

Scores rapportserie 2015:2

Den eskalerande organiseringen bakom skapandet av en trovärdig miljömärkning – exemplet Svanen

Kristina Tamm Hallström & Emelie Adamsson

SCORE

STOCKHOLM CENTRE FOR
ORGANIZATIONAL RESEARCH

Den eskalerande organiseringen bakom skapandet av en trovärdig miljömärkning – exemplet Svanen

Kristina Tamm Hallström & Emelie Adamsson

kristina.tamm-hallstrom@score.su.se

emelie.adamsson@score.su.se

Scores rapportserier 2015:2

ISBN 978-91-89658-85-1

Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor

106 91 Stockholm

www.score.su.se



Den eskalerande organiseringen bakom skapandet av en trovärdig miljömärkning – exemplet Svanen¹

Kristina Tamm Hallström
Emelie Adamsson

Abstract

A challenge for eco-labeling organizations in general is to be perceived as credible in the role as an intermediary between, on the one hand, consumers and purchasers of eco-labeled products, and producers who sell these products, on the other. From the perspective of consumers and purchasers it is crucial that the eco-labeling organization is perceived as neutral and independent from the producers that pay to be audited in order to use the eco-label on their products. Thus, consumers expect eco-labeling organizations to prove their independence in their role as inspectors and gatekeepers of eco-friendly values. From a producer perspective it is also crucial that consumers perceive the eco-labels trustworthy and decisive for the customers' purchasing decisions, however, it is also vital that the requirements of the eco-labeling organization are perceived relevant and that compliance with the criteria is viable at a reasonable cost. In turn, this means that eco-labeling organizations, that depend on having customers willing to pay a fee to be audited, also need to act in the role of a decent business partner. Given this fundamental dilemma facing eco-labeling organizations, the question raised in the report is: How do eco-labeling organizations handle this tension to become credible? The report presents a qualitative study conducted by the state-run eco-labeling organization *Svanen* (the Swan) which is one of the largest and most recognized labels in Sweden. The study included interviews with twelve people in and around Svanen's business activities. In the analysis, four organizing mechanisms are proposed to explain the construction of the credibility of Svanen: the reference to the state mandate; the use of inclusiveness in the criteria development work; the separation of organizational functions; and the promotion of Svanen as a "modern actor". It is concluded that these organizing activities (mechanisms) have expanded over time in terms of coordination and control activities, which in turn have generated additional efforts of coordination and control, not only from within the organization but also involving external auditors. In other words, an escalating pattern of coordination and control activities is identified. The findings from this study is compared to the existing knowledge about the legitimacy and credibility in the context of labeling organizations and certification auditing activities.

¹ Studien som redogörs för i föreliggande rapport är gjord inom ramen för projektet "Kan vi lita på certifiering?". Ett stort tack riktas till Handelsns Utvecklingsråd (HUR) som under 2012–2014 finansierat detta projekt. Varmt tack riktas även till de personer på Svanen, och i organisationer med relation till Svanen, vilka ställt upp för att bli intervjuade för denna studie.

Innehåll

Inledning.....	1
Tidigare forskning	2
Märkning som exempel på transnationell reglering	2
Tidigare studier av Svanen som studieobjekt	5
Metod och material.....	6
Svanen – en nordisk miljömärkning.....	7
Miljömärkning Sverige AB	8
Ägande och finansiering	9
Produkter och tjänster	11
Svanenmärkningens processer	12
Kriterieutveckling	13
Intressentmedverkan.....	13
Innehåll, inriktning och kravnivåer på kriterier	15
Licensiering/certifiering	17
Kvalitetssäkring genom både handläggare och kontrollörer	17
Den nordiska samordningen.....	21
Marknadsföring	22
Marknadsföring mot kunder – producenter och dagligvaruhandel	23
Marknadsföring mot konsumenter	26
Marknadsföring mot professionella konsumenter (inköpare)	27
Styrning och ledning av verksamheten genom standardföljande	29
Diskussion: legitimitet genom eskalerande organisering för oberoende	32
Hänvisning till det statliga uppdraget	32
Inkludering i kriterieutvecklingsarbetet.....	33
Hänvisning till ”tredjepart” och organisatoriskt separerade funktioner	34
Synliggörande av Svanen som ”moderna aktör”	38
Sammanfattning.....	39
Slutsatser	39
Referenser.....	42

Inledning

I dagens märkningsorienterade samhälle är det många produkter som är märkta med olika symboler i form av exempelvis en blomma, ett grönt löv, en fågel, eller ett stilistiskt träd. Många av dessa märken är miljömärken som signalerar att miljöhänsyn har tagits. Ett viktigt syfte med miljömärkning är att vägleda konsumenter till att köpa varor som tar mer hänsyn till miljön än andra varor. Eftersom det kan vara svårt för en konsument att själv ha insyn i hur tillverkningen av produkter går till, är miljömärkningen tänkt att fungera som en garanti för att producenten faktiskt tagit hänsyn till miljön i produktionen. I exempelvis en dagligvaruhandel, som de flesta besöker flera gånger i veckan, finns det idag otaliga produkter med märkning, till exempel ekologiska grönsaker med KRAV-märke eller rengöringsprodukter med Svanen eller Bra Miljövals falk. Ibland är även själva butiken miljömärkt med någon av dessa märkningar.

Det finns inte sällan flera märken som ytligt sett ser ut att stå för ungefär samma sak, till exempel egenskaper som ”ekologisk” eller ”hållbarhet”. I valet av märkta produkter blir det avgörande att välja den märkning som uppfattas mest trovärdig och seriös. Detta gäller givetvis konsumenter som står i detaljhandeln med varor med olika märkningar framför sig. Men som diskuteras i det följande, är valet också viktigt för professionella inköpare i detaljhandeln, professionella inköpare av märkta insatsvaror för egen produktion, samt för producenter som står inför valet att välja miljömärkning – man vill välja den bästa märkningen, den som uppfattas som mest trovärdig. Sett ur en miljömärkningsorganisation blir den centrala frågan snarare: *Hur skapas en trovärdig märkning?* Detta är också huvudfrågan i föreliggande rapport som baseras på en studie av miljömärkningen Svanen och hur denna miljömärkningsorganisation valt att organisera och arbeta med sin märkning. Svanen är en av de största och mest kända märkningarna i Sverige. Enligt en undersökning som Svanen själv har beställt är kännedomen om Svanen bland konsumenter i Sverige mycket hög, hela 96 procent av de tillfrågade kände till märket.²

För att svara på frågan om denna märknings trovärdighet har vi studerat organisationen bakom Svanen-märket. Material har samlats in genom intervjuer med personer som under 2014 arbetade, och i vissa fall hade arbetet i flera år, för denna organisation. Frågorna som ställts har framför allt kretsat kring de utmaningar man upplever och varifrån krav och förväntningar härstammar, hur man valt att organisera sin verksamhet för att hantera dessa utmaningar liksom hur organisationslösningar motiverats. Förutom intervjumaterial har även dokument, hemsidor och tidigare forskning om Svanen analyserat (se även Metod nedan). I slutet av rapporten diskuterar vi hur studiens resultat förhåller sig till tidigare kunskap om hur trovärdighet och legitimitet kan uppnås genom sättet att organisera en märkningsverksamhet.

² <http://www.svanen.se/Foretag/Marknadsforing/>

Tidigare forskning

Märkning som exempel på transnationell reglering

Analysen av märkningar, eller kanske framför allt certifieringsstandarder, finns framför allt i litteratur som intresserar sig för sådana alternativa regleringslösningar som sedan framför allt 1990-talet utvecklas för att reglera marknadsutbyten. I det ”alternativa” ligger bland annat att det inte handlar om nationell statlig lagstiftning som utvecklats genom demokratiskt fastställda procedurer. Det kan i stället röra sig om standarder som utvecklats av privata företag, av sammanslutningar av företag, eller andra icke-statliga organisationer som till exempel miljöorganisationer, inte sällan i konkurrens med andra organisationer som försöker marknadsföra och få genomslag för sina regler. Dessa regler (i form av standarder som ofta har en certifieringsfunktion kopplad till sig) har vidare ofta en transnationell räckvidd, vilket innebär att de utvecklas för att gälla över nationsgränser. Eftersom reglerna inte är kopplade till någon nationell eller internationell rättsapparat med sanktionsmöjligheter är de att betrakta som frivilliga. Slutligen har dessa regler ofta en moralisk eller etisk dimension: det som regleras kan visserligen handla om teknisk samordning och rationalisering (Loya & Boli, 1999; Tamm Hallström 2004), men i växande utsträckning berörs aspekter som mänskliga rättigheter och rättvisa arbetsförhållanden, liksom miljö-, klimat- och hållbarhetsaspekter (Boli, 2006; Bartley 2007; Bernstein & Cashore, 2007). En viktig fråga i denna litteratur som lite förenklat kan sammanfattas under beteckningen ”forskning om transnationell reglering” har varit om och i så fall hur reglerare, som ofta är icke-statliga, kan uppfattas som legitima maktutövare, kort sagt hur deras auktoritet skapas (Weber, 1948; Boli, 1999; Cutler m.fl., 1999; Djelic & Sahlin-Andersson, 2006; Tamm Hallström 2004).

En av förklaringarna som föreslagits till reglerares auktoritet har att göra med *ägarskapet*. Statlig auktoritet kopplas till exempel till statligt ägda och drivna regelverksamheter som vanligen verkar inom ett nationellt avgränsat område, men på transnationell nivå där det saknas en gemensam stat och rättsapparat blir tillgången till denna auktoritet begränsad. I stället lyfter man till exempel fram marknadsauktoritet som utövas genom samarbete mellan företag, liksom moralisk auktoritet som framför allt tillskrivs icke-statliga organisationer (NGOs) som verkar för syften som hållbarhet, mänskliga rättigheter och liknande (Hall & Biersteker, 2002), vilka således kopplar till icke-statligt ägarskap. Från studier av icke-statlig auktoritet blir det dock tydligt att det kan vara svårt att upprätta och över tid bibehålla alternativa former av auktoritet – den icke-statliga auktoriteten kan snarare beskrivas som bräcklig (eng. *fragile*) (Tamm Hallström & Boström, 2010).

Även om statligt ägande och den statliga auktoriteten skulle kunna vara något önskvärt, är den inte odelat positivt. Enligt den refererade litteraturen kan den även vara något man som reglerare vill undvika. Vid en närmare granskning av ägarskap bland dagens märkningar, ser vi många kända märkningar som initierats och ägs av miljöorganisationer med ursprung i miljörörelsen, vilka säger sig vara värderingsstyrda och oberoende både från partipolitik och kommersiella krafter. Ibland är statliga intressenter inbjudna att delta i sådana miljömärkningsarbeten, vilket kan vara ett sätt att skapa legitimitet och auktoritet för märkningen (Tamm Hallström, 2004; Jacobsson & Sahlin-Andersson, 2006). Det finns

emellertid också flera exempel på att stater helt utesluts. Detta är exempelvis fallet i organisationen Forest Stewardship Council (FSC) som utvecklar internationella hållbarhetsstandarder på skogsområdet. FSC har sorterat intressentgrupper som har rätt att medverka i kriterieutvecklingsarbetet i tre kammare: den för ekonomiska aktörer, den för miljöorganisationer, och den för sociala intressen (Tamm Hallström & Boström, 2010).

Ett svenskt exempel är KRAV som i slutet av 1980-talet startades som en ekologisk märkning. Initiativet till denna märkning kom från bönder med intresse för ekologiskt jordbruk, vilka var kritiska mot den förda statliga jordbrukspolitiken och hur miljöfrågor hanterades (Kenne, Lindqvist & Tamm Hallström, 2013b). Motståndet mot statlig inblandning märktes vidare under de tidiga diskussionerna om organiseringen av KRAV-märkningen. Bland annat kom olika organisationslösningar upp gällande hur, och av vem, kontrollen (inspektionerna) skulle utföras. Ett av alternativen var kontroll i statlig regi. Denna lösning övergavs emellertid beroende på motviljan att blanda in staten. KRAV valde i stället att anlita privata rådgivare för inspektionsarbetet. Den svenska märkningen Bra Miljöval är ytterligare ett svenskt exempel. Denna märkning drivs av en enhet inom Svenska Naturskyddsföreningen som tydligt markerar att den är en miljöorganisation som är oberoende från både stat och näringsliv (Grettve, 2014). En slutsats är således att statligt ägande inte är så vanligt i märkningsssammanhang, och ibland inte heller önskvärt. Den svenska märkningsorganisationen Svanen som beskrivs i det empiriska avsnittet är statlig och därför snarast att betrakta som en atypisk märkningsorganisation. Hur påverkar det statliga ägandet Svanens trovärdighet?

Litteraturen om transnationell reglering lyfter även fram andra aspekter som anses viktiga för märkningars trovärdighet. En sådan är att märkningen ska utgå av *standarder som uppfattas relevanta* (Boström & Klintman 2008) och att dessa standarder är framtagna genom en legitim process och *av en legitim organisation* (Loya & Boli, 1999; Tamm Hallström, 2004; Tamm Hallström & Boström, 2010). Ytterligare en avgörande aspekt för trovärdigheten är att ha en *fungerande kontroll* (ofta benämnd certifiering) kopplad till märkningen (Boström & Klintman 2008) och att denna är organiserad på ett legitimt sätt (Marx 2011; Tamm Hallström & Gustafsson, 2014).

När det gäller Svanen har denna märkningsorganisation valt att både skriva standarder och utföra kontrollen inom samma organisation. Denna organisationslösning är inte unik för Svanen. Bra Miljöval har till exempel valt samma lösning (jämför ”kombinationsmodellen” i tabell 1 nedan), men det är samtidigt långt ifrån den dominerande organisationsmodellen bland märkningar. Mer vanligt är i stället att kriterieutveckling och certifiering är separerade aktiviteter som sköts av två olika organisationer (Kenne, Lindqvist & Tamm Hallström, 2013a). Märkena KRAV, FSC och Fairtrade är exempel på märkningar som separerat dessa funktioner och som således lägger stort värde vid att märkningen bygger på så kallad tredjepartscertifiering, som innebär att en standardiseringsorganisation utvecklar standarder som anger märkningskriterier medan en annan, oberoende part anlitas för att kontrollera om en producent följer dessa kriterier (jämför ”separationsmodellen” i tabell 1 nedan).

Tabell 1 Två modeller för organiseringen av standardskrivande och certifiering

	”Kombinationsmodellen” för märkning	”Separationsmodellen” för märkning
Organisering av standardskrivande och certifiering	<i>Samma</i> organisation skriver regler och utför kontroll	Utförs av <i>olika</i> organisationer som specialiserat sig på sina respektive områden
Exempel	Naturskyddsföreningens märkning Bra Miljöval (liksom den här studerade Svanen) som både skriver kriterier och utför kontroll/beviljar licenser	FSC:s standard för hållbart skogsbruk som skrivs av FSC medan certifieringsbolag som Bureau Veritas utför kontrollen av standardföljande

Källa: Kenne m.fl. 2013a.

Orsaken till lösningen där man separerar kriterie-/standardutveckling och certifiering kan härledas till det grundläggande dilemmat som miljömärkningsorganisationer ställs inför i rollen att uppfattas trovärdiga: svårigheten att bevara en oberoende hållning som granskande ”kontrollant” samtidigt som det genom sättet att finansiera märkning byggs in ett kund-leverantörsförhållande med ett ekonomiskt beroende mellan märkningsorganisationen och dess kunder (producenter). Med andra ord kan det vara svårt att kombinera rollerna som granskare och affärspartner (Power, 2003). För att hantera detta dilemma har under framför allt det senaste decenniet en vanlig lösning varit att separera rollerna som standardskrivande respektive certifierande aktör, utifrån tanken att mildra risken att den organisation som utvecklar en märkning och skriver de kriterier som ska gälla för att få använda märket på produkter, ser mellan fingrarna gällande kontrollen i sin iver att öka sin kundbas (det vill säga producenter som betalar för att bli kontrollerade och därmed få märka sina produkter). Men även om man separerar dessa två roller – standardskrivandet och kontrollen – kvarstår dilemmat för den part som utför kontrollarbetet då det alltid finns anledning att ifrågasätta oberoendet hos en aktör som utför kontrollarbete och tar betalt för detta från den som blir kontrollerad (Gustafsson & Tamm Hallström, 2013) Genom denna lösning har man därmed inte till fullo eliminerat det grundläggande dilemmat och det finns således alltid källor till trovärdighetsproblem när det gäller märknings- och certifieringsverksamhet. Då den här rapporten bygger på en studie av Svanen blir det intressant att särskilt undersöka hur man i denna organisation hanterat dilemmat kring oberoende.

Organiseringens betydelse för trovärdighet har diskuterats i litteraturen om transnationell reglering, inte minst när det gäller standardiseringsverksamhet (Loya & Boli, 1999; Tamm Hallström, 2004; Tamm Hallström & Boström, 2010; Botzem, 2012). Däremot finns ytterst få studier om organiseringens betydelse när det gäller certifiering och ackreditering (Loconto & Busch, 2010; Marx, 2011; Gustafsson & Tamm Hallström, 2013; Tamm Hallström & Gustafsson, 2014). Det saknas vidare problematiseringar av oberoende i certifierings- och ackrediteringsrevision specifikt, men också i gransknings-sammanhang mer generellt, liksom vad som kan förklara variation i sättet att organisera oberoende som ett legitimerande värde (Power, 2011; Jeacle & Carter, 2011; Jamal & Sunder, 2011).

För att fylla dessa kunskapsluckor har miljömärkningsorganisationen bakom Svanen studerats.

Tidigare studier av Svanen som studieobjekt

Svanen har intresserat forskare på lite olika sätt, men det saknas studier av själva organiseringen, vilket förstärker behovet av att undersöka denna märkning närmare. Bland de studier som faktiskt finns, har till exempel två studier publicerats under 2014, båda utförda på uppdrag av Nordiska Ministerrådet. Den ena (Kjeldsen m.fl., 2014) har undersökt konsekvenserna för företag som skaffar Svanen-licens. Studien bygger på intervjuer med 16 olika företag som har Svanen-märkning på sina produkter eller tjänster. Alla de undersökta företagen hade förändrat sitt arbete utifrån Svanen-märkningen, men tjänsteföretag med Svanen-märkning hade påverkats mer vad gäller rutiner och processer än företag med produkttillverkning. Den andra studien (Lange m.fl., 2014) som Nordiska Ministerrådet initierat studerar förhållandet mellan de två miljömärkningarna Svanen och EU Ecolabel. Denna studie kommer fram till att Svanen har en mycket starkare position än EU Ecolabel i Norden och att detta förhållande är tydligast i Sverige. Det visade sig också att miljömärkning inte är priskänsligt då företag valde (det starka varumärket) Svanen framför EU Ecolabel, trots att kostnaderna för EU Ecolabel är lägre.

