



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

HT 2014

# *Den strategiska hållbarhetsredovisningen*

- *varumärkeshållbarhet som motiv*

**Författare:**

Oscar Frankel

Niclas Hult

Elin Sjunnegård

**Handledare:**

Alexander Paulsson

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Den strategiska hållbarhetsredovisningen - varumärkeshållbarhet som motiv

**Seminariedatum:** 15 januari 2015

**Ämne/kurs:** FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Oscar Frankel, Niclas Hult, Elin Sjunnegård

**Handledare:** Alexander Paulsson

**Fem nyckelord:** Hållbarhetsredovisning, institutionell teori, legitimitetsteori, intressentteori, kommunikationsverktyg, varumärkeshållbarhet

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka varför hållbarhetsredovisningen är utformad som den är, vad som ligger bakom valen att presentera en viss typ av information, och hur denna information presenteras.

**Metod:** Uppsatsen har ett abduktivt arbetssätt där teoretiska perspektiv och empiri använts växelvis. Artiklar, litteratur och företagens hållbarhetsredovisningar har använts tillsammans med de kvalitativa semi-strukturerade intervjuerna. Ett strategiskt urval har tillämpats vid valet av företag och respondenter.

**Teoretiska perspektiv:** De teoretiska perspektiven är uppdelade i utgångspunkter och teorier. Utgångspunkten "Corporate Social Responsibility" används för att beskriva tanken bakom företags sociala ansvarstaganden. Utgångspunkten "Global Reporting Initiative" beskriver ett ramverk som företag kan använda när de sammanställer sina hållbarhetsredovisningar. Teorierna består av institutionell teori, legitimitetsteori, intressentteori, corporate branding och employer branding.

**Empiri:** Totalt fem intervjuer har utförts varav tre fysiska och två via telefon, efter önskemål från respondenterna. Företagens hållbarhetsredovisningar har också använts. Personer som jobbar med framställandet av hållbarhetsredovisningen har intervjuats på följande företag; Tetra pak, E.ON, Wihlborgs, Skånemejerier och Hexpol.

**Resultat:** Motiven bakom de redovisningsval som görs i hållbarhetsredovisningen grundar sig i företagens strävan för sin fortsatta överlevnad. Rapporten fungerar då som ett kommunikationsverktyg för företagen att nå sina intressenter med legitimerande information. Vårt myntade begrepp "varumärkeshållbarhet" beskriver dessa motiv som innebär att företagen gör sina redovisningsval till följd av att de vill skapa ekonomiskt och affärsmässigt hållbara varumärken.

## **Abstract**

**Title:** The strategic sustainability report - brand sustainability as a motive

**Seminar date:** 15th january 2015

**Course:** FEKH69, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UPC) or ECTS-cr)

**Authors:** Oscar Frankel, Niclas Hult, Elin Sjunnegård

**Advisor:** Alexander Paulsson

**Key words:** Sustainability report, institutional theory, legitimacy theory, stakeholder theory, communication tool, brand sustainability

**Purpose:** The purpose of this essay is to examine why the sustainability report is formed the way it is, what's behind the choices to present a certain kind of information, and how this information is presented.

**Methodology:** The essay has an abductive approach, where theoretical perspectives and empirical foundation are used alternately. Articles, literature and the sustainability reports of the companies have been used together with the semi-structured interviews. A strategic selection has been applied to the selection of companies and respondents.

**Theoretical perspectives:** The theoretical perspectives are divided into starting points and theories. The starting point "Corporate Social Responsibility" is used to describe the idea behind companies social responsibility. The starting point "Global Reporting Initiative" describes a framework companies can use when they compile their sustainability reports. The theories consists of institutional theory, legitimacy theory, stakeholder theory, corporate branding and employer branding.

**Empirical foundation:** A total of five interviews have been conducted of which three were personal interviews and two were over the telephone, as requested by those companies. The companies sustainability reports have also been used. People who work with the production of the sustainability reports have been interviewed at the following companies; Tetra Pak, E.ON, Wihlborgs, Skånemejerier and Hexpol.

**Conclusions:** The motives behind what is presented in the sustainability report is based on the companies efforts to survive. The report is in this context a communication tool for the companies to reach their stakeholders with the legitimizing information. Our coined term "brand sustainability" describes these motives whereby companies choose what they present on the basis of creating economically and commercially sustainable brands.

# Innehållsförteckning

<b>DEN STRATEGISKA HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INLEDNING - HÅLLBARHETSREDOVISNINGENS UTVECKLING.....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.3 SYFTE.....	8
1.4 FRÅGESTÄLLNING.....	8
1.5 DISPOSITION.....	8
<b>2. METOD - STUDIENS ARBETSGÅNG .....</b>	<b>9</b>
2.1 INLEDANDE STUDIE.....	9
2.2 KVALITATIV FORSKNING.....	9
2.3 VAL AV FÖRETAG OCH RESPONDENTER.....	10
2.3.1 Presentation av respondenter.....	10
2.4 INTERVJUER.....	11
2.4.1 Intervjuguide.....	12
2.4.2 Analysarbetet.....	12
2.5 KVALITET.....	13
2.5.1 Validitet och reliabilitet.....	13
2.5.2 Generaliserbarhet.....	14
2.6 SAMMANFATTNING.....	14
<b>3. REFERENSRAM - UTGÅNGSPUNKTER OCH TEORIER .....</b>	<b>15</b>
3.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - TANKESYSTEMET BAKOM FÖRETAGS SOCIALA ANSVARSTAGANDE.....	15
3.1.1 Sammanfattning.....	16
3.2 GLOBAL REPORTING INITIATIVE - ETT RAMVERK FÖR HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN.....	16
3.2.1 Principer för innehåll och kvalitet.....	17
3.2.2 Standardupplysningar.....	17
3.2.3 Sammanfattning.....	18
3.3 INSTITUTIONELL TEORI - INSTITUTIONER STYR FÖRETAGENS HANDLANDE.....	18
3.3.1 Isomorfism - processen mot homogena företag.....	19
3.3.2 Förändring i institutionellt beteende.....	19
3.3.3 Sammanfattning.....	20
3.4 LEGITIMITETSTEORI - HUR FÖRETAG VILL UPPFATTAS SOM LEGITIMA.....	20
3.4.1 Hållbarhetsredovisning som legitimeringsstrategi och ryktesriskhantering.....	21
3.4.2 Sammanfattning.....	21
3.5 INTRESSENTTEORI - HUR FÖRETAG VÄRDERAR INTRESSENER.....	22
3.5.1 Sammanfattning.....	23
3.6 CORPORATE BRANDING - EN STRATEGI FÖR ATT KOMMUNICERA VÄRDERINGAR.....	23
3.6.1 Varumärket - en personlighet.....	23
3.6.2 Identiteten som strategi.....	24
3.6.3 Sammanfattning.....	25
3.7 EMPLOYER BRANDING - EN STRATEGI FÖR ATT NÅ MEDARBETARE.....	25
3.7.1 En strategisk personlighet.....	25
3.7.2 Sammanfattning.....	26
<b>4. EMPIRI - VAD, HUR OCH VARFÖR FÖRETAG HÅLLBARHETSREDOVISAR .....</b>	<b>27</b>
4.1 VAD VÄLJER DE ATT PRESENTERA?.....	27
4.1.1 Sammanfattning.....	29
4.2 HUR VÄLJER DE ATT PRESENTERA DETTA?.....	30
4.2.1 Sammanfattning.....	32
4.3 VARFÖR VÄLJER DE ATT PRESENTERA HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN PÅ DET SÄTTET?.....	33
4.3.1 Sammanfattning.....	35

<b>5. ANALYS - HUR KAN VI TOLKA EMPIRIN?</b> .....	<b>36</b>
5.1 HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN SOM INSTITUTION.....	36
5.1.1 <i>Sammanfattning</i> .....	37
5.2 HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN SOM LEGITIMITETSVERKTYG .....	38
5.2.1 <i>Sammanfattning</i> .....	39
5.3 VILKA RIKTAR FÖRETAGEN HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN TILL? .....	39
5.3.1 <i>Sammanfattning</i> .....	40
5.4 HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN SOM STRATEGISKT KOMMUNIKATIONSVERKTYG.....	41
5.4.1 <i>Sammanfattning</i> .....	42
5.5 FÖRETAGENS VILJA ATT ATTRAHERA MEDARBETARE .....	43
5.5.1 <i>Sammanfattning</i> .....	44
<b>6. SLUTSATS - AVSLUTANDE DISKUSSION OCH STUDIENS BIDRAG</b> .....	<b>45</b>
6.1 VILKA MOTIV LIGGER BAKOM FÖRETAGENS VAL ATT PRESENTERA VISS INFORMATION I HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN?.....	45
6.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING .....	46
<b>8. KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>47</b>
<b>9. BILAGOR</b> .....	<b>51</b>
BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR.....	51

# 1. Inledning - hållbarhetsredovisningens utveckling

*I detta inledande kapitel ges en bakgrundsbild av ämnet hållbarhetsredovisning. Vidare presenteras en problemdiskussion som utmynnar i studiens övergripande syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Miljö och hållbarhet har varit viktiga frågor de senaste decennierna, där allt fler blir medvetna om vilka konsekvenser deras val medför för omvärlden. Denna utveckling syns också på företagen och deras rapporter. Intresset för att redovisa samhällsrelaterad information har sedan 1990-talet ökat kraftigt (Ljungdahl, 1999) och är idag en självklar del av redovisningen hos många företag (Frostenson et al, 2012:8).

Hållbarhetsredovisning definieras som en ram för redovisning av företagets sociala, miljömässiga och ekonomiska aktiviteter (Frostenson et al, 2012: 8). Redovisningen ska förmedla vad företaget gör i dessa tre aspekter för att främja hållbarhet. Den redogör för företagets värderingar och styrmodell och även för hur företagets strategi sammankopplas med dess åtagande till en hållbar global ekonomi (Global Reporting Initiative, 2014-11-20). En vedertagen definition på hållbarhet är att bevara resurser för framtida nyttjande samtidigt som nuvarande behov tillfredställs (Brundtlandtrapporten i Frostenson et al, 2012:9).

En händelse som var avgörande för hållbarhetsredovisningens uppsving var FN:s Global Compact som kom år 2000 (Rasche & Waddock, 2014). Detta innehöll ett antal principer för ansvarsfullt företagande och förespråkade ett större engagemang från företag i hållbarhetsfrågor. Dessa principer kom fram efter flera års arbete och lyfte upp hållbarhetsfrågor på agendan på riktigt (Rasche & Waddock, 2014). Sedan dess har antalet företag som presenterar en hållbarhetsredovisning ökat för varje år.

Global Reporting Initiative (GRI) är en icke-vinstdrivande organisation som arbetar fram ramverk för hållbarhetsredovisning. Detta för att öka jämförbarheten och användbarheten i rapporterna, men också för att inspirera fler företag till att börja redovisa på hållbarhetsområdet (An introduction to G4, 2013). GRI:s riktlinjer fungerar som principer och upplysningar, och kan ses som ett konsoliderat ramverk för olika normer inom hållbarhetsredovisning (G4: Sustainability reporting guidelines, 2013). Många företag har sedan GRI:s grundande år 1997 börjat rapportera hållbarhetsredovisningar (Berndt et al, 2014). Berndt et al (2014) menar att intressenter inte längre nöjer sig med historisk ekonomisk information, utan kräver mer transparens och information som blickar framåt. Detta till följd av den utveckling som skett på området de senaste decennierna. Hållbarhetsredovisningen kan hjälpa till att fylla denna lucka.

Den 15:e april 2014 beslutade den europeiska kommissionens parlament i Bryssel att stora företag kommer behöva avslöja icke-finansiell information och hur de arbetar med mångfald. Information om policys, risker och resultat gällande miljöfrågor, sociala och anställdrelaterade aspekter, mänskliga rättigheter, anti-korruption, mutor samt mångfalden i bolagsstyrelsen ska presenteras (Europeiska kommissionen, 2014-11-20). Den 29:e september 2014 beslutade också den Europeiska kommissionens råd att direktivet ska implementeras. Medlemsstater kommer ha två år på sig att införliva direktivet i nationell lagstiftning och kommer att börja rapportera ovanstående information med start vid räkenskapsåret 2017. Direktivet gäller företag med mer än 500 anställda (Europeiska kommissionen, 2014-11-21).

Michel Barnier som är vice ordförande för den europeiska kommissionen sa efter beslutet;

*"I am pleased that the Council has adopted this Directive, which will drive the long-term performance of the EU's largest companies by significantly improving their transparency and, concretely, the disclosure of material non-financial information. Companies, investors and society at large will benefit from this increased transparency. This is important for Europe's competitiveness and the creation of more jobs"*

- Europeiska kommissionen, 2014-11-21

Hållbarhetsredovisning har alltså inte bara uppmärksammats av olika statliga institutioner, utan även av företag och fristående organisationer. Motivationen bakom besluten tagna av de statliga institutionerna är givna. Men företagen då, vilka motiv har de till att presentera en hållbarhetsredovisning?

## 1.2 Problemdiskussion

Johanson et.al (2010) beskriver kortfattat det grundläggande syftet med redovisning som att skapa nytta för en tänkt mottagare och ekonomin i stort. Vidare beskriver Johanson et.al (2010) redovisning som en mätning av något, samt kommunicering av detta. Men mätning av och kommunicering av ting kan te sig komplicerat.

Hållbarhetsredovisningen grundar sina tankar ur den traditionella redovisningen, men till skillnad från denna är det till en mycket mindre grad siffror och finansiella resultat som ska kommuniceras och istället policys och etiska insatser som fokuseras. En total motsättning från traditionell finansiell redovisning som förvisso innehåller avsnitt så som utlåtanden från VDn, men dessa är oftast sparsamma. Hållbarhetsredovisning verkar istället för den traditionella redovisningen vara mer riktad till gemene man istället för sifferintresserade revisorer och analytiker. Kommunikationen ter sig även inte vara att sälja andelar i företaget, meddela aktuella ägare hur företaget presterar eller för skatteskal, vilket är den vanligare motiveringen bakom traditionell redovisning. Istället verkar den vänd mot konsumenter och för att legitimera sina produkter och produktion gentemot samhället, något som vanligen hittas i material som reklambroschyrer. Hållbarhetsredovisningen känns därmed som det oäkta barnet av en kärleksaffär mellan redovisning och marknadsföring.

Vidare är för närvarande hållbarhetsredovisningen en tämligen oreglerad och frivillig rapporteringsform i den privata sektorn. För att främja arbetet med hållbarhetsredovisning har ramverket GRI blivit framtaget. Svenska företags hållbarhetsrapporter som är framtagna med hjälp av detta ramverk skiljer sig dock företagen emellan (Hedberg & Malmberg, 2003). Få deskriptiva undersökningar finns inom området för att belysa hur företag arbetar med hållbarhetsredovisning och skapa konsensus mellan organisationer. Vi anser därför att det finns ett egenvärde i att etablera praxis kring arbetet genom att belysa hur olika företags arbete med hållbarhetsredovisningen ser ut.

Kombinationen av den diffusa utformningen av hållbarhetsredovisningen och frivillighetsfaktorn skapar här en problematik som vi inte tidigare sett blivit uppmärksammat på ett tillfredsställande sätt. Därför bör försök göras att kartlägga några grundläggande faktorer bakom redovisningen och valen därtill. Vilka skapar redovisningen, är det redovisare, marknadsförare eller kanske till och med sakkunniga inom miljöarbete? Kan det förklara hur och varför redovisning görs, eller är det istället vilka redovisningen vänds till? Stämmer vårt

antagande om vad som presenteras? Frågorna är många, men vi ska nedan försöka samla våra tankar.

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka varför hållbarhetsredovisningen är utformad som den är, vad som ligger bakom valen att presentera en viss typ av information, och hur denna information presenteras.

### 1.4 Frågeställning

Studiens frågeställning grundar sig i problemdiskussionen samt syftesformuleringen och lyder;

*Vilka motiv ligger bakom företagens val att presentera viss information i hållbarhetsredovisningen?*

För att förtydliga och förenkla processen med att besvara frågeställningen har vi valt att stötta upp den med tre underfrågor. Dessa ska endast fungera som stödjande på vår väg mot svaret på vår huvudsakliga frågeställning.

- Vad väljer de att presentera?
- Hur väljer de att presentera detta?
- Varför väljer de att presentera detta på det sättet?

### 1.5 Disposition

I uppsatsen kommer följande att tas upp;

**Kapitel 2** - I detta kapitel beskrivs studiens genomförande, med en genomgång av de val vi gjort för att fullfölja arbetet. Valen motiverar vi med argument från metodlitteratur. I slutet av kapitlet diskuteras studiens kvalitet och vilka kvalitetsmått som egentligen är relevanta för en kvalitativ studie.

**Kapitel 3** - I detta kapitel redogörs för den referensram vi utgått ifrån i bearbetandet av empirin. Kapitlet börjar med en presentation av begreppet CSR samt ramverket GRI. De teorier som sedan följer är institutionell teori, legitimitetsteori, intressentteori, corporate branding och employer branding.

**Kapitel 4** - I detta kapitel presenteras empirin som framkommit vid de intervjuer vi haft, samt material från företagens hållbarhetsredovisningar. Empirin presenteras i detta avsnitt i form av citat varvat med referat. Vi har valt att ta med de mest relevanta delarna av empirin men har här också försökt ge en tydlig och rättvisande bild av empirin i sin helhet.

**Kapitel 5** - I detta kapitel presenteras den analys vi gjort med empirin som grund. Här kopplas empirin ihop med den referensram som presenteras i kapitel tre. Teorierna hjälper här till att förklara hur vi kan tolka empirin.

**Kapitel 6** - I det avslutande kapitel beskriver vi de resultat och slutsatser studien givit oss. Här delar vi också med oss av studiens bidrag samt diskuterar förslag till framtida forskning.



## 2. Metod - studiens arbetsgång

*I detta avsnitt presenteras studiens metod, med en genomgång av studiens genomförande och avslutningsvis en diskussion om studiens kvalitet. I ett försök att vara så transparenta som möjligt har vi beskrivit vårt tillvägagångssätt detaljerat. Fokus har i detta avsnitt lagts på det praktiska genomförandet, med stöd från metodlitteratur där vi motiverar de val vi gjort.*

### 2.1 Inledande studie

Vår studie började med diskussioner om vilka ämnen och frågor som skulle kunna vara intressanta att fördjupa sig i. Ganska snart kom vi in på hållbarhetsredovisning, och tyckte att ämnet verkade spännande. Efter lite undersökning på området hittade vi en vinkel som var ny, utforskad och i tiden – integrerad rapportering. Vi började således uppsatsarbetet med en ambition att fylla en kunskapslucka på ett område som var så pass nytt att vi fann svårigheter med att genomföra studien. Efter ytterligare diskussion bestämdes att uppsatsen skulle ändra fokus, detta för att kunna göra en givande undersökning och för ett bättre slutresultat.

