



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH69

Examensarbete på kandidatnivå i redovisning

VT 2014

# Hållbarhetsredovisning i ideella organisationer

*En kvalitativ studie om hur ideella organisationer använder  
hållbarhetsredovisning*

**Författare:**

Emma Lindh  
Helena Dolfe  
Sofia Olofsson

**Handledare:**

Ulf Ramberg

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Hållbarhetsredovisning i ideella organisationer – En kvalitativ studie om hur ideella organisationer använder hållbarhetsredovisning

**Seminariedatum:** 2014-06-04

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

**Författare:** Emma Lindh, Helena Dolfe, Sofia Olofsson

**Handledare:** Ulf Ramberg

**Fem nyckelord:** Hållbarhetsredovisning, ideella organisationer, användning, legitimitet, intressenter

**Syfte:** Studiens syfte är att fylla den kunskapslucka som identifierats kring användandet av hållbarhetsredovisning i ideella organisationer som är verksamma i Sverige.

**Metod:** Utifrån syftet och frågeställningen har vi gjort en flerfallsstudie med en kvalitativ ansats. Intervjuer har genomförts enligt en semistrukturerad design där vi har fört diskussioner med representanter från fem ideella organisationer avseende användning av hållbarhetsredovisning, vilket utgör studiens empiri. Den insamlade informationen i empirin har därefter analyserats med stöd av den teoretiska referensramen.

**Teoretiska perspektiv:** Den teoretiska referensram som uppsatsen baseras på är användning av redovisningsinformation, intressentteori, legitimitetsteori och institutionell teori.

**Empiri:** De ideella organisationer som undersöks är Rädda Barnen, Greenpeace, Röda Korset, Reach for Change och BRIS vars kärnverksamhet kretsar kring miljömässigt eller socialt arbete. Intervjuobjekten som medverkat i vår studie har haft ansvar för eller kunskap om hur organisationen arbetar med hållbarhetsredovisning.

**Resultat:** Det som framgått av studien är att det finns en kunskapsbrist inom ämnet hållbarhetsredovisning, vilket kan bero på att det är en relativt ny och ännu icke-standardiserad praxis i ideella organisationer. Samtidigt finns där en stor variation i hur ideella organisationer väljer att utforma hållbarhetsredovisningar vilket studien pekar på handlar om organisationers olika verksamhetssyfte och målsättningar. Av de som framtar en hållbarhetsredovisning är de primära användningsfunktionerna att rapporten fungerar som ett kommunikationsmedel för att informera intressenter om organisationens hållbarhetsarbete samt för att upprätthålla ett internt redovisningssystem. Det framkommer även att motiven och drivkrafterna att visa sociala och miljömässiga resultat kommer från ett ansvarsbehov gentemot samhället att vara transparenta och redogöra för hur hållbarhetsarbetet utövas.

## **Abstract**

**Title:** Sustainability reporting within non-profit organizations – A qualitative study of how non-profit organizations use sustainability reporting

**Seminar date:** 2014-06-04

**Course:** FEKH69 Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Accounting, Bachelor, 15 ECTS

**Authors:** Emma Lindh, Helena Dolfe, Sofia Olofsson

**Advisor:** Ulf Ramberg

**Key words:** Sustainability report, non-profit organizations, usage, legitimacy, stakeholders

**Purpose:** The purpose of this thesis paper is to fill the knowledge gap that exists in the usage of sustainability reporting within non-profit organizations

**Methodology:** Given the purpose and aim of the report, we have conducted a multi-case study, according to a qualitative research method. Interviews with representatives from five non-profit organizations were carried out using a semi-structured design, discussing their usage of a sustainability report. The empirical data collected from the interviews was then analysed based on the theoretical framework.

**Theoretical perspectives:** The theoretical framework consists of the use of accounting information, stakeholder theory, legitimacy theory and institutional theory.

**Empirical foundation:** The non-profit organizations participating in this study are Rädde Barnen (Save the children), Greenpeace, Röda Korset (The Red Cross), Reach for Change and BRIS. All of these organizations have a core business revolving around environmental and social questions. The respondents taking part in the study were either responsible for conducting the sustainability report, or had the most knowledge about the subject within their organization.

**Conclusions:** A conclusion that can be drawn from the results of this study is that there is a general lack of knowledge concerning the use of sustainability reporting within non-profit organizations. A reason for this can arguably be the fact that sustainability reporting is a relatively new and non-standardized practice within non-profit organizations. The results also suggest that there is variation in how non-profit organizations choose to conduct their sustainability report, which this study indicates is largely dependant on the specific purpose and objectives of the organization. The primary function, for the organizations that use and publish a sustainability report, is to use it as a communication tool and channel to inform their stakeholders about the organization's sustainability efforts. Furthermore, the study concludes that the motives and incentives to illustrate social and environmental performances and results can be derived from an organizations' liability towards society to be open and transparent with how the work concerning sustainability is exerted.

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Syfte och frågeställning .....	5
1.4 Avgränsning .....	5
1.5 Disposition .....	6
<b>2. Metod .....</b>	<b>7</b>
2.1 Undersökningsstrategi .....	7
2.2 Metodval .....	7
2.3 Datainsamling .....	8
2.3.1 Tillvägagångssätt .....	8
2.3.2 Urval av respondenter .....	10
2.3.3 Intervjuer .....	10
2.3.4 Dokument och litteratur .....	11
2.4 Val av teorier .....	12
2.5 Tillförlitlighet och generaliserbarhet .....	13
<b>3. Teoretisk referensram .....</b>	<b>15</b>
3.1 Användning av redovisningsinformation .....	15
3.2 Politisk Ekonomisk Teori .....	16
3.3 Intressentteorin .....	16
3.3.1 Intressentengagemang .....	17
3.4 Legitimitetsteorin .....	18
3.5 Institutionell Teori .....	19
3.5.1 Isomorfism .....	21
3.6 Sammanfattning av teoretisk referensram .....	21
<b>4. Empiri .....</b>	<b>22</b>
4.1 Bakgrundsinformation .....	22
4.1.1 Kunskapsbrist .....	22
4.1.2 Hållbarhet inom organisationerna .....	24
4.2 Användandet av hållbarhetsredovisning .....	24
4.2.1 Processen med hållbarhetsredovisning .....	24
4.2.2 Funktioner av och syftet med hållbarhetsredovisning .....	27
4.2.3 Problematik kring hållbarhetsredovisning .....	29
4.2.4 Intressenter och påverkan utifrån .....	30

4.2.5 Använda hållbarhetsredovisning som konkurrensmedel.....	34
4.3 Hållbarhetsredovisning – Frivilligt eller krav?.....	36
4.4 Organisationers ansvar.....	37
4.5 Framtidsperspektiv.....	38
4.6 Sammanfattning av empiri.....	39
<b>5. Analys.....</b>	<b>41</b>
5.1 Organisationernas mål och visioner.....	41
5.2 Användning av hållbarhetsredovisningsinformation.....	42
5.2.1 Fördelar i organisationen.....	43
5.2.2 Kommunikationsmedel.....	43
5.3 Legitimitet, trovärdighet och ansvar.....	45
5.4 Påverkan av och interaktioner med intressenter.....	47
5.4.1 Likformighet.....	48
5.5 Sammanfattning av analys.....	50
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>51</b>
6.1 Diskussion.....	53
6.1.2 Förslag på vidare forskning.....	55
<b>7. Källförteckning.....</b>	<b>56</b>
7.1 Litteratur.....	56
7.2 Intervjuer.....	58
7.3 Websidor.....	58
<b>8. Bilagor.....</b>	<b>60</b>
Bilaga 1: Kontaktade organisationer.....	60
Bilaga 2: Intervjuunderlag 1 - använder hållbarhetsredovisning.....	61
Bilaga 3: Intervjuunderlag 2 – använder ej hållbarhetsredovisning.....	62

# 1. Introduktion

---

*Kapitlet ger en kort introduktion och bakgrund till framkomsten av hållbarhetsredovisning. Vidare förs en djupare problemdiskussion som sammanfattas och förtydligas i ett syfte som mynnar ut till den övergripande frågeställningen. Slutligen redogörs för uppsatsens avgränsning.*

---

## 1.1 Bakgrund

International Accounting Standards Board (IASB) reformerades 1973 och publicerade de första globalt gångbara standardiserade finansiella redovisningsprinciperna (Marton et al., 2010). Innan IASB:s principer harmoniserade företagens redovisning globalt, var redovisning styrd och reglerad på en nationell nivå (Deegan & Unerman, 2011). Organisationer redovisade då enligt landets eller regionens egenutvecklade praxis och normer. Detta gjorde redovisningsrapporterna komplexa och svåra att tyda för intressenter som ville dra paralleller, jämföra eller göra en rättvis analys av gränsöverskridande verksamheter. Redovisning är även starkt kopplat till nationens skatte-, legala och finansiella system som skiljer sig markant världen över, vilket utgör en huvudanledning till varför redovisningspraxis och standarder varierar. Detta gav upphov till upprättandet av en global uppsättning av generellt accepterade redovisningsstandarder som harmoniserat redovisningen och gjort den transparent gentemot verksamheternas intressenter (ibid.). Det innebär att det inte längre krävs specialkunskaper om länders specifika redovisningspraxis eftersom de principbaserade standarderna tillåter att en och samma årsredovisningsrapport är giltig i alla länder. Detta har framförallt underlättat redovisningen för företag som bedriver verksamhet i flera länder (IFRS, 2014).

Under 1970-talet väcktes tankar om vikten av att organisationer bör ta ställning till ekonomiska-, miljömässiga- och socialinriktade frågor. Begreppet ”hållbarhetsredovisning” fick sitt genombrott 1987 när världskommissionen för miljö och utveckling publicerade rapporten ”Our Common Future” (Deegan & Unerman, 2011). Denna rapport uppmärksammade det gemensamma, globala ansvaret beträffande miljömässiga och sociala frågor och redovisning av detta (ibid.). Ekonomi, miljö och socialt ansvar sågs då som tre separata begrepp som behandlades enskilt och krävde individuella lösningar.

Hållbarhetsredovisning framstod i början som ny praxis man kunde tillämpa, än något man skulle sträva efter (ibid.). Det var först när John Elkington (1997) introducerade begreppet ”Triple Bottom Line” (TBL) som man började se på sambanden mellan ekonomiskt,

miljömässigt och socialt ansvar (ibid.). Syftet med TBL är att de tre olika delarnas resultat kan ses som prestationsmått på hur väl organisationen uppfyller intressenternas förväntningar och krav på dess verksamhet vilket sammanställs i en hållbarhetsredovisning (Steinholz, 2011). Vid 2000-talets början valde allt fler organisationer att frivilligt redovisa uppgifter om hur de bidrar till en hållbar utveckling. Företagens arbete och ställning kring sociala och miljömässiga frågor gick under begreppet ”Corporate Social Responsibility” (CSR) vilket handlar om hur organisationer förhåller sig till sin omvärld och vilket ansvar de tar för sin verksamhet (Deegan & Unerman, 2011). Syftet med CSR är att motivera organisationer till att ta ansvar för hur de påverkar sin omgivning, samhället och miljön, vilket progressivt växt de senaste två decennierna (Blomqvist et al., 2008; European Commission, 2014).

Global Reporting Initiative (GRI) är en ideell organisation som genom principer och riktlinjer baserade på TBL och CSR utvecklar de mest globalt erkända standarderna för hållbarhetsredovisning. Hållbarhetsredovisning enligt GRI *“handlar om att mäta, presentera och ta ansvar gentemot intressenter, både inom och utanför organisationen, för vad organisationen uppnått i sitt arbete mot en hållbar utveckling”* (GRI, 2006, s.3). Riktlinjerna är till för att ge organisationer vägledning när de sammanställer sin redovisning för ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet, men är ännu inte standardiserade (Blomqvist et al, 2008). GRI har olika tillämpningsnivåer, där organisationer självständigt kan avgöra vilken nivå som passar bäst för deras verksamhet samt hur de på ett lämpligt sätt presenterar och utformar rapporten. Möjlighet finns för extern granskning genom att *”anlita en bestyrkande part som ger sin åsikt om organisationens egen bedömning, eller att be GRI kontrollera om organisationen har uppgivit rätt tillämpningsnivå”* (GRI, 2006, s.7). GRI arbetar aktivt med att uppmuntra, vägleda och hjälpa organisationer att ta ansvar gentemot sina intressenter och sin omvärld genom att redovisa en hållbarhetsrapport (GRI, 2014). Användningen av GRI:s riktlinjer har ökat markant de senaste åren, och exempelvis lagstiftade Sverige 2007 att statligt ägda företag ska publicera en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer (Regeringen, 2007). GRI uppdaterar med jämna mellanrum principerna och den senaste versionen, “G4 - riktlinjer för hållbarhetsredovisning” släpptes i maj 2013 (GRI, G4, 2014).

Utvecklingen av globala marknader har, som tidigare berörts, gett upphov till en internationell standardisering av finansiell redovisning. Samhället är idag starkt reglerat av gemensamt framtagna redovisningslagar och standarder som organisationer måste ta hänsyn till när de utformar sina finansiella årsredovisningsrapporter. Det saknas dock liknande krav på

hållbarhetsredovisning (Deegan & Unerman, 2011). Samtidigt uppmärksammar samhället och media alltmer frågor som berör miljö och socialt ansvarstagande vilket ökar kraven på hållbarhetsredovisning (Steinholtz, 2011). I april 2013 lämnade EU ett förslag på att införa krav för hållbarhetsredovisning och göra den en del av ett företags icke-finansiella rapportering. Förslaget innehöll krav på att organisationer med en viss storlek och omsättning ska ha som skyldighet att lämna ut information om strategier kring åtgärder, risker och resultat gällande organisationens ekonomiska-, sociala- och miljöansvar (European Commission, Non-Financial Reporting, 2014). Syftet med förslaget är att öka företagens öppenhet och bidra till ekonomisk tillväxt. Diskussionen kring att hållbarhetsredovisning inte längre ska vara något frivilligt pågår fortfarande (ibid.).

## 1.2 Problemdiskussion

Ett centralt problem med hållbarhetsredovisning är att det är en relativt ny praxis och som ännu inte är standardiserat. Konsekvensen av detta blir att det saknas etablerad erfarenhet och kunskap för att utveckla en hållbarhetsrapport. Då hållbarhetsredovisning inte utgör ett krav för ideella organisationer är det av intresse att undersöka olika aspekter av hur de resonerar kring hållbarhet och hur deras användning av sådan redovisning ser ut. Efter att ha sökt i internetdatabaser med ordkombinationer i form av ”hållbarhetsredovisning” och ”ideella organisationer” fick vi inte fram några tydliga resultat på studier inom området. Vi kunde däremot konstatera att det finns studier gjorda om användning av hållbarhetsredovisning i privata vinstdrivande företag. Dessa efterforskningar tyder således på att det inte finns undersökningar som omfattar hållbarhetsredovisning för ideella organisationer i samma utsträckning som för vinstdrivande företag (se metodavsnittet ”tillvägagångssätt”).

Ideella organisationers primära syfte är att arbeta för en gemensam ideell målsättning, såsom att bevara miljön eller skydda mänskliga rättigheter (NE, 2014). De kan även definieras som institutionellt separerade från staten, självstyrande samt icke-vinstdrivande i den mån att inget ekonomiskt överskott får tilldelas ägarna (FN, 2003). Deras verksamheter finansieras bl.a. av offentliga bidrag från staten, privata donationer från finansiärer och intäkter från utförda tjänster (Arshad et al., 2013). Ideella organisationers utmaning handlar främst om att möta sociala eller miljömässiga behov med en osäker finansiering och en stram budget. Centrala inkomstkällor, såsom bidrag, försvinner allt mer i lågkonjunktur och då det existerar ett överskott av ideella organisationer som konkurrerar om begränsade finansiella medel (Clark, 2012). Parallellt med att ideella organisationer verkar i ett svårt konkurrerande klimat om



finansiella medel uppkommer ett ökat behov av sociala tjänster från samhället (Kong, 2008). Det handlar om en ständig kamp om bidrag, hållbarhet och legitimitet vilket ger upphov till konkurrens på den ideella marknaden (Clark, 2012).

Ett välutvecklat internt system för att kartlägga hur organisationen ligger till i sin miljömässiga och sociala utveckling skapar en bra överblick och underlättar dessutom utformningen av resultatmål som ska uppnås (Manetti & Toccafondi, 2014). Detta genererar också en säkrare kontroll över hur utveckling formas samt en identifiering av förbättringsområden där jämförelser kan göras med liknande organisationer (ibid.). En möjlighet för ideella organisationer att skapa ett sådant system kan eventuellt vara att de börjar arbeta med någon form av hållbarhetsredovisning. Hållbarhetsredovisning skulle exempelvis kunna skapa legitimitet, via transparens, gentemot viktiga intressenter såväl som att identifiera utvecklingsområden (ibid.). Dock kräver hållbarhetsredovisning mycket tid och pengar att sammanställa. För ideella organisationer med begränsat kapital och resurser är det inte nödvändigtvis så att fördelarna med att framställa en hållbarhetsredovisning överstiger kostnaderna (Gray, 2008). Ytterligare problematik är att eftersom hållbarhetsredovisning inte omfattas av lagstiftning medför en icke-standardiserad utformning en hög frihetsgrad. Det innebär möjligheter att selektivt välja ut vad som redovisas, och exempelvis lyfta fram de positiva aspekterna med verksamheten och dölja områden som visar sämre resultat (Wikner, 2003). En avsaknad av etablerade standarder betyder att det inte finns krav för att redovisningen ska granskas av en utomstående part (Larsson, 2002). Hållbarhetsredovisning som inte kontrolleras av en extern och oberoende part upplevs inte lika trovärdig av intressenter (Wikner, 2003).