En studie som utförts av Statskontoret (Statskontoret, 2010) på uppdrag av regeringen utreder förutsättningarna för att öppna upp systemet för certifiering av Svanen och EU Ecolabel (tidigare kallad EU Blomman). Denna intervjustudie kommer exempelvis fram till att Miljömärkning Sverige AB (MISAB), som idag har hand om certifieringen av Svanen, har långa väntetider på grund av underbemanning och att dessa skulle kunna kortas ner med fler aktörer på certifieringsmarknaden för dessa två märken (Svanen och EU Ecolabel). De intervjuade producenterna ser dock risker med att inkludera fler aktörer i certifieringsprocessen då det kan leda till osäkerheter kring likabehandling. Man befärar också att kvaliteten kan bli lägre i ett öppet system. Inom dagligvaruhandeln har de intervjuade i denna studie inte uppfattat något problem med att MISAB både skriver kriterier och kontrollerar dessa. De intervjuade producenterna ser det dessutom som en risk för systemets trovärdighet att andra aktörer än MISAB hanterar certifieringen av Svanen. Slutsatserna av rapporten är dock att förutsättningarna för ett öppet system har stärkts under senare år i och med expansionen av miljömärkning.

Boström (1999) har inte studerat Svanen direkt, men i sin studie om miljö rörelsen där han bland annat undersökte Svenska Naturskyddsföreningen, berörs föreningens tidiga inblandning i Svanen. Representanter från Naturskyddsföreningen berättar där att de tyckte att arbetet i Svanen gick trögt, och att de upplevde att företrädare för industriella intressen gjorde motstånd. Naturskyddsföreningen var även kritisk till organiseringen av Svanens styrelse och upplevde att det var svårt att ställa långtgående krav inom Svanen. Dessa anledningar bidrog till att Naturskyddsföreningen valde att dra sig ur samarbetet redan 1992.

Även om olika aspekter av Svanens miljömärkning således har studerats i tidigare forskning, saknas studier som fokuserar på verksamhetens organisering och särskilt med avseende på

sättet att organisera certifieringen. Syftet med vår studie som rapporteras är därför att utifrån en undersökning av Svanen bidra med kunskap om det omfattande organiseringsarbete som märkningsverksamheter generellt ägnar sig åt i syfte att uppfattas som trovärdiga – vilket i fallet med denna typ av verksamhet ofta kretsar kring framhävandet av den oberoende rollen.

Metod och material

Materialet i denna studie består huvudsakligen av kvalitativa intervjuer med totalt tolv personer vid elva intervjutillfällen framför allt under maj och juni 2014.³ Intervjuerna var mellan 45 minuter och 2 timmar långa, alla intervjuer spelades in och har transkriberats i sin helhet. Motivet till att utföra kvalitativa intervjuer bottnar i studiens frågeställning. Då syftet har varit att blottlägga det förhållandevis dolda och intensiva arbetet bakom den officiella bilden av verksamheten som märkningsorganisationen presenterar och kommunicerar via hemsidor och andra skriftliga kanaler, har intervjuer gjorts med personer som arbetar med olika funktioner för att höra deras uppfattningar om hur verksamheten är uppbyggd och fungerar, vad som uppfattas positivt respektive utmanande eller problematiskt, hur verksamheten har förändrats över tid liksom motiven till valda organisationslösningar.

Av de tolv intervjuade arbetar sex på det statliga bolaget Miljömärkning Sverige AB, som tillhandahåller Svanen-märkningen och EU Ecolabel. De flesta kontakter skedde genom rekommendationer från en person i hög strategisk position som intervjuades först. För att få en så fullständig bild av organisationen som möjligt valdes sedan fem personer med olika funktioner inom organisationen ut. De sex övriga intervjupersonerna bidrog med kompletterande utifrånperspektiv på Svanen och kunde hjälpa till med information som inte fanns tillgänglig från Miljömärkning Sverige AB.

För att komplettera Svanens egen bild av organisationen intervjuades en representant för branschorganisationen Svensk Handel som sitter i Svenska Miljömärkningsnämnden. Då den svenska miljömärkningsnämnden svarar för Sveriges ställningstagande i kriteriefrågor inom det nordiska samarbetet kring Svanen och det europeiska arbetet med EU Ecolabel⁴ hade denna intervjuperson insyn i Svanen. Personen kunde därtill också bidra med kunskap om miljömärkningar utifrån handelns perspektiv. Vidare intervjuades en person från TCO Development, som tillhandahåller certifieringen TCO Certified, om medlemskapet i Global Ecolabelling Network (GEN), som är en global medlemsorganisation som både TCO Development och Svanen är med i och vilken beslutar om regler som medlemmarna måste följa i syfte att bli trovärdiga. Denna intervjuperson kunde förutom att diskutera betydelsen av att vara medlem i GEN också bidra med ett utomstående perspektiv på Svanen med fokus på problematiken kring oberoende samt bistå med information om hur TCO Developments val av organisering ser ut i jämförelse med Svanens. Motivet till att intervju en annan GEN-medlem, snarare än en representant från Svanen som också är medlem i GEN, var att det inte

³ En av dessa intervjuer gjordes dock av assistent Sofie Grettve i mars 2013 med en representant från konsumentorganisationen Vi Konsumenter, och en annan med en medarbetare på Svanen av fil.dr. Lovisa Näslund i december 2014, båda inom ramen för projektet ”Kan vi lita på certifiering?”.

⁴ <http://www.svanen.se/konsument/varfor/Vad-marker-vi/>

gick att få tag i Svanens representant i GEN, då det är en norsk person som arbetar för den norska Svanen-organisationen.

För att få ytterligare ett kompletterande perspektiv på Svanens arbete med att skapa trovärdighet intervjuades slutligen två medarbetare på Axfoods inköpsavdelning. Axfood, en av Sveriges största koncerner inom dagligvaruhandeln, har bland annat två egenägda kedjor, Willys och Hemköp. Dessa köper in stora mängder miljömärkta och icke-miljömärkta varor. Dagligvaruhandeln är en central intressent i Svanens omvärld då konsumenter till stor del är beroende av handeln som mellanhand för inhandling av mat, hygien- och rengöringsprodukter samt andra dagligvaror. Eftersom inköpare från handeln har kontakt med producenter och väljer ut vilka produkter som ska köpas in och erbjudas till konsumenterna har de stor betydelse för vilka produkter konsumenten erbjuds. De är också den mellanhand som faktiskt träffar konsumenterna och får höra deras eventuella uppskattning eller klagomål gällande köpta produkter. Axfoods inköpsavdelning blir därför central för Svanen att förhålla sig till.

Utöver de utförda intervjuerna har material som finns tillgängligt på Miljömärkning Sveriges hemsida varit användbart, likaså de officiella kriteriedokumentet och Svanens års- och hållbarhetsredovisning för 2013. Standarden ISO 14024 som innehåller principer och procedurer för att utveckla program för typ I miljömärkning har också varit en viktig informationskälla då Svanen organiserat verksamheten utifrån denna standard. De tidigare studierna om Svanen som nämndes inledningsvis har även fungerat som kompletterande information till intervjuerna. Hemsidor tillhörande andra märkningsorganisationer som Bra Miljöval och TCO Development samt Global Ecolabelling Network (GEN) har också varit till stor nytta.

I en första analys av det insamlade materialet sorterades det utifrån de teoretiskt identifierade kategorierna ägande, kriterieutveckling, kontroll/certifiering och ackreditering. För att fördjupa analysen gjordes sedan en jämförelse framför allt med de två, inom samma forskningsprojekt gjorda studierna av de svenska märkningarna Bra Miljöval och KRAV, men också med studier av certifieringar mer generellt. Vidare gjordes en fördjupad genomgång och tematisering av materialet om Svanen utifrån situationer där intervjupersoner själva hänvisar till trovärdighetsaspekter som kopplar till rollen som märkningsorganisation, liksom där vi som författare identifierar dylika situationer. Sammanställningen jämfördes med resultat från tidigare forskning om oberoende, trovärdighet och legitimitet i märknings-/certifieringssammanhang.

Svanen – en nordisk miljömärkning

Miljömärkningen Svanen är en nordisk miljömärkning som startade 1989 på Nordiska Ministerrådets initiativ. Svanen finns numera i Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige. Varje nordiskt land har ett nationellt kontor med ansvar för kriterieutveckling, licensiering, marknadsföring och revision.⁵ I Danmark administreras Svanen av Miljømærkning Danmark

⁵ Från början var Sverige, Norge, Finland och Island med i initiativet medan Danmark, som då var det enda nordiska landet som var med i EU, valde att stå utanför Svanen och istället väntade på en planerad märkning på

på Dansk Standard, i Finland av Finlands Standardiserings kommission som är en stiftelse, i Norge av Stiftelsen Miljømerking i Norge, på Island av Norræn Umhverfismerking á Íslandi som verkar under ledning den Isländska Miljömyndigheten och i Sverige av Miljömärkning Sverige AB.

Märkets bildande var ett resultat av att många företag hade börjat profilera sig med miljöargument i samband med att intresset för miljöfrågor ökade i Sverige under 1980-talet, förklarar en intervjuperson. Med inspiration från Tyskland, som redan hade utvecklat en miljömärkning, kom ett förslag från nordiska konsumentministrar att även Norden borde ha en egen miljömärkning för att bidra till trygghet för konsumenterna. Man ansåg då att det var bra med ett nordiskt perspektiv då de enskilda länderna kunde vara en för liten marknad för stora bolag.

Svanen inriktar sig framförallt på att utveckla kriterier för produkter och tjänster som används i stor mängd och av många människor. Kriterierna är baserade på ett livscykelperspektiv, från råvara till avfall, och kraven reglerar ofta förhållanden långt ner i producentens leverantörsled. Förutom krav som avser miljöpåverkan ställer Svanen-märkningen också krav på produkternas kvalitet och funktion. För att få en Svanen-licens ska producenten, enkelt beskrivet, skicka in dokumentation som styrker uppfyllandet av de krav som fastställs i kriterierna. Kriterierna fastställer även vilken typ av dokumentation som krävs. Det bygger alltså på att producenten och dess leverantörer skickar in dokument till Svanen där en handläggare i sin tur kontrollerar att allt stämmer. Det kan exempelvis handla om testresultat och intyg från oberoende laboratorier som drivs av annan part än producenten själv, och vilka följer relevanta standarder samt har godkänd ackreditering. Svanens medarbetare gör också en egen kontroll hos producenten samt utför stickprov. När alla krav i kriterierna godkänts får företaget Svanen-licens. Svanens kriterier skärps dock kontinuerligt, ungefär var tredje eller fjärde år, och när det sker måste alla företag med en Svanen-licens pröva sina varor och tjänster mot de nya kraven och ansöka om en ny licens.⁶

Miljömärkning Sverige AB

Miljömärkning Sverige AB (MISAB) har uppdrag av staten att tillhandahålla Svanen-märkningen. Som i alla de nordiska länderna är den svenska verksamheten granskad av Nordiska Ministerrådet som också ställer krav på hur verksamheten ska bedrivas. MISAB har även hand om den europeiska miljömärkningen EU Ecolabel, som även går under namnet EU Blomman. Orsaken till att MISAB ansvarar för två märkningar är att MISAB är ålagd av staten att administrera EU Ecolabel i enlighet med ett EU-direktiv som anger att varje EU-land måste ha en organisation som tar hand om denna märkning nationellt. I Sverige föll detta ansvar på MISAB vilket därmed innebär att detta statliga bolag arbetar med två konkurrerande märkningar. Svanen-märkningen finns idag för 63 olika varor och tjänster på den svenska marknaden medan miljömärkningen EU Ecolabel i dagsläget endast finns för 32 olika varor och tjänster med färre licensinnehavare.

EU-nivå. Efter några år började dock Svanen-märkta produkter dyka upp på den danska marknaden vilket ledde till att även Danmark anslöt sig till samarbetet.

⁶ <http://www.svanen.se/Om-Svanen/Om-oss/Fragor--Svar/20-fragor-om-Svanen/>

En utredning som Nordiska ministerrådet gjort visar att Svanen dominerar över EU Ecolabel på större delen av den nordiska marknaden. Denna starka position för Svanen är tydligast i Sverige. Trots att EU Ecolabel är billigare än Svanen väljer företag Svanen-märkningen. Det är alltså inte självklart att det just är priset som styr valet av märkning. Hur välkänt och starkt ett varumärke är hos konsumenterna verkar väga tyngre (Kjeldsen m.fl., 2014). En utredning från Statskontoret (2010) bekräftar den negativa utvecklingen för EU Ecolabel då dess svaga spridning på marknaden leder till lägre efterfrågan hos konsumenter eftersom de inte känner till märkningen. MISAB har betydligt mindre medel till marknadsföring av EU Ecolabel än till Svanen, vilket också bidrar till att EU Ecolabel har en sämre position på marknaden. Idag är det främst företag som exporterar till Europa som är intresserade av EU Ecolabel då den märkningen haft ett betydligt större genomslag i resten av Europa och därmed är mer attraktiv för marknader utanför Norden.

Miljömärkning Sverige AB har 65 anställda (våren 2014). Av dessa arbetar endast ett par huvudsakligen med EU Ecolabel. De flesta medarbetare arbetar med Svanen inom någon av de tre processer som inom Svanen uppfattas som de viktigaste i verksamheten: kriterieutveckling, licensiering och marknadsföring. Dessa processer beskrivs mer utförligt i ett kommande avsnitt. Viktiga kompetenser hos de nya medarbetare som anställs inom Svanen är teknisk kompetens, det vill säga kunskap och (universitets-)utbildning inom specifika miljöfrågor, kemikalier eller material för de områden man ska arbeta inom.

Ägande och finansiering

Vid starten av Svanen 1989 beslutade regeringen att SIS (Swedish Standards Institute) skulle ta hand om Svanen-märkningen i Sverige. SIS är en ideell förening specialiserad på nationella och internationella standarder med företag, organisationer och myndigheter som medlemmar⁷. Miljömärkningen blev då en mindre avdelning inom SIS, som i övrigt fortsatte att huvudsakligen fokusera på sin befintliga standardiseringsverksamhet. När staten sedan gjorde om miljömärkningen till ett eget bolag 1998 kallades bolaget SIS Miljömärkning och ägdes då gemensamt av SIS och staten.

Bolagsnamnet Miljömärkning Sverige AB (MISAB) etablerades 2009 och ersatte därmed det tidigare namnet SIS Miljömärkning, vilket också var lämpligt, förklarar en intervjuperson, eftersom SIS avsåg sig delägarskapet av denna miljömärkningsverksamhet. Då staten inte kunde hitta någon ny ägare som ansågs vara tillräckligt trovärdig som också var beredd att bedriva verksamheten utan att ta ut vinst, fortsätter intervjupersonen, ökade staten sitt eget ägande och sedan 2012 är MISAB ett helägt statligt bolag med icke-vinstdrivande verksamhet. Under sommaren 2014 genomgick organisationen en större förändring och bytte då även lokaler – ”sista navelsträngsklippen från SIS” som en intervjuperson uttrycker det, då de fram till denna tidpunkt haft sitt kontor i samma byggnad som SIS.

Svanen initierades 1989 men lanserade sina första kriterier först 1992. Under Svanens allra första år var miljöorganisationen Svenska Naturskyddsföreningen representerad i den

⁷ <http://www.sis.se/innehall/om-sis/>

officiella miljömärkningsstyrelsen för Svanen. Naturskyddsföreningen hade vid den tiden som ambition att de skulle utveckla egna kriterier som sedan skulle visa vägen för Svanenmärkningen och skynda på miljömärkningens start. Man valde dock att dra sig ur samarbetet i ett tidigt skede, redan innan de första Svanen-kriterierna lanserades 1992, då man bland annat hade synpunkter på hur kriterierna utvecklades och tyckte att arbetet inom Svanen gick för trögt (Boström, 1999; Grettve, 2014). Naturskyddsföreningen valde istället att utveckla sin egen miljömärkning Bra Miljöval som idag konkurrerar med Svanen inom många områden.

I nedanstående tabell sammanfattas några centrala hållpunkter i utvecklingen av Svanens organisering.

Tidslinje för miljömärkningen Svanen i Sverige

1989	Den nordiska miljömärkningen Svanen startar. I Sverige tar den icke-statliga standardiseringsorganisationen SIS hand om verksamheten inom avdelningen SIS Miljömärkning.
1992	De första kriterierna lanseras. Naturskyddsföreningen väljer att dra sig ur Svanenmärkningen.
1993	SIS Miljömärkning tilldelas även ansvaret för nystartade europeiska miljömärkningen EU Ecolabel.
1998	Bolaget SIS Miljömärkning AB bildas och ägs av SIS och staten tillsammans.
2009	SIS Miljömärkning AB blir Miljömärkning Sverige AB (MISAB).
2012	MISAB blir ett statligt bolag som ägs till 100 procent av staten.
2014	MISAB flyttar till nytt kontor och omorganiserar verksamheten.

Tabell 1 Hållpunkter i Svanens utveckling 1989–2014 gällande ägande och organisation

Miljömärkningen Svanen finansieras idag till 95 procent av intäkter från licensinnehavarna och 5 procent av statsbidrag. Totalt sett ligger fördelningen för hela MISAB, det vill säga Svanen och EU Ecolabel sammantaget, på 90 procent licensintäkter och 10 procent statsbidrag. Under åren har statsbidragen minskat till förmån för licensintäkter. När Svanen bildades bestod finansieringen dock huvudsakligen av statsbidrag och det tog ungefär fem år tills ungefär hälften av inkomsterna var licensintäkter. Därefter har deras andel ökat successivt, som en intervjuperson berättade. Informanten avslutade med att konstatera: ”På så sätt är vi nog det mest självfinansierade systemet i världen, tror jag” (Svanen-representant 1).

Licensintäkterna finansieras genom att företagen först betalar en ansökningsavgift på 20 000 kr exklusive moms. Avgiften avser handläggningen av licensen, granskning av den dokumentation som bifogas ansökan samt ett kontrollbesök hos sökanden som görs i samband med att licensen beviljas. Dessutom betalar licensinnehavaren en årlig licensavgift som är baserad på den Svanen-märkta produktens omsättning. När Svanen lanserar nya reviderade kriterier med skärpta miljökrav, omkring vart tredje till fjärde år, måste alla licensinnehavare ompröva sin licens och då tillkommer en avgift för omprövningen.⁸ Som tidigare nämnts är EU Ecolabel billigare för producenter än Svanen vilket gör att den märkningen ger mindre intäkter till MISAB och styrning från EU-nivå gör det svårt att ta mer betalt.

⁸ <http://www.svanen.se/Foretag/avgifter/>

Svanens statliga ägande, som idag är 100 procent, ses av de intervjuade Svanen-medarbetarna som något positivt som ger legitimitet och trovärdighet till miljömärkningen. En intervjuperson i hög strategisk position menar att det endast finns fördelar med det statliga ägandet.

