

To the Matten and Moon and Back

**EN FALLSTUDIE AV HUR HÅLLBARHETSARBETET HAR
UTVECKLATS PÅ LÄNSFÖRSÄKRINGAR STOCKHOLM I EN
GLOBAL KONTEXT**

AGNES GRÖNBERG

EMMA NORDIN

Kandidatuppsats

Handelshögskolan i Stockholm

2019



To the Matten and Moon and Back – A Case Study of the Changes in CSR at Länsförsäkringar Stockholm

Abstract:

Corporate Social Responsibility has been a debated practice since the 1970s. 40 years later, Matten and Moon argue that Europe is going in the direction of a more Americanized version of CSR, from implicit to explicit. Since their article, several scholars have expanded and modified their framework and criticized the idea that there would be one unified European approach, instead showing national and regional variances. This thesis focuses on Länsförsäkringar Stockholm, a clear example of how CSR and the approach to sustainability have changed for companies during the last five years. Using the example of Länsförsäkringar Stockholm, this qualitative case study supports the notion that explicit-implicit is too simple a framework to describe the development within CSR, but also that scholars have overestimated the spread of explicit CSR, at least in Sweden. Our findings even suggest that though institutional pressure, and therefore what is included in implicit CSR, might have changed, focus on implicit CSR has actually increased. The study also argues for a more nuanced understanding of the role of communication in relation to the categorization of CSR. Furthermore, the study works as an example of how a company quickly reacts to changes in the environment in order to attain sustainability in an uncertain future.

Keywords:

Explicit-Implicit CSR, Länsförsäkringar, Institutional Pressure, Sustainability, Agency

Författare:

Agnes Grönberg (23759)

Emma Nordin (23772)

Handledare:

Stefan Einarsson, researcher, Department of Management of Organization

Examinator:

Laurence Romani, assistant professor, Department of Management of Organization

Examensarbete

Kandidatprogram i Business and Economics

Handelshögskolan i Stockholm

© Agnes Grönberg och Emma Nordin, 2019

Tack!

Tack till vår handledare Stefan Einarsson, för ditt engagemang, goda råd och för att du har pushat oss, och för att inga frågor har varit för små eller för stora.

Tack till alla vi träffat på Länsförsäkringar Stockholm som ställt upp på intervjuer och Anneli Larsson som har agerat kontaktperson och försett oss med allt från årsredovisningar till hejarop.

Tack till vår handledningsgrupp för goda och konstruktiva kommentarer och diskussioner. Det har varit ett stöd genom hela processen att vi gjorde det här tillsammans.

Slutligen, tack till personalen på AW Bar, som försåg oss med den plats där vi kom på några av våra bästa idéer. Och sämsta ...

Innehåll

1. INLEDNING	1
1.1. Bakgrund	2
1.2. Tidigare forskning	2
1.3. Teoretiskt gap och förväntat forskningsbidrag	4
1.4. Syfte och frågeställning	5
1.5. Avgränsning	5
2. LITTERATURSTUDIE OCH TEORETISKT RAMVERK	6
2.1. Institutionell teori	6
2.1.1. Institutionellt tryck	6
2.1.2. Agentteori	7
2.1.3. Meningsskapande	7
2.2. Teoretiska verktyg och begreppsapparat.....	8
2.2.1. CSR och hållbarhet.....	8
2.2.2. Explicit och implicit, brett och snävt CSR	8
3. METOD OCH METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN	10
3.1. Val av studieobjekt	10
3.2. Arbetsprocess	10
3.3. Utformning av empirisk studie.....	11
3.3.1. Årsredovisningarna.....	11
3.3.2. Utformning av intervjustudien.....	11
3.3.3. Bearbetning av empirin	12
3.3.4. Kvalitet	12
3.3.5. Etiska överväganden.....	14
4. PRESENTATION AV EMPIRIN	15
4.1. Presentation av Länsförsäkringar Stockholm	15
4.2. Sammanställningar och presentation av årsredovisningar	15
4.2.1. Årsredovisningarna 1970-2010	16
4.2.2. Årsredovisningarna 2011-2018	16
4.2.3. Hållbarhetsrapporten 2017	18
4.2.4. Hållbarhetsrapporten 2018	18
4.3. Tematisk redovisning av data från intervjuerna.....	19
4.3.1. Varför har LF Stockholm valt att arbeta med hållbarhet.....	19
4.3.2. Utveckling av hållbarhetsarbetet på LF Stockholm	19

4.3.3.	Internt och externt hållbarhetsarbete	21
4.3.4.	Kommunikation inom hållbarhet.....	22
4.4.	Omgivning	22
4.4.1.	Andra företag.....	22
4.4.2.	Internt inom Länsförsäkringsgruppen	23
4.4.3.	Branschpraxis	24
4.4.4.	Lagar och Europeiska Unionen	25
5.	ANALYS OCH DISKUSSION AV EMPIRI	27
5.1.	Fram till 1995: Ordning och reda i siffrorna	27
5.2.	1996-2010: Miljö, verksamhetsrisker och spridda initiativ	27
5.3.	2011-2013: Startskottet för den stora förändringen.....	28
5.4.	2014-2017: Hållbarhetsrevolutionen.....	29
5.5.	2017-idag: ”Det har alltid varit en del av oss”	30
5.6.	Framtiden: Trycket för en väl redovisad implicit CSR	31
6.	SLUTSATS.....	33
6.1.	Implikationer för vårt teoretiska ramverk	33
6.2.	Implikationer för praktiken och förslag på fortsatt forskning	34
7.	REFERENSER	35
7.1.	Litteratur	35
7.2.	Empiri.....	36
7.2.1.	Intervjuer	36
7.2.2.	Hållbarhetsrapporter och årsredovisningar.....	36
8.	BILAGOR	39
8.1.	Bilaga 1: Intervjufrågor	39
8.2.	Bilaga 2: Lista över intervjusubjekt	41

1. Inledning

*'[B]usiness' as a whole cannot be said to have responsibilities.*¹

- Milton Friedman, 1970

Milton Friedmans nu klassiska ord var i högsta grad aktuella när Lynn Sharp Paine 1994 observerade att de flesta företagsledare inte såg kopplingen mellan organisation och etik, och de få som gjorde det främst fokuserade på att se till att alla inom organisation höll sig inom lagen.² Tio år senare, 2005, skriver Nancy McGraw m.fl. att värdeord och etiskt handlande är bland de största modeorden inom företagsvärlden. Företag uppmuntras, och ibland tvingas till, att ta mer ansvar och agera enligt etiska värderingar och inte enbart fokusera på vinst och delägare. Enligt en majoritet av företagen (80%) är det etiska arbetet en del av deras strategi och uppges ha positiv inverkan på relationer och rykte.³

Friedmans citat från 1970 är ett av de mest omdiskuterade i modern ekonomisk historia. Idag, 50 år senare, är CSR, corporate social responsibility, en självklarhet för de flesta företag, inte minst i USA, där företag står för det sociala skyddsnätet i långt större utsträckning än staten. Där, och på många håll inom den anglosaxiska världen, omfattar CSR allt från föräldraledighet, till sjukpenning, till att sponsra den lokala basketturneringen.⁴

I Sverige och delar av Västeuropa har välfärdsstaten och arbetslagar istället stått för en stor del av det sociala skyddsnätet. Lagar och normer har agerat minimikrav inom områden där företag förväntas ta socialt ansvar. Istället för att kategoriserats som CSR har dessa snarare klassats som hygienfaktorer.

I och med ett ökat intresse för CSR och insikter om CSRs olika uttryck, har ämnet fått allt större plats inom den akademiska världen. I en artikel från 2008 argumenterar Dirk Matten och Jeremy Moon för det ramverk som de har tagit fram för att förklara skillnader mellan olika traditioner av CSR i Europa och USA.⁵ Teorin har snabbt fått spridning och använts i analyser av olika branscher och internationella jämförelser, med

¹ Milton Friedman. "The social responsibility of business is to increase its profits." *New York Times Magazine*, 13 September, 1970.

² Lynn Sharp Paine. "Law, Ethics and Managerial Judgment." i *Journal of Legal Studies Education* vol. 12, no. 2, juni 1994.

³ Nancy McGraw et.al. "The Value of Corporate Values." i *Strategy+Business* vol. 39, vår 2015.

⁴ Dirk Matten & Jeremy Moon. "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility." i *Academy of Management Review* vol. 33 no. 2, 2008.

⁵ Matten & Moon, 2008.

efterkommande forskares nyansering av framförallt den europeiska traditionen.⁶ Detta är en av hörnstenarna i vår studie då vi har applicerat deras ramverk och teori om CSR på en svensk kontext, något som enbart har gjorts ett fåtal gånger tidigare och har då framförallt fokuserat på generella trender i Sverige.⁷

Vi har genomfört en fallstudie med Länsförsäkringar Stockholm som vårt studieobjekt. De har sedan flera år tillbaka arbetat aktivt med hållbarhet, miljöansvar och samhällsansvar. Genom Matten och Moons teori har vi sökt förklara den storsatsning på hållbarhet som Länsförsäkringar Stockholm lanserade 2015.⁸

1.1. Bakgrund

Med den här studien ämnar vi bidra till en ökad insyn i förändringen av CSR i Sverige i allmänhet och på Länsförsäkringar Stockholm i synnerhet. Vi sällar oss till de akademiker som använder Matten och Moons ramverk som grund, men förespråkar en utvidgning i form av Bjørn-Tore Blindheims tillägg om ett brett-snävt perspektiv.⁹ Blindheim har utökat Matten och Moons teori kring CSR, men använder sig av begreppet sociala frågor och områden.

1.2. Tidigare forskning

Under mitten av 1900-talet växte ett antal rörelser fram som krävde att staten och företagen skulle ta ett större socialt ansvar, vilket ledde till en stor debatt om det som senare skulle kallas för CSR. Friedman var tidigt tongivande i debatten och argumenterade för att företag enbart ska sträva efter ekonomisk utveckling inom landets legala och etiska system.¹⁰ 1979 publicerade Archie Carroll en artikel där han gick emot Friedman och menade att företags ansvar sträcker sig längre och att de även bör ha ett filantropiskt ansvar.¹¹

⁶ Se t.ex. Siri Granum Carson, Øivind Hagen & S. Prakash Sethi. "From Implicit to Explicit CSR in a Scandinavian Context: The Case of HÅG and Hydro" i *Journal of Business Ethics* vol. 127 no. 1, 2015; och Aurélien François, Emmanuel Bayle och Jean-Pascal Gondc. "A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport." i *European Sport Management Quarterly*, publicerad online: 1 oktober, 2018.

⁷ Se t.ex. Hans De Geer, Tommy Borglund och Magnus Frostenson. "Reconciling CSR with the Role of the Corporation in Welfare States: The Problematic Swedish Example." i *Journal of Business Ethics* vol. 89, 2009.

⁸ Länsförsäkringar Stockholm. "Årsredovisning 2015", 2016.

⁹ Bjørn-Tore Blindheim. "Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit-Implicit Framework." i *Business & Society* vol. 54 no. 1, 2015.

¹⁰ Friedman, 1970.

¹¹ Archie B. Carroll. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." i *Business Horizon* vol. 34 no. 4, juli 1991.

Med utgångspunkt i institutionell teori utvecklade Matten och Moon en ny teori för CSR med utgångspunkt i att förklara skillnader i CSR mellan USA och Europa. Deras arbete resulterade i en modell där de delade upp CSR i implicit och explicit. Det implicita härstammar i välfärdsstaternas Europa och definieras som förväntade, och ibland obligatoriska, åtgärder och initiativ som möter omgivningens krav och behov. Begreppet CSR används nästan aldrig för dessa initiativ och de kommuniceras sällan ut av företagen. Explicit CSR härstammar i det liberala USA där företag tar ansvar över en eller flera sociala områden som i Europa ofta ombesörjs av staten. Det består vanligtvis av frivilliga program och initiativ som kombinerar socialt och kommersiellt värde inom områden som företaget av omgivningen uppfattas vara ansvarig över. Explicit CSR är ofta sociala initiativ som kommuniceras till allmänheten där företaget utför arbete utöver det lagstiftade och av samhället förväntade.¹²

Matten och Moon argumenterar för en pågående spridning av explicit CSR över världen och framförallt från USA till Europa. Enligt dem så blir explicit CSR allt vanligare i europeiska länder på grund av förändringar som sker inom de nationella företagssystemen och institutionerna.¹³ Flera forskare håller med Matten och Moon om en spridning av CSR (även om de inte nödvändigtvis använder sig av uppdelningen explicit-implicit) inom Europa. Laurence Eberhard-Harribey argumenterar genom en analys av EU att CSR-begreppet har spridit sig över Europa sen 1980-talet, med ett fokus flyttat från enbart aktieägare till fler intressenter. 2001 tog EU fram en rapport om CSR och hur företag och nationer borde förhålla sig till det.¹⁴ Rapporten används av André Habisch och Jan Jonker som exempel på hur CSR 2004 hade utvecklats till en europeisk internationell rörelse till följd av en globalisering med gemensamma institutioner såsom EU, WTO och GATT.¹⁵ Företag kände ett allt större tryck från omvärlden, exempelvis från dessa organisationer, att ta mer socialt ansvar och anpassa sig efter det för att kunna fortsätta erhålla legitimitet och resurser från omgivningen.¹⁶

Sedan Matte och Moon publicerade sin artikel har detta ramverk kritiserats, diskuterats och utvecklats. 2012 kritiserade Blindheim Matten och Moons dualistiska uppdelning för att vara för enkel, och utvecklade därför modellen till att dela upp socialt ansvar mellan stat och företag och huruvida detta ansvar är brett eller snävt; att ha fyra kategorier istället för två.¹⁷ I sin artikel kritiserar han även Matten och Moon för en

¹² Matten och Moon, 2008.