Vi vill med vår uppsats bli en del i diskussionen och lämna ett empiriskt bidrag om hållbarhetsredovisningens användande och relevans i ideella organisationer. Studiens mål är att bidra till att fylla den kunskapslucka vi upplever existerar inom området. Vi tror att berörda intressenter, framförallt ideella organisationer men också bidragsgivare, skulle ha intresse av att veta mer om användandet av hållbarhetsredovisning för att öka kunskapen inom området som får allt större vikt i vårt samhälle. Därför tycker vi det är anmärkningsvärt att så lite information finns att tillgå. Våra funderingar involverar också att ideella organisationer, som arbetar för ett mer hållbart samhälle, borde ha ett intresse av att redovisa sitt hållbarhetsarbete genom att anamma hållbarhetsredovisning. Då det tycks finnas en avsaknad av studier som förklarar vikten av och syftena med att använda

hållbarhetsredovisning i ideella organisationer leder det till att vi ställer oss flera frågor; Vilka drivkrafter finns för att börja använda hållbarhetsredovisning? Vad är motiven till att ideella organisationer ska använda sig av hållbarhetsredovisning? Hur kan ideella organisationer använda sig utav hållbarhetsredovisning?

### **1.3 Syfte och frågeställning**

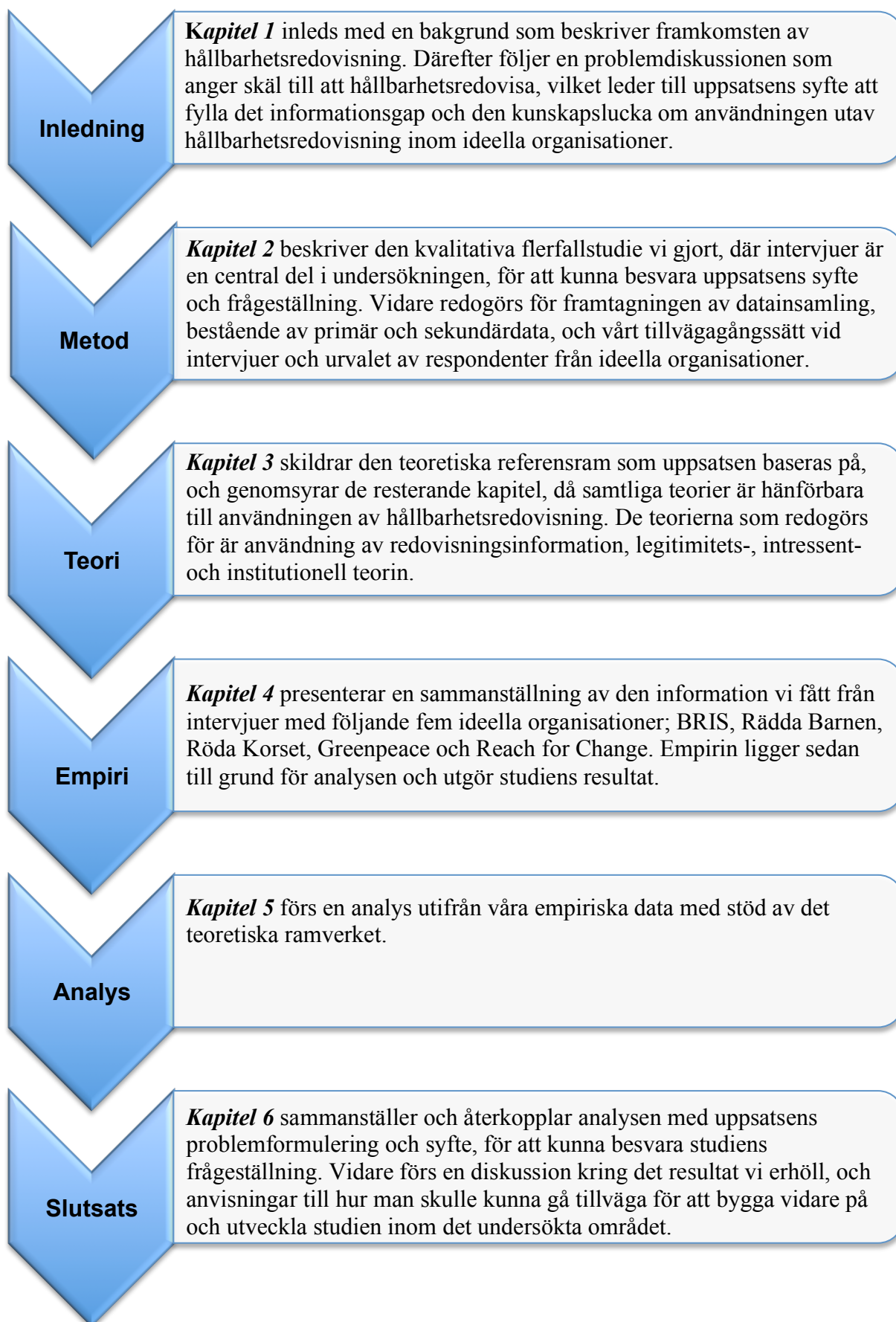
Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ideella organisationer i Sverige använder sig utav hållbarhetsredovisning. Utifrån detta har vi formulerat en övergripande frågeställning:

*”Hur väljer ideella organisationer att använda sig av hållbarhetsredovisning?”*

### **1.4 Avgränsning**

För att fokusera vår studie har vi valt att avgränsa oss till ideella organisationer som är verksamma i Sverige, och som är religiöst och partipolitiskt obundna. Vi vill dessutom avgränsa oss till ideella organisationer vars verksamhet kretsar kring välgörenhet och bidrag inom miljö eller socialt arbete.

## 1.5 Disposition



## 2. Metod

---

*I detta kapitel presenteras det kvalitativa metodologiska valet som tillämpats för att kunna genomföra studien och besvara uppsatsens syfte och frågeställning. Först redogörs för uppsatsen deduktiva ansats samt den kvalitativa studiens karaktäristiska drag för vår flerfallsstudie. Vidare beskrivs insamling av data i form av primärdata från intervjuer och sekundärdata från kompletterande material. Sedan redovisas för vårt tillvägagångssätt samt urvalsprocessen och val av respondenter. Avslutningsvis diskuteras studiens tillförlitlighet och generaliserbarhet. Ett kritiskt tonläge kommer att finnas löpande genom avsnittet.*

---

### 2.1 Undersökningsstrategi

Undersökningsstrukturen styrs av huruvida användandet av teorier är direkt applicerbara vid studiens initiala fas eller om det är en teori som utvecklas under processens gång (Saunders et al., 2009). Här urskiljs två huvudvarianter, en deduktiv ansats där man utgår från befintliga och generella teorier som prövas på verkligheten samt en induktiv ansats som bygger på utvecklandet av teori efter insamling av empiri (ibid.). Vår studie bygger framförallt på en deduktiv ansats, vilket innebar att vi inledningsvis läste på om teorier som kan relateras till vårt uppsatsämne och som användes vid datainsamlingen (Ahrne & Svensson, 2011). De utvalda teorierna utgjorde sedan en grund som vi utgick ifrån i undersökningen och analysen av empirin (ibid.).

### 2.2 Metodval

För att besvara vår fråga och fullfölja studiens syfte ansåg vi att en kvalitativ metod vore mest lämplig. En kvalitativ ansats passade vår undersökning eftersom den kännetecknas av att tonvikten ligger på ord och tolkande snarare än siffror vid insamling av analys och data (Bryman & Bell, 2011). Den kvalitativa forskningsstrategin skildrar en tolkningsorienterad, dvs. en interpretativ vetenskaplig utgångspunkt. I detta sammanhang innebär interpretativ att den sociala verkligheten förklaras och definieras genom hur våra medverkade, inom en viss kontext, beskriver den (Bryman, 2006). Studiens är utformad efter kvalitativa forskningsmetoder där vi har genomfört intervjuer och samlat in data från vetenskapliga artiklar, relevant litteratur och företagsrapporter (Bryman & Bell, 2011). En kvalitativ analys av data har gjorts vid insamling av detta material där mönster kunnat identifieras. Datainsamlingen har främst genererats fram genom ”mjuk data” som till exempel intervjuer.

Intervjuerna utgör en central del av vår kvalitativa studie, då det handlar om en förståelse av den sociala verkligheten genom tolkningar från ett antal personer som verkar i den studerande miljön (ibid). Genom intervjuer har vi tagit reda på hur ett antal nyckelpersoner som är ansvariga för eller har kunskap om hållbarhetsredovisning inom ideella organisationer ser på hållbarhetsredovisning för att få fram deras subjektiva bild och tankegång kring frågan (ibid).

Vi har valt att göra en fallstudie vilket innebär att man djupgående och detaljerat undersöker en viss företeelse (Bryman & Bell, 2011). Då vi undersöker en variation av ideella organisationer har vi utformat vår undersökning som en flerfallstudiedesign där en jämförelse har gjorts mellan studiens fall med fokus på deras unika organisationskontexter, exempelvis olika verksamhetssyften och övergripande mål (se figur 3 s. 23). Det har gjort det möjligt för oss att sammanställa resultaten från de olika fallen och identifiera mönster samt olikheter och likheter (ibid).

Nackdelen med att tillämpa en kvalitativ metod i vår flerfallstudie har varit att det finns en risk att resultatet kan bli alltför subjektivt. Detta relaterar både till hur vi har valt att utforma uppsatsen, men också att vi har gjort egna bedömningar utifrån våra intervjuobjekts funderingar och åsikter kring hållbarhetsredovisning. Det finns således en risk att inte återge en fullständigt korrekt bild. Här kan det ifrågasättas är om respondenterna, som intervjuades och representerade en viss ideell organisation, verkligen har gett oss en rättvisande bild av hela organisationens verksamhet (Bryman & Bell, 2011).

## **2.3 Datainsamling**

Insamlingen av data som gjorts i den empiriska undersökningen innefattar primärdata och sekundärdata. Primärdata är de förstahandskällor som använts för att besvara uppsatsens frågeställning, och består av material från genomförda intervjuer med ideella organisationer. Sekundärdata, såsom rapporter, vetenskapliga artiklar och relevant litteratur inom området, har använts som komplement till intervjuerna (Bryman & Bell, 2011)

### **2.3.1 Tillvägagångssätt**

I studiens inledningsprocess bestämdes att fokus skulle vara på ideella organisationer och deras arbete om frågor som rör hållbarhetsredovisning. Då vi ville utöka vår kunskap kring området lånade vi relevant litteratur på bibliotek, samt sökte i olika databaser såsom LUBsearch och GoogleScholar efter vetenskapliga artiklar som handlade om ideella

organisationer och hållbarhetsredovisning och kopplingar där emellan. Vi använde sökord, både på engelska och svenska, såsom “hållbarhet” (“sustainability”), “användandet av redovisningsinformation” (use of accounting information), “hållbarhetsredovisning” (“sustainability reporting”) och försökte läsa på om hur organisationer i allmänhet använder hållbarhetsredovisning. Det fanns mycket information att hitta om ämnet, men tidigare studier som gjorts om användandet av hållbarhetsredovisning kan främst relateras till privata vinstdrivande företag. När vi försökte koppla samman begreppen “ideella organisationer” (“non-profit organizations”) med “hållbarhetsredovisning” (“sustainability reporting”) fick vi inga relevanta träffar om användandet. De resultat som sökningarna erhöll var främst vetenskapliga artiklar om skäl för ideella organisationer att hållbarhetsredovisa, innehållet i ideella organisationers hållbarhetsrapporter och deras intressenters engagemang för en hållbarhetsredovisning. Som en följd av detta drog vi slutsatsen att majoriteten av studierna om användandet av hållbarhetsredovisning berörde organisationer inom den vinstdrivande sektorn. Vi kunde således identifiera en kunskapslucka som ledde fram till vårt intresse av att undersöka hur ideella organisationer använder hållbarhetsredovisning.

Därefter identifierades teorier som kunde tillämpas i vår uppsats och vara till hjälp för att besvara syftet och frågeställningen. Vi valde därför att utveckla en teoretisk referensram som kunde stödja vår analys.

I avsaknad av kunskap från tidigare studier blev nästa steg att samla in ett empiriskt underlag genom intervjuer av representanter från olika ideella organisationer. Vi hade ambitionen att i ett personligt möte träffa våra respondenter. I vissa situationer var detta dock problematiskt då några deltagare befann sig på ett långt geografiskt avstånd, framförallt i Stockholm. Det medförde att några intervjuer gjordes över Skype då vi ansåg att det var det närmaste vi kunde komma ett personligt möte. Då alla medverkande bad om att få ett underlag med frågor skickade till sig innan intervjun, gick vi med på att skicka några exempelfrågor. Samtliga intervjuer spelades in med diktafon i ett syfte att därefter kunna transkribera datan. Vår avsikt med transkriptionen var att det skulle ge oss ett så korrekt skriftligt resultat som möjligt. Utifrån detta, bearbetades och kodades intervjutranskriptionerna för att identifiera teman samt relevanta citat som därefter fördes in i empirin. Denna kodning gav oss därefter möjlighet att analysera det insamlade materialet utifrån vår teoretiska referensram, där vidare analys av empirin innebar att jämförelse gjordes och olika mönster urskildes (Aspers, 2001).

### **2.3.2 Urval av respondenter**

Vår utgångspunkt var att kontakta så många ideella organisationer som möjligt, men att ha som mål att intervjua minst tre av dessa. Tre respondenter ansåg vi vara ett rimligt antal med tanke på den tid vi hade till vårt förfogande. Vi valde bland de största och mest välkända ideella organisationerna i Sverige som arbetar med hållbarhetsfrågor inom miljö och social välgörenhet. För att få fram ett brett och varierat synsätt kontaktades organisationer som jobbar för olika syften. Kontaktuppgifter fanns att hämta på respektive organisations hemsida, där vår utgångspunkt var att hitta personer med positioner som kunde tänkas ha störst kunskap kring ämnet. Vi mailade först ut ett informationsbrev till totalt fjorton ideella organisationer om vad vår studie ämnade undersöka. Därefter kontaktades samtliga via telefon. Om personen vi fick kontakt med inte var tillräckligt insatt kring ämnet blev vi hänvisade till någon annan inom organisationen.

Generellt sett fick vi en positiv respons till att vi valt att göra en studie om ideella organisationer, och det fanns ett intresse av att höra mer kring vad vi tänkt undersöka. Det kan dock understrykas att hälften av de vi kom i kontakt med var osäkra på innebörden av begreppet hållbarhetsredovisning, vilket tydde på en begränsad kunskap om området. Vi fick vid upprepade tillfällen förklara mer ingående vad det var vi menade med hållbarhetsredovisning och osäkerheten kring ämnet resulterade i att de avstod från en intervju. Nio organisationer avböjde att medverka i vår studie pga. kunskapsbrist samt tung arbetsbörda då många arbetar under stor press och därmed inte har möjlighet att intervjuas inom arbetets tidsram. Av de fjorton ideella organisationer som kontaktades valde fem att medverka (bilaga 1). Intervjuer genomfördes med Röda Korset, BRIS, Reach for Change, Rädda Barnen och Greenpeace. Vi lyckades med målet att undersöka ett urval av ideella organisationer vars kärnverksamhet riktade sig till olika områden inom hållbarhet.

### **2.3.3 Intervjuer**

Kvalitativa intervjuers tyngdpunkt ligger på intervjupersonernas subjektiva uppfattningar och ståndpunkter (Aspers, 2011). I vår studie utgjorde intervjuerna vår huvudsakliga datakälla då de har använts för att uppnå vårt specifika syfte att ta reda på hur ideella organisationer använder sig av hållbarhetsredovisning. Dessa intervjuer har genomförts med ansvariga representanter från ideella organisationer. En semistrukturerad intervjuform användes och bygger på en framtagen intervjuguide som man under intervjuens gång har möjlighet att anpassa utifrån intervjuobjektets svar. I den intervjuguide (bilaga 2 & 3) som konstruerats har

vi valt ut frågor som ansågs relevanta att diskutera för vår studie. Dessa har utvecklats utifrån studiens syfte, frågor och den teoretiska referensramen för att täcka alla aspekter vid användning av hållbarhetsredovisning. Ett skäl till den semistrukturerade utformningen är att vi har frågor kring ett tydligt tema men inte en fast struktur (Bryman & Bell, 2011; Aspers, 2011). Inledningsvis har vi ställt samma fråga och därefter gett respondenterna frihet att styra intervjun och föra fram det som de anser är central (Bryman & Bell, 2011). Utifrån intervjuguiden har vi utvecklat frågorna individuellt vilket gett oss en flexibilitet då vi har kunnat ställa relevanta följdfrågor och haft möjlighet att omformulera frågor med hänsyn till intervjuobjektens svar (Bryman, 2006). För att underlätta våra intervjuer och anpassa intervjuunderlaget till organisationerna har vi dessutom utvecklat två versioner, både för de som använder hållbarhetsredovisning och de som inte gör det (bilaga 2 & 3). Det vi har sett som fördel med semistrukturerad intervjumetod är att den har gett upphov till diskussioner med personen vi intervjuat vilket gett oss en djupare förståelse för de svar och synpunkter som lyfts fram (Bryman & Bell, 2011).

Risken med att samla in data från intervjuer är att det är ett resultat av en konversation vid ett speciellt tillfälle och på en specifik plats, och det som diskuteras kan ha andra syften än vad som tänkts eller förstås vilken kan vara viktigt att ha i åtanke (Ahrne & Svensson, 2011). I semistrukturerade intervjuer finns det också risk för att intervjuaren genom exempelvis användning av ord eller tonläge, leder intervjun i en viss riktning och därmed påverkar respondentens svar (Bryman & Bell, 2011). Vi är medvetna om risken att informationen från intervjuerna kan vara vinklad på olika sätt. Därför har vi ett kritiskt förhållningssätt till det insamlade materialet från våra intervjuer och som vi tar hänsyn till i vår analys. Det gäller exempelvis att vi har haft i åtanke att respondenterna kan bli restriktiva i sina svar för att inte riskera att återge en felaktig bild av sin verksamhet. Vi har också varit medvetna om att representantens kunskap om hur organisationen använder hållbarhetsredovisning är en subjektiv tolkning.

