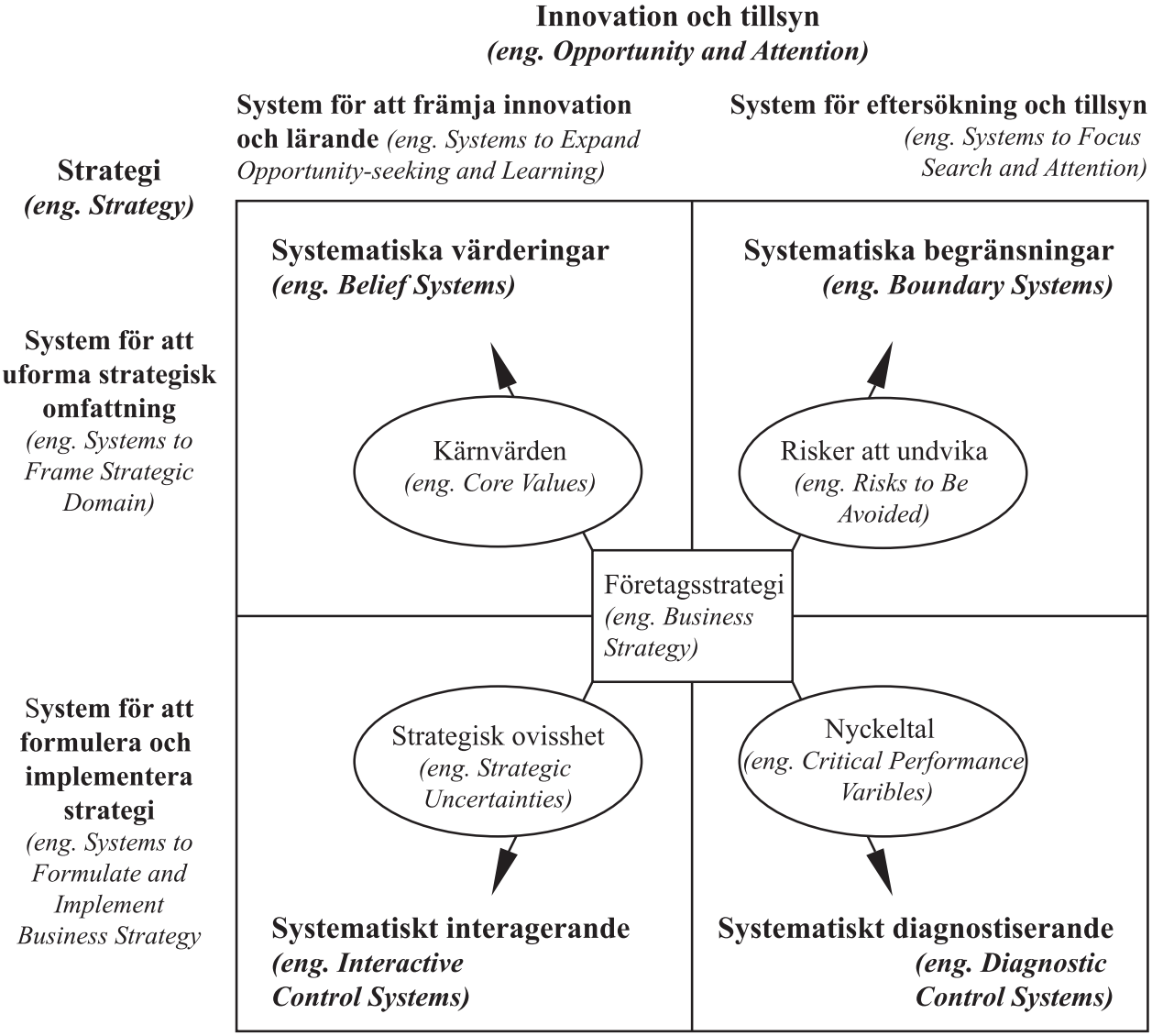
Den teoretiska referensram vi valt för att angripa vår frågeställning är Robert Simons styrreglage (1995). Detta ramverk är framtaget för att förklara hur en organisation kan hantera behovet av kontroll, men samtidigt vara flexibel för att fånga innovativa lösningar. Det förklarar hur avsiktliga strategier sammanstrålar med framkommande strategier för att forma den faktiska strategin. Detta ramverk är således format för att förstå den övergripande strategin som företag och andra organisationer tillämpar. Simons styrreglage består av fyra reglage (eng. Levers) som fungerar som hävstänger för styrning. Dessa är (1) systematiska värderingar (eng. Belief Systems), (2) systematiska begränsningar (eng. Boundary Systems), (3) systematiskt diagnostiserande (eng. Diagnostic Control Systems) och (4) systematiskt interagerande (eng. Interactive Control Systems).

Systematiska värderingar behandlar den gemensamma värdegrund som en organisation har etablerat. De fångar in övergripande målsättningar och visioner som finns inom organisationen och de förklarar den övergripande likheten som sammanför medlemmarna i organisationen. Exempel på systematiska värderingar är företagets framställda affärsidé, vision och uttalade miljömål. Dessa används för att inrama den strategiska riktningen och det övergripande syftet med arbetet. Således är de en explicit definition av organisationen som kommuniceras och förstärks systematiskt.

Systematiska begränsningar utgör de begränsningar som en organisation väljer att upprätthålla. De begränsar definitionsmängden av aktiviteter som organisationen tar sig an. Exempel på systematiska begränsningar är uppförandekoder, arbetsföreskrifter och förbud som hindrar individer i en organisation från att göra något som inte är i enlighet med organisationens tillvägagångssätt. Dessa finns till för att minska risken för att sprida resurser över ett alltför brett spektrum av möjligheter och fokusera möjligheter till de mest potenta områdena. Därmed ses de som bannlysande avgränsningar som minimerar principal-agent problematiken.

Systematiskt diagnostiserande är ständiga återkopplingsfunktioner som finns för att kontrollera att mål uppfylls. Traditionella resultatmått och revisionskontroller är exempel på diagnostiska system. Nyckeltal förklarar hur väl man följer upp de avsedda strategiska målen. De är funktioner som följer upp de värderingar, visioner och begränsningar som de tidigare beskrivna reglagen slagit fast.

Slutligen har vi systematiskt interagerande som finns till för att göra avvägningen mellan kreativa innovationer och förutsägbar måluppfyllning. Datainsamling och regelbundna sammanträden är exempel på systematiskt interagerande med syftet att fånga in strategiska osäkerheter genom kontinuerlig kommunikation mellan olika organisationsmedlemmar. Dessa stimulerar sökande och lärande för att finna framkommande strategier.



Källa: (Simons, 1995)

Illustration 1: Matris av Simons styrreglage

Simons framställer dessa styrreglage i en matris och genom att skära matrisen i olika led kan nya aspekter tydas. Genom att dela matrisen i vertikala led tyds system för att främja innovation och lärande (eng. System to Expand Opportunity-seeking and Learning) och system för eftersökning och tillsyn (eng. System to Focus Search and Attention). I det horisontala ledet förtydligas

dynamiken mellan system för att utforma strategisk omfattning (eng. System to Frame Strategic Domain) och system för att formulera och implementera strategi (eng. System to Formulate and Implement Business Strategy). Dessa skärningar förstärker kontexten och belyser samspelet mellan de olika styrreglagen för att ge oss bättre förståelse för reglagedynamikens inverkan på styrningen.

Genom att kombinera systematiska värderingar och systematiskt interagerande fokuseras aspekter som främjar innovation och lärande. Systematiska värderingar och systematiskt interagerande skapar en inre motivation hos organisationsmedlemmarna genom en positiv vägledande miljö som premierar informationsutbyte och lärande (Deci & Ryan, 1985).

Systematiska begränsningar och systematiskt diagnostiserande utgör system för eftersökning och tillsyn. Dessa skapar en yttre motivation genom belöningar för positiva utfall samt begränsningar av riskfyllt beteende.

Systematiska värderingar motiverar och framhäver innovation och systematiska begränsningar sätter upp spelreglerna. Tillsammans utgör de system för att utforma strategisk omfattning.

Systematiskt diagnostiserande fokuserar på tillsynen av implementeringen av den bestämda strategin och systematiskt interagerade utökar och vägleder innovation som kan leda till uppkomst av strategier. Tillsammans utgör de system för att formulera och implementera strategi.

Dessa styrreglage används för att balansera spänningar i organisationen, spänningar mellan kontroll och lärande, effektivitet och innovation samt belöning och bestraffning. De är en naturlig del av strukturen i en organisation som ibland gör de det obekvämt för ledningen (Simon, 1995). Därav är vikten av en välbalanserad dynamik mellan styrreglagen betydande för att uppnå välfungerande styrning.

2.2. Teoriavsmalning inom området hållbarhetsstyrning

Den vanligaste definitionen av hållbarhet är den baserad på FNs Brundtlandsrapport (Ashby et al., 2012). Den rapporten framhåller att ”hållbarhet är utveckling som uppfyller dagens behov utan att förminska förmågan hos framtida generationer att uppfylla deras behov” (FN, 1987). Detta är en mycket bred definition, men applicerat inom företag tar hållbarhet hänsyn till sociala och miljömässiga aspekter (Ashby et al., 2012). Således involverar hållbar utveckling ett brett spektrum av aspekter som företag kan ta hänsyn till.

Företag applicerar Simons styrreglage genom en mängd styrmedel för att nå strategiskt hållbar utveckling (Arjaliès & Mundy, 2013). Utlåtanden om mål och visioner för hållbarhet utgör systematiska värderingar som förmedlar syften till och uppmanar till engagemang hos anställda. Formella och explicita utlåtanden om otillbörligt beteende i anslutning till hållbarhetsfrågor sätter strategiska gränser för företagets och individer inom företagets aktiviteter. Därtill används rapporter för att fastställa indikatorer för hållbar utveckling som mäts mot fasta standarder. Många aspekter tyder dock på att vissa företag inte infört operativa indikatorer för hållbarhet som lönegrundande och därmed inte ger dem strategisk prioritet (Arjaliès & Mundy, 2013). Slutligen hålls också regelbundna möten för att identifiera potentiella möjligheter för hållbarhetsarbetet. Tillsammans har dessa styrmedel möjlighet att underlätta organisatoriska förändringar genom hållbarhetsstrategier (Arjaliès & Mundy, 2013).

Reglerande intressenter ställer ofta krav på företag att de måste uppfylla och följa vissa hållbarhetsaspekter. Genom dessa krav ämnar de få företagen att agera på ett visst sätt. Kravefterlevnad innebär att följa uppstadgade krav och regleringar, men motivet till att göra det kan variera. Den traditionella avskräckningsmetoden baserad på sanktioner utgör bara en del-förklaring till varför företag och individer i företaget väljer att följa lagar och regler (Sutinen & Kuperan, 1999). Moraliska skyldigheter och sociala influenser har också en påverkan på efterlevnaden av krav (Sutinen & Kuperan, 1999). Detta innebär att företagsmedlemmar inte enbart tar hänsyn till straffet för att bryta mot en reglering. Deras moraliska och sociala värderingar spelar också roll i hur de agerar gentemot ett reglerande krav. På grund av variationen i individers inställningar till att följa krav uppstår en osäkerhet inom företaget där individerna är medlemmar. Denna osäkerhet utgör en risk för företaget och måste således vara del av dess övergripande strategi. När risken med att individer i en organisation bryter mot reglerande krav blir en del av organisationens strategi hanteras den följaktligen genom styrning (Arena et al., 2010; Simons, 1995).

Genom denna avsmalning studeras företags interna styrning för efterlevnad av hållbarhetskrav. Således syftar vi att förlänga Arjaliès & Mundys (2013) resultat till ett specifikt fall där hållbarhet är ett krav.

3. Metod

3.1. Forskningsmetodik

Tidigare forskning har tenderat att studera dessa frågeställningar genom fallstudier av enskilda aktörer (Ashby et al., 2012). Fallstudiemetoden ses som alltmer lämplig för att göra en kvalitativ analys då den fångar ett djup av insikter och perspektiv (Ryan et al., 2002). Genom att genomföra en deskriptiv fallstudie fångas praxis i organisationen som studeras. Således är det lämpligt för att förstå företags styrning för hållbarhetskrav.