¹³ Matten och Moon, 2008.

¹⁴ Laurence Eberhard-Harribey. "Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: How CSR comes to legitimate the European regulation process." i *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* vol. 6, 2006.

¹⁵ André Habisch et.al. (Eds.). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin: Springer, 2004, 1f.

¹⁶ Habisch et.al., 2004, 2ff.

¹⁷ Blindheim, 2015.

alldeles för strukturell syn på institutioner och att de därmed inte tar någon hänsyn till agentteori.¹⁸

Flera forskare har även utvecklat Matten och Moons ramverk för att jämföra länder inom Europa. T.ex. har Aurélien François, Emmanuel Bayleb och Jean-Pascal Gonde använt sig av Matten och Moon i sin studie över skillnader i kommunikation och implementering av CSR-strategier i brittiska och franska sportklubbar. Studien kombinerar macro-, meso- och micro-nivåer för att förstå dessa skillnader. François, Bayleb och Gonde kritiserar Matten och Moons generalisering av Europa som en homogen entitet, en kritik som vi delar.¹⁹

En majoritet av de som använder sig av Matten och Moon håller dock med om att explicit CSR blir allt vanligare i Europa. Detta gäller även i Skandinavien, vilket bekräftas av Siri Granum Carson, Øivind Hagen och S. Prakash Sethi fallstudie av två norska företag från 2015.²⁰ Det finns även studier som visar att explicit CSR vunnit mark i Sverige. Det rör sig främst om nya områden som den traditionella välfärdsstaten historiskt sett inte ansetts vara ansvarig för, såsom miljöfrågor och hållbar utveckling, som nu både företag och stat förväntas ta ansvar för i större utsträckning.²¹

1.3. Teoretiskt gap och förväntat forskningsbidrag

Vi kommer i den här uppsatsen använda oss av förhållandevis nya ramverk för att förstå CSR-arbete, dels Matten och Moons explicit-implicit CSR och dels Blindheims brett-snävt. I den akademiska världen har dessa hittills använts för att formulera de förändringar av CSR som skett i Europa i stort och enskilda europeiska länder. Vi vill genom en kvalitativ närstudie av ett företag genom intervjuer och närläsning av årsredovisningar, förklara förändringen på mikronivå med särskilt fokus på svensk kontext. Därigenom vill vi bidra till att förklara varför förändring av CSR-arbete sker, utöver en stark globaliseringstrend.

Genom den här studien söker vi bidra till en ökad förståelse av utveckling av CSR i Sverige, både gällande institutionella tryck samt agentteori, och hur detta förhåller sig till och stämmer överens med den utveckling andra forskare har observerat i resten av Skandinavien och Europa. I tidigare studier som använder sig av en explicit-implicit uppdelning har kommunikation av CSR behandlats som ett huvudkomponent när implicit CSR blir explicit. Vi ifrågasätter detta och vill i vår studie påvisa att bara för att ett CSR-arbete kommuniceras, betyder inte det att det bör kategoriseras som explicit.

¹⁸ Blindheim, 2015.

¹⁹ François, Bayleb och Gonde, 2018.

²⁰ Granum Carson, Hagen & Sethi, 2015.

²¹ Hans De Geer, 2009.

1.4. Syfte och frågeställning

Den här uppsatsen är en del av forskningsfältet för CSR och institutionell teori. Syftet med studien är att genom det teoretiska ramverket explicit-implicit CSR förstå och förklara hur arbetet med CSR på Länsförsäkringar Stockholm har motiverats och förändrats över tid, samt uppfattats av de anställda på Länsförsäkringar Stockholm. Vi gör detta med utgångspunkt i Matten och Moons resonemang kring explicit-implicit CSR, men också genom den utveckling som har skett av deras teori de senaste decennierna av bl.a. Blindheim.

Genom teorier om omvärldstryck och agentteori försöker uppsatsen inte bara försöka besvara hur Länsförsäkringar Stockholm har valt att tolka en allmän hållbarhetstrend, men även ge en bild av anledningarna till varför Länsförsäkringar Stockholm ägnar sig åt CSR och hållbarhet.

Vi ämnar därmed besvara frågeställningen: Hur jobbar Länsförsäkringar Stockholm med explicit respektive implicit CSR och hur har detta förändrats under de senaste 25 åren?

1.5. Avgränsning

Syftet för den här uppsatsen är att se till förändring och anpassning på ett företag över tid. Vi har avgränsat oss till Länsförsäkringar Stockholm (LF Stockholm) för att kunna göra ett djupgående analys av ett enskilt företag snarare än att genom en mer ytlig analys av flera företag för att undersöka trenden av explicit-implicit CSR. Studien fokuserar på strategier kring hållbarhetsarbete och CSR och hur detta har förändrats under de senaste 25 åren. Fokus kommer dock att ligga på de stora strategiska förändringar som skett under de senaste fem åren.

Även om vi i uppsatsen nämner enskilda avdelningar inom LF Stockholm, så är det inte vår mening att göra en jämförande studie mellan dessa, utan vi behandlar LF Stockholm som en enhet. Studien begränsar sig till attityder till och beskrivningar av LF Stockholms hållbarhetsarbete kopplat till omvärldstryck, och söker inte förklaringsmodeller i t.ex. budgetarbete, konjunkturcykler, eller hur deras kunder uppfattar deras hållbarhetsarbete.

2. Litteraturstudie och Teoretiskt Ramverk

Den här uppsatsen kommer främst att röra sig inom två forskningsfält, dels diskussioner om institutionell teori, och dels den relativt nya diskussionen kring explicit-implicit CSR.

2.1. Institutionell teori

För att förklara spridningen och förändringen av CSR-arbete kommer vi att använda oss av institutionell teori med fokus på institutionellt tryck, agentteori och meningsskapande.

2.1.1. Institutionellt tryck

Isomorfismer är förändrande processer som sker när företag anpassar sig efter sin omgivning, det vill säga det institutionella trycket. Isomorfismer kan delas upp i tre olika typer av processer; *Tvingande*, *Härmande* och *Normativ*.

Tvingande isomorfism är när nya externa normer, krav och lagar kräver något för att organisationen ska uppfattas som legitim och kunna införskaffa nödvändiga resurser.²² Det kan exempelvis vara när LF Stockholm måste följa en ny lag om hållbarhetsredovisning eller nya miljöstandarder, men också krav från kunder som kan byta leverantör om företaget ej anpassar sig utifrån deras krav och förväntningar.

Härmande isomorfism sker när organisationer är osäkra på hur de ska gå vidare och väljer att ta efter ett eller flera andra organisationer inom samma bransch som de upplever vara framgångsrika.²³ I LF Stockholms fall skulle detta kunna vara om de ser att andra försäkringsbolag engagerar sig i lokala sportevenemang och kopierar konceptet i hopp om ökad popularitet.

Normativ isomorfism uppstår när nya branschöverskridande normer eller krav från specifika professioner eller yrken växer fram som organisationen behöver anpassa sig till för att framstå som legitim.²⁴ Sedan hösten 2018 har LF Stockholm en hållbarhetsansvarig med utbildning i miljöekonomi. Hon har utbildats in i en profession med definitioner, riktlinjer och värderingar kring hållbarhet och miljö som skiljer sig från många av de övriga medarbetarna på LF Stockholm.

²² Royston Greenwood et.al. (red.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2017, 79.

²³ Greenwood et.al., 2017, 79.

²⁴ Greenwood et.al., 2017, 3f.

2.1.2. Agentteori

Det har debatterats i stor utsträckning på vilket sätt organisationer behöver hantera eller ge vika för institutionella tryck. Christine Oliver et al. menar att det går att välja reaktion på den kontext ett företag verkar inom och organisationer kan därmed fatta strategiska beslut kring hur de ska agera gentemot det institutionella trycket.²⁵ Detta perspektiv har ett större fokus på och tilltro till agenten i organisationen och var en reaktion gentemot den determinism som tidigare hade dominerat institutionell organisationsteori.²⁶ Vi menar inte att organisationer är passiva mottagare av trender och idéer, men att friheten gällande om och i så fall hur ett företag ska agera och välja inför ett institutionellt tryck är begränsat.

Oliver kombinerar institutionell teori med resursbaserad teori (resource based view - företag fattar strategiska beslut utefter sina resurser för att skapa komparativa fördelar) för att förklara reaktioner på institutionella tryck som fortfarande kan vara aktiva, självvalda och medvetna.²⁷ LF Stockholms hållbarhetsarbete kommer i den här uppsatsen ofta beskrivas som reaktioner snarare än aktioner, vilket vi menar kan förklaras genom den begränsade makt de har i sin institutionella kontext.

I Olivers modell över agency finns det fem kategorier av reaktioner på institutionellt tryck: *Samtycka*, *Kompromissa*, *Undvika*, *Trotsa* och *Manipulera*.²⁸ *Samtycka* innebär att ett företag anpassar sig efter givna mallar och följer regler och normer till punkt och pricka. *Kompromissa* är att företaget balanserar olika institutionella tryck, förhandlar med olika intressenter och försöker göra alla nöjda. *Undvika* innebär att företag inte följer mallar och normer och alla intressenters viljor, men försöker ge sken av att göra det för att ge sig själva mer spelrum. *Trotsa* är när företaget öppet ignorerar, går emot och kritiserar regler och normer. Slutligen är *Manipulera* att företaget har så stort inflytande att det är med och skapar och påverkar värderingar, processer och normer.²⁹ Vi kommer bl.a. använda oss av Oliver för att förklara LF Stockholms reaktioner på olika sorters omvärldstryck.

2.1.3. Meningsskapande

Med hjälp av Karl Weicks teori om meningsskapande kan vi förstå hur personer inom LF Stockholm agerar och orienterar sig i sin givna miljö. Meningsskapande är något som sker konstant när människor tolkar vad som händer och baseras på individens

²⁵ Greenwood et.al., 2017, 3f.

²⁶ Greenwood et.al., 2017, 424.

²⁷ Christine Oliver. "Strategic Responses to Institutional Processes." i *The Academy of Management Review* vol. 16, No. 1, januari, 1991.

²⁸ Oliver, 1991.

²⁹ Oliver, 1991.

tidigare upplevelser och uppfattningar.³⁰ När en person redogör för ett historiskt skeende menar Wieck att detta filtreras genom individens meningsskapande och beskrivs i relation till nuet. En viktig del av teorin om meningsskapande är att det inte innebär att människor vill förvrida sanningen utan att det är ett verktyg människor använder för att förstå nuet och framtiden genom att tolka tidigare händelser och upplevelser.³¹

2.2. Teoretiska verktyg och begreppsapparat

Vi tänker inleda den här delen med att förklara skillnader mellan hur begreppen hållbarhet, miljö och CSR, samt olika kategorier av CSR, kommer att användas i den här uppsatsen, framförallt i redovisning och analys av data.

2.2.1. CSR och hållbarhet

Att definiera vad CSR och hållbarhet innebär är komplicerat då det finns en rad olika definitioner vilka ofta är influerade av det geografiska område där fenomenet har studerats.³² För vår studie krävs det inte heller en exakt definition, utan vi använder båda begreppen som en samlad beskrivning av ett företags verksamhet som på något sätt gynnar deras omgivning och intressenter samt kan vara, men inte nödvändigtvis är, kopplad till deras kärnverksamhet.