Man förstår direkt att det inte är med vinstsyfte, så man kan lita på oss. Man förstår att vi antagligen är utsatta för rätt hård kontroll. Svenska folket litar på sin stat och sina myndigheter, så de tycker att det är bra, tror jag (Intervju med Svanen-representant 1, maj 2014).

En av handläggarna uttrycker sig ännu mer positivt om det statliga ägandet: ”Jag tycker nästan att det är en förutsättning att staten står bakom”. Intervjupersonen tillägger dock att även märkningar med miljöorganisationer som avsändare, som Bra Miljöval, är ett trovärdigt alternativ (Svanen-representant 6).

Konsumentorganisationen Vi Konsumenter, som har begränsat med resurser för att delta i arbetet med märkningar, har valt att prioritera samarbete med just Svanen, av anledningen att Svanen är en statlig märkning och att man anser att det är viktigt att prioritera sitt engagemang i det som intervjupersonen benämner ”sammansunderstödda organisationer”. Intervjupersonen förklarar vidare att eftersom Svanen är den ”offentliga” miljömärkningen upplever konsumentorganisationen större frihet att kritisera miljömärkningen, än vad som skulle ha varit fallet om det är en medlemsorganisation (som till exempel Bra Miljöval eller KRAV) som står bakom.

Produkter och tjänster

Svanen-märkningen finns för 63 olika typer av produkter och tjänster. Några exempel på produkter är rengöringsmedel, hygienprodukter, papper, byggmaterial, möbler, textilier, färg kosmetika etc. De största grupperna inom tjänster är hotell, dagligvarubutiker och tryckerier men Svanen finns också för bland annat städtjänster, restauranger och fordonstvätt. I kriteriedokumentet finns en ingående beskrivning av vilka dokument och tester som producenten ska ta fram och utföra och de innehåller även riktlinjer för hur man använder Svanen-märket i marknadsföring. För att få Svanen-licens för produkter ska samtliga krav i dokumentet uppfyllas och för märkning av tjänster finns det dels obligatoriska krav, dels ”frivilliga” krav där man behöver komma upp i ett visst antal poäng.

Ett exempel inom kategorin produkter är som framgått rengöringsmedel. Inom detta produktområde ställs det krav på ämnen produkten inte tillåts innehålla, hur mycket rengöringsmedlet får påverka vattenmiljön när det släpps ut efter användning, hur produkten får användas i form av doseringsanvisningar och effektivitet samt även krav på emballaget. När det gäller produkter är det alltså inte bara produktens miljöprestanda som är viktig utan också produkternas kvalitet. Producenten behöver därför också göra ett kvalitetstest för att visa att rengöringsmedlet rengör effektivt vid anvisad dosering. Dessa tester sker precis som när det gäller miljöaspekterna i oberoende laboratorier, det vill säga laboratorier som drivs av annan part än producenten själv och följer relevanta standarder samt har godkänd

ackreditering.⁹ Inom Svanen kallas det ibland för dosrelaterat miljökrav och en intervjuperson understryker att man uppfattar det oerhört viktigt att kommunicera att Svanen-märkningen ställer krav både på miljövänlighet och funktionalitet då miljömärkningen i början av 1990-talet hade dåligt rykte på grund av undermåliga produkter. Kvalitetstesterna är något som skiljer Svanen från andra miljömärkningar som exempelvis Bra Miljöval, berättar en intervjuperson. Bra Miljöval har inte den typen av kriterier i sin märkning utan fokuserar på vilka ämnen som produkten får, och inte får, innehålla (Grettve, 2014).

Svanen arbetar alltså inte enbart med produkter utan också med tjänster. Ett sådant tjänsteområde är Svanen-märkning av en dagligvaruhandel, där butiken som ansöker om licens måste uppfylla krav inom exempelvis sortiment, energianvändning, avfallshantering, transporter och förbrukningsartiklar. I kriteriedokumentet för olika tjänster framgår det om kraven är obligatoriska eller poänggivande. För att en dagligvaruhandel ska få licens för en Svanen-butikscertifiering krävs till exempel att alla de obligatoriska kraven är uppfyllda samt att 26 av maximalt 55,5 poäng uppfylls, det vill säga 47 procent, av de poänggivande kraven. Butiken får poäng för miljömärkt sortiment men det är inte avgörande att de aktuella miljömärkningarna är just Svanen. Det kan lika gärna vara Bra Miljövalsmärkta produkter. Svanen och Bra Miljöval likställs i detta sammanhang och ger samma poäng. För att få licensen behöver butiken dessutom genomgå ett kontrollbesök av en handläggare från MISAB som gör mätningar av exempelvis energianvändningen. Inom andra tjänsteområden fungerar det på samma sätt med de grundläggande obligatoriska kraven och så behöver man samla ett visst antal poäng inom de frivilliga kraven för att få licensen.

En aktuell studie som Nordiska Ministerrådet (Kjeldsen m.fl., 2014) har initierat visar att Svanen-märkningens påverkan är störst inom tjänsteföretag då de behöver anpassa hela företaget till miljömärkningen. Ett tjänsteföretag behöver ofta gå igenom sina rutiner och processer och ta ett större grepp när det gäller exempelvis resurseffektivisering. Vid märkningen av en produkt handlar det mer om att anpassa den specifika produkten till kraven i Svanen-märkningen, medan resten av organisation inte påverkas i samma utsträckning. Eftersom fler medarbetare hos kunden är inblandade i tjänsteföretag så blir också, bekräftar en handläggare, rutiner och kommunikation extra viktiga när det gäller miljömärkning av tjänster (Svanen-representant 5). Detta gör också att interaktionen mellan kunden och handläggare ofta blir mer omfattande vid Svanen-märkning av tjänster.

Svanenmärkningens processer

Svanens arbete kan delas in i tre processer i vilka de flesta anställda arbetar. Den första processen är *kriterieutveckling* vilket innebär framtagandet av de krav som en märkt produkt eller tjänst ska uppfylla. Den andra processen är *licensieringen*, det vill säga kontrollen av produkten eller tjänsten som säkerställer att de uppsatta kraven följs. Det är också i denna process som relationen till kunder – producenter – ingår. Slutligen, för att konsumenter,

⁹ Kraven gällande olika tester kan dock variera beroende på vilket produktgrupp det handlar om, vilket kan innebära att det för vissa produkter kan räcka med producentens eget laboratorium givet att vissa krav på ISO-ackrediterat kvalitetssystem och väldokumenterade rutiner för testning uppfylls.

inköpare (både organisationer som köper in Svanen-märkta produkter för egen konsumtion, och inköpare i detaljhandel som säljer Svanen-märkta produkter vidare till konsumenter) och producenter ska förstå innebörden av Svanen-märkning är även information och *marknadsföring* en tredje viktig process, det vill säga att kommunicera och föra dialog med producenter liksom de som slutligen köper produkter som producenter låtit märka. Dessa tre processer beskrivs mer utförligt i det följande.

Kriterieutveckling

Intressentmedverkan

Kriterieutvecklingen är delvis separerad från resten av organisationen och ligger på nordisk nivå eftersom kriterierna ska vara desamma och gälla för samma produktgrupper i de nordiska länderna. De som arbetar inom kriterieutveckling i de respektive länderna kallas därför ”Nordiskt produktansvariga” och har varsitt område där de ansvarar för utveckling och revidering av kriterier. Dessa medarbetare är anställda och placerade på de nationella kontoren men deras arbete organiseras via det nordiska samarbetet. Internt brukar man säga att dessa medarbetare har ”nordiska tjänster”. Tanken är således att de arbetar nordiskt, även om de rent fysiskt arbetar från det svenska kontoret.

De anses vara nordiska, deras chef är en person som är anställd av oss [...] Det är [alltså] fortfarande en här som har personalansvar över dem, för de är ju anställda i Sverige, men deras roll är enbart nordisk, så de har ingenting med själva licensieringen att göra som så. Deras uppgift är att ta fram kriterier och förvalta dem under vägen, och sedan när det blir dags att göra om dem och höja kraven, så är det de som gör det. Så de jobbar bara med kriterier (Intervju med Svanen representant 4, juni 2014).

Det är emellertid inte bara de nordiskt produktansvariga medarbetarna som bidrar till kriterieutvecklingen utan även andra externa intressenter. Lite förenklat kan processen beskrivas i några olika steg, där första steget är att en nordisk projektgrupp – under ledning av den nordiskt produktansvariga och med beröringspunkter hos de nationellt produktansvariga i respektive nordiskt land – sätts samman för att göra en förstudie. Genom denna förstudie tas sedan ett kriterieförslag fram.

I det andra steget skickas detta förslag ut på remiss i de respektive medlemsländerna och omarbetas utifrån inkomna synpunkter. De nationella miljömärkningsnämnderna meddelar sedan sina uppfattningar efter att ha tagit hänsyn till remissvaren. Dessa nämnder i de respektive medlemsländerna består av representanter från näringsliv, konsumentorganisationer, myndigheter och miljöorganisationer. I den svenska nämnden sitter representanter från Konsumentverket, Miljöförbundet Jordens Vänner, Naturvårdsverket, Svenskt Näringsliv, Sveriges Kommuner och Landsting, Svenskt Vatten, Sveriges Konsumenter, Svensk Dagligvaruhandel, Energimyndigheten och Kemikalieinspektionen.¹⁰ De träffas fyra gånger om året. Från början var det staten som utsåg vilka organisationer som skulle sitta i den svenska miljömärkningsnämnden men sedan staten blev ensam ägare har det beslutet istället överlåtits till MISAB:s styrelse. Varje organisation som är med utser

¹⁰ <http://www.svanen.se/konsument/varfor/Vad-marker-vi/>

själva vilken person de vill nominera för att representera dem i nämnden.¹¹ Att det är svårt att ändra innehållet i ett svenskt kriterieförslag när det väl nått den svenska nämnden framgår tydligt av intervjuer med medarbetare inom både Svanen och miljömärkningsnämnden.

Man har mer övergripande frågor och man diskuterar när kriterierna i stort sett är färdiga att röstas om (Intervju med Svanen-representant 2, juni 2014).

Det slutgiltiga beslutet om kriterierna och vilka produktgrupper de ska gälla tas därefter i den nordiska miljömärkningsnämnden som består av ordföranden från varje nationell miljömärkningsnämnd. En intervjuperson ger en sammanfattande bild över den komplexitet i termer av inblandade organisationer som karaktäriserar kriterieutvecklingen.

Först har du kriterieutvecklingen och där har vi en nämnd i varje nordiskt land. Så när vi vill göra en ändring eller ta fram nya kriterier eller revidera gamla kriterier så granskas våra förslag av ungefär tio organisationer minst i varje nordiskt land. Så 40, 50 personer från olika organisationer som granskar våra förslag till kriterier. Och som också då är de som till sist beslutar om dem. Och innan det så har det gått på remiss till 400 organisationer som har fått lämna skriftliga kommentarer. Och de här nämnderna får se sammanställningen av alla remissvar. När det gäller kriterieutveckling så har vi en väldigt rigorös granskning [...] Det är oerhört viktigt för vår trovärdighet förstås [...] Jag kan nästan säga det är inte vi som beslutar om kriterierna utan det är ju andra organisationer som har bildat en nämnd som sedan har en nordisk miljömärkningsnämnd (Intervju med Svanen representant 1, maj 2014).

Intressentmedverkan är något som regleras i ISO 14024 som Svanen följer. I standarden står bland annat att märkningsorganisationen ska agera på sådant sätt att intressenters fullständiga deltagande underlättas. Svanens kriterier är även offentliga och finns tillgängliga på deras hemsida¹² vilket också är en del i organisationens öppenhet, förklarar en intervjuperson.¹³

Intervjuade medarbetare på Svanen menar att öppenheten i form av intressentmedverkan är viktigt för Svanen ur ett trovärdighetsperspektiv, genom att intressenterna bidrar med kunskap om exempelvis kemikalier, branschfrågor, miljöfrågor och konsumentbehov där Svanens interna kompetens inte räcker till. ”Det säkrar kvaliteten och vi får en ökad trovärdighet för att vi har dessa nämnder och organisationer som är med”, förklarar en intervjuperson. En annan intervjuperson menar att Svanen utgör länken mellan vetenskap och producenter, vilka genom Svanen får reda på hur de ska göra för att uppfylla relevanta och vetenskapligt grundade krav. Ytterligare en intervjuperson lyfter fram kunderna som en central grupp under kriteriearbetet.

Jag tycker nog nästan att vi har mest kontakt med kunderna när vi utvecklar kriterierna. Mer med kunder än med myndigheter. Det är också oftast de som är mest intresserade av att svara på våra remisser till exempel. Det påverkar dem mer direkt så de lägger mer resurser på det än vad myndigheterna gör (Intervju med Svanen-representant 6, juni 2014).

¹¹ Redogörelsen för hur kriterieutvecklingsarbetet mer specifikt går till, liksom hur kontrollen görs av att producenter följer de krav som specificeras genom kriterier, fördjupas i ett senare avsnitt.

¹² <http://www.svanen.se/Foretag/Kriterier/>

¹³ Det finns flera miljömärkningar, som till exempel Bra Miljöval och FSC (Forest Stewardship Council), som också har kriterierna tillgängliga kostnadsfritt på hemsidan, medan andra såsom ISO säljer sina standarder via en webbshop.

Förslag på nya produkter och tjänster att Svanen-märka kommer från olika håll, berättar en intervjuperson, exempelvis från konsumenter, kunder, myndigheter, miljöorganisationer eller internt inom Svanen. När man inom Svanen överväger att börja med miljömärkning av en produkt eller tjänst använder man det som benämns ”RPS-analys” som är ett verktyg för att avgöra om en produkt eller tjänst passar för Svanen-märkning. RPS står för Relevans, Potential och Styrbarhet. Relevans innebär att man tar reda på hur miljöproblematiken ser ut runt produktgruppen, hur stor miljöpåverkan den har och var i livscykeln påverkan sker. Potential innebär att man tittar på vilka förbättringar som kan ske inom produktgruppen, det vill säga om miljöpåverkan går att förbättra med exempelvis ny teknik eller andra material etc. Styrbarhet handlar om att avgöra om miljömärkning kan göra något åt problemen, om så är fallet kan Svanen ta fram kriterier och kontrollera dessa samt undersöka om det finns intresse hos konsumenter att köpa en miljömärkt produkt.

Innehåll, inriktning och kravnivåer på kriterier

En särskilt aspekt av kriterieutvecklingsarbetet är att de kriterier som producenter måste följa för att få märka sina produkter med Svanen-märket, är framtagna ur ett så kallat livscykelperspektiv. Detta innebär att kriterierna bör inkludera utvinning av naturresurser, tillverkning, distribution, användning samt omhändertagande och kvittblivning relaterade till relevanta mellanliggande miljöindikatorer. Att Svanen valt att arbeta just på detta sätt beror på att organisationen följer den internationella standarden ISO 14024 som ställer dessa krav (se vidare avsnittet Styrning och ledning av verksamheten om bakgrunden till att följa denna standard). ISO 14024 innehåller också principer och procedurer för till exempel val av produktgrupper, miljökrav och funktionskrav samt för att bedöma och påvisa överensstämmelse.

De intervjuade medarbetarna inom Svanen påpekar vidare att det är viktigt att Svanen-märkningen ger miljövinster, men uttrycker även att det är en balansgång mellan att ha många licensinnehavare som klarar en lägre kravnivå kontra att ha högt uppsatta kriterier och färre licensinnehavare. En handläggare menar samtidigt att det är viktigt att inte lägga sig för lågt, utan snarare verka för att inte ha så låga krav att alla producenter kan klara precis allt. Inom Svanen finns därför ett mål att kraven ska vara på den nivån att ungefär 30 procent inom en specifik produktkategori ska vara miljömärkt för att effekten ska bli störst.¹⁴ Kriteriearbetet handlar emellertid inte bara om kravnivåer, utan också om den praktiska tillämpbarheten, som en handläggare beskriver på följande sätt.

En sak är att man tar fram kriterier som visar på att det blir väldigt stora miljövinster. En annan sak, vilket inte behöver vara samma sak, är att det går att licensiera och dokumentera. Man kan skriva jättefina kriterier och kräva det ena och det andra. Men det måste finnas något sätt att dokumentera det (Intervju med Svanen-representant 2, juni 2014).

¹⁴ Bra Miljöval har en liknande målsättning och argumenterar på liknande sätt att 25-30 procent är en lämplig andel då det är tillräckligt för att konsumenten lätt ska kunna hitta miljömärkta alternativ samtidigt som man vill ligga i framkant och visa vägen för skärpningar i lagstiftningen (Grettve, 2014).

En annan intervjuperson lyfter på liknande sätt fram att kraven måste vara rimliga att möta. Det kan bli orimligt mycket arbete för en produkt som är sammansatt av oändligt många material, fortsätter intervjupersonen, som i fallet med blöjor där det skulle bli orimligt dyrt att kräva livscykelanalyser för det 20-tal råvaruproducenter och råvaruproducenternas leverantörer som ofta aktualiseras gällande blöjproduktion. Detta innebär att man ibland sänker kraven på att göra miljövinster i syfte att förenkla processen för producenterna.

Vi lyckades faktiskt få bort de här kraven så de här 20 livscykelanalyserna inte behöver göras. Det blev en enklare. Man kanske inte får lika gigantiskt stor miljövinst men lite grand i alla fall [...] En annan sak då, sociala krav, en sammansatt produkt som blöjor som det är hur många material som helst [...] Då kanske du måste göra 50 fabriksbesök och du måste kunna göra den revisionen också [...] Så får man kanske inte dokumentationen och sedan kanske man får den men man förstår den inte. Man får inte sikta för högt, man måste veta var gränsen går. Hur ska man säga? Miljövinster ja, men man måste kunna få fram dem också (Intervju med Svanen-representant 2, juni 2014).

Som tidigare nämnts uppdateras kriterier med någorlunda jämna mellanrum. Eftersom miljömärkningen är tänkt att ligga i framkant på marknaden så är det viktigt, menar en intervjuperson i ledande position på Svanen, att ha kontroll på att de märkta produkterna verkligen är bättre än konkurrenternas (omärkta) och om det kommer bättre produkter på marknaden bör Svanen skärpa sina kriterier efter det. Ungefär tre till fyra år efter det att kriterier har lanserats görs en utvärdering där Svanen tar reda på hur bra kriterierna fungerar. I processen frågar man exempelvis medarbetare, kunder, branschorganisationer och andra experter om hur de ser på kriterierna. Svanen söker sig även utanför de befintliga kunderna och intervjuar andra företag om varför de valt att inte Svanen-märka sig, för att få in så mycket information som möjligt, fortsätter intervjupersonen. Sedan lägger man fram en utvärderingsrapport till nämnderna med bedömning om kriterierna fungerar bra i befintlig form eller om det har hänt något på marknaden som gör att kriterierna behöver skärpas. Det kan till exempel röra sig om att resten av marknaden har kommit ifatt miljömärkningen eller att det kommit nya innovationer som gör att kriterierna blivit inaktuella.