Under uppsatsarbetet har de huvudsakliga källorna för information varit böcker och vetenskapliga artiklar. För att finna relevanta källor har vi letat på bibliotek, sökt i databasen LUBSearch, samt hämtat inspiration från andra uppsatser och avhandlingar. Fokus på den eftersökta informationen har varit hållbarhetsredovisning, men andra begrepp som varit intressanta att undersöka är ”corporate branding” och ”employer branding”.

### 2.2 Kvalitativ forskning

Vi har utfört en kvalitativ studie, dessa ämnar, i enlighet med studiens syfte, att ge en tonvikt vid ord istället för siffror (Bryman & Bell, 2005:297). Att vi valde detta fokus motiveras av att vår studie krävde det. Vi tror inte att vi skulle få samma rika empiri om vi hade valt att göra en kvantitativ studie. Att vi fick en stor och givande empiri var viktigt för att kunna föra trovärdiga resonemang till vår frågeställning. Kvalitativ forskning är oftast induktiv, där teorier skapas utifrån den insamlade datan (Bryman & Bell, 2005:297). Vår ambition med studien var att utifrån den information vi fått från respondenterna se vilka teorier som skulle kunna appliceras på denna. Vårt tillvägagångssätt skulle dock mest rättvist beskrivas som abduktivt. Abduktion är ett mellanting av deduktion och induktion, där forskaren växlar mellan teori och empiri (Alvehus, 2013:109f). Viss teori har alltså samlats in innan intervjuerna, och resterande delar efter genomförda intervjuer. Kvalitativa forskare föredrar enligt Bryman & Bell (2005) ett ostrukturerat tillvägagångssätt vid datainsamling. Därför förespråkas av dessa forskare metoder som inte kräver en väl utvecklad frågeställning eller teori i förväg. Att vi valde att ta fram vissa delar av vår teori innan vi samlade in empirin handlar inte om att vi ville testa huruvida teorierna håller eller inte. Det är alltså inte tala om någon hypotesprövning, utan snarare att vi redan innan funderat över möjliga svar på vår frågeställning. När vi samlat in all empiri fann vi sedan ytterligare teorier som kunde hjälpa oss besvara denna fråga.

Den kvalitativa forskningen ser till studieobjektens uppfattning av deras verklighet snarare än forskarens uppfattning (Bryman & Bell, 2005:322), vilket är i linje med studiens syfte. Kvalitativa metoder lämpar sig också bättre för studier som görs på mikro- istället för makronivå (Bryman & Bell, 2005:322f). Med dessa argument som stöd valde vi därmed en kvalitativ ansats, eftersom vi ansåg det mest lämpligt för studiens art och den data vi önskade.

Vi vill med studien belysa de tolkningar som respondenterna ger, och har inte som mål att göra resultaten av denna till något allmängiltigt rätt svar.

## 2.3 Val av företag och respondenter

Vi har i studien använt oss av tvåstegsurval, där företagen först valts ut och därefter individer på dessa företag.

Valet av företag som skulle ingå i undersökningen gjordes utifrån kriterier som vi gemensamt satt upp. Dessa var; att företaget presenterar en hållbarhetsredovisning samt att företaget har sitt huvudkontor i Skåne (detta kriterium valdes utifrån begränsade resurser i tid och ekonomi). Att sedan de flesta företag som kontaktades var stora, välkända organisationer kan förklaras av det faktum att det främst är stora företag som hållbarhetsredovisar idag (Frostenson et al, 2012:16f). Företagen som kontaktades var i olika branscher, detta menar Ahrne & Svensson (2011) är ett bra tillvägagångssätt vid jämförande studier. Genom att jämföra likheter och olikheter i de miljöer som undersöks skapas möjligheter att se under vilka förhållanden studiens resultat gäller (Ahrne & Svensson, 2011:24f). Vår studie är inte jämförande, men vi såg ändå ett värde i att studera företag från olika branscher, för att eventuellt få en rikare data.

Efter urvalet av vilka företag som skulle kontaktas, började således sökandet efter relevanta respondenter. Vi ville finna personer som var väl insatta i området, och som troligtvis skulle kunna ge oss en rik och givande data. Att hitta personer med ”rätt” befattning inom organisationen visade sig dock inte vara det lättaste alla gånger, men till slut kontaktades 9 personer från lika många företag, med titlar som ”miljöchef” och ”CSR-ansvarig”. Detta resulterade i fem ja och fyra nej. Att vi skulle få ett visst bortfall räknade med vi redan innan, men tyckte att antalet slutliga intervjuer var tillräckligt för att uppfylla våra behov. De personer som tackat ja till att medverka i studien blev således de utvalda respondenterna. Ahrne & Svensson (2011) menar att det finns en risk med att intervjua så få som fem personer i sin studie. Svaren som ges är respondenternas personliga åsikter och uppfattningar, och det är inte säkert att dessa stämmer överens med en större populations uppfattning i frågan (Ahrne & Svensson, 2011: 44). Ahrne & Svensson (2011) menar vidare att generaliseringar till en större population kan göras först efter sex-åtta intervjuer. Vår studie brister därmed i generaliserbarhet då vi haft för få intervjuer för att uttala oss om detta.

Vid urvalet av respondenter användes således ett strategiskt urval, där vi kontaktade personer som vi trodde skulle kunna bidra bäst till studien. Alvehus (2013) menar dock att man vid strategiska urval måste vara försiktig och inte dra förhastade slutsatser om vilka personer som egentligen är önskvärda respondenter. Det kan vara så att ”outsiders” kan komma med användbar information, som ”insiders” inte delar med sig av (Alvehus, 2013:67). I denna studie har dock endast så kallade ”insiders” kontaktats, detta eftersom det i detta fall kan vara svårt att avgöra vem eller vilka som skulle kunna vara intressanta ”outsiders”.

### 2.3.1 Presentation av respondenter

De respondenter som medverkat i studien kommer från fem olika företag och har handplockats av oss för deras kompetens. Nedan följer en kort presentation av dessa;

**Respondent 1:** Ulrika Hotopp, hållbarhetskommunikatör på E.ON Sverige, har arbetat på E.ON sedan maj 2014, men har en gedigen bakgrund inom hållbarhetsredovisning och

hållbarhetskommunikation. Ulrika är utbildad journalist i grunden och ansvarar för den kommunikativa delen av hållbarhetsarbetet.

**Respondent 2:** Torbjörn Brorson, hållbarhetschef på Hexpol, han ansvarar för hållbar utveckling på företaget och har arbetat med miljöfrågor i flera bolag innan. Torbjörn är också professor vid Internationella miljöinstitutet på Lunds universitet och har därmed stor kunskap inom ämnet hållbarhet.

**Respondent 3:** Fredrik Javensköld, miljösamordnare på Skånemejerier, har arbetat på Skånemejerier i 8 år och är utbildad ingenjör. Som miljösamordnare ansvarar Fredrik för att sammanställa hållbarhetsredovisningen.

**Respondent 4:** Erik Lindroth, miljödirektör Nordics på Tetra pak, har arbetat på Tetra pak i 20 år. Erik började sin karriär på företagets marknadsavdelning men har sedan 2008 arbetat med hållbarhetsfrågor och är idag miljöansvarig för Norden och Baltikum.

**Respondent 5:** Hanna Claesson, miljöchef på Wihlborgs, började som miljö- och teknksamordnare på företaget 2006. Hanna är utbildad miljövetare och har arbetat med miljöfrågor på flera företag innan och är därför väldigt kunnig på området.

## 2.4 Intervjuer

I denna studie har vi genomfört fem intervjuer, av dessa var tre fysiska möten och två telefonintervjuer. Vår ambition var att ha alla intervjuer ansikte mot ansikte, men vi lyssnade till våra respondenter och vad som var mest lämpligt för dem och anpassade oss därefter.

Intervjuerna var semi-strukturerade och bestod i ett antal frågor med utrymme för följdfrågor och andra utsvävningar. Alvehus (2013) menar att det som intervjuare är viktigt att kunna lyssna, eftersom det är respondentens svar som är det väsentliga. Vid semi-strukturerade intervjuer får då de oskrivna frågorna en stor roll i samtalet med respondenten (Alvehus, 2013:84). Färre, välformulerade frågor är bättre än många, eftersom det annars lätt blir ett förhör och det finns risk att respondentens svar blir alltför riktade (Alvehus, 2013:84). Vi valde därför ut ett antal frågor som vi ansåg viktiga för studien och lät sedan respondenternas svar leda intervjuernas gång. Detta resulterade i spännande samtal som gav oss svar på våra nedskrivna frågor, och mer därtill. Fördelen med semi-strukturerade intervjuer är just att, eftersom du inte på förhand kan veta vilka svar som komma skall, så kan samtalet ledas in på spår utanför intervjuguiden och leda till svar på frågor du inte visste att du hade. Detta kan vara till nytta för studiens analys och vidare tolkning av den insamlade empirin då bilden som ges är bredare och mer nyanserad än vid standardiserade frågor (Ahrne & Svensson, 2011:40).

Innan själva intervjutillfället skickade vi intervjuguiden till respondenterna för att de skulle ha tid att förbereda sig, och på så sätt göra intervjuerna mer tidseffektiva. Intervjuerna genomfördes sedan på respondenternas respektive arbetsplats. Ahrne & Svensson (2011) menar att intervjuer som genomförs på respondentens arbetsplats kan färgas av det fysiska rummet. Respondenten kan komma att svara på ett sätt som framställer denna som en god medarbetare (Ahrne & Svensson, 2011:45). Vi tyckte dock att det var mest lämpligt att hålla intervjuerna på arbetsplatsen eftersom det var en naturlig plats för samtalet då studien handlar just om deras arbete. Om vi istället hade valt att ha intervjuerna på en allmän plats hade andra problem uppstått, som till exempel störande moment från omgivningen.

Telefonintervjuerna gjordes med högtalartelefon för att alla skulle kunna medverka i samtalet. Vår första telefonintervju hölls utomhus, vilket inte var att föredra då det var kallt och många störande moment. Till vår andra intervju hade vi lärt oss av våra misstag och höll till i hemmets lugna (och varma) vrå.

Alla intervjuer spelades in, efter respondenternas samtycke. Att spela in intervjuer kan vara både positivt och negativt. Vetskapen om att respondenten blir inspelad kan begränsa denna i samtalet (Alvehus, 2013:85). En intervju som inte spelas in måste å andra sidan förlitas på anteckningar, och dessa kan vara svåra att tolka i efterhand, det kan också vara svårt att hinna med att anteckna allt under samtalets gång och viktiga delar av intervjun kan gå förlorade (Alvehus, 2013:84). Vi ansåg att det positiva i inspelade intervjuer övervägde det negativa i detta fallet, för att underlätta analysarbetet och för att vi intervjuare skulle kunna vara mer närvarande i samtalet.

Efter intervjuerna transkriberades inspelningarna, vilket ledde till en omfattande empiri. För att göra empirin hanterlig och mer kärnrik har den sedan bearbetats flertalet gånger. Ur all textmassa har sedan de mest väsentliga delarna valts ut, och har sedermera presenterats i uppsatsen. Det är också denna empiri som ligger till grund för den kommande analysen.

#### **2.4.1 Intervjuguide**

Intervjuguiden satte vi gemensamt ihop i god tid innan intervjuerna. Vid formulerandet av frågor utgick vi från studiens syfte och frågeställning, och tog fram frågor som vi trodde bäst skulle kunna bidra till att besvara dessa. Slutresultatet blev en intervjuguide på 13 frågor, med utrymme för följdfrågor och intressanta diskussioner. Frågorna var uppdelade i fyra avsnitt för att förenkla arbetet med analysen samt för att förtydliga deras innebörd för studiens frågeställning;

***Inledande frågor*** - några enkla frågor om deras arbetsuppgifter etc för att inleda samtalet och få respondenten att slappna av

***Vad*** - frågor rörande hållbarhetsredovisningens innehåll

***Hur*** - frågor kring det praktiska arbetet med att framställa hållbarhetsredovisningen

***Varför*** - frågor kring deras bakomliggande motiv till att upprätta en hållbarhetsredovisning, samt varför den ser ut som den gör

Intervjuguiden finns att se i sin helhet i bilaga 1.

#### **2.4.2 Analysarbetet**

Kvale (i Ahrne & Svensson, 2011) menar att man vid intervjuer ska försöka undvika att samla in för mycket empiri, och pratar om tusensidorsproblematiken som kan uppstå vid kvalitativa studier. Han ifrågasätter forskarens nytta av så mycket empiri och vad denne egentligen ska göra med allt material (Kvale i Ahrne & Svensson, 2011:195f). Om empirin är för omfattande kan den bli oöverskådlig och således svår att analysera (Ahrne & Svensson, 2011:196). Ahrne & Svensson (2011) påpekar att det inte är mängden data utan kvaliteten i denna data som är viktig i kvalitativa studier. En enda intervju kan vara avgörande för studiens resultat, och det är alltså ingen större mening med att ha många intervjuer som säger samma sak (Ahrne &

Svensson, 2011:196). Vi har, som sagt, utfört fem intervjuer, och har oundvikligen lyckats samla in relativt mycket empiri. Dock är det inte på långa vägar tala om någon tusensidorsempiri, utan en mer överskådlig textmassa. Det är svårt att säga vad ännu en intervju hade gett oss i empiriväg. Kanske hade den intervjun varit revolutionerande för studiens resultat, men det hade också kunnat resultera i en intervju som endast bidrog till just en ännu större empiri. Att utföra fem intervjuer tyckte vi var en bra medelväg sett till våra resurser och behov.

Ahrne & Svensson (2011) talar om vikten att bli förtrogen med sitt insamlade material. De menar att materialet måste läsas flera gånger och sorteras upp på något sätt (Ahrne & Svensson, 2011:196f). Vi började analysarbetet med att dela upp empirin under våra tre underfrågor *Vad*, *Hur* och *Varför*. På detta sätt kunde vi få en bild av vilka svar vi egentligen fått under intervjuerna och hur dessa skulle kunna kopplas till dessa frågor. Citat plockades från intervjuerna för att utgöra grunden i empiriavsnittet och således hjälpa till med analysen. Utöver intervjumaterialet läste vi också företagens hållbarhetsredovisningar, för att berika empirin och fördjupa analysen ytterligare. Vidare analyserades huruvida det fanns någon röd tråd i empirin, om intervjuerna gav några gemensamma nämnare att bygga vidare på, samt om denna stämde överens med vad vi fann i rapporterna. När sedan allt material bearbetats ett flertal gånger kopplades empirin ihop med de teorier vi på förhand diskuterat. Vi arbetade även fram andra teorier som kunde förklara de fenomen vi hittat. Analysarbetet resulterade till slut i ett eget avsnitt som kommer presenteras i kapitel fem.

## 2.5 Kvalitet

För att bedöma studiens kvalitet har vi utgått från nedanstående begrepp;

### 2.5.1 Validitet och reliabilitet

Två vanliga kvalitetsmått som brukar användas inom forskning är validitet och reliabilitet. Validitet syftar till huruvida studien undersöker det som den säger sig undersöka (Alvehus, 2013:122). Reliabilitet avser om studiens resultat skulle upprepas om den skulle göras igen (Alvehus, 2013:122). Båda dessa mått på kvalitet är dock starkt förknippade med kvantitativa forskningsmetoder, och det kan diskuteras huruvida dessa verkligen är relevanta för kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2005:304). Problemen med dessa två begrepp i kvalitativ forskning är att de ämnar mäta resultaten och göra dessa upprepningsbara (Alvehus, 2013:122f). Detta är precis motsatsen till vad kvalitativa studier syftar till, där mätning och kvantitet inte är i fokus. Det är också svårt att få identiska resultat vid upprepningen av en kvalitativ studie, till och med om respondenterna är desamma (Alvehus, 2013:122f). Anledningen till detta är att tolkningsprocessen har en så stor roll i kvalitativ forskning, och att olika forskare med största sannolikhet tolkar samma svar på olika sätt (Alvehus, 2013:122f). För att kunna applicera validitet och reliabilitet på kvalitativ forskning borde begreppen således modifieras, så att mindre vikt läggs på mätning, och fokus istället läggs på resultatens praktiska användbarhet och giltighet (Kvale i Alvehus, 2013:123ff). Vi har i vår studie lagt vikt vid att spegla en rättvisande bild av den insamlade empirin, och anser att detta är anpassat efter vad en kvalitativ uppsats bör göra. Genom att inte förvränga svaren vi fått, eller välja ut delar som endast stödjer våra resonemang, blir uppsatsens resultat således praktiskt användbart och giltigt.

Utifrån de modifierade kvalitetsmåten anser vi att vår uppsats uppfyller kraven för en kvalitativ studie. Våra resonemang är relevanta, trovärdiga och användbara. Dock måste det påpekas att om studien skulle göras om med andra företag eller respondenter är det inte säkert

att samma resultat skulle uppnås. Vi reserverar oss därmed för att svaren i uppsatsen inte kan anses vara allmängiltiga, eftersom vi inte har tillräckligt starka bevis för att påstå det.

### **2.5.2 Generaliserbarhet**

Vanlig kritik som riktas mot kvalitativ forskning är att resultaten av de, på grund av sin begränsning i studieobjekt, inte lika lätt kan generaliseras (Ahrne & Svensson, 2011:28ff). Vid användandet av kvalitativa metoder bör därför inte för stora slutsatser och generaliseringar av resultaten dras. Ahrne & Svensson (2011) förespråkar en försiktig bedömning av forskningsresultatens överförbarhet till andra områden än de som undersökts. Ju bredare urval av olika miljöer som studeras, desto mer generaliserbart blir studiens resultat (Ahrne & Svensson, 2011:28ff). Även fast ett litet urval kan ge en homogen bild av ämnet, så menar Ahrne & Svensson (2011) att det är viktigt att komma ihåg att det aldrig säkert går att säga vad ytterligare *en* intervju skulle ge för ny information. Ambitionen med vår studie är inte att försöka bidra med något generaliserbart resultat. Eftersom vi studerar en så liten del av alla företag som finns, så går det knappast att säga att de resultat vi finner är giltiga för alla. Men vi har ändå försökt att sprida våra studieobjekt, så att de kommer från olika branscher och har olika bakgrund, vilket kan öka studiens generaliserbarhet. Med detta sagt, och med stöd från det som nämndes tidigare om antalet intervjuer, så anser vi vår uppsats ha en något bristande generaliserbarhet. Dock är detta inte något som borde ligga den i fatet då det inte varit ambitionen med studien.