2.2.2. Explicit och implicit, brett och snävt CSR

Sedan 2008 har ramverket explicit-implicit CSR utvecklats och anpassats för andra sorters studier än jämföranden mellan Europa och USA. 2012 publicerade Blindheim den artikel där han utvecklar ramverket för explicit-implicit CSR.³³ Precis som Matten och Moon anser Blindheim att de institutionella skillnaderna mellan välfärdsstaten (den koordinerade marknaden) och den relativt oreglerade staten (den liberala marknaden) har genererat olika synsätt på CSR, men fann ramverket för enkelt.³⁴ Den här studien kommer främst använda sig av Blindheims utveckling av Matten och Moons ramverk för explicit-implicit CSR med tillägget brett-snävt med fyra kategorier istället för två. Här följer de definitioner av de fyra kategorierna som vi kommer att använda oss av.

³⁰ Karl E. Weick. *Making sense of the organization*. Oxford : Blackwell Business, 2001, 460ff.

³¹ Karl E. Weick, 2001, 460ff.

³² Matten och Moon, 2008.

³³ Bjorn-Tore Blindheim. "Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit-Implicit Framework." i *Business & Society* vol. 54 no. 1, 2015.

³⁴ Blindheim, 2015.

Explicit brett CSR

Företagen själva är ansvariga för att hantera vissa samhällsfrågor med uppfattningen att de bör ta sig an ett brett fokus på dessa frågor. Individuella företag och det nationella företagssystemet ses som legitima och effektiva supplement till staten för att lösa sociala utmaningar. Exempel på explicit brett CSR är välgörenhet och sponsring av den lokala kulturen. Inom detta perspektiv ifrågasätts den institutionella logiken om välfärdsstaten där företag traditionellt enbart ses som ekonomiska aktörer utan politiskt eller socialt ansvar.³⁵

Explicit snävt CSR

Företag anses vara ansvariga för sociala frågor, men till skillnad från explicit brett CSR ska företagen enbart ägna sig åt områden som är direkt kopplade till deras kärnverksamhet. Ett exempel är när ett tech-företag lär ut datakunskap till det lokala samhället.³⁶

Implicit brett CSR

Det finns en uppfattning om att det är staten som har huvudansvaret för sociala frågor, men företag har ett viss exekutivt ansvar för vissa områden och projek som inte nödvändigtvis är kopplade till företagets kärnverksamheter. Det kan innebära att privata företag exempelvis är involverade i att ta fram gemensamma, ofta internationella, branschstandarder inom miljö.³⁷

Implicit snävt CSR

Det är staten som är ansvariga för all typ av välfärd och företag ska enbart jobba med sociala frågor tätt kopplade till kärnverksamheten. Tvärtom mot explicit brett CSR är företagets enda uppgift att göra en ekonomisk vinst då de inte anses lämpade aktörer att identifiera eller lösa samhällsproblem som ligger utanför deras affärsområde. Företag ägnar sig åt CSR främst för att öka vinsterna, t.ex. genom att följa existerande lagar och regelverk. Exempel på detta är när företag arbetar med arbetsmiljön och sina anställdas hälsa eller minskar sitt koldioxidutsläpp.³⁸

³⁵ Blindheim, 2015.

³⁶ Blindheim, 2015.

³⁷ Blindheim, 2015.

³⁸ Blindheim, 2015.

3. Metod och Metodologiska Överväganden

Vår studie är en kvalitativ studie som främst baseras på semi-strukturerade intervjuer med 11 personer på LF Stockholm på olika nivåer inom organisationen. Studien kommer dessutom se till förändring över tid, då vi har gjort en närstudie av deras redovisningsrapporter under 50 år. Årsredovisningarna går tillbaka till tidigt 1970-tal, alltså under den tidsperiod då Friedman skrev sin artikel om företags sociala ansvar och Carroll är med och myntar begreppet CSR.

Vår studie har bedrivits abduktivt, då vi utgått från pilotintervjuer samt teorin om implicit och explicit CSR snarare än att göra en ren induktiv eller deduktiv studie. I vår abduktiva ansats började vi med urval av teorier om CSR för att sedan välja studieobjekt och formulera vår forskningsfråga.

3.1. Val av studieobjekt

LF Stockholm är ett större företag som uttalat arbetar med samhällsansvar och hållbarhet. LF Stockholm är ett av 23 länsbolag (de är alla lokalt oberoende, men samarbetar via Länsförsäkringar AB) och har en 175 år lång historia inom försäkringsbranschen. LF Stockholm valdes främst av fem anledningar. (1) LF Stockholm ett dominerande företag i den svenska försäkringsbranschen, en bransch känd för att behöva balansera ekonomi och socialt ansvar. (2) Det är ett stort företag och vi antog därmed att de har ett visst inflytande i sin bransch samt bör ha mer utarbetade processer än vad ett mindre yngre företag oftast har. (3) Sedan flera år tillbaka arbetar de uttalat med hållbarhet. (4) I och med att de är kundägda menar de att de kan fokusera på andra värden än vinst. Slutligen (5) är det flera studier i den tidigare forskningen som fokuserat på producerande företag, vilket gjorde att vi ville välja ett företag med fokus på finansiella tjänster och vad hållbarhet blir där.

3.2. Arbetsprocess

Efter att LF Stockholm sagt ja till att låta oss komma och intervjua relevanta personer samt givit oss access till deras årsredovisningar, arbetade vi utifrån teori fram en frågeställning. Vi bestämde oss för att använda oss av två kompletterande datakällor, dels intervjuer och dels årsredovisningar. Med denna studiedesign fick vi dels möjligheten att göra en djupare analys av hållbarhetsarbetet och hur det har förändrats under de senaste fem åren, i kontext av utveckling under de senaste decennierna. De två datakällorna har analyserats var för sig för att bidra till en helhetsbild och besvara vår forskningsfråga.

Efter två inledande pilotintervjuer och första analys av årsredovisningarna, samt genomgång av ytterligare teori arbetades frågeställningen om något för att bli den som ska besvaras i denna studie. Vi studerade årsredovisningarna från år 1970 men beslutade att fokusera på de senaste 25 åren då årsredovisningarna dessförinnan är sparsamma med text och hållbarhetsarbete nämns inte. Utifrån Matten och Moons artikel från 2008, valde vi teorin om explicit-implicit CSR med den diskussion och akademiska debatt som förts kring ämnet sedan artikeln skrevs. Vi har valt att använda oss av (och som ett mindre fokus, även testa) deras teori. Med utgång i vår frågeställning har vi designat strukturerade intervjuer som vi sedan utfört på vårt studieobjekt, LF Stockholm.³⁹

3.3. Utformning av empirisk studie

3.3.1. Årsredovisningarna

Vi har studerat LF Stockholms årsredovisningar mellan åren 1999-2018, samt vart femte år, från 1970-1995 med fokus på hur de beskriver sitt arbete med hållbarhet och CSR. Årsredovisningarna gav både en bakgrundsförståelse inför intervjuerna, en historisk översikt samt visar hur de har valt att kommunicera externt kring frågor rörande hållbarhet.

3.3.2. Utformning av intervjustudien

Genomgången av årsredovisningarna fungerade också som en förstudie till intervjuerna. Vi valde att göra 13 semi-strukturerade intervjuer med 11 personer från olika delar av organisationen. Intervjuer är bland de vanligaste sätten att genomföra en kvalitativ studie.

Våra intervjusubjekt är valda utifrån vår forskningsfråga i samråd med Anneli Larsson, HR-partner på LF Stockholm. Till viss del är detta ett urval baserat på vilka som har specialistkunskaper inom olika områden, men det är också ett bekvämlighetsurval i den mening att vi har intervjuat de som har velat och haft möjlighet att träffa oss. I det här steget genomfördes 13 intervjuer, varav två uppföljningsintervjuer.⁴⁰ Dessa genomfördes framförallt med personer ur ledningsgruppen (4), personer som arbetat för LF Stockholm och Länsförsäkringsgruppen under en längre tid (4), samt personer med hållbarhet som ansvarsområde (2 personer). I vissa fall överlappade dessa kategorier. Vårt urval gjorde att vi kunde få en inblick i hur hållbarhetsarbetet bedrivs i vardagen, vilka strategier som finns kring det, vilka förväntningar och visioner som ledningen har, samt hur medarbetare på LF Stockholm anser att arbetet med och kring hållbarhet har förändrats över tid. En fullständig förteckning över intervjusubjekten finns i Bilaga 2. Efter den första omgången intervjuer prioriterade vi uppföljningsintervjuer då vi ansåg att

³⁹ Se intervjumall i Bilaga 1.

⁴⁰ Se respondentlista för intervjusubjektens roller i Bilaga 2.

vi uppnått den bredd av empiri som vi behövde för att svara på vår frågeställning. Efter uppföljningsintervjuerna ansåg vi ha uppnått empirisk mättnad även på djupet.

Intervjufrågorna togs fram under förstudien och fokuserar på fyra områden; (1) personen i fråga, (2) hur LF Stockholm förhåller sig till Länsförsäkringsgruppen i stort samt sin industri, (3) hur arbete med hållbarhet och CSR bedrivs inom personens egen avdelning samt personens dagliga arbetsuppgifter, slutligen (4) en avslutande sektion om påverkan och implikationer av hållbarhetsarbetet på LF Stockholm.

3.3.3. Bearbetning av empirin

I analysen av årsredovisningarna använde vi oss först av tematiseringen från Blindheims utveckling av Matten och Moons ramverk, och utifrån hans definitioner kategoriserade vi LF Stockholms arbete. I nästa skede analyserade vi datan utifrån en tidslinje. Data som inhämtades genom intervjuer har sedan bearbetats och tolkats genom kategorisering och våra valda teorier för att utröna generella trender för att få en överblick av LF Stockholm. Tematiseringen som presenteras i studiens empiridel är utformad för att komma åt hur väl LF Stockholms arbete passar in på ramverket explicit-implicit respektive brett-snävt, samt förändringen över tid. Med hjälp av den här uppdelningen samt analys av vilka institutionella tryck som medarbetarna på LF Stockholm beskrev att det förhåller sig till tog vi fram de kategorier som återfinns i studiens empiridel. Utifrån dessa analyserades transkriberingarna av våra intervjuer för att komplettera den data vi fått från årsredovisningarna. Medvetna om Weicks teori kring retroaktivt meningsskapande tolkade vi skildringarna i intervjuerna för att tillsammans med årsredovisningarna skapa en tidslinje för LF Stockholms hållbarhetsarbete.

3.3.4. Kvalitet

För att utvärdera kvaliteten på vår studie har vi utgått från begreppen tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Enligt Lincoln och Guba är dessa lämpliga områden att ta i beaktande vid kvalitativa studier.⁴¹

Tillförlitlighet och respondentvalidering

För att säkerställa tillförlitligheten i vår uppsats har vi använt oss av respondentvalidering, alltså att intervjusubjekten fått granska och godkänna samtliga citat och beskrivningar där de refereras till. Vi anser även att det finns en viktig etisk aspekt av respondentvalidering, något som vi utvecklar under "Etiska överväganden". Respondentvalidering är extra viktigt i denna studie då ingen av deltagarna i studien har bett att få vara anonyma. Detta kan ses som ett tecken på tillit och öppenhet, men kan

⁴¹ Alan Bryman & Emma Bell. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber, 2005, 306.

också bero på att de gav svar och en framställning som de kände sig bekväma med att inte anonymisera.

Tillförlitlighet och semi-strukturerade intervjuer

En ytterligare åtgärd för att öka tillförlitligheten är våra semi-strukturerade intervjuer som ledde till att alla våra respondenter utsattes för samma frågestimuli. Detta gjorde att det blev lättare att jämföra svar och skapa oss en nyanserad bild om vårt valda område.⁴² Dock har vi gjort intervjuer, inte enkät, vilket gav oss fördelen att vi kunde be intervjusubjekten att utveckla eller förtydliga svar, istället för (vilket kan vara fallet med en enkät) att ge kortfattade svar eller hoppa över frågor. Det gav även oss möjlighet att förtydliga frågor om någon av respondenterna inte förstod frågan eller ville ha den förtydligad. En aspekt som däremot kan minska tillförlitligheten i studien är att vid fyra av intervjuerna närvarade enbart en av oss. Detta kompenserades till viss del med att den icke närvarande parten transkriberade de fyra intervjuerna för att på sätt inte bara få tillgång till vad som sades, men också tonfall, talhastighet etc. Dessa intervjuer diskuterades också extra noga för att se till att vi hade en så enad bild som möjligt.