Det är den nordiska miljömärkningsnämnden som tar de slutgiltiga besluten efter att de diskuterat underlaget som tagits fram av den nordiska kriterieutvecklingsorganisationen. När allt sedan är beslutat och klart så skickar Svanen ut ett besked till sina licensinnehavare att det är nya kriterier som gäller och då har de ett år på sig att söka om, annars förlorar de sin licens.

Intervjuade handläggare upplever ibland att Svanens kriterier uppdateras lite väl ofta, vilket skapar problem i deras arbete gentemot kunderna. En handläggare som arbetar med rengöringsprodukter berättar om detta.

Inom mina produktgrupper är det inte alltid de [kunderna; författarnas tillägg] hinner i tid och att vi hinner handlägga klart. För konsumentprodukter finns det handelsfönster när de får lansera nya produkter i dagligvaruhandeln. Det kanske inte alltid passar perfekt med när våra kriterier löper ut. Det kan bli lite slitningar (Intervju med Svanen-representant 6, juni 2014).

Handläggaren menar således att kriterierna uppdateras för ofta i vissa produktgrupper då det är svårt för producenterna att praktiskt genomföra förändringarna inom utsatt tid. När kriterierna skärps så uppdateras alla krav på en gång och handläggaren menar att man skulle kunna underlätta för producenterna genom att exempelvis uppdatera enstaka krav åt gången i stället för allt vid samma tillfälle. En intervjuad inköpare från Axfood uttrycker också att de upplever problem med de långa handläggningstiderna vid en förändring av kriterier, vilket i förlängningen hämmar kreativitet och det nytänkande som behövs för att hålla sin konkurrenskraft vid liv inom dagligvaruhandel.

Vi har svårt att göra snabba förändringar när det egentligen kräver det. Att vi säger att vi kanske behöver förändra något av olika skäl, det kan vara någon förpackning, det kan vara egentligen vad som helst, så fastnar vi i det här med att vi står utan varor i butiken, för att det tar väldigt lång tid att få det godkänt [av Svanen; författarnas tillägg]. Det är en ganska stor nackdel tyvärr (Intervju med inköpare på Axfood, juni 2014).

I detta avsnitt har nu Svanens arbete med kriterieutveckling beskrivits och det kan sammanfattas att processen är komplex genom att den involverar en mängd organisationer både nationellt och på nordisk nivå. För att märkningen ska bli fullständig krävs även en kontrollfunktion som syftar till att kontrollera om producenter som uppger sig följa Svanens uppsatta kriterier verkligen uppfyller dem. Denna process är också komplex och har kommit att formaliseras alltmer under årens lopp, vilket kommer att diskuteras i det följande.

Licensiering/certifiering

Den största processen inom Svanen-märkningen är licensieringen och det är här som de flesta av organisationens anställda arbetar som handläggare. Hela processen går till ungefär likadant oavsett om det är en produkt eller en tjänst som ska miljömärkas med Svanen, förklarar en intervjuperson, och tanken är att licensieringen ska fungera på exakt samma sätt i alla nordiska länder. De procedurer som används för licensieringen är, precis som arbetet med kriterieutveckling, reglerat genom standarden ISO 14024.

Kvalitetssäkring genom både handläggare och kontrollörer

Handläggningen av en Svanen-märkning kan ta allt från några dagar till ungefär ett år. En intervjuperson förklarar att det är olika beroende på hur aktiva och intresserade de ansökande företagen är. När ett företag ansöker om Svanen-märkning betalar de en ansökningsavgift på 20 000 kr som går till granskning och kontroll av ansökan. Denna avgift är densamma för alla som ansöker. Det företag som ansöker har varit i kontakt med Svanen innan och kontrollerat att deras produkt eller tjänst har potential att få Svanen-märkning. Förutom den första avgiften tillkommer även omprövningsavgifter när kriterierna uppdateras, ungefär var tredje till fjärde år, samt en årsavgift baserad på den Svanen-märkta produktens omsättning. Befintliga licenser debiteras en minimiavgift även om ingen försäljning har skett under året.¹⁵

De nämnda avgifterna är emellertid inte det enda priset som en producent betalar för att bli licensierad. Det kostar också tid och resurser att samla ihop den dokumentation som krävs för licensieringen. För en stor del av denna dokumentation krävs dessutom att producenten anlitar

¹⁵ <http://www.svanen.se/Foretag/avgifter/>

och betalar för olika laborietester, som ska förmedlas till Svanen. Laboratorierna som anlitas bör vara oberoende (om inget annat anges i kriterierna för den aktuella produktgruppen), det vill säga drivas av annan part än producenten själv, samt kunna visa att de följer relevanta standarder och har godkänd ackreditering. Vidare ingår recept på hur produkter tillverkas i den dokumentation som Svanen kräver av producenten. Ofta behövs dessutom information hämtas från producentens underleverantörer i flera led, förklarar en intervjuad handläggare, vilket innebär att underleverantörer skickar in sina recept till Svanen som tar hand om dessa i en databas.

För att säkerställa att produkten eller tjänsten som ska Svanen-märkas uppfyller de uppsatta kriterierna granskas dokumentationen slutligen av en handläggare inom Svanen som även utför kontrollbesök på plats. Under ett kontrollbesök kontrollerar man framförallt rutiner och dokumentation men handläggaren kan också kontrollera råvaror, ta prover och mäta till exempel ytor och energiförbrukning samt inspektera avfallshantering eller dylikt. Handläggaren gör även efterkontroller samt stickprov. En intervjuperson berättar att kontrollbesöken görs både när det gäller produkt- och tjänsteproduktion och att sättet att kontrollera är förhållandevis lika även om det är olika saker som granskas.

Man får alltid gå ut och göra kontrollbesök på plats, om det är ett hotell, och kolla att de faktiskt har den vattenförbrukning vi vill ha, och att kranarna spolar så, och vad det nu är för krav. Och det är samma sak, på produkterna åker vi alltid till fabriken för att göra kontrollbesök på plats [...] Då kollar man att produkterna produceras enligt vad de har sagt [...] Arbets sättet är väldigt lika skulle jag säga (Intervju med Svanen-representant 4, juni 2014).

Arbetet med att handlägga licensansökningar, vilket omfattar olika typer av kontroller, är således omfattande. Många producenter, men också dagligvaruhandel som köper från producenter, uppfattar att det tar alltför lång tid för en produkt att bli Svanen-märkt och även när kriterierna skärps, ungefär var tredje till fjärde år, så kan det ta lång tid för producenter att förnya licensen. En utredning som Statskontoret gjort 2010 visar att de långa väntetiderna är ett problem för flera producenter och att de sannolik beror på underbemanning hos MISAB (Statskontoret, 2010). Att skärpningen av kriterierna ibland krockar med exempelvis dagligvaruhandelns handelsfönster är också ett problem som redan har nämnts i tidigare avsnitt om kriterieutveckling och uppdatering av kriterier. Detta problem bekräftas av de intervjuade representanterna från dagligvaruhandeln som tar upp Svanens brist på flexibilitet och långa handläggningstider som märkningens främsta nackdelar för dem, tillsammans med de extra kostnader som miljömärkning innebär. De upplever ofta att deras leverantörer har svårt att hinna med, vilket innebär att så fort som inköparna hör att förändringar inom Svanens kriterier är på gång ligger de på sina leverantörer, men de intervjuade inköparna menar att det nästan alltid blir bråttom i slutändan ändå. Det är svårt att göra snabba förändringar. När det till exempel gäller förpackningar avstannar förändringsarbetet eftersom Svanen tar så lång tid på sig att godkänna ändringen. Det har även hänt att den producent som fått bäst på Axfoods egna tester, som utifrån detta test därmed är den aktör som Axfood vill samarbeta med, blir bortvald enbart på grund av att det tar för lång tid dem att få Svanen-licensen. Det drabbar till slut även konsumenten, menar de intervjuade inköparna, eftersom

dessa får en i inköparnas mening miljömässigt eller kvalitetsmässigt sämre produkt i handeln och kanske även till ett högre pris än förstahandsvalet.

Ser man närmare på hur själva kontrollarbetet är organiserat och genomförs som en del av licensieringen, skiljer sig Svanens sätt att arbeta från hur många andra märkningsorganisationer valt att göra. Medan många andra märkningar och certifieringsstandarder har valt att lägga ut delar av licensieringsarbetet på en extern part (certifieringsbolag som är specialiserade på den avgränsade uppgiften att kontrollera om producenter uppfyller de krav i en standard som en standardiseringsorganisation har beslutat om), har Svanen, precis som Bra Miljöval, valt att utföra både kriterieutveckling och licensiering/certifiering internt.

En intervjuad representant från en annan GEN-medlem berättar att de inom deras märkning valt att lägga ut delar av kriterieutvecklingen på en extern part, som en medveten trovärdighetsstrategi, medan andra GEN-medlemmar likt Svanen valt att behålla alla delar inom samma organisation. Trovärdighetsproblem uppstår fram för allt genom det ekonomiska beroende som skapas när en kund betalar för att bli granskad, förklarar intervjupersonen. Olika medlemmar har valt att gå olika långt i att själva utföra kriterieutveckling, granskning respektive utfärdande av certifikat, klargör intervjupersonen. Även om GEN använder (det förenklade) begreppet tredjepart som ett ”marknadsföringsparaply” för att nå ut med sitt budskap, kan det alltså betyda olika saker, eller som intervjupersonen formulerar sig: det är inte svart eller vitt utan det finns mycket gråskalor. För varje moment är det någon som betalar och de pengaflöden som uppstår mellan olika parter skapar problem för trovärdigheten – det skapar ekonomiska beroenden mellan kunder och en miljömärkningsaktör som bör uppfattas som oberoende.

Pratar man om trovärdighet och tillit – det här är viktigt – för pengaflöden är otroligt viktiga att fatta, för pengar är inte att leka med när det gäller trovärdighet. Att förstå var pengarna kommer från är en av de viktigaste analyserna att göra [...] Om de [som märkningsorganisation; författarnas anmärkning] själva gör kraven och de själva som granskar och sedan utför certifikatet och de får en peng för det, det sänker ju trovärdigheten. Att lägga ut det här på tredjepart höjer trovärdigheten lite grand. Och att lägga ut kravuppsättningen på en tredjepart höjer också trovärdigheten lite grand för den här tredjeparten. Och där är det lite olika för de olika GEN-medlemmarna, hur mycket är tredjepart. Är allt tredjepart eller är det delar av det (Intervju med GEN-medlem, juni 2014)?

För Svanens del, förklarar den intervjuade personalen på Svanen, har man valt att bevara alla delar internt men samtidigt separera olika arbetsuppgifter mellan olika medarbetare. På så sätt, menar man, begränsas kontakterna med kunder till endast en av flera medarbetare som är involverade i licensieringsarbetet. Som nämndes tidigare, är det handläggaren som först har en dialog med kunden och samlar in all information enligt kriteriedokumentet. När handläggaren bedömer att handläggningen är klar, träder en erfaren kollega, en ”kontrollör”, in i processen. Den kollegan har specialistkompetens inom det aktuella området och kontrollerar att rätt dokumentation är inhämtad så att kunden uppfyller kraven i kriteriedokumentet. Denna person har dock ingen kontakt med kunden överhuvudtaget utan har bara till uppgift att kontrollera handläggningen.

Att två personer går igenom dokumentationen vid en licensiering beskrivs som sätt att skapa en opartiskhet och ett oberoende. Förklaringen är att den som beslutar om licensen inte har den fysiska kontakten med kunden, berättar en av Svanens medarbetare, med hänvisning till att Svanen valt att dela upp arbetet mellan handläggaren och kontrollören. Svanen har således försökt skapa ett slags internt oberoende, utifrån tanken att handläggaren inte ska kunna bli utsatt för påtryckningar av kunden och det ska heller inte finnas några ekonomiska incitament för en avdelning internt inom Svanen att godkänna en licens som inte är fullständig. Även om Svanen gjort interna omorganiseringar ett flertal gånger under åren har alltid systemet med en handläggare och en annan person som kvalitetssäkrar funnits. En intervjuperson motiverar kontrollorganiseringen på följande sätt.

Det här är ju aktiebolag och vi bedriver verksamhet. För att inte det ska påverka kontrollen så har man en oberoende kontroll. Nu har vi ett kontrollörsystem så nu är det mer vad man har för erfarenhet som får kontrollera en annan. Men tanken var då så att det skulle vara helt fristående från allt det här med pengar och ekonomi (Intervju med Svanen-representant 2, juni 2014).

En annan intervjuperson hänvisar till samma problem genom att problematisera rollerna som säljare och serviceinriktad när man samtidigt har en granskande roll, och ser den valda organiseringen som en lösning på detta dilemma.

Den klassiska konflikten är väl att man har både kundansvar och handläggaransvar ofta. Vi vill så klart vara servicevänliga, kundvänliga och ge bra service så att man utvecklar en relation så klart med sitt företag som man är ansvarig för, eller som man ofta jobbar med från dag till annan. Sedan finns det andra personer som egentligen är mer säljande när det handlar om att plocka in nya kunder. Så det kan vara en konflikt att man gärna vill att sina företag ska kunna få licens. Men å andra sidan så har vi kontrollfunktionerna. Man kan inte se runt ett krav, det går inte [...] Vi har kontrollchefen och en kontrollör. Det är aldrig den som har kundrelationen som ska godkänna licensen (Intervju med Svanen-representant 6, juni 2014).

Flera intervjupersoner lyfter också fram fördelar med den valda organiseringen. En sådan är att tolkningar säkras genom att en handläggares inledande granskning kompletteras med att en kontrollör och en kontrollchef gör ytterligare en granskning i syfte att se om underlaget ser ut att ha tolkats på korrekt sätt. Den dubbla kontrollen fungerar som en kvalitetskontroll.

Hon [kontrollören och kontrollchefen; författarnas tillägg] ska ha en kontinuitet också, så att man vet, för inga kriterier kommer att skrivas glasklart så att de är helt tydliga i alla sammanhang. Därför lever vi i en värld där vi måste göra tolkningar, bedömningar, när inte kravet ger helt entydig ledning hur man ska gå tillväga. Där är det viktigt att man har erfarna kontrollörer som hjälper handläggare att ”så här har vi alltid gjort, i det här läget gör vi så här, det brukar vi göra”. Sedan de här sakerna har man då diskuterat och kalibrerat nordiskt. Det är jätteviktigt att vi gör på samma sätt i alla länder (Intervju med Svanen-representant 2, juni 2014).

En annan fördel som lyfts fram är att Svanen som enda certifieringsaktör för Svanen-märket kan samla in och bevara all dokumentation från producenter och deras underleverantörer med sekretess, vilket som kort nämntes tidigare kan handla om exempelvis recept. En underleverantör som arbetar med flera producenter behöver således bara skicka in sitt recept

eller intyg en gång eftersom Svanen sparar all dokumentation i en stor databas vilken sedan kan användas även för licensiering av andra producenter som har samma leverantör, vilket är en fördel menar en intervjuperson.

Vi bygger upp ett datasystem och skulle du splittra ut det så att alla certifieringsorganisationer får ta hand om en ansökan så skulle de här underleverantörerna bli fullständigt galna över att behöva skicka in information till alla så de skulle säga nej. De skulle vägra och då spricker själva idén (Intervju med Svanen-representant 1, maj 2014).

Ytterligare en fördel som lyfts fram i intervjumaterialet är att närheten mellan kriterieutvecklingen och licensieringen gör det möjligt för Svanen att vara flexibel.

Vi har behov i kriterieutvecklingen att ha full insyn i våra licensinnehavare, hur pass bra deras produkter är. Så fort vi ser att det kommer tillverkare som har ännu bättre produkter än konkurrenterna så är det ju tanken att vi ska skärpa kriterierna så att de bara är de som klarar sig. Så vi måste ha järnkoll på vad som händer där ute och den enda chansen att få den järnkollen är att ha hand om licensinnehavarna själv. [...] När vi får in alla licensansökningar efter att vi lanserat [nya] kriterier så upptäcker vi nästan alltid att vi omedelbart måste ändra någonting för att det har blivit fel. Den signalen får vi så pass snabbt och kan genomföra den så pass snabbt tack vare att vi har certifierings och kriterieutveckling i samma body (Intervju med Svanen-representant 1, maj 2014).

Flexibiliteten, som intervjupersonen i citatet lyfter fram, är emellertid inte alltid lätt att uppnå då allt som gäller Svanen-märket bör se lika ut i alla medlemsländer. Det krävs således en nordisk samordning, vilket innebär organisering och viss byråkrati, vilket följande avsnitt handlar om.

Den nordiska samordningen

Att Svanen är en nordisk miljömärkning som fungerar på samma sätt i de nordiska länderna är något som bland annat intervjupersonerna på dagligvarukoncernen Axfood lyfter fram som positivt. Axfood har en nordisk inköpsfunktion, fortsätter informanterna, och inköpare där ser det som en stark fördel att Svanen är välkänd och fungerar i alla de nordiska länderna. Enligt intervjuerna med Svanens medarbetare innebär det nordiska samarbetet emellertid också stora utmaningar för organisationen då det behövs samordning av både kriterieutvecklingen och handläggningen av licenser, samtidigt som alla fem länderna har olika organisationer.

En utmaning handlar om att kriterier inte alltid är självklara att tolka, varför det ibland uppstår tolkningar nationellt. En intervjuperson berättar att man skapat strukturer för att samordna dessa tolkningar inom Norden. Bland annat har Svanen skapat en ny tjänst som ”licensieringschef” i alla de nordiska länderna som arbetar mycket tillsammans över nationsgränserna för att se till att licensieringen ser likadan ut överallt. Den svenska medarbetaren med denna position berättar om en produkt som enbart funnits i Norge och att det utvecklats en norsk tolkning för den. Om plötsligt denna produkt skulle bli aktuell för märkning i ett av de andra medlemsländerna, är tanken att den norska tolkningen ska användas även där.

Det är en del i mitt jobb, inte att göra tolkningarna, men se till att det finns ett nordiskt system där vi sprider dem, så att alla är medvetna om tolkningarna (Intervju med Svanen representant 4, juni 2014).

Förutom skriftliga tolkningsdokument anordnas en gemensam dragning av nya kriterier i samband med att den första licenstagaren i ett av länderna ansöker om att bli licensierad enligt kraven. Den gemensamma dragningen blir då en metod för att skapa samsyn kring tolkning av kriterier, förklarar samma intervjuperson.