### **2.3.4 Dokument och litteratur**

Sekundärdatakällor är det material som samlats in tidigare och inte bara finns i syfte att besvara vår uppsatsfrågeställning. Vi valde att komplettera den primärdata vi fått från intervjuerna för att ta fram en mer objektiv bild av situationen (Ahrne & Svensson, 2011). Datainsamlingen av sekundärdata utgörs av vetenskapliga artiklar och övrig relevant litteratur om studier som har gjorts inom hållbarhetsredovisning samt information om teorier som finns



i den teoretiska referensramen. Detta har bidragit till att utöka vår kunskap i ämnet och ta fram oberoende datakällor som underlag för empirin. De insamlade materialet i form av dokument har dels hjälpt till att skapa en helhetsbild kring den kunskapslucka vi identifierat i vår problemdiskussion, men framförallt bistått som kompletterande underlag i vår tolkning av empiri. Vi har försökt att använda så aktuella och nyligen publicerade vetenskapliga artiklar och övrig litteratur som möjligt då vi är medvetna om det ämne vi undersöker är relativt nyetablerat och under förändring.

## **2.4 Val av teorier**

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur svenska ideella organisationer använder sig av hållbarhetsredovisning och hur de förhåller sig till detta relativt nya redovisningsverktyg. För att förstå hur användningen av hållbarhetsredovisning ser ut har vi valt en teoretisk referensram med vars hjälp vi analyserat vårt material. Genom att titta på vårt material med vår teoretiska referensram som "glasögon" kan vi få hjälp att förklara och se mönster i organisationers interna och externa drivkrafter bakom användandet. Teorin om användandet av redovisningsinformation skapar förståelser för hur organisationer väljer att förmedla verksamhetsresultat och prestationsmätt i form av siffror och text, såväl som varför de väljer att lyfta fram vissa prestationer och undvika eller försköna andra. Intressentteorin ger ett perspektiv som beskriver organisationers hantering av externa aktörer. Den berör i vilken grad organisationer påverkas av yttre påtryckningar och hur avgörande det är för dem att tillfredsställa sina intressenters behov. Den avgörande strategin för organisationer att upplevas som trovärdiga av samhället är en central utgångspunkt i legitimitetsteorin, som används för att analysera hur organisationerna hanterar och lever upp till samhällets förväntningar i syfte att bevara sin legitimitet på marknaden. Institutionella teorin utgör ett komplement till intressent- och legitimitetsteorin, och är ett stöd för att förklara ideella organisationers beteende och hur de förhåller sig till varandra på marknaden. För att koppla vår kvalitativa undersökning till användandet av hållbarhetsredovisning är det viktigt att utifrån ett helhetsperspektiv ge en bild av organisationerna och deras omgivning. Vi har därför valt en relativt bred teoretisk tolkningsmall som stöd för vår analys och slutsats för att besvara vår frågeställning.

## 2.5 Tillförlitlighet och generaliserbarhet

Den kvalitativa metodens reliabilitet har en tendens att vara exemplifierande snarare än generaliserande vilket gör att tillförlitligheten till viss del är begränsad av området som undersöks (Bryman, 2006). Tillförlitlighet handlar om att studien ska ge ett så trovärdigt resultat som möjligt och kan endast anses vara relevant om man studerat det man utger sig för att undersöka (Bryman & Bell, 2011). Deltagarna i studien, däribland intervjurespondenterna, ska kunna bestyrka att den studie som gjorts är i enlighet med deras bild av verkligheten för ett trovärdigt resultat (ibid.).

Som tidigare diskuterat, valde vi att med respondenternas godkännande spela in intervjuerna och därefter transkribera allt i textform. Främsta skälet var att förhöja studiens trovärdighet och undvika risken att citera felaktigt. Vi erbjöd också intervjuobjekten anonymitet och en möjlighet att läsa vår färdigställda uppsats. De som bad om att godkänna citaten innan uppsatsen publicerades, fick dessa skicka till sig. Eftersom flera deltagare också efterfrågade att få tillgång till intervjufrågorna innan intervjun, främst på grund av att kunna sätta sig in i vad vi ville veta då det existerade en viss osäkerhet, valde vi att acceptera detta och skicka ut några exempelfrågor. Vi är medvetna om att det kan ha inneburit färdigplanerade svar, men ansåg att fördelarna med att de kunde besvara frågorna mer utvecklat och innehållsrikt översteg nackdelarna.

Det kan ifrågasättas om den information som respondenterna lämnade ifrån sig var helt korrekt. Då intervjuer görs med en representant från varje organisation har vi varit medvetna om att det finns en risk för att bilden är vinklad utifrån hur denna person tolkar verkligheten. Sammantaget anser vi att resultatet ger en heltäckande bild på hur varje respondent uppfattar att den organisationen de representerar ställer sig till användningen av hållbarhetsredovisning (Jacobsens, 2009).

Vår strävan har också varit att få till så många intervjuer som möjligt för att stärka tillförlitligheten genom användning av en variation av empiriska källor (Bryman & Bell, 2011). För att säkerställa validiteten i empirin såg vi till att intervju den personen i organisationen som ansvarade för eller hade mest kunskap om hållbarhetsredovisning. I ett försökt att ytterligare förhöja trovärdigheten valde vi att komplettera intervjuerna med en bred teoretisk referensram som användes som stöd i vår empiri och analys för att förklara och urskilja vissa mönster (ibid.).

Vi har ambitionen att ge ett empiriskt bidrag hur ideella organisationer använder hållbarhetsredovisning. Då vi endast genomfört intervjuer med fem utvalda ideella organisationer är inte vår utgångspunkt att resultatet ska vara generaliserbart, utan utgöra ett användbart exempel för att förstå den variation som existerar inom undersökningsområdet. Det innebär att vårt resultat inte kan ge en heltäckande bild och vara generaliserbart för andra svenska ideella organisationer (Bryman & Bell, 2011). Samtidigt har detta inte varit något vi strävat efter med uppsatsen. Utan tyngdpunkten har legat på att ta fram ett tillförlitligt resultat med förhoppning är att studien kan exemplifiera det berörda område, och fånga upp generella mönster som kan existera eller uppstå inom liknande verksamheter.

### 3. Teoretisk referensram

---

*I detta kapitel presenterar vi studiens teorier som tillsammans med empirin utgör en grund för analysen. Avsikten med denna del är att läsaren ska kunna sätta sig in i de bakomliggande teorier som används för att förstå och tolka resultatet av den empiriska undersökningen.*

---

#### 3.1 Användning av redovisningsinformation

Redovisningsinformation kan ha flera användningsområden inom en organisation. Numerisk och språklig konstruktion är två olika uttryck som ansetts relevanta inom användningen av redovisningsinformation (Sarfaty, 2013; Rutherford, 2005).

Redovisningsrapporter kan användas som ett prestationsmått för en verksamhet.

Informationen som presenteras i rapporten kan användas både externt och internt för att utvärdera organisationens resultat och prestation under det gånga räkenskapsåret (Baker, 1987). Ideella organisationer har olika målbilder och visioner (figur 3, s. 23) och dessa prestationsmått kan därmed användas för att skapa målkongruens inom verksamheten. Det utgör också ett ansvarstagande för externa aktörers informationsbehov (ibid.).

Redovisningsrapporter används då för att på ett numeriskt vis skildra en organisations arbete och resultat. Sociala och miljömässiga prestationer, som sammanställs i en hållbarhetsredovisning, kan däremot vara problematiskt att ta fram då de är svåråtkombara.

Organisationer behöver ofta ta in extern expert hjälp för att sätta in dessa komplexa ansvarsområden i numeriska sammanhang. Därigenom blir således redovisningen av hållbarhet mer transparent och enklare att analysera (Sarfaty, 2013). Hållbarhetsredovisningen kan därmed användas som ett prestationsmått, och för att *“jämföra resultat inom en organisation och mellan olika organisationer över tiden”* (GRI, 2006, s.3). Detta ligger i linje med GRI's syfte och principer för användning av organisationers hållbarhetsredovisningar (GRI, 2006).

Vidare kan redovisningsrapporter anses vara en kommunikationskanal till organisationers intressenter där ledningen har möjlighet att subjektivt påverka budskapet (Stanton & Stanton, 2002). Organisationer kan genom språket i redovisningsrapporten förmedla en mer fördelaktig bild av verksamhetens resultat, än vad verkligheten faktiskt skildrar. Detta är möjligt genom att konstruera redovisningsberättelsen så att tilltal, ton, innehåll och ordval påverkar läsaren. Ett vanligt förekommande fenomen bland organisationer är till exempel den

så kallade ”pollyanna effekten”, där berättelsen innehåller betydligt fler ord med positiv konnotation än negativa (Rutherford, 2005).

## **3.2 Politisk Ekonomisk Teori**

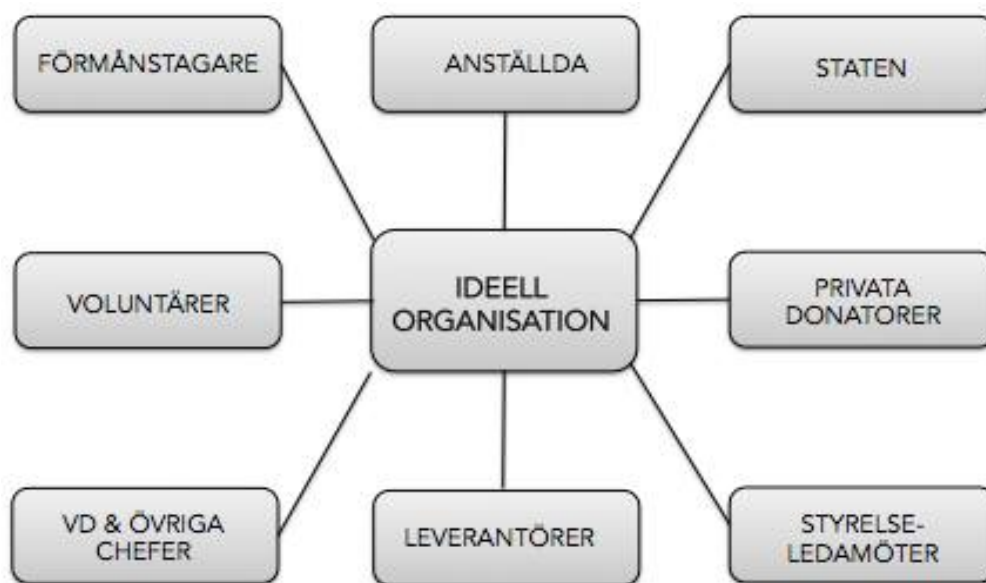
Politisk ekonomisk teori beskriver de uppsatta sociala, politiska och ekonomiska ramar som samhället verkar inom. Enligt synsättet är upprättandet av företagsrapporter en konsekvens av företagets interaktion med sin omgivning. Rapporterna beskrivs som sociala, politiska och ekonomiska dokument som används för företagets eget syfte och därmed inte anses vara neutrala och opartiska. Utifrån detta perspektiv har legitimitetsteorin och intressentteorin växt fram (Deegan & Unerman, 2011). Genom hållbarhetsredovisningsrapporter offentliggörs information som beskriver ett företags sociala ansvar och kan användas som ett redskap för att hantera intressenter och erhålla stöd och acceptans. Här är intressentteorin och legitimitetsteorin som diskuteras mer härnäst, applicerbara för att förklara varför organisationer vill visa att de tar ett socialt ansvar. Detta för att båda utgör strategier för att påverka organisationers relation till sina externa intressenter (Deegan & Unerman, 2011).

## **3.3 Intressentteorin**

Freeman (1984) lade grunden för intressentteorin som utgår från ett företags perspektiv och identifierar dess intressenter (Freeman, 1984). Intressenter beskrivs som de individer och grupper som till stor del kan påverkas av organisationens verksamhet men också vars egna handlingar kan påverka organisationen. Dessa inkluderar både de med finansiella intressen i organisationen såsom anställda, aktieägare och leverantörer, och de som existerar utanför organisationen såsom samhället (GRI, 2006).

Intressentteorin har i stor utsträckning påverkat studier om ledning och redovisning för företag och ideella organisationer sedan Freeman (1984) definierade begreppet. Teorin beskriver hur organisationen agerar för att tillfredsställa sina intressenter och presenterar två olika alternativ (Manetti & Toccafondi, 2014). Enligt det ena perspektivet, det etiska normativa, behandlas alla intressenter rättvist och rapportering ses som ett ansvar och som en moralisk plikt snarare än något som styrs av efterfrågan. Det andra, positiva ledningsperspektivet, anser istället att organisationen agerar utifrån de intressenter som har mest inflytande på dem och tar fram rapporter för att hantera dessa intressenter och erhålla deras stöd (Deegan & Unerman, 2011).

Organisationers prioritering av intressenter utifrån deras strategiska betydelse för dem är en viktig del av intressentteorin. De mindre prioriterade intressenternas behov är ofta inte möjliga för ledningen att tillfredsställa. Ideella organisationers främsta fokus ligger på att uppfylla lagstadgade krav och att uppnå uppsatta organisationsuppdrag för att erhålla det stöd som behövs för en fortsatt verksamhet. Den ideella sektorns intressenter skiljer sig också betydligt från den klassiska intressentmodellen som riktar sig till vinstdrivande organisationer med bl.a. aktieägare. Intressentteorin utifrån ideella organisationers perspektiv kan istället användas för att skapa förståelser för det ansvar som existerar gentemot intressenterna. Detta ansvar handlar ofta om något annat än ekonomisk betydelse, då vinst inte står i fokus i dessa organisationer. Till skillnad från finansiella mått, kan det moraliska och etiska ansvaret vara mer komplext att definiera och mäta. Här kan intressentteorin fungera som ett hjälpmedel genom att ta fram organisationers etiska skyldigheter till en bredare krets (Manetti & Toccafondi, 2014).



**Figur 1.** Intressentmodellen anpassad för en ideell organisation (Wellens & Jegers, 2014).

### 3.3.1 Intressentengagemang

Processer och aktiviteter för att involvera intressenter beskrivs som ”intressentengagemang” och fungerar som ett redskap för att få en bättre förståelse för intressenters förväntningar och intressen. På det sättet kan exempelvis organisationer få en uppfattning om vilken typ av internationella standarder som bör efterföljas men också i ett syfte att ta ansvar och informera intressenter om organisationens olika processer och prestationer inom hållbarhet (GRI, 2006).

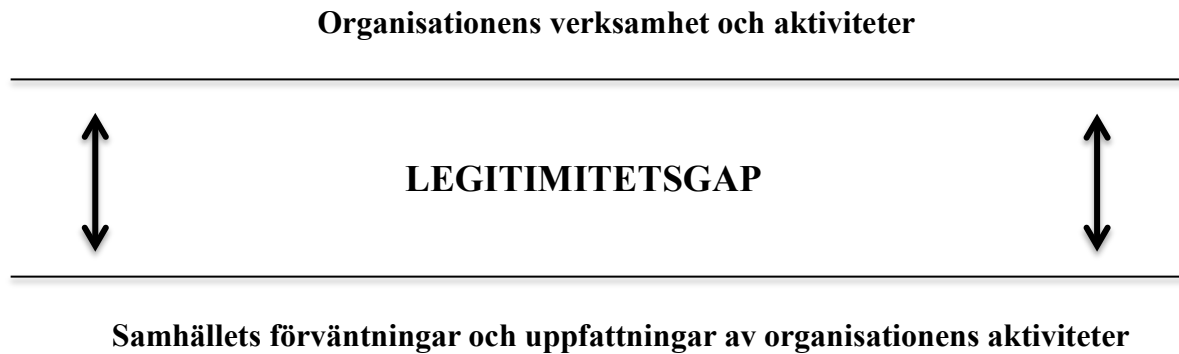
I de fall där intressentengagemang används för att redovisa en verksamhet är det viktigt att upprätta detta enligt de allmänt accepterade principerna för att säkerställa att intressenter får den information de behöver. Om inte dessa uppfylls finns det en risk att organisationen förlorar viktiga intressenter eftersom redovisningen inte ses som trovärdig. Ett lyckat intressentengagemang kan innebära fördelar då kunskapen om verksamheten ökar och förtroendet för organisationen stärks eftersom redovisningen anses trovärdig (ibid.). Det är gynnsamt att visa en öppenhet och ansvarsskyldighet gentemot intressenters informationsbehov då det minskar informationsgapet mellan ideella organisationer och deras intressenter. Det underlättar också för utomstående parter att granska verksamheten (Arshad et al., 2013). Ideella organisationers rapporteringsprocesser påverkas särskilt mycket av intressentengagemanget då deras huvudsyfte är att leva upp till intressenternas befintliga legitima förväntningar på dem och samtidigt balansera egna intressen (Manetti & Toccafondi, 2014).

### **3.4 Legitimitetsteorin**

Enligt legitimitetsteorin agerar organisationer på ett visst sätt för att uppfattas som legitima av sin omvärld genom ett underförstått socialt kontrakt mellan organisationen och det samhälle som de verkar inom. För att upprätthålla legitimitet gentemot externa parter strävar organisationerna efter att verka inom ramen för samhällets normer och gränser och måste ständigt anpassa sig efter nya samhällstrender. Teorin försöker förklara varför företag använder vissa metoder för att erhålla, underhålla och reparera legitimitet (Deegan & Unerman, 2011).