Överförbarhet

Vi har genomfört en fallstudie, men menar därmed inte att LF Stockholm är representativa för sin bransch eller ens för hela Länsförsäkringsgruppen. Däremot är den ett exempel på hur en sådan här studie kan se ut på ett svenskt företag, något som saknas i tidigare forskning. Vi har arbetat för att säkerställa en så hög överförbarhet som möjligt genom gedigna och fylliga beskrivningar av empirin. I och med att vi utgår från en etablerad teori som har använts inom andra fält så kan vår kvalitativa studie bidra till att påvisa överförbarhet och är troligen överförbar till framtida undersökningar.

Konfirmering

En risk vid all forskning, och speciellt vid kvalitativa studier, är att forskaren låter sina personliga värderingar påverka resultatet och processen, något som försämrar konfirmeringen.⁴³ Då vi befinner oss i ett interpretivistisk paradigm finns det också en viss risk för subjektivitet, att vi är för nära vår data och riskerar att bli partiska. Dock är detta något som vi har varit medvetna om och strukturerade intervjuer och en på förhand vald teori gav oss verktyg att hålla oss opartiska. Ett problem som kan uppstå vid användning av mer strukturerade intervjuer är att då vi på förhand formade intervjufrågor och valde teorier gjorde vi val baserat på förutfattade meningar. Vår mer

⁴² Bryman & Bell, 2005, 135.

⁴³ Bryman och Bell, 318ff.

strukturerade hållning minskade däremot möjligheten för flexibilitet vid val av teori och begrepp, något som kan ha minskat omedveten styrning utifrån våra egna värderingar.⁴⁴

Pålitlighet

Genom hela forskningsprocessen har vi strävat efter ett granskande och kritiskt hållningssätt för att säkerställa pålitligheten i studien. Vi har kontinuerligt ifrågasatt våra val och strävat efter att presentera alla relevanta delar av processen på ett så transparent sätt som möjligt, främst i denna metoddel samt att tillgängliggöra verktyg såsom intervjufrågor i våra bilagor.

Genom de ovan beskrivna åtgärderna och metodvalen har vi gjort vårt bästa för att se till att denna studie håller en så hög kvalitet som möjligt.

3.3.5. Etiska överväganden

Vi har under hela processen strävat efter att agera med hög etik och har använt oss av en rad olika åtgärder för att säkerställa detta. Detta har framförallt skett i samband med intervjuerna och i kontakt med våra intervjusubjekt.

Varje intervju har inletts med att förklara vårt syfte med intervjun, frågat om de vill vara anonyma och om de godkänner att vi spelar in det som sägs. Inspelningarna och transkriberingarna har enbart funnits tillgängliga för oss uppsatsförfattare. Vi har även erbjudit möjligheten till respondentvalidering, något som samtliga tackade ja till. Detta innebär att de fick ta del av citat, texter där de omnämns eller används som källor för att kontrollera att allt stämmer och har tolkats korrekt. En viktig aspekt av respondentvalideringen var även att de fick möjlighet att korrigera eller styrka uttalanden som de ej kände sig komfortabla med.

⁴⁴ Bryman och Bell, 317f.

4. Presentation av empirin

Här presenteras empirin i tre avsnitt. I det första avsnittet beskriver vi vårt studieobjekt, LF Stockholm. I det andra redogör vi för den empiri som vi funnit genom årsredovisningarna. Detta avsnitt lade grunden till utformningen av intervjuerna som utgör avsnitt tre. Vi redogör för trender och senare, under rubriken "Analys" hur dessa trender passar in i LF Stockholms och försäkringsbranschens förändring över tid.

4.1. Presentation av Länsförsäkringar Stockholm

Länsförsäkringar Stockholm bildades 1844 och har sen dess utvecklats till att idag ha verksamhet som sträcker sig från bank, till försäkringar, till fastighetsmäklare. Tillsammans med 22 andra självständiga lokala länsförsäkringsbolag äger de Länsförsäkringar AB. De 23 länsförsäkringsbolagen utgör Länsförsäkringsgruppen som består av ca 6700 medarbetare, varav 360 heltidstjänster inom LF Stockholm⁴⁵, och har ca 3,9 miljoner kunder.⁴⁶ Utmärkande för Länsförsäkringar är att de ägs av sina kunder, som har inflytande genom att de väljer representanter som sitter i Länsförsäkringars fullmäktige som bl.a utser Länsförsäkringars styrelse. Bolagsstämman är det högsta beslutande organet.⁴⁷

Länsförsäkringsgruppen har inom sakförsäkringar ca 30% av den svenska marknaden och är även Sveriges femte största bank.⁴⁸ De utgör därmed en betydande del av den svenska industri som de verkar inom

4.2. Sammanställningar och presentation av årsredovisningar

Vi har analyserat LF Stockholms årsrapporter från 1995 och framåt med fokus på hur de hanterar CSR-relaterade områden. Vi inleder med en kortare sammanställning av åren 1995-2010 som följs av en noggrannare redogörelse för åren 2011-2017.

⁴⁵ Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning 2018*. 2019, 11.

⁴⁶ Länsförsäkringar Stockholm. "Finansiellt." Kontrollerad 10 maj 2019.
<https://www.lansforsakringar.se/stockholm/privat/om-oss/finansiellt/>.

⁴⁷ Länsförsäkringar Stockholm. "Om oss." Kontrollerad 12 maj 2019.
<https://www.lansforsakringar.se/stockholm/foretag/om-oss/>.

⁴⁸ Länsförsäkringar Stockholm. "Finansiellt." Kontrollerad 10 maj 2019.

4.2.1. Årsredovisningarna 1970-2010

Fram till 1995 förekom inga noteringar om hållbarhet, CSR eller miljö. 1995 berättar de om två projekt som rör ledarskap respektive skadeförebygg.⁴⁹ Året efter, 1996, skriver de för första gången om miljö,⁵⁰ något som sen håller i sig, med några få undantag, fram till idag. Miljöområdets främsta fokus är att bli miljöcertifierade enligt ISO⁵¹, något som realiserats 2003⁵², och att ställa miljökrav på deras leverantörer.⁵³ En stor del av miljöarbetet uppges ske i samarbete med de övriga länsbolagen samt LFAB.⁵⁴

Under åren nämns även vissa tillfälliga samarbeten med externa parter, exempelvis Kungliga dramaten och Sjöräddningssällskapet.⁵⁵

4.2.2. Årsredovisningarna 2011-2018

Från och med 2011 upptar CSR-relaterade områden en allt större del av LF Stockholms årsredovisningar. Från detta år avhandlas även deras medarbetare årligen där de bl.a beskriver ett antal hälso- och arbetsmiljöprojekt samt redovisar könsfördelningen och sjuktal.⁵⁶ Fram till 2013 beskriver de sitt miljöarbete främst kopplat till deras verksamhet med fokus på deras leverantörer och egna utsläpp.⁵⁷ Under 2013 inleder de ett samarbete med Hållbara Hav för att öka medvetenheten om situationen i Östersjön.⁵⁸

2014 sker en större förändring då de börjar skriva om vikten av samhällsengagemang och begreppet "hållbarhet" introduceras för första gången. Deras samarbete med Hållbara Hav utvecklas och får sällskap av Fryshuset och beskrivs som företagets "startskott" för deras hållbarhetsarbete.⁵⁹ Detta skeende beskrivs följande:

Som försäkringsbolag och bank är det vår uppgift att skapa ekonomisk trygghet för våra kunder – såväl enskilda individer som hela familjer och företag. Då blir det naturligt för oss att vara intresserade av och engagerade i trygghet även i ett vidare perspektiv. Vi är övertygade om att vi genom dessa båda samarbeten inte bara kommer att vara med och hjälpa unga stockholmare i utanförskap och bidra till att Östersjön blir friskare, vi tror

⁴⁹ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 1995. 1996.

⁵⁰ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 1996. 1997.

⁵¹ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2000. 2001; Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2001. 2002; Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2002. 2003.

⁵² Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2004. 2005.

⁵³ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 1996. 1997; Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 1997. 1998; Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2000. 2001.

⁵⁴ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2001. 2002.

⁵⁵ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 1997. 1998; Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2006. 2007.

⁵⁶ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2011. 2012.

⁵⁷ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisningar för åren 1995-2012.

⁵⁸ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2013. 2014.

⁵⁹ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2014. 2015.

att det kommer att stärka oss som länsförsäkringsbolag och leda till att vi blir ännu bättre på det vi gör.⁶⁰

2015 fortsätter samarbetet med Fryshuset och Hållbara Hav och de genomför en rad gemensamma aktiviteter med personalen tillsammans med organisationerna. Under året ombildas Hållbara Hav till en stiftelse där LF Stockholm är en av huvudägarna.⁶¹ Nästkommande år beskrivs på ett liknande sätt och LF Stockholm inleder ytterligare ett nytt samarbete med Stockholms fotbollförbund som de kallar "Fair Play" som syftar till att förbättra stämningen på fotbollsplanen för unga.⁶² Företagets hållbarhetsarbete uppges vara i fokus och beskrivs på följande sätt:

Att arbeta för att vara ett lokalt bolag som finns nära sina kunder i en miljonstad, som dessutom växer med en busslast varje dag, är en stor utmaning.För oss är därför utgångspunkten i det hållbarhetsarbete vi gör – att vi vill bidra till att göra Stockholm till en tryggare plats för alla.⁶³

Under 2017 sker ytterligare en stor förändring av hur LF Stockholm behandlar och beskriver sitt hållbarhetsarbete. De genomför en väsentlighetsanalys och tar fram sex prioriterade hållbarhetsområden; Smart och skadefri vardag, Rätt erbjudande, Transparens, Framtidens arbetsplats, Ansvarsfulla investeringar samt Hållbara leverantörer. De upprättar även en fristående hållbarhetsredovisning (som presenteras utförligare nedan). Under året ansluter de sig även till FNs Global Compact där de förbinder sig att följa FNs 10 principer gällande företags ansvar för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorrupktion. Utöver detta beskriver LF Stockholm sitt fortsatta arbete med arbetsmiljön för sina anställda och presenterar statistik över könsbalansen och sjukskrivningstal.⁶⁴ 2017 beskriver de sitt hållbarhetsarbete på följande sätt:

I Länsförsäkringar Stockholm handlar hållbarhet om att bedriva verksamheten på ett ansvarsfullt sätt där bolaget visar respekt för sina medmänniskor, för klimatet och miljön och för det samhälle bolaget verkar i. Att arbeta aktivt med hållbarhet är en självklarhet i Länsförsäkringar Stockholm – det är både bolagets ansvar och en nödvändighet för att säkerställa långsiktig konkurrenskraft.⁶⁵

Årsredovisningen för 2018 berör i stort sett samma områden som 2017 med stort fokus på deras sex prioriterade hållbarhetsområden. Deras skadeförebyggande arbete lyfts upp

⁶⁰ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2014. 2015, 5.

⁶¹ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2015. 2016.

⁶² Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2016. 2017.

⁶³ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2016. 2017, 5.

⁶⁴ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2017. 2018.

⁶⁵ Länsförsäkringar Stockholm. Årsredovisning 2017. 2018, 12.

som ett särskilt lyckat områden med en rad nya initiativ som alla ska fokusera på kund- och samhällsnytta.⁶⁶

4.2.3. Hållbarhetsrapporten 2017

I början av 2018 publicerade LF Stockholm sin första hållbarhetsrapport. Målen som redovisas identifierades genom en intressentdialog som LF Stockholm genomförde 2017 i samverkan med sina intressenter såsom kunder, anställda samt företagsledningen. I hållbarhetsrapporten presenterar företaget hur de arbetar med hållbarhetsarbete och LF Stockholms sex prioriterade områden: Hållbara leverantörer, Ansvarsfulla investeringar, Framtidens arbetsplats, Transparens, Smart och skadefri vardag samt Rätt erbjudande. De kopplar också dessa till FNs 17 globala mål för hållbar utveckling. Alla dessa områden kategoriserar vi inom implicit snävt CSR.⁶⁷

Utöver de sex hållbarhetsmålen presenterar även rapporten LF Stockholms samhällsengagemang under rubriken ”Tillsammans för ett tryggare Stockholm”. Där presenteras Fair Play, Fryshuset samt Hållbara Hav som deras större samarbeten. Val av projekt motiveras med att de “förebygger skador och ohälsa, eller stärker relationer och motverkar segregation – för att på så vis öka stockholmarnas trygghet.” Utöver de tre nämnda samarbetena presenteras även deras arbete med Tröjffonden, Stadsmissionen, Reflexvästar, Forskningsfonden samt Podden Älska Stockholm.⁶⁸

Rapporten avslutas med en presentation av övriga samarbeten och medlemskap i organisationer som är viktiga för deras hållbarhetsarbete, samt en sammanställning av GRI-index.⁶⁹ GRI (global reporting index) är en internationell standard för hållbarhetsredovisning som används inom flera branscher.⁷⁰

4.2.4. Hållbarhetsrapporten 2018

Hållbarhetsrapporten för 2018 är en utökad fortsättning på den för 2017 och innehåller främst utveckling av samma områden som publicerades i den föregående. Under de sex hållbarhetsområdena presenteras nyckeltal för 2017 samt 2018. Utöver detta är innehållet liknande med presentation av deras sociala engagemang samt ett GRI-index.⁷¹

⁶⁶ Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning 2018*. 2019.