Fallstudier rör det specifika och inte det generella fallet. Därmed kan inte en traditionell empiriskt positivistisk ansats användas i fallstudier då den förlitar sig på en statistisk generaliserbarhet som kräver ett brett urval (Ryan et al., 2002). För att bredda kunskap genom att förstå individuella observationer i deras sammanhang krävs ett holistiskt angreppssätt (Ryan et al., 2002). Där fångas förståelsen för specifika system i deras praktiska kontext. Då uppsatsen ska kunna besvara *hur och till vilken grad intern styrning används av företag för att uppnå hållbarhetskrav* följer naturligt också att den berör ett sammanhang. Företag är sociala system (Simon, 1995) och för att kunna utveckla förståelsen för företags hållbarhetsstyrning krävs alltså att de sätts i kontext (Ryan et al., 2002). Genom att anta en tolkande ansats kan en djupgående förståelse för styrningens sociala natur etableras (Ryan et al., 2002) och på så vis fångas den sociala komplexitet som omger forskningsområdet. Tolkande ansatser är utformade för att utveckla ramverk som är kapabla att förklara de holistiska kvaliteterna av sociala system och mänskliga ageranden (Ryan et al., 2002). Därmed är en tolkande ansats lämplig för att studera företags interna styrning för att uppfylla hållbarhetskrav.

Den typ av förklaringar som genereras med denna metod är förklaringar enligt en schablonmodell (Ryan et al., 2002). Schablonmodellen håller vad som förklaras och själva förklarandet på samma nivå av generaliserbarhet. Modellen syftar till att generera förståelse för den samtida världen genom att kolla på det specifika fallet och på så vis kan det ses som ett induktivt kunskapsgenererande.

3.2. Val av fall

För att kunna studera vår frågeställning väljer vi ABB som fallföretag. ABB är ett av världens största bolag inom kraft- och automationsteknik och skapades 1988 genom fusionen av det svenska bolaget Asea och det schweiziska bolaget Brown Boveri (Kort om ABB, 2014). Det är ett innovationsrikt bolag som bland annat ligger bakom teknik för högspända likströmsledningar, marin framdrivning, industrirobotar och generatorer för vindkraftverk. Idag har ABB sitt huvudsäte i Zürich men den svenska bakgrunden medför att en stor verksamhet återfinns i Västerås, som länge var platsen för ABB:s huvudkontor.

ABB är ett producerande industriföretag med många elektriska och elektroniska produkter och då de är verksamma inom Europa är de bundna till EU:s lagstiftning. Därmed är de tvungna att följa de materialkrav framställda i REACH-förordningen och RoHS-direktivet för att kunna sälja sina produkter inom EU. Inköp är avgörande för att följa dessa krav eftersom ABB, som är ett producerande företag, har en värdekedja som består av inköpsmaterial som förädlas. Inköparnas roll är därmed viktig för att implementera kraven. På samma sätt som värde adderas i värdekedjan ackumuleras också potentiellt otillbörliga material genom värdekedjan. Detta innebär att ABB:s förmåga att vara hållbart begränsas av hur väl inköparna kan kontrollera vad som köps in. Således utgör ABB, och främst dess hållbarhets- och inköpsfunktioner, ett utmärkt fall för vår studie av styrning för hållbarhetskrav.

Vi väljer ett industriföretag då denna typ av företag tillhör en grupp som vanligen inte granskas med avsikt på hållbarhetsfrågor. Uppfattningen vi har fått är att majoriteten av hållbarhetsstudier görs för att kunna påverka konsumentinriktade företag. Konsumenter, media och följaktligen politiker är huvudsakligen mer intresserade av företag som direkt berör dem och därför granskas de mer noggrant. Därför anser vi att det vore intressant att göra en studie på styrning av hållbarhet inom ett stort industribolag.

3.3. Fallets avgränsning

Trots att tolkande fallstudier ämnar fånga fenomen i dess sociala sammanhang och situationsbaserade kontext krävs en praktisk avgränsning för studien. Sammanhang kan sträcka sig över vida ekonomiska och sociala forskningsområden och hänsyn skulle behöva tas till praktiskt ohanterligt mycket information. Därför väljer vi att avgränsa vår fallstudie.

Först avgränsas studien till att enbart studera ABB:s styrning för att efterfölja EU:s materialkrav enligt RoHS och REACH. Det innebär att ABB:s styrning av andra miljömål inte är

fokus i denna uppsats. Därtill följer att materialkravens tillkomst, samt andra EU-krav, inte innefattas av denna studie. Fallet avgränsas också enligt Simons definition av styrning som ”de formella, informationsbaserade rutiner och procedurer som ledningen använder för att upprätthålla eller förändra mönster i organisatoriska aktiviteter” (1995, p.19). Därmed avgränsas studien från icke-informationsbaserat eller sporadiskt agerande för att följa materialkraven.

Därtill avgränsas studien till enbart intern styrning inom ABB:s organisation. Detta innebär att den inter-organisatoriska aspekten av styrning för att uppnå materialkraven inte granskas närmare. Inter-organisatoriska relationer är olika former av samarbete mellan lagligt oberoende organisationer (Kraus & Lind, 2007). Genom att samarbeta anpassar organisationerna aktiviteter och resurser efter varandra, de blir mer sammanbundna och således skapas ett beroendeförhållande mellan dem (Kraus & Lind, 2007). En effekt av detta blir att ”omfånget för styrning breddas och längre inte enbart behåller sig inom de legala gränserna för en organisation” (Otley, 1994, p293). Trots att detta mycket väl kan vara fallet för ABB väljer vi att avgränsa oss från denna aspekt. Istället kollar vi enbart på processen där ledningen influerar ABB:s anställda att implementera företagets strategier (Anthony, 1988). Då materialkraven i stor grad påverkar vad ABB kan köpa in, och inköpen sker från andra organisationer, görs avgränsningen mellan inköpare och leverantörer.

Praktiskt sett har denna avgränsning skett genom att empirisk data endast insamlats från ABB och dess anställda; inte från deras leverantörer. Den styrning som studeras begränsas därmed till hur ABB gör, med vilken avsikt och till vilken utsträckning, för att hantera materialkraven. Detta må aningen begränsa den fullständiga förståelsen för situationen som en samverkan mellan flera parter. Dock fångar metoden ändå syftet med uppsatsen, nämligen att utöka förståelsen för hur företag använder Simons styrreglage för att styra hållbarhetskrav, genom att studera ABB:s styrning internt. En alternativ studie skulle självfallet kunna inkludera leverantörernas perspektiv och vi ser detta som ett förslag till framtida forskning.

Studien avgränsas tidsmässigt till situationen idag, år 2014. På så vis är inte data om tidigare styrningsmetoder relevanta. Likaledes är heller inte förhoppningar om framtidsscenarion relevanta. Dock bör här anmärkas att idag fastställda mål och ambitioner för framtiden är av intresse då de, trots att målen är satta för framtiden, ändå påverkar ageranden idag. Men det är alltså ageranden idag som är av intresse för studien. Här kan argumenteras att även tidigare system kan påverka dagens ageranden. Dock menar vi att det snarare är dagens uppfattning om historien som påverkar ageranden idag. Således avgränsar vi oss till ABB:s styrning för att

efterfölja materialkraven RoHS och REACH under 2014. Detta underlättas av att den empiriska datainsamlingen huvudsakligen har skett under mars och april månad 2014. Då detta är en kort period har situationen förändrats relativt lite under fallstudietiden. Således är dagens situation lämplig för att studera styrning för att följa lagstadgade hållbarhetskrav.

Slutligen ligger det teoretiska genererande som kan utvecklas till följd av denna studie utanför omfånget av denna uppsats. Ytterligare studier krävs för att skapa den grundläggande förståelsen för styrning av hållbarhetskrav som därefter kan forma mer generella teorier.

3.4. Val av intervjuobjekt

I processen för att välja intervjuobjekt har vi tagit hänsyn till fallets avgränsning men framförallt har vi valt intervjupersoner involverade på olika sätt inom ramen för det definierade fallet. Därmed ämnar vi fånga empirisk data som på ett tillfredställande sätt kan användas för att besvara frågeställningen.

Vår första intervjuperson är Lennart Bergquist som har arbetat som strategisk inköpare under flera år men numera är leverantörsansvarig med en övergripande strategiroll för inköpsfunktionen på divisionsnivå i Sverige. För att fördjupa inblicken i den här frågan intervjuar vi därefter två spår i organisationen parallellt. Det ena intervjuspåret utforskar hierarkin för materialkraven genom intervjuer med personer inom hållbarhetsfunktionen. Det andra intervjuspåret täcker in inköpsfunktionen eftersom det är de strategiska inköparna på produktenheterna som ser till att inga otillbörliga material kommer in i organisationen.

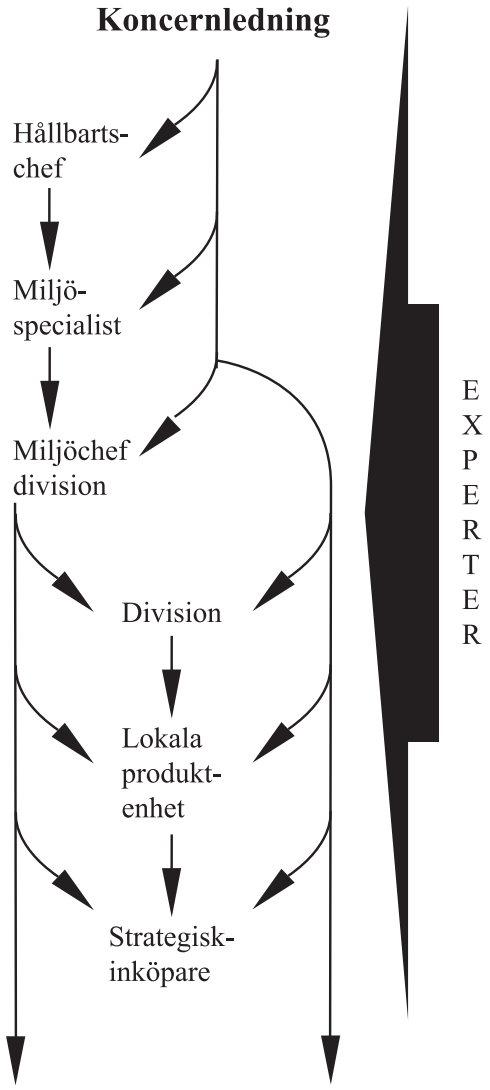


Illustration 2: Materialkravens spridning inom ABB

För att härleda styrningen av materialkraven är det naturliga valet Lennart Bergquists chef, Jonas Krouthén, som är ansvarig för inköpsfunktionen på en av divisionerna i Sverige. Jonas Krouthén rapporterar till divisionschefen samt en global

inköpschef. Dock kommer materialkraven istället från miljöchefen på divisionen, Carina Moorberg, som vi intervjuar. Efter intervjun med Carina Moorberg blir vi hänvisade till Caroline Setterwall, miljöspecialist på ABB Sverige samt Anne-Marie Imrell på Corporate Research som bland annat har en global expertroll i övervakningen av RoHS och REACH. Caroline Setterwall arbetar med miljöfrågor på Sverige-nivå där materialkraven är i stort fokus. Caroline Setterwall rapporterar till Lena Westerholm, hållbarhetschef på ABB Sverige, som tar strategiska direktiv från huvudkontoret i Zürich.

För att förstå inköpsfunktionen görs två intervjuer utöver den med Lennart Bergquist. En med den ansvarige för inköpsorganisationen på en produktenhet; Lena-Lill Kimber, och en med en strategisk inköpare på samma produktenhet; Kent Hedman. Han har även en global roll för produktenheten i frågor relaterade till leverantörskvalité.

Genom djupgående intervjuer på mellan 1-1.5 timme med personer inom hållbarhetsfunktionen på Sverige-nivå och inköpsfunktionen på divisions- och enhetsnivå i Sverige hoppas vi i hög grad få en heltäckande bild av styrningen. Vi har endast i ett fall blivit nekad intervju och det var av Lena Westerholm som hade ett fullspäckat schema. Ytterligare intervjuer med koncernledningen i Zürich vore önskvärt för denna studie men har inte genomförts på grund av praktiska begränsningar. Denna svaghet hoppas vi dock ha vägt upp genom djupgående intervjuer med ovan nämnda personer. Därmed hoppas vi ha fått en verklighetstrogen förståelse av ABB:s systematiska styrning för att följa materialkraven.

3.5. Reliabilitet och validitet i fallstudiedesignen

Vi avser att hålla en fallstudiedesign baserad huvudsakligen på semi-strukturerade intervjuer men som även tar stöd i artefakter så som interna styrdokument. Detta kan vara en lämplig metod för att fånga en bredd av perspektiv utan att överdrivet påverka trovärdigheten i innehållet som förmedlas (Widerberg, 2002; Ryan et al., 2002). Då detta insamlades under en kort period ökar reliabiliteten i det insamlade materialet (Ryan et al., 2002). Genom att medvetet försöka undvika att vara alltför ledande i intervjusituationen kan intervjupersonens perspektiv bättre fångas. På så vis studeras personernas beteenden och ageranden och inte enbart övergripande organisatoriska policys. Fallstudiedesignen ämnar därmed inte ha alltför stor inverkan på fallet som studeras.