## **2.6 Sammanfattning**

Vi har alltså gjort en kvalitativ studie, där teorin applicerats abduktivt på empirin. Vi har samlat in vår empiri genom att genomföra fem semi-strukturerade intervjuer. Urvalet av företag grundade sig i att företaget presenterar en hållbarhetsredovisning. Respondenterna valdes ut på grundval av deras titlar, där vi kontaktade de personer vi trodde skulle ge oss mest givande information. I urvalet ingår endast så kallade ”insiders”. Under intervjuerna användes den förproducerade intervjuguiden, där frågorna är kategoriserade under rubrikerna *Vad*, *Hur* och *Varför*. Alla intervjuer spelades in, och inspelningarna har sedan transkriberats för att ligga till grund för vår analys. Analysen genomfördes sedan i flera steg, med sortering och koppling till teorier. Vidare har en diskussion förts angående begreppsparet validitet och reliabilitet, där ett ifrågasättande av begreppens relevans i sammanhanget kom fram. Avslutningsvis diskuterades studiens generaliserbarhet, där vi kom fram till att den till viss del är bristande, men inte heller något som varit en ambition för oss att uppnå.

### 3. Referensram - utgångspunkter och teorier

*I detta avsnitt presenteras de teoretiska perspektiv som senare kommer att appliceras på empirin, vilket är grunden för den stundande analysen. De teorier vi lyfter fram är institutionell teori, legitimitetsteori, intressentteori, corporate branding och employer branding. Anledningen till att vår teoretiska grund är så bred är för att spegla komplexiteten vi såg i vår frågeställning, där det inte finns ett enda rätt svar, utan många möjliga. Avsnittet inleds med en genomgång av begreppen CSR och GRI.*

#### ***Utgångspunkter***

#### **3.1 Corporate Social Responsibility - tankesystemet bakom företags sociala ansvarstagande**

Corporate social responsibility, corporate philanthropy, corporate giving, corporate citizenship, community relations, global citizenship och corporate societal marketing, ja, som det gamla ordspråket lyder: "kärt barn har många namn". Detta kan i arbetet skapa förvirring och vi anser det därmed lämpligt att presentera ett simplificerat ramverk för att underlätta förståelsen.

1971 diskuterade Kotler och Zaltman social marketing vilket de definierar som;

*"Social marketing is the design, implementation, and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas and involving considerations of product planning, pricing, communication, distribution, and marketing research."* (Kotler & Zaltman, 1971:5)

Detta diskuterades ursprungligen ur perspektivet för ideella organisationer som ett sätt att framgångsrikt kommunicera (läs: marknadsföra) dessa organisationers sociala mål och nå som slutsats att detta skulle gagna samhället i stort. Denna diskussion lade grunden för tanken bakom CSR. The World Business Council for Sustainable Development (2014) definierar CSR som företagens ansvar att bidra till den ekonomiska utvecklingen, samtidigt som de förbättrar livskvaliteten för deras anställda och samhället i stort.

Dillard och Layzell (2014) talar om den normativa kontexten bakom CSR. De ser företagens centrala roll i den västerländska marknadsekonomin som att säkra den långsiktiga livsdugligheten av det demokratiskt styrda samhället och därigenom värna om de rättsliga, ekonomiska, ekologiska och sociala systemen som är uppbyggt kring det. Statens uppgift är att utföra samhällets vilja. Samhället ger genom detta rättigheter till staten och accepterar samtidigt de krav staten lägger på samhället för att uppfylla dess vilja. I samhället skapas företag för att tillgodose behov i samhället, staten tillgodoser i sin tur företag med den grundläggande infrastrukturen som företaget kräver för att verka, i form av säkerhet, rättsliga system, vägar etc. Samhället i helhet ger även företagen tillgång till sina ekonomiska tillgångar i form av naturresurser och mänskliga resurser. I utbyte ger företaget samhället anställning och investeringsmöjligheter. Ett system bildas alltså mellan flera parter som är ömsesidigt beroende av varandra. Genom detta system skapas inte bara ansvar för samhället och staten att tillgodose de behov som företaget har och ge företaget rätt att förvalta tillgångar, utan det ger även samhället rätten att hålla företagen ansvariga för förvaltandet av tillgångarna (sociala, ekologiska etc.) (Dillard & Layzell, 2014).

Buchholz (1991) sammanfattar och simplificerar detta tankesätt i fem punkter;

- Företagens ansvar sträcker sig längre än produktionen av varor och tjänster.
- Detta ansvar innefattar att hjälpa till att lösa viktiga sociala problem, speciellt de problem de själva medverkat till att skapa.
- Företagen har en bredare stödjande krets än enskilda aktieägare.
- Företagens inverkan går djupare än endast transaktioner på marknaden.
- Företagen tjänar mänskliga värderingar bredare än vad som kan fångas genom ett rent ekonomiskt fokus.

### 3.1.1 Sammanfattning

Den grundläggande tanken bakom CSR är alltså att företag är en del i ett system, bundet av givande och ansvarstagande, mellan samhället, staten och företag. CSR framför företagets ansvar i detta system. Det har således funnits ett värde i att kommunicera detta till samhället, ibland i form av en hållbarhetsredovisning.

## 3.2 Global Reporting Initiative - ett ramverk för hållbarhetsredovisningen

Global Reporting Initiative (GRI) är en nätverksorganisation med deltagare från globala företag, fackföreningar, universitet och andra professionella organisationer som tillsammans upprättat ett ramverk för hållbarhetsredovisning (Frostenson et al, 2012:24). Organisationen bildades 1997 och kommer ursprungligen från ett FN-sponsrat program i samarbete med ett antal organisationer med syfte att förespråka hållbarhetsredovisning (Frostenson et al, 2012:14). År 2000 gavs det första GRI-ramverket ut, och ett 50-tal rapporter publicerades därefter (Larsson, 2009:129). Efter detta har ytterligare tre upplagor av ramverket utkommit, och antalet rapporter som redovisats har ökat kraftigt (Larsson, 2009).

GRI:s ramverk för hållbarhetsredovisningar är världens mest tillämpade på området (An introduction to G4, 2013). Genom att använda sig av GRI:s riktlinjer kan organisationer presentera en hållbarhetsredovisning som är pålitlig, relevant och som innehåller standardiserad (och därmed jämförbar) information (An introduction to G4, 2013). Det senaste ramverket, G4, utkom i maj 2013 och innehåller bland annat principer för att göra hållbarhetsredovisningen än mer relevant genom att inkludera den i den finansiella rapporten – en så kallad integrerad rapport (An introduction to G4, 2013).

För att presentera en hållbarhetsredovisning finns idag inga tvingande regler. I Sverige ska dock alla statligt ägda företag upprätta en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer från och med räkenskapsåret 2008 (Frostenson et al, 2012:16).

GRI:s ramverk är uppdelad på en struktur i två delar (Frostenson et al, 2012:33). Den första delen består av principer för vägledning av redovisningen med syftet att säkerställa kvaliteten och innehållet i rapporten (Frostenson et al, 2012:33). Den andra delen utgörs av standardupplysningar om hur presentationen av företagets profil och styrning ska se ut, samt vilka nyckeltal som kan finnas med i rapporten (Frostenson et al, 2012:33).



### 3.2.1 Principer för innehåll och kvalitet

De principer som återfinns i ramverkets första del ska verka för att uppnå transparens i hållbarhetsredovisningen. För att detta ska ske måste rapportens innehåll och kvalitet säkerställas, och där hjälper dessa principer till som vägledning (G4: Sustainability reporting guidelines, 2013:16).

Innehållet i rapporten ska garanteras genom att organisationen identifierar sina intressenter och därefter formar rapportens innehåll utefter deras krav och önsknings (G4: Sustainability reporting guidelines, 2013:16). Vidare ska rapporten spegla företagets aktiviteter i en vidare kontext och sättas i ett samband, det vill säga presentera sådan information som tar upp organisationens påverkan i ett större sammanhang (G4: Sustainability reporting guidelines, 2013:17). Rapporten bör ta upp relevanta ämnen för organisationens arbete ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. Meningen med rapporten är att den ska vara användbar för intressenter i deras beslut, och endast sådant som är relevant för dessa bör tas upp i hållbarhetsredovisningen. Rapporten bör även spegla organisationens verksamhet på ett fullständigt sätt, för att ytterligare underlätta för intressenter i deras beslutsfattande (G4: Sustainability reporting guidelines, 2013:17).

Rapportens kvalitet ska försäkras genom att den presenterar positiva såväl som negativa aspekter av organisationens arbete för att ge en objektiv beskrivning av deras verksamhet och en rättvisande bild för intressenter i deras beslutsfattande (G4: Sustainability reporting guidelines, 2013:17). Presentationen av hållbarhetsredovisningen bör vara konsekvent så att rapporten blir jämförbar över tid och med andra organisationer (G4: Sustainability reporting guidelines, 2013:18). Vidare är det viktigt att innehållet i rapporten är detaljerad och tydlig för att underlätta intressenters bedömning av organisationens verksamhet. Rapporten bör även presenteras i god tid så att intressenterna får informationen när de behöver den. Avslutningsvis måste företagen i processen med att ta fram hållbarhetsredovisningen arbeta på ett sätt som kan utvärderas för att säkerställa rapportens kvalitet. Intressenter ska kunna kontrollera i vilken utsträckning rapporten följer redovisningsprinciper (G4: Sustainability reporting guidelines, 2013:18).

### 3.2.2 Standardupplysningar

Utöver dessa principer anger GRI även konkret vad redovisningen kan och bör innehålla, dessa kallas för standardupplysningar (Frostenson et al, 2012:46). Dessa upplysningar är uppdelade i tre typer;

- *Strategi och profil* - rapporten bör innehålla en redogörelse av bakgrunden till hållbarhetsarbetet, så som strategi och målsättningar, eftersom detta hjälper till att bättre förstå de resultat som redovisas (Frostenson et al, 2012:46ff).
- *Hållbarhetsstyrning* - en presentation av hur företaget arbetar på olika områden inom hållbarhet bör finnas representerad i rapporten, detta ger en bakgrund till de resultat som presenteras (Frostenson et al, 2012:46ff).
- *Resultatindikatorer* - rapporten bör även innefatta redovisning av resultat på miljömässiga, ekonomiska och sociala aspekter, i olika nyckeltal och hållbarhetsmått (Frostenson et al, 2012:46).

I GRI:s ramverk är dessa upplysningar betydligt mer detaljerade, men vi kommer inte gå in på detta djupare än såhär då det inte är relevant för vår studie.

Till vilken grad dessa principer och standardupplysningar följs är varierande företag emellan. GRI använder sig av en tregradig skala (A-C) för att gradera till vilken utsträckning rapporten följer GRI:s riktlinjer (Frostenson et al, 2012:67). C är den lägsta nivån, och för att uppnå nivå C krävs en grundläggande bakgrundsbeskrivning samt redovisning av minst 10 nyckeltal (Frostenson et al, 2012:67). För nivå B krävs att minst 20 nyckeltal redovisas, och för nivå A gäller att samtliga föreslagna nyckeltal ska redovisas i rapporten, dessutom är kraven på andra upplysningar också högre för dessa nivåer (Frostenson et al, 2012:67).

### **3.2.3 Sammanfattning**

GRI är en nätverksorganisation som gett ut ett ramverk för hållbarhetsredovisning. Sedan ramverkets införande år 2000 har antalet rapporter ökat varje år. Ramverket är inte tvingande, utan ska fungera som inspiration och vägvisare för hur en rapport kan se ut. I Sverige ska dock alla statligt ägda företag presentera en hållbarhetsredovisning som följer ramverket från och med verksamhetsåret 2008. Ramverket består av två delar, den ena med principer som ska försäkra rapportens innehåll och kvalitet. Den andra delen består av standardupplysningar som bör vara med i rapporten. GRI använder sig av en tregradig skala för att klassificera till vilken omfattning rapporten följer ramverket, denna skala är graderad A-C.

## ***Teorier***

### **3.3 Institutionell teori - institutioner styr företagens handlande**

Varför institutionell teori är relevant att ta upp i detta sammanhang grundar sig i en tanke att företagen hållbarhetsredovisar för att andra gör det. De "tvingas" till det för att det förväntas av dem. Vi tror även att denna teori till viss del kan förklara rapportens innehåll såväl som utseende.

Institutionell teori beskriver hur organisationsformer blir anammade för att ge legitimitet till organisationer (Deegan & Unerman, 2011:360f). DiMaggio & Powell (1983) menar att organisationer i samma bransch tenderar att likna varandra, och att institutionell teori kan förklara detta fenomen. Organisationen opererar inom en social ram av normer och värderingar om vad som är accepterat beteende. För att bli "godkänd" av omgivningen kommer organisationen således anamma ett beteende som är innanför dessa ramar. Organisationen blir på så sätt belönad med ökad legitimitet (Deegan & Unerman, 2011:361ff).

Den institutionella teorin kan appliceras på företagens redovisningar, där ett visst utformande är accepterat och därför anammat av organisationer (Dillard et al, 2004). När omvärlden blivit mer medveten, där ett hållbart tänkande blivit normen, blir det således ett "krav" från omgivningen på organisationer att presentera en hållbarhetsredovisning. Hur denna ska se ut finns det också förväntningar och normer som styr. Alla organisationer är institutionaliserade, men i olika grader (Scott i Dillard et al, 2004:508). Organisationens beteende grundar sig i ett legitimitetssökande, som fås av omgivningen. Om företaget och/eller dess handlingar inte anses vara legitima kommer det inte att överleva på lång sikt, och därför är det viktigt för företag att vara legitima i omgivningens ögon (Dillard et al, 2004).

På lång sikt är organisationer som tar rationella beslut därmed "fångade" i en miljö där deras förmåga att förändras blir hämmad (DiMaggio & Powell, 1983:148ff). DiMaggio & Powell (1983) menar att organisationer försöker att utvecklas kontinuerligt, men att det efter en viss

punkt leder till en aggregerad effekt där ett företag förändras för att öka homogeniteten mellan organisationer. Detta fenomen kan liknas vid en ”järnbur”, där företagen sitter inspärrade och tvingas till ett visst beteende (DiMaggio & Powell, 1983). DiMaggio & Powell (1983) kallar processen mot ökad homogenitet för isomorfism.

### 3.3.1 Isomorfism - processen mot homogena företag

DiMaggio & Powell (1983) har identifierat tre mekanismer som ger en förändring i organisationers beteende, dessa är; *tvingande-*, *härmande-* och *normerande isomorfism*. Dessa tre mekanismer har sitt ursprung i olika förutsättningar och leder till olika resultat (DiMaggio & Powell, 1983:150ff).

Tvingande isomorfism innebär förändringar som kommer av påtryckningar från organisationens omgivning (DiMaggio & Powell, 1983) (Dillard et al, 2004). Dessa härrör främst från politisk påverkan där lagar och regler sätter de ramar vari institutionerna verkar (DiMaggio & Powell, 1983:150f). Företagen har alltså ingen egen makt i detta hänseende att inte följa institutionen, utan detta är något de tvingas till.

Härmande isomorfism har sin grund i osäkerhet, där företag upplevs befinna sig i ett osäkert tillstånd och därför anammar lösningar från andra organisationer de anser vara mer framgångsrika eller legitima (DiMaggio & Powell, 1983:151f). I detta fall finns det således ett (eller flera) företag med strukturer eller lösningar som anses vara ”best practices” och som därmed kopieras. Denna kopiering görs egentligen också för att öka legitimiteten i företagets agerande och skulle kunna beskrivas som ett dolt tvång från omvärlden (DiMaggio & Powell, 1983).

Normerande isomorfism kommer från olika professioners sätt att definiera villkor och metoder för deras arbete (Larson & Collins i DiMaggio & Powell, 1983:152f). Även fast själva personerna kan vara väldigt olika, så är deras förutsättningar i arbetet ofta liknande (DiMaggio & Powell, 1983). Enligt DiMaggio & Powell (1983) finns det två aspekter som är grundläggande för normerande isomorfism. Den första är att personer inom en profession ofta läst utbildningar som är likartade, den andra är utbredningen av professionella nätverk där dessa personer ingår. Att personerna har liknande bakgrund och socialiserar i samma sammanhang ger således en större homogenitet företag emellan (DiMaggio & Powell, 1983).

### 3.3.2 Förändring i institutionellt beteende

Vad som anses vara legitimt förändras kontinuerligt (Dillard et al, 2004:507). En förändring i institutioner börjar ofta i ett behov att effektivisera, vilket leder till ett fenomen som implementeras på ett framgångsrikt sätt (Dillard et al, 2004) (DiMaggio & Powell, 1983). Detta nya, bättre fenomen kommer sedan att spridas och till sist kommer det vara så utspjutt och accepterat att det blir en ny institution (Dillard et al, 2004). I spridningen av detta fenomen är det dock snarare så att organisationer adopterar den nya lösningen för att den anses vara legitim, och inte för att den effektiviserar deras arbete (DiMaggio & Powell, 1983).

Vad som motiverar någon att våga gå utanför det accepterade kan vara att den vedertagna lösningen inte passar organisationen, eller att de behöver ett mer effektivt sätt att lösa sina problem på och därför utvecklar en sådan (Dillard et al, 2004). Förändringar kan också komma från ändrade normer eller värderingar i samhället, och därför tvingas nya lösningar fram (Dillard et al, 2004). Dillard et al (2004) delar upp förändringar i två olika slag: rutin och krissituationer. Där det första ger förändringar genom behov av förbättringar (som dock inte

är livshotande för organisationen eller omgivningen). I en krissituation är företaget eller dess omgivning i ett livshotande stadie som kräver en förändring (Dillard et al, 2004).

### **3.3.3 Sammanfattning**

Institutionell teori förklarar homogeniteten mellan företag som grundar sig i ett legitimitetssökande. Deras omgivning förväntar sig ett visst beteende från organisationens sida, och därför tvingas dessa att handla på ett visst sätt. Denna ökade homogenitet kallas för isomorfism och kategoriseras in i tre olika sorter. Tvingande isomorfism beror på påtryckningar från omvärlden som tvingar fram ett visst handlande. Härmande isomorfism kommer från en osäkerhet i organisationen och ett sökande efter mer legitima lösningar, där de då finner andra företag att "kopiera". Normerande isomorfism grundar sig i olika professioners sätt att handla i sin yrkesroll, där exempelvis liknande utbildning är en viktig faktor, vilket då ger ett liknande handlande. Nya institutioner kommer till genom antingen ett behov av att effektivisera, eller ändrade värderingar i samhället, vilket ger en ändrad legitimitet.

### **3.4 Legitimitetsteori - hur företag vill uppfattas som legitima**

Denna teori används för att utreda huruvida de olika företagen använder sina hållbarhetsredovisningar för att legitimera sina aktiviteter och om viljan att uppfattas som legitima leder till att de redovisar en viss typ av information.

Samhället har förväntningar på hur ett företag bör utföra sin verksamhet. Legitimitetsteorin bygger på att det finns ett socialt kontrakt mellan företaget och samhället i vilket företaget bedriver sin verksamhet. Det antas att samhället låter företaget fortsätta bedriva sin verksamhet så länge de hedrar detta sociala kontrakt och således uppfyller förväntningarna på hur företaget bör uppföra sig. Enligt legitimitetsteorin är det viktigt att företaget måste ta hänsyn till allmänhetens rättigheter och således inte enbart investerarnas (Deegan & Unerman, 2011).