⁶⁷ Länsförsäkringar Stockholm. *Hållbarhetsrapport 2017*. 2018.

⁶⁸ Länsförsäkringar Stockholm. *Hållbarhetsrapport 2017*. 2018.

⁶⁹ Länsförsäkringar Stockholm. *Hållbarhetsrapport 2017*. 2018.

⁷⁰ Marie-Christine Brotherton et.al. ”Assessing and Improving the Quality of Sustainability Reports: The Auditors’ Perspective.” i *Journal of Business Ethics* vol. 155 no. 3, mars 2019.

⁷¹ Länsförsäkringar Stockholm. *Hållbarhetsrapport 2018*. 2019.

4.3. Tematisk redovisning av data från intervjuerna

4.3.1. Varför har LF Stockholm valt att arbeta med hållbarhet

“Vi ser att vi måste vara hållbara för att kunna tjäna pengar och för att våran affär ska funka helt enkelt.” - Elin P

Under intervjuerna framkommer olika åsikter om varför LF Stockholm arbetar med hållbarhet. Vissa anser att det är det moraliskt rätta att göra och att det är en del av LF Stockholms värderingar och historiska arv, andra att LF Stockholm kommer halka efter konkurrenterna. Många uppger att de måste jobba hållbart för att kunna fortsätta existera på lång sikt, man antar att ett verksamhetsintegrerat hållbarhetsarbete snart kommer att vara en hygienfaktor.⁷² Hållbarhetsarbete innefattar också etiska frågor och det finns en klar medvetenhet om den kritik som företag kan få utstå om de inte följer lagar och etiska riktlinjer, såsom t.ex. Swedbank under våren 2019.⁷³ Att ha ett ambitiöst hållbarhetsarbete ses även som en konkurrensfördel gentemot konkurrenter och som en förutsättning för att i framtiden attrahera rätt kompetens.⁷⁴ Något alla uppgav var att de tror att det finns en ekonomisk vinning i att jobba hållbart.⁷⁵

4.3.2. Utveckling av hållbarhetsarbetet på LF Stockholm

“Vi har alltid jobbat med de frågorna mer eller mindre. Men jag skulle säga att, de senaste tre åren så har det blivit en raket på den fronten.” - Maria T

I samtliga intervjuer bekräftas bilden av att LF Stockholm har ökat sitt fokus på hållbarhetsfrågor under de senaste 5-8 åren. Vissa personer lyfter fram att detta fokus grundas i två olika delar, dels ökad kommunikation kring det och dels utvidgandet av innebörden hållbarhet. Tidigare innefattade hållbarhetsarbetet enbart miljöfrågor men idag är det även andra delar såsom etik och sociala frågor.⁷⁶ 2017 breddades även LF Stockholms miljöpolicy och blev en hållbarhetspolicy.⁷⁷

Hållbarhetspolicyn uppges av vissa inte ha påverkat deras dagliga arbete i någon större utsträckning. Detta motiveras både med att de redan följde de riktlinjer som den anslår innan den togs fram, eller att de helt enkelt inte har haft tid att sätta sig in i den.⁷⁸ Två personer i ledningsgruppen uppger däremot att hållbarhetspolicyn har bidragit till att det

⁷² Maria T, Fredrik B, Elin P, Eva M, Charlotte B.

⁷³ Elin P.

⁷⁴ Charlotte B.

⁷⁵ Samtliga intervjusubjekt.

⁷⁶ Anders B, Robert C, Fredrik B, Eva M, Anders A.

⁷⁷ Fredrik B, Anders B, Frida AJ, Anders A, Robert C.

⁷⁸ Anders B, Robert C.

pratas mer om hållbarhet⁷⁹ och en medarbetare berättar att det blivit en naturlig del av resonemanget när nya projekt diskuteras.⁸⁰

Den f.d. VD för LF Stockholm, Fredrik B, berättar att processen mot ett ökat fokus på hållbarhet inleddes runt 2013/2014 då de ville utvidga sitt arbete mot sociala projekt. De inledde då samarbeten med Hållbara Hav, Fryshuset och Fair Play. Enligt honom var det huvudsakliga syftet med dessa samarbeten att öka medvetenheten om vad hållbarhet skulle innebära för LF Stockholm. Projekten var tänkta att bli starka symboler för LF Stockholms syn på hållbarhet och deras samhällsengagemang.⁸¹

År 2016 förflyttades ansvaret för hållbarhetsfrågor från avdelningen "HR, Affärsutveckling och Kommunikation" till en ny enhet för "Strategi och Planeringen" för att sedan bli en egen avdelning, "Hållbarhet och Kommunikation" vid årsskiftet 2018/2019. Chefen för den nya avdelningen, Eva M, fick även en plats i företagsledningen, något som både hon och Fredrik B lyfter fram som ett viktigt steg. I augusti 2018 anställdes en person, Elin P, utbildad miljöekonom, som nu jobbar heltid som hållbarhetsansvarig.⁸²

När Eva M tillträdde sin tjänst påbörjades ett arbete med att konkretisera och analysera vad hållbarhet är och innebär för LF Stockholm. De genomförde en väsentlighetsanalys och en intressentdialog och identifierade sex områden för LF Stockholm att fokusera på för att göra största möjliga skillnad med sitt hållbarhetsarbete.⁸³

I samband med den nya hållbarhetsredovisningslagen som trädde i kraft 2017 fattade företagsledningen 2016/17 beslut om att upprätta en separat hållbarhetsrapport enligt GRI-standard.⁸⁴ Enligt Elin P, bidrog en ny strategi och ambition för hållbarhetsarbetet att LF Stockholm kände behov av att anställa någon med expertkunskaper som kunde hjälpa till att utveckla detta, vilket ledde till att hon 2018 anställdes som hållbarhetsansvarig.⁸⁵ Ett flertal personer uppger att LF Stockholms hållbarhetsarbete har fått ett mer strategiskt och "konsekvent" fokus sedan de publicerade sin första hållbarhetsredovisning och anställde Elin P.⁸⁶

Under intervjuerna framkommer en delad bild utav hur fokus på hållbarhetsarbetet har förändrats över tid. Fram till 2013/2014 uppger de flesta att nästan allt fokus låg på internt miljöarbete. När samarbeten med Hållbara Hav, Fryshuset och Fair Play inleddes

⁷⁹ Eva M, Fredrik B.

⁸⁰ Frida AJ.

⁸¹ Fredrik B.

⁸² Eva M, Fredrik B, Frida AJ.

⁸³ Eva M, Elin P, Fredrik B.

⁸⁴ Eva M, Robert C, Elin P, Fredrik B.

⁸⁵ Elin P.

⁸⁶ Frida AJ, Eva M, Elin P.

flyttades fokus till externa och sociala projekt. I samband med att Eva M fick ansvar för hållbarhet och det genomfördes en intressent- och väsentlighetsanalys, övergick företaget till ett strukturerat hållbarhetsarbete tätt kopplat till sin affärsverksamhet.⁸⁷ Detta fokus anser Elin P har fördjupats sedan hon började 2018.⁸⁸

4.3.3. Internt och externt hållbarhetsarbete

“Det vi gör med Fryshuset och med Grönt Kort [för Fair Play] är sponsringsarbete och sponsringsarbetet ansvarar kommunikation för hos oss, så det räknar vi inte till vårt interna hållbarhetsarbete.” - Elin P.

Som beskrivet ovan uppger många att fokuset för LF Stockholms hållbarhetsarbete har flyttats de senaste åren, någon som Elin P fångar i citatet. Dock delar inte alla detta synsätt utan beskriver samarbetet med Fryshuset, Fair Play och Hållbara Hav som centrala delar av företagets hållbarhetsarbete. Ett flertal personer beskriver dessa samarbeten som de mest lyckade inom hållbarhetsområdet och hävdar att de har en naturlig koppling till företagets skadeförebyggande arbete.⁸⁹ Genom att Fryshuset jobbar med att ge ungdomar i riskzonen en starkare framtidstro vill de öka tryggheten, främst i Stockholms förorter. Ett flertal uppger att detta kommer att leda till mindre förstörelse och bilbränder vilket kommer att resultera i stora vinster för både deras kunder i form av färre skador, och för LF Stockholm själva i form av färre utbetalningar.⁹⁰ Trots att fokus uppges ha ändrats tror ett flertal insatta personer att sponsringsarbetet inte kommer att försvinna, utan snarare fördjupas och gå mer mot samarbete än ren sponsring.⁹¹

Inom det interna hållbarhetsarbetet är det många som lyfter fram LF Stockholms skadeförebyggande arbete.⁹² En person i företagsledningen beskriver det skadeförebyggande som det ”klart [...] mest lyckade” initiativet, där alla, kunder, miljö, hållbarhet och LF Stockholm, tjänar på att en skada inte uppstår.⁹³

Det skadeförebyggande arbetet anses vara LF Stockholms äldsta och mest långsiktigt effektiva hållbarhetsinsats. Andra viktiga områden som lyfts fram inom LF Stockholms interna hållbarhetsarbete är deras arbete med etiska investeringar, att erbjuda kunder rätt erbjudanden och att de främst arbetar med certifierade leverantörer (t.ex. är 92% av

⁸⁷ Eva M, Fredrik B, Elin P, Robert C.

⁸⁸ Elin P.

⁸⁹ Robert C, Anders B, Maria T.

⁹⁰ Anders B.

⁹¹ Elin P, Eva M.

⁹² Sofia M, Fredrik B, Elin P, Eva M, Robert C.

⁹³ Robert C

deras kontrakterade motorverkstäder certifierade enligt Länsförsäkringars Kvalitet- och Miljöcertifiering).⁹⁴

4.3.4. Kommunikation inom hållbarhet

“Alldeles för dåligt, räcker det som svar? Men vi har inte haft självförtroende att tala om vad vi gör vilket gör att vi har varit dåliga på att kommunicera det” - Robert C

Samtliga intervjusubjekt uppger att LF Stockholm historiskt sett har varit relativt dåliga på att kommunicera kring sitt hållbarhetsarbete men motiverar det ur olika perspektiv.⁹⁵ Bland förslag på anledningar till detta finns att de har saknat självförtroende, att de har haft en låg marknadsföringsbudget och att det är svårt att nå fram genom mediebruset.⁹⁶ När det gäller att kommunicera hållbarhetsarbete i årsredovisningarna är detta en relativt ny trend då de tidigare främst innehöll finansiell information.⁹⁷

På frågan huruvida kommunikation är en del av hållbarhetsarbetet uppger de flesta att det är viktigt att kommunicera vad man gör och därmed är del av det. Samtidigt är man noga med att poängtera att kommunikationsbarheten, alltså hur lätt ett projekt är att kommunicera, aldrig får vara överordnat effektiviteten i ett hållbarhetsprojekt. Det man vill undvika är att ett projekt då kan uppfattas som ”greenwashing”, alltså att företaget bara försöker ge sken av att vilja vara miljövänliga och hållbara.⁹⁸

Från ledningshåll framhålls det dock att det var en medveten strategi att vänta med den externa kommunikationen kring deras hållbarhetsarbete tills dess att det hade fått större genomslag i organisationen. Detta gäller främst de initiativ som lanserades 2016 då de breddade sitt hållbarhetsarbete till de sex områden som de presenterar i sin hållbarhetspolicy och redovisning.⁹⁹

4.4. Omgivning

4.4.1. Andra företag

LF Stockholm är en del av Länsförsäkringsgruppen som består av 23 fristående företag spridda över hela landet och har många gemensamma initiativ och verksamheter genom LFAB. Samtidigt är LF Stockholm geografiskt begränsat till Stockholm, vilket gör att

⁹⁴ Elin P, Eva M, Fredrik B, Frida AJ, Robert C.

⁹⁵ Samtliga intervjusubjekt.

⁹⁶ Robert C, Fredrik B.

⁹⁷ Fredrik B.

⁹⁸ Eva M, Elin P.