Dock krävs en tolkning av intervjumaterialet för att skapa förståelse kring styrning. Detta har gjorts genom att intervjuerna har spelats in och transkriberats. Dokumenterandet av intervjuerna höjer reliabiliteten då det är möjligt att dubbelkolla materialet. Det skulle således

vara möjligt för andra att genomföra och kontrollera vår studie. Tolkningen som följer intervjuserien bör generera en autentisk förståelse för den styrning som faktiskt används inom ABB. Genom att vara två personer som tolkar den empiriska datan försöker vi undvika en förvrängd tolkning av verkligheten. Då vi hela tiden måste bolla uppfattningen om den empiri som insamlats mellan varandra undviker vi i större grad att göra en helt felaktig tolkning. Därmed kan vi höja validiteten i studien. Vi måste dock vara medvetna om att våra likartade bakgrunder och utbildningar kan medföra ensidiga tolkningar och måste ses som en svaghet med studien.

Genom en mängd intervjuer i semi-strukturerad form klargörs olika perspektiv på samma situationer och det ger oss möjlighet att forma en mer nyanserad bild av verkligheten. Även om en fullständigt objektiv bild inte går att fånga i en fallstudie så ger multipla perspektiv en möjlighet att ta hänsyn till de mest subjektiva uttalandena. Därmed kan empirisk data trianguleras och således förbättras validiteten i studien (Ryan et al., 2002).

De rapporter, uppförandekoder och styrdokument som tagits emot från ABB studeras för att ge en mer generell inblick i ABB:s styrning. De utgör en slags grund vartill intervjuobjekten förhåller sig och därmed sätts deras uttalanden i perspektiv till centralt satta policys. Likheterna och skillnaderna mellan artefakterna och intervjubaserad empiri kan därför användas för att skapa en större förståelse för styrningen som används för att följa materialkraven på ABB. Att vi därtill stämmer av den empiriska sammanställningen med de intervjuade bidrar till att vi höjer validiteten i studien.

Med denna fallstudiedesign blir vårt fall en förlängning av befintlig teori till ett vidare sammanhang. Således resulterar vårt fall i en generalisering. Denna generalisering bör dock ej ses som klassisk statistisk generalisering där urvalsstorleken begränsar generaliserbarheten (Ryan et al., 2002). Snarare appliceras existerande teorier på detta fall för att utveckla och förlänga den befintliga kunskapen. Teorin om styrreglage av Simons, samt Arjaliès & Mundys förlängning av den teorin till hållbarhetsarbete, modifieras följaktligen beroende på observationerna i fallet. För att förtydliga kan man därför säga att denna fallstudie genererar teoretisk transferabilitet till ett fall där en hållbarhetsfråga är ett krav, snarare än en allmängiltig generalisering (Ryan et al., 2002; Lincoln & Guba, 1985).

En farlig situation vi försöker undvika i denna fallstudie är selektiv empiriansamling (eng. Selective Plausibility) (Ryan et al., 2002). Detta innebär att välja information som passar de teorier som används i studien. I vårt fall skulle en sådan brist kunna vara att Simons styrreglage

(1995) utgjort en teoretisk utgångspunkt som kan ha påverkat den empiriska tolkningen. Även om vi medvetet har insett detta i vår fallstudie och försökt undvika begränsningarna som det medför kan vi ändå undermedvetet ha haft Simons styrreglage i åtanke när vi ansamlat och tolkat empirisk data. Således finns möjlighet till att empirin kan ha anpassats efter analysen. Vi har försökt undvika detta i högsta grad genom att aktivt leta efter data som motsäger vår analys (Ryan et al., 2002). Därmed försöker vi undvika riskerna med selektiv empiriansamling för att uppnå högre reliabilitet i studien.

4. Empiri

4.1. ABB – Struktur och Hållbarhet

4.1.1. Organisationsstrukturen

ABB består av fem divisioner som är organiserade efter de geografiska marknader de betjänar (Vår verksamhet, ABB, 2014). Divisionerna är i sin tur uppbyggda av produktenheter inriktade på specifika branscher och produkter. De fem divisionerna är Power Products, Power Systems, Process Automation, Discreate Automation and Motion samt Low Voltage Producs. Dessa divisioner är sedan uppdelade efter de geografiska marknader de betjänar. Således är ABB alltså en matrisorganisation baserad på produkter och marknader.

Utöver dessa finns även centralt styrda koncernfunktioner så som finansiering, IT, affärsjuridik och Human Resources. Som del av HR finns en funktion för koncernens hållbarhet. Förutom att arbeta centralt med hela organisationen är hållbarhetsfunktionen också i sin tur utfördelad på de olika landskontoren. En annan koncernfunktion är inköpsfunktionen (eng. Supply Chain Management) som rapporterar till koncernens VD. Förutom sin centrala roll i Zürich har de också ett nätverk med alla inköpschefer på de olika divisionerna i olika länder.

Ledningsstrukturen är utformad efter matrisen med produktdivisioner och geografiska marknader. Alltså finns både övergripande produktdivisionschefer och övergripande landschefer. Därefter finns också chefer för en division i ett specifikt land och chefer för olika funktioner inom den divisionen. Under varje division finns därtill chefer för produktenheter och funktioner inom produktenheterna. Således är ledningsstrukturen formad i flera led.

4.1.2. ABB:s hållbarhetsstrategi

ABB avser att bidra till ett mer hållbart samhälle genom deras affärsverksamhet (ABB Sustainability Strategy, 2014). Tillsammans med engagerade kunder, medarbetare, leverantörer, samarbetspartners och i det stora hela ett engagerat samhälle vill ABB bidra till att anta några av världens stora utmaningar för att skapa en hållbar värld. Från 2015 vill ABB vara ledande i bidraget till en hållbarare värld och ett toppresterande bolag i termer av hållbar affärsverksamhet.

ABB har fastslagit en hållbarhetsstrategi baserad på nio punkter för 2014 och framåt (ABB Group Sustainability Ambitions 2014-2020, 2014). Dessa nio mål avses spegla den ambitionsnivå och de avsikter ABB har för att bidra till en hållbar utveckling i världen. ABB ämnar följa upp målen genom årliga hållbarhetsrapporter. De nio punkterna är: (1) Produkter för en bättre värld, (2) Energieffektivitet, (3) Ofarliga och säkra verksamheter, (4) Integritet, (5) Mänskliga rättigheter, (6) Människor och samhälle, (7) Ansvarsfull leverantörshantering, (8) Resurseffektivitet, (9) Rätt material.

Punkt 9 rätt material berör vår frågeställning och fall främst. Målet om rätt material påverkar också leverantörsrelationen då inköp från leverantörer fullständigt avgör vilka material som kommer in i ABB:s produkter. Därtill har vissa andra punkter en indirekt påverkan för att uppfylla kravet om rätt material. ABB försöker finna hållbara material och de farliga material som använts ska antingen hållas i stängda kretslopp eller inte användas alls.

4.1.2.1. Målkonkretisering

Ovan nämnda mål är framställda som övergripande strategier för hela ABB:s verksamhet. De är i huvudsak framtagna av koncernledningen i Zürich med stöd från referensgrupper inom olika funktioner, divisioner och landsledningar (Setterwall, 2014). Miljöspecialisten Caroline Setterwall förklarar att dessa övergripande mål och strategier måste konkretiseras för att kunna genomföras. Därför fördelas delar av de olika målen ut till olika ansvarsområden som i sin tur konkretiserar målen ytterligare och tar fram implementeringsplaner för målen. Hållbarhetsmål nummer sju om ansvarsfull leverantörshantering har fördelats till den centrala inköpsfunktionen i Zürich. De har sedan som uppgift att konkretisera dessa mål och implementera dem genom sitt nätverk av inköpare i alla divisioner. Hållbarhetsfunktionen har ansvarsbelagts med bland annat mål nummer nio; rätt material. Rätt material innefattar EU:s materialkrav och berör ABB:s inköpare som beställer allt material från leverantörer. Således måste både inköpsfunktionens

nätverk av inköpare och hållbarhetsfunktionens centrala och landsbaserade miljörådgivare hantera materialkraven.

4.1.3. Uppförandekod

ABB har en uppförandekod som beskriver hur organisationen ska arbeta för att uppnå sina mål (ABB Code of Conduct, 2013). I den har de tagit fram etiska riktlinjer för hur ABB som organisation ska gå tillväga i relationer med anställda, kunder, leverantörer, samhället och andra intressenter när de driver sin verksamhet. Inköpschefen som har ansvaret för att utbilda sin inköpsorganisation i uppförandekoden beskriver hur den implementeras bland anställda: ”Varje år får de skriva på som arbetstagare åt ABB. […] Det är väldigt många utbildningar som är obligatoriska, det skrivs upp närvaro. Alla måste gå igenom dessa utbildningar så det är stenhårt.” (Krouthén, 2014). Han poängterar även vikten av att uppförandekoden följs: ”Om man inte följer så får man sparken, allvarligt talat, det är väldigt mycket noll-tolerans. Det är därför man skriver på dessa.” (Krouthén, 2014). Således förväntas alla inom organisationen förstå och följa denna uppförandekod.

4.1.4. Anställdas inställningar till hållbarhet

De anställda på ABB har individuella inställningar till hållbarhet som speglar hur väl de tagit till sig av organisationens mål och värderingar. Deras reflektioner över prioriteringar, attityder och tankeprocesser ämnar fånga hur anpassade de blivit till organisationens ideal.

Den övergripande högst värderade aspekten är kostnader. ”När det väl kommer till kritan så är det än så länge lite Money Talks [sic] när man står inför valet mellan ett grönt val och ett billigare men smutsigt alternativ” (Krouthén, 2014). Detta innebär att valbara miljömässiga alternativ nedprioriteras om det tummar på inköpskostnaden. ”Hitintills är det pris” (Bergquist, 2014) som är det viktigaste kriteriet. Leverantörsansvarige förklarar att det beror på att ”vi inte har ett hårt mätetal för hållbarhet” (Bergquist, 2014). En koppling mellan lönsamhet och hållbarhet kan förenkla arbetet med hållbarhetsfrågor och inköpschefen ger exempel på detta: ”Jag har faktiskt sett företag […] som får det här att gå ihop, när det gröna valet också blir det lönsammare valet. Det är inte riktigt så man kopplar på ABB men det vore bra om man kom dit också, då blir det mycket, mycket enklare” (Krouthén, 2014). Miljöchefen Carina Moorberg poängterar också vikten av att koppla samman lönsamhet och hållbarhet: “Hållbarhet måste implementeras i affärerna, lyfta fram det till kunderna på ett tydligare sätt och in i den strategiska

planen. […] Få in den ekonomiska aspekten, annars kan man alltid förhandla bort det.” (Moorberg, 2014). Således är hållbarhet något som kan vara fördelaktigt att arbeta med och det förenklas om det kopplas till finansiella aspekter.

Att hållbar utveckling är viktigt för ABB:s kunder speglas av många anställda. Hållbarhet är en ”förutsättning för att finnas kvar på marknaden. […] De företag som struntar i detta kommer inte finnas kvar på marknaden” (Setterwall, 2014). Kunderna blir mer medvetna om hållbarhetsfrågor (Setterwall, 2014) och som stort företag vill ABB ligga i framkant (Bergquist, 2014). Även ABB:s miljöexpert samstämmer i att “det syns mot kunderna om vi har hållbara komponenter och hållbara leverantörer som vi köper in från” (Imrell, 2014). När miljöfrågorna blivit mer aktuella och viktiga för ABB som företag har ”alla blivit mer självgående och medvetna” (Imrell, 2014). Sålunda speglas vikten av hållbar utveckling för ABB:s kunder.

Den strategiska inköparen Kent Hedman menar dock att ABB inte enbart arbetar med hållbarhet för kundernas skull. Han medger också att kraven ”kommer från många håll, bland annat lagar och förordningar i Sverige men också EU” (Hedman, 2014). Att det är lagstadgade krav gör att ”företag måste arbeta med dessa problem då de annars kommer bötfällas” (Setterwall, 2014). ABB arbetar alltså även med hållbarhet för att följa lagstadgade krav.