Om ett företag inte kan uppfylla allmänhetens förväntningar finns det en risk att de återkallar det sociala kontraktet. Detta kan leda till en mängd negativa effekter så som att konsumenter inte längre efterfrågar företagets produkter/tjänster, att leverantörer avslutar samarbeten eller att de inte längre har tillgång till finansiellt kapital (Deegan & Unerman, 2011). Företagen är således på lång sikt helt beroende av omgivningens legitimitet för att överleva. På grund av de potentiella kostnaderna med att inte uppfylla det sociala kontraktet kommer företag därför försöka åtgärda detta genom att på olika vis försäkra att deras verksamhet uppfattas som legitim (Deegan & Unerman, 2011).

Dowling & Pfeffer (1975) beskriver tre medel ett företag kan använda sig av för att legitimera sina aktiviteter;

- 1) Anpassa output, mål och metoder för att passa in med rådande definitioner av legitimitet.
- 2) Ändra definitionen av social legitimitet genom kommunikation så att den passar in med företagets nuvarande metoder, output och värderingar.
- 3) Genom kommunikation bli identifierad med symboler, värderingar eller institutioner som har en stark legitimitet.

### 3.4.1 Hållbarhetsredovisning som legitimeringsstrategi och ryktesriskhantering

Enligt Dowling & Pfeffer (1975) kan offentliggörande av information i årliga redovisningar användas för att implementera ovan nämnda strategier. Hållbarhetsredovisningen kan på så sätt användas för att förmedla detta budskap (Deegan & Unerman, 2011). Hurst (i Deegan & Unerman, 2011) menar att en av de främsta funktionerna med redovisningsrapporter är att legitimera företagets existens. Det finns således en strategisk del i vad företagen väljer att redovisa (Hurst i Deegan & Unerman, 2011). Ett företag kan exempelvis redovisa information för att neutralisera negativa nyheter som kommit fram om verksamheten. Men hållbarhetsredovisningen kan också användas för att uppvisa styrkor med företaget, exempelvis om de vunnit priser inom miljöområdet. Detta kan göras samtidigt som de tonar ner negativa följder av deras aktiviteter, så som utsläpp och arbetsolyckor. De legitimerande aktiviteterna kan enligt Deegan & Unerman (2011) vara en av följande två alternativ:

- symboliska (ej verklighetsbeskrivande)
- verkliga (beskriver verkliga förändringar)

Enligt Ashforth & Gibbs (1990) så behöver det inte nödvändigtvis vara så att företag använder sig av endast symboliska eller verkliga legitimerande aktiviteter. De kan användas samtidigt i varierande omfattning.

Ansvar inom miljöområdet och även det sociala har de senaste åren blivit en allt viktigare del för företagen för att behålla sin legitimitet och bibehålla ett gott rykte. Hållbarhetsredovisning är en del av svaret på detta och kan framgångsrikt användas för ryktesriskhantering. Ett dåligt rykte kan skada ett företag och leda till allvarliga ekonomiska konsekvenser (Deegan & Unerman, 2011).

Enligt Macalister (2010) har oljebolaget BP efter oljespillet i den mexikanska golfströmmen fått svårigheter med att få nya rättigheter till att borra efter olja. Oljespillet fick enligt National Wildlife Federation (2014-12-17) allvarliga konsekvenser, på såväl kort som lång sikt. Macalister (2010) menar att det kan vara så att BP:s rykte är skadat för evigt. Detta visar hur viktigt det är att behålla ett gott rykte. För att minimera risken för ett allvarligt skadat rykte behövs det en aktiv företagsledning som tar hoten på allvar och arbetar för att förebygga dessa (Deegan & Unerman, 2011).

### 3.4.2 Sammanfattning

Företag har förväntningar på sig från samhället, vilka de måste uppfylla för att hedra det sociala kontraktet. Företagen är på lång sikt beroende av att uppfattas som legitima för att företaget ska överleva. För att undvika en skadad legitimitet kommer de att använda sig av olika verktyg för att uppfattas som legitima och bibehålla eller skapa ett gott rykte. Hållbarhetsredovisningen kan vara ett sådant verktyg som används för att kommunicera ut ett budskap till samhället om vad företaget står för.

### 3.5 Intressentteori - hur företag värderar intressenter

Denna teori används för att utforska vilka företagens viktigaste intressenter är och hur de försöker tillfredsställa dessa. Vilka intressenter vänder företagen sig till i deras hållbarhetsredovisningar?

Intressentteorin förespråkar att ansvar till ett företags olika intressenter bör tas, vilket ses som en motsats till nedan nämnda aktieägarteorin.

I "*Capitalism and Freedom*" (1962) beskriver Milton Friedman att det enda sociala ansvar ett företag bör ha är att tjäna så mycket pengar som möjligt för sina aktieägare. I "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" (Friedman, 1970) uttrycker han vidare sin oro för utvecklingen mot ett ökat socialt ansvarstagande. Han motsätter sig att företag har något socialt samvete och säger vidare att de som förespråkar detta, förespråkar även ren och skär socialism, vilket han ser som ett hot mot det fria samhället.

Intressentteorin kan liksom aktieägarteorin ses som en normativ teori som bland annat beskriver vad ett företags roll bör vara när det kommer till att ta socialt ansvar. De två teorierna har i detta fall väldigt olika synpunkter på vad som anses rätt. Där intressentteorin till skillnad från aktieägarteorin anser att företaget har ett ansvar mot både företagets aktieägare, och övriga intressenter som frivilligt eller ofrivilligt bidrar till företagets värdeskapande aktiviteter och som därför är potentiella förmånstagare och/eller risktagare (Smith, 2003).

Freeman (1984) definierar en intressent som;

*"A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"* (Freeman i Mitchell et al, 1997:856)

Clarkson (1994) beskriver frivilliga och ofrivilliga intressenter på detta sätt;

*"Voluntary stakeholders bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm. Involuntary stakeholders are placed at risk as a result of a firm's activities. But without the element of risk there is no stake"* (Clarkson i Mitchell et al, 1997:856f)

Vidare menar Deegan & Unerman (2011) att det finns två inriktningar inom intressentteorin som kan sägas ställs mot varandra. Dessa två benämns som den etiska respektive den ledningsorienterade inriktningen. Den etiska inriktningen beskriver att företagen ska ta hänsyn till alla intressenters intressen. De ska inte värdera intressenterna utefter vad de tillför företaget i form av exempelvis finansiellt kapital. Istället så fördelas en intressents betydelse efter hur mycket företaget påverkar intressentens öde. Företagen bör försöka hitta en jämvikt mellan intressenterna och respektera allas intressen. Företagen ansvarar också över att alla intressenters rättigheter uppfylls genom att de följer de lagar och bestämmelser som är uppsatta. Den etiska inriktningen ser inte företaget som en mekanism för att öka aktieägarnas avkastning utan som ett redskap för att koordinera intressenternas intressen. Vidare antyder den att ett företag har ett verkligt socialt ansvar att ta hänsyn till (Deegan & Unerman, 2011).

Den ledningsorienterade och mer deskriptiva inriktningen försöker istället förklara varför företag har ett strategiskt intresse att ta större hänsyn till vissa ”starkare” intressenter som har en större påverkan på företags prestation. Inom denna inriktning framhålls att företagen bör tillfredsställa de viktigaste intressenternas behov och intressen. Som en naturlig följd av detta kan de strategiskt “mindre viktiga” intressenterna därför bli förbisedda. I likhet med legitimitetsteorin så anses det även här att företaget är en del av ett vidare socialt system. Inom den ledningsorienterade intressenteorin tas dock särskild hänsyn till hur de olika intressenterna bäst bör förvaltas för att företaget ska överleva (Deegan & Unerman, 2011).

### **3.5.1 Sammanfattning**

En intressent är en grupp eller individ som påverkar eller påverkas av ett företags verksamhet. Intressenteorin skiljer på den etiska- och den ledningsorienterade inriktningen. Den etiska inriktningen värderar intressenter efter hur mycket företaget påverkar intressenternas öde. En jämvikt mellan olika intressen eftersöks. Den ledningsorienterade inriktningen förklarar varför företag har ett intresse av att istället främst tillgodose intressenter som påverkar företagets resultat i störst omfattning.

## **3.6 Corporate branding - en strategi för att kommunicera värderingar**

Varför corporate branding är relevant att ta upp i detta sammanhang grundar sig i att vi funnit att hållbarhetsredovisningen för ihop redovisningslogiken med marknadsföring. Rapporten blir således ett verktyg företagen använder i den strategiska kommunikationen för att stärka bilden av dess varumärke och är därför aktuellt att diskutera.

### **3.6.1 Varumärket - en personlighet**

Branding beskrivs av Vallaster et al (2012) som företagets process att skapa ett värde kring sitt varumärke. Corporate branding skiljer sig från product branding, där den senare endast syftar i att sälja produkter. Corporate branding handlar om att skapa en personlighet till varumärket som ska fördjupa relationer till dess intressenter (Vallaster et al, 2012:36f). Corporate branding riktar sig till en bredare publik än product branding, där exempelvis kunder, medarbetare, aktieägare och media är viktiga målgrupper. Vallaster et al (2012) menar att det handlar om att skapa en identitet åt varumärket i omgivningens medvetanden. Helst ska denna identitet vara densamma för alla målgrupper. Den bild företaget vill förmedla av den egna verksamheten måste på så sätt finnas representerad i de handlingar företaget gör, och i det företaget kommunicerar till omgivningen. Det handlar om att förmedla en personlighet, att visa *vem* företaget är, och på så sätt attrahera de målgrupper som tilltalas av denna personlighet, och som vill förknippas med denna (Vallaster, 2012:34ff).

Baines et al (2011) beskriver att framgångsrika varumärken skapar starka, positiva och långvariga intryck genom deras kommunikation, och att denna grundar sig i känslor och inte bara ett ha-begär för en specifik produkt. Det är just denna känsla corporate branding vill åt. Känslan av att vilja identifiera sig med ett varumärke, känslan av att vilja vara den personlighet varumärket identifierar sig som.

Olika varumärken tillskrivs olika egenskaper baserat på deras kommunikation och handlingar. Dessa olika egenskaper möjliggör för konsumenter, medarbetare och media att tillskriva olika varumärken diverse personligheter (McCracken, 1986). Här kommer en social risk in, risken du tar för att associera dig med specifika varumärken (Baines et al, 2011). Varför skulle det finnas en social risk med olika produkter? Detta eftersom vi identifierar oss inte bara genom

vilka varumärken vi själva använder, utan också vilka varumärken andra människor använder. Eftersom vi blir utvärderade av andra utifrån vilka varumärken vi omger oss med, så är det därför viktigt att dessa varumärken signalerar det vi vill att andra ska tycka om oss. Enligt Ashforth & Mael (1989) tenderar människor att kategorisera sig själva och andra i olika sociala kategorier. Att identifiera sig själv med ett visst varumärke berättar inte bara vem jag är, utan också vem jag är i förhållande till andra. Vad en person identifierar sig själv som kommer med andra ord att sätta denna i en viss kategori i andras medvetanden (Ashforth & Mael, 1989:20f). Olika varumärken kan på så sätt fungera för att stärka vår egen självbild, och den bild vi vill förmedla av oss själva till omvärlden. Att identifiera sig med ett varumärke kan också grunda sig i en önskan att vilja tillhöra en viss kategori av människor, och genom att använda vissa varumärken kommer således omgivningen tillskriva oss en viss identitet.

Men vad ger detta för fördelar till företag? Corporate branding skapar starka relationer mellan företag och dess olika målgrupper och skapar lojalitet gentemot varumärket. När ett varumärke blir ett förstahandsval för en konsument, medarbetare eller samarbetspartner blir det väldigt svårt för andra varumärken att konkurrera mot denna (Rampl, 2014). Om en person identifierar sig själv med ett varumärke kommer denna troligen vara högst lojal mot varumärket. Dock krävs det enligt De Roeck et al (2013) aktiva handlingar från företagets sida för att bibehålla ställningen och identiteten i omgivningens medvetanden, och på så sätt på lång sikt behålla sina intressenter nära.

### **3.6.2 Identiteten som strategi**

Vallaster et al (2012) menar att corporate branding måste inkludera hela företaget för att vara framgångsrik. För att företagets identitet ska kunna speglas utåt måste denna finnas förankrad inom hela organisationen, och det räcker således inte endast med traditionella marknadsföringsaktiviteter för att förmedla en trovärdig identitet (Vallaster et al, 2012:34). Varumärkets identitet bör på så sätt bli en del av företagets strategi, och för att denna ska kunna implementeras och kommuniceras korrekt bör den sedermera bli en VD-fråga (Vallaster et al, 2012:37) (De Roeck et al, 2013). Vallaster et al (2012) skiljer mellan företagets verkliga identitet, den kommunicerade identiteten och den för omgivningen upplevda identiteten. De menar att det är väldigt viktigt att dessa tre stämmer överens för att varumärkets identitet ska vara trovärdig och hållbar. Det säger ju sig självt att om den identitet som företaget kommunicerar utåt inte är densamma som den identitet som faktiskt finns på företaget, så kan det komma att uppstå problem. Därför är det viktigt att den bild företaget vill förmedla utåt faktiskt är sann. Annars kan denna bli genomskådad och företaget bli utpekad som lögnare (Vallaster et al, 2012:37). Detta kan såklart få förödande konsekvenser för varumärket, eftersom ingen vill identifiera sig med en lögnare. För att undvika detta problem borde således företaget vara medvetna om och leva upp till den bild som kommuniceras utåt (Vallaster et al, 2012:37).

De Roeck et al (2013) menar att corporate branding är en ständigt pågående process och att denna hela tiden bör vara en dialog mellan företaget och dess intressenter. Detta underlättar för båda parter i kommunikationen och mottagandet av varumärkets identitet. De menar att för att skapa ett framgångsrikt varumärke krävs ett samspel mellan företagets strategiska vision, dess kultur och rykte (De Roeck et al, 2013:137f). Genom att hela tiden tala till och lyssna på sina intressenter, både interna och externa, så ökar chansen att de olika identiteterna stämmer överens. Att företagets kultur faktiskt är densamma som den bild företaget målar upp inför omvärlden och den uppfattning omvärlden har av varumärket (De Roeck et al, 2013:137f). Dialogen till de olika intressenterna ökar också chansen för varumärket att hela tiden utvecklas i takt med samhället. Processen i att skapa ett varumärkes identitet är således



aldrig klar, utan är ständigt pågående (De Roeck et al, 2013:138). Genom att hålla sig uppdaterad och ha en oavbruten dialog till sina intressenter skapas alltså hållbara, trovärdiga och framgångsrika varumärken.

### **3.6.3 Sammanfattning**

Corporate branding syftar till att skapa en personlighet till ett varumärke i omgivningens medvetanden. Med denna personlighet kan företaget sedan attrahera exempelvis kunder och samarbetspartners, som blir tilltalade av dess identitet. Vi vill endast omge oss med varumärken vi anser vara attraktiva, och därför blir arbetet med dess personlighet en strategifråga. Identiteten bör finnas förankrad i hela organisationen, och även speglas i de handlingar företaget gör, för att anses trovärdig. Den kommunicerade och den verkliga identiteten bör således överensstämja för att arbetet med corporate branding ska ge önskad effekt - hållbara relationer till företagets intressenter.

## **3.7 Employer branding - en strategi för att nå medarbetare**

I likhet med corporate branding syftar employer branding till att kommunicera ett varumärkes identitet. Skillnaden de emellan är att employer branding vänder sig till en specifik målgrupp, nämligen nuvarande och framtida anställda. Vi fann att hållbarhetsredovisningen i stor utsträckning riktas till denna målgrupp och anser därför att employer branding är relevant att ta upp i sammanhanget.

I dagens globala samhälle där konkurrensen är större än någonsin, blir det allt viktigare för företag att attrahera rätt personal. Konkurrensen om kvalificerad arbetskraft är därmed hård, och för att lyckas attrahera (och behålla) attraktiva medarbetare menar Chhabra & Sharma (2014) att det krävs aktiva handlingar från organisationens sida. Dessa handlingar bör grundas i en strategisk kommunikationsplan för att visa nuvarande och framtida medarbetare varför företaget är en attraktiv arbetsgivare (Chhabra & Sharma, 2014). Fenomenet att beskriva denna typ av kommunikation kallas employer branding. Employer branding ska syfta till att positionera företaget i nuvarande och framtida anställdas medvetanden som en attraktiv och unik arbetsgivare som kan erbjuda de förmåner och den kultur som är önskvärd för målgruppen.

### **3.7.1 En strategisk personlighet**

Rampl & Kenning (2014) beskriver att employer branding inte endast syftar till att förmedla vilka rent funktionella förmåner, så som lön eller avanceringsmöjligheter, företaget har att erbjuda. En viktig del av employer branding är att förmedla företagets varumärke, med dess personlighet och värderingar (Lievens i Rampl & Kenning, 2014:219). Precis som att vi identifierar oss med vilka varumärken vi omger oss av privat, så identifierar vi oss även genom vilken arbetsgivare vi har. Genom vår arbetsgivare visar vi för omvärlden vilka värderingar och vilken identitet vi har, och vi kommer således att bli kategoriserade därefter (Rampl & Kenning, 2014:219). Vi söker oss alltså till företag som har liknande värderingar som oss själva, och en personlighet som vi vill identifiera oss med. Detta bidrar till att varumärkets identitet blir väldigt viktig, och företagens arbete för att stärka och visa upp sitt varumärke likaså (Rampl & Kenning, 2014). Employer branding fungerar här som en marknadsföringsåtgärd där företagen berättar för omvärlden vilken identitet de har, och vilken personlighet denna identitet skulle kunna översättas med. På så sätt kan de attrahera medarbetare som delar företagets värderingar, och därmed är villiga att identifiera sig med organisationen och vara en del av dess kultur.

Maxwell & Knox (2009) menar att den identitet företaget vill förmedla med sitt varumärke bör finnas väl förankrad i organisationen för att bli framgångsrikt implementerad och kommunicerad. Medarbetarna måste veta om vilka värderingar företaget har, och helst ska de också leva efter dessa (Schultz & de Chernatony i Maxwell & Knox, 2009:895). Om inte det som kommuniceras från företaget speglar varumärkets identitet så kan denna komma att ifrågasättas som otrovärdig, och därför är det viktigt att företagens employer brand stämmer överens med den övriga kommunikationen från företaget (Maxwell & Knox, 2009:). Att värderingarna och kulturen syns i företaget är viktigt eftersom det är medarbetarna som är företagets ansikte utåt. Vad företagets intressenter kommer att få möta är således speglat av medarbetarna och deras förmåga att leva upp till varumärkets identitet. Därför är det viktigt att medarbetarna i organisationen är medvetna om företagets kultur och värderingar. För att varumärkets identitet ska framgå så tydligt som möjligt är det bäst om medarbetarna *lever* varumärket (Schultz & de Chernatony i Maxwell & Knox, 2009). Genom att personifiera ett varumärke och nästan bli en ambassadör för sin arbetsgivare, blir denna identitet mer trovärdig och troligtvis mer framgångsrik. Employer branding syftar alltså även till att informera medarbetare om vilka värderingar och vilken kultur som är önskvärd på företaget. De anställdas motivation att identifiera sig med varumärket är större om de tycker att denna är attraktiv (Lievens et al i Maxwell & Knox, 2009:896). Därför är det viktigt att redan innan anställning sälla bort de personer som inte har liknande värderingar, och därför inte kommer kunna bidra till varumärkets brand image.