Organisationer som inte lever upp till uppsatta krav och förväntningar riskerar negativa konsekvenser då de bryter mot det sociala kontrakt som existerar mellan dem och samhället. Detta kan innebära att ett s.k. legitimitetsgap uppstår, vilket kan förklaras som en klyfta mellan hur samhället tycker att organisationen ska agera och hur organisationen i verkligheten agerar. Legitimitetsgap kan uppkomma om sociala förväntningar förändras och organisationen lever kvar i gamla mönster eller om tidigare okänd information om organisationen på något sätt uppdagas t.ex. läcker ut i media (Deegan & Unerman, 2011). Redovisning av information i form av rapporter för utomstående där organisationer visar resultatet av sitt arbete är ett sätt att hålla sig inom ramen för samhällets förväntningar. Ett exempel på sådan information är hållbarhetsredovisning. Hållbarhetsredovisning är fortfarande en relativt ny företeelse som allt fler organisationer känner press på att ta fram

bl.a. av för att minska legitimitetsgapet. Hållbarhetsredovisning kan anses utgöra en del av organisationers strategi för att visa legitimitet och därmed erhålla acceptans enligt samhällets normer och förväntningar (Deegan & Underman, 2011)



**Figur 2.** Legitimitetsgapet mellan samhället och en organisation

Hållbarhetsrapporter innehåller utlämnanden om miljömässiga och sociala resultat. Legitimitetsteorin antyder att det kan handla om att företag tvingas till avslöjande av hållbarhetsresultat på grund av tryck från allmänheten. Baserat på teorin kommer företag som exempelvis verkar i miljö känsliga branscher förväntas ta fram en mer omfattande och övertygande miljörapport. Detta i ett försök att försvara sig mot de exponeringar och ökade hot mot deras legitimitet (Cho & Patten, 2007). Det betyder att företag som vill behålla eller erhålla legitimitet har incitament att som en metod använda kommunikationsstrategier, såsom finansiella rapportavslöjanden, för att tillslut påverka samhällsuppfattningar (Deegan, 2002). Cho och Pattens studie (2007) som testats utifrån legitimitetsteorin har funnit att det förekommer en positiv korrelation mellan att företag använder redovisning av hållbarhet som ett redskap för att öka sin legitimitet. Vidare framkom det också att de företag som anses vara miljöbovar också tvingas att utelämnas mer information om deras hållbarhetsutveckling för att upprätthålla sin legitimitet (Cho & Patten, 2007).

### 3.5 Institutionell Teori

En institution definieras i breda termer som ett sammanhängande system av normer och regler som har utvecklats efter människors beteende och handlade (NE, 2014).

”Institutioner växer fram och är ett resultat av människor som i upprepat samspel med varandra försöker tillgodose sina basala och sedan mer sofistikerade behov”.

(Eriksson-Zetterquist, 2009, p.14)



Institutioner anses utgöra en central komponent i samhället för att upprätthålla ordning och reda (Miles A. J., 2012). Organisationer är olika typer av institutioner som utifrån samhällets normer format egna regler efter vad som anses vara ”normalt”. Inom den institutionella teorins ramar anses institutioner innehålla regulativa-, normativa- och kognitiva aktiviteter som tillsammans ger upphov till ett grundläggande socialt beteende inom organisationer (ibid). De institutionaliserade aktiviteterna påverkas av tre olika nivåer; individ-, organisations-, och interorganisatorisk nivå. Från den individuella nivån kommer påverkan av chefer och ledning som både medvetet och omedvetet efterföljer normer, vanor, seder och traditioner som existerar inom organisationen. På organisationsnivån väger organisationens politiska, sociala, kulturella och religiösa trossystem in. Den övergripande interorganisatoriska nivån hanterar påtryckningar från regeringen, intressenter på marknaden och förväntningarna från samhället vilket främst handlar om att kvarhålla ett socialt och förväntat acceptabelt beteende (ibid.).

Institutionell teori ger en bild av hur organisationer reagerar och skapar förståelse för samhällsociala och institutionella krav och förväntningar. Eftersom organisationer vill framstå som stabila och legitima, och därmed undvika kaos och oordning, tenderar de att efterlikna varandra. Genom att jämföra nya situationer med tidigare situationer och imitera regler som tillämpats hos andra organisationer genereras ordning, stabilitet, legitimitet, flexibilitet och en anpassningsförmåga inom institutionen (Eriksson-Zetterquist, 2009; Kalling & Styhre, 2006). Här går att urskilja likheter och en sammankoppling till intressentteorin och legitimitetsteorin, varför dessa tre teoretiska perspektiv kan ses som komplement till varandra (Deegan & Unerman, 2011).

Institutionell teori handlar om hur organisationer påverkar varandra men också hur de påverkas av sin omgivning (Eriksson-Zetterquist, 2009). Teorin belyser och ökar förståelsen för hur organisationers handlande ligger till grund för vilken form och utveckling organisationen tar. Beroende på typ av organisation och bransch imiteras de karaktärsdrag och mönster som gynnar den specifika kontext organisationer verkar inom (Deegan & Unerman, 2011). Det handlar om hur ”gamla” vanor eller nuvarande ”trender” sätts i fokus framför organisationens egna rationella behov, vilket resulterar i att organisationer inom samma bransch tenderar att efterlikna varandra och agera på samma sätt (Miles A. J. (2012).

### **3.5.1 Isomorfism**

Processen i vilken organisationer agerar på samma sätt kallas för isomorfism (Eriksson-Zetterquist, 2009). Det innebär att organisationer med liknande verksamheter tenderar att efterlikna varandra och anpassa sin verksamhet efter specifika sätt och förväntningar (Deegan & Unerman, 2011). Institutioner skapar tre olika typer av isomorfismiskt inflytande på organisationer; tvingande, normativt och mimetiskt (Deegan & Unerman, 2011). Tvingande isomorfism uppstår när organisationens starka och inflytelserika intressenter, som sitter på viktiga resurser, försöker få en organisation att ändra rutiner i något avseende. Det kan exempelvis handla om påtryckningar att organisationen ska börja framställa hållbarhetsredovisningsrapporter (ibid.). Organisationer som vill framstå som professionella och seriösa anses påverkas av normativ isomorfism. Genom att rekrytera erfaren och kompetent personal, lägga resurser på olika utbildningsprogram och följa gemensamt utvecklade normer, sedvanor och praxis skapas en homogeniserad kunskapsmiljö inom organisationen (Miles, 2012). Mimetisk isomorfism beskriver hur organisationer medvetet försöker imitera och efterlikna andra framgångsrika organisationer inom samma bransch, vilket till viss del kan tolkas som en konsekvens av osäkerhet. Den process då organisationer tar efter andras struktur och kultur kallas för homogeniseringsprocess (Eriksson-Zetterquist, 2009). Denna typ av isomorfism uppkommer främst när en organisation stöter på nya hinder och ställs inför uppgifter de har svårigheter att lösa. Genom att kopiera andra redan etablerade företag som utvecklat starka konkurrensfördelar och anses legitima på marknaden finner organisationen stöd i deras handlingsätt (Deegan & Unerman, 2011). Om starka konkurrenter använder hållbarhetsredovisning kan det exempelvis ge incitament för en organisation att också arbeta fram detta för att upprätthålla legitimitet (Miles, 2012).

### **3.6 Sammanfattning av teoretisk referensram**

Användning av redovisningsinformation är till för att undersöka hur organisationerna internt och externt väljer att dela med sig av verksamhetens resultat, utifrån ett numeriskt och ett språkligt perspektiv. För att få ökad förståelse av den externa miljön och organisationernas intressenters roll tillämpas intressentteorin. Legitimitetsteorin beskriver vikten av att organisationer upprätthåller en trovärdig verksamhet gentemot samhället. För att förklara ideella organisationers beteende och agerande på marknaden tillämpas den institutionella teorin. Genom att titta på vårt material med vår teoretiska referensram som "glasögon" utgör detta ett verktyg i tolkandet och analysen av empirin.

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel sammanställs uppsatsens empiri i form av insamlat material från intervjuer med respondenterna från de olika ideella organisationerna och redogör för deras arbete och användning med hållbarhetsredovisning. Detta material ligger sedan till grund för analysen som dels görs utifrån den teoretiska referensram som tidigare presenterats.*

---

### 4.1 Bakgrundsinformation

Genom insamling av data från intervjuer har ett resultat kunnat presenteras om ideella organisationers användande av hållbarhetsredovisning (för intervjuunderlag, se bilaga 2 & 3). De medverkande i studien utgörs av ett varierat urval av ideella organisationer i Sverige som har befunnit sig i olika processer i framtagandet av en hållbarhetsredovisning. Denna tydliga kunskapsvariation som framträder inom det undersökta området får till följd att vårt resultat visar att vissa ideella organisationer är väldigt insatta i ämnet hållbarhetsredovisning medan andra är osäkra på innebörden av begreppet. Vissa organisationer trodde inte att de kunde tillföra något till studien då hållbarhetsredovisning inte var något aktuellt inom deras organisation.

#### 4.1.1 Kunskapsbrist

I den inledande processen att lokalisera lämpliga intervjuobjekt, dvs. ansvariga inom ideella organisationer med kunskap kring området, uppdagades ett centralt problem. Okunskap och brist på information inom området hållbarhetsredovisning resulterade i svårigheten att nå personer som var relevanta att intervjua. Framförallt märktes det vid våra försök att få telefonkontakt med organisationer för att hitta en insatt intervjurespondent. I samtalet med personen vi kopplades till fick vi vid upprepande tillfällen förklara vad hållbarhetsredovisning innebär, och med utgångspunkt i dessa samtal kunde vi konstatera en rådande kunskapsbrist. Vi hade dock ett intresse av att även hålla intervjuer med organisationer som inte använde hållbarhetsredovisning för att undersöka vad detta kunde bero på. Generellt sett observerades en förekomst av osäkerhet i flera organisationer kring hållbarhetsredovisning, och nästan alla intervjudeltagare bad om tillgång till exempelfrågor innan intervju i ett förberedande syfte.

**Figur 3.** *En överblick om bakgrund och information för de fem ideella organisationer som medverkat i studien*

Organisation	Verksamhet	Mål	Finansiering
<b>BRIS</b>	BRIS är en svensk ideell organisation som är både politiskt och religiöst obunden. Huvudkontoret ligger i Stockholm, och det finns fyra andra kontor runt om i Sverige. BRIS verksamhet riktar sig främst till barn och ungdomar i samhället, men också till vuxna som söker stöd och hjälp i frågor som rör barn. Genom att dela med sig av sin breda områdeskunskap och informera, stödja och synliggöra barns och ungdomars behov kan utsatta få den hjälp de behöver. BRIS telefonlinje för utsatta barn och ungdomar i Sverige erbjuder en möjlighet att prata med en utbildad kurator. Samtalen kan handla om allt, men oftast tas problem upp som rör mobbning, ensamhet och psykisk ohälsa.	BRIS arbetar för att förbättra barn och ungdomars rättigheter och levnadsvillkor.	BRIS finansieras genom insamlingar från privata personer, fonder, företag och staten.
<b>Rädda Barnen</b>	Rädda Barnen arbetar utifrån barnkonventionen och grundar verksamheten på att alla barn ska ha samma rättigheter. De är en politisk och religiöst obunden organisation som arbetar både i Sverige och i 120 andra länder runt om i världen. Rädda Barnen finns för de barn som är som mest utsatta i samhället, vilket innefattar allt ifrån barn som utsätts för våld och övergrepp till barn som lever i fattigdom och krig. Genom att lyssna på barnen och involvera dem i verksamheten skapas en djupare förståelse, där Rädda Barnen kan hjälpa till att förändra livssituationer. Vid akuta lägen, såsom krig och katastrofer, är arbetet intensivt och kortsiktigt. Ur ett mer långsiktigt perspektiv handlar det om att etablera en stabil och trygg närvaro genom olika samarbeten med lokala organisationer och företag.	Rädda Barnen kämpar för att alla barn ska kunna känna sig trygga i samhället. De vill att barn ska få sina röster hörda och ha möjlighet till att växa upp i en säker och trygg miljö. Barn ska få vara barn och inte utsättas för våld, övergrepp eller diskriminering.	Rädda Barnen finansieras med hjälp av bidrag och donationer från företag, privatpersoner och samarbetspartners.
<b>Röda Korset</b>	Röda Korset anses vara världens främsta katastroforganisation som kämpar för att förbättra människors liv. De är verksamma i Sverige och 189 andra länder världen över. Den internationella verksamheten riktar sig främst till utvecklingsländer som befinner sig i nöd, t.ex. drabbade av svält eller i krigskonflikter. Den svenska verksamheten omfattar mer lokala problem, t.ex. läxläsning, stöd till migranter eller familjeåterföreningar. Deras arbete är brett och kan handla om allt ifrån att finnas på plats för att dela ut mat till de drabbade efter en naturkatastrof till att lära ut första hjälpen vid Lunds Universitet.	Röda Korsets mål handlar om medmänsklighet och kampen om att ingen ska lämnas ensam när en katastrof inträffar. Det syftar till att skapa förståelse, hjälpa och visa omtanke för utsatta människor.	Röda Korsets verksamhet finansieras av donationer från företag, privatpersoner och statliga bidrag från regeringen. 50 % av de finansiella medlen går till Sveriges verksamhet och resten till utlandet.
<b>Reach for Change</b>	Reach for Change är en ideell organisation som grundar sin verksamhet på tron om att alla har en röst och en potential till att skapa och göra skillnad. Organisationen investerar i entreprenörer som kommer med innovativa affärsidéer som handlar om att skapa ett bättre liv för världens barn. Reach for Change är verksamma i Sverige och i 9 andra länder runt om i världen, med ett huvudkontor i Stockholm.	Målet är att skapa en långsiktigt och hållbar förändring för alla utsatta barn genom att stödja människor som jobbar för barnens rättigheter världen över.	Reach for Change är en stiftelse och vars samarbetspartners till största del står för deras finansiering, när det gäller utbildning, marknadsföring och bidrag.
<b>Greenpeace</b>	Greenpeace är en ideell organisation som är både religiöst och politiskt oberoende. De jobbar för att bevara och skydda miljön genom att förändra människors inställningar, beteende och attityder kring miljörelaterade frågor. Genom att undersöka miljömässiga problem, konfrontera inflytelserika människor och skapa förståelse för miljörelaterade frågor hoppas Greenpeace på att inspirera människor till att börja ta ett större ansvar och ställningstagande till jordens hållbara utveckling. De sprider sina budskap bl.a. genom aktioner och demonstrationer. Greenpeace följer med i diskussionerna kring samhällets utveckling för att effektivt hitta lösningar på aktuella problem.	Greenpeace verkar för att försvara naturen och jobba för fred runt om i världen. De arbetar på alla plan med både människor, samhällen och organisationer för att kunna nå kortsiktiga och långsiktiga mål och skapa hållbarhet på både ett ekonomiskt, socialt och rättvist plan.	Greenpeace tar inte emot bidrag eller gåvor från politiskt lagda partier. Organisationen finansieras istället med hjälp av bidrag och gåvor från privata finansörer och företag.

### **4.1.2 Hållbarhet inom organisationerna**

Röda Korset ser hållbarhet som en viktig grund att jobba med då *”mycket av de insatser vi gör handlar om hållbarhet i sig”*. De bedriver en hållbarhetsverksamhet där hållbarhetsarbetet kretsar kring social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Stort fokus läggs på att ta ansvar för och förebygga risker i alla led i kedjan för att långsiktigt och hållbart minimera konsekvenser av exempelvis naturkatastrofer. Enligt BRIS handlar deras sociala arbete om att förbättra utsatta barn och ungdomars situation i samhället i ett längre och hållbart perspektiv. Respondenten för BRIS förklarar att hållbarhet är en viktig del i deras verksamhet då *”vi jobbar utifrån barns behov och för barnens framtid”*. Precis som BRIS kretsar även Rädda Barnens kärnverksamhet kring barn och vars *”bidrag till en hållbar utveckling bygger på vårt arbete för barnens rättigheter”*. Reach for Change är en ny organisation som grundades för fyra år sedan, för vilka hållbarhet alltid varit en central fråga.

Det är viktigt att understryka att till skillnad från övriga medverkande ideella organisationer vars arbete är inriktat på sociala hållbarhetsfrågor, så genomsyras Greenpeace verksamhet av frågor som involverar miljön, med huvudfokus på koldioxidutsläpp. Representanten för Greenpeace säger *”vi pratar väldigt mycket energifrågor och biologisk mångfald och en jord i ekologisk balans”*. Hon är också medveten om att det existerar en social aspekt inom hållbarhet, men att det inte är något Greenpeace diskuterar i någon större utsträckning i dagsläget. Hon menar att *”man vet att i förlängningen så kommer den obalans som uppstår av klimatförändringarna att leda till att vi får väldigt stora problem i vissa delar av världen”*.

## **4.2 Användandet av hållbarhetsredovisning**

Användandet av hållbarhetsredovisning inrymmer många olika dimensioner. I detta avsnitt tar vi upp flera aspekter av hur de intervjuade ideella organisationerna använder hållbarhetsredovisning.

### **4.2.1 Processen med hållbarhetsredovisning**

Reach for Change inledde diskussionen kring hållbarhetsredovisning för omkring två år sedan. De berättar att tillvägagångssättet och utformningen av en hållbarhetsredovisning *“kräver koordination inifrån, samt mänskliga resurser”*. För Reach for Change var ämnet från början av stor betydelse för deras organisation. Men omfattningen av att etablera organisationen innebar att det dröjde lite innan deras hållbarhetsredovisning var färdigställd.

De inledde processen med att hålla intervjuer med intressenter, såsom samarbetspartners och anställda, om innehållet i hållbarhetsredovisningsrapporten eftersom olika grupper har olika åsikter om vad som är viktigt. De valde även att utföra intervjuer med barn i fokusgrupper eftersom de ville ha synpunkter från olika nivåer. Respondenten förklarar vidare hur arbetet framskred.

”Sedan utvecklade vi en Social Impact Report för 2012, som kontrollerades av Malmö Högskola för att se att rapporten följde internationella standarder och för att få feedback och kommentarer, och därefter skickades den även till våra intressenter för att få feedback. Under 2013 började vi att följa GRI:s standarder, och vi kommunicerade med GRI kontoret för att få hjälp att förstå riktlinjerna och omfattningen” - Impact Coordinator, Reach for Change.

Tidigare var den finansiella delen av hållbarhetsredovisningen viktigast för Reach for Change, men numera utgör den finansiella rapporten bara ett mindre avsnitt. I nuläget har inte Reach for Change tagit in någon extern redovisningsbyrå som granskat hållbarhetsredovisningen. De hade dock avsikter att göra det med men insåg att *”kostnaderna var för höga för en ideell organisation”*. Däremot tror respondenten för Reach for Change att *”våra samarbetspartners skulle uppskatta om siffrorna i rapporten verifierades”*. Hon förklarar vidare *”det är vårt nästa steg i hållbarhetsredovisningen som vi kanske kommer att göra nästa år”*.