4.2. Materialkrav

4.2.1. Materialkraven från RoHS-direktivet

Miljöchefen berättar att en ”stor miljöaspekt är det här med ämnen i inköpsmaterial. Alltså inköp av kemikalier och ämnen som vi sedan levererar vidare till kund” (Moorberg, 2014). ABB ställer krav på materialet i de komponenter som köps in (Hedman, 2014). Denna aspekt är något som har varit i stort fokus på ABB. Carina Moorberg, miljöchef på Process Automation i Västerås förklarar:

> *”Det jag fokuserar på i år är att vi måste ha planer för att bli RoHS-compliant [sic] senast 22 juli 2017. Det är det absolut viktigaste och det absolut tydligaste budskapet jag har nu i år. Att alla produktenheter måste jobba med det för att inventera hur många av våra leverantörer som är RoHS-compliant [sic] och hur många produkter som är RoHS-compliant [sic]. Om de inte blir det får de inte leverera till oss.” (Moorberg, 2014).*

RoHS [*Restriction of Hazardous Substances*] är ett EU-direktiv för att förbjuda eller begränsa användandet av vissa farliga substanser i elektriska och elektroniska produkter (Directive 2011/65/EU, 2011). RoHS omfattar sex ämnen däribland en begränsning av bly. Dessa lagstadgade regler har påverkan på ABB då de ”har tvingat fram att man måste jobba med dessa frågor” (Setterwall, 2014). Från 2017 utökas RoHS-direktivet och innefattar även industriella kontroll- och övervakningssystem (Kemikalieinspektionen, 2011b). Att följa detta direktiv krävs för att erhålla CE-märkning, vilket är ett lagstadgat krav för försäljning av elektroniska komponenter inom EU (Bergquist, 2014). RoHS-direktivet påverkar ABB bland annat vid lödning av elektronik, då lödtenn tidigare bestod av stora mängder bly för att sänka smältpunkten (Bergquist, 2014). Leverantörsansvarige förklarar därmed ”att vi måste gå igenom alla produkter och vissa måste vi antagligen konstruera om för att följa dessa krav” (Bergquist, 2014). Detta har föranlett nya processer för ABB och dess leverantörer för att följa RoHS-direktivet.

4.2.2. Materialkraven från REACH-förordningen

REACH [*Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of CHemicals*] är en EU-förordning för registrering, utvärdering, auktorisering och begränsning av användandet av kemikalier (Regulation No 1907/2006, 2006). Den förstärker företagens skyldigheter att hantera risker och ge information kring kemikalier i de produkter som produceras. Detta för att skydda miljö och människors hälsa. REACH-förordningen trädde i kraft den 1 juni 2007 och implementeras stegvis. 31 maj 2013 ska REACH-klassificerade ämnen eller blandningar som tillverkas eller importeras i mängder om minst 100 ton per tillverkare/importör och år rapporteras (Kemikalieinspektionen, 2011a). 31 maj 2018 utökas kravet för att omfatta mängder på minst 1 ton per tillverkare/importör och år. Om detta ej följs får ABB ej leverera inom EU (Regulation No 1907/2006, 2006).

REACH-förordningen upplevs dock som komplicerad. Att det är komplicerat bekräftas av den inköpsansvarige på produktenheten: ”Jag vet inte riktigt hur vi berörs av REACH. Det är ju ett antal kemikalier som begränsas” (Kimber, 2014). Hon fortsätter med att förtydliga att det som ”saknas är en djupare kemisk kunskap så vi kan bryta ned och förstå vad komponenterna innehåller. Det handlar om ganska små beståndsdelar av komponenter. Vi har inte en hel innehållsförteckning för våra komponenter.” (Kimber, 2014). REACH-experten Anne-Marie Imrell stämmer in och förklarar att ”det kan vara bra att folk får öva praktiskt kring dessa frågor. Då får man en känsla över att det här berör oss, vår avdelning och produkt. Det är bra att ta

hänsyn till faktiska konsekvenser genom övningar" (Imrell, 2014). Sålunda gör bristen på kemisk kunskap samt svårigheten att tolka REACH-förordningen att den upplevs som komplicerad av de anställda.

4.2.3. ABB:s lista på förbjudna och begränsade ämnen

För att underlätta förståelsen för vilka ämnen som är finns i olika direktiv och förordningar sammanställer ABB alla dessa ämnen i en lista som finns tillgänglig för alla i ABB:s organisation (ABB List of Prohibited and Restricted Substances, 2014). Den finns även tillgänglig på hemsidan för leverantörerna att tillgå och därtill skickas listan med alla avtal till leverantörerna. Listan förenklar översynen av samtliga direktiv och förordningar (ABB Guide for the Suppliers to the ABB List of Prohibited and Restricted Substances, 2013).

> *"Koncernen tar fram något som de kallar för en restricted list [sic] som är baserad på IEC [International Electrotechnical Commission] – en standardisering för material. Det är lite som en sorts hopkok av REACH-listan, RoHS-listan och kandidater till de listorna" (Setterwall, 2014).*

Detta tyder på att utöver de ämnen som idag listas kan nya ämnen läggas till. Inköpare upplever att en process måste skapas för det (Kimber, 2014). Således kan ABB:s lista på förbjudna och begränsade ämnen förtydliga materialkraven och underlätta hanterandet av dem.

4.2.4. Utfasningsplan

Ett första steg för att fasa ut ämnen som omfattas av RoHS-direktivet har varit att skapa en utfasningsplan som beskriver vilka komponenter och leverantörer som ska undersökas. Miljöchefen Carina Moorberg har arbetat med detta i snart 2 år och är i dagsläget i en fas där man har skapat en skedesbaserad utfasningsplan för att tillmötesgå direktivet (Moorberg, 2014). För att lättare angripa utfasningen försöker man kategorisera leverantörerna i grupper; röda, orangea och gula (ABB Implementation - RoHS, 2013). Det som avgör vilken grupp leverantören klassificeras som beror dels på hur väl de känner till RoHS-direktivet samt hur etablerad relationen är mellan leverantören och ABB och dels hur stor risken är att det finns ämnen som omfattas av RoHS i de produkter leverantören levererar till ABB.

”Då har vi först tagit fram en plan för hur vi ska implementera och klassificera enligt rött, orangeat och gult. Förra året skulle PA [Process Automation] ta fram utfasningsplaner för alla som är röda, i år ska vi ta fram utfasningsplaner för alla som är orangea, och de gula kanske vi inte kommer kunna fasa ut för det är väldigt vanliga kemikalier. Sen har vi sagt att alla röda ska vara utfasade till 2015, och alla orangea till året därefter.” (Moorberg, 2014)

Miljöspecialisten på ABB:s svenska huvudkontor påpekar att det skiljer sig svårighetsmässigt mellan kemikalierna vid utbyte av dessa. ”När vi har våra utfasningsplaner för olika kemikalier så är vissa kemikalier väldigt enkla att byta ut” (Setterwall, 2014). Dock framhäver hon att: ”Ibland är det en strategisk del i våra produkter, t.ex. en härdare till en epoxi, och där ställs det ju massor av krav. Det ska vara elsäkert och då är det ju inte bara att byta.” (Setterwall, 2014). Vid sådana tillfällen krävs långvarig forskning och testning men framförallt ”när det gäller sådana kemikalier försöker vi samarbeta med leverantörerna” (Setterwall, 2014). Denna variation i svårighetsgrad förtydligas av klassificeringarna i ABB:s utfasningsplaner.

4.3. Uppföljning av materialkrav

För att övervaka begränsade eller förbjudna ämnen som kan finnas i ABB:s komponenter följer de anställda en förbestämd process (ABB Supplier Requirements, 2011). ”Vi har en modell som kallas för Gate-modellen [sic]. Och i dessa gate-er [sic] ligger miljöfrågor med som man då kontrollerar innan man går vidare med ett projekt. Det kan till exempel vara det här med farliga ämnen” (Imrell, 2014). Genom denna modell avser inköpare och miljörådgivare följa en process som ska kunna hålla koll på alla material som kommer in i produktionen. Denna process förtydligar vilka ämnen som finns och hur de ska hanteras.

När material och kemikalier som används i ABB:s komponenter finns på listan över begränsade eller förbjudna ämnen måste de utfasas. Detta arbete genomsyrar divisionerna och präglas av samarbete mellan olika parter. Inköpschefen, Jonas Krouthén förklarar samarbetet med miljöchefen Carina Moorberg: ”Vi sitter och går igenom med henne de saker som berör leverantörer. Det kan vara RoHS-direktiv där elektriska apparater […] måste gås igenom att de inte har halter av vissa grejer.” (Krouthén, 2014). Således försäkrar sig ABB att ABB:s inköpare, i samarbete med deras miljörådgivare, begränsar mängden farliga ämnen i sina produkter.

Denna avstämningsprocess innehåller en rad verktyg som inköpare kan använda för att kontrollera materialen som kommer från leverantörerna. Dessa verktyg är bland annat en uppförandekod för leverantörer, frågeformulär för leverantörskontroll och leverantörsgranskningar.

4.3.1. Uppförandekod för leverantörer

ABB förväntar sig att dess leverantörer följer liknande etiska standards som ABB själva gör och de har därför även tagit fram en uppförandekod för leverantörer (ABB Supplier Code of Conduct, 2014). Uppförandekoden förtydligar att det ska vara rätt material i varan som levereras och det innebär att deklarera material i varan som finns på ABB:s lista för begränsade eller förbjudna ämnen. Strategiska inköpare skickar med denna uppförandekod i leverantörsavtalet som leverantören måste godkänna för att få leverera till ABB. ”Supplier Code of Conduct [sic] skickar vi ju ut till våra leverantörer. Och de ska ju följa det. Så det blir en fråga, har ni läst den, har ni förstått den.” (Hedman, 2014). På så vis kontrolleras att leverantören stämmer in i uppförandekoden och därmed går med på materialkraven. Således påverkar denna uppförandekod för leverantörer vilka inköp som ABB genomför.

Därtill beskriver leverantörsansvarige att inköparna kan influera uppförandekoden: ”Vi inom Supply Chain [sic] är givetvis med när det revideras sådana här saker och vi ger ju input [sic] när något är tokigt.” (Bergquist, 2014). Vidare ger han ett exempel på hur han och de strategiska inköparna kunde påverka när ABB från centralt håll ville ändra i avtalen med leverantörer:

> *”Så då sa vi ’NEJ, det här funkar inte! Vi använder inte det här oavsett om ni säger att det ska användas. Och så är det!’ Och det är nu under omarbetning. Så det är ett exempel på att det inte bara kommer från Zürich och bara används. Utan; ’Är det användbart? Är det rätt?’”. (Bergquist, 2014)*

Slutligen ger strategiska inköparen Kent Hedman en bild som överensstämmer med övriga intervjupersoner: ”Syftet är ju i slutändan att vi ska göra affärer på ett schysst sätt, inte ska trampa i klaveret i något land. Inte göra fel och ställas inför domstol. Och jag tror att om ABB är känt för att göra schyssta affärer så tjänar vi på det i längden också” (Hedman, 2014). Således använder ABB uppförandekoden i samförstånd med leverantörer för att förhindra förekomsten av otillbörligt material i inköpen.

4.3.2. Frågeformulär för leverantörskontroll

Frågeformulär (ABB Supplier Qualification Questionnaire, 2011), skickas ut till leverantörer för att kontrollera att material och produkter är identifierade och spårbara genom produktionsprocessen (Bergquist, 2014). Dessa hanteras av ett tredjepartsprogram som leverantörsansvarige beskriver närmare: ”Vi har någonting som heter Achilles och det är en tredjepartsleverantör som ABB anlitar för att säkerställa att vi tar in dokumentation från våra leverantörer på ett enhetligt sätt i hela ABB-sfären” (Bergquist, 2014). Således är Achilles ett sätt att standardisera informationsinsamlingen över enheterna på ABB. Enligt leverantörsansvarige skickar Achilles ut frågeformulär när nya leverantörer tas in. Efter att deras offerter granskats skickas ”allmänna frågor om REACH och RoHS” (Bergquist, 2014) som leverantörerna får besvara. Det finns dock tvivel kring hur pålitlig informationen är från dessa frågeformulär. ”Frågan är ju hur mycket man kan lita på det som kommer in. I yttersta nödfall får man ju göra en kemisk analys. Men det kan man ju inte göra på alla komponenter. Det har man inte tid och råd med.” (Imrell, 2014). Detta visar på ett problem med att lita på att leverantörerna håller vad de lovar.