⁹⁹ Eva M, Fredrik B.

de har andra förutsättningar än sina huvudkonkurrenter som t.ex. IF som kan erbjuda sina kunder nationella lösningar.¹⁰⁰

I diskussioner kring andra företag kommer det upp flera gånger att LF Stockholm gärna låter sig inspireras av ”goda idéer” varhelst de dyker upp.¹⁰¹ Trots att LF Stockholm inte dominerar sitt geografiska område till lika stor del som flera andra länsbolag, är det fortfarande en av de största spelarna, med högst marknadsandelar inom flera områden. Förebilder kan därför ibland vara svårt att hitta i Sverige och måste då hittas utomlands.¹⁰²

Gällande LF Stockholms huvudkonkurrenter förekommer lite delade uppfattningar. Vissa menar att LF Stockholm inte strävar efter att likna exempelvis IF eller Trygg Hansa.¹⁰³ När det gäller hållbarhet i allmänhet känner inte LF Stockholm att konkurrenterna sätter direkt press, även om de är medvetna om t.ex. IFs och Folksams hållbarhetsinitiativ.¹⁰⁴ Det är dock flera som nämner att om det är något företag i branschen som LF Stockholm känner press ifrån så är det Folksam, som också är kundägda, både för deras hållbarhetsinitiativ, men också för utmärkelser och rankningar.¹⁰⁵

4.4.2. Internt inom Länsförsäkringsgruppen

Jamen, vi försöker ju ha en samverkan inom gruppen och ta goda ideer från varandra. Det kan vi nog bli ännu duktigare på. - Anders B

Flera påpekar att LFAB finns till för den övriga 23 länsbolagen, alltså att krav ställs på LFAB snarare än tvärtom.¹⁰⁶ Andra framhåller däremot att LF Stockholm är beroende av LFAB gällande t.ex. bankaffärer.¹⁰⁷ Personer i högre positioner inom LF Stockholm kan spendera så mycket som 20-25% av sin arbetstid i kontakt med LFAB.¹⁰⁸ LFAB kan sätta frågor på agendan och sätta upp spelregler som länsbolagen ska förhålla sig till.¹⁰⁹

Tanken är att mycket av utvecklingen inom Länsfräskringar ska ske gemensamt via LFAB och skapa en gemensam hållning vad Länsförsäkringsgruppen står för, vilket

¹⁰⁰ Charlotte B.

¹⁰¹ Anders B.

¹⁰² Robert C, Joakim K.

¹⁰³ Anders B, Robert C, Charlotte B, Sofia M.

¹⁰⁴ Elin P, Eva M, Fredrik B.

¹⁰⁵ Eva M, Fredrik B, Robert C.

¹⁰⁶ Anders B.

¹⁰⁷ Anders A, Charlotte B.

¹⁰⁸ Robert C.

¹⁰⁹ Anders B, Maria T, Charlotte B.

ibland leder till att initiativ tar längre tid att genomföra.¹¹⁰ Länsbolagen har olika förutsättningar gällande marknadsföring, t.ex. är LF Stockholm en relativt liten spelare och kan ha svårt att synas lika mycket på sin marknad som många andra länsbolag.¹¹¹

Länsbolagen arbetar lokalt utan direkt samarbete i sin vardag.¹¹² De 23 länsbolagen kan genom LFAB komma fram till gemensamma program och initiativ, men det finns rum för tolkning och lokala anpassningar.¹¹³ LF Stockholms sex fokusmål inom hållbarhet är ett exempel på en lokal anpassning av Länsförsäkringsgruppens hållbarhetsarbete utifrån FNs Hållbarhetsmål.¹¹⁴ Det är en anpassning efter stockholmsmarknaden, där hållbarhetsfrågor har ett större fokus i förhållande till många andra länsbolag.¹¹⁵

Precis som med företag utanför Länsförsäkringsgruppen försöker LF Stockholm inspireras av och ta bra idéer från andra länsbolag, t.ex. gällande kommunikation, skadeförebyggande arbete, regelverksfrågor, aktiviteter, kampanjer, försäljningsstrategier.¹¹⁶ Även LFAB uppges vara en källa till inspiration t.ex. gällande hållbarhetsarbete.¹¹⁷

4.4.3. Branschpraxis

Sen sker det en viss samverkan i branschen via Svensk Försäkring och andra instanser där man försöker hitta dessa gemensamma hur ska vi tolka detta regelverk, en gemensam hållning. - Anders B

Samverkan av den sort som finns inom LFAB finns till viss del även i branschen via instanser som t.ex. Svensk Försäkring, försäkringsföretagens branschorganisation. Branschpraxis är inte så mycket kopplat till att branschen kommer med nya restriktioner. Istället handlar det mycket om hur branschen gemensamt väljer att tolka nya regler och lagar, t.ex. Solvens eller GDPR.¹¹⁸ Det är dock inte alltid så att ny branschpraxis är reaktiv mot lagen. Hållbarhet framhålls som ett område där lagstiftarna tvärtom har varit sena på bollen och trycket har istället kommit från kunderna och branschen.¹¹⁹ Effekten har då istället varit att lagar kommer i efterhand och rutiner skärps till och formaliseras.¹²⁰

¹¹⁰ Anders B, Fredrik B, Charlotte B.

¹¹¹ Fredrik B, Maria T.

¹¹² Anders B.

¹¹³ Anders B.

¹¹⁴ Elin P.

¹¹⁵ Charlotte B.

¹¹⁶ Anders B, Eva M, Fredrik B, Frida AJ.

¹¹⁷ Eva M, Fredrik B.

¹¹⁸ Anders B.

¹¹⁹ Fredrik B.

¹²⁰ Elin P.

Nya regelverk är inte det enda som påverkar spelreglerna för branschen. Branschen präglas även av normer kring hur dessa ska tolkas och appliceras. LF Stockholm ser sig själva i relation till konkurrenter ofta som det trygga alternativet. T.ex. ser de till att vara så noggranna och utförliga som möjligt i implementering av nya regelverk.¹²¹ En ytterligare aspekt med nya regleringar är ett ökat behov av en kontrollapparat med interna personer som kontrollerar att verksamheten följer reglerna.¹²² Även Hållbarhetsansvarig är en tjänst som snabbt har blivit standard bland försäkringsföretag och som nu i princip alla länsbolagen har.¹²³

LF Stockholm måste även bevaka förändringar i branschen i stort, såsom förändrat produktutbud, hållbara fonder, gröna obligationer och ökat informationsflöde till kunderna.¹²⁴ Många på LF Stockholm beskriver hållbarhet och hållbarhetsengagemang som en nu självklar del av branschen.¹²⁵ Skadeförebyggande arbete och spridning av information är en annan växande del av branschen, inom vilket LF Stockholm ligger i framkant.¹²⁶

Krav på förändring behöver inte bara komma från kunder, konkurrenter eller från lagar. Klimatförändringar har blivit en reell faktor för LF Stockholm att förhålla sig till med fler naturskador.¹²⁷ Hållbarhet beskrivs här som en fråga som genomsyrar hela samhället, inte bara försäkringsbranschen, och är av stort intresse både för kunder och för media.¹²⁸

4.4.4. Lagar och Europeiska Unionen

Men mycket kommer ju av centrala begrepp i hela Europa, och det är det som ofta ställer till det för oss. - Robert C

Försäkringsbranschen beskrivs av många på LF Stockholm som en bransch dominerad av lagar och regelverk som har ett hårt grepp om företagen. Solvens2 och GDPR, är återkommande exempel på stora förändringar som försäkringsbranschen har behövt anpassa sig efter.¹²⁹ Hållbarhetsredovisning finns bland de senaste initiativen och även LF Stockholms hållbarhetspolicy beskrivs som "ännu ett regelverk" att förhålla sig till.¹³⁰

¹²¹ Anders B, Charlotte B.

¹²² Robert C, Anders B.

¹²³ Elin P.

¹²⁴ Fredrik B.

¹²⁵ Fredrik B, Frida AJ, Joakim K.

¹²⁶ Sofia M, Eva M.

¹²⁷ Sofia M.

¹²⁸ Joakim K.

¹²⁹ Anders B, Frida AJ, Robert C, Charlotte B.

¹³⁰ Elin P, Anders B.

Många nya regelverk kommer från EU, antingen i form av direktiv som översatts i svensk lagstiftning eller omgående gällande förordningar. Detta är LF Stockholm medvetna om, vilket gör att anpassning sker redan vid utlysning om ett nytt direktiv som på sikt ska bli svensk lag.¹³¹ Det räcker dock inte att bara titta på EU, utan direktiven tolkas och omsätts i svensk lagstiftning och inte nödvändigtvis såsom LF Stockholm trott.¹³² Därmed inte sagt att alla är negativt inställda till regelverk, utan många framhåller att mätning och rapportering leder till ökad medvetenhet och gör det lättare att jämföra företag, där LF Stockholm hoppas vara ledande.

¹³¹ Eva M, Fredrik B.

¹³² Robert C.

5. Analys och Diskussion av Empiri

För att analysera hur LF Stockholm jobbar med CSR och hur det har utvecklats över tid har vi valt att presentera vår analys utifrån sex tidsperioder. Störst fokus ligger på de senaste åren då vi både har mest empiri för denna period samt bedömer att den är särskilt intressant och relevant för vår frågeställning.

5.1. Fram till 1995: Ordning och reda i siffrorna

Mellan 1970 och 1995 innehöll LF Stockholms årsredovisningar ingen information om deras hållbarhetsarbete. Detta kan bero på två olika saker, antingen arbetade de inte med hållbarhet eller så var det inte praxis att skriva om dessa områden i en årsredovisning. Troligtvis ligger det något i båda. Årsredovisningens innehåll och syfte förändrats de senaste årtiondena från att enbart innehålla räkenskaper till mer utförlig information om hela företaget. Att de då inte skrev om exempelvis sitt eventuella miljöarbete är således helt naturligt. Det är även troligt att de inte jobbade lika mycket med hållbarhet då det inte fanns samma tryck att göra det från omgivningen. Samtidigt uppger många att delar av deras nuvarande hållbarhetsarbete inte är något nytt utan att de alltid jobbat med exempelvis skadeförebyggande initiativ, vilket skulle kunna tolkas som att de faktiskt jobbade hållbart redan innan 1995. I sådana fall skulle detta arbete kategoriseras som implicit och troligtvis snävt CSR. Detta kan beskrivas som *Kompromissa* i ett försök att balansera två tryck. Det arbetades med hållbarhet, och då främst skadeförebygg, för att det fanns ett tryck inom Länsförsäkringsgruppen att göra det. Samtidigt återfinns inte detta i deras årsredovisning, antingen för att de intressenter som skulle nås genom årsredovisningen inte hade något intresse av detta arbete, alternativt att de inte var praxis att kommunicera om detta.

5.2. 1996-2010: Miljö, verksamhetsrisker och spridda initiativ

1996 är det år då miljö nämns för första gången i årsredovisningen. Under nästan ett decennium arbetades det för att få miljöcertifieringen ISO och LF Stockholm blev certifierade under 2003.

Certifieringen i sig är ett uttryck för möjligheten att positivt positionera sig som ett företag som tar miljö på allvar enligt uppställda regelverk. Det är svårt att avgöra exakt skäl till varför LF Stockholm började arbeta för en ISO-certifiering vilket även leder till att det är svårt att avgöra om det var *Härmande* omvärldstryck eller inte. Om det var flera företag, antingen inom branschen eller utanför som var certifierade kände troligtvis LF Stockholm av trycket, detta har vi dessvärre svårt att avgöra med vårt empiriska underlag. ISO-certifieringen kan å ena sidan tolkas som en affärsnära snävt CSR, och då

den snart blev en bisats i årsredovisningarna kan den tolkas som implicit. Att de däremot ägnade tid åt att kommunicera ambitionen om initiativet långt innan det genomfördes kan tolkas som att certifieringen går mot explicit snävt CSR. Problematiken med att låta graden av kommunikation ha inflytande över att något definieras som antingen explicit eller implicit kommer att tas upp under Slutsats. Att det tog längre tid än först planerat att genomföra kan tyda på att LF Stockholm använde sig av *Undvika*, att det talades om det för att inte behöva agera på en gång. Att det sedan genomfördes och nämns i årsredovisningarna kan förklaras med att LF Stockholm övergick från *Undvika* till *Samtycka* då de till slut följde normen om ISO och mallen för vad som krävdes för att bli ISO-certifierade.