Rädda Barnen producerar en separat hållbarhetsredovisning, som bl.a. kan hämtas från deras hemsida, och målsättningen är att årligen ta fram en sådan. De publicerade den första rapporten år 2012, och arbetar nu med att ta fram en andra för 2013. Rädda Barnens verksamhetscontroller har erhållit ansvaret för att en hållbarhetsredovisning upprättas. För att få den godkänd skickas den först till ledningsgruppen för beslut och därefter vidare till styrelsen för beslut.

”För att bestämma vad som ska ingå i rapporten har vi utgått från GRI:s principer, synpunkter från intressenterna och Rädda Barnens ledningsgrupps egen bedömning av vilka frågor som har störst påverkan” – Verksamhetscontroller, Rädda Barnen.

Respondenten från Rädda Barnen anser att GRI:s riktlinjer utgör ett viktigt ramverk för hållbarhetsredovisning eftersom det underlättar för organisationer när de redovisar sitt hållbarhetsarbete. Hon menar att *”företag kanske jobbar med frågor som ingen tänker på är hållbarhetsaspekter, och genom denna redovisning kan företaget lyfta fram de bra saker som*

*redan görs och eventuellt kunna förbättra sig*". Rädda Barnens arbete för barn utgör deras kärnverksamhet, vilket ingår i redovisningen av det sociala arbete som utförs i enlighet med GRI:s principer. Där uppnås resultat årligen vilket tidigare redogjordes för i verksamhetsberättelsen och årsredovisningen. I deras nuvarande hållbarhetsredovisning redovisas inte bara sociala aspekter utan även för deras miljöarbete inom organisationen. I nuläget tar de inte hjälp av en granskande extern part eftersom de fortfarande är nya på området. De tror istället att *"det kan bli en fråga längre fram att ta ställning till"*.

Röda Korset har nyligen beslutat att de ska börja upprätta en formell hållbarhetsredovisning som kommer att utgöra en del av årsredovisningen, vilket förklaras av citatet *"vi har börjat inventera vad vi gör och vi kommer att ta ett första steg i att göra en väsentlighetsanalys enligt GRI standarden"*. Arbetet är därmed under utveckling och för 2013 kommer det att läggas in några kvalitativa exempel som beskriver vad de gör. Under 2014 hoppas de även på att ha några siffror på plats. Röda Korset tror att det är *"först år 2015 som vi verkligen kommer kunna göra en hel hållbarhetsredovisning enligt GRI integrerat i årsredovisningen"*. Beslut har tagits om att de kommer att jobba efter GRI:s riktlinjer. Arbetet och ansvaret med att framställa en hållbarhetsredovisning kommer främst att göras av Röda Korset själva, med eventuell hjälp utifrån. Däremot tycks det inte vara aktuellt i dagsläget att låta sig granskas av GRI eller någon annan utomstående part då *"värdet i att göra det inte är tillräckligt stort för oss i dagsläget"*.

Greenpeace redovisar sina koldioxidutsläpp, vilket de benämner är deras hållbarhetsredovisning, och som utgör en del av den årsredovisningsversion som läggs ut på nätet. Officiellt har detta redovisats i ungefär fyra-fem år, ett ansvar som ligger på ekonomiavdelningen. Arbetet görs centralt i organisationen utifrån specifika direktiv och med viss konsult hjälp, vilka har upprättat en modell för att korrekt beräkna och redovisa koldioxidutsläppen. De största koldioxidutsläppen för Greenpeace i Sverige utgörs av resor, framförallt flygresor samt papperskonsumtion. Åtgärderna är av en strikt policy för resor samt ett försök att digitalisera verksamheten så mycket som möjligt. Respondenten har inte hört talas om GRI, utan de standarder och format som följs kommer från Greenpeace International. Eftersom deras redovisning av koldioxidutsläpp inte finns med i den officiella årsredovisningen som är under revidering, utan bara i en upplagd version på nätet, är koldioxidutsläppsredovisningen inte bestyrkt av någon extern part. Det tror inte heller respondenten är aktuellt med förklaringen *"jag skulle väl tro att vi vill höja kvalitén på vår*

*koldioxidutsläppsredovisning, men det tror jag vi gör internt genom att vi har experter inom vår organisation”.*

BRIS har varken diskuterat hållbarhetsredovisning eller har någon vetskap om GRI, varför något eventuellt arbete med att ta fram en sådan inte anses vara aktuellt i nuläget.

Anledningen tror respondenten dels *”är en okunskap”* kring området samt att *”det inte är någon fråga som varit prioriterad i vår verksamhet”*, och att organisationen är fast i gamla rutiner. Att inta ett miljöperspektiv är något relativt nytt för BRIS, som för knappt två år sedan införde en miljöpolicy i ett försök att öka miljötänkandet inom organisationen. Den berör frågor om att hushålla med resurser på ett sparsamt sätt, att resa miljömedvetet och andra konkreta tips till anställda att tänka utifrån ett miljöperspektiv. BRIS förklarar också att de under de senaste åren genomgått stora förändringar inom organisationen vilket tagit stor fokus och krävt mycket resurser.

#### **4.2.2 Funktioner av och syftet med hållbarhetsredovisning**

Syftet med hållbarhetsredovisning är enligt Reach for Change att vara ansvarig och transparent gentemot sina intressenter samt att ta del av en inlärningsprocess. Från början hade Reach for Change, som tidigare nämnt, en *Social Impact Report* för att kunna kommunicera ut sitt ändamål och sitt resultat till sina intressenter.

*”Sedan bestämde vi att använda hållbarhetsredovisning för det var en mer välkänd och världsomfattande standard som kan tillåta oss att jämföra oss med andra organisationer och för samarbetspartners att förstå vår verksamhet och vårt resultat” - Impact Coordinator, Reach for Change.*

Det främsta skälet till att Reach for Change blev motiverade till att tänka på hållbarhetsredovisning är för att *”vi har finansieringspartners och de upprättar sina egna hållbarhetsredovisningar med GRI standards så det var viktigt för oss att börja prata samma språk och börja arbeta på samma villkor”*. Respondenten förklarar vidare att incitamentet till att de började använda hållbarhetsredovisning handlade om att förenkla för sina partners som använde delar av deras tidigare *social impact report* i sina hållbarhetsrapporter eftersom Reach for Change utgör en del av deras hållbarhetsarbete. Att de nu hållbarhetsredovisar handlar inte enbart om att visa sina resultat, utan samtidigt uppges som skäl anknytningen till den interna inlärningsprocessen. De menar att processen att utforma en GRI rapport har varit väldigt givande för deras organisation, där det upprättade systemet medför att det går att mäta



och jämföra hållbarhetsresultatet och därefter utvärdera organisationens olika delar för framtida utveckling och förbättring.

Rädda Barnen började hållbarhetsredovisa för att de är medlemmar i International Non-Governmental Organizations (INGO) som införde krav på att samtliga medlemsorganisationer skulle börja redovisa en hållbarhetsrapport. INGO är ett globalt åtagande för ideella organisationer som syfte till att höja deras kvalitet och standard på transparens, ansvarstagande och effektivitet (INGO, 2014). Rädda Barnen ser flera fördelar med en hållbarhetsredovisning, vilket illustreras av nedanstående citat.

”Syftet med redovisningen är att våra medlemmar, givare, medarbetare, myndigheter och den breda allmänheten lätt ska kunna se och förstå hur Rädda Barnen vill bidra till en hållbar utveckling med barnen i fokus. Vi vill visa hur vi arbetar metodiskt med att säkerställa våra system för att verksamheten ska vara hållbar när det gäller sociala frågor, ekonomi och miljö. Vi berättar till exempel hur pengar samlas in och används samt hur vi arbetar för att minska den negativa påverkan vår verksamhet har på miljön. Vi vill också skapa ännu större engagemang genom att vara drivande i vårt hållbarhetsarbete. Därför försöker vi utmana oss själva att hitta nya hållbara lösningar som verkligen ger resultat. Det går att göra skillnad om man har en ambition i sitt hållbarhetsarbete, samarbetar med andra och visar kreativitet och integritet” - Verksamhetscontroller, Rädda Barnen.

Utifrån ett bredare perspektiv anser respondenten att hållbarhetsredovisning utgör ett alternativ för företag att synliggöra sitt arbete med hållbarhet. Hon tror att det är en strategiskt viktig fråga, som allt fler företag sätter på agendan eftersom ”*eventuella brister i t.ex. leverantörskedjan kan få ödesdigra konsekvenser*”. För Rädda Barnen innebär det att belysa den problematik som finns så att deras ledning och styrelse prioriterar och hanterar dessa frågor samtidigt som hållbara visioner skapas. Rädda Barnens respondent säger att som helhet kommer ökat fokus på hållbarhet ”*förhoppningsvis att leda till att exempelvis miljö -och arbetsförhållanden blir bättre*”. Hon menar också att hållbarhetsredovisningen medförde fördelar för deras organisation eftersom utöver deras huvudsakliga sociala hållbarhetsarbete, numera även redovisas för miljömässiga aspekter. ”*Vi har alltid arbetat internt med miljöfrågor vilket vi nu får tillfälle att lyfta fram och våra medlemmar som är miljöintresserade kan ta del av*”.

Röda Korset har valt att inleda processen med att producera en hållbarhetsredovisning på grund av att de behöver *”hitta former för att jobba systematiskt med vårt hållbarhetsarbete och där redovisning och att ha sina data på plats på ett systematiskt sätt, är ett sätt”*. Det handlar om att de ser det som ett smart sätt att samla in information om det hållbarhetsarbete som bedrivs inom olika områden i organisationen. Tanken är att utifrån det kunna börja kommunicera den informationen, både internt och externt, eftersom *”vi är en del av hållbarhetsarbetet för många av våra partners och då behöver de få veta att vi har koll på vad vi gör”*.

Huvudanledningen till att Greenpeace har valt att hållbarhetsredovisa är att *”vi vill utåt sett visa vad vi gör, och också göra det enklare för oss”*. Respondenter menar att då de har begränsade administrativa resurser är det smidigast för Greenpeace att kunna tala om hur de arbetar med hållbarhet på sin webbsida. Initiativet att hållbarhetsredovisa kom från Greenpeace ledning i Amsterdam. Därefter fattade samtliga generalsekreterare runt om i världen beslut om att alla Greenpeaceverksamheter ska redovisa sina koldioxidutsläpp. Greenpeace respondent, som är finanschef, reagerade på att beslutet innebar att ansvaret skulle ligga på ekonomiavdelningens bord, något hon anser vara konstigt och *”inte helt naturligt i en organisation där det sitter en massa människor som är mycket duktigare på koldioxidutsläpp och redovisning av koldioxidutsläpp än vad ekonomiavdelningarna är”*.

#### **4.2.3 Problematik kring hållbarhetsredovisning**

Hållbarhetsredovisningens nackdelar handlar för samtliga organisationer om att det är tids- och resurskrävande. Enligt Reach for Change *“tar det mycket tid och mycket mänskliga resurser”*. För deras organisation har den inledande processen att ta fram en hållbarhetsredovisning varit väldigt tids- och resurskrävande. Numera har de mer kunskap kring området vilket innebär en stor fördel genom att det underlättat för dem att beräkna andel resurser som krävs för kommande år. Respondenten från Reach for Change är dock övertygad om att nyttan med att producera en hållbarhetsredovisning vidare överskrider kostnaderna. Rädda Barnen är också överens om att fördelarna är fler än nackdelarna för deras organisation. Respondenten ser dock att det existerar en övergripande brist i hållbarhetsredovisning eftersom det blir inflation i ämnet och rapporteringen, där organisationer kan välja vad som kan tas med i redovisningen och vad som kan döljas. Att fördelarna är fler än nackdelarna håller även respondenten på Greenpeace med om, framförallt då det är lärorikt och skapar ett mervärde och en viktig medvetenhet hos anställda

om vilka effekterna är på miljön. Däremot har organisationen begränsade administrativa resurser och därför upplever hon att medarbetare *”rent internt tycker att det är ganska jobbigt med extra administrativ börda”*, som tillkommer med hållbarhetsredovisningen, eftersom allt görs manuellt. Hon förklarar vidare att det därför finns en ambition inom Greenpeace att försöka förenkla och förbättra det nuvarande systemet.

Röda Korsets respondent är inte lika övertygad om att nyttan överväger i förhållande till kostnaderna och menar att *”det är inte självklart att en hållbarhetsredovisning i sig är det som kommer att göra skillnad”* för deras organisation. Framförallt handlar det om att de bara är i inledningsprocessen att ta fram en hållbarhetsredovisning och därför svårt att analysera vilka effekter den kommer att ha. För BRIS innebär den största nackdelen med hållbarhetsredovisning den ovan beskrivna kunskapsbrist och svårigheten att prioritera något så resurskrävande som i dagsläget de facto inte utgör ett krav och därför heller inte varit på agendan för deras organisation.

#### **4.2.4 Intressenter och påverkan utifrån**

Rädda Barnens främsta intressenter är deras medlemmar, bidragsgivare och medarbetare. Intressenterna, och den breda allmänheten, ska kunna ta del av Rädda Barnens arbete och i det fungerar hållbarhetsredovisningen som ett verktyg för att tydliggöra och skapa förståelse för hur organisationen arbetar med hållbarhetsfrågor. Som tidigare nämnts, inledde de processen med att ta fram en hållbarhetsredovisning eftersom de var medlemmar i INGO, vilka ställde krav på sina medlemmar att ta fram en sådan rapport. I sitt arbete att ta fram en hållbarhetsredovisning gjorde de en intressentanalys där anställda, medlemmar och givare besvarade en enkät. Dessutom höll de en workshop internt för att kartlägga de viktigaste aspekterna. Respondenten för Rädda Barnen berättar att *”i år har vi även haft en workshop med ledningsgruppen där de fastställt hur viktiga aspekterna är, och där vi använde GRI4 matrisen”*. På det sättet tydliggörs vad som är de viktigaste delarna att fokusera i deras hållbarhetsredovisning. De har fått positiv respons från medlemsrörelsen och intressenter. Representanten för Rädda Barnen berättar att *”jag tror att det finns ett värde av att se helheten. Vi slår ihop årsredovisning, verksamhetsberättelse, förvaltningsberättelse, effektrapport och hållbarhetsredovisning. Desto mer transparenta vi är, desto högre trovärdighet vilket påverkar våra givare”*.

Röda Korsets mest betydelsefulla intressenter är biståndsgivare samt partners som hjälper till att finansiera verksamheten. Organisationen menar dock att de inte känt av externa påtryckningar att börja ta fram en hållbarhetsredovisning, utan att detta kommer inifrån. Istället handlar det om att de känner ett ansvar gentemot sina intressenter att tydligt kunna visa och beskriva vad de gör. Detta gäller framförallt deras finansieringspartners och samarbetspartners eftersom Röda Korset utgör en viktig del av deras hållbarhetsarbete.

”Vi tror att det kommer att bli lättare för oss att jobba systematiskt med förbättringsarbeten inom alla aspekter av hållbarhet och det kommer att bli lättare för oss att kommunicera kring de här faktorerna, både med våra partners och med våra intressenter” - Organisationsutvecklare, Röda Korset.

Röda Korset tror därför att det i nuläget kan vara en fördel att formellt dela med sig av hållbarhetsarbetet till sina intressenter. Samtidigt säger de att det inte går att bevisa värdet av att jobba med en standardiserad hållbarhetsredovisning. Citatet nedan exemplifierar detta:

“Det tål fortfarande att se, det kommer att utvisa sig om det är själva standardiserad hållbarhetsredovisning som är det som gör skillnad eller inte. De jag har pratat med som har gjort hållbarhetsredovisningar enligt standard i ideella sektorn debatterar om de ska fortsätta för att det är osäkert om det verkligen hjälper och om det är värt pengarna” - Organisationsutvecklare, Röda Korset.

Röda Korset framhäver att verksamhetens primära syfte, inom den ideella sektorn, är att arbeta med sociala och miljömässiga hållbarhetsfrågor. Det blir då naturligt att frågor om hållbarhetsredovisning aktualiseras.

”Då drivs man av att tänka att då vi är en del av det här hur kan vi då beskriva det och vår roll inom den här världen, men det är samtidigt väldigt svårt att särskilja vad det är som är vår kärnverksamhet och vad är det som är vårt hållbarhetsarbete” - Organisationsutvecklare, Röda Korset.

Citatet ovan antyder att det existerar en viss osäkerhet i fråga om hållbarhetsarbetes innebörd. Respondenten från Röda Korset tror att detta är något de ideella verksamheterna, ur ett generellt perspektiv, arbetar med att definiera. Detta antyds bland annat i och med att verksamheter på olika sätt utforskar hållbarhetsarbete genom att göra hållbarhetsrapporter.

Samtidigt påstår respondenten att hon upplevt en osäkerhet i diskussioner med ideella organisationer om vad hållbarhetsredovisning frambringar.

De viktigaste intressenterna för Reach for Change är deras styrelse, samarbetspartners, sponsorer, entreprenörer och barnen de arbetar för. Organisationen har, som tidigare nämnts, har till stor del valt att använda hållbarhetsredovisning för att kunna kommunicera sitt hållbarhetsresultat till sina viktigaste intressenter. Samtidigt är de också en del i sina samarbetspartners hållbarhetsarbete och därför är det viktigt för dem att kunna ge dessa intressenter tydliga resultat från verksamheten. Det har varit essentiellt för Reach for Change att identifiera vilka ämnen som deras viktigaste intressenter anser vara mest relevanta att ha med i hållbarhetsrapporten. Därför har de utformat en enkätundersökning; ”*vi skickade enkäten till vår styrelse, till våra samarbetspartners, till våra sociala entreprenörer och våra medarbetare*”. Denna information identifierade vilka fem ämnen intressenterna anser är av störst relevans och utgjorde därmed centrala beståndsdelar i deras hållbarhetsrapport.