4.3.3. Leverantörsgranskningar

Ett annat sätt att kontrollera att materialkraven efterföljs bland leverantörerna, som inte är lika dyrt och tidskrävande som analys av varje komponent, är att göra en leverantörsgranskning. Anledningen till att man gör granskningar är enligt en strategisk inköpare ”för att säkerställa att den leverantör vi har valt kan uppfylla våra krav” (Hedman, 2014) och det hänger samman med hur granskningarna går till. Han utvecklar vidare genom att säga att ”det handlar mycket om att kontrollera att de följer vad de själva säger att de ska göra” (Hedman, 2014). REACH och RoHS är dock en väldigt liten del av en fullständig leverantörsgranskning då denna fråga enbart har två procent av vikten i granskningen (ABB Supplier Rating, 2013). Vidare beskriver strategiska inköparen detaljrikt hur en leverantörsgranskning går till:

> *”En audit [granskning] går till så att vi skickar ut det här frågeformuläret i förväg till dem så att de kan förbereda sig. Det innebär också att de kan mobilisera rätt folk när vi kommer dit. Då går det smidigt och enkelt, och vi kan planera för en agenda med tider för de olika områdena. Under denna audit [sic] så kommer vi hitta grejer, det har iallafall aldrig hänt mig att vi inte hittar något. I slutet av auditen [sic], sista dagen, sista timmen görs en summering över vad vi har hittat.” (Hedman, 2014)*

Inköpschefen stämmer in i detta och redogör att ”om gör vi en audit [sic] och märker att det finns grejer att arbeta med så svartlistar vi ju inte dem direkt. Man går in och tvingar dem att göra en åtgärdsplan” (Krouthén, 2014). Inköparna måste kommunicera med leverantörerna för att reda ut problematiken kring granskningen. ”Vi försöker inte vara polis utan det handlar mer om att vi ska kunna prata med varandra för att i slutändan är det det som ger någonting – att ha leverantörer som faktiskt kontaktar oss när det är något problem” (Hedman, 2014). Miljöspecialisten på ABB Sverige ger en liknande bild av hur granskningarna och dess följder formar relationen till leverantörerna: ”Ofta så har vi leverantörer som är unika och svåra att byta och det gör att man måste arbeta med förbättringsprogram snarare än att överge dem.” (Setterwall, 2014). Sålunda används granskningar av ABB:s inköpare för att kontrollera att dess leverantörer håller vad de lovar och därefter åtgärda brister.

4.3.4. ProSupply

ProSupply anskaffades sommaren 2010 i ett steg att centralisera inköpsorganisationen (Bergquist, 2014). All leverantörsinformation som insamlades på lokala enheter lagrades tidigare enbart på den enheten och var ej tillgänglig för andra inköpare. ProSupply är ett verktyg som lagrar leverantörsinformation i en databas som alla inköpare, oavsett division och enhet, har tillgång till. Lennart Bergquist, som har varit delaktig i implementeringen, förklarar mer detaljerat att ProSupply är ett ”ABB-gemensamt verktyg där vi laddar upp alla dokument om våra leverantörer; som avtal, audits [sic], follow-ups [*uppföljningar*], supplier performance evalutations [*leverantörsutvärderingar*], certifikat med mera” (Bergquist, 2014). Således blir en stor mängd information tillgängligt i ett gemensamt system, vilket också har gjort att implementering av ProSupply har tagit tid.

Den strategiske inköparen berättar hur verktyget är användbart: ”Efter en granskning spar vi undan det i ett system som heter ProSupply. Och där kommer alla ABB-enheter åt det. Man kan alltså söka under varje leverantör och se vad andra har gjort för auditar [sic].” (Hedman, 2014). Även leverantörsansvarige bekräftar informationsutbytet: ”Vem som helst inom Supply Chain Management [sic] inom ABB kan gå in och titta på mina leverantörer, samt att jag har tillgång till hela världens ABB-leverantörer via det här verktyget” (Bergquist, 2014). Som strategisk inköpare är ProSupply användbart innan leverantörsgranskningar. ”När vi ska ut på audit [sic], då har vi gått in och kollat. Aha, vad har andra gjort, vad har de hittat för någonting? För då kan vi gräva lite extra på de områdena […] läser deras audit [sic] och gör en bedömning”

(Hedman, 2014). På detta sätt blir avtal, frågeformulär och granskningar av leverantörer tillgängliga för alla inköpare inom ABB.

Genom att ta del av andra enheters granskningar är det tänkt att hanterandet av materialkraven på ABB ska förenklas. ”Eftersom så många andra har gjort det så kan vi dra nytta av deras arbete. Vi använder i princip samma leverantörer och vi är inte först ut att drabbas av dessa direktiv” (Kimber, 2014). Dock menar miljöspecialisten, Caroline Setterwall att leverantörer kan klaga på att olika enheter på ABB granskar dem utan att kolla med varandra. Detta stöds av inköpsansvarige på produktenheten som menar att olika granskare kollar på olika saker (Kimber, 2014). Den strategiske inköparen stödjer också detta argument: ”Min erfarenhet från audits [sic] är att det är mycket i ögonen eller i huvudet på den som gör auditen [sic]. Det blir väldigt olika resultat beroende på vem som gör auditen [sic].” (Hedman, 2014). Alltså tror inköparna att nivån på leverantörsgranskningarna kan variera mellan granskare. Trots att enheter tittar mer på varandra idag tyder detta ändå på att enheterna har svårt att lita på varandras granskningar.

4.3.5. Nätverk

Nätverk tillämpas för att knyta samman nyckelpersoner från olika divisioner för att diskutera svåra materialkravsfrågor. Anne-Marie Imrell på ABB:s centrala forskningsenhet som har ett globalt ansvar för att bevaka REACH-förordningen berättar att de inom sitt REACH-nätverk anordnar seminarier och utbildningar för att öka medvetenheten (Imrell, 2014). Således sprider ABB kunskap om REACH inom sin organisation. Erfarenheterna som delas på nätverksträffarna anses som värdefull då det finns mycket att lära av andra om hur de har strukturerat sitt arbete för att fasa ut farliga material (Kimber, 2014). Detta bekräftas även av miljöchefen som erkänner att hon känner sig ensam och skulle behöva mer stöd (Moorberg, 2014).

Många av de nätverk som skapas är dock inte centralt startade. Att de inte drivs centralt medför att många lokala enheter inte nås av informationen om nätverkens existens eller den kunskap och information som sprids på nätverksträffarna (Kimber, 2014). Miljöchefen förklarar att ”det är uppenbart att det inte drivs från ABB:s håll utan det är vi från PA [Process Automation]” (Moorberg, 2014). Därmed menar hon att de själva har tagit initiativ till att starta nätverk. Ansvarig för inköpsorganisationen för en produktenhet instämmer, och tar upp REACH-nätverket som exempel: ”Vi har haft några gemensamma möten. Annars är det upp till varje enhet. Men det vore bra med mer samarbete i dessa frågor.” (Kimber, 2014). Således sprids inte

informationen till alla berörda parter och det skapar en informationsassymetri. Nätverken är således inte centralt initierade utan drivna av individers engagemang.

På grund av ABB:s decentralisering tillämpas även nätverken frekvent för att knyta ihop nyckelpersoner när man tar fram nya eller bearbetar befintliga verktyg (Krouthén, 2014). Inköpsfunktionen har nätverk i alla länder. ”De har dessutom nätverk med alla divisioner som i sin tur har nätverk med alla lokala enheter. Koncernen har tagit fram stöd för de lokala enheterna, t.ex. audit-mallar [*granskningsmallar*], trainings [*utbildning*ar] etcetera.” (Setterwall, 2014). Nätverk används även för att konkretisera mål och utarbeta handlingsplaner årligen för Sverige samt på divisionsnivå. ”De ska mynna ut i mer detaljerade planer för varje år. Divisionsrepresentanter i nätverk med hållbarhetsfunktionen tar gemensamt fram mål.” (Setterwall, 2014). Således knyter nätverken samman inköpsfunktionen och hållbarhetsfunktionen.

4.3.6. Nyckeltal

Ett annat verktyg som kan användas för att kontrollera hur väl materialkraven implementeras är indikatorer i form av färdigställandegrader. Dessa används för att följa upp utfasningsplaner (Moorberg, 2014). Miljöchefen Carina Moorberg ger som exempel deras arbete med att inventera leverantörer och deras komponenter för att följa RoHS-direktivet. Hon förklarar att ”vi ska själva definiera våra mål och mätetal” (Moorberg, 2014). Dock är mätetal många gånger svåra att sätta på grund av svårigheten i att avgöra hur nödvändiga materialen är (Bergquist, 2014). Men miljöchefen menar ändå att ”nu när vi har RoHS, och vi vet ett årtal när vi berörs, när vi har produkter som berörs, då tycker jag det är så himla tydligt” (Moorberg, 2014). Härmed menar hon att RoHS-direktivet är tydligt formulerat i jämförelse med andra miljömål. Andelen produkter som är kontrollerade och godkända blir en färdigställandegrad och denna används sedan som uppföljning av hur arbetet fortlöper. Leverantörsansvarige stämmer in i detta och förklarar måttet ytterligare: ”Då blir det ett RoHS-mått ‘hur många leverantörer är RoHS-fria?’ Och så ska man se att den ökar.” (Bergquist, 2014). Därmed skapas en överblick i materialkravsarbetet.

Denna färdigställandegrad för materialkraven är dock inget som någon utvärderas på. Inköparna mäts istället på “ganska klassiska supply [*inköp*] saker. Det är savings [*besparingar*], det är kvalitet, det är OTD [*On Time Delivery*]. De är de tre stora.” (Kimber, 2014). Alltså läggs ingen vikt på efterföljande av materialkraven bland inköparna utan fokus hamnar på kostnader,

reklamationer och leveranser i tid. Inte heller miljöfunktionen utvärderas eller belönas på färdigställandegraden för materialkraven (Moorberg, 2014; Setterwall, 2014). Därmed har materialkraven relativt litet utrymme i jämförelse med andra krav.

Utöver färdigställandegrader för utfasningen av RoHS finns få nyckeltal som indikerar hur hanterandet av materialkraven går. När leverantörsansvarige Lennart Bergquist svarar på frågan om andra mått för hållbarhet så svarar han: ”Nej, det har vi inte. Det finns inte på ABB, men det är något vi försöker arbeta fram.” (Bergquist, 2014). Han fortsätter med att säga att det beror på att den frågan ”är för mjuk idag, hade vi ett mått så hade den ju blivit lika hård som något annat.” (Bergquist, 2014). Härmed framför han att hållbarhetsfrågan generellt, och materialkravsfrågan i synnerhet, är för ogripbar och därmed svår att mäta.

5. Analys

För att förstå hur ABB:s styrning för att följa materialkrav fungerar och till vilken grad de aktiverat de olika styrreglagen analyserar vi här empirin med utgångspunkt i Simons ramverk. Genom det ramverket får vi ökad förståelse för dynamiken mellan styrreglagen och dess inverkan på styrningen av materialkraven. Analysen är indelad i två delar. I del ett separeras empirin in i fyra delar, de fyra reglagen i Simons teori; systematiska värderingar, systematiska begränsningar, systematiskt diagnostiserade och systematiskt interagerande. I del två görs en djupare analys av det dynamiska samspelet mellan dessa reglage genom att studera reglagen sammanfogade två och två i horisontella och vertikala led (Se illustration 1 på sida 7 för ytterligare detaljer).

5.1. Systematiska värderingar

ABB:s uppsatta och uttalade mål om materialkrav är tydliga exempel på systematiska värderingar som används för att införa grundläggande inställningar och riktlinjer för hela organisationen. ABB:s uttalade fokus på materialkraven har gjort att de är centrala för hela organisationen. Målen har kommunicerats inom organisationen genom ledningsstrukturen, nätverk och dokument. Då dessa materialkrav direkt påverkar affärerna genom intäktförluster prioriteras dessa materialkrav över andra hållbarhetsmål. Detta har genererat en inställning bland ABB-anställda att uppfyllande av materialkraven är absolut nödvändigt.

ABB:s mål om att följa materialkraven har formulerats genom att de externt satta kraven har kommunicerats internt. Någon intern målformulering har därmed inte vidareutvecklats utöver en sammanställning i ABB:s lista över förbjudna och begränsade ämnen. Det framgår i

intervjuerna att inköpare och miljöansvariga är medvetna om kravens innebörd för affärerna och att samtliga produkter måste gås igenom för att kunna efterfölja lagkraven. Men det enda målet som ledningen ställt är att materialkraven ska vara uppfyllda innan slutdatumen och det innebär att rum ges för enheterna att välja när åtgärderna ska genomföras. Lena-Lill Kimber belyser att alla enheter inte har kommit lika långt och därmed kan de lära mycket från andra enheter som redan har arbetat med målen. Empirin tyder därmed på att initiativet till det första steget i materialkravsfrågan kräver en mycket drivande part som prioriterar och förstärker det uppsatta målet. Miljöchefen Carina Moorberg är ett exempel på en sådan drivande part då hon genom kommunicerade visioner och inställningar har lyckats lyfta denna fråga och göra den aktuell för berörda parter. Inom ABB kan alltså tydas att externa, konkreta mål har kommunicerats men att de inte prioriteras i samma grad av alla individer inom företaget. Således har det externa kravet inte genomgående utvecklats till interna målbilder och anställdas inställningar är därmed beroende av prioriteringar.