Franca & Pahor (2012) menar att företagets rykte är viktigt när vi väljer arbetsgivare. Företag som är välkända och har ett gott rykte kommer att ha fler kvalificerade kandidater att välja mellan än de företag som har sämre rykte. Att bilden av varumärket som visas upp är sann och attraktiv spelar alltså även här in i valet av arbetsgivare.

För att lyckas åstadkomma det som employer branding syftar till på ett framgångsrikt sätt krävs alltså ett aktivt handlande från organisationens sida (Chhabra & Sharma, 2014). De bör ha en planerad kommunikation både internt såväl som externt, med en tydlig röd tråd för att lyckas förmedla varumärkets identitet. Identiteten borde spegla organisationen på ett rättvist sätt och vara förankrad i kommunikationen från företaget för att vara trovärdig (Maxwell & Knox, 2009). Huruvida denna identitet sedan är attraktiv är upp till målgruppen att avgöra.

### **3.7.2 Sammanfattning**

Employer branding syftar till att skapa en positiv bild av företaget i dess nuvarande och framtida anställdas medvetanden. Detta gör de bäst med hjälp av en strategisk kommunikationsplan som förmedlar vilken identitet organisationen har, vilka värderingar de står för samt vilken kultur som råder på företaget. Ett företag som delar våra egna värderingar blir mer attraktiv i våra ögon, och därmed ökar chansen att vi skulle vilja arbeta på företaget. Employer branding fungerar också som ett redskap för företagen att lyckas attrahera de personer som är önskvärda för organisationen. Företagen vill ha medarbetare som kan leverera den önskade personligheten och som lever upp till den kultur som finns. Därför kan denna strategi vara till hjälp att finna dessa personer, eftersom det troligtvis endast är de som kommer vilja söka sig till organisationen i första hand.

## 4. Empiri - vad, hur och varför företag hållbarhetsredovisar

*I detta avsnitt presenteras den empiri vi samlat in vid intervjuerna. Vi har valt att ta med de mest väsentliga delarna av underlaget, men har trots detta försökt spegla materialet i sin helhet för att ge en så rättvisande bild som möjligt. Vi har även läst företagens hållbarhetsredovisningar och redogör här för de bitar vi tycker är mest relevanta att ta upp.*

### 4.1 Vad väljer de att presentera?

Vilken information som presenteras i hållbarhetsredovisningen är beroende av flera olika faktorer. Vad som lyfts fram påverkas till stor del av vilka intressenter företaget har, och vad dessa vill ha ut av rapporten. Olika intressenter har olika krav och önskemål och formar därför presentationen av information både till innehåll och rent grafiskt. Ulrika på E.ON beskriver sin syn på deras hållbarhetsredovisning och dess intressenter såhär;

*“Vi gör ju en rapport för dotterbolaget, E.ON Nordic, och där har vi inte då analytiker eller investerare som målgrupp eftersom vi inte är börsnoterade, vilket också gör att min målsättning är att det ska vara lite mer lättäm ton och lite mer kommunikativ, [...] lite mer story-telling så att man får en känsla av vad detta innebär i praktiken och vart man är på väg och vad det är för svårigheter man möter på den här resan.”*

- Ulrika Hotopp, E.ON

Även på Skånemejerier formas hållbarhetsredovisningen efter vad deras intressenter, i deras fall kunder och konsumenter, efterfrågar. Fredrik berättar att de arbetar på att få mer feedback från kunder för att kunna använda sig av detta i sitt arbete och därmed göra en rapport som bättre ska uppfylla deras behov. Erik på Tetra pak beskriver att han tycker det är viktigast att berätta om vad de gör tillsammans med sina kunder. Han menar att företaget finns ju till för sina kunder, och därför ska de redovisa hur arbetet ser ut i förhållande till dem, och hållbarhetsredovisningen är ett gyllene tillfälle att visa upp detta på.

Torbjörn på Hexpol och Hanna på Wilborgs talade även om investerare som en form av intressent. När Torbjörn tillfrågades om prioritering av intressenter, blev svaret att medarbetare var den viktigaste intressenten och på andra plats kom kunder. Investerare rankades alltså inte över huvudtaget och beskrivs som en intressent som kommit till dem men att dessa intressenter anses vara okunniga, men intresset från dem ökar stadigt.

*“Vi har också sett att man varit rätt så, lite okunnig, man har på något sätt känt från investerare och andra att ‘vi får nog ställa lite frågor på det här’.”*

- Torbjörn Brorson, Hexpol

Torbjörn talar även om värdekedjan som intressent och beskriver det som att de jobbar uppströms och nedströms i sin leverantörskedja. Han beskriver dock arbetet i en så pass komplex kedja som problematisk och drar likheter med skandaler som uppkommit runt företag som H&M och IKEA och deras leverantörer.

Hanna på Wihlborgs i sin tur beskrev investerare som en av anledningarna till att de började med hållbarhetsredovisning då de under slutet av 2009 och början av 2010 fick in ett stort antal förfrågningar på redovisning av hållbarhetsfrågor från förvaltare av fonder.

Alla respondenter var eniga om att deras intressenter till väldigt stor del formar hållbarhetsredovisningens utförande. Ulrika på E.ON understryker att den kanske viktigaste delen i arbetet med att ta fram rapporten är att ta reda på vad intressenterna egentligen vill ha för information, att se utanför organisationen och lyssna till omgivningen. Hon menar att det ju är intressenterna som är mottagarna av rapporten, och att det därför är deras önskemål som ska färga den;

*“[...] vi gör en sån där väsentlighetsanalys [...] som vi ska göra för att [...] ta reda på vad vill våra intressenter ha av oss, för det är det vi ska redovisa, [...] det blir ju lätt ett inifrån-och-ut-perspektiv, att vi redovisar det vi tycker är viktigast. Och det är fortfarande en viktig del [...] Det ska ju inte väga helt lätt, för det är ju inte så att externa intressenter sitter ju inte på all information, det interna är ju fortfarande viktigt, men att också då ställa till kunder, till om det nu är analytiker som är en viktig målgrupp, till media, till miljöorganisationer eller organisationer överhuvudtaget, ‘vad vill ni veta av oss?’ ”*

*- Ulrika Hotopp, E.ON*

En annan aspekt vi fann som kan vara en bakomliggande faktor till vad som presenteras i hållbarhetsredovisningen är det faktum att företag tittar på andra företag och deras redovisningar, för att jämföra och bli inspirerade. Hanna på Wihlborgs berättar att de tittar en del på andra företag för att få inspiration till sin egen hållbarhetsredovisning, främst inom sin egen bransch. Torbjörn på Hexpol berättar att de använder sig av benchmarking till en ganska stor utsträckning. Han beskriver hela fenomenet med hållbarhetsredovisningar lite som en tävling, och att de hela tiden jämför sig med de bästa för att utvecklas och göra en ännu bättre rapport. Erik på Tetra pak menar att det är viktigt att hitta hållbara förebilder, och att de tittar på andra företags hållbarhetsredovisningar för att få inspiration till sin egen rapport och få idéer till förbättringar eller nya grepp. Fredrik på Skånemejerier svarade såhär på frågan om de tittar på andras hållbarhetsredovisningar;

*“Vi har ju gjort det, vi gjorde det väl ganska mycket i början, innan första rapporten kom ut, det är klart man måste stämma av läget lite, göra lite research, hur de andra gör, absolut.”*

*- Fredrik Javensköld, Skånemejerier*

Den enda vi fann som inte använder sig av benchmarking i sitt arbete var Ulrika på E.ON som berättade att hon vill göra rapporten utifrån sina egna idéer först, och inte bli färgad eller påverkad av någon annans arbete. Men hon säger sedan också att hon kanske borde göra det mer.

Ulrika på E.ON menar vidare att det är viktigt att innehållet i rapporten är bra och relevant, eftersom den används som mer än “bara en rapport”. Innehållet i hållbarhetsredovisningen fungerar som bas i många sammanhang inom hela organisationen och mycket av deras kommunikation refererar till just den information som presenteras där. Hon berättar att hållbarhetsredovisningen till exempel visas upp på säljmöten, och därför är det naturligtvis viktigt att det som står där är användbart i sådana sammanhang också. Hanna på Wihlborgs är inne på samma spår och menar att hållbarhetsredovisningen fungerar som ett verktyg för att prata om de här frågorna, att utbilda medarbetare och få igång ett samtal om hållbarhetsfrågorna i och omkring organisationen. Hon säger att informationen i deras rapport används till flera olika syften, både internt och externt.

Själva essensen i hållbarhetsredovisningen menar Ulrika på E.ON är att förmedla deras hållbarhetsmål och hur det går i arbetet att uppfylla dessa. Eftersom det ändå är en årsrapport så vill de självklart redovisa hur det har gått med målen under året, och om det då inte gått så bra på ett område, så förklarar de varför. Hon säger att det konkreta som ska förmedlas med hållbarhetsredovisningen är att på ett tydligt och transparent sätt öka förståelsen för deras hållbarhetsarbete.

Torbjörn påpekar ett flertal gånger under intervjun hur viktigt det är att det som presenteras i Hexpols hållbarhetsredovisning stämmer in med verkligheten. Han nämner också balansgången mellan att redovisa både bra och dåliga sidor av företaget och dess verksamhet. Han säger att de inte får vara rädda för att redovisa saker som gått mindre bra, men att det är viktigt att då också presentera någon form av plan på hur de kan förbättras på området. Sen ska positiva händelser såklart också lyftas fram, men det får inte bli någon säljande broschyr.

Likt Hexpol så vill de på Skånemejerier förmedla en rättvisande och sann bild över sin verksamhet. Vi fann i Skånemejeriers hållbarhetsredovisning för 2013 ett exempel på att de redovisar även negativa händelser. Där berättar de under rubriken "*Miljövillkor under luppen*" att de blivit anmälda för otillåten miljöpåverkan och att tre ärenden tagits upp. Under följande rubrik "*Vad gör vi åt saken?*" beskrivs hur de åtgärdat problemen (Skånemejerier hållbarhetsredovisning 2013).

Erik berättar att det även för Tetra pak är viktigt att presentera en ärlig bild av hållbarhetsarbetet på företaget, där både bra och mindre bra sidor lyfts fram. De vill på så sätt uttrycka en transparent och trovärdig syn av organisationen. Även han talar om den svåra balansgången och berättar att de inte heller vill förmedla en bild som är överdrivet positiv eller säljande;

*"[...] på ett transparent sätt alltså de bryderier vi har haft och vad vi har kommit fram till, [...] men att det inte bara är en rak motorväg fram, utan det är lite slingrigt emellanåt, så man måste sätta sig och fundera [...] där man också då ger utrymme för lite funderingar och problematiseringar så att det inte bara är guld och gröna skogar, utan det finns en del problemområden också."*  
- Erik Lindroth, Tetra pak

Erik beskriver vidare att det Tetra pak vill förmedla med sin hållbarhetsredovisning är att hållbarhetsarbetet gennöts av hela organisationen, och är något som engagerar medarbetare på alla nivåer i företaget. Hela kedjan från produktionen upp till VD:n är engagerade i de här frågorna och han menar att de med rapporten kan visa upp sin miljöstrategi "in action". Att beskriva det ur en sådan synvinkel tror han ger en mer trovärdig och verklig bild av det faktiska miljöarbetet i organisationen.

#### **4.1.1 Sammanfattning**

*Vad* som presenteras i hållbarhetsredovisningen framkom av empirin var tydligt speglat av vilka intressenter företaget sa sig ha. Företagen lyssnar till sina intressenter och vad de vill ha ut av hållbarhetsredovisningen och anpassar denna därefter. Att presentera en transparent och rättvisande bild av företaget var också något respondenterna var eniga om är viktigt. Dessutom framkom det att alla företagen förutom E.ON tittar på andra företags rapporter för att få inspiration till sin egen hållbarhetsredovisning.

## 4.2 Hur väljer de att presentera detta?

På frågan hur de praktiskt arbetar med hållbarhetsredovisningen fick vi liknande svar från respondenterna. De utgår från GRI:s ramverk, litegrann som inspiration och vägvisare, men det är ingenting som följs slaviskt. Ramverket är väldigt detaljerat och noggrant och till viss del är det just därför företagen väljer bort att använda sig av det fullt ut. Ulrika beskriver att de på E.ON anpassar rapporten efter GRI:s ramverk för att vara mer transparenta, dock är det bara vissa delar av rapporten som följer ramverket, och dessa delar är då mer ingående än resterande rapporten. Även på Tetra pak är de inspirerade av GRI i sitt arbete. Anledningen till att de inte följer ramverket till fullo är för att bolaget inte är börsnoterat och därför inte kan eller vill redovisa så mycket som GRI kräver. Erik förklarar;

*” [...] jag ska säga att vi är inspirerade av GRI men vi följer det inte slaviskt och anledningen till det är dels att vi inte är börsnoterade, vi är privatägda fortfarande, så av det skälet när det gäller rapportering kan vi välja lite som vi själva vill, men också när det gäller ekonomisk rapportering är det ju lite mer utmanande för ett privatägt företag, där vi inte kan, ska eller vill rapportera precis allt utan det är en anledning till att man är privatägd.”*

- Erik Lindroth, Tetra pak

Torbjörn på det börsnoterade Hexpol beskriver att det inger trovärdighet att rapportera enligt GRI, men att det i huvudsak används som ett verktyg och inte följs slaviskt heller av dem. Den respondent som stack ut i denna frågan var Hanna på Wihlborgs som berättar att deras rapport ligger på nivå B+ i GRI-skalan, vilket betyder att de följer ramverket till hög grad, och dessutom att rapporten blir externt granskad.

Vad som presenteras och hur det presenteras är naturligtvis olika beroende på vad som hänt på företaget under den gångna perioden, men Ulrika på E.ON menar ändå att en mall för hållbarhetsredovisningen och dess innehåll är nödvändig för att underlätta arbetet och få en bättre struktur på rapporten;

*“[...] min tanke är ju att skapa en mall så att mitt jobb blir mycket enklare år två. Att då vet jag, men det är de här områdena vi brukar rapportera kring och de här vägarna, såhär gör vi för att samla in information [...] för jag tycker ändå att det behövs, man ska inte uppfinna hjulet varje år.”*

- Ulrika Hotopp, E.ON

Även på Tetra pak verkar de ha en form av mall för hur hållbarhetsredovisningen ska se ut. Den grafiska designen på rapporten beskriver Erik som ett magasin som ska vara lättläst och kul. Han tror att en rapport som är snygg och lätt att ta till sig ökar antalet som kommer läsa den. Han fortsätter att det dock är viktigt att behålla ett fokus på siffror och relevant information för att det ska bli en trovärdig produkt, och inte alltför säljande. Layout och kommunikativ strategi beskriver han som ett av de viktigaste målen för hållbarhetsredovisningen. Hur hållbarhetsredovisningen ser ut rent grafiskt håller Ulrika på E.ON med om är väldigt viktigt för det allmänna intrycket. Hon menar att hela rapporten ska andas hållbarhet och att det är rapportens kommunikativa potential som avgör om den är bra eller inte. I likhet med våra andra respondenter ligger det grafiska arbetet dock inte på hennes bord. Erik på Tetra pak beskriver att den grafiska delen av rapporten är en svår balansgång. Det gäller att ha ett tilltalande uttryck som är lätt att ta till sig, men samtidigt får det inte bli för lättsamt heller;

*”[...] vi har vanliga diagram och så har vi valt att hitta andra grafiska lösningar för att försöka överföra slutsatserna från siffrorna, men det där är också en balansgång, det får inte bli för glättigt och säljande heller då tappar man trovärdigheten, det är en väldigt fin balansgång där, samtidigt att ha sifferkyrkogårdar och excel-tabeller och dunka in kanske inte är det bästa heller, då tappar man mycket av intresset... Så det är hela tiden en balansgång.”*

- Erik Lindroth, Tetra pak

Fredrik på Skånemejerier säger att han tycker tabeller och siffror är bra, men att det också kan behöva förklaras för att det ska bli tydligare och mer lättförståeligt. Han berättar också att det är viktigt att göra översättningar från siffror till text i vissa fall, då en del information är svår att ta till sig i sifferform och kanske inte säger så mycket om det saknas en förklaring. Han sammanfattar det hela såhär;

*“[...] en tydlig tabell med siffror är fortfarande ganska hållbart, det säger ganska mycket faktiskt. Men sen kanske man måste, det man måste göra det är väl att förklara då om det avviker mycket från året innan eller sådär om det sticker iväg eller något sjunker mycket då, då måste man ju förklara vad det beror på.”*

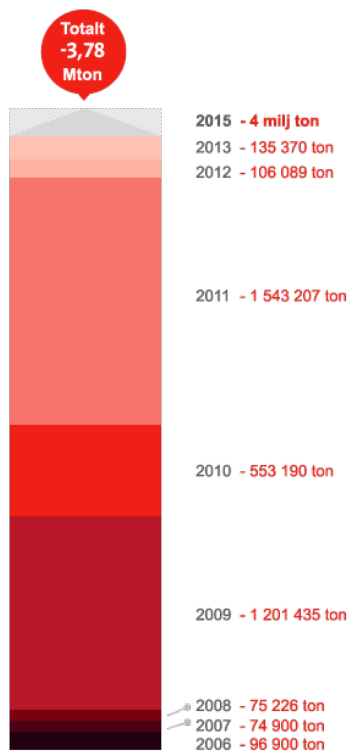
- Fredrik Javensköld, Skånemejerier

Ulrika på E.ON pratar även hon om vikten av att presentera datan på ett förståeligt sätt, för att göra denna användbar och viktig, detta genom översättning och mätning. Om de gröna nyckeltalen inte mäts och följs upp så kommer de inte att prioriteras och man kommer inte att arbeta med dem. Att översätta dem så att deras innebörd blir mer förståelig tror Ulrika är viktigt för att man ska arbeta med och prioritera dessa områden;

*“[...] på samma sätt så måste ju de gröna nyckeltalen eller de hållbarhetsvärdena, både kvalitativa och kvantitativa, behöver ju också komma in i ett ganska rigid system så att de kan vara mätbara på något sätt, så där måste [...] kloka hjärnor göra bra system så att även det här området är mätbart, för det som inte mäts blir inte gjort liksom. Så det är en superviktig uppgift, apropå funktion av hållbarhetsrapporten, just den biten handlar mycket om att faktiskt också mäta vad gör vi varje år, hur långt har vi kommit? För det är också människans natur, särskilt inom företagsvärlden, man gillar att jobba mot någon målsättning liksom, som inte är alltför flummig, utan mätbar liksom.”*

- Ulrika Hotopp, E.ON

Ett exempel hur just E.ON jobbar med mätbara målsättningar såg vi i deras hållbarhetsredovisning för år 2013, är hur de jobbar med att minska koldioxidutsläppen med fyra miljoner ton under perioden 2006-2015. För att uppnå målet förklarar E.ON i rapporten att de effektiviserar sina anläggningar och investerar i miljövänliga förbättringar. De visar hur det har gått genom bland annat diagrammet nedan.