Reach for Change är medvetna om att det än så länge inte är vanligt att mindre organisationer, och speciellt inom den ideella sektorn, använder hållbarhetsredovisning. Samtidigt menar de att ”*om man har samarbetspartners så är pressen högre att gå i samma riktning som dem för att skapa en hållbarhetsrapport, då vårt hållbarhetsarbete är ett viktigt syfte för våra donatorer*”. Detta relaterar till den press som Reach for Change kände ifrån de samarbetspartners som redan upprättade hållbarhetsredovisningar och som uppmuntrade dem till att börja använda en likadan form för hållbarhetsrapportering. Således sker redovisningen på samma villkor och information om Reach or Change’s hållbarhetsarbete överförs smidigare till deras samarbetspartners hållbarhetsredovisning. Däremot påpekar respondenten ifrån Reach for Change att de aldrig känt av några direkta påtryckningar från externa intressenter ifråga om att de måste använda hållbarhetsredovisning enligt GRI standard. Främst handlar det om att de känner ett eget ansvar och en press, att korrekt redovisa vad organisationen utför. Respondenten för fram exemplet; ”*om vi når eller inte når våra barn, hur vi når dem och vad effekterna av våra program är för dem*”.

BRIS främsta finansieringskälla är sponsorer som vill synas tillsammans med dem. För BRIS handlar valet av sponsorer mycket om att ställa krav på deras verksamheter så att de inte går emot vad BRIS står för. Respondenten medger dock att aspekter som inte direkt rör BRIS verksamhetsområde, såsom miljö, är mindre prioriterat i detta hänseende och något de ”*sällan*”

*funderar kring*”. Respondenten tror däremot att hållbarhetsredovisning skulle kunna innebära en fördel med tanke på bidragsgivare som skulle få mer kunskap om deras sociala och miljömässiga hållbarhetsarbete.

Greenpeace argumenterar också för att det är viktigt att ställa krav på sina intressenter. Men i deras fall ligger tyngdpunkten på olika miljökrav. Respondenter exemplifierar att Greenpeace *”går ut och ställer krav på sina leverantörer att de t.ex. ska ha grön el för att vi har det internt i organisationen”*. Greenpeace viktigaste intressenter är deras gåvogivare. Deras hållbarhetsredovisning riktar sig till de intressenter som *”vill veta hur Greenpeace behandlar koldioxidutsläpp”*, eftersom de får frågor som handlar om på vilket sätt deras organisation försöker minska utsläppen och leva hållbart. Däremot upplever Greenpeace respondent att det framförallt är andra människor än deras gåvogivare som vill veta detta.

*”Min personliga åsikt är att jag inte tror att våra gåvogivares första kriterium är hur vi försöker minska påverkan på jorden av vår egen verksamhet, eftersom att de ger oss pengar på grund av att vi jobbar med miljöfrågor. Men det är klart, att skulle det komma ut att vi jobbade emot vad vi försöker att få andra att göra då skulle ju folk inte tro på oss längre och sluta ge oss pengar”* – Ekonomi- och finanschef, Greenpeace

Hon förklarar vidare att eftersom Greenpeace är en ideell organisation så har de ögon på sig som granskar hur de uppför sig och hur de tar hand om gåvogivarnas bidrag. Det är också en av anledningarna till att Greenpeace bestämde att det var viktigt för dem att hållbarhetsredovisa de aspekter som var väsentliga för dem. I synnerhet som det blev allt vanligare bland företag, vilket medförde en form av press utifrån.

*”Eftersom vi är en ganska stor ideell organisation så måste vi lämna ifrån oss officiella årsredovisningar och om då företag rapporterar sin hållbarhetsredovisning måste ju vi som miljöorganisation också göra det i samband med vår årsredovisning. Jag tror att påtryckningarna utifrån var att företag tog in det här i sina årsredovisningar och vi kan inte vara sämre än de som vi försöker påverka till att förbättra miljön på jorden”*  
– Ekonomi- och Finanschef, Greenpeace.

Röda Korset påverkades inte av att andra med liknande verksamheter i allt större utsträckning använder hållbarhetsredovisning. Istället anser de att det fortfarande är så pass sällsynt att ta fram en hållbarhetsredovisning inom den ideella sektorn, för att de ska influeras av att andra ideella verksamheter gör det. Även Greenpeace påpekar att de inte har koll på vad andra

ideella organisationer gör och har inget intresse av att ta reda på det. Reach for Change beskriver däremot att detta var något som påverkade dem att börja hållbarhetsredovisa. I början av processen gjorde de en del research i syfte hitta en "best practice" att redovisa hållbarhet. Främst tittade de på det sociala fältet, genom att läsa andra ideella organisationers hållbarhetsrapporter. BRIS hade ingen kunskap om huruvida det fanns andra ideella organisationer som använde hållbarhetsredovisning. Men de såg det som ett motiv att börja använda hållbarhetsredovisning i det fall de fick kunskap om att verksamheter liknande deras egen och som konkurrerar om samma finansiella medel använder sig av det.

#### **4.2.5 Använda hållbarhetsredovisning som konkurrensmedel**

Samtliga organisationer redogjorde för att de befinner sig i ett utsatt läge där konkurrensen om bidrag och andra finansiella medel blir allt svårare. Exempelvis beskrev respondenten från BRIS att han lagt märke till ett allt större fokus på frågor som rör finansiering på grund av den hårda konkurrenssituationen. Han menade att man nuförtiden *"pratar mer pengar än barn"*

Uppfattningen att hållbarhetsredovisning skulle kunna användas som ett sätt att marknadsföra sig själva gentemot viktiga intressenter och därmed utveckla en konkurrensfördel varierar mellan organisationerna. Respondenten från BRIS tror att hållbarhetsredovisning skulle kunna vara ett *"positivt argument för att stärka vår trovärdighet"* och som skulle kunna användas som en fördel gentemot sina konkurrenter i kampen om bidrag. I dagsläget försöker dock BRIS hitta andra sätt att konkurrera med liknande organisationen, såsom Rädda Barnen, genom att *"försöka ge tillbaka till företagen"* som sponsrar dem och *"till exempel erbjuda utbildning till deras personal"*.

Rädda Barnens respondent tror att hållbarhetsredovisning används i marknadsföringssyfte och ser konsekvenser av detta, vilket exempelvis kan leda till att det kan bli inflation i ämnet och rapporteringen. Respondenten för en vidare diskussion om detta i nedanstående citat.

*"Svårigheterna med att redovisa sitt hållbarhetsarbete är att hitta rätt indikatorer. Om företag och organisationer väljer att inte redovisa indikatorer för att det påvisar brister i verksamheten då fyller inte hållbarhetsredovisningen någon funktion. Syftet är inte att enbart förbättra rutiner och processer utan att få till förändring i kärnverksamheten och visa på transparens. Det är inte meningen att hållbarhetsrapporter enbart ska vara marknadsföringsmaterial utan en strategisk fråga där ledningen är involverad och där*

hållbarhetsarbetet integrerar i alla aspekter av verksamheten ” – Verksamhetscontroller, Rädda Barnen.

Respondenten för Rädda Barnen belyser därmed den problematik som finns i att hållbarhetsredovisning i nuläget innefattar stora friheter att redovisa det som är fördelaktigt och eventuellt undvika att redovisa de sämre resultaten.

Reach for Change har inte använt hållbarhetsredovisning i syfte att nå konkurrensfördelar, utan mer för sin egen skull genom att de känner att de tar ansvar och är öppna med vad de gör. Respondenten säger dock att *”jag håller med om att det skulle kunna vara användbart i det syftet, men inget som gjorts än så länge”*. Istället ser de på det att de *”återbetalar det förtroende och de medel som vi får, mer än att använda det i marknadsföringssyften”*. Hon tycker att hållbarhetsredovisning är ett viktigt kommunikationsverktyg genom att bidragsgivare behöver en lång rapport för att kunna skapa sig en bra bild över deras verksamhet och resultat. Hon tror också att det som behövs om det ska kunna användas i marknadsföringssyfte är något kortare och mer direkt än en hållbarhetsredovisning.

Röda Korset anser att det är för tidigt att uttala sig *”om hållbarhetsredovisningen i sig kommer att göra den skillnaden eller om det är vår verksamhet, alltså det sätt vi lyckas presentera vår verksamhet, som är en hållbar aktivitet”*. De ser en svårighet i att veta detta och att det återstår att se om att framtagandet av en rapport som visar på hållbarhet utifrån siffror verkligen kommer att ge resultat, eller om det istället är kärnverksamheten i sig som faktiskt är mer slagkraftig och hållbar. Vidare förtydligar respondenten detta genom ett exempel: *”Om någon väljer att jobba för oss så kommer de inte att göra det för att vi har ett bra hållbarhetsarbete utan för att vi har en fantastisk verksamhet som i sig är hållbar, tror jag”*. Den största prioriteringen för Röda Korset är att kunna visa att de bedriver en bra och stabil ideell verksamhet som gör skillnad, vilket de anser att de till viss del redan redovisar i sin årsredovisning. Däremot framförs argumentet om det centrala i att visa att Röda Korset tar hand om de riskfaktorer som existerar i deras arbete. De anser att det är viktigt att kunna tala om för finansiärer att *”vi inte gör vår fantastiska verksamhet på ett smutsigt sätt”*. Vidare tillägger hon *”men jag tror inte att den ideella sektorn än så länge är i ett läge där hållbarhetsredovisning är den största konkurrensfördelen när vi pratar finansiärer”*.

Greenpeace tror att hållbarhetsredovisning kan vara viktigt ur ett konkurrensperspektiv men enligt dem handlar det mer om att deras organisation värdesätter att deras leverantörer tar



fram en hållbarhetsredovisning. Respondenten beskriver att det är en stor fördel när de väljer leverantörer eftersom *”det ger ett väldigt bra intryck att det är ett modernt och framåtriktat företag med tänkande människor”*. Hon påpekar också att det mest centrala handlar om att företag är ärliga med vad de gör, något som de under sin verksamhetstid vid upprepade tillfällen upplevt att så inte är fallet. De har märkt av den växande trenden hos såväl företag som politiker att marknadsföra att de värnar om miljön, men vid en noggrannare granskning uppdragas det ofta att aktörerna inte alls gör det som de påstår sig göra.

### 4.3 Hållbarhetsredovisning – Frivilligt eller krav?

Det fanns olika åsikter om hållbarhetsredovisning ska fortsätta vara något frivilligt eller om det borde utgöra ett krav enligt lag. Enligt Röda Korsets respondent är det bra att det är frivilligt vilket illustreras med följande citat.

*”Jag tror att det krävs betydligt mycket mer erfarenhet av att förstå vad den konkreta nyttan är av en hållbarhetsredovisning i ideell verksamhet. Vi har ansvaret för att spendera pengarna på rätt sätt. Gör vi en hållbarhetsredovisning eller skickar vi fler matpaket till Syrien?”* – Organisationsutvecklare, Röda Korset.

Detta ovan beskrivna ansvar syftar till att ideella organisationers finansiella medel är till för deras specifika ändamål. Hon menar att de resurser som går åt att producera en hållbarhetsredovisning istället kunnat användas till mer konkret nytta och att det vore oansvarigt att kräva att alla ideella organisationer måste göra hållbarhetsredovisningar. Röda Korset anser därmed att värdet av att upprätta en hållbarhetsredovisning i nuläget är för svagt för att kunna motivera att det skulle vara obligatoriskt, då det skulle innebära att ideella verksamheter tvingas prioritera bort andra livsnödvändiga aktiviteter till förmån för en hållbarhetsredovisning. Det är först när det *”innebär att vi kan skicka fler matpaket till Syrien som det är okej att ställa ett sådant krav”*.

BRIS, som ännu inte använder hållbarhetsredovisning, för fram liknande argument för ansvaret att hantera finansiella medel dit de är menat att gå. *”Våra pengar ska vi prioritera till barns stödverksamhet”* säger respondenten. De beskriver att det kan uppstå en konflikt i hur man ska prioritera miljöaspekter i verksamheten då det är kostnadskrävande. Precis som Röda Korset, anser BRIS också att det i dagsläget krävs mer kunskap och kompetens om hållbarhetsredovisning. Däremot skildras ett lite annat perspektiv då respondenten ger ett

exempel på hur de arbetar för att få igenom att barnkonventionen ska bli lag, något som skulle tvinga fram den viktiga kunskapen som behövs och kräva att myndigheter skall ha kunskap inom området. Likaså, menar respondenten, skulle lagstiftad hållbarhetsredovisning tvinga organisationer, däribland BRIS, att förvärva kunskapen, vilket i vissa fall krävs för att det ska kunna leda till förändring.

Reach for Change anser att hållbarhetsredovisning borde bli standardiserat framöver.

Samtidigt säger deras respondent att *”jag tror att det måste finnas en stor flexibilitet på standarderna, eftersom inte alla standarder passar din profil och då vi har olika aktiviteter och olika intressenter”*. Däremot påpekar de att det är *”bra så att man kan jämföra sina aktiviteter med andra organisationer inom samma område”* samtidigt som *”människor kommer att förstå resultaten eftersom alla pratar samma språk”*. Rädda Barnens respondent delar liknande åsikter och påpekar att hon är medveten om den diskussion som förs när det gäller frågan om att hållbarhetsredovisning ska bli ett krav. En utveckling som hon anser skulle vara positivt.

Enligt Greenpeace är det en viktig fråga att diskutera. Däremot anser respondenten att det redan existerar flera miljökrav och olika typer av miljöcertifieringar, och att denna fråga är något som människorötsorganisationer framförallt borde driva på för att därigenom också kunna lyfta fram olika sociala aspekter. Däremot har de upplevt att företag med stort kapital köper sig en certifiering för att exempelvis få sina produkter miljömärkta, något som inte alltid går rätt till. Att upprätta standarder och krav menar hon *”är viktigt men samtidigt så måste man vara medveten om att det ska vara kontrollerbart och att det kostar både företagen och konsumenterna pengar”*.

## 4.4 Organisationers ansvar

En intressant aspekt som diskuterades med samtliga respondenter är frågan om ideella organisationer har ett lika stort ansvar att redovisa sin hållbarhet som vinstdrivande företag. Röda Korset ansåg att så är fallet, men att ansvaret kan te sig på lite olika sätt; *”Är man en ideell organisation så har man ett ansvar gentemot de som väljer att investera sin tid och sina pengar”*, vilket handlar om att finansiärer och bidragsgivare samt de som frivilligt arbetar för organisationen förlitar sig på att ideella organisationer bedriver ett hållbart välgörenhetsarbete. Vidare beskrev respondenten att liknande ansvar finns för vinstdrivande företag i form av att de också har ett ansvar gentemot de som investerar sina pengar. Detta

även om det kan utvecklas annorlunda då dessa finansiärer förväntar sig finansiell avkastning i utbyte.

Reach for Change anser att ansvarsbördan att hållbarhetsredovisa är lika stor för ideella organisationer som för vinstdrivande företag, vilket tydliggörs i citatet nedan.

”I början handlade det om miljöpåverkan och där främst vinstdrivande företag bedrev verksamheter som var dåliga för miljön och utifrån det tror jag konceptet kring att producera hållbarhetsredovisning väcktes som inte bara handlar om miljöpåverkan utan också om påverkan på de sociala aspekterna av samhället. Alla organisationer har lika stort ansvar gentemot miljön, och vi som en ideell organisation har inverkan på samhället som kan vara både positiv och negativ. Vi måste vara transparenta för våra intressenter på samma sätt som vinstdrivande organisationer” – Impact Coordinator, Reach for Change.

Även Greenpeace höll också med om att ansvaret vilade lika stort på båda parter, men att ”*samtidigt så ska man vara medveten om att vi, och likvärdiga organisationer som vi, har ju färre ekonomiska resurser*”. Därmed är det ideella organisationers ansvar att inte spendera för stor andel av pengarna på administration och liknande, och därmed krävs det av ideella organisationer att de hittar smartare lösningar att bedriva sin verksamhet på. BRIS uttryckte också att de tycker att ideella organisationers ansvar är lika stort som vinstdrivande företag, ”*frivilliga organisationer har en viss roll i vårt samhälle, och bland annat är en av våra roller att ifrågasätta och kunna driva de där frågorna*”. Rädda Barnen ansåg att hållbarhetsredovisning ”*är ett bra verktyg som ideella verksamheter borde använda sig av för att lyfta fram sin kärnverksamhet*”. Respondenten tror generellt sett att ”*ansvaret ligger i att vara så transparent som möjligt så givarna kan känna en trygghet att deras pengar kommer till nytta*”.

## 4.5 Framtidsperspektiv

Röda Korset menar att ”*på lite länge sikt kommer vi kunna hitta möjligheter att utveckla vår verksamhet genom det vi lär oss av att jobba systematiskt med hållbarhetsfrågor*”. De anser att det återstår att se om nya verksamheter och nya sätt att arbeta kommer att resultera i ett större värde när det handlar om hållbarhetsarbete, än själva redovisningen i sig.

BRIS spekulerar om det kommer att finnas en större medvetenhet på området då det i dagsläget handlar om att de saknar kunskap. Det blir *”mer aktuellt och det finns en ambition hos många att driva de här frågorna som är så viktiga”*. Respondenten beskriver en nyfikenhet på att lära sig mer om området, och ett intresse av att förmedla sitt sociala hållbarhetsarbete och lära sig hur det kan kopplas till deras organisation.

Rädda Barnen tror på stora förändringar inom hållbarhetsområdet i framtiden. Respondenten säger att *”jag tror att hållbarhet kommer bli en så pass viktig strategisk fråga att det kommer sitta hållbarhetschefer i ledningsgruppen om några år. Jag tror också att det kommer bli ett krav och att granskningen kommer att bli hårdare”*.

Greenpeace tror att hållbarhetstrenden kommer att öka i framtiden. Deras respondent tror att *”inom miljöfrågorna så kommer social rättvisa att ta större plats”*. Hon beskriver vidare att klimatförändringarna kommer att göra att vissa delar av världen blir obeboeliga, och att *”det kommer att bli mer aktuellt, tyvärr, för det är ju framtingat av klimatförändringar”*.