När man är klar med handläggningen och kontrollören har godkänt det, då gör man också en nordisk dragning av den första licensen. Då kommer den som är ansvarig i respektive land, antingen på video eller fysiskt, det beror lite på, och även kontrollören kan komma, och sedan går man igenom allt allihop, krav för krav. För att säkerställa att vi är överens, så att det inte är några tolkningar, vi är överens om att det här är kravet och den här dokumentationen gäller. Så att man får en harmonisering i Norden direkt (Intervju med Svanen representant 4, juni 2014).

Som en intervjuperson i ledningsposition berättar utgör samordning av det nordiska arbetet en central del i att skapa trovärdighet för märkningen. Enligt denna intervjuperson utgör samordningen till och med en av de mest aktuella frågorna som den svenska Svanen arbetar med i dagsläget.

Jag driver framförallt frågan att försöka få Svanen till en mer nordisk organisation. Det brottas jag med. Vi startade upp som väldigt separata organisationer utan något större samarbete. Det gick bra när vi var ganska små och världen var väldigt nationellt om man så säger. Nu är vi stora och världen är global. Det är jättekrångligt att vi är olika organisationer i varje land. Vi har samma kriterier, samma varumärke, vi har samma kunder. Men vi har olika organisationer i varje land och olika ekonomier och allt det här. Så det skapar ett väldigt krångligt system. Så jag jobbar med att försöka få det så lika som möjligt (Intervju med Svanen-representant 1, maj 2014).

I detta avsnitt har komplexiteten kring licensieringen beskrivits och precis som för kriterieutveckling är detta ett arbete som har formaliserats allt eftersom verksamheten har vuxit och samordning mellan de nordiska länderna har krävts. Den tredje delen av Svanens kärnprocesser, enligt organisationen själv, handlar om marknadsföring. Även här läggs mycket kraft, men som kommer att beskrivas i det följande arbetar man på lite olika sätt beroende på vem man riktar informationen mot.

Marknadsföring

För att uppfattas som en trovärdig miljömärkning gentemot sin omgivning betonar de intervjuade på Svanen att det är avgörande att dels skapa kännedom om symbolen och dels att symbolen förmedlar ett positivt värde. En intervjuperson beskriver vad som enligt henne är kärnan i marknadsföringen av märket.

Framför allt att det är en trovärdig märkning. Det är A och O för oss. Skulle vi inte vara trovärdiga, det jobbar vi ideligen med, är inte vi trovärdiga så finns inte vi längre (Intervju med Svanen-representant 3, juni 2014).

Ett strakt varumärke är nödvändigt för att få konsumenter att välja Svanen-märkta produkter i dagligvaruhandeln, men också nödvändigt för att locka producenter till miljömärkningen då dessa vill ha ett mervärde av att miljömärka produkten eller tjänsten. Svanen skriver exempelvis på hemsidan: ”Miljömärkning Sverige lovar sina kunder rätt till att använda ett av marknadens starkaste varumärken, tillgång till bred och djup miljökompetens samt att vara en del av Nordens största miljönätverk.”¹⁶ Kännedomen om Svanen-märket är, enligt en nordisk marknadsundersökning, mycket spridd: 96 procent av de tillfrågade kände till signumet, vilket kommuniceras ofta i Svanens informationsmaterial, exempelvis på hemsidan¹⁷. Siffrorna kommer visserligen från en undersökning som Svanen själv beställt men påvisar ändå att kännedomen om märket är väldigt hög. Många av de intervjuade medarbetarna hänvisade också till dessa siffror i positiva ordalag och förklarar att den höga kännedomen och det starka varumärket är mycket viktigt för Svanen, inte minst i marknadsföring mot producenter.

En intervjuperson i hög strategisk position på Svanen har själv en bakgrund inom just marknadsföring och förklarar betydelsen av att satsa på arbetet med marknadsföring så här.

Det är väldigt viktigt att jobba med marknadsföring och information, tror vi. Dels måste vi upprätthålla varumärket och bygga det, se till att det är välkänt, trovärdigt och att folk vill ha det. Och sedan är det som med allt, att vi måste sälja till företagen och få dem intresserade. Det är inte alla som kommer självmant, de har mycket annat att tänka på. De funderar på hur de ska konkurrera på marknaden och så hittar de på en massa saker. De kanske inte tänker på att miljömärkning kan vara ett sätt, så vi måste ut och informera dem också och försöka visa vad det finns för fördelar (Intervju med Svanen-representant 1, maj 2014).

I citatet framträder två intressentgrupper mest tydligt: producenter (Svanens kunder) respektive konsumenter (kundernas kunder), men det finns även andra intressenter som är viktiga i Svanens arbete med marknadsföring. En sådan är inköpare, som på Svanens hemsida informeras under fliken ”Nätverket”. I det följande beskrivs Svanens arbete med att kommunicera med sina kunder (producenter men också butiker i dagligvaruhandel), konsumenter och inköpare. Det intressanta med att dela upp beskrivningarna på detta sätt är att det blir tydligt att det är olika aspekter av ”trovärdighet” som lyfts fram gentemot olika intressentgrupper.

[Marknadsföring mot kunder – producenter och dagligvaruhandel](#)

Mot sina egna kunder, producenter (eller som de på hemsidan benämns ”Företag”), lyfter Svanen fram att märkningen, genom sin betoning på ”miljö”, på ett enkelt sätt kan användas som ett konkurrensmedel i marknadsföring av produkter. Svanen har på sin hemsida riktad mot företag till exempel uttalanden som ”Vi vet att sprängkraften i dessa varumärken kan stärka din marknadsföring”, som kan tolkas som ett sätt att övertyga potentiella kunder om Svanen-märkets funktion som konkurrensmedel. Budskapet är att företag både kan stärka sin marknadsföring med hjälp av Svanen-märkning och på ett trovärdigt sätt visa att de arbetar för ett hållbart samhälle.¹⁸ Man poängterar i sin kommunikation till producenter att det finns

¹⁶ <http://www.svanen.se/Foretag/Marknadsforing/>

¹⁷ <http://www.svanen.se/Foretag/Marknadsforing/>

¹⁸ <http://www.svanen.se/Foretag/Marknadsforing/>

en stor konsumentgrupp som vill köpa miljöanpassade produkter och att det utan någon form av tredjepartscertifiering är svårt för konsumenter att lita på företagens egna påståenden. På detta sätt understryker Svanen att det från konsumenters håll finns en potentiell misstro mot producenter och en oro över att producenter exempelvis skulle kunna dölja dåliga produktionsförhållanden. Och lösningen på denna oro hos konsumenter, som således blir ett problem för producenter, ligger i Svanen-märket.

Ett annat budskap som förs fram är att företag med Svanen-märkning kan spara tid och pengar genom att – den alltmer nödvändiga – miljökommunikationen effektiviseras då Svanen-märket i sig kommunicerar att produkten eller tjänsten är miljöanpassad. Några andra fördelar som kommuniceras till producenter är att producentens egen personal blir nöjdare och gladare då de ofta känner sig stolta över miljömärkningen och att de som är kunder hos Svanen får löpande kontakt med Svanens medarbetare som är miljöexperter. På frågan om det statliga ägandet är viktigt att kommunicera gentemot producenter ger en intervjuad medarbetare följande svar.

[Om vi lyfter fram det statliga ägandet?] Nej, inte till våra kunder, för de känner att det här är ett gediget, bra företag. Men ibland tycker jag att man behöver kommunicera det ut till kundernas kunder. Statligt ägt bolag, vi är inte vinstdrivande, det säger väldigt mycket om en som företag. Så ja, det är en viss trygghet i det (Intervju med Svanen-representant 5, juni 2014).

Citatet illustrerar att det framför allt är gentemot kundernas kunder (konsumenter) som det statliga ägandet lyfts fram, medan kunder (producenter) enligt denna intervjuperson snarare uppfattar det positiva i Svanens framtoning som gediget, professionellt bolag.

Sättet att kommunicera gentemot kunder varierar. När det gäller befintliga kunder har Svanen en långsiktig och nära relation, genom att Svanen både skriver kriterier (vilket innebär mycket dialog med intresserade producenter) och utför kontroller (vilket innebär nära kontakt under handläggningsarbete, kontrollbesök och uppföljning). För att nå potentiella kunder med relevant information använder man i stor utsträckning sociala medier. Hemsidan är en mycket viktig kommunikationskanal där det finns mycket information för kunder, exempelvis kriterier, remisser och information hur man går tillväga för att få Svanen-licens. Att nå ut i branschtidningar är också viktigt och man satsar mycket på pressaktiviteter, berättar en intervjuperson som arbetar med marknadsföring. För producenter ordnar man även olika typer av seminarier, både för befintliga kunder, potentiella kunder och andra intresserade. Dessa seminarier kan exempelvis handla om att kommunicera att Svanen lanserar kriterier för en ny bransch eller andra aktuella ämnen. Svanen är även aktiv på Almedalsveckan där man ordnar seminarier samt deltar i andra aktiviteter.

En annan typ av kunder som Svanen har är butiker och denna kundgrupp aktualiseras när det gäller butikscertifiering. Denna kundgrupp är annorlunda än de producerande företagen, eftersom de inte producerar varor själv, utan köper in varor från producenter vilka säljs vidare till konsumenter. Det är inte heller produkter som märks, utan butiker.

En intervjuperson på Svanen beskriver miljömärkningen som ”en räddande ängel” för dagligvaruhandeln. Han upplever att de stora dagligvarukedjorna visar stort intresse för miljömärkningar då det är ett enkelt och tryggt sätt att ge konsumenter bra miljöprodukter utan att själva behöva göra jobbet bakom märkningen. Även på Svanens marknadsavdelning talar man positivt om dagligvaruhandeln och menar att de stora kedjorna som exempelvis Axfood är väldigt duktiga på miljöfrågor och köper in mycket miljömärkt. Ett sätt att förstärka detta inköpsmönster är att få butikerna att bli butikscertifierade eftersom en sådan certifiering i sig innebär att butiken åtar sig att erbjuda miljömärkta varor i sitt butikssortiment.

En intervjuad inköpare på Axfood bekräftar bilden av att det internt i organisationen finns ett stort intresse av miljömärkningar. Inköparen berättar att de sorterar bort leverantörer som inte kan erbjuda märkningar, alternativt försöker få leverantörer att komplettera en EU-blomma-märkning med en Svanen-märkning, eftersom inköparna uppfattar att konsumenter känner till och efterfrågar just Svanen.

När vi gör upphandlingar skickar vi ut en förfrågan, eller spec egentligen, vad vi vill ha. Och då finns det att kryssa i vilka miljömärkningar de kan erbjuda. Och redan där går ju de bort om de inte kan erbjuda [märkningar; författarnas tillägg] [...] Vi försöker ju, om vi hittar en leverantör som har EU-blomman [...] så säger vi att de ska Svanen-certifiera sig. Att trycka på det och säga att det är väldigt viktigt för oss i Norden. Så för oss väger det tyngre [med Svanen; författarnas tillägg] än en EU-märkning, inte för oss så, utan kanske mer att man känner att konsumenter känner igen det mer och då är det viktigt för oss (Intervju med inköpare Axfood, juni 2014).

På Axfoods inköpsavdelning har man sett en stor ökning av miljömärkta produkter de senaste tio åren. Många butiker inom Axfood, som till exempel Willys, är märkta med Bra Miljövals butiksmärkning. Denna ställer i sin tur krav på att en viss andel varor i butikssortimentet ska vara miljömärkta, vilket således ökar andelen inköpta varor med miljömärkning. Svanen och Bra Miljövals butiksmärkningar fungerar ungefär på samma sätt då de båda likställer produkter märkta med exempelvis Svanen eller Bra Miljöval och inte ger några extra poäng för att butiken valt det ”egna märket”.

Axfood ställer, som ovan nämndes, även höga krav internt och jobbar mycket med att ha miljöfokus i organisationen, berättar de två intervjuade inköparna. De förklarar vidare att det inom den egna inköpsorganisationen finns en kvalitetsavdelning där ett tiotal kvalitetssäkrare arbetar, vilka är experter inom sina respektive områden. De håller inköpsavdelningen informerad om olika märkningar. På så sätt fungerar dessa kvalitetssäkrare som förtroendeväktare (Shapiro 1987) åt inköparna.

Det vi får kring märkningar är via kvalitetsavdelningen. De är jätteuppdaterade och de är inne som experter på att titta. Svanen har mycket nya kriterier som kommer hela tiden och det är CPN-märkning och alla sådana saker och det får vi löpande från [namn] hela tiden, som är vår kvalitetssäkrare (Intervju med inköpare Axfood, juni 2014).

De intervjuade medarbetarna på Axfoods inköpsavdelning arbetar med inköp av bland annat rengöringsprodukter och hygienprodukter. Inom deras produktområden är det framför allt

Svanen och Bra Miljöval som är de relevanta märkningarna, men intervjupersonerna nämner även EU Ecolabel som köps in i mindre skala. De upplever dock inte att EU Ecolabel är lika intressant för dem eftersom konsumenterna inte känner till detta märke på samma sätt som Svanen, och konsumenternas uppfattning är mycket viktig. Inköpare från Axfood upplever även att de har störst förtroende för Svanen av de miljömärkningar som finns, då Svanens kriterier enligt deras uppfattning är mer omfattande och inkluderar fler miljöaspekter än exempelvis Bra Miljöval.

När inköparna inom Axfood tar ställning till vilka produkter de köper in relaterar de ofta till vad de själva vill köpa. De poängterar att den viktigaste delen i inköpen är att tänka ut vad man själv som konsument vill köpa, att det "känns bra i magen" och att man känner sig trygg med det man gör. De tänker ungefär likadant privat som professionellt när det gäller miljömärkningar och känner sig trygga med Svanen på båda dessa plan. Svanen har alltså lyckats profilera sig mycket väl hos inköparna på Axfood som uppfattar Svanen-märket som både tryggt och trovärdigt.

Marknadsföring mot konsumenterna

För att nå konsumenterna satsar Svanen mycket på kommunikation i sociala medier som Facebook och Twitter. Hemsidan är också en viktig kanal. Svanen strävar efter att hitta de konsumenterna som är lite trendkänsliga som tycker att det här med miljö är "ganska häftigt", berättar en intervjuperson. För att nå dem så bevakar man olika medier och försöker ligga i framkant, berättar en medarbetare som jobbar med marknadsföring hos Svanen. Ett annat sätt att nå konsumenterna är åka ut till olika kommuner på evenemang och där synas på gator och torg. Då försöker man göra lite roliga saker, fortsätter intervjupersonen, som exempelvis ett "Hur Svanen är du?"-test med humoristiska frågor och svar för att väcka känslor för Svanen. Svanen brukar också annonsera i stora tidningar trots att de upplever att det inte ger så mycket.

Det budskap som Svanen framförallt vill föra fram i sin kommunikation med konsumenterna är att det är enkelt att välja rätt med Svanen, men också att alla konsumenterna har ett *ansvar* att välja rätt. Ett första budskap som dyker upp på hemsidan under fliken "Konsument" är följande.

Med Svanen vill vi göra världen till en plats där framtida generationer kan leva, utvecklas och fullfölja sina drömmar. Där alla tar ansvar för sin egen påverkan på jorden. Där det är enkelt för alla att fatta ansvarsfulla beslut. Varje gång (www.svanen.se, besökt 2014-10-25).

En intervjuperson tydliggör att det gentemot konsumenterna främst handlar om att kommunicera att märkta produkter är kontrollerade. På hemsidan betonas att kontrollerna bygger på oberoende kontroller, skriftliga intyg och laboratorietester.

Dokumentation, oberoende intyg och tester. Innan en produkt blir Svanenmärkt kontrollerar vi att produkten uppfyller våra krav. Vi begär intyg och dokumentation samt omfattande tester från oberoende laboratorier. Därefter gör vi ett kontrollbesök i produktionen eller på anläggningen som ska Svanenmärkas. Efter godkända kontroller får företaget en licens som ger dem rätt att använda Svanenloggan på sin produkt (www.svanen.se, besökt 2014-10-25).

Mycket mer än så behöver konsumenter inte känna till, vare sig om hur kontrollen går till eller vilka miljötekniska detaljer märkningen rör, förklarar en intervjuperson.

Vi hjälper dig som konsument att välja rätt och lätt. Att vi har kontrollerat den här produkten, du behöver inte ens vara speciellt kunnig i miljöfrågor, du behöver inte stå där och läsa på etiketten, för vi har kollat den åt dig. Det brukar vi lyfta fram (Intervju med Svanen-representant 3, maj 2014).

Flera av de intervjuade medarbetarna inom Svanen lyfter också fram att de i kommunikation med konsumenter betonar att Svanen är en tredjepartscertifiering som bedriver verksamhet på regeringens uppdrag, vilket de uppfattar skapar trovärdighet. Det är alltså viktigt för Svanen att framstå som en trovärdig aktör gentemot konsumenter. I detta ingår bland annat att framställa sig som fristående från industrin genom sin tredjepartsroll, poängtera att man har hårda (och ständigt ökande) krav, att det finns en rigorös kontroll bakom märkningen, samt att Svanens arbete görs på uppdrag av regeringen.

Konsumenter känner samtidigt sällan till vilka som ligger bakom Svanen utan har ganska stort förtroende för miljömärkningen ändå, menar en intervjuperson som lite skämtsamt berättar att hon brukar säga att ”Sverige är miljömärkningens förlovade land” med hänvisning till de höga trovärdighetssiffrorna för Svanen som framkommit i undersökningar som beställts av MISAB.

En utmaning som Svanen upplever i kommunikationen med konsumenter är att konsumenterna ofta upplever att Svanen-märkning finns ”på allt” och att förtroende för märkningen på det sättet urvattnas. Exempelvis så har de största dagligvarukedjorna uteslutande Svanen-märkta produkter inom vissa områden vilket gör att det för kunder framstår som att Svanen-märkningen inte betyder så mycket, berättar en intervjuad inköpare inom dagligvaruhandeln. Även handläggarna på Svanen får frågor om varför exempelvis så stor del av rengöringsprodukterna som säljs i butiker är Svanen-märkta. En handläggare på Svanen brukar besvara frågan så här ”ja, det är mycket rengöringsmedel som du köper i butik som är miljömärkt, men det finns väldigt mycket rengöringsmedel ute på marknaden i världen”.

[Marknadsföring mot professionella konsumenter \(inköpare\)](#)

Som nämndes tidigare är även inköpare en central intressentgrupp för Svanen. En intervjuad medarbetare uppskattar att minst hälften av Svanen-märkningarna numer går mot professionella konsumenter, det vill säga inköpare i organisationer som köper märkta varor för sin verksamhet. Som nämndes tidigare i rapporten utgör hotell och städbolag sådana köpare. Perspektivet att rikta sig mot professionella inköpare fanns emellertid inte med från början då märkningen främst var inriktad på konsumenttrygghet.