Spridda tillfälliga samarbeten med t.ex. Kungliga Dramaten och Sjöräddningssällskapet kan ses som explicit CSR, medan den miljöpolicy som Länsförsäkringsgruppen gemensamt tog fram 1996 kan ses som implicit CSR och uttryck för en ny praxis inom Länsförsäkringsgruppen och eventuell trend i försäkringsbranschen. Då LF Stockholm ofta understryker inflytandet över LFAB och därmed utvecklingen inom Länsförsäkringsgruppen kan detta kategoriseras som *Manipulera*, då de själva är med och skapar och påverkar normerna för gruppen.

I årsredovisningar för 2009 och 2010 nämns inte hållbarhet, men däremot miljö, ett område som fortsätter återkomma i årsredovisningar framöver. Det visar på att under de här femton åren växte det fram en ny hållbarhetstrend med fokus på såväl miljö som sociala frågor. Då miljöområdet nämns är det då under egen rubrik, men då som en av affärsriskerna nära kopplat till verksamheten, vilket tyder på att detta faller under implicit snävt CSR.

5.3. 2011-2013: Startskottet för den stora förändringen

Mellan 2011 och 2013 kommunicerade LF Stockholm utförligare om sitt miljöarbete i årsredovisningarna och lade 2013 stort fokus på sina miljökrav på leverantörer. Från 2011 redovisades information om deras personal och under dessa år genomförde de ett stort projekt med fokus på hälsa och arbetsmiljö. Både deras miljöarbete och personalpolitik är exempel på implicit och snävt CSR. Möjligtvis kan det argumenteras för att den gick mot mer explicit eftersom den kommunicerades, åtminstone i deras årsredovisning.

Under 2013 tillträdde en ny VD för LF Stockholm som ville öka fokus på hållbarhet och socialt ansvar. Samma år inledde de därför ett samarbete om Östersjön, som senare utvecklades till Hållbar Hav. Detta var det första stora explicita och breda hållbarhetsprojekt på länge och kan ses som ett startskott på de efterföljande årens utvecklingen mot ett mer explicit förhållningssätt. Detta kan dels ses som *Samtycke* till de kommande årens EU-direktiv som ledde till den svenska hållbarhetsredovisningslagen

2017, men kan också ses som ett *Manipulerande* av hur ett nytt hållbarhetsarbete skulle kunna se ut inom branschen.

5.4. 2014-2017: Hållbarhetsrevolutionen

2014 fanns det för första gången ett större fokus på hållbarhet. Under de här åren skedde ett stort utökande av LF Stockholms sponsringsinitiativ och Hållbara Hav fick sällskap av Fryshuset, sedan Fair Play och Reflexvästar, och i 2017 års hållbarhetsredovisning hittas åtta sponsringsarbeten inklusive ett antal fonder och en podcast. Allt detta kan ses som exempel på explicit brett CSR. Externa projekt som Fryshuset, Hållbara Hav och Fair Play kan ses som att LF Stockholm mötte ett tryck som var både *Tvingande* och *Härmande*. *Tvingande* på det sättet att det hade kommit en alltmer närvarande uppfattning om att företag måste tänka på CSR och hållbarhet (och inte "bara" miljö) för att vara relevanta, dels *Härmande* då i alla fall initiativet kring Fryshuset var något som f.d. VD hade "ärvt" efter sin tid på Skandia. Återigen kan det tolkas som att det finns utrymme för *Manipulering* gällande hur ett hållbarhetsarbete skulle se ut, men att det faktum att det skulle finnas och redovisas, det vill säga att följa EU-direktiv, svensk lag och branschpraxis är exempel på *Samtycke*.

Under samma period beskrevs också initiativ tagna inom skadeförebygg och miljö med hållbarhetsmål som så småningom kopplades till FNs Hållbarhetsmål. Båda kategorierna kan beskrivas som implicit snävt CSR.

Att ansvaret för hållbarhet flyttades till området "Strategi och Planering" och att det genomfördes en intressentanalys visar på ett nytt helhetsgrepp och strategiskt tänkande kring hållbarhetsarbetet. Det var inte bara förberedelser inför den lagstadgade hållbarhetsredovisningen 2017, utan också skapandet av de starka symboler som skulle förankra synen på hållbarhet och samhällsengagemang bland medarbetarna på LF Stockholm. Under denna period varvades implicita och explicita initiativ och agentstrategin fortsatte att vara både *Samtyckande* (gällande vad som ska göras) och *Manipulerande* (gällande hur detta ska genomföras).

En indikator på att det institutionella trycket förklarar det ökade fokuset på hållbarhet inom LF Stockholm är att många pratar om det i relation till deras konkurrenter. Att alla företag idag ägnar sig åt hållbarhetsfrågor och att LF Stockholm kommer att hamna efter i branschen om de inte gör det är tillsammans med lagen om hållbarhetsredovisning och kommande lagstiftning inom området exempel på *Tvingande* omvärldstryck.

Enligt Matten och Moons ramverk har de flesta initiativ som tas upp i en årsredovisning element av att vara explicita, då årsredovisningarna har gått mot att alltmer fungera som ett kommunikationsverktyg, ett påstående vi inte delar och kommer att återkomma till.

Ett alltför stort fokus på kommunikationsbarheten av initiativen kan väcka frågor kring hur ett företag resonerar då de väljer initiativ att satsa på. Under nästa rubrik kommer vi bl.a. ta upp rädslan för greenwashing. Men att ha strategier för kommunikation behöver inte ha någonting att göra med att vilja vara vilseledande. Det kan t.o.m. finnas ett omvärldstryck att ett företag ska kommunicera på ett specifikt sätt. Att t.ex. använda sig av FNs Hållbarhetsmål i sin kommunikation kan helt enkelt vara ett verktyg för att underlätta kommunikation, samtidigt som det knyter verksamheten till en god och legitim, om än ej standardiserad, variant på certifiering. De varierande sätten att kommunicera sitt hållbarhetsarbete och att använda sig av kommunikationsmallar som FNs Hållbarhetsmål blir då ett sätt för LF Stockholm att *Kompromissa* för att hålla alla intressenter nöjda.

5.5. 2017-idag: "Det har alltid varit en del av oss"

Från 2017 har det skett en relativt stor förändring av hur LF Stockholm ser på hållbarhetsarbete, ett skifte som påbörjades redan 2016. Från att runt 2014 främst fokusera på explicit och brett CSR har de "gått tillbaka" till implicit och snävt CSR. Fokus på de externa och sociala projekten har minskat, även om de fortfarande är engagerade i två av dessa projekt. Dock beskriver deras hållbarhetsansvariga dessa projekt som sponsringsarbete snarare än hållbarhetsarbete. Idag ligger huvudfokus för deras hållbarhetsarbete på deras sex hållbarhetsmål, Rätt erbjudande, Transparens, Smart och skadefri vardag, Ansvarsfulla investeringar och Framtidens arbetsplats, vilka alla är implicita och snäva. Denna återgång går emot Matten och Moons teori om att explicit CSR ökar i Europa, speciellt inte i relation till implicit. Det kan däremot ses som att LF Stockholm tar ännu mer kontroll över definitionen av hållbarhetsarbete och får en *Manipulativ* agentstrategi, givetvis inom de ramar (EU, svenska lagar) som de har *Samtyckt* till.

Förändringen kan bero på ett *Tvingande* omvärldstryck genom lagen om hållbarhetsredovisning som infördes 2017. Detta var en bidragande faktor till att LF Stockholm påbörjade ett arbete med att grundligt kartlägga och utveckla företagets hållbarhetsarbete. Det var under denna process som de flyttade fokus från breda och explicita hållbarhetsprojekt till mer snäva och affärsnära. Huruvida detta arbete hade skett utan lagkravet är svårt att avgöra det då det även fanns och fortfarande finns andra starka tryck om vikten av hållbarhetsarbete. På vissa avdelningar inom LF Stockholm fungerar hållbarhetspolicyn som ett sätt att *Undvika* att lägga om arbetet. På andra avdelningar blir det något att *Samtycka* till med lite självbestämmande. Blandningen av inställningar gör att LF Stockholm i stort får *Kompromissa* mellan dessa inställningar.

Något som vi anser förstärkte fokuset på de implicita och snäva hållbarhetsarbetet är det *Normativa* trycket som LF Stockholms hållbarhetsansvarig Elin P, utbildad miljöekonom, hade med sig då hon började 2018. Då det troligtvis finns starka normer

inom utbildningen och yrket om vad hållbarhet är och inte är, kan detta ha påverkat hur LF Stockholm ser på dessa frågor. Hållbarhetsansvarig är dessutom en tjänst som numera är standard inom branschen. Elin P har också varit noga med att påpeka skillnaderna mellan deras sponsringsprojekt och de sex hållbarhetsmålen, något som troligtvis är ett vanlig förhållningssätt inom yrket. Detta perspektiv var däremot inte helt nytt när Elin P började, men förstärktes troligtvis då med hjälp av *Normativt* omvärldstryck. I och med den nya hållbarhetsstrategin och anställningen av Elin P, kan det ses som att LF Stockholm *Trotsar* tidigare normer kring hållbarhetsarbete. Inflytandet från och tilltron till Elin P som expert underlättar att genomföra strategin och sätta agendan, åtminstone inom LF Stockholm, och därmed bidra till LF Stockholms möjligheter att *Manipulera* hållbarhetsarbetet inom branschen.

Ett annat viktigt *Tvingande* omvärldstryck som vi har identifierat är det som LF Stockholm upplever komma från allmänheten och media. Under ett flertal intervjuer uppgavs det att “man måste jobba med hållbarhet, annars är man inte relevant”, något som pekar på att de upplever ett hårt tryck utifrån. Många uppger att deras kunder, och potentiella kunder, förväntar sig att LF Stockholm ska jobba med hållbarhet och att de riskerar att hamna efter deras konkurrenter om de inte gör det. Även den mediala granskningen av företags etiska och miljömässiga arbete upplevs öka och kan ses som ett tryck på LF Stockholm att jobba med hållbarhet, för att inte hamna i samma situation som t.ex. Swedbank, med mediadrev och negativ publicitet. Under dessa diskussioner har även rädslan för greenwashing nämnts, något som vi anser hänger ihop med trycket från media. Rädslan för greenwashing skulle också kunna vara en av drivkrafterna mot LF Stockholms “nya” fokus på implicit och snävt CSR. Det anses viktigt att deras hållbarhetsarbete är tätt kopplat till deras kärnverksamhet och att denna blir mer hållbar, snarare än att de enbart ger pengar till några organisationer. På det sättet kan det som på mikronivå (inom företaget) blir att *Trotsa*, på mesonivå (branschnivå och det svenska medielandskapet) snarare uppfattas som att *Kompromissa*.

5.6. Framtiden: Trycket för en väl redovisad implicit CSR

När flera av våra intervjusubjekt föreställer sig en framtid med ännu fler direktiv och regelverk, är det en framtid där *Tvingande* omvärldstryck, lagar och regler kommer att ha mycket större påverkan än branschpraxis. Det vill säga, det kommer att bli mer att anpassa sig till på makronivå, där LF Stockholm *Samtycker* till förändringar.

På frågan vad nästa stora projekt är inom hållbarhet nämns innovationer inom skadeförebyggande arbete och en större strategiomläggning för att ännu mer integrera hållbarhetsarbetet i verksamheten. Fokus är på CSR som är implicit och snävt, mycket nära knuten till verksamheten, alltså en fortsättning på den omställning som har skett de senaste åren.

Samtidigt beskrivs det hur initiativ som Fryshuset planeras att utökas och att det ska bli ett mer interaktivt samarbete med en heldag då gymnasieelever och medarbetare på LF Stockholm ska utbyta tankar och idéer om vad som är ett framtida tryggt Stockholm. Det beskrivs som något som är närmare knutet till LF Stockholms verksamhet än det tidigare samarbetet/sponsringen.¹³³

¹³³ Elin P.

6. Slutsats

Syftet med denna studie var att utforska hur LF Stockholm arbetar med och förhåller sig till CSR och hållbarhet och hur detta har förändrats över tid. Med hjälp av Blidheims utveckling av Matten och Moons teori om implicit och explicit CSR har denna studie ämnat att svara på frågeställningen: *Hur jobbar Länsförsäkringar Stockholm med explicit respektive implicit CSR och hur har detta förändrats de senaste 25 åren?*, något vi anser är uppnått.

Om vi enbart hade analyserat årsredovisningar mellan 2000 och 2017, hade LF Stockholm framstått som ett solklart exempel på vad Matten och Moon hävdar är ett Europa som går från implicit CSR till att bli alltmer amerikanskt och ägna sig alltmer åt explicit CSR.