Bildkälla: E.ON 2015-01-03

För att göra informationen i hållbarhetsredovisningen jämförbar över tid beskriver Hanna på Wihlborgs att de försöker använda sig av samma nyckeltal varje år i sin rapport. Hon menar att detta underlättar för deras intressenter att följa utvecklingen, och då också kunna fatta sina beslut därefter. Både Fredrik på Skånemejerier och Ulrika på E.ON håller med om att det blir mycket samma information år från år. Ulrika menar att deras hållbarhetsarbete faktiskt inte ändras särskilt drastiskt från år ett till två, och då blir det ju mycket samma. Fredrik säger att det är klart viss information blir liknande från året innan, men också att de inte vill presentera en helt identisk rapport år efter år, så lite skillnader blir det ändå.

#### 4.2.1 Sammanfattning

Hur informationen presenteras i hållbarhetsredovisningen såg vi tydligt var inspirerat av GRI, men i olika grader. De företag som är börsnoterade, Hexpol och Wihlborgs, verkar i större grad följa GRI:s ramverk, medan de företag som inte är börsnoterade mest använder det som inspiration till hur det kan se ut och följer det endast så som de själva tycker passar dem. Rapportens utseende fann vi också är präglad av vilken målgrupp företaget har till rapporten, där företagen som inte är börsnoterade försöker göra rapporten lite mer lättsam och underhållande för att fler ska läsa den och kunna ta till sig av informationen. De börsnoterade företagen nämnde inte att det är viktigt att rapporten är lättläst.



### 4.3 Varför väljer de att presentera hållbarhetsredovisningen på det sättet?

Motiven bakom de redovisningsval som gjorts i arbetet med hållbarhetsredovisningen vilar på flera grunder. En viktig anledning till att rapportera på området beskriver Ulrika på E.ON är att få medarbetare att förstå vad hållbarhet innebär, och också förstå att det är de små sakerna i vardagen som avgör huruvida företaget är hållbart eller inte;

*“[...] en ganska bred bas, väldigt mycket medarbetare, eftersom E.ON fortfarande är på en resa. Det märker jag [...] Att alla inte riktigt förstår helheten av hur brett hållbarhetsområdet är, det handlar om allt från miljö och klimat [...] ja, ekonomi inte minst, alltså det handlar om vilka hållbara affärer vi gör[...] få medarbetare att fatta att det de gör varje dag, det är det som spelar roll, om det blir mer och mer hållbart, då blir vi ett mer hållbart företag. Inte om hur mycket pengar vi donerar till Läkare utan gränser vid jul. Det är liksom extra som vi kan göra [...] Men det är ju inte det som gör oss mer hållbara. Så därför är medarbetare en viktig målgrupp, där de ser det jag vill lyfta, just de här hållbara affärerna och försöka förklara att [...] det är det här som är hållbarhet på riktigt.”*

- Ulrika Hotopp, E.ON

Torbjörn på Hexpol beskriver att det är viktigt att lyfta fram alla i organisationen, så att alla medarbetare kan känna igen sig samt känna sig behövda och sedda. Han är noga med att alla ska få “cred” i hållbarhetsredovisningen, så att de kan förstå att deras arbete faktiskt gör skillnad. Även på Skånemejerier används rapporten i stor utsträckning för medarbetare, men då allra främst för de som är nyanställda vilket Fredrik beskriver som en introduktion till företaget och dess kultur. Han berättar att rapporten samlar all fakta på ett ställe, och att den därför är väldigt användbar för att få en överblick över organisationen och på så sätt komma in i arbetet på ett lättare sätt. Erik på Tetra pak berättar att hållbarhetsredovisningen även kan användas för att locka till sig ny arbetskraft, och att de försöker hålla en god relation till exempelvis studenter;

*”[...] andra grupper som vi också försöker ha en relation till, såna som ni själva, studenter som ofta är intresserade av hållbarhetssidan och speciellt när man ska välja arbetsgivare och var man vill jobba någonstans och då kan vi se att hållbarhetsfrågor blir bara viktigare och viktigare utifrån det perspektivet”*

- Erik Lindroth, Tetra pak

I Tetra paks hållbarhetsredovisning för år 2014 finns i slutet ett avsnitt som handlar om möjligheten till att sommarjobba hos dem. Det beskrivs vad det innebär att arbeta på Tetra pak, vilka erfarenheter du som student får med dig samt information om hur du ansöker för att få chansen att arbeta där (Tetra pak hållbarhetsredovisning 2014 Norden och Baltikum). Detta styrker det Erik berättade om att de vill hålla goda relationer till studenter, och att hållbarhetsredovisningen är ett sätt för dem att nå ut till dessa.

Ulrika på E.ON nämner under intervjun att hon ser att det blir allt viktigare för de yngre generationerna att företaget arbetar med hållbarhetsfrågor, och att det därför är viktigt att företaget visar vad de gör på området. Hon nämner ingenting om att rapporten skulle fungera som något slags lockbete för att attrahera nya medarbetare. Vi såg dock att det i E.ON Norden:s hållbarhetsredovisning för 2013 finns ett flera sidor långt avsnitt som beskriver vilka förmåner du som anställd på E.ON får ta del av. De skriver om språkkurser, friskvård, mångfald och jämställdhet. Vidare nämner de att de utsätts till Årets karriärföretag två år i rad av Dagens industri (E.ON Norden hållbarhetsredovisning 2013). På ett liknande vis skriver

Skånemejerier i sin hållbarhetsredovisning om hur det är att ha Skånemejerier som arbetsplats och vilka förmåner detta innefattar (Skånemejerier hållbarhetsredovisning 2013).

Hexpol har inte tillägnat en lika stor del till att förklara fördelarna med att jobba hos dem. I deras hållbarhetsredovisning har de dock ägnat en halv sida med rubriken "*Hexpol - a top work place*". Under denna rubrik har de bland annat ett citat från Managing director Jerry Saxion som beskriver att Hexpol värdesätter dess anställda väldigt högt: "*We are honored to have received this Top work places achievement, which directly represents our belief that alone we can do so little but together we can do so much. This achievement would not be possible without the hard work and dedication of each of our associate.*" (Hexpol hållbarhetsredovisning 2013).

Vidare beskriver Ulrika på E.ON att rapporten måste bli ett verktyg som används i företaget för att de ska bli mer hållbara. Hon nämner återigen vikten av att medarbetare förstår innebörden av hållbarhet och att de får möjligheten att ta till sig av informationen i redovisningen. I rapporten vill hon försöka lyfta de dilemman företaget har på ett transparent sätt, för att, som hon säger, inte minst medarbetare ska förstå helheten av vad hållbarhet handlar om. Hanna på Wihlborgs beskriver även hon att hon tycker hållbarhetsredovisningen är ett bra verktyg för att arbeta med hållbarhetsfrågor inom organisationen. Hon säger också att slutresultatet blir en bra produkt för både intern och extern kommunikation, där de kan berätta för kunder och investerare vad de gör (och inte gör) på hållbarhetsområdet och samtidigt sprida kunskapen och engagemanget om hållbarhetsarbete inom organisationen. Vi fann inga större spår av att Wihlborgs hållbarhetsredovisning skulle användas för att attrahera nya medarbetare till organisationen. På rapportens baksida finns rubriken "*Hos oss bor arbetsglädjen*" och en kort text om att deras engagemang och fastigheter ska skapa förutsättningar för en positiv utveckling av näringslivet i Öresundsregionen (Wihlborgs hållbarhetsredovisning 2013). Men alltså inga stora, säljande texter.

Torbjörn på Hexpol säger att han ibland blir lite tveksam över företags motiv till att hållbarhetsredovisa. Han säger att han aldrig gillat att hållbarhetsredovisningen ska bli någon slags reklam eller broschyr. De senaste åren har han sett fler och fler exempel på företag där hållbarhetschefen flyttar ihop med PR-chefen. Han tycker att det visst är viktigt att ha en god kontakt med informationsavdelningen, men att han aldrig hade accepterat att sätta sig under någon marknadsförare i detta sammanhang. Det finns då en risk att rapporten bara blir ett PR-vapen, och det är inget som han är intresserad av. Ulrika på E.ON menar istället att arbeta med hållbarhetsredovisningen per definition leder till att företag blir mer medvetna och engagerar sig mer i hållbarhetsfrågor. Detta beror på den sociala värld vi lever i, och att det nuförtiden inte går att komma undan med vad som helst utan att folk reagerar;

*"[...] okej om det då bara funkar som marknadsföring och det är lite green-washing, men jag kan känna att det är ju också samtidigt när man gör en produkt, hur mycket green-washing det än må vara, så sätter det ändå igång processer [...] idag när människor är så himla mycket mer medvetna [...] det blir ju så att, någon kommer ställa en kritisk fråga [...] då måste du helt plötsligt stå till svars för vad du faktiskt skriver i den här rapporten, särskilt om det är lite skönmålade. Så att, på så sätt fyller det ändå alltid en funktion"*

- Ulrika Hotopp, E.ON

Att arbeta med hållbarhetsfrågor menar Erik på Tetra pak är något som företag nästan tvingas till att göra idag, eftersom vi lever i en så dynamisk värld. Detta kan innebära stora förändringar för många företag. Han menar att om inte företag anpassar sig efter samhällets

utveckling så kommer det leda till att företaget halkar efter, och då kan de lika gärna “packa ihop butiken och göra något annat”. Fredrik på Skånemejerier instämmer om att hållbarhetsfrågan ligger i tiden. Han säger att de länge arbetat med sådana frågor, men inte berättat om det tidigare, men att han ser hållbarhetsredovisningen som en bra kanal för att göra det nu. Ulrika på E.ON menar att hållbarhet är en nyckel för dagens företag. Hon anser också att hållbarhetsredovisningen i sin kommunikativa roll därför spelar en väldigt viktig roll för företagen;

*“Kommunikation är ett så viktigt verktyg för att nå sina mål, både inom hållbarhet men också, som jag ser det, den ekonomiska delen och att kunna knyta ihop affärerna med hållbarhetsfrågorna och inte göra det till en antingen eller-fråga. Att ‘nu måste vi vara hållbara för att vara goda’ utan snarare att hållbarhet är en garant för att vi ska vara lönsamma.”*

- Ulrika Hotopp, E.ON

Kopplingen mellan hållbarhetsmålen och affärsidén har blivit tydligare på senare tid, menar Torbjörn på Hexpol. Han berättar att ekonomisamhället har blivit mer intresserat av sådana här frågor, där investerare kanske inte tidigare sett något samband mellan miljöfrågor och företagets lönsamhet eller framtid. Det var till en början mer av en pliktskyldighet att kryssa av att “nu har vi pratat med Hexpol om detta”, men börjar mer och mer bli en i allra högsta grad relevant och viktig fråga även i ekonomiska sammanhang. Till följd av det ökade intresset har hållbarhetsfrågorna på Hexpol seglat upp på styrelsebordet. En spännande utveckling, tycker han.

Avslutningsvis berättar Erik på Tetra pak att syftet bakom hela satsningen på hållbarhetsredovisningen är ett sätt för företaget att visa upp hela sin arbetskedja. Att vara transparenta mot sina intressenter och visa vilket bra arbete de gör i hållbarhetsfrågor;

*”Och anledningen till att vi gör det är ju för att visa att miljöarbete på Tetra pak [...] det är ingenting som är bara på miljöavdelningen utan det genomsyrar allt vi gör, och det är det som jag tycker gör oss till en trovärdig partner när det gäller hållbarhet, det är ingenting som vi gör nu bara för att det har blivit inne eller något vi gör bara i en del av företaget utan det finns integrerat i hur vi tänker och arbetar och har gjort så väldigt länge.”*

- Erik Lindroth, Tetra pak

#### 4.3.1 Sammanfattning

Varför företagen väljer att presentera en hållbarhetsredovisning på ett speciellt sätt framkom var i många fall tydligt riktat till medarbetarna, att lära dem vad hållbarhet innebär och också visa upp vad de gör som faktiskt är bra. Rapporten används också mycket i extern kommunikation till kunder och andra intressenter, så som investerare och framtida medarbetare. Flera av respondenterna lyfter också fram vikten av att använda rapporten som ett verktyg, att den startar processer inom företaget som gör dem mer hållbara. På Hexpol, E.ON och Tetra pak pratade de om vikten av att arbeta med dessa frågor för företagets egen överlevnad. De menar att de nästan tvingas till att göra det idag, för att ha en framtid imorgon.

## 5. Analys - hur kan vi tolka empirin?

*I detta kapitel kopplas empiri och teori ihop i en analys. Teorierna hjälper oss att tolka och förstå vad som egentligen menas och sägs i empiriavsnittet. Vi tror inte att det finns ett rätt svar, eller en enda tolkning som kan göras på detta och har därför försökt förklara detta med hjälp av våra utgångspunkter i institutionell teori, legitimitetsteori, intressenteori, corporate branding och employer branding. Dessa teorier kan bitvis ge oss svar på våra frågor, men vi vill reservera oss för att det även kan finnas flera andra möjliga tolkningar.*

### 5.1 Hållbarhetsredovisningen som institution

Institutionell teori ger en bakgrund till varför företag liknar varandra. Vi vill med denna teori belysa den makt institutionerna har över hållbarhetsredovisningens existens och utförande.

DiMaggio & Powell (1983) menar att företagen genom deras sökande efter legitimitet kommer att anamma beteenden som är ”godkända” av omgivningen. Detta kan appliceras på företagens hållbarhetsredovisningar och de val som görs i hur denna ser ut. Genom samhällets påtryckningar blir hållbarhetsredovisningen således en institution. I dagens läge har stora företag egentligen inget val, och ”måste” presentera en hållbarhetsredovisning för att anses legitima. Precis som Erik från Tetra pak nämnde, så måste företagen anpassa sig efter sin omgivning, annars kan de ”packa ihop butiken”, eftersom de inte kommer att överleva på lång sikt. Om de inte legitimerar sina handlingar kommer de troligtvis tappa kunder och samarbetspartners som är livsviktiga för dem. De företag vi studerat har uttryckt att de gör hållbarhetsredovisningen för att visa upp vad de gör på hållbarhetsområdet. De legitimerar på detta sätt sina handlingar genom att vara transparenta inför sina intressentgrupper. Transparensen ökar förtroendet och legitimiteten till deras handlingar, och därmed ökar deras chanser att vara framgångsrika även i framtiden.

Hur hållbarhetsredovisningen sedan ska se ut blir nästa fråga i sammanhanget. Att företag som verkar i samma bransch i större utsträckning liknar varandra verkar rimligt men är inget vi kan uttala oss om i denna studie då vi studerat företag från olika branscher. Men om vi utgår från att detta stämmer, skulle det betyda att hållbarhetsredovisningarna i detta fallet är liknande för företag som verkar inom samma bransch. Ett visst innehåll bör ju faktiskt vara relevant att ta upp beroende på vilken bransch företaget befinner sig i, och därmed vilka hållbarhetsfrågor företaget utsätts för i sin verksamhet. Även här finns det förväntningar och krav från omgivningen som legitimerar och därmed påverkar beteenden. Det vi fann i vår empiri var att företagen i allmänhet verkade vilja förmedla att de arbetar med hållbarhetsfrågor och att det genomsyrar hela organisationen. Sen exakt vilka frågor som tas upp och hur redovisningen ser ut skiljer sig till viss del åt. Men detta kan då möjligtvis iallafall delvis förklaras av att de befinner sig i olika branscher och därför har olika krav på sig.

Något annat vi fann i vår empiri var att hållbarhetsredovisningen hos framförallt E.ON och Tetra pak beskrevs som väldigt kommunikativ. De berättade att det är viktigt att presentera en rapport som ser tilltalande ut och som tar upp hållbarhetsfrågorna på ett ”roligt” sätt. Varför det är viktigt kan möjligtvis förklaras av att rapporten vänder sig till framförallt kunder och medarbetare, och att dessa intressentgrupper frammanar andra institutioner än exempelvis investerare. Någon som är väldigt insatt i företagsvärlden kan vara mer van att läsa ”tråkiga” dokument och har därmed förväntningar därefter. En rolig och säljande rapport skulle i händerna på en sådan person möjligtvis framstå som oseriös och inte alls legitim. Beroende på

vilken målgrupp rapporten har, får den således olika innehåll och utformning. Detta bekräftar Torbjörn på Hexpol, vars rapport vänder sig till både investerare och medarbetare. Med den mixade målgruppen blir rapportens fokus inte att vara kommunikativ på så sätt som Ulrika på E.ON beskrev. Han berättar ju också att han ogillar när hållbarhetsredovisningen blir ett "PR-vapen", utan att han vill presentera en mer seriös rapport.

Det som DiMaggio & Powell kallar den tvingande isomorfismen fann vi i detta sammanhang inte existerade i termens korrekta betydelse. Dock fann vi att företagen känner ett tryck att berätta om hållbarhetsfrågor, vilket bekräftas av flera respondenter. Torbjörn från Hexpol berättade att han de senaste åren märkt av ett ökat tryck från omgivningen att redovisa vissa bitar i hållbarhetsredovisningen, vilket stärker tesen att företag handlar under institutioner. Kunder kräver viss information, vilket leder till ett framtvingat beteende från företagens sida, och i förlängningen en ökad homogenitet dem emellan. Men än så länge finns alltså inget lagligt tvång för företagen att göra en hållbarhetsredovisning, och alltså ingen tvingande isomorfism.