För att stärka relationen till just inköpare som intressentgrupp har Svanen sedan 2007 ett nätverk för inköpare. Detta nätverk riktar sig emellertid inte till inköpare i dagligvaruhandeln (då man istället rekommenderar att dessa företag Svanen-märker sina dagligvarubutiker, så kallad butiksmärkning). I stället vänder man sig genom nätverket främst till inköpare i företag

som för egen konsumtion köper in varor, såsom kontospapper och hotellnätter, som skulle kunna vara Svanen-märkta. Enligt den medarbetare som är ansvarig för nätverket ser man det som ”ett partnerskap med företag som vill jobba med hållbarhetsfrågor, främst med fokus på inköp”. En annan intervjuperson förklarar att en bra relation med inköpare är avgörande för märkningens genomslagskraft då Svanen genom denna (stora) grupp har möjlighet att skapa ett tryck på producenterna att märka sig.

Vi vänder oss till konsumenter, att ni ska köpa Svanen-märkt, och vi vänder oss till producenter för att de ska Svanen-märka. Sedan vill vi också skapa en efterfrågan och det gör man med det här nätverket [för inköpare; författarnas tillägg] (Intervju med Svanen-representant 3, juni 2014).

Svanens syfte med nätverket är således att skapa efterfrågan på Svanen-märkta produkter och tjänster genom att låta representanter från olika företag mötas och lära sig mer om hur man kan använda Svanen-märkningen i professionella inköp. Nätverket ordnar aktiviteter med fokus på kompetensutveckling, exempelvis seminarier, föreläsningar och mingel, där medlemmar får möjlighet att nätverka med Svanen-märkta producenter och andra företag som också är intresserade av Svanen, förklarar en intervjuperson. Dessutom får medlemmarna uppmärksamhet genom olika mediala aktiviteter som Svanen arbetar med, fortsätter intervjupersonen.

Vi lyfter fram dem [medlemmarna i nätverket; författarnas tillägg] i våra olika kanaler vi har, att de finns tillsammans med Svanen. Vi twittrar och facebookar och linkedin:ar, och de syns på vår hemsida och så där [...] Sedan syns vi också i olika branschtidningar till exempel, där vill man synas (Intervju med Svanen-representant 3, juni 2014).

Att delta i nätverket kostar 10 000 kr per år för större företag och 5 000 kr för mindre (med upp till 9 anställda). Främst riktar man sig till större företag med över 100 anställda, vilka lägger stora resurser på inköp. Mindre företag som arbetar med miljöfrågor, exempelvis miljökonsulter, är med gratis och bidrar istället med sin kompetens. Sedan finns en ”nollavgift” för andra organisationer som arbetar med miljö- och hållbarhetsfrågor, förklarar en intervjuperson, med motiveringen att deras medverkan tillför kompetens i nätverket. Förutom medlemsavgifter ställer man också vissa krav på sina medlemmar. Nätverket är inspirerat av ett ledningssystemtänkande med krav på policys och rutiner för ständiga förbättringar hos medlemmarna.

Vi ställer krav på dem [medlemmarna; författarnas tillägg] också och det är att man ska ha en inköspolicy eller en miljöpolicy, men mest fokus på inköspolicy. Och alla företag har inte det, så då stöttar vi i det framtagandet innan de blir partner i det här nätverket [...] Vi ser det som en marknadsföringsavgift, kanske mer partnerskapsavgift [...] Vi ställer också krav på dig om du är medlem i nätverket att du ska ha någorlunda koll på dina inköp, att du i tumme och pekfingerprocent vet hur mycket du har köpt in för per år [...] Vi kräver in den uppgiften en gång per år, att du ska kunna svara på de frågorna, för vi vill ju se att det sker ständiga förbättringar på företaget (Intervju med Svanen-representant 3, juni 2014).

I kommunikationen med professionella inköpare, menar en intervjuperson, är det viktigaste för Svanen att informera om vilka märkta produkter inköparna kan välja bland. Deltagarna i inköpsnätverket erbjuds också möjlighet att gå Svanens utbildning i miljökunskap till ett

rabatterat pris. Även licensinnehavare och företag utan koppling till Svanen kan gå denna utbildning som kostar mellan 7 500 och 10 500 kr¹⁹. Utbildningen som sker på företagets arbetsplats handlar om såväl generell miljökunskap som hur Svanen och andra miljömärkningar åstadkommer skillnad för miljön.

Genom det ovan nämnda nätverket och miljöutbildningarna har Svanen inte enbart en licensierande funktion, utan också en rådgivande funktion i relationen till kunderna, vilket skulle kunna skada uppfattningen om märkningsorganisationen som oberoende. Hur kan man göra oberoende kontroller när man samtidigt tjänar pengar på att erbjuda kompletterande konsulttjänster till sina kunder? Svanen riktar emellertid inte i första hand sin utbildning gentemot producenter (som licensieras) utan mot företags inköpsavdelningar och deras eget inköpsarbete. Dessutom har Svanen valt att separera marknadsavdelningen som arbetar med rådgivning och utbildning från övrig verksamhet, vilket innebär att personerna på marknadsavdelningen inte har någon inblandning i licensieringsarbetet. På så sätt, resonerar en intervjuperson, undviker man de trovärdighetsproblem som skulle kunna uppstå genom att man som märkningsorganisation också erbjuder rådgivning. Dessa tjänster utgör inte heller någon större inkomstkälla för Svanen, menar en intervjuperson. Tjänsterna är mer en sidoverksamhet för att stärka det egna varumärket och skapa intresse för miljöfrågor.

Svanen arbetar vidare med lobbying för att öka kraven på miljömärkning i offentlig upphandling, något som saknas i dagsläget. Som lagen om offentlig upphandling (LOU) ser ut idag är det svårt för offentliga upphandlare att ställa krav på specifik miljömärkning, förklarar en intervjuperson på Svanen. Nordiska ministerrådet vill därför att Svanen ska stötta offentliga upphandlare, berättar en representant för Svanens marknadsavdelning. På detta tema arrangerade även Svanen, tillsammans med de andra stora svenska märkningarna Bra Miljöval, EU Ecolabel, Fairtrade, KRAV, MSC och TCO Certified, ett seminarium under Almedalsveckan 2014. Seminariet ”uppmanar offentliga beslutsfattare och inköpare att ställa om till en medveten och modern upphandling”.²⁰ Alla märkningar inom hållbarhetsområdet hade samma utgångspunkt och gjorde här en gemensam kampanjinsats.

Efter denna beskrivning av Svanens centrala processer – kriterieutveckling, licensiering/certifiering och marknadsföring – kompletteras bilden av Svanens verksamhet med en redogörelse för hur Svanen mer specifikt arbetar med att styra och leda dessa processer genom att följa internationella standarder. Detta är både något som under intervjuer lyfts fram som viktigt för verksamheten och dess trovärdighet, och något som diskuteras i litteratur om märkningar och certifieringar men också när det gäller organisationer mer generellt.

Styrning och ledning av verksamheten genom standardföljande

För sin styrning och ledning följer Svanen de internationellt erkända ledningssystemstandarderna ISO 9001, ISO 14001 och ISO 14024. ISO 9001 är en standard för kvalitetssäkring och ISO 14001 styr miljöledningsarbetet. Båda dessa standarder är

¹⁹ <http://www.svanen.se/natverket/Utbildning/>

²⁰ <http://www.svanen.se/almedalen>

certifieringsbara vilket innebär att standardföljandet kontrolleras av externa certifieringsrevisorer en gång per år. Som kort nämndes tidigare, har även Svanen skapat en ny position inom organisationen, licensieringschef, som ska arbeta med att ordna mer enhetlighet i verksamheten, med gemensamma rutiner, metoder och processer för licensieringen inom de nordiska länderna. Detta samordningsarbete låg tidigare på respektive verksamhetsområdeschef, men har alltså på senare tid gjorts om till en central position. En intervjuperson beskriver tanken bakom den nya rollen på följande sätt.

Inga detaljfrågor, utan mer ”så här ska du handlägga, det här är rutinerna vi har, dokumentation ska sparas så här”, ja hela systemtänket. Och sedan har vi en likadan som är i varje nordiskt land, så det är också ett mer strukturerat sätt att försöka samordna det [...] Nu blir det tydligt, alla vet vart man ska vända sig när man vill ha förbättringsförslag eller tycker någonting inte funkar bra. Så det är den största, att det blir tydligare ansvar och lättare att styra [...] Alla har ju någon struktur, men det här är mer att det ska bli lite mer lean kan man säga (Intervju med Svanen-representant 4, juni 2014).

ISO 14024 är en standard för miljömärkningsorganisationer mer specifikt och många av de strategier som Svanen använder för att öka sin trovärdighet och legitimitet är reglerade av denna standard. ISO 14024 som Svanen frivilligt valt att följa är dock inte certifieringsbar, vilket innebär att Svanen därför inte har en certifiering likt dem man har för ISO 9001 och ISO 14001.

Enligt ISO 14024 kan miljömärkningar delas in i tre typer: Typ I, Typ II och Typ III. Typ I-märkning betyder att det är ett ”frivilligt tredjepartsprogram baserade på en mångfald kriterier framtagna med ett livscykelperspektiv, som beviljar användare av miljömärken för produkter som är att föredra ur miljösynpunkt inom en given produktgrupp” (ISO 14024, s. 5). Miljömärkning typ II är istället en självdeklaration med miljöpåståenden utan oberoende kontroll. Märkning enligt typ III är en miljödeklaration som anger produktens samlade miljöbelastning. Den bygger på kvantitativa data.²¹ Svanen, och flera andra stora märkningar som Bra Miljöval, EU Ecolabel och TCO Certified, tillhör emellertid kategorin miljömärkningar typ 1 och följer därmed kriterierna i den internationella standarden ISO 14024 för tredjepartsmärkning. En tredje part betyder i det här fallet ”person eller organ som erkänns vara oberoende i förhållande till inblandade parter vad avser det ärende som behandlas” med en anmärkning om att ”första part” vanligtvis avser leverantör och ”andra part” avser köpare. Det finns dock andra definitioner av tredjepart som går längre och ställer högre krav på oberoende, exempelvis att det inte är samma organisation som skriver kriterierna som utför certifieringen. Den definitionen som anges i ISO 14024 kan alltså anses vara förenklad. En representant från en annan svensk märkningsorganisation som också följer ISO 14024 reflekterar över begreppet ”tredjepart” och hur det används i standarden.

För GEN fyller det ett syfte, naturligtvis, att förenkla det här och säga tredjepart, det är nummer ett och jättebra, och alla som är med i GEN måste vara tredjepart. Och det är klart, det kanske också är rimligt att man gör en sådan förenkling för att få ut ett någorlunda förståeligt budskap (Intervju med GEN-medlem, juni 2014).

²¹ http://www.globalecolabelling.net/what_is_ecolabelling/index.htm

GEN – Global Ecolabelling Network – är ett internationellt nätverk för miljömärkningar som har som medlemskrav att medlemmarna följer ISO 14024. Nätverket har också utvecklat en kontrollmekanism (genom ett ”peer review”-förfarande) för att se till att medlemmarna verkligen följer denna standard. GEN har funnit sedan 1994 och är en icke-vinstdrivande global sammanslutning av märknings- och certifieringsorganisationer. Ovan nämnda märkningar Bra Miljöval, EU Ecolabel och TCO Certified är med i GEN och följer således ISO 14024 som en del av detta medlemskap.

Syftet med GEN är att ”förbättra, främja och utveckla miljömärkning av varor och tjänster”²² (författarnas översättning). En intervjuperson från en av GEN:s andra svenska medlemmar berättar om det ursprungliga behovet som GEN kom att fylla när det startades, nämligen behovet av att sortera mellan olika märkningar: å ena sidan ”riktiga” – och oberoende – tredjepartsmärkningar och å den andra sidan ”falska” märkningar, exempelvis sådana som bygger på att producerande företag kontrollerar sig själva (egenkontroll), och som därför enligt denna retorik *inte* kan uppfattas som oberoende.

Inom ramen för GEN kom man tidigt fram till att det faktiskt finns ett behov av att få ut det här budskapet om att alla märkningar och certifieringar inte är likadana och lika trovärdiga. Och som sagt, grunden var att tredjepartscertifieringar är det som är trovärdigt och att andra [till exempel företags egna märken; författarnas anmärkning] bara är claims som inte har samma trovärdighet i botten. Så det var ju ett sätt för GEN och GEN-medlemmarna att positionera sig som de mest trovärdiga märkningarna och certifieringarna [...] Vi ser att när vi pratar om hela det här systemet med tredjepart, så kan vi främja tredjepart gentemot CE och Energy Star och sådana som inte är tredjepart [utan till exempel bygger på att företag utför egenkontroller; författarnas tillägg] (Intervju med GEN-medlem, maj 2014).

Ovan citerade intervjuperson menar dock att GEN framför allt fyllde en viktig funktion när standarden skapades 1999. Medlemskapet och granskningen som GEN gör idag har egentligen främst betydelse för nyare och därmed okända miljömärkningsorganisationer.

Man kan säga att GEN i det fallet går in och kollar den enligt ISO 14024, typ 1. Så det ger ju ändå någon extra trovärdighet till den här aktören (Intervju med GEN-medlem, juni 2014).

Däremot, fortsätter intervjupersonen, fungerar nätverket generellt sett som en branschorganisation där man träffas och utbyter erfarenheter. Samtliga intervjuade medarbetare inom Svanen i Sverige visste förvisso att Svanen var med i GEN men de flesta saknade kunskap om vad GEN egentligen gör och vilken betydelse GEN har för Svanen. Samtidigt kan situationen förändras i framtiden då GEN:s betydelse skulle kunna öka, tänker en intervjuperson.

Låt oss säga att den här certifieringsvärlden hamnar i någon sorts förtroendekris av en eller annan anledning, då har vi ändå ett forum av upparbetade kontakter globalt där människor litar på varandra. Och då pratar vi människor, människor som känner varandra, litar på varandra, de här personerna har jag träffat i tio års tid och vi har jobbat ihop i olika projekt och hjälpt varandra. För

²² <http://www.globalecolabelling.net>

det har man ju faktiskt gjort på olika sätt och vis [...] Och det perspektivet ska man inte underskatta, det är så lätt att utgå ifrån så som situationen ser ut idag och tycka att det kanske inte fyller jättestor funktion, men det läget kan förändras och det kan gå fort (Intervju med GEN-medlem, juni 2014).

Sammanfattningsvis går det att konstatera att Svanen följer flera ISO-standarder, och låter sig bli granskad av externa organisationer, i syfte att skapa en trovärdig verksamhet. En intervjuperson i hög strategisk position på Svanen ger, lite skämtsamt, bilden av att verksamheten i det närmaste är ”sönderkontrollerad”, vilket antyder att det finns många formaliserade regler och rutiner för hur verksamheten ska bedrivas och uppfattas trovärdig.

Sedan har vi en global organisation som heter GEN – Global Ecolabelling Network. Där har vi så kallade audits mot varandra. Vi som är medlemmar där säger att vi följer ISO 14024 som är standarden för miljömärkningssystem. Där har vi också haft en granskning från jag tror det var Taiwan och från någon annan organisation som var här och granskade hur vårt system var uppbyggt och hur det fungerade och gick in i våra kvalitetssystem då. Där har vi också en granskning. Och till slut så är vi dessutom ISO 9000 och 14000 certifierade så vi har [ett certifieringsbolag] här varje år och kontrollerar vårt arbetssätt. Så vi är sönderkontrollerade (Intervju med Svanen-representant 1, maj 2014).

Här avslutas den empiriska redogörelsen för Svanens organisering av sin miljömärkningsverksamhet, som sedan starten i slutet av 1980-talet har kommit att formaliseras i hög grad. Nedan diskuteras hur Svanen-studiens resultat förhåller sig till tidigare forskning om märkningsverksamheters organisatoriska strategier för att uppnå trovärdighet och legitimitet.

Diskussion: legitimitet genom eskalerande organisering för oberoende

Hänvisning till det statliga uppdraget

Svanen är idag ett helägt statligt bolag, vilket framhålls av organisationen själv som en avgörande faktor för dess trovärdighet och framgång som märkning. Samtidigt är detta inte ett typiskt sätt att organisera en miljömärkning. Som nämndes inledningsvis i rapporten är det exempelvis vanligare att en miljöorganisation står bakom ett sådant initiativ. Svenska Naturskyddsföreningens märkning Bra Miljöval är ett exempel (Grettve, 2014). Märkningar som är flerintressentbaserade, som på engelska benämns *multi-stakeholder* (Tamm Hallström & Boström, 2010), är kanske än mer vanliga i märkningssammanhang.

Under 1980- och 1990-talen då många av dagens miljömärkningar initierades fanns en kritik mot tidigare statliga försök att reglera jordbruk och miljö, men också en kritik mot att stater inte försökte angripa dessa samhällsproblem i tillräckligt hög grad. Icke-statliga aktörer, såsom miljöorganisationer, hade begränsat med resurser och hade inte tillgång till formella sanktionssystem liksom stater, utan prövade sig i stället fram längs nya vägar. Miljömärkningar är en sådan innovation, grundad på en marknadslogik: regleringen sker genom att företag själva betalar för att bli kontrollerade och därmed erhålla rätten att märka sina produkter.

Uppvisandet av ett certifikat eller miljömärke är tänkt att fungera som positiv marknadsföring som kan bidra till att stärka den certifierade verksamhetens konkurrenskraft. Även företag, och sammanslutningar av företag, har utvecklat miljömärkningar som en form av självreglering, även om trovärdigheten då riskerar att bli något lägre jämfört med märkningar som utvecklats av ”tredjepart”. Däremot finns, som ovan konstaterats, färre statliga initiativ på miljömärkningsområdet, och flera miljömärkningar som startade på 1990-talet utslöt till och med statlig medverkan, som exempelvis i fallen med FSC och MSC på områdena för skogs- respektive fiskecertifiering (Tamm Hallström & Boström, 2010).

Vår studie av Svanen visar emellertid att denna märkningsorganisation inte förefaller uppfatta det som en nackdel med det statliga ägandet. Tvärtom upplevs det vara en stark fördel ur just ett trovärdighetsperspektiv, något som också kommuniceras framför allt mot konsumenterna. Föreställningen om det statliga ägandet som betydelsefullt återfinns också hos den intervjuade representanten för Vi Konsumenterna. Givet sina begränsade resurser valde man från denna konsumentorganisation, bland flera tänkbara märkningar, att engagera sig i och försöka påverka just den statliga märkningen Svanen. Dels signalerade det statliga ägandet att verksamheten inte drevs av vinstintressen, dels uppfattades möjligheterna till att påverka och framföra kritik vara goda när verksamheten var samhällsunderstödd.