Skillnaderna i prioriteringar beror på kopplingen mellan materialkraven och andra strategier. Intervjupersonerna samstämmer i att ABB som storföretag har ett samhällsansvar och ska agera på ett korrekt sätt. Samtidigt har inköparna många andra krav som de också måste prioritera och det förminskar deras inställning till materialkraven. Det är implicit uttalat att kostnader bestämmer inom ABB:s inköpsorganisation. Att kostnader bestämmer syns huvudsakligen i att områden så som kostnadsbesparingar och reklamationsstatistik är de viktigaste aspekterna för inköparna. Detta kan ses som en förklaring till varför prioriteringen av materialkraven varierar. Vissa initiativtagare har kommunicerat en tydlig inställning kring kostnaden av att inte följa materialkraven medan andra inte har gjort den direkta kopplingen. Därmed har de olika inställningar till hur akut materialkraven måste åtgärdas. Trots samstämmigheten i ABB:s samhällsansvar varierar därför inställningen till materialkraven beroende hur på de sammankopplats med kostnader. Det framtvingar prioriteringar vilket tyder på att ABB:s målformuleringar inte lyckats integrera materialkraven med andra strategiska mål.

För att sammanfatta kan sägas att ABB styr sin organisation genom explicita målbilder som systematiskt formar värderingar om att materialkravet är viktigt, vilket överensstämmer med Arjaliès & Mundys (2013) resultat. Detta har resulterat i att de anställda har inställningen att det är nödvändigt att fasa ut farliga material. ABB har format moraliska och sociala värderingar om lagefterlevnad i likhet med vad Sutinen & Kuparen (1999) beskriver. Materialkraven har dock inte vidareutvecklats internt vilket har gjort dem beroende av individers prioriteringar. Drivande

initiativtagare förtydligar kopplingen mellan materialkrav och kostnader vilket förstärker inställningen till materialfrågans betydelse. Detta tyder på att materialkraven inte integrerats med ABB:s övriga strategier och då styrning är till för att genomföra strategier (Otley, 1999; Simons, 1995) komplicerar detta styrningen. Slutsatsen blir därmed att ABB format systematiska värderingar för att genomföra materialkravsstrategin men då den inte integrerats med övriga strategier blir inställningen till mål och visioner beroende av individuella prioriteringar.

5.2. Systematiska begränsningar

ABB-anställdas möjligheter att agera begränsas systematiskt för att ABB ska följa materialkraven. Detta sker i flera processer med hjälp av ett antal styrmedel.

Uppförandekoder har traditionellt setts som ett systematiskt begränsande av individers möjligheter att agera inom en organisation (Simons, 1995). De är utformade för att klargöra vad anställda inom en organisation inte får göra. ABB:s uppförandekod och uppförandekod för leverantörer är utformade med samma syfte. De stipulerar att individer både hos ABB och dess leverantörer måste förhålla sig till ABB:s lista med förbjudna och begränsade ämnen. Då detta är något de anställda och leverantörerna skriftligt godkänner blir de medvetna om begränsningarna och tar ställning till att följa dem. Det är ett heltäckande verktyg för att systematiskt begränsa deras beteenden och utrymmet för individuell tolkning i detta verktyg är begränsat till missförstånd om uppförandekodens innehåll.

De frågeformulär som skickas ut till leverantörer är ett annat systematiskt beteende som uppmärksammar de begränsningar som satts. Genom att alla inköpare har som rutin att skicka frågeformulären till sina leverantörer begränsas deras möjligheter att ta in leverantörer som inte ämnar följa materialkraven. Då det inledande frågeformuläret genereras med hjälp av tredjeparten Achilles förminskas ytterligare möjligheterna för inköparna att missa att ta in den informationen från leverantörerna. Därmed är detta en rutin som ofta efterföljs av inköparna och det medför att det är svårt att göra individuella tolkningar av hur denna process ska gå till. Men då detta medel enbart är ett frågeformulär som inköparen kan använda för att stämma av leverantörens inställning till materialkravsefterlevnad utgör det ett ganska svagt begränsande av inköparens möjligheter. Inköparen tar in information om leverantören och dess materialhanterande men denna information är inte tillräcklig för att systematiskt kunna begränsa inköparen från att ta in material som inte följer materialkraven. Således lyckas inte detta

styrmedel med att fullständigt systematiskt begränsa inköparens möjligheter att få in material som inte följer kraven.

Leverantörsgranskningar är en tredje systematisk begränsning som ABB infört för att se till att inköparna kontrollerar sina leverantörer. De är avsedda att begränsa inköparnas möjligheter att förbise hållbarhetsfrågor, och mer specifikt materialkrav, i hanterandet av leverantörer. Granskningsprotokollen klargör vad inköparen borde kolla på och därmed vilka leverantörer som inte är godtagbara. Således ämnar ABB begränsa inköparnas möjligheter att ha en leverantör som inte arbetar för att följa materialkraven genom att ta in mer information. Dock utgör granskningsprotokollen en möjlighet till tolkning för inköparen som gör granskningen. Eftersom granskningarna är baserade på sinnesintryck och kommunikation med leverantören finns möjlighet för inköparen att tolka hur leverantören agerar. Då inköpare därtill medger att granskningar sker på olika sätt av inköpare från olika enheter tyder detta på att inköpare kan komma att tolka riktlinjer om granskningar på olika sätt. Detta kan medföra att granskningarna inte alltid lyckas kontrollera att materialkraven följs. En annan svaghet med granskningsprotokollen är att de enbart manar inköparen till att ställa frågan huruvida leverantören följer materialkraven. Inköparen kan därmed inte försäkra att materialkraven alltid följs. Följaktligen finns en hel del tecken på att granskningar har en del svagheter som systematiska begränsningar av inköparnas agerande.

Sammanfattningsvis kan sägas att styrmedlen som analyserats ovan är operationella avgränsningar av individers ageranden för att följa materialkraven. De externa kraven utgör riktlinjer för ABB:s strategiska begränsningar och förtydligar därmed det strategiska fokuset. På så vis ämnar de undvika risker med sin verksamhet genom att applicera begränsande styrmedel, vilket också bekräftas av Arena et al. (2010). Dock visar både frågeformulär och granskningar brister som styrmedel. De brister främst i att de inte kan generera all information som krävs för att kontrollera att inköparen inte får in förbjudna eller för stor mängd begränsade material. Men att generera fullständig information skulle kräva materialanalys av varenda komponent och produkt, vilket är orimligt ur tids- och kostnadsperspektiv. Givet att dessa potentiella förbättringar är orimliga kan konstateras att de systematiska begränsningarna är ganska välkonstruerade för att styra medlemmar i ABB:s organisation att följa materialkraven.

5.3. Systematiskt diagnostiserande

ABB:s inköpare gör systematiska diagnoser av sin implementering av materialkraven i vissa fall. Dessa används för att avgöra hur väl och till vilken grad målen har implementerats i organisationen. På så vis är de tilltänkta för att definiera materialkravsmålen och skapa konkreta riktlinjer.

En systematisk diagnos som ABB använder sig av för att styra materialkravsefterlevnad i vissa fall är färdigställandegrader. Klassificeringar som placerar leverantörer och komponenter i olika riskgrupper fungerar som diagnoser för inköparnas arbete med att följa materialkraven. Genom att göra en analys av hur riskfyllda de olika komponenterna är ur ett materialkravsperspektiv kan en diagnos tas fram som utgör en grund för utfasningsplaner. På så vis får inköparna en överblick över hur mycket arbete som krävs för att nå materialkraven och de kan därmed ta fram färdigställandegrader för de olika komponenterna. Inköparna använder sig av detta för att följa upp sitt eget arbete.

Färdigställandegrader har dock en del brister som systematiskt diagnostiserande. Trots att de kan användas för att övervaka framsteg mot målet är de bristfälliga i att korrigera avvikelser från planen. Bristfälligheterna beror på att ingen har ett ägandeskap för frågan och det medför att ingen kan hållas ansvarig för om klassificeringarna, och därmed utfasningsplanerna, följs eller inte. Detta stöds av att inköpscheferna har många andra aspekter som de noggrant mäts på, och belönas efter, t.ex. kostnadsbesparingar, förseningsminuter och felaktiga komponenter. När andelen inköpta komponenter som följer materialkraven inte är en indikator som inköpscheferna mäts på, och belönas efter, blir de automatiskt mindre viktiga för dem. Detta gör att det kan finnas rum för individuella tolkningar av användandet av klassificeringar och färdigställandegrader. Detta märks främst i och med att vissa enheter enbart har implementerat det för vissa materialkrav medan andra inte ens har påbörjat klassificeringsarbetet. Således utgör bristerna i belöning kopplad till diagnostiska indikatorer en avgörande faktor för varför avvikelser från implementeringsplanen inte korrigeras systematiskt.

Utöver dessa klassificeringar finns som sagt få andra nyckeltal och det tyder på att diagnostiska system för materialkravsfrågor är ett underutvecklat område för ABB. Följaktligen finns få sätt för ABB:s ledning att kontrollera hur och till vilken grad organisationen uppnår efterlevnad av materialkraven. Bristen på indikatorer kan bero på att kraven i sig är lagstadgade mål som ABB måste följa för att kunna sälja. Med tanke på att de är externt satta mål läggs ingen

extrakraft på att nå överpresterande resultat, då det inte skulle gynna företaget ytterligare. Materialkraven ses som en minimistandard, även bland de som prioriterar och driver frågan, och kostnadsbesparingar är alltid viktigare. Detta skapar få incitament att följa upp kraven utöver vad som är absolut nödvändigt. Genom att målen inte genererats internt, och inte har ett internt etablerat syfte att utveckla företaget, har systematiskt diagnostiserande i form av uppföljande nyckeltal nedprioriterats.

Sammanfattningsvis har ABB bristande systematiska diagnostiseringar för att följa materialkraven. Klassificeringar och färdigställandegrader används för att övervaka framsteg i arbetet men de används inte för att korrigera felsteg. Likt Arjalies & Mundy (2013) finner vi inga materialkravsindikatorer kopplade till ansvariges löneschema vilket nedprioriterar dess betydelse. Därmed blir kraven en minimistandard som det finns få incitament att följa upp. Följaktligen stöds slutsatsen att materialkraven inte integrerats med företagets andra strategier och således fallerar ABB med att införa systematiskt diagnostiserande för kravens efterlevnad.

5.4. Systematiskt interagerande

ABB har ett flertal tillvägagångssätt för att öka interagerandet mellan chefer och enheter. Nätverk, seminarier och ProSupply är avsedda som möjligheter för interagerande mellan ledningsgrupper och enheter där information om materialkraven ska kunna delas. Chefer på olika nivåer kan använda dem för att utveckla mål och skapa implementeringsplaner. Därtill medger de intervjuade att rum genereras för dem att påverka metoder för att implementera materialkraven. De är således ett sätt för ABB att fokusera på strategiska osäkerheter och sprida nya initiativ. Därmed är detta systematiska interagerande avsett att användas för att styra organisationen för att följa materialkraven.

En del brister i det systematiska interagerandet har dock uppdagats. Syftet med nätverken är att öka det interna kunskapsutbytet och generera möjligheter för benchmarking mellan enheternas materialkravsarbete men nätverken har strukturella brister i närvararograden. Då de inte är centralt initierade utan ledda av engagerade individer blir utkomsten av interagerandet avhängigt till deras individuella engagemang. Nackdelen med detta är att formella organisatoriska strukturer för hur arbetet utvecklas saknas och det får därmed mindre organisatorisk uppmärksamhet. Följaktligen försvåras informationsspridningen inom företaget. Detta leder således till att hela företaget inte kan ta del av informationen och interagerande blir därmed begränsad.