Försäkringsbranschen har beskrivits som en statisk bransch.¹³⁴ Under 2016 anser vi dock att det påbörjades ett skifte i hur LF Stockholm förhåller sig till CSR och de befinner sig nu mitt i ett förändringsarbete med målet att allt ska bli så integrerat och verksamhetsnära som möjligt. Detta kan tolkas som att man satsar på det implicita arbetet, medan det explicita inte anser vara något som LF Stockholm ska ägna sin tid åt. Effekten blir att arbetet med Fryshuset ändrar karaktär, medan andra projekt, exempelvis Hållbara Hav, helt tas bort. De sex hållbarhetsmålen är starkt kopplade till det dagliga arbetet. Det kan också beskrivas som att de går alltmer mot aktiviteter som kan beskrivas som implicit snävt CSR med stort fokus på skadeförebyggande åtgärder och hållbara rutiner i det vardagliga arbetet. Projekt som inte självklart kan kopplas till något av de sex hållbarhetsmålen nedprioriteras.

Det här arbetet måste också ses som ett förberedande för framtiden, så som den föreställs på LF Stockholm. De kommer att utsättas för ökat omvärldstryck med direktiv från EU och strikta tolkningar i Sverige, med ännu fler och större krav på rapportering för att visa att regelverk och lagar följs. Det antas bli fler lagar som förespråkar och kräver implicit CSR, samtidigt som det kommer ställas högre krav på kommunikation och transparens kring desamma.

6.1. Implikationer för vårt teoretiska ramverk

Med förhoppningen om att djupare förstå förändringar i LF Stockholms hållbarhetsarbete valde vi att komplettera vår teori om implicit, explicit, brett och snävt CSR med institutionell teori med fokus på isomorfismer och agentstrategier. Genom att identifiera omvärldstryck som LF Stockholm har upplevt och upplever har vårt

¹³⁴ Anders A.

teoretiska ramverk erbjudit förklaringar till både vad som har hänt och varför. Detta gäller speciellt för att förstå den identifierade tillbakagången till implicit CSR de senaste två åren, något som går emot tidigare forskning som baserats på Matten och Moon.

En begränsning hos ramverket är att Matten och Moons kategorisering till stor del blir relativ och att kommunikation är en central del av den explicita kategorin. Om allt kommuniceras, explicit som implicit, är kommunikation då något som gör det implicita explicit? Om kommunikation av CSR automatiskt leder till att det blir explicit riskerar ramverket explicit-implicit att bli överflödigt när det ställs allt högre krav på att företag ska vara transparenta och att allt som ett företag gör ska kommuniceras. Dessa begränsningar löses i denna studie delvis med Blidheims tillägg om brett och snävt, då vi istället förstår skiftet inom LF Stockholm att det har gått från fokus på det snäva till fokus på det breda och nu går tillbaka till det snäva.

6.2. Implikationer för praktiken och förslag på fortsatt forskning

Vår studie visar att LF Stockholm idag prioriterar implicit och snävt CSR då detta genererar mest legitimitet. Det finns en uppfattning om att de som företag ska ägna sig åt områden där de har kunskap, och det är viktigare att ha en hållbar affärsverksamhet än att ta socialt ansvar över frikopplade områden, en tanke inte helt olik den Friedman uttryckte redan på 1970-talet. Då de förändringar och synsätt som råder hos LF Stockholm har påverkats av olika omvärldstryck är det inte otänkbart att detta är ett förhållningssätt och tryck som råder hos flera svenska företag. En förlängning av vår slutsats blir därmed att svenska företag främst bör arbeta med implicit snävt CSR för att uppfattas som legitima.

Denna förlängning måste dock följas upp med fortsatta undersökningar t.ex. genom att studera ett flertal svenska företag och hur deras arbete med CSR har utvecklats de senaste 25 åren. Med utgångspunkt i ett explicit-implicit brett-snävt ramverket skulle en sådan undersökning kunna ge svar på om svenska företag i allmänhet följer samma trend som LF Stockholm. Vår studie utmanar de tidigare uppfattningarna om vilken typ av CSR som vinner mark i Sverige och hur detta komma att utvecklas i framtiden, samt poängterar vikten av att ifrågasätta kommunikationens roll för kategorisering av CSR. Den visar också upp LF Stockholm som ett exempel på hur ett företag hanterar snabba förändringar i en omvärld som ställer allt högre krav på hållbarhet och ansvar.

7. Referenser

7.1. Litteratur

Blindheim, Bjorn-Tore. "Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit-Implicit Framework." i *Business & Society* vol. 54 no. 1, 2015: 52-88.

Brotherton, Marie-Christine et.al. "Assessing and Improving the Quality of Sustainability Reports: The Auditors' Perspective." i *Journal of Business Ethics* vol. 155 no. 3, mars 2019: 703-721.

Bryman, Alan & Emma Bell. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber, 2005.

Carroll, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." i *Business Horizon* vol. 34 no. 4, juli 1991: 39-48.

De Geer, Hans, Tommy Borglund och Magnus Frostenson. "Reconciling CSR with the Role of the Corporation in Welfare States: The Problematic Swedish Example." i *Journal of Business Ethics* vol. 89, 2009: 269-283.

Eberhard-Harribey, Laurence. "Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: How CSR comes to legitimate the European regulation process." i *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* vol. 6, 2006: 358-368.

Françoisa, Aurélien, Emmanuel Bayleb och Jean-Pascal Gondc. "A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport." i *European Sport Management Quarterly*, publicerad online: 1 oktober, 2018: 15-37.

Friedman, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 September, 1970.

Granum Carson, Siri, Øivind Hagen & S. Prakash Sethi. "From Implicit to Explicit CSR in a Scandinavian Context: The Case of HÅG and Hydro." i *Journal of Business Ethics* vol. 127 no. 1, 2015: 17-31.

Greenwood, Royston et.al. (red.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2017.

Habisch, André. et.al. (Eds.). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin: Springer, 2004.

Länsförsäkringar Stockholm. "Finansiellt." Kontrollerad 10 maj 2019.
<https://www.lansforsakringar.se/stockholm/privat/om-oss/finansiellt/>.

Länsförsäkringar Stockholm. "Om oss." Kontrollerad 12 maj 2019.

<https://www.lansforsakringar.se/stockholm/foretag/om-oss/>

Matten, Dirk, & Jeremy Moon. "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility." i *Academy of Management Review* vol. 33 no. 2, 2008: 404-424.

McGraw, Nancy et.al. "The Value of Corporate Values." i *Strategy+Business* vol. 39, vår 2015.

Oliver, Christine . "Strategic Responses to Institutional Processes." i *The Academy of Management Review* vol. 16 no. 1, januari 1991: 145-179.

Paine, Lynn Sharp . "Law, Ethics and Managerial Judgment." i *Journal of Legal Studies Education* vol. 12 no. 2, June 1994: 153-170.

Weick, Karl E. *Making sense of the organization*. Oxford : Blackwell Business, 2001.

7.2. Empiri

7.2.1. Intervjuer

Anders A, Medarbetare Skadeavdelningen Företag, intervjuad 12/3-19.

Anders B, Chef Kvalité, Förvaltningsledare, IT, intervjuad 12/3-19.

Charlotte B, VD LF Stockholm, sitter i företagsledningen, intervjuad 3/4 -19.

Elin P, Hållbarhetsansvarig, intervjuad 12/3-19 och 3/4 -19.

Eva M, Chef Strategi och planering, sitter i företagsledningen, intervjuad 12/3-19 och 3/4 -19.

Fredrik B, f.d. VD LF Stockholm, nuvarande VD LF AB, intervjuad 5/3-19.

Frida A-J, Projektledare, intervjuad 12/3-19.

Joakim K, Chef Skadeavdelningen Företag, intervjuad 3/4-19.

Robert C, Chef Verksamhetsstöd, sitter i företagsledningen, intervjuad 12/3-19.

Sofia M, Medarbetare skadeförebygg, intervjuad 12/3-19.

7.2.2. Hållbarhetsrapporter och årsredovisningar

Länsförsäkringar Stockholm. *Hållbarhetsrapport 2018*. 2019.

Länsförsäkringar Stockholm. *Hållbarhetsrapport 2017*. 2018.

Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 1970. 1971.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 1975. 1976.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 1980. 1981.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 1985. 1986.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 1990. 1991.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 1995. 1996.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 1996. 1997.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 1997. 1998.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 1998. 1999.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 1998. 1999.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 1999. 2000.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2000. 2001.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2001. 2002.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2002. 2003.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2003. 2004.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2004. 2005.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2005. 2006.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2006. 2007.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2007. 2008.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2008. 2009.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2009. 2010.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2010. 2011.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2011. 2012.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2012. 2013.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2013. 2014.
Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning* 2014. 2015.

Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning 2015*. 2016.

Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning 2016*. 2017.

Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning 2017*. 2018.

Länsförsäkringar Stockholm. *Årsredovisning 2018*. 2019.

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1: Intervjufrågor

Intervjufrågor vid första intervjun.

Block ett: Bakgrundsinformation om intervjuobjektet

- Hur länge har du jobbat på LF?
- Har du alltid haft samma befattning?
- Vad har du för bakgrund?
- Vad tycker du är det bästa med att jobba för LF? Vad är det sämsta med att jobba för LF
- I våra kurser har vi pratat mycket om CSR, men ni använder istället hållbarhet. Finns det en skillnad mellan CSR och hållbarhet?
- Hur har LF Stockholms förhållningssätt till hållbarhetsarbete förändrats under din tid? Vad har du hört om hur det såg ut innan du började?

Block två: LF Stockholm i kontext

- Skiljer sig LF Stockholm från andra försäkringsbolag? Från andra inom LF?
- Vilka andra försäkringsbolag inom/utanför LF är en förebild? Ligger LF/LF Stockholm i framkant? Är det annorlunda nu än när du började jobba?
- Vad finns det för riktlinjer inom försäkringsbranschen? Påtryckningar? Inom LF?
- Finns det styrning från LF AB? (medarbetare, hållbarhet etc.) Hur ser den ut? Har det trycket förändrats över tid?

Block tre: Intervjuobjektets avdelning

- Vi har läst er hållbarhetspolicy. Hur jobbar ni med den inom ditt område?
- Hur arbetar ni med medarbetarnöjdhet?
- Vilket har varit ert mest lyckade initiativ inom hållbarhet?
- Satsar ni mer på hållbarhet direkt kopplat till verksamheten eller är det mer fokus på ett samhällsansvar bortom LF?

Block fyra: hållbarhetsarbetet på LF Stockholm

- Varför började ni med hållbarhetspolicy och hållbarhetsredovisning?
- Hur kommer det sig att ni arbetar med de här projekten?
- Tror ni att det lönar sig ekonomiskt också?
- Vad skulle hända om ni inte gjorde det?

Intervjufrågor vid uppföljningsintervju

- Hur definierar du hållbarhet? generellt och på LF specifikt?
- När du började, vilka var de största utmaningarna? Ansåg du vara det största behovet?
- vad inom hållbarhet tror du att era kunder, och stockholmarna i övrigt prioriterar högst? Vad påverkas det av?
- Skiljer sig arbetet med skadeförebygg på Länsförsäkringar i jämförelse med andra bolag? I Sverige/utomlands?
- Ni har ju en hållbarhetspolicy, hur tycker du att den ha sipprat ner genom organisationen? Finns det vissa avdelningar där det sker naturligare?
- Vad tror du kommer bli ert nästa projekt inom hållbarhet?
- Är kommunikation en del av hållbarhet?
- Är möjligheten/lättenheten att kommunicera projektet en aspekt ni tar hänsyn till?
- Vad tror du kommer bli ert nästa projekt inom sponsring?
- Är sponsring mer amerikanskt? Tror du att LF kommer göra mer och mer sponsring?
- Hur tror du hållbarhetsredovisningen kommer att se ut om 10 år? (om 5 år?)

8.2. Bilaga 2: Lista över intervjusubjekt

Namn/kod	Titel	Datum för intervju
Elin P	Hållbarhetsansvarig	12/3-19 och 3/4 -19
Eva M	Chef Strategi och planering, sitter i företagsledningen	12/3-19 och 3/4 -19
Anders B	Chef Kvalité	12/3-19
Maria T	Förvaltningsledare, IT	12/3-19
Robert C	Chef Verksamhetsstöd, sitter i företagsledningen	12/3-19
Sofia M	Medarbetare skadeförebygg	12/3-19
Frida A-J	Projektledare	12/3-19
Anders A	Medarbetare Skadeavdelningen Företag	12/3-19
Fredrik B	f.d. VD LF Stockholm, nuvarande VD LF AB	15/3-19
Joakim K	Chef Skadeavdelningen Företag	3/4-19
Charlotte B	VD LF Stockholm, sitter i företagsledningen	3/4-19