I sina funderingar över framtiden tror Reach for Change att allt fler organisationer kommer att hållbarhetsredovisa, och att det kommer bli ett standardiserat kriterium för alla organisationer att ha en hållbarhetsredovisning.

*”Vi kommer att lära oss mer om hur man gör det korrekt, det är en läroprocess att veta hur man rapporterar kring effekter av sina aktiviteter och sin miljöpåverkan, och det är idag väldigt svårt för ideella organisationer att förstå graden av hur man påverkar miljön och samhället i olika avseenden”* – Impact Coordinator, Reach for Change.

## **4.6 Sammanfattning av empiri**

Syftet med intervjuerna är att få en uppfattning om hur de ideella organisationerna resonerar kring användandet av hållbarhetsredovisning. Inledningsvis har vi fört vi en relativt öppen diskussion om hur de tillfrågade organisationerna i allmänhet ser på hållbarhet och sedan gått mer specifikt in på användandet av hållbarhetsredovisning. Samtliga organisationer ser hållbarhet som ytterst relevant och centralt. Däremot skiljer sig användandet av hållbarhetsredovisning åt inom de olika organisationerna. Hållbarhetsredovisningsprocessen formas efter organisationens egen tolkning av begreppet, vilka riktlinjer de följer och vilken målbild de arbetat fram. Det är även en resurs- och prioriteringsfråga för ideella organisationer att ta fram en hållbarhetsredovisning, eftersom finansiering i första hand går till hållbarhetsarbetet. Diskussionen drevs sedan vidare till externa parter roll och inflytande

på organisationen. Avslutningsvis har vi tagit reda på hur respondenterna ser på framtiden inom hållbarhetsredovisning. Vår empiri berör områden som både lyfter fram interna och externa förhållandena inom organisationerna och som kan relateras till användandet av hållbarhetsredovisning. Därmed har vi kunnat samla in nödvändig data för att få en helhetsbild om användandet och samtliga berörda områden som vi har kunnat utgå från i vår analys och slutsatsdiskussion.

## 5. Analys

---

*I detta kapitel analyseras materialet från föregående del med hjälp av uppsatsens teoretiska referensram. Här identifieras och analyseras olika teman och mönster inom de diskuterade områdena i empirin.*

---

### 5.1 Organisationernas mål och visioner

De undersökta ideella organisationerna befinner sig i olika stadier när det handlar om det långsiktiga perspektivet kring social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet dvs. vilka effekter deras arbete har på samhället. Ideella organisationers kärnverksamheter baseras på hållbarhetsfrågor som involverar att ta ansvar och förebygga risker i alla led i kedjan för att långsiktigt hållbart minimera sociala, miljömässiga och ekonomiska konsekvenser. De intervjuade organisationerna skiljer sig åt beroende på deras kontext, vilket också innefattar att de har individuella målbilder och visioner (figur 3, s. 23.). Dessa olikheter gör uttryck i hur de valt att upprätta och använda en hållbarhetsredovisning vilket kopplas till organisationers övergripande syfte och mål.

Gemensamt för organisationerna är att de har en stram budget vilket innebär att resursprioriteringar måste göras. Alla medverkade organisationer i studien menar att deras centrala fokus ligger på att dessa resurser primärt läggs på välgörenhetsarbetet. Eftersom hållbarhetsredovisning inte är ett krav så kan detta vara svårt att hantera och prioritera för ideella organisationer med begränsade resurser och vars verksamhet handlar om att rädda liv (Blomqvist et al., 2008). Den kunskapsbrist kring ämnet hållbarhetsredovisning som identifierades utifrån de inledande samtalen i letandet efter intervjuobjekt, anser vi är en viktig aspekt att lyfta fram. Utifrån detta kan det tolkas att hållbarhetsredovisning fortfarande är ett nyetablerat fenomen, vars innebörd påvisats vara diffust och komplext inom den ideella sektorn i Sverige.



**Figur 4.** En skildring av ideella organisationers produktivitet och dess effekter.

Organisationers redovisning av hållbarhet redogör för resultat som genereras utifrån sociala och miljömässiga hållbarhetsområden. En avsikt med hållbarhetsredovisning är att utforska utvecklingsområden ur ett långsiktigt perspektiv. Rapporterna visar årligen på vilka effekter som hållbarhetsarbete genererar i samhället och då även på vad som bör utvecklas inom organisationen (figur 4). Tidigare argument lyfter fram hur annorlunda användningen av hållbarhetsredovisning kan vara vilket beror på organisationers målsättning och visioner. På grund av begränsad finansiering har inte alla ideella organisationer möjlighet att prioritera ett långsiktigt hållbarhetstänk och redovisning av detta. BRIS, som inte haft hållbarhetsredovisning i åtanke, betonar att deras organisation tvingats fokusera på annat de senaste åren framförallt då det skett förändringar och omstruktureringar i organisationen. Röda Korset uttrycker en avsaknad av kunskap kring effekterna av hållbarhetsredovisning i dagsläget men har ändå valt att börja prioritera området för att utveckla ett internt system. Detta för att de ser fördelar med att systematiskt kunna mata in det arbete som görs och upptäcka förbättringsområden. För Greenpeace är det viktigt att kunna spegla vad deras organisation handlar om då deras organisationskultur präglas av ett miljötänk. Deras version av hållbarhetsredovisning utgörs av att redovisa för verksamhetens koldioxidutsläpp och information kring hur de arbetar för miljön för att kunna vara en förebild för andra organisationer.

För Rädda Barnen innebär deras hållbarhetsredovisning att de kan lyfta fram positiva aspekter av deras hållbarhetsarbete samt att kontinuerligt driva organisationen till att identifiera utvecklings- och förbättringsområden och hitta nya hållbara metoder. Reach for Change har, tillsammans med Rädda Barnen, kommit längst i rapporteringsprocessen och ser framförallt både externa och interna fördelar som en hållbarhetsredovisning innebär. Däremot anser de att det tagit tid och resurser samt krävt koordination inifrån organisationen. Även om processen inledningsvis varit dyr, menar de nu att de blivit mindre kostnadskrävande efter att systemet blivit upprättat. Reach for Change, Rädda Barnen och Greenpeace anser som helhet att nyttan för hållbarhetsredovisning överskrider kostnaderna, framförallt ur ett långsiktigt perspektiv.

## **5.2 Användning av hållbarhetsredovisningsinformation**

Informationen i hållbarhetsredovisningsrapporter används för både externa och interna kommunikationssyften, vilket samtliga av de intervjuade organisationerna som utövar någon form av hållbarhetsredovisning är överens om. Detta innefattar flera dimensioner vilket handlar framförallt om att externa och interna intressenter ska kunna analysera

organisationens resultat och prestationer över åren (Baker, 1987). Redovisning av hållbarhet i numeriska termer skapar en bättre förståelse och jämförelse av olika resultat och prestationsmått (Safarty, 2013; GRI, 2006). Den externa aspekten av användning av redovisningsinformation, avseende ansvar och trovärdighet gentemot intressenter, diskuteras mer djupgående senare i analysen.

### **5.2.1 Fördelar i organisationen**

Interna fördelar med hållbarhetsredovisning inom en organisation innefattar att förbättra och underlätta kontroll av intern verksamhetsprocess och övervakning av dess prestation (Manetti & Toccafondi, 2014). Användningen av redovisningsinformation i numeriska sammanhang kan innebära en intern förståelse för hållbarhetsresultaten (Safarty, 2013). Röda Korset framförde att dessa interna fördelar var en av huvudanledningarna till att de inlett sitt arbete med hållbarhetsredovisning. Deras organisation såg ett stort värde i att utveckla systematiska former för hållbarhetsredovisning och på ett innovativt tillvägagångssätt insamla information. Framförallt är ett internt redovisningssystem gynnsamt för de ideella organisationer som saknar ett utarbetat socialt och miljömässigt informationssystem så att de bättre kan följa och analysera sin resultatutveckling kring dessa områden (Manetti & Toccafondi, 2014). Greenpeace belyser bland annat att det är en lärorik process då ett mervärde genereras eftersom ett internt system för redovisning av hållbarhet innebär att anställda skapar sig en bättre förståelse kring verksamhetens effekter på miljön. Även Reach for Change uppger likartade skäl till varför de började med hållbarhetsredovisning, som handlar om att hållbarhetsredovisning utgör en del av organisationens interna inlärningsprocess. Systemet används således i syfte att kunna jämföra det uppvisade hållbarhetsresultatet över åren, evaluera dessa resultat för att sedan kunna identifiera områden som kräver förbättring och utveckling. Rädda Barnen menar att hållbarhetsredovisning varit en viktig strategisk intern lösning för att identifiera och synliggöra eventuella brister i organisationens arbete, exempelvis i leverantörskedjan, och kräva att ledningen hanterar detta. Sådana ökade kontroller kan leda till kostnadsbesparingar då mer specifika mål och mätetal sätts upp (Manetti & Toccafondi, 2014).

### **5.2.2 Kommunikationsmedel**

Reach for Change började hållbarhetsredovisa enligt GRI:s standarder för att tala samma språk som sina samarbetspartners. Numera kan därför deras redovisningsinformation användas direkt i deras samarbetspartners hållbarhetsredovisningar vilket underlättar



kommunikationen. Interaktioner med intressenter kan ske genom användning av hållbarhetsrapporter, där de utgör ett verktyg för ideella organisationer att kommunicera ut sin verksamhet, resultat och prestationer till samtliga intressenter (Manetti & Toccafondi, 2014). Både Reach for Change och Röda Korset menade att hållbarhetsredovisning fungerar som ett kommunikationsverktyg för verksamheten, men även Rädda Barnen och Greenpeace uttryckte att de använder rapporterna för att förmedla sitt budskap till allmänheten. Denna kommunikationskanal till organisationers intressenter innebär en möjlighet att subjektivt influera innehållet (Stanton & Stanton, 2002). Ett exempel på detta är att Greenpeace endast väljer att lyfta fram miljöaspekter i hållbarhetsredovisningen samtidigt som de är medvetna om att de kan ha sociala effekter på samhället också. De övriga organisationernas verksamhetsområde, som kretsar kring socialt arbete, har valt större fokus på detta i sin redovisning. Rädda Barnen menar dock att de börjat redogöra för verksamhetens miljöaspekter sedan de inledde sin hållbarhetsrapportering. Det blir naturligt att ideella organisationer väljer att lägga störst vikt vid de hållbarhetsfrågor som kopplas till deras kärnverksamhet. Detta tyder på att hållbarhetsredovisning fortfarande innebär stor handlingsfrihet och tolkningsutrymme där fokus läggs på att redovisa de områden som verksamheten handlar om och som passar organisationen i fråga. Denna flexibilitet kan vara problematiskt, som Rädda Barnen påpekar, då de anser att nackdelen är att det blir inflation i ämnet och rapporteringen eftersom företag använder hållbarhetsredovisning för att ställa sig i bättre dager och undvika att redovisa deras svagare bristområden. Det kan tolkas som ett försök att manipulera läsaren eftersom innehållet förskönas, då man vill uppvisa en positiv bild och därmed selektivt väljer ut den information som passar organisationens verksamhet (Rutherford, 2005).

De som använder hållbarhetsredovisning som kommunikationsmedel till både externa och interna intressenter anser att det är likvärdigt viktigt för medarbetare och chefer att ta del av hållbarhetsredovisningen som externa leverantörer eller samarbetspartners. Ideella organisationer använder därmed hållbarhetsredovisning för att kommunicera, tydliggöra och skapa förståelse för deras hållbara arbete för intressenter. Att använda hållbarhetsredovisning i ett marknadsföringssyfte för att utveckla konkurrensfördelar var inget som respondenterna antydde att deras organisation gjorde. Rädda Barnen ser däremot att företag alltmer använder hållbarhetsredovisning i ett marknadsföringssyfte och att det på så vis förlorar värdet och skapar inflation i rapporteringen. Röda Korset vågar inte uttala sig om hållbarhetsredovisning kan innebära konkurrensfördelar för deras organisation men tror heller inte att den ideella

sektorn är i ett stadium där hållbarhetsredovisning utgör en stor konkurrensfördel för finansiärer. Istället är det deras hållbarhetsarbete kring Röda Korsets kärnverksamhet om hon uppfattar har störst inverkan på finansiärer. Reach for Change ansåg att hållbarhetsredovisningen inte hör ihop med deras marknadsföringsåtaganden eftersom de är för långa och omfattande. Greenpeace använder inte deras hållbarhetsredovisning som ett marknadsföringsverktyg utan tror istället att en hållbarhetsrapport kan avgöra deras val av nya leverantörers och samarbetspartner eftersom de då framstår som moderna och ansvarstagande.

### **5.3 Legitimitet, trovärdighet och ansvar**

Med hänsyn till det resultat som tidigare presenterats skulle vissa antaganden kunna göras om ideella organisationer vars verksamhet kretsar kring social eller miljömässig hållbarhet. Genom att definieras som en ideell organisation erhålls en slags nobel status och därmed en indirekt legitimitet gentemot omgivningen. Det är vedertaget att ideella organisationer bedriver verksamheter inom hållbarhetsområden för att förbättra samhället. Studier som gjorts utifrån legitimitetsteorin tyder på att företag, vars verksamheter ger negativa effekter på samhället, i större utsträckning än andra väljer att frivilligt avslöja sitt hållbarhetsarbete som ett verktyg för att minska legitimitetsgapet (Cho & Patten, 2007). En hypotes skulle således kunna vara att ideella organisationer eventuellt inte har samma implicita krav på att utelämnas sociala och miljömässiga resultat i relation till företag vars verksamhet bedöms försämra samhället eller miljön i något avseende. Ett exempel är BRIS som inte känt av några interna eller externa krav på att upprätta en hållbarhetsredovisning. Detta betyder dock inte att ideella organisationer förblir utan granskning. För ideella organisationer bör inte hållbarhetsredovisning handla om att forcera fram avslöjanden om verksamhetens effekt på samhället, utan snarare om ett ansvar att frivilligt tala om för samhället hur organisationen arbetar för en bättre framtid. Vilket är det empirin tyder på är fallet för de organisationer som i studien upprättat någon form av hållbarhetsredovisning. Detta kan innebära att ideella organisationer, framförallt de större och globalt verksamma, samtidigt har många kritiska ögon riktade mot sig och måste vara särskilt uppmärksamma med att leva upp till allmänhetens krav och förväntningar.

Med denna nobla status förekommer ett visst ansvar samt en skyldighet gentemot omvärlden att göra det de utgett sig för att göra. Här handlar det istället om att just på grund av att ideella verksamheter går ut på att uppfattas legitima är de också extra känsliga för en potentiell exponering som skulle påvisa att de inte gör vad de påstår sig. Organisationens ökade intresse

av att frivilligt kommunicera sitt sociala och miljömässiga samhällsansvar kan dels antas existera för att fortsättningsvis behålla ett gott och välbevarat legitimt rykte och inte riskera att gå miste om framtida vinster (Deegan & Unerman, 2011). Ideella organisationer är beroende av sina finansiärer som skänker pengar i tron om att deras verksamhet gör skillnad. Det är därför viktigt att upprätthålla trovärdigheten och kunna tydliggöra att pengarna används för rätt syfte (ibid.).

Utifrån intervjuerna med våra respondenter har vi fått fram tydliga mönster som går att anknyta till föregående resonemang. Det kan konstateras att Röda Korset, Greenpeace, Rädda Barnen och Reach for Change, som alla hållbarhetsredovisar, upplever ett stort ansvar gentemot sina finansiärer och övriga intressenter att spendera finansiella medel till sitt rätta ändamål och vara öppna med hur deras verksamhet bedrivs. Det har framkommit i våra intervjuer att samtliga organisationer vill visa sig trovärdiga och transparenta för sina intressenter. Exempelvis betonar Reach for Change att deras samarbetspartners vill kunna läsa vad organisationen gör. Likaså framför Röda Korset argument om att kunna kommunicera informationen till sina intressenter så att de är medvetna om hur de arbetar med hållbarhetsredovisning. Detta gäller framförallt deras samarbetspartners eftersom Röda Korset utgör en del av deras hållbarhetsarbete och de ville kunna visa det resultat och uppmärksamma den skillnad som görs tack vare deras investerade pengar. Rädda Barnens hållbarhetsredovisning är också till för att intressenter enkelt ska kunna skapa en förståelse kring hur de bidrar till en hållbar utveckling och ett verktyg för att synliggöra sin kärnverksamhet. Framförallt handlar det om Rädda Barnens ansvarsuppgift att vara transparenta och ge bidragsgivare en trygghet och garanti om att deras pengar kommer till nytta, vilket leder till en positiv påverkan som skapar högre trovärdighet. Även Greenpeace menade att de vill offentliggöra hur verksamheten bedrivs i syfte att upprätthålla intressenters tillförlitlighet. För att anses vara mer legitima är det därmed till fördel för ideella organisationer att ta fram hållbarhetsredovisningar (Manetti & Toccafondi, 2014). Det kan, precis som Rädda Barnen påpekade, reducera eventuella tvivel bland bidragsgivare om att finansiella medel inte går dit de ska och således förhöja trovärdigheten (Arshad et al., 2013).

Utifrån denna analys tenderar därmed skälen för hållbarhetsredovisning se annorlunda ut för ideella organisationer i jämförelse med vinstdrivande företag. Vårt resultat antyder att ideella organisationer har starka ansvarskänslor gentemot finansiärer och samhället medan studier visat på att det finns vinstdrivande företag som utnyttjar hållbarhetsredovisning i

legitimitetssyfte (Cho & Patten, 2007). Alla respondenter instämde kring att ideella organisationers ansvarsbörda var likvärdig i förhållande till vinstdrivande företag när det handlar om att ta fram en hållbarhetsredovisning. Reach for Change ansåg att miljöansvaret var jämbördigt och att ideella organisationer, precis som vinstdrivande företag, måste vara transparanta gentemot intressenter då de också bedriver en verksamhet som kan ge både positiva och negativa samhällseffekter. Enligt Greenpeace är det dock viktigt att där finns en medvetenhet kring att ideella sektorn har begränsade resurser, vilket både utgör ett ansvar till att spendera pengarna till rätt syfte samt ger krav på att ta fram smarta kostnadsminimera lösningar på administration och dylikt. BRIS menade att ideella organisationers roll i samhället handlar om att skapa medvetenhet i samhället angående viktiga frågor och driva dessa, och därav utgöra en förebild för att andra ska ta ansvar.