ProSupply är avsett som ett interagerande verktyg där inköpare ska kunna kolla vad andra inköpare tidigare har gjort i relationen mot en leverantör. Inköpare interagerar indirekt med varandra när de tar del av denna information och således sprids information om graden av materialkravsefterlevnad genom organisationen. Detta är en möjlighet både för ledningen och inköpare att följa upp hur arbetet med materialkraven går. Denna indirekta information medför dock svagheter. Andrahandsinformation är ofta ”otydlig och felaktig, men fungerar väl för att signalera saker att titta noggrannare på” (Burt,1992; Simons, 1995, p. 92) . Detta stöds av inköpare som nämner att man inte alltid litar på andra enheter då granskningar till exempel sitter mycket i granskarens ögon. Sålunda följer att informationen i det interaktiva systemet är, eller ses som, bristfällig. När varken ledningen eller inköparna vet vilken information som är korrekt och användbar faller värdet av all information i systemet (Akerlof, 1970). Därmed begränsas till stor grad användandet av ProSupply som ett systematiskt interagerande mellan ledare och inköpare på olika enheter.

Sammanfattningsvis kan sägas att ABB har försökt implementera interagerande system genom mötesnätverk och digital informationsspridning. Detta överensstämmer med Arjaliès & Mundys (2013) bild av hållbarhetsstyrning. Dock visar våra resultat på en brist på systematik och struktur i integrationen vilket gör att informationen inte når alla berörda parter. Problemen med att lita på andra enheter sänker också värdet av informationen som interagerandet innehåller. Dessa brister i spridning och innehåll av information gör det systematiska interagerandet ineffektivt.

5.5. System för eftersökning och tillsyn

Skärningen av systematiska begränsningar och systematiskt diagnostiserande

Distinkta begränsningar om vad de anställda inte får göra för att säkerställa att man uppfyller materialkraven i kombination med indikatorer för att säkerställa att man är på rätt spår utgör ABB:s tillsyn över materialkraven. De utgör en struktur för ledningen att se till ABB kommer uppfylla materialkraven före utsatt datum. Genom att styra sina anställda till att signera uppförandekoder, skicka frågeformulär och utföra granskningar tillser ABB risken att inte uppfylla materialkraven. De försöker undvika strategiska risker som kan uppstå till följd av att inte följa lagkraven genom att kontrollera de anställdas ageranden. På grund av komplikationerna med att kemiskt kontrollera alla material kan man dock inte garantera

materialkravsefterlevnaden men ABB gör i detta fall så mycket som tekniskt möjligt för att kontrollera att inköparna inte tar in otillbörliga material. Däremot finns svagheter i kvaliteten på nyckeltal för att tillse att ABB gör framsteg och korrigerar felsteg i arbetet med att få alla produkter att uppfylla materialkraven. Då inköpare inte utvärderas på några nyckeltal för materialkravsefterlevnad upplevs de kraven som mindre relevanta än kostnadsbesparingar och leveranstider. De belönas inte av att ha kommit längre än förutsatt i sitt arbete med att följa materialkraven. Då det därtill enbart finns slutdatum och inga internt formulerade delmål blir det än svårare för inköparna att veta hur de ligger till. Vägen till slutmålet blir diffust och det medför bristfällig tillsyn under vägens gång. Utan mer tydligt formulerade delmål, och belöningar kopplade till dem, fallerar det systematiska diagnostiserandet i att säkerställa tillsynen av att organisationen är på väg att uppfylla materialkraven.

Följaktligen kan slutas att kontrollen av de anställdas ageranden är mycket väldefinierad medan kontrollen av utfallet av deras arbete är mycket begränsad. Därav följer att ABB:s arbete för att tillse att materialkraven följs är starkt beroende av systematiskt begränsande av de anställdas möjligheter.

5.6. System för att främja innovation och lärande

Skärningen av systematiska värderingar och systematiskt interagerande

De övergripande mål som ABB har satt upp för materialkraven har stakat ut en riktning för var organisationen är på väg med sin hållbarhetsstrategi. När en moralisk lagefterlevnad har sammankopplats med inställningen att hållbarhet är en nyckel till framgångsrikt företagande har det format organisationens vilja att förbättra i materialfrågan. Miljöchefen Carina Moorberg är ett tydligt exempel på en person som tagit initiativ att driva innovation och utveckling i materialkravsfrågan. Att följa krav kan således inte bara vara en begränsning av ABB-anställdas frihet. Det kan också vara en möjlighet för ABB att finna innovativa lösningar, både processmässigt och produktmässigt. Att ta hänsyn till materialkrav har lett ABB till att utveckla sitt samarbete med leverantörer och genererat möjligheter för att bygga nya innovativa produkter. På så vis har ABB:s övergripande hållbarhetsmål skapat möjligheter för innovativa lösningar i materialkravsfrågan.

Samtidigt har samordnande nätverk och informationsbaserade datasystem som ProSupply avsetts möjliggöra att idéer och förslag sprider sig inom organisationen. De är tänkta som en

struktur där innovativa lösningar för materialfrågorna kan spridas. Så har dock inte varit fallet inom ABB. Att avdelningar har kommit olika långt i implementeringen av materialkravsstrategin är inget konstigt. Men då interagerande system så som seminarier, nätverk och datasystem inte skapat möjligheter för strukturella arbetssätt att sprida sig mellan enheter finns brister i hur väl en innovation kan spridas inom ABB.

Således skapar de anställdas positiva inställning till hållbarhetsarbete, och mer specifikt materialfrågor, ett utrymme för att generera innovativa lösningar som kan förbättra ABB:s verksamhet. Detta kräver dock att den anställda ser denna fråga som sin huvudprioritet. När många andra frågor tar utrymme hos den anställde blir materialkravsfrågan en i mängden och det begränsar ansträngningen som läggs på att finna innovativa lösningar i just materialkravsfrågan. När möjligheten att sprida innovativa lösningar inom organisationen därtill är begränsad av bristfälliga interagerande system förminskas innovationsarbetet inom ABB ytterligare. Sammanfattningsvis kan därmed sägas att ABB:s innovationsförmåga relaterad till materialkravsfrågan är ganska begränsad.

5.7. System för att utforma strategisk omfattning

Skärningen av systematiska värderingar och systematiska begränsningar

De tydliga mål som ABB har satt upp för materialkraven har genererat genuina inställningar och tydliga avgränsningar som formar omfattningen av ABB-anställdas ageranden. På så vis har ABB systematiskt format omfattningen för organisationens strategi. Ledningen har satt upp mål om att lagar och regler om materialhantering måste följas och detta har spridits ut till organisationens anställda. De har tagit till sig av detta och format värderingar om vad organisationen gör och bör göra samt vad man inte får göra i organisationen. Således har de formats till att arbeta inom den omfattning som ABB har avsett. Därmed kan man dra slutsatsen att ABB:s ledning lyckas ganska väl med att forma sin organisation i arbetet med materialkraven.

Vad som dock kan vara värt att ha i åtanke är att omfattningen av materialfrågan kunde ha formats ytterligare av ABB:s ledning. Det finns idag utrymme för tolkningar av de systematiska begränsningar som satts och det medför att oklarheter kan uppkomma i hanterandet av förbjudna eller begränsade material. De anställda kan komma att röra sig utanför den omfattning som utformats gällande materialkrav och detta kan komma att skada ABB:s organisation. En brist i omfattningen av de anställdas inställningar till materialfrågan kan vara att

den i många fall inte är integrerad med andra strategier. Materialkraven är ett tydligt mål som ställts av ABB:s ledning och det är väl förstått av de anställda. Dock är materialkraven inte sammanflätade med andra mål som påverkar organisationen, t.ex. kostnadsbesparingar, leveranstider och kvalitet. Detta gör inställningarna till materialkraven mindre kompatibla med inställningar till kvalitet och pris. Bristen på integration mellan dessa områden gör att anställda tvingas prioritera och det formar omfattningen av materialkravsfrågan i en riktning som inte avsetts.

Således kan sammanfattas att ABB har format systematiska värderingar och begränsningar som väl omfattar de mål om materialkrav som satts men att dessa påvisar brister i integration med andra mål och därmed möjligheter till individuell tolkning.

5.8. System för att formulera och implementera strategi

Skärningen av systematiskt interagerande och systematiskt diagnostiserande

ABB:s bristfälliga indikatorer för materialkravsefterlevnad och ofullkomna interagerande genom nätverk och ProSupply leder till systematiska svagheter i formuleringen och implementeringen av strategin för att följa materialkraven. Att ABB inte har delmål för materialkraven som inköpare kan mätas på tyder på brister i deras strategi. Strategin har inte formulerats utförligt och saknar konkret planerade utfall. Detta gör att det inte finns någon standard för inköparna att jämföra sig mot och strategin blir därmed otydlig. Till följd av otydligheterna i formuleringen blir strategin också svår att implementera. Det går inte att sätta belöningar kopplade till delmål som inte finns. De färdigställandegrader som kan genereras från klassificeringsarbetet blir istället snarare en översikt av implementeringsläget idag. De utgör en möjlighet att stämma av var de är idag och var de ska vara när deadline infaller men inte hur man ska agera där emellan. Således utgör dessa indikatorer svagheter i ABB:s strategi för materialkraven. På samma sätt gör den tvivelaktiga information som rör sig i interagerandet mellan enheter att bättre fungerande implementeringar av strategin för materialkraven inte sprids till fler enheter. Bristen på formella strukturer och medföljande ansvar gör att det inte finns någon tydlig överföring av formuleringar och implementeringsmetoder mellan olika enheter. Således är det svårt för ABB att hålla en gemensam formulering och implementering av materialkravsstrategin genom hela organisationen.

Ett tecken på avsaknaden av ovan nämnda homogenitet är att ABB saknar möjligheter att jämföra enheter mot varandra i hur långt de kommit med att följa materialkraven. Bristen på komparativa indikatorer utgör ett hål i interagerandet mellan enheterna. Således skapas inga incitament för inköpare att prestera bättre och ligga steget före och därmed uppmärksammas och belönas inte framåtsträvande kring materialkraven. Detta hål gör att implementeringen av strategin för att följa materialkraven inte utförs så väl som potentiellt möjligt.

Sammanfattningsvis kan noteras att det finns stora brister och förbättringsmöjligheter i formuleringen och implementeringen av materialkraven. Utan tydliga delsteg där man kan följa upp inköpare och jämföra enheter mot varandra har ABB:s strategi för materialkraven stagnerat.

6. Slutsats

6.1. Sammanfattning av analys

ABB har systematiskt format anställdas inställningar om att det är nödvändigt att följa kraven. Denna systematik är dock beroende av graden av individer som prioriterar materialkraven jämte andra frågor. Detta hanteras genom att ABB systematiskt kontrollerar att dess anställda följer ett bestämt agerande i inköpsprocessen. Individernas möjligheter begränsas för att se till att de erhåller så mycket information som möjligt om vad inköpsmaterialen innehåller och att de därmed följer kraven. ABB har således format systematiska värderingar och begränsningar som väl omfattar de mål om materialkrav som satts men dessa brister i integrationen med andra mål som ABB har. Nyckeltal har i liten grad använts för att systematiskt diagnostisera organisationens framsteg i arbetet med att följa lagkraven och de är därtill mycket bristfälliga i att följa upp och ansvarsfördela. Kontrollen över organisationen har försvagats och utan tydliga, jämförande delsteg har genomförandet av en strategi för att följa kraven försvårats. Interagerande system har etablerats för att stimulera innovation och lärande. Bristen på formella strukturer och därmed ledningens engagemang i interaktionen gör dock att informationen som de genererar inte ses som viktig. Detta sänker värdet av interaktionen och innovativa lösningar sprids inte inom organisationen. Ofullständig interaktion, och följande tvivelaktiga information, skapar därför svårigheter för ABB att ha en homogen strategi mellan enheterna. Kort sagt finns det brister som försvårar företagets interna styrning för att uppfylla materialkraven.

6.2. Implikationer

Denna studie finner stöd för att företag applicerar Simons styrreglage (1995) genom en mängd styrmedel för att uppfylla hållbarhetskrav. Således har en hel del likheter med Arjaliès & Mundy (2013) etablerats. Företagen använder explicita mål för att skapa systematiska värderingar om externt etablerade hållbarhetskrav. Dessa har genererat inställningar om att kravefterlevnad är nödvändig; inte bara på grund av risken för att drabbas av sanktioner utan också av en moralisk och social aspekt (Sutinen & Kuperan, 1999). Uppförandekoder och granskningar används för att systematiskt begränsa anställdas möjligheter att röra sig utanför materialkravsstrategin. Vi finner dock, likt Arjaliès & Mundy (2013), att användandet av indikatorer är mycket begränsat och ingen belöning finns kopplad till några indikatorer. Möjligheterna till interagerande är därtill begränsade på grund av bristerna i spridningen och innehållet i informationen som interagerandet baseras på. Trots detta finner studien stöd för att företag genomför förändringar i sin styrning för att nå hållbarhet, även om hållbarhetsarbetet antas för att följa krav.