En anledning till att det statliga ägandet anses vara oproblematiskt kan vara att de nordiska länderna generellt är mer positivt inställda till staten. Inom Svanen upplever man att både producenter och konsumenterna har stort förtroende för staten. Producenter är vana vid att samarbeta med staten och litar på att detta samarbete sker utan risk för korruption eller att företagshemligheter läcker ut. Samtidigt var det inte det statliga ägandet som främst framhölls i kommunikation mot producenter. Utifrån den gjorda studien tycks Svanen gentemot denna intressentgrupp snarare kommunicera bilden av en professionellt och modernt ledd verksamhet som inte bara tar miljöfrågorna på allvar utan också produkternas funktionalitet och företagets konkurrenskraft. Däremot är alltså det statliga ägandet – och det faktum att arbetet sker ”på regeringens uppdrag” – något som lyfts fram gentemot konsumenterna.

Inkludering i kriterieutvecklingsarbetet

I standardiseringssammanhang generellt, och i märkningsssammanhang specifikt, visar tidigare studier att det är positivt för trovärdigheten att ha en öppen och inkluderande hållning i arbetet med kriterieutveckling, det vill säga att intressenter med olika perspektiv bjuds in att delta (Boström, 2006; Tamm Hallström, 2004; Tamm Hallström & Boström, 2010). Förutom att en inkluderande hållning skapar en bild av att kriterieutvecklingsarbetet följer någon typ av ”demokratiska principer” med deltagande från många intressentgrupper, är det fördelaktigt med öppenhet och en inkluderande inställning då märkningsorganisationen på så sätt förankrar och skapar engagemang för standarderna och deras användning i lokala sammanhang (Tamm Hallström, 2004). Denna öppenhet kan också ses som ett sätt att neutralisera kriterieutvecklingsarbetet och få det att framstå som oberoende för enskilda sårbarheter. Samtidigt finns vissa risker med öppenhet och inkludering, till exempel risken för kompromisser och urvattnade krav, det vill säga att det kan bli svårt att komma överens

om hårda krav när det är många inblandade intressenter, inte minst producenter som faktiskt är den part som ska följa kraven i sin produktion (Tamm Hallström & Boström, 2010).

Öppenhet och inkludering är ett arbetssätt som Svanen praktiserar. Formella beslut om Svanens kriterier tas av den nordiska miljömärkningsnämnden där intresseorganisationer och myndigheter är representerade, vilket gör att utomstående aktörer har direkt inflytande på verksamheten. Genom att Svanen dessutom valt att ansluta sig till GEN, följer man ISO 14024 som utgör ett medlemskrav för GEN:s medlemmar. Denna standard ställer i sin tur krav på hur kriterieutvecklingen ska läggas upp och genomföras. Medlemmarna måste till exempel acceptera ett omfattande remissförfaranden.

Studien visar att producenter är en särskilt aktiv intressentgrupp när det gäller kriterieutvecklingsarbetet. Studien visar också att Svanen upplever att man har en mycket god relation med sina kunder, producenterna. Vid sidan av att producenter bjuds in att delta i utvecklingen av kriterier har Svanen ambitionen att Svanen-märkta produkter inte bara ska uppfylla krav på miljövärden utan också på funktionalitet. Att Svanen-märka sin produktion ska både leda till ökad konkurrenskraft och till att viktiga miljövärden uppnås. Ekonomisk vinst och miljövinster ska, enligt detta synsätt, gå hand i hand och förstärka varandra (jämför Garsten & Sörbom, 2014).

Studien visade emellertid också att vissa av Svanens medarbetare såg det som en utmaning att hantera kritik från konsumenter som menade att Svanen-märkningen finns på så många produkter att märkningen blir urvattnad. Detta skulle således tyda på att kraven bakom Svanen uppfattas som låga, exempelvis i jämförelser med Bra Miljövals märkning där man visserligen också arbetar med intressentdialog under kriterieutvecklingsarbetet men vars slutliga kriterier beslutas av Naturskyddsföreningen själv (Näslund & Tamm Hallström, 2014). I ett tidigt skede av Svanens existens deltog för övrigt Svenska Naturskyddsföreningen i Svanens arbete, men valde att avsluta samarbetet och i stället driva sin egen märkning Bra Miljöval, med hänvisning till att de inte upplevde att Svanens kriterier var tillräckligt hårda (Boström, 1999; Grettve, 2014).

När det gäller arbetet med att fastställa själva innehållet i kriterierna, visar studien hur Svanen lägger mycket resurser på att kommunicera att kriterierna är hårda och att de ständigt skärps och anpassas till nya förutsättningar, vilket kan tolkas som ett sätt att bemöta kritik om att kraven skulle vara låga eller urvattnade.

Hänvisning till "tredjepart" och organisatoriskt separerade funktioner

Trots att det uppstår ekonomiska beroendeförhållanden mellan märkningsorganisationer och producenter som låter sina produkter och tjänster märkas måste konsumenterna uppfatta märkningsorganisationerna som trovärdiga i sin granskande roll. Annars kan en svårhanterlig legitimitetskris uppstå. Enligt central litteratur om finansiell revision, som delar flera likheter med certifieringsrevision, är 'trovärdighet' relaterad till hur 'oberoende' den granskande parten uppfattas (Power, 2003; 2011). Inom finansiell revision framhävs revisorers professionalitet som avgörande för oberoendet (Ibid.). Professionaliteten och oberoendet säkras mer specifikt genom att revisorer som arbetar med finansiell revision måste vara

medlemmar i en professionsorganisation vilket gör att de blir ”auktorerade revisorer” som följer strikta medlemskrav på viss akademisk utbildning och erfarenhet, liksom etiska regler och uppförandekoder (Tamm Hallström, 2004; Wallerstedt, 2009).

Den tidigare nämnda miljömärkningen Bra Miljöval använder andra metoder än Svanen för att hävda sitt oberoende. Här hänvisar kansliet för miljömärkningsarbetet visserligen till den egna expertkompetensen som kan ses som ett slags professionalitet, men också till moderorganisationen, Svenska Naturskyddsföreningen, som är en individbaserad miljöorganisation som tydligt uttrycker att den står på konsumenternas sida och är oberoende från både stat och marknad (Grettve, 2014). Bra Miljövalskansliet hänvisar således till moderorganisationens oberoende position och verkar för att märket tydligt ska förknippas med denna.

När det gäller Svanen har man valt att ha hela licensierings-/certifieringsprocessen internt, vilket således *inte* följer rekommendationen i standarden ISO Guide 65 som är en vägledande standard som fått starkt genomslag inom verksamheter som arbetar med standardisering, certifiering och ackreditering (Kenne, Lindqvist & Tamm Hallström, 2013). Enligt denna ISO-standard förespråkas en uppdelning mellan standardskrivande och kontrollerande organisationer i syfte att skapa trovärdighet. Emellertid framhäver Svanen med hänvisning till standarden ISO 14024 som man följer, att man är en ”tredjepartsmärkning” i bemärkelsen att man vare sig är köpare eller producent. En märkning som följer denna standard kallas för Miljömärkning Typ 1. Detta är ett sätt att organisera som även övriga miljömärkningar med medlemskap i Global Ecolabelling Network (GEN) har valt..

KRAV utgör ett annat exempel på en märkningsorganisation som valt en annan väg än Svanen. KRAV är en meta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2008), det vill säga en medlemsorganisation med organisationer som medlemmar varav flera är producerande bönder som livnär sig på försäljning av KRAV-märkta varor. KRAV hanterar sitt oberoende genom att dels organisera arbetet med att utveckla KRAV-standarder som en öppen, inkluderande process (jämför Boström, 2006), dels välja att lägga ut själva certifieringsarbetet på fristående oberoende certifieringsbolag som i sin tur är granskade genom ackreditering (Kenne, Lindqvist & Tamm Hallström, 2013b). Genom att organisera kontrollen genom en verksamhet som är oberoende från märkningsorganisationen som utvecklar själva standarderna, menar man i dessa fall att märkningen är oberoende och därmed blir trovärdig. Detta sätt att separera standardskrivande och certifiering ligger linje med sättet att organisera för oberoende enligt standarden ISO Guide 65.

Det finns även många andra märkningar/standarder som följer denna norm, såsom FSC, MSC, Fairtrade, SAI, ISO 9001 och ISO 14001. När det gäller dessa märkningar där certifieringsfunktionen utförs av en extern kontrollorganisation (eller certifieringsorgan som de vanligen kallas) som specialiserat sig just på kontrollfunktionen, används begreppet tredjepartscertifiering. Begreppet tredjepartscertifiering liknar i hög grad det begrepp som används för miljömärkningar Typ 1: tredjepartsprogram eller tredjepartsmärkning, vilket kan förvirra något eftersom dessa begrepp avser olika sätt att organisera granskning. Samtidigt

innebär användningen av prefixet ”tredjepart” – oavsett om det gäller tredjepartscertifiering eller tredjepartsmärkning – att tankarna förs till en idé om ’oberoende’, som är ett legitimerande värde inom revision och certifiering (Power, 2003; Tamm Hallström & Gustafsson, 2014). De som försvarar en granskningsmodell av typen tredjepartsmärkning menar dock att oberoendet garanteras organisatoriskt, trots att inte kontrollen utförs av en extern aktör.

När det gäller den typen av märkningar (med extern certifieringsfunktion) som exempelvis KRAV tillhör, betonar man alltså att det finns ett oberoende mellan den som skriver standarden och den som utför kontrollen av att standarden följs. Detta sätt att organisera illustreras i figuren nedan med Modell 1 till vänster. När det gäller tredjepartsmärkningar av den typ som Svanen tillhör, menar man i stället att oberoendet säkras genom att märkningsorganisationen (som har en intern certifieringsfunktion) är oberoende just genom att kontrollen inte utförs av producenten själv (vilket skulle vara en förstapartsmärkning), eller av kunden (vilket skulle vara en andrapartsmärkning). Detta sätt att organisera illustreras i figuren nedan med Modell 2 till höger. För flertalet utomstående intressenter är denna skillnad inte känd, men båda lösningars betoning på tredjepart och oberoende gör ändå att båda uppfattas som trovärdiga.



Modell 1 – oberoende och ”tredjepart” genom att separera kriterieutveckling och tredjepartscertifiering (exempel KRAV)



Förstapart Andrapart Tredjepart

Modell 2 – oberoende och ”tredjepart” genom särskiljning mellan producent, konsument och märkning (exempel Svanen)

Förutom hänvisningen till standarden ISO 14024 och benämningen ”tredjepartsmärkning”, har Svanen valt att skapa ett internt system för att övertyga om ett oberoende mellan den avdelning inom Svanen som arbetar med kriterieutvecklingsarbete och den avdelning som arbetar med kontrollarbete/licensiering. Genom att ha två separerade funktioner – en handläggare som sköter kontakten med kunden och en kontrollör som är expert på området och inte har kontakt med kunden – försöker man således säkra en typ av internt organiserad oberoende kontroll; de från Svanen som sköter licenser och tar betalt av kundföretagen är inte desamma som de som kontrollerar att kundföretagen uppfyller märkningens krav. Svanen kommunicerar också gentemot intressenter i omgivningen att valet att organisera certifieringsfunktionen internt har fördelar genom att det underlättar sekretessen kring recept och annan dokumentation som producenter måste skicka in till Svanen som en del av kontrollen. Vidare gör den interna certifieringsfunktionen märkningen flexibel: eventuella problem med kriterierna går att lösa snabbare och man har möjlighet att bättre ta tillvara information om hur kriterierna fungerar när man har direkt kontakt med kunderna, menar en intervjuperson. Samtidigt har Svanen utsatts för kritik mot långa handläggningstider i såväl

Nordiska Ministerrådets utredning som i intervjuerna med inköparna från Axfood, exempelvis vid skärpning av kriterier, vilket bekräftar att det är svårt att vara flexibel och ha hög grad av formalisering samtidigt.

En annan problematik kring granskningsrollen och oberoendet handlar om huruvida en granskare även arbetar med rådgivning och konsultation, vilket återigen är ett dilemma som diskuterats i litteratur om finansiell revision. Grundprincipen är att revisorsrollen bör vara renodlad och inte blandas ihop med konsultation (Jeppesen, 1998; Power, 2003; 2011), det vill säga den som säljer revisionstjänster får inte samtidigt erbjuda andra kommersiella tjänster som – genom det ekonomiska beroendet som då uppstår – kan riskera revisionens oberoende.

Även inom certifieringsrevision aktualiseras detta dilemma och som diskuterats i litteratur om certifiering har dilemmat hanterats genom att certifieringsbolag ansöker om att bli ackrediterade som en garanti för oberoendet, vilket i praktiken innebär att man ska visa medvetenhet om oberoendeproblemet och uppvisa en trovärdig hantering av detsamma (Gustafsson & Tamm Hallström, 2013). För att erhålla ackrediteringen behöver sedan certifieringsbolaget genom sin organisering visa att man på ett trovärdigt sätt lyckas skapa ett oberoende mellan gransknings- och konsultrollerna. En organisatorisk lösning är att man helt undviker att också sälja konsulttjänster, eller att ett certifieringsbolag som ändå vill sälja konsulttjänster skapar olika avdelningar med olika personal för revision respektive konsultation, för att på så sätt minska risken för ”korruption” (Tamm Hallström & Gustafsson, 2014). Genom att på dessa sätt visa att det är oberoende (och inte ”korrupta” och okritiska) kontrollanter som utfört kontrollerna bakom märkta produkter, hoppas man att omgivningen uppfattar att märkningen faktiskt kan fungera som en garanti för att en märkt produkt uppfyller de krav som bestämts i en standard.

När det gäller Svanens verksamhet omfattar den både licensiering/certifiering och konsultation genom att man säljer rådgivning genom utbildningar och nätverk. Studien visar att konsultationen främst riktade sig till inköpsorganisationer som inte själva kan Svanenmärka sig (och därmed skapa en beroendesituation) utan som köper in märkta produkter för sin egen verksamhet. Samtidigt försökte Svanen organisera för att undvika en beroendeproblematik: det är marknadsavdelningen som har hand om miljöutbildningar och liknande verksamhet som skulle kunna betraktas som ”konsulttjänster”. Dessa personer har därmed ingen inblandning i licensieringsarbetet. Enligt Svanen själv undviker man på detta organisatoriska sätt de trovärdighetsproblem som annars skulle kunna uppstå. Att inte heller tillåta dessa tjänster att bli en alltför stor inkomstkälla, utan snarare se dem som en sidoverksamhet för att stärka det egna varumärket och skapa intresse för miljöfrågor, är ytterligare ett sätt att markera oberoende. Svanens möjligheter att framgångsrikt driva utbildningsverksamhet parallellt med kriterieutveckling och certifiering, utan att tappa trovärdighet, är nog också beroende av att utbildningen inte uppfattas som en vinstdrivande verksamhet (som därmed skulle kunna hota det nödvändiga oberoendet för certifieringsdelen) utan snarare ses som en del av det offentliga uppdraget att värna miljön. Det statliga ägandet kan här ses som neutraliserande på liknande sätt som en statlig Swedac-ackreditering kan ha

neutraliserande effekter på vinstdrivande certifieringsbolag (Tamm Hallström & Gustafsson, 2014).

Synliggörande av Svanen som "moderna aktör"

Ytterligare en aspekt som identifierats i studien är att organisationen följer standarder som ligger i tiden och är öppna för extern granskning av professionella organisationer såsom certifieringsbolag (jämför Meyer & Rowan, 1977; Brunsson & Jacobsson, 2000). En intervjuperson uttrycker till och med att Svanen är "sönderkontrollerade". Svanen kan därmed sägas "leva som man lär". Att Svanen, som själv utför rigorösa kontroller av sina kunder utifrån satta standarder, valt att anpassa sig till, och bli reviderad i enlighet med, tre ISO-utvecklade ledningssystemstandarder är exempel på detta. Medan ISO 14024 gäller specifikt miljömärkningsorganisationer, är kvalitetssäkringsstandarden ISO 9001 och miljöledningsstandarden ISO 14001 dock mer allmänna och riktar sig mot organisationer generellt. Att ha certifieringsrevisorer som granskar att Svanen följer dessa standarder är således ytterligare ett sätt att öka trovärdigheten genom att visa att man arbetar strukturerat med dessa frågor och är villig att låta någon komma och kontrollera arbetet. Spår från dylika certifieringar syns genom certifikat och skriftliga hänvisningar till dem, som organisationen har på sin hemsida. På detta sätt vill organisationen visa att verksamheten styrs på ett rationellt och genomtänkt sätt, att den är säkrad genom dokumenterade ledningssystem som kontrollerats av externa revisorer. Svanen signalerar att verksamheten genomförs rationellt i linje med ett gängse rationalitetsideal vilket gör att verksamheten uppfattas som legitim (Meyer & Bromley, 2014).

Att en av de intervjuade medarbetarna i hög strategisk position har en bakgrund i, och betydande kunskaper om, marknadsföring torde vidare bidra till Svanens omfattande insatser och skicklighet i att synliggöra denna typ av trovärdighetsskapande aspekter av verksamheten, vilket i sin tur sannolikt stärker omvärldens uppfattning om märkningen som modern, seriös och rationell (Salzer-Mörling & Strannegård, 2004).

Standarden ISO 14024 följer Svanen genom medlemskapet i den internationella organisationen GEN. Att ISO 14024 verkligen följs kontrolleras genom ett "peer review"-förfarande, det vill säga att GEN:s medlemmar kontrollerar varandra, dock ej med regelbundenhet (Grettve, 2014). Även om de intervjuade inte uppfattar medlemskapet i GEN och den tillhörande kontrollen som en viktig del av det vardagliga arbetet, kan dessa kontroller ändå förstås som ett slags ackrediteringsförfarande, som ligger i tiden gällande certifieringar och märkningar, och som syftar till att skapa trovärdighet (Loconto & Busch, 2010; Gustafsson & Tamm Hallström, 2013; Kenne, Lindqvist & Tamm Hallström, 2013; Tamm Hallström & Gustafsson, 2014). GEN:s logotyp, och en beskrivning av att verksamheten följer den standard som måste följas av GEN:s medlemmar, finns också på Svanens hemsida vilket återigen kommunicerar att Svanen vill vara en modern, rationell, och trovärdig aktör (Meyer & Bromley, 2014).

Svanen kommunicerar även att verksamheten vill vara rationell och modern på andra sätt. I avsnittet om organiseringen av certifieringsfunktionen diskuterades ett sådant, nämligen

tilltaget att hänvisa till begreppet ”tredjepartsmärkning”. I Svanens fall handlar om den definition som görs av miljömärkningar i standarden ISO 14024, men som samtidigt av oinvidga kan uppfattas handla om ”tredjepartscertifiering”, som i enlighet med en *annan* ISO standard – ISO Guide 65 – innebär att certifieringsfunktionen bör vara separerad från den organisation som ansvarar för en märknings kriterieutveckling. I båda fallen handlar det dock om att följa erkända och accepterade ISO-standarder som specificerar hur en verksamhet ska struktureras och genomföras för att uppfattas som oberoende och rationell, vilket ligger i linje med idealet för en modern märkningsorganisationen (Tamm Hallström & Gustafsson, 2014).