Den härmande isomorfismen fann vi i vår empiri, där flera av företagen använder sig av benchmarking vid upprättandet av rapporten. Genom att jämföra sig med andra och bli inspirerad av deras arbete finns därmed en chans att rapporterna mer och mer liknar varandra. Om ett företag tittar på flera olika företags rapporter och ser något som de själva inte tänkt på, så kommer de troligtvis att anamma detta, speciellt om de är i samma bransch. Just för att de antar att detta är legitimt, och därför borde de själva också göra så. Erik på Tetra pak pratade om att hitta förebilder och att jämföra sig är något de gör i stor utsträckning. Ett sådant beteende ökar naturligtvis chansen till homogenitet i rapporterna. På E.ON å andra sidan berättade Ulrika att hon inte vill titta på andras rapporter, utan att hon vill tänka sitt eget först, men hon fortsätter sedan att hon kanske *borde* göra det. Att inte jämföra sig med andra kan vara en risk, sett till institutionen, men kan också bana väg för nya innovationer. Kanske är Ulrika ett exempel på en revolutionär, någon som vågar ta risker och gå utanför det legitima. I framtiden kanske andra företag tittar på hennes rapport och skapar nya institutioner.

Den normerande isomorfismen fann vi inte alls existerade i vår empiri. Våra respondenter hade väldigt skilda bakgrunder och därför faller hela idén om att hållbarhetsredovisningen skulle se likadan ut på grund av att personerna som utformar dem är liknande.

Med hjälp av institutionell teori kan vi alltså bättre förstå oss på *varför* företag hållbarhetsredovisar, och till viss del också *vad* de presenterar i denna rapport och *hur* de gör det.

### 5.1.1 Sammanfattning

Hållbarhetsredovisningen görs mycket för att det är en institution och företagen har inget egentligt val om att göra en eller inte. Vad rapporten innehåller verkar spegla vilka intressentgrupper den riktas till. Likaså är det med rapportens utseende, där intressentgruppen verkar vara den största källan bakom utförandet. Vi fann att de företag som sa sig ha kunder eller medarbetare som deras främsta intressenter, beskrev rapporten som främst kommunikativ. De företag som sa sig ha investerare som en viktig målgrupp beskrev rapporten som mer seriös till utförande och innehåll. Varför denna skillnad uppstår kan bero på de institutioner dessa intressentgrupper förväntar sig att företagen lever upp till. Rapportens innehåll kan också bero på fenomenet isomorfism. Den form av isomorfism vi fann i empirin var främst härmande isomorfism, det vill säga att företagen tittar på och kopierar andra företags "best practices", vilket också bitvis kan förklara hållbarhetsredovisningens utförande.

## 5.2 Hållbarhetsredovisningen som legitimitetsverktyg

Enligt Deegan & Unerman (2011) har samhället förväntningar på företaget. Samhället och företaget har ingått ett slags socialt kontrakt, där företaget tillåts fortsätta sin verksamhet så länge som företaget motsvarar förväntningarna på hur de bör bete sig. För att uppfattas som legitima kan företagen enligt Deegan & Unerman (2011) använda sig av hållbarhetsredovisningen som ett verktyg. Vi har därför valt att analysera just denna del av legitimitetsteorin, nämligen hur hållbarhetsredovisningen används av de företag vi har intervjuat för att de ska uppfattas som legitima.

Torbjörn på Hexpol framhäver hur viktigt det är att det som presenteras i hållbarhetsredovisningen stämmer överens med verkligheten. Detta kan ses som ett synsätt på hur ett legitimt företag bör agera, att visa upp styrkor såväl som identifierade svagheter i verksamheten. Torbjörn nämner också hur viktigt det är att när de redovisar något negativt, också presentera hur detta har eller ska förbättras. Genom att vara transparenta och visa upp hela spektrat av deras hållbarhetsarbete, samt genom att förklara att "sådär ska vi göra för att förbättra oss" kan de på så sätt anses vara mer legitima i omgivningens ögon. När företaget presenterar något negativt, så förklarar de omgående hur de har åtgärdat problemen för att neutralisera de negativa sidorna som presenterats. De anpassar alltså sin rapport efter vad omgivningen förväntar sig av dem, och de vinner således dess legitimerande. Ett ytterligare exempel på detta såg vi i hur Skånemejerier redovisade att de blivit anmälda för otillåten miljöpåverkan och i stycket efter förklarade hur de åtgärdat detta. Det kan ifrågasättas om transparensen i detta fall är fullständig, eller om de endast väljer att redovisa de negativa händelser som redan åtgärdats. Men eftersom vi inte grävt fram något som företagen eventuellt försökt gömma undan, så är det inte något vi kan slå fast.

De företag vi intervjuat använder sig på ett eller annat sätt av GRI, men i varierande grad. Torbjörn på Hexpol nämner att denna metod inger en trovärdighet. Att inge trovärdighet är något som kan antas vara viktigt för alla intervjuade företag och det kanske också är därför de till viss del följer GRI. För att uppfattas som legitima, är det givetvis viktigt att inge trovärdighet och GRI kan ses som en metod för detta. Att företagen skulle försöka ändra definitionen av social legitimitet genom kommunikation är inte något som vi sett i vår empiri. Vår uppfattning är att företagen åtminstone inte medvetet försöker ändra definitionen på social legitimitet, utan att de håller sig till rådande avgränsningar. Att alla företag vi studerat tillämpar GRI i sitt arbete med hållbarhetsredovisningen kan också bekräfta detta faktum. På detta vis blir de istället identifierade med GRI och den legitimitet detta innefattar.

På E.ON såg vi tydligt att de vill bli identifierade som miljömedvetna. Detta syns inte minst i diagrammet över de minskade koldioxidutsläppen och hur detta lyfts fram i hållbarhetsredovisningen. Genom att lyfta fram och illustrera deras miljöarbete, framgår det således tydligare att de är en miljömedveten organisation som bryr sig om och arbetar med sådana frågor. Detta faktum ger företaget sedermera en ökad legitimitet.

Att bli förknippad med att vara en god arbetsplats är något som samtliga intervjuade företag försöker lyfta fram i sina hållbarhetsredovisningar, om än i varierande omfattning. Att företagen redovisar detta kan ses som såväl en legitimitetsfråga, eftersom företagen förväntas ta hand om sina anställda, samt som en varumärkesbyggande fråga. Varumärken diskuteras vidare i de två avslutande avsnitten av kapitlet.

De legitimerande aktiviteterna kan enligt Deegan & Unerman (2011) vara antingen symboliska eller verkliga. Att företagen skulle använda sig av symboliska handlingar som

således inte är verklighetsförankrade, är inte något vi hittat prov på. De intervjuade företagen är så pass stora att deras handlingar ständigt blir granskade. Genom att redovisa något som inte stämmer överens med verkligheten, riskerar de därmed att allvarligt skada sitt rykte. Ett skadat rykte kan leda till allvarliga ekonomiska konsekvenser, och därför är det viktigt att det som står däri faktiskt stämmer. Det är precis så som Ulrika på E.ON sa, att folk är så medvetna idag, och därför måste företagen kunna stå till svars för vad de faktiskt skriver i rapporten.

### **5.2.1 Sammanfattning**

Att visa upp styrkor och svagheter hos företagen som stämmer överens med verkligheten är viktigt för att uppfattas som legitim. Hållbarhetsredovisningen används här som ett verktyg i företagets sökande efter legitimitet. När svagheter presenteras följs detta omedelbart upp med hur företaget åtgärdat detta. Samtliga företag vi intervjuat använder sig på något vis av GRI för att upprätta sin redovisning och blir på så sätt sammankopplade med den trovärdighet detta innefattar. Att ses som en god arbetsplats är delvis en legitimitetsfråga och lyfts fram i samtliga hållbarhetsredovisningar vi studerat, dock i varierande omfattning.

### **5.3 Vilka riktar företagen hållbarhetsredovisningen till?**

Som tidigare etablerat är olika former av redovisning riktade mot olika grupper av intressenter, vilket resulterar i att utformningen skiljer sig åt och därmed tolkningen. Vi anser därmed att det finns ett direkt värde i att analysera hur respondenterna talar om intressenter och vilka typer av intressenter de talar om.

Våra respondenter har varierat mellan börsnoterade och icke-börsnoterade företag. Vanligtvis ställs här högre krav på redovisning gentemot, och från, de högst primära intressenterna – ägarna. Detta verkar dock inte vara fallet för de svarande företagen. Alla de tillfrågade respondenterna angav kunder/konsumenter samt medarbetare som de viktigaste intressenterna. Detta är något som genomsyrar processerna i de olika företagen, från valet av redovisad data till hur de presenterar nämnd data och utformar rapporten rent grafiskt.

Respondenterna som är börsnoterade nämner även investerare i form av etiska fondförvaltare, men ingen särskild hänsyn tas till dessa i redovisningen och det beskrivs av Torbjörn från Hexpol som att förvaltarna i sin tur är milt intresserade av redovisningen, men att intresset ökar. Wihlborgs nämner att de under 2009-2010 blev uppsökta av investerare som ville veta mer om deras hållbarhetsarbete. Detta spelade, för dem, en viktig roll i beslutet att skapa en hållbarhetsrapport. Hexpol beskriver i sin tur investerarna lite som en intressent de fått på köpet när de skapat rapporten, deras viktigaste intressent är "internt" och sekundärt räknar de kunder, investerare är inte ens rankade. De beskriver investerarna som "okunniga" inom ämnet.

Den uppdelning som vår teoretiska referensram går in på lämpar sig inte att direkt applicera på vår data, men för att citera en föreläsare vid Lunds universitet: "*Teorier är som lyktstolpar, den druckne använder lyktstolpen till stöd mer än upplysning*". Vi kan här istället belysa våra respondenters svar med hjälp av de två omtalade inriktningarna: etisk och ledningsorienterad.

Den ledningsorienterade synvinkeln handlar enligt Deegan & Unerman (2011) om att företaget fokuserar sina resurser på intressenter med starkare påverkan på företagens prestation. Detta märks tydligt av, då som tidigare nämnts, samtliga respondenter ser sina kunder/konsumenter som en av de viktigaste intressenterna. Dessa har en stark påverkan på företagets omsättning och är direkt livsnödvändiga, något som även samtliga respondenter beskriver.

De nämner även ett internt fokus. Traditionellt är intressentteorier inriktade på just externa intressenter, men vår insamlade data pekar på att företagen i stor grad använder sig av hållbarhetsredovisningen gentemot interna intressenter i form av anställda. I och med att Sverige rört sig ifrån ett industrisamhälle till ett tjänstemannasamhälle, så har de anställdas roll och påverkan på företaget blivit viktigare, detta är definitivt något företagen tagit hänsyn till i arbetet med hållbarhetsredovisning ur ett intressentperspektiv. Fredrik på Skånemejerier beskriver redovisningen som en sorts manual för företagets arbete med hållbarhet och även deras policys: ”...*det är en perfekt introduktion för att få en överblick över företaget.*”. Även Torbjörn på Hexpol och Hanna på Wihlborgs beskriver hållbarhetsredovisningen som ett positivt instrument inom organisationen för att uppmärksamma och rikta arbetet med hållbarhet, men även för att visa för de som direkt jobbar med hållbarheten att deras jobb är värdeskapande. Vi tolkar detta som ett sätt att snabbare kunna rikta existerande interna krafter och sätta in nyanställda i företagets drift.

Den etiska inriktningen finns enligt Deegan & Unerman (2011) påtaglig i de flesta organisationer i form av att de ska redovisa att de uppfyller de krav som staten ställer på företagen. Dock finner vi den mest påtaglig inom Wihlborgs då de fokuserar mycket på att redovisa hur de förebygger och utbildar personal inom korrupktion, ett problem vi tolkar som specifikt knutet till just fastighetsbranschen och att detta då är företagets svar på det sociala ansvar som de har gentemot sina intressenter, staten och samhället i stort.

En anmärkning som vi gjort är att när samtliga företag talar mindre konkret om just intressenter är det samhället i stort som nämns. En avvikelse som uppfattades var dock Hexpols synsätt på intressenter. De har lyft blicken från att endast se intressenter som isolerade grupper som exempelvis slutkund. Torbjörn på Hexpol talar istället om hela värdekedjan som intressenter, och att även de i sin tur är beroende av sina leverantörer som hållbara vilket i sin tur innebär att de ställer krav på dessa. De ser även sig själva som en del av värdekedjan. (Not till diskussion vidare forskning krävs). Vår hypotes är att detta är knutet till att Hexpol är ett business-to-business-företag inom produktion och att deras roll mitt i värdekedjan där de samarbetar med sin kund och med sin leverantör, en naturlig medvetenhet bör därför skapas som kan skifta detta synsätt från de traditionellt isolerade grupperna till detta mer övergripande synsätt.

### **5.3.1 Sammanfattning**

För att sammanfatta om det ledningsorienterade och det etiska: initialt anges samhället som intressent, men mer konkret anges den absolut primära intressenten som konsument och kund. Detta är förstäeligt då dessa har störst påverkan på företagets livsduglighet. Framväxande ur processen med att jobba med hållbarhetsredovisningen ses dock att en intern intressentgrupp växer fram, de anställda.



## 5.4 Hållbarhetsredovisningen som strategiskt kommunikationsverktyg

Varför företag hållbarhetsredovisar, och hur denna redovisning ser ut kan till viss del förklaras med hjälp av corporate branding. Corporate branding fungerar enligt Vallaster et al (2012) som en process att skapa en identitet till varumärket i omgivningens medvetanden. Denna typ av branding inbegriper inte bara de traditionella marknadsföringskanalerna, utan allt som företaget kommunicerar, och därför bör deras identitet bli en del av deras strategi, och denna strategi bör sedermera kommuniceras på ett genomtänkt sätt.

Hållbarhetsredovisningen fungerar i det här fallet som en kommunikationskanal. Denna ska då också, för att verka i ett corporate branding-perspektiv, förmedla den identitet som företaget vill att intressenterna ska applicera på varumärket. Företaget bestämmer vilken önskad identitet deras varumärke ska ha, och gör sina kommunikationsval därefter. Likt Vallaster et al (2012) beskriver så bör deras hållbarhetsredovisning således ha samma strategiska grund som resten av deras kommunikation och spegla varumärkets identitet på ett bra sätt. Hur hållbarhetsredovisningen ska se ut är därför en oerhört viktig fråga, om företaget är medvetna om dess kommunikativa betydelse i varumärkesbyggandet.

Vi fann i vår empiri att alla företagen verkade väl medvetna om vad det är de vill förmedla med sina rapporter, och att det ligger ett stort arbete bakom dessa. Särskilt på E.ON och Tetra pak nämndes också vikten av att hållbarhetsredovisningen är kommunikativ och lätt att ta till sig. Detta kan även ses i perspektivet på respondenternas bakgrund, där Ulrika på E.ON är utbildad journalist och Erik på Tetra pak har arbetat på företagets marknadsavdelning under många år. Deras bakgrund kan vara till nytta för att hållbarhetsredovisningen ska bli mer kommunikativ, eftersom de har arbetat med sådana frågor tidigare. Att detta verkar vara en allmän trend bekräftar Torbjörn på Hexpol när han berättar att han ser fler och fler företag där miljöchefen och PR-chefen flyttar ihop. Dessa företag verkar alltså ha förstått vikten av att hela kommunikationen hänger ihop, och att detta även gäller hållbarhetsredovisningen. Den blir en form av kommunikationsverktyg, kanske inte marknadsföring i ordets rena betydelse, men ändå en typ av informationskanal för företagets intressenter. Vad som sägs i rapporten bör därmed hänga ihop med vad som sägs i till exempel en TV-reklam och spegla samma identitet för att vara trovärdigt.

Att det är viktigt att hela kommunikationen hänger ihop bekräftar Ulrika på E.ON när hon säger att det som står i deras hållbarhetsredovisning används i många olika syften, och att de därför måste bearbeta informationen i denna väldigt noggrant. Vad som redovisas i deras rapport kommer då troligtvis vara väl genomtänkt ur ett kommunikativt perspektiv. Genom att presentera en hållbarhetsredovisning visar företaget att de är moderna, medvetna och att de bryr sig om sådana här frågor. De förmedlar en varumärkesidentitet som attraherar de intressenter som är önskvärda för företaget. Oavsett om det gäller kunder, medarbetare eller samarbetspartners så visar företaget genom rapporten vilka värderingar de har på detta område, och kan på så sätt fånga de intressenter som har liknande värderingar. Troligtvis är det endast dessa intressenter som är intressanta för företaget. Även detta är en del av varumärkets identitet, där kunder och medarbetare speglar det som förknippas med varumärket och därmed förstärker den profilen. Genom att rapportera om hållbarhetsfrågor visar företagen att de arbetar med dessa frågor, vilket kan skapa en positiv bild av företaget i medvetandet på intressenterna, och på detta sätt kommer de att vilja identifiera sig med varumärket. Detta skapar hållbara relationer dem emellan och leder till fördelar för båda parter. Vad som redovisas i rapporten kommer således vara starkt präglad av vilken identitet företaget vill ha till sitt varumärke samt vad företaget förmedlar även i andra kanaler.

Ashforth & Mael (1989) menar att människor kategoriserar varandra utifrån vilka varumärken vi använder och identifierar oss med. Att vara hållbar är något som anses vara modernt och i tiden just nu, varför många företag väljer att följa det spåret. De företag som väljer att göra en hållbarhetsredovisning gör det kanske därför delvis för att bygga vidare på den egna identiteten, för att de vill framstå som ett modernt företag. Detta bekräftar Fredrik på Skånemejerier när han berättar att deras drivkraft bakom hållbarhetsredovisningen är att det ligger i tiden, och att det är dags att berätta om detta nu. De har tidigare arbetat med dessa frågor utan att berätta om det i någon större utsträckning, men idag finns en kanal för att göra det. Troligtvis ser de på Skånemejerier hållbarhetsredovisningen som en del i att förmedla deras varumärke, en kommunikativ strategi för att informera deras kunder om deras hållbarhetsarbete. Moderna företag attraherar moderna människor, och på så sätt kan de, som sagt, få de värdefulla relationer som önskas. Om företaget inte skulle göra en hållbarhetsredovisning skulle det kunna leda till att deras omgivning identifierar dem som omoderna, något som de flesta inte vill förknippas med och därför väljer bort. Detta scenario skulle vara förödande för företaget eftersom det är beroende av sin omgivning för sin överlevnad. De måste alltså visa och kommunicera sin moderna identitet för att vara konkurrenskraftiga.

Flera av respondenterna framhåller att de vill visa upp hur hållbarhetsarbetet ser ut i hela organisationen. Erik på Tetra pak berättar att de vill ge en rättvisande bild av hållbarhetsarbetet i företaget, och att de därför berättar om både positiva och negativa aspekter av deras arbete. Genom att vara transparent i kommunikationen blir identiteten mer trovärdig. Detta ökar således chansen att den kommunicerade bilden av företaget stämmer överens med verkligheten. Om företaget faktiskt visar den sanna bilden av sitt hållbarhetsarbete, och gör detta på ett bra sätt, så kommer detta också gynna varumärket i dess framgång. Trovärdiga varumärken blir mer framgångsrika, då omgivningen litat på dem och därmed vill identifiera sig med dem.

Corporate branding kan alltså delvis förklara *varför* företag väljer att hållbarhetsredovisa, det kan till viss del även förklara *vad* som sägs i denna rapport, och också *hur* det presenteras.