Studien finner också att utformningen av styrningen av företag är beroende av motivet till strategin som satts. Då materialkraven satts av en extern part tvingas företaget till att arbeta med dessa frågor. Således ser företagsledningen detta som en nödvändig aspekt att åtgärda och inte som en framgångsskapande strategi. En systematiskt etablerad koppling mellan materialkraven och kostnader tas inte fram av företaget varpå materialkraven blir underordnade företagets mål om långsiktig lönsamhet. Dessa prioriteringar hos ledningen speglas av de anställdas prioriteringar när de arbetar för att implementera målen. Ingen utvärderas och belönas med materialkraven som utgångspunkt. Ett mål sätts alltså men en tydlig ansvarsfördelning för att formulera strategi och sedan implementera denna strategi slås inte fast. Därmed brister styrningen av materialfrågan och implementeringen lyckas inte så väl som den annars skulle. Sålunda nedprioriterats styrning av materialfrågan i jämförelse med andra strategier. Från detta kan vi dra slutsatsen att integrering mellan materialfrågan och andra mål är nödvändig för att bättre kunna styra företaget i en riktning som fångar alla mål. När mål sätts separat och styrningen av dem följaktligen sker på samma sätt, tvingas prioriteringar mellan de olika aspekterna fram. Detta är anledningen till att målet om materialkraven kan nedprioriteras i fallet. Sammanfattningsvis tyder vår studie på att när hållbarhetsmål satts till följd av reglerande krav har de inte integrerats i företagets värdeskapande strategi och således försvåras den systematiska styrningen för att efterfölja dem.

6.3. Förslag på fortsatt forskning

I studien finner vi betydelsen av integrationen mellan hållbarhetsmål och övriga mål avgörande. Fortsatt forskning på denna integrering är ett intressant område. Detta inkluderar ett strategiskt perspektiv där fokus blir att sammanfläta strategier. Kopplat till detta finns styrmedlen för att implementera strategin. Möjlig forskning skulle till exempel kunna vara att kvantifiera och prissätta hållbarhet för att på så sätt kunna direkt jämföra med pris och lönsamhet.

Vidare forskning på liknade fall kan bekräfta den bild vi har fångat upp i vår studie eller påvisa tydliga skillnader mot vår studie. Andra hållbarhetsfrågor som har en än mer komplex koppling till organisationens övriga strategier kan vara intressanta att studera för att förstå dynamiken i Simons styrreglage ytterligare.

Ett forskningsområde som kan studeras vidare är skillnader i styrmedel för externt satta mål och internt satta mål. I vårt fall fann vi att det externa målet tydligt formulerade inställningar hos anställda. Samtidigt blev kraven ett minimum utan tydliga uppföljningar. Hur dynamiken mellan Simons styrreglage ser annorlunda ut beroende på internt kontra externt satta mål är således en intressant fråga för fortsatt forskning.

Som tidigare nämnts vore också en intressant idé för fortsatt forskning att studera hållbarhet i en inter-organisatorisk relation. Detta skulle ge en tydligare bild av leverantörernas ansvar för att genomföra hållbar utveckling. Därmed skulle ytterligare perspektiv av hållbarhetsstyrning kunna formas.

Referenser

Litteratur

Akerlof, G.A., 1970. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*. 84/3(1970), pp.488-500.

Anthony, R.N., 1988. *The Managment Control Function.* Boston: Harvard Business School Press.

Arena, M., Arnaboldi, M. & Azzone, G., 2010. The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society.* 35(2010), pp.659-675.

Arjaliès, D.L., & Mundy, J., 2013. The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*. Issue 24, pp.284-300.

Ashby, A., Leat, M. & Hudson-Smith, M., 2012. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal.* 17/5 (2012), pp. 497-516.

Burt, R.S., 1992. *Structural Holes*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Deci, E.L. & Ryan, R.M., 1985. The general causality of orientations scale: Self-determination in personality. *Journal in Research in Personality*. 19/2(1985), pp.109-134.

Dekker, H.C., 2004. Control of inter-organizational relationships: evidence on the appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*. 29(2004), pp.27-49.

Henri, J.F., & Journalt, M., 2010. Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organization and Society*. 35(2010), pp.63-80.

Krajlic, P., 1983. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*. September-October 1983, pp.109-117.

Kraus, K. & Lind, J., 2007. Management control in inter-organizational relationships. Ur Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R., 2007. *Issues in Management Accounting*. Dorchester: Prentice Hall.

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G., 1985. *Naturalistic Inquiry*. London: SAGE Publications.

Otley, D.T., 1994. Management Control in Contemporary Organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research*. 5(1994), pp.289-299.

Otley, D.T., 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 10/4 (1999), pp.363–382.

Otley, D.T. & Berry, A.J., 1980. Control, Organisation, and Accounting. *Accounting, Organizations and Society.* 5/2(1980), pp.231-244.

Ryan, B., Scapens, R.W. & Theobold, M., 2002. *Research Method and Methodology in Finance and Accounting.* London: Academic Press Limited.

Simons, R., 1995. *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Sutinen, J.G. & Kuperan, K., 1999. A socio-economic theory on regulatory compliance. *International Journal of Social Economics*. 26(1999), pp.174-194.

Widerlöv, K., 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken.* Lund: Studentlitteratur.

Dokumentation

ABB, 2011. *Supplier Qualification Questionnaire*. ID.9AKK102951 [online] Tillgänglig via: http://www05.abb.com/global/scot/scot249.nsf/veritydisplay/1148f910aa3516be852578d4000e7178/$file/9AKK102951%20ABB%20Supplier%20Qualification%20Questionnaire.xlsx [Tillträdd 2014-05-13]

ABB, 2011. *Supplier Requirements.* ID.9AKK102949 [online] Tillgänglig via: http://www05.abb.com/global/scot/scot249.nsf/veritydisplay/1148f910aa3516be852578d4000e7178/$file/9AKK102951%20ABB%20Supplier%20Qualification%20Questionnaire.xlsx [Tillträdd 2014-05-13]

ABB, 2013. *ABB Guide for the Suppliers to the ABB List of Prohibited and Restricted Substances*. ID.9AKK105713A7159. [online] Tillgänglig via: http://www05.abb.com/global/scot/scot292.nsf/veritydisplay/0237ff9aaa171bb583257bd7003aa420/$file/Guide%20for%20Suppliers%20to%20the%20ABB%20List%20of%20Prohibited%20and%20Restricted%20Substances%20v.1.1.pdf [Tillträdd 2014-05-13]

ABB, 2013. *Code of Conduct*. ID.7ABA102341 [online] Tillgänglig via: http://search.abb.com/library/Download.aspx?DocumentID=7ABA102341&LanguageCode=en&DocumentPartID=&Action=Launch [Tillträdd 2014-04-02]

ABB, 2013. *Implementation - RoHS*. ID.3BSR001784. [Internt ABB dokument] (Mottaget 2014-04-10 från Carina Moorberg).

ABB, 2013. *Supplier Code of Conduct*. ID.9AKK105152A8638 [online] Tillgänglig via: http://search.abb.com/library/Download.aspx?DocumentID=9AKK105152A8638&LanguageCode=en&DocumentPartId=&Action=Launch [Tillträdd 2014-04-02]

ABB, 2013. *Supplier Rating*. PAMP-4442 SEPID, ABB Automation Technologies AB, Västerås. [Utgiven 2013-11-28]

ABB, 2014. *ABB Sustainability Strategy*. [online] Tillgänglig via: http://www.abb.com/cawp/abbzh258/a37b4cecd9b2d3e7c125733f004cc795.aspx [Tillträdd 2014-04-02]

ABB, 2014. *Kort om ABB*. [online] Tillgänglig via: http://new.abb.com/se/om-abb/kort [Tillträdd 2014-04-03]

ABB, 2014. *ABB List of Prohibited and Restricted Substances*. ID.9AKK105713A6396. [online] Tillgänglig via: http://www05.abb.com/global/scot/scot292.nsf/veritydisplay/cec7c2108c3c384383257c54003ddf44/$file/ABB%20List%20of%20Prohibited%20and%20Restricted%20Substances.pdf [Tillträdd 2014-05-13]

ABB, 2014. *Sustainability ambitions, Group Sustainability Objectives 2014-2020*. [online] Tillgänglig via: http://www.abb.com/cawp/abbzh258/b29fb9ae9a4fb3e1c1257c0b0032dfb0.aspx [Tillträdd 2014-04-02]

ABB, 2014. *Vår verksamhet | ABB*. [online] Tillgänglig via: http://new.abb.com/se/om-abb/verksamhet [Tillträdd 2014-04-03]

Directive 2011/65/EU, 2011. *Directive 2011/65/EU of the European Parliament and of the Council of 8 June 2011 on the restriction of the use of certain hazardous substances in electrical and electronic equipment.*

FN, 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*

Kemikalieinspektionen, 2011a. *Reach-förordningen* [online] Tillgänglig via: http://www.kemi.se/sv/Innehall/Lagar-och-andra-regler/EU-forordningar/Reach-forordningen/ [Tillträdd 2014-05-13]

Kemikalieinspektionen, 2011b. *Elektrisk och Elektronisk Utrustning - RoHS-direktivet.* [online] Tillgänglig via: http://www.kemi.se/sv/Innehall/Lagar-och-andra-regler/EU-direktiv/Elektrisk-och-elektronisk-utrustning/ [Tillträdd 2014-05-14]

Regulation No 1907/2006, 2006. *Regulation (EC) No 1907/2006 of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 concerning the Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (REACH), establishing a European Chemicals Agency, amending Directive 1999/45/EC and repealing Council Regulation (EEC) No 793/93 and Commission Regulation (EC) No 1488/94 as well as Council Directive 76/769/EEC and Commission Directives 91/115/EEC, 93/67/EEC, 93/105/EC and 2000/21/EC.*

Intervjuer

Bergquist, L., 2014, Leverantörsansvarig, *Intervju på Process Automation, Västerås*, Intervjuad av Andersson, O., & Shen, P., 2014-03-05

Hedman, K., 2014, Strategisk inköpare, *Intervju på Substation Automation, Västerås,* Intervjuad av Andersson, O., & Shen, P., 2014-03-11

Imrell, A.M., 2014, Global RoHS- och REACH-expert, *Intervju på Corporate Research, Västerås,* Intervjuad av Andersson, O., & Shen, P., 2014-04-01

Kimber, L.L., 2014, Inköpschef på lokal produktenhet, *Intervju på Substation Automation, Västerås,* Intervjuad av Andersson, O., & Shen, P., 2014-04-16

Krouthén, J., 2014, Inköpschef på divisionsnivå i Sverige, *Intervju på Process Automation, Västerås,* Intervjuad av Andersson, O., & Shen, P., 2014-03-11

Moorberg, C., 2014, Miljöchef på divisionsnivå i Sverige, *Intervju på Process Automation, Västerås*, Intervjuad av Andersson, O., & Shen, P., 2014-03-20

Setterwall, C., 2014, Miljöspecialist på ABB Sverige, *Intervju på Svenska Huvudkontoret, Västerås,* Intervjuad av Andersson, O., & Shen, P., 2014-04-01

Appendix A - Intervjuguide

Utöver nedanstående frågor har ytterligare följdfrågor ställts för att få djupare insikt.

Inledande frågor

- Vad är din roll på ABB?
- Har ABB en strategi för hållbarhet?
- Hur kommer du i kontakt med hållbarhetshetfrågor?
- Varför arbetar ABB med hållbarhetsfrågor?
- Vad är din inställning till att arbeta med hållbarhetsfrågor?

Materialkrav

- Vad vet du om REACH och RoHS?
- Hur berörs du i ditt dagliga arbete av REACH-förordningen och RoHS-direktivet?
- Varför arbetar ABB med materialkrav?
- Hur kommuniceras dessa materialkrav inom ABB?
- Vilka är involverade i dessa frågor?

Verktyg

- Hur arbetar man för att följa REACH och RoHS?
- Hur förs diskussionen om materialkraven?

- Finns det framtagna arbetsprocesser?
- Vad är syftet med dessa verktyg och processer?
- Hur arbetar ni med dessa verktyg och processer?
- Finns det några system för att överblicka arbetet med materialkraven?

- Finns någon genomgående värdebas inom ABB?
- Hur sprids denna värdebas om den finns?

- Finns det några mätetal du följs upp på?
- Följs du upp på några mätetal relaterade till materialkraven?
- Finns det några mätetal för materialkrav i andra delar i organisationen?