En reflektion kan göras angående användningen av olika nyckelbegrepp som har ett starkt legitimerande värde, men som inte nödvändigtvis klargörs på ett tydligt sätt. Begrepp som ”tredjepart” och ”oberoende” (Power, 2003; 2011), men även ”expertis” (Loya & Boli, 1999; Tamm Hallström, 2004; Jacobsson & Sahlin-Andersson, 2006; Botzem & Quack, 2006) och ”intressentmedverkan” (Tamm Hallström & Boström, 2010) är exempel på detta. Alla dessa begrepp kan ses som ”modeord” i märkningsssammanhang. Ett begrepp som oberoende kan, som diskuterats i analysen, emellertid avse väldigt olika saker (Power, 2011; Jeacle & Carter, 2011; Jamal & Sunder, 2011). Samtliga tre svenska märkningar Svanen, Bra Miljöval och KRAV använder uttrycken oberoende/tredjepart som legitimerande värden, men på olika sätt. Det faktum att oberoende uppfattas som ett positivt värde, samtidigt som det är öppet för tolkning, kan förklara att det uppfattas attraktivt (jämför Sahlin-Andersson, 1989).

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan det konstateras att Svanen arbetar aktivt med att uppfattas som en trovärdig märkningsorganisation. Det statliga ägarskapet bidrar till märkningens trovärdighet, men även andra aspekter kring sättet att organisera och kommunicera har lyfts fram i analysen. Fyra samverkande organisatoriska satsningar för att öka Svanens trovärdighet identifierades och diskuterades: hänvisning till det statliga uppdraget, inkludering i kriteriearbetet, organisatoriskt separerade funktioner samt synliggörande av Svanen som ”modern aktör”. Med dessa fyra mekanismer bidrar den gjorda studien med fördjupad kunskap till organisationsforskning om transnationell reglering med särskilt fokus på märkningar, standarder och certifiering.

Slutsatser

Den eskalerande organiseringen som den här studien av Svanen illustrerar är inte unik för denna märkningsorganisation. Även KRAV och Bra Miljöval, som båda undersökts inom ramen för forskningsprojektet ”Kan vi lita på certifiering?”, visar på en gradvis ökad formalisering över tid, vilket inte är förvånande när organisationer, generellt sett, växer och kräver ökad samordning. Vad som blev tydligt från studien av Svanen är att märkningsverksamheter har ett specifikt behov av att framställa sig som oberoende, vilket samtidigt är svårt då det finns en inneboende spänning mellan – det nästintill ”omöjliga” – uppdraget att utföra oberoende granskning och samtidigt ta betalt för densamma från den som granskas. Denna spänning skapar också behov av organisering som tenderar att eskalera (Power, 1997, 2003; Djelic & Sahlin-Andersson 2006; Gustafsson & Tamm Hallström, 2013).

Det är vidare intressant att notera att graden av formalisering, liksom sättet att växa och formalisera organisationen, skiljer sig mellan de tre fallen. Behovet av att organisera för oberoende tycks således kunna variera, vilket också konstaterats i forskning om revision (Power 2011; Jeacle & Carter 2011; Jamal & Sunder 2011). Även om det faller utanför ramen för denna rapport att göra en systematisk jämförelse mellan Svanen, KRAV och Bra Miljöval och hur dessa tre har organiserat sitt oberoende, kan några likheter och skillnader ändå lyftas fram.

Alla tre märkningsorganisationerna startade ungefär samtidigt i slutet av 1980-talet och har lyckats mycket väl med att skapa en hög igenkänning och trovärdighet hos svenska konsumenter. Initiativet till dessa märkningar var emellertid olika. Medan KRAV initierades av en grupp bönder med intresse för ekologiskt jordbruk som hade startat en ekonomisk förening för att driva märkningsverksamhet, och Bra Miljöval grundades och fortfarande drivs av Svenska Naturskyddsföreningen, var Svanen ett initiativ som kom från Nordiska Ministerrådet. Det var således ett mellanstatligt initiativ, även om det stod fritt för de nordiska regeringarna att själva bestämma sätten att organisera märkningsverksamheterna. I Sverige föll ansvaret för märket Svanen inledningsvis på den privata standardiseringsorganisationen SIS och en nyskapad avdelning med namnet SIS Miljömärkning. Tio år senare bildades det separata bolaget SIS Miljömärkning AB för att driva denna verksamhet, med SIS och staten i delat ägarskap. Det var inte förrän 2012 som bolaget Miljömärkning Sverige AB (MISAB), som idag driver Svanen, övergick i helstatligt ägandeskap.

Det statliga MISAB har således en bakgrund i den privata organisationen SIS. Svanen formerades under den tid då ledningssystemstandarder som ISO 9001 och ISO 14001 utvecklades inom ISO. SIS, den svenska medlemmen i ISO, är den organisation som säljer denna typ av ledningssystemstandarder i Sverige. Under 1990-talet spred sig användningen av dessa ledningssystemstandarder, som bygger på ett rationaliseringsideal med målstyrning kombinerat med ett system- och processtänkande, framför allt inom det privata näringslivet globalt. Därefter fortsatte spridningen också till offentliga och icke-statliga organisationer (Furusten 2000; Henning 2000; Tamm Hallström 2004). Idag är det mer än en miljon organisationer världen över som är certifierade enligt ISO 9001. Nära knuten till ledningssystemstandarder av denna typ är en stor tjänstemarknad som erbjuder managementkonsultation och certifiering utifrån dessa standarder (Tamm Hallström 2008). Att Svanen-märkningen placerades inom ramen för SIS:s verksamhet har sannolikt haft konsekvenser för märkningens inriktning, arbetssätt och de organisatoriska val man gjort.

En central skillnad mellan Bra Miljöval och Svanen, som kan förklaras av de olika bakgrunderna dessa två märkningar har, gäller Svanens profilering som modernt *bolag* som över tid breddat sin verksamhet mot rådgivning och utbildning. När det gäller Bra Miljöval är relationen gentemot företag, både när det gäller producenter och detaljhandel, mer känslig och begränsad eftersom det uppfattas som centralt för moderorganisationen Svenska Naturskyddsföreningen att hävda sitt oberoende från både stat och marknad – man är en *miljöorganisation* (Grettve, 2014). Svenska Naturskyddsföreningen markerar vidare ständigt

att den egna märkningen inte har något egenvärde, utan alltid kan avslutas ifall medlemmarna finner bättre sätt att placera sina resurser för att påverka miljön (Ibid.).

En annan skillnad rör komplexiteten, och därmed också formaliseringsgraden, i form av relationer med andra organisationer med vilka de studerade märkningsorganisationerna samarbetar i syfte att uppfattas som trovärdiga. Alla tre märkningsorganisationer har någon typ av ackreditering, som kan ses som en formaliserad, externt organiserad kontrollmekanism av verksamheten. Svanen och Bra Miljöval är medlemmar i GEN, men Svanen har ytterligare relationer med en mängd andra organisationer både gällande kriterieutvecklingsarbetet och gällande revision av den egna verksamheten enligt ISO 9001 och ISO 14001. Bra Miljöval har färre sådana relationer och tycks i högre grad kunna luta sig mot den starka auktoritet som moderorganisationen Svenska Naturskyddsföreningen har.

I likhet med Svanen har KRAV valt att organisera kriterieutvecklingsarbetet enligt en flerintressentmodell i form av en meta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2008). KRAV har för sin kriterieutveckling också medlemskap i den internationella medlemsorganisationen ISEAL Alliance som kontrollerar sina medlemmar i syfte att tillföra trovärdighet. Däremot skiljer sig KRAV gällande certifieringen, eftersom man valt att lägga ut hela certifieringsverksamheten på separata företag som konkurrerar på certifieringsmarknaden. De av KRAV utsedda certifieringsbolagen måste vidare vara ackrediterade av myndigheten Swedac i Sverige (eller motsvarande myndighet om certifieringen sker i ett annat EU-land). Även om KRAV och Svanen skiljer sig framför allt gällande sättet att organisera certifieringen, är båda dessa märkningsorganisationer invävda i ett förhållandevis komplext nätverk av organisationer som på olika sätt bidrar till att förse märkningen med trovärdighet – en eskalerande organisering.

Denna eskalering är något som också observerats från studier av andra, ofta transnationella, certifieringssystem på miljö-, hållbarhets- och fairtradeområdena (Bartley, 2007, 2011; Marx, 2011; Reinecke m.fl., 2012; Gustafsson & Tamm Hallström, 2014). Genom den studie som här presenterats av Svanen, tillsammans med de två andra fallstudierna av Bra Miljöval (Grettve, 2014) och KRAV (Kenne m.fl., 2013) kan ett bidrag göras till denna, framväxande litteratur. Genom att använda en fallstudieansats och jämföra tre exempel blir det tydligt att den eskalerande formaliseringen/organiseringen tar sig *olika* uttryck, och att detta avspeglar sig i hur märkningsverksamheten fungerar och vad den kostar. Exakt vilka dessa konsekvenser är ligger dock utanför ramen för denna rapport, men borde ägnas uppmärksamhet i kommande forskningsprojekt.

En avslutande reflektion som kan göras utifrån den gjorda studien, men också med utgångspunkt i studierna av Bra Miljöval och KRAV, är att all denna organisering i officiella sammanhang motiveras utifrån *konsumenternas* intressen. Själva märkningen syftar till att hjälpa konsumenter att välja rätt. Även den eskalerande, kontrollerande organiseringen som läggs på märkningsverksamheten, görs i syfte att göra märkningarna trovärdiga för konsumenterna. Samtidigt ser vi att konsumenter sällan känner till all denna organisering. De känner ibland till vem som är avsändaren, till exempel att Svanen är ett statligt initiativ och

Bra Miljöval drivs av Svenska Naturskyddsföreningen, men de har sällan någon som helst kunskap om hur kontrollen är organiserad, av vem den genomförs, vad som mäts, vad ”oberoende” eller ”intressentmedverkan” egentligen betyder, innebörden i olika ackrediteringsförfaranden, eller hur märkningskontrollen finansieras. När det gäller Svanenstudien blev det också tydligt att det inte heller var producenterna (Svanens kunder) som hade insikt i, eller drev på, denna organisering. En viktig fråga för kommande forskning är att fortsätta söka efter fördjupade förklaringar till vad som driver – om inte konsumentintressen – den eskalerande organiseringen kring miljömärkningar och varför det blir just den organisering det blir i olika märkningssammanhang.

Allra sist kan det vara på sin plats att nämna något om den gjorda studiens begränsningar. En sådan är att den utgått från att Svanen har en hög trovärdighet från intressenter i omgivningen och sedan främst koncentrerats på hur Svanen själv arbetar för att organisera och kommunicera sin verksamhet. Det vore emellertid intressant att vända på perspektivet och på ett fördjupat sätt undersöka hur olika intressenter faktiskt uppfattar Svanen och dess trovärdighet och styrka, och vad de mer specifikt grundar dessa uppfattningar på. För en sådan studie utgör den gjorda analysen av Svanen utifrån fyra organisatoriska mekanismer för trovärdighetsskapande en lämplig utgångspunkt.

Referenser

Ahrne, G, Brunsson, N (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Bartley, T (2007) Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. *American Journal of Sociology* 113(2): 297–351.

Bernstein S, Cashore, B (2007) Can non-state global governance be legitimate? An analytical framework. *Regulation and Governance* 1:1–25.

Boli, J (1999) Conclusion: World authority structures and legitimations. In: Boli, J, Thomas, G (Eds.), *Constructing World Culture – International nongovernmental organizations since 1875*. Stanford, USA: Stanford University Press.

Boli, J (2006) The rationalization of virtue and virtuosity in world society. In: Djelic, M-L, Sahlin-Andersson, K (Eds.) *Transnational Governance. Institutional dynamics of regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Boström, M (2006). Regulatory credibility and authority through inclusiveness. Standardization in cases of eco labelling. *Organization* 13(3):345–67.

- Boström, M (1999) *Den organiserade miljörelsen. Fallstudier av Svenska Naturskyddsföreningen, Världsnaturfonden WWF, Miljöförbundet Jordens Vänner, Greenpeace och Det Naturliga Steget*. Stockholm: Scores rapportserie 1999:9
- Boström, M, & Klintman, M (2008). *Eco-standards, product-labelling and green consumerism*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Botzem, S. (2012). *The politics of accounting regulation: Organizing transnational standard setting in financial reporting*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Botzem, S, Quack, S (2006) Contested rules and shifting boundaries: International standard-setting in accounting. In: Djelic, M-L, Sahlin-Andersson, K (Eds.) *Transnational Governance. Institutional dynamics of regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cutler, C, Haufler, V, Porter, T (Eds.) (1999) *Private Authority and International Affairs*. Albany: State University of New York Press.
- Djelic, M-L, Sahlin-Andersson, K (Eds.) (2006) *Transnational Governance. Institutional dynamics of regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Furusten, S (2000) . The knowledge base of standards. I Brunsson, N, & Jacobsson, B (Eds.) (2000). *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.
- Garsten K, & Sörbom , A (2014). Values aligned: organizing conflicting values within the WEF. In Alexius, Susanna, and Tamm Hallström, Kristina (Eds.). *Configuring Value Conflicts in Markets*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Grettve (2014) *Bra Miljöval. En fallstudie av ett miljömärkes förtroendearbete*. Stockholm: Scores rapportserie 2014:2
- Gustafsson, I, and Tamm Hallström, K (2013) The Certification Paradox: Monitoring as a Solution and a Problem. In Marta Reuter, Filip Wijkström & Bengt Kristensson Ugglå (2013, eds.) *Trust and Organizations. Confidence Across Borders*. New York: Palgrave.
- Hall, RB, Biersteker, T (Eds.) (2002) *The Emergence of Private Authority in Global Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Henning, R (2000) . Selling standards. I Brunsson, N, & Jacobsson, B (Eds.) (2000). *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.
- ISO 14024:1999, Environmental labels and declarations – Type 1 environmental labelling – Principles and procedures.
- ISO/IEC Guide 65:1996, General requirements for bodies operating product certification systems
- Jacobsson, B, Sahlin-Andersson, K (2006) Dynamics of soft regulations. In: Djelic, M-L, Sahlin-Andersson, K (Eds.), *Transnational Governance. Institutional dynamics of regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jamal K., & Sunder S. (2011) "Is mandated independence necessary for audit quality?". *Accounting, Organizations and Society*. 36(4-5): 284–292

- Jeacle, I., & Carter, C. (2011) "In TripAdvisor we trust: Rankings, calculative regimes and systems trust". *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5), 293-309
- Jeppesen K (1998). Reinventing auditing, redefining consulting and independence. *European Accounting Review* 7(3):517–39.
- Kenne, A., Lindqvist B., & Tamm Hallström K. (2013b) *Krav på KRAV. En studie om hur och varför KRAV förändrat sättet att organisera sin märkningskontroll under perioden 1985-2012*. Stockholm: Scores rapportserie 2013:3
- Kenne, A., Lindqvist, B., & Tamm Hallström K. (2013a) *Kontrollorganiseringens mångfald. En kartläggning av hållbarhetsmärkningars kontrollorganisering internationellt och nationellt i Sverige*. Stockholm: Scores rapportserie 2013:5
- Kjeldsen, U. B., Weid, M., Lange, P., Tofteng, M., & Lindgaard, K. (2014) *The Nordic Swan and companies – Is it worthwhile to acquire the swan Label?*. Copenhagen, Denmark: TemaNord 2014:523
- Lange, P., Kjeldsen, U. B., Tofteng, M., Krag, A., & Lindgaard, K. (2014) *The coexistence of two Ecolables – The Nordic Ecolabel and the EU Ecolabel in the Nordic Countries*. Copenhagen, Denmark: TemaNord 2014:525
- Loya, T, Boli, J (1999). Standardization in the world polity. Technical rationality over power. In: Boli, J, Thomas, G (Eds.), *Constructing World Culture – International nongovernmental organizations since 1875*. Stanford, USA: Stanford University Press.
- Marx, A (2011) Global governance and the certification revolution: Types, trends and challenges. In: Levi-Faur D (Ed.), *Handbook on the Politics of Regulation*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Meyer J, & Rowan B (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2): 340–63.
- Meyer, JW, Bromley, P (2014 forthcoming) The world expansion of "organization". Accepted for publication in *Sociological Theory*.
- Näslund, L, Tamm Hallström, K (2014). "I trust they're checking" – the role of eco-labels in reducing consumer uncertainty. Paper presented at the 30th EGOS Colloquium, Rotterdam, the Netherlands, July 3–5 2014, sub-theme 2 "Organizational trust across contexts: towards a more context-sensitive research".
- Power, M. (2003) "Auditing and the production of legitimacy". *Accounting, Organizations and Society*, 28(4): 379-394
- Power, M. (2011) "Assurance worlds: Consumers, experts and independence." *Accounting, Organizations and Society*. 36: 324–26.
- Reinecke, J, Manning, S, von Hagen, O (2012) The emergence of a standards market: Multiplicity of sustainability standards in the global coffee industry. *Organization Studies* 33(5/6):789–812.

- Sahlin-Andersson, K (1989). Oklarhetens strategi. Lund: Studentlitteratur.
- Salzer-Mörling M, & Strannegård L (2004). Leadership in a branded world. In Chowdhury S (Ed.) Next generation business handbook, pp. 174–85, New York: John Wiley & Sons.
- Shapiro, S. P. (1987) The social control of impersonal trust. *The American Journal of Sociology* 93 (3):623-658.
- Statskontoret (2010) *Blomman ska märkas - Miljömärkningens organisation och statens framtida roll*. Stockholm: Statskontorets publikationer 2010:8
- Tamm Hallström K (2004). Organizing International Standardization – ISO and the IASC in Quest of Authority, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Tamm Hallström Kristina (2008). ISO expands its business into Social Responsibility (SR). I *Organizing Transnational Accountability. Mobilization, Tools, Challenges*, Boström M and Christina Garsten (eds), Cheltenham: Edward Elgar.
- Tamm Hallström, K , Boström, M (2010) *Transnational Multi-Stakeholder Standardization. Organizing fragile non-state authority*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Tamm Hallström, K, and Gustafsson, I (2014). Value-neutralizing in verification markets: Organizing for independence through accreditation. In Alexius, Susanna, and Tamm Hallström, Kristina (Eds.) . *Configuring Value Conflicts in Markets*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Wallerstedt, E. (2009). *Revisorsbranschen i Sverige under hundra år*. Stockholm: SNS Förlag.
- Weber, M (1948). *Ekonomi och samhälle – förståelsesociologins grunder*, Vol. 1 and 3. Lund, Sweden: Argos.