### **5.4.1 Sammanfattning**

Ur denna synvinkel är rapporten präglad av företagets varumärkesbyggande. Hållbarhetsredovisningen fungerar i detta fall som en kommunikationskanal där företaget kan visa sina värderingar för de intressenter rapporten riktas till. Rapportens utförande kommer i detta fall vara präglad av vilken identitet företaget vill förmedla med sitt varumärke, samt också vad företaget kommunicerar även i andra kanaler. Företagen måste tänka igenom sina redovisningsval, så att rapporten stämmer överens med den identitet företaget står för.

## 5.5 Företagens vilja att attrahera medarbetare

Att hållbarhetsredovisningen skulle fungera som en del i en strategisk employer branding-kommunikation fann vi i empirin var sannolikt. Därför vill vi lyfta fram perspektivet employer branding som en möjlig förklaring till varför företag hållbarhetsredovisar. Vi tror också att det till viss del kan påverka rapportens utförande.

Rampl och Kenning (2014) menar att employer branding har ett större syfte än att redogöra för vilka funktionella förmåner företaget har att erbjuda. Att hållbarhetsredovisningen i detta fall skulle kunna hjälpa till att förmedla information som kan vara attraktiv för nuvarande och framtida medarbetare, ser vi därför som sannolikt. Vi fann även bevis i vår empiri att så är fallet. Samtliga respondenter nämnde att rapporten riktas till och används av nuvarande eller framtida anställda på något sätt. Fredrik på Skånemejerier berättade att deras rapport i stor utsträckning läses av nyanställda för att de ska få en introduktion till företaget och dess kultur. Även Hanna på Wihlborgs nämnde att de till viss del använder informationen i hållbarhetsredovisningen för att öppna upp ett samtal inom organisationen om hållbarhetsfrågor, hon nämnde också att rapporten används som underlag för att utbilda personalen i dessa frågor. I de här fallen verkar hållbarhetsredovisningen fungera likt en vägvisare, där anställda informeras om hur de förväntas uppträda i organisationens namn. Genom rapporten kan företaget förmedla för sina medarbetare vilka värderingar och vilken kultur som är önskvärd i organisationen. Vad som skrivits i rapporten har i de här fallen således troligtvis präglats av vilken information företagen vill att de anställda ska ta del av. Genom att berätta om den önskvärda kulturen och värderingarna så blir medarbetarna på detta sätt "utbildade" i önskvärt medarbetarskap.

Ulrika på E.ON betonade flertalet gånger att rapporten framförallt är till för medarbetarna. Att få de att förstå vad företaget gör som är hållbart och att de faktiskt gör skillnad i sitt dagliga arbete. Samma anda var det när Erik på Tetra pak och Torbjörn på Hexpol beskrev medarbetarnas betydelse i hållbarhetsredovisningens utformning. De menade båda två att det är viktigt att lyfta medarbetarna och ge dem beröm för allt deras arbete. Genom att få de att känna sig sedda och viktiga byggs ett starkare och mer positivt band till arbetsgivaren. Företagen är ju trots allt oerhört beroende av sina anställda, och att göra dem så pass nöjda att de fortsättningsvis vill stanna kvar i företaget är naturligtvis mycket viktigt. Att medarbetarna är nöjda ger också en större chans att företagets verksamhet går bra, eftersom nöjda medarbetare är motiverade medarbetare, som därmed gör ett bättre jobb. Att höja sina anställda gagnar i detta fallet alltså både den enskilde anställde och företaget i fråga. Rapportens innehåll är i deras fall influerat av det beröm och de saker företaget vill lyfta fram för att uppmärksamma sina anställda. Dock är denna rapport endast en liten del av företagets hela verktygslåda för att behålla sina anställda. Det krävs mycket mer än en hållbarhetsredovisning för att behålla en medarbetare, men den kan vara en del av en strategisk plan. Beroende på denna plan så kan rapporten således se olika ut. Återigen blir hållbarhetsredovisningen ett strategiskt kommunikationsmedel där företagen får chans att kanalisera sina budskap till den önskade målgruppen, i detta fall de anställda.

Att hållbarhetsredovisningen kan användas för att attrahera ny personal såg vi flera exempel på i vår empiri. Erik på Tetra pak berättade att deras rapport till viss del riktas till studenter. Vi såg i deras redovisning att de vikt ett par sidor åt att beskriva en students möjligheter att bli en del av organisationen. I E.ON:s rapport fanns flera sidor som beskrev vilka förmåner anställda på företaget får ta del av. Detta är ju exakt vad employer branding syftar till, och därför anser vi oss kunna konstatera att hållbarhetsredovisningen i de här fallen används som ett verktyg i deras employer branding. De arbetar aktivt med employer branding, och

använder hållbarhetsredovisningen som en kanal för att kommunicera ut denna. Innehållet i rapporten kommer således att vara präglad av hur företagets övriga arbete med employer branding ser ut. För att attrahera den önskade personalen måste företaget först försöka lista ut vad det är dessa vill ha ut av en anställning, och sedan anpassa sin kommunikation därefter. Eftersom det i dagsläget anses vara viktigt att vara hållbar så är det första steget i denna kommunikation *att* faktiskt presentera en hållbarhetsredovisning. *Vad* som sedan skrivs och *hur* det presenteras beror på vilka det är företaget vill attrahera med rapporten. Olika grupper, om det så är baserat på ålder, kön, utbildning eller något annat, har olika preferenser och söker olika saker i en anställning. Därför blir rapporten troligtvis starkt präglad av vad det är dessa personer faktiskt söker. Där E.ON exempelvis skriver om jämställdhet och mångfald i sin rapport, så är det troligen så att de uppfattar detta är en viktig fråga för de personer som E.ON vill ha i sitt team. Tetra pak som skriver direkt riktat till studenter i en del av sin hållbarhetsredovisning är väl det allra tydligaste exemplet på hur målgruppen för rapporten formar dess innehåll. De vill locka till sig nyutexaminerade studenter av olika slag, de har identifierat sin målgrupp och presenterar därmed en rapport de tror ska uppfylla deras behov och önskningar på hur en sådan ska se ut. Genom att skriva ”så här söker du” så uppmanar Tetra pak till och med till aktiva handlingar att faktiskt söka jobb hos dem.

Med hjälp av perspektivet employer branding kan vi alltså bitvis förstå *varför* vissa företag gör en hållbarhetsredovisning. Det kan också delvis hjälpa oss att förstå *vad* som kommer att stå i denna rapport, och även *hur* detta kommer att presenteras.

### **5.5.1 Sammanfattning**

Huvudtesen i detta argument är att hållbarhetsredovisningen fungerar som en kommunikationskanal, där det primära syftet är att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Flera av våra respondenter berättade att hållbarhetsredovisningen riktar sig till nuvarande och framtida anställda. Genom att tydligt kommunicera sina värderingar och kultur kan företagen därmed attrahera (och behålla) rätt medarbetare, vilket gynnar företagen i det långa loppet. Medarbetare som målgrupp formar hållbarhetsredovisningens utförande, och är därför en viktig faktor till att förklara de motiv som ligger bakom de redovisningsval görs.

## 6. Slutsats - avslutande diskussion och studiens bidrag

*I detta kapitel avslutar vi uppsatsen med att diskutera de slutsatser vi anser kan dras av studiens resultat, dessutom besvaras den inledande frågeställningen. Vidare presenteras studiens bidrag samt avslutningvis förslag till framtida forskning.*

### 6.1 Vilka motiv ligger bakom företagens val att presentera viss information i hållbarhetsredovisningen?

För att göra slutsatsen mer förståelig anser vi det rimligt att presentera faktorer vi funnit som påverkat processen av att forma redovisningen. Vi vill lägga till att läsaren ska ha i åtanke att undersökningar av hållbarhetsredovisningar sannerligen är en färskvara, eftersom redovisningsformen är dynamisk. Det ska här även nämnas att detta är en generalisering av den data vi samlat in. Den stämmer inte in på alla företag då de är unika fall med en unik kontext. Vi avser alltså inte att skapa en generalisering av hela världen, utan endast peka på de likheter vi hittat i flertalet av de undersökta företagen. Dessa resultat skulle eventuellt kunna appliceras även på andra företag, men om detta stämmer kan vi inte konstatera.

De motiv vi funnit företagen har för de redovisningsval som gjorts i upprättandet av hållbarhetsredovisningen grundar sig främst i att de använder rapporten som ett verktyg för att ge legitimitet och värdeskapande åt sitt varumärke. Genom att legitimera sina handlingar bäddar företagen för att skapa en hållbarhet åt sitt varumärke. Det huvudsakliga motivet till att presentera en hållbarhetsredovisning blir i detta fallet en form av riskhantering. Företagen vill säkra sin fortsatta överlevnad och vara framgångsrika även i framtiden, och har sett att hållbarhetsredovisningen är en väg för att lyckas med detta. De val de gör i presentationen av rapporten speglas i vilka intressenter företaget ser är avgörande för deras framtid - de intressenter som kräver en sådan här rapportering, och som kan fälla dem om de inte gör det. För att minimera de risker som finns med deras ekonomiska framtid, redovisar företaget således om hållbarhet för att övertyga intressenterna om att de är en legitim och trovärdig organisation som borde få chans att överleva fortsättningsvis. Frågan företagen ställer sig i upprättandet av rapporten blir därmed "*vad vill vi att våra intressenter ska veta om oss?*". Företagen använder således hållbarhetsredovisningen som ett värdeskapande verktyg, för att skapa framtida värden.

I ett försök att bidra till den existerande forskningen inom ämnet, har vi myntat ett begrepp som grundar sig i våra tankar om de motiv som ligger bakom redovisningsvalen i hållbarhetsredovisningen. Begreppet *varumärkeshållbarhet* kan hjälpa oss att förstå dessa motiv. Ordet kan uppfattas som att det syftar till företagets försök att skapa hållbarhet för den värld de verkar i. Men i själva verket handlar det om deras strävan efter att skapa hållbara varumärken, rent ekonomiskt och affärsmässigt. De har uppfattat att det förväntas av företagen idag att agera på ett visst sätt när det gäller hållbarhetsfrågor, och om detta inte efterföljs så leder det i förlängningen till en försvårad framtid för företaget i fråga. För att ha en chans att överleva på lång sikt krävs alltså ett aktivt agerande och ett legitimerande från omgivningen. Genom sitt hållbarhetsarbete attraherar företagen kunder, medarbetare och samarbetspartners, alla naturligtvis viktiga för ett företags framgång. Hållbarhetsredovisningen fungerar här som en kommunikationskanal mellan företaget och dess intressenter. Detta arbete, och rapporteringen om det, skapar varumärken som är hållbara även i framtiden. Begreppet varumärkeshållbarhet knyter alltså ihop de teorier vi diskuterat i analysen, till en väldigt kortfattad, men kärnrik, sammanfattning av motiven bakom redovisningsvalen i hållbarhetsredovisningen.

## 6.2 Förslag till framtida forskning

Eftersom vår studie är alldeles för liten för att säga att dess resultat är generaliserbart för någon större population av företag, skulle det vara intressant att se en mer omfattande studie på ämnet. Det skulle vara spännande att veta om detta resultat faktiskt är gällande för fler företag än de vi studerat. Kanske skulle studien kunna täcka andra branscher än de vi studerat. Ett annat ämne som skulle vara intressant att få veta mer om, är huruvida våra resultat även kan appliceras på kommuners hållbarhetsredovisningar. De är ju inte företag på samma sätt som ett aktiebolag, men de presenterar ändå hållbarhetsredovisningar. Finns det samma tendenser och motiv bakom deras redovisningsval?

Vi har under arbetets gång även uppfattat att det kan finnas skillnader mellan business-to-business företag och företag som är direkt vända till marknaden. Vi anser därför att detta är något som bör undersökas för att öka förståelsen för fenomenet hållbarhetsredovisning.

## 8. Källförteckning

### Artiklar och litteratur

**Ahrne G. & Svensson P.**, (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*, 1:a upplagan, Liber, Malmö

**Alvehus J.**, (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*, 1:a upplagan, Liber, Stockholm

**Ashforth, B. E. & Gibbs, B.W.**, (1990) *The Double-Edge of Organizational Legitimation*, *Organization Science*, Vol. 1, No. 2, 177-194

**Ashforth B. E. & Mael F.**, (1989) *Social Identity Theory and the Organization*, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 20-39

**Baines P., Fill C. & Page K.** (2011) *Marketing*. 2<sup>nd</sup> edition, Oxford: Bell & Bain Ltd, Glasgow

**Berndt T., Bilolo C. & Müller L.**, (2014) *The future of integrated reporting - analysis and recommendations*, Annual International Conference on Accounting & Finance, 195-206

**Buchholz R. A.**, (1991) *Corporate responsibility and the good society: from economics to ecology; factors which influence corporate policy decision*, *Business Horizons*, Vol. 34, Issue 4, 19-31

**Bryman, A. & Bell, E.**, (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, upplaga 1:2, Liber, Malmö

**Chhabra N L. & Sharma S.**, (2014) *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22, No. 1, 48 – 60

**Deegan C. & Unerman J.**, (2011) *Financial accounting theory*, Second European edition, Berkshire, McGraw-Hill Education

**De Roeck K., Maon F. & Lejeune C.**, (2013) *Taking Up the Challenge of Corporate Branding: An Integrative Framework*, *European Management Review*, Vol. 10, No. 3, 137–151

**Dillard J. F., Rigsby J. T., & Goodman C.**, (2004) *The making and remaking of organization context*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 17, No. 4, 506 - 542

**Dillard J. & Layzell D.**, (2014) *An ongoing journey of corporate social responsibility*, *Accounting forum*, Vol. 38, Issue 3, 212-226

**DiMaggio P. J., & Powell W. W.**, (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, 147-160

- Dowling & Pfeffer**, (1975) *Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior*, The Pacific Sociological Review, Vol. 18, No. 1, 122-136
- Franca V. & Pahor M.**, (2012) *The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting*, Journal of Marketing and Management, Vol. 3, No. 1, 78-122
- Friedman, M.**, (1962) *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago
- Friedman M.**, (1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, 13 september, hämtad 2014-11-21 från:  
<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Frostenson, M., Helin, S. & Sandström, J.**, (2012) *Hållbarhetsredovisning- Grunder, praktik och funktion*, 1 upplagan, Malmö, Liber
- Hedberg C-J. & Malmborg F.**, (2003) *The global Reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies*. Corporate Social Responsibility and environmental Management, Vol. 10, Issue 3, 153-164
- Johansson C., Johansson R., Marton J. & Pautsch G.**, (2010) *Externredovisning*, 3:e upplagan, Bonnier Utbildning, Stockholm
- Kotler P. & Zaltman G.**, (1971) *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*, Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3, 3-12
- Larsson L-O.**, (2009) *Hållbar affärsutveckling*, FAR SRS Förlag, Stockholm
- Ljungdahl, F.**, (1999) *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag - praxis, begrepp, orsaker*, Lund University Press, Lund
- Macalister T.**, (2010) *BP frozen out of Arctic oil drilling race*, The Guardian, 25 augusti
- Maxwell R. & Knox S.**, (2009) *Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm*, Journal of Marketing Management, Vol. 25, No. 9-10, 893-907
- McCracken G.**, (1986) *Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods*. *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, No. 1, 71-84
- Mitchell R.K., Agle B.R. & Wood D J.**, (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 853-886
- Rampl, L. V.**, (2014) *How to become an employer of choice transforming employer brand associations into employer first-choice brands*, Journal of Marketing Management, Vol. 30, Issue 13-14, 1486-1504



**Rampl L V. & Kenning P.**, (2014) *Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness*, European Journal of Marketing, Vol. 48, No. 1, 218 – 236

**Rasche A. & Waddock S.**, (2014) *Global Sustainability Governance and the UN Global Compact: A Rejoinder to Critics*, Journal of Business Ethics, Vol. 122, No. 2, 209-216

**Smith H. J.**, (2003) *The Shareholders vs. Stakeholders Debate*, MIT Sloan Management Review, Vol. 44, No. 4, 85-90

**Vallaster C., Lindgreen A. & Maon F.**, (2012) *Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility: A Corporate Branding Perspective*, California Management Review, Vol. 54, Issue 3, 34-60

### **Elektroniska källor**

**Europeiska Kommissionen**, 2014-11-20

[http://europa.eu/rapid/press-release\\_STATEMENT-14-124\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-124_en.htm)

**Europeiska Kommissionen**, 2014-11-21

[http://europa.eu/rapid/press-release\\_STATEMENT-14-291\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-291_en.htm)

**Global Reporting Initiative**, 2014-11-20

<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>

**National Wildlife Federation**, 2014-12-17

<http://www.nwf.org/What-We-Do/Protect-Habitat/Gulf-Restoration/Oil-Spill/Effects-on-Wildlife.aspx>

**WBCSD**, 2014-11-27

<http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true>

### **Bildkälla**

**E.ON**, 2015-01-03

<http://www.eon.se/om-eon/Vart-ansvar/Nyckeltal/>

### **Övriga källor**

**E.ON Norden** Hållbarhetsredovisning 2013

**GRI**, (2013) *An introduction to G4 - The next generation of sustainability reporting*, Amsterdam, Global reporting initiative

**GRI**, (2013) *G4: Sustainability reporting guidelines - reporting principles and standard disclosures*, Amsterdam, Global reporting initiative

**Hexpol** Hållbarhetsredovisning 2013

**Skånemejerier** Hållbarhetsredovisning 2013

**Tetra pak** Hållbarhetsredovisning 2014, Norden och Baltikum

**Wihlborgs** Hållbarhetsredovisning 2013

## **9. Bilagor**

### **Bilaga 1: Intervjufrågor**

#### **Inledande frågor**

Vad är dina arbetsuppgifter?  
Hur länge har du arbetat på företaget?  
Vad har du för bakgrund? Utbildning, erfarenhet?

#### **VAD?**

Vad består er bakgrundsdata av? Hur samlar ni in datan?

Vilken information tycker ni är viktigast att redovisa?

Vad vill ni förmedla med rapporten?

#### **HUR?**

Berätta hur ni började med hållbarhetsredovisningen. Tycker ni att den första rapporten skiljer sig från den senaste? Hur då? Varför tror du att den skiljer sig åt? Är det ramverk/praxis eller är det ni själva som kommit på förändringarna?

Har företaget någon "mall" för hur hållbarhetsredovisningen ska se ut? Hur ser den ut? Hur är den framtagen?

Hur använder ni er av GRI:s ramverk i ert arbete?

Hur gör ni layouten till hållbarhetsredovisningen? Hur har ni påverkat layouten, eller har ni lämnat det åt det anlitate företaget?

#### **VARFÖR?**

Vilka faktorer ligger bakom satsningen på hållbarhetsredovisning?

För vem gör ni hållbarhetsredovisningen? Varför?

Har det blivit några skillnader i organisationen sen ni började med hållbarhetsredovisning?