## **5.4 Påverkan av och interaktioner med intressenter**

Våra empiriska resultat indikerar på att samtliga ideella organisationer har identifierat sina intressenter, dvs. de aktörer externt och internt som påverkar och kan påverkas av organisationens verksamhet (Freeman, 1984). Intressentengagemanget relaterar till hur organisationerna väljer att interagera med intressenter inom framställandet och användningen av hållbarhetsredovisning är en väsentlig aspekt i vår uppsats (GRI, 2006).

Utifrån de intressenter organisationerna har identifierat har de flesta av respondenterna kunnat urskilja vilka aktörer som är de viktigaste eller de mest inflytelserika i deras verksamhet. Denna prioritering av intressenter ligger i linje med intressentteorin då en organisation kan välja att främja de intressenter med högst strategisk betydelse för verksamheten (Manetti & Toccafondi, 2014). BRIS, Greenpeace, Reach for Change och Röda Korset ansåg att deras finansiärer, såsom samarbetspartners och bidragsgivare, utgör några av deras huvudintressenter. Denna observation styrker den höga grad av beroendeställning ideella organisationer har gentemot sina huvudfinansiärer, och att där finns ett stort finansiellt fokus även i icke-vinstdrivande organisationer. BRIS visar bevis på detta där respondenter menar att det nuförtiden pratas alltmer pengar och att verksamheten tvingas förändras och bli mer företagsamma för att fortsätta verka. Det är essentiellt för ideella organisationer att behålla och tillfredsställa intressenter med finansiell påverkan på organisationen, eftersom det är avgörandet för att de ska kunna fortsätta utöva sin huvudverksamhet. Det blir då betydelsefullt att tillgodose dessa intressenter med givande information över verksamheten för att ta emot finansiellt stöd och behålla deras fortsatta förtroende. Detta visar Reach for

Change bevis på då de förändrar sin rapport efter sina samarbetspartners, vilket även Rädda Barnen gör då de behöver införa hållbarhetsredovisning efter att INGO framförde det som krav sina medlemmar. Detta korrelerar med det positiva ledningsperspektivet inom intressentteorin (Deegan & Unerman, 2011).

Det är även viktigt vid framtagningen av en hållbarhetsredovisning att ta hänsyn till de ansvarsskyldigheter en organisation har utifrån de identifierade intressenternas synpunkter och informationskrav. Detta kan användas vid utveckling av målsättningar samt sätta upp indikatorer för prestationsnivåer (Manetti & Toccafondi, 2014). Organisationers agerande görs således till stor del för att tillfredsställa intressenters informationskrav. Genom intressentengagemang tar organisationer hänsyn till intressenters förväntningar, informationsbehov och intressen (GRI, 2006). I redovisningssyften är det viktigt att informationen täcker intressenters behov för att upprätthålla detta intressentengagemang (ibid). Det framgår att både Reach for Change och Rädda Barnen använt enkäter för att få kännedom kring vad deras intressenter ansåg utgöra centrala verksamhetsområden att ha med i hållbarhetsredovisningen. Det tyder på ett lyckat intressentengagemang, eftersom intressenter involveras vilket förstärker deras förtroende för organisationen och där eventuella informationsgap reduceras (Arshad et al., 2013). Utöver enkäter höll Rädda Barnen workshops för att ta reda på relevanta aspekter att inkludera och fokusera på i hållbarhetsredovisningen. I liknande syfte valde Reach for Change att genomföra intervjuer med intressenter från olika grupper och nivåer, där även barnens synpunkter beaktades. Reach for Change och Rädda Barnens intressentanalyser visar på en uppenbar hänsyn och rättvist behandlande av flertalet intressenters informationskrav vid framtagning av hållbarhetsredovisningsrapporter stämmer överens med det normativa etiska intressentperspektivet (Deegan & Unerman, 2011). Samtidigt finns här också bevis som tyder på att ideella organisationers rapporteringsprocesser till stor del påverkas av intressentengagemanget på grund av det ansvar de har att vidmakthålla deras förväntningar (Manetti & Toccafondi, 2014). Hållbarhetsredovisning fungerar därmed som ett strategiskt verktyg för organisationer, där information om intressenter och sociala och miljömässiga resultat blir en del av beslutsprocessen (ibid.).

#### **5.4.1 Likformighet**

Empirin har visat på att det är betydelsefullt för ideella organisationer att vara öppna och förmedla sina budskap på ett korrekt och tillfredställande sätt så att det överensstämmer med

intressenters förväntningar. Institutionell teori tenderar att associeras med legitimitets- och intressentteorin och syftar till att förklara vissa beteenden i organisationen (Miles A. J., 2012). Gemensamt för de ideella organisationerna var övertygelsen att deras trovärdighet skulle skadas om det åskådliggjordes att de i något hänseende arbetar emot sina principer och inte lever upp till samhällets förväntningar. Normativa trender i samhället skapar följaktligen specifika mönster som genomsyrar organisationer och gör att verksamheterna tenderar att efterlikna varandra (Deegan & Unerman, 2011; Eriksson-Zetterquist, 2009). Respondenternas utsagor stärker detta synsätt och vidare ges exempel på isomorfism i form av normativ påverkan, externa påtryckningar samt en vilja att efterlikna organisationer.

Normativa påverkningar från samhället förespråkas av den trend som existerar på marknaden (Carman, 2011). Hållbarhetsredovisningstrenden är tilltagande och de nuvarande tolkningarna av begreppet hållbarhetsredovisning är av stor variation bland de undersökta organisationerna. Detta kan delvis förklaras utifrån normativ isomorfism som berör hur organisationer, till följd av förväntningar och normer, väljer att tillämpa lämpliga strukturer och processer i sitt redovisande för att agera enligt god praxis (ibid.). Den variation som kan observeras gällande användandet av hållbarhetsredovisning förefaller också vara kopplad till organisationers tolkning av marknadens trender. Även om användandet av hållbarhetsredovisning ser annorlunda ut för ideella organisationer upplever alla ett ansvar att tillfredsställa samhällets normer genom att vara öppna och villiga att dela med sig av verksamhetens miljömässiga och sociala resultat.

Efter genomförandet av samtliga intervjuer framgick det att upprättandet av en hållbarhetsrapport inte uppstod till följd av påtryckningar från liknande konkurrerande organisationer. Reach for Change, som tidigare utformade *Social Impact Reports*, valde framförallt att upprätta en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s standarder för att deras samarbetspartners redovisade på detta vis. Rädda Barnens började hållbarhetsredovisa eftersom INGO införde det som krav för alla medlemmar. I dessa fall handlade det om en extern påverkan från intressenter på den interorganisatoriska nivån, där pressen från de mest inflytelserika finansiärerna medförde att Reach for Change och Rädda Barnen ställde högre krav på sina organisationer (Miles A. J., 2012). Det kan tolkas vara en form av tvingande isomorfism eftersom det gett upphov till att organisationerna antagit ett visst beteende för att de upplever att de måste (Deegan & Unerman, 2011). Intressenter, speciellt huvudfinansiärer,

tenderar att vilja ha bekräftelse på att bidrag går till rätt ändamål och förbättrar samhället vilket kan innebära påtryckningar på att ta fram resultat som stödjer det (Carman, 2011).

I och med att BRIS var ovetande om hållbarhetsredovisning fanns det även en brist på kunskap angående andra ideella organisationers arbete inom området. Samtidigt påstod BRIS att ett skäl till att börja hållbarhetsredovisa kunde vara om de kände till att organisationer med liknande verksamhet använde detta. Det skulle således visa tecken på mimetic isomorfism, då man påverkas till att kopiera beteenden hos andra (Miles A. J., 2012, Deegan & Unerman, 2011). I början sökte Reach for Change efter best practice standarder för hållbarhetsredovisning inom deras verksamhetsområde med fokus på socialt arbete. Att de tillslut valde GRI berodde på att de var de mest använda och välkända riktlinjerna som även deras partners utformade rapporterna efter. Detta påminner också om mimetic isomorfism eftersom att de tittar på andra organisationers sätt att hållbarhetsredovisa och medvetet väljer att använda samma språk som sina partners och kopierar deras utformning (ibid.). Röda Korset upplevde ingen yttre påverkan från intressenter att upprätta en hållbarhetsredovisning eller valde att efterlikna andra liknande organisationer eftersom de anser att det fortfarande är en ovanlig företeelse inom den ideella sektorn. Istället väcktes tanken inifrån organisationen av medarbetare på Röda Korset och verkställdes på egna initiativ. Även Greenpeace verkställde beslutet att hållbarhetsredovisa inifrån på organisationsnivå efter direktiv från International Greenpeace.

## **5.5 Sammanfattning av analys**

Utifrån studiens empiri har vi i analysen kunnat identifiera olika mönster. Med hjälp av vår teoretiska referensram har vi skapat en förståelse för hur ideella organisationer använder hållbarhetsredovisning. Organisationers målbild och vision har en inverkan på hur de arbetar och använder hållbarhetsredovisning. Det har också visat att ideella organisationer använder redovisningsinformation i externa och interna syften. Framförallt för att underlätta ett internt redovisningssystem samt fungera som ett kommunikationsmedel till organisationers samtliga intressenter. Vidare har verksamhetens trovärdighet och ansvarstagande visat sig utgöra motiv till att ideella organisationers väljer att hållbarhetsredovisa i ett försökt till att vara transparanta gentemot omgivningen. Detta innefattas också av att ideella organisationer identifierar sina intressenter för att få kunskap om deras informationsbehov och vilka frågor som är viktiga för dem. Empirin visar även tecken på organisationernas tendens till att efterlikna normer och påtryckningar som existerar i samhället.

## 6. Slutsats

---

*Kapitlet presenterar uppsatsens slutsatser och knyter samman det som tidigare diskuterats i analysen. Först besvaras uppsatsens syfte och problemformulering och därefter förs fler reflektioner kring studiens resultat. Slutligen ges förslag på eventuell vidare framtida forskning inom det utvalda uppsatsområdet.*

---

Syftet med uppsatsen är att belysa hur ideella organisationer i Sverige använder sig utav hållbarhetsredovisning. Utifrån syftet och frågeställningen har vi med hjälp av den insamlade empirin och vidare analys försökt besvara de frågor som ställdes i vår problemdiskussion.

Det första vi kunnat observera utifrån empirin är att kunskapen avseende hållbarhetsredovisning är begränsad inom den ideella sektorn. Det tyder på att hållbarhetsredovisning befinner sig i ett förhållandevis tidigt skede av en utvecklingsfas. Det här är viktigt att ha i åtanke för att förstå hur informationsfattig och divergerad kunskapen kring hållbarhetsredovisning förefaller vara i samhället idag. Som tidigare berörts i vår problemdiskussion kunde vi efter våra intervjuer bekräfta att ideella organisationer befinner sig i ett utsatt läge, präglad av finansiella svårigheter och ett växande socialt behov i samhället. Resursallokering och prioritering görs utifrån samtliga organisationers kärnverksamhet för att spendera begränsade medel till det ändamål pengarna är till för. Eftersom hållbarhetsredovisning är tids- och kostnadskrävande är det en resursmässig utmaning för studiens ideella organisationer att prioritera. Flera respondenter poängterar det dilemma de står inför vid fördelning av deras finansiella medel. Det gör att organisationerna i vår studie, vars verksamhet genomsyras av miljömässiga eller sociala frågor, har valt att primärt fokusera resurserna på sitt syfte och sin värdegrund. Hållbarhetsredovisning är således en sekundär företeelse eftersom rapporten visar på de samhällseffekter organisationens hållbarhetsarbete innebär. Vårt resultat har dock pekat på att hållbarhetsredovisning inledningsvis är en kostsam process men efter det att systemet är upprättat kan det istället innebära en reduktion av kostnader på grund av ökad kontroll över verksamhetens arbete och resultat.

Studien visar att användandet och förhållandesättet till hållbarhetsredovisning skiljer sig åt mellan de ideella organisationer, då bl.a. deras verksamheter har specifika målbilder och visioner. Likaså är organisationernas insikt och långsiktiga förhållningssätt om att fördelarna



överstiger de kostnadskrävande nackdelarna disparata. Därav kan det konstateras att användandet av hållbarhetsredovisning ger upphov till ett brett och mångfaldigt tolkande hos de undersökta organisationerna. Vi tror att eftersom redovisning av hållbarhet inte utgör ett standardiserat krav leder det till en varierad interpretation om innebörden samt en flexibilitet i beslutsprocessen om vad som ska beröras i hållbarhetsredovisningen. Eftersom hållbarhetsredovisningstrenden inom den ideella sektorn förefaller vara sällsynt och under förändring har vi inte funnit tendenser till att användandet beror på försök att efterlikna varandra.

Vidare har vi mer djupgående tagit reda på vilka drivkrafter som finns och vad motiven är för ideella organisationerna att använda hållbarhetsredovisning. Den övergripande slutsats vi drar av vad som varit drivande i organisationernas val att hållbarhetsredovisa är att det finns en stark känsla av ansvar gentemot intressenter och samhället med att vara transparenta beträffande hur de arbetar. Användning av redovisningsinformation framkommer göras både för det externa och interna syften hos ideella organisationer. Det ter sig framförallt handla om att ta fram ett internt redovisningssystem som visar numeriska resultat av hållbarhetsarbetet. Detta görs för att förmedla resultatet och informationen via en öppen och tydligare etablerad kommunikationskanal som ger inblick i verksamheten och når ut till samtliga externa och interna aktörer. På så sett skapas en ökad förståelse och förtroende för verksamheten. Införandet av ett redovisningssystem för hållbarhetsinformation gör att organisationer utåt kan uppvisa ett legitimt arbete som rör hållbarhet och underlättar således kommunikationen med omvärlden och framförallt med sina huvudintressenter. Hållbarhetsredovisning utgör då ett strategiskt verktyg för att nå ut till sina intressenter med sociala och miljömässiga resultat och vidmakthålla deras informationsbehov och förväntningar på ideella organisationer. Utifrån studiens resultat och detta resonemang har ytterligare tre slutsatser kunnat dras.

Interaktionen med intressenter tolkar vi enligt empirin handlar om att förstärka trovärdigheten och minimera potentiella informationsgap som förekommer mellan en organisation och intressenter. Intressentengagemanget, som framförallt observerats i Reach for Change och Rädda Barnen, medför att intressenter involveras i verksamheten då deras synpunkter påverkar beslutsprocessen om vad och vilka resultat som ska ingå i en hållbarhetsredovisning. Våra resultat har också kunnat urskilja tendenser av isomorfism där vissa ideella organisationers val att hållbarhetsredovisa enligt GRI:s standarder berodde på påtryckningar från externa intressenter. Vad som noterats är att flera respondenter tror att

hållbarhetsrapporter kan innebära en fördelaktig inverkan på de bidragsgivare som väljer att ge finansiella medel till ideella organisationer som upprättar välutformade och förtroendeingivande hållbarhetsredovisningsrapporter.

En slutsats studien indikerar är att ideella organisationers externa press att utelämna sociala och miljömässiga resultat framförallt handlar om en ansvarsfullhet att frivilligt tala om hur de arbetar. Här identifieras en kontrast till den vinstdrivande sektorn, där studier påvisar att det tenderar att handla om ett forcerande till att utelämna hållbarhetsresultat för att upprätthålla sin legitimitet. Utifrån legitimitetsperspektivet och vårt resultat tycks således trovärdighet och ansvarskänslor vara ett viktigt incitament för ideella organisationer att visa sin hållbarhetsutveckling. Det har förekommit ett resonemang kring hur ideella organisationers nobla status innebär ett generellt antagande att organisationer verkar för ett gott och legitimt syfte. Ur ett annat perspektiv är de också extra känsliga för en eventuell negativ exponering, eftersom det kan vara ofördelaktig för deras professionella rykte. För att undvika missuppfattningar hur deras verksamhet bedrivs innebär det också stora ansvarsskyldigheter för ideella organisationer att vara öppna gentemot samhället och rapportera hur pengar spenderas.

Slutligen redogjorde samtalen med de ideella organisationerna att de ser ett värde i ett internt fungerande redovisningssystem. Vi tror därmed att en ökad intern förståelse för resultat och förbättringspotentialer inom området eventuellt kan bidra till ökad målkongruens inom organisationer. Här stämde våra resultat överens med den problemdiskussion som fördes kring hur ett sådant välutvecklat system underlättar intern verksamhetskontroll och uppsikt över utvecklingen av sociala och miljömässiga resultat. Det framkom utifrån några intervjuer att redovisningssystemet gett upphov till en läroprocess för anställda avseende verksamhetens samhällseffekter och hållbarhetsresultat vilket skapar mervärde genom ökad förståelse för verksamhetens sociala och miljömässiga effekter.

## **6.1 Diskussion**

Undersökningen har bidragit till en utökad kunskap inom ett område som vi konstaterat är vagt diskuterat. Vår studie är inte generaliserbar till andra kontexter utan syftar till att lämna ett empiriskt bidrag om hur användandet av hållbarhetsredovisning i nuläget kan se ut för ideella organisationer i Sverige. Uppsatsens teoretiska referensram har varit applicerbar på

den insamlade empirin då den hjälpt oss att förstå hur användningen av hållbarhetsredovisning förefaller vara.

Studien visar på att det verkar som att nyttan av att framta en hållbarhetsredovisning överstiger kostnaderna för ideella organisationer. Detta involverar bl.a. för att skapa ett internt redovisningssystem och öka målkongruens inom verksamheten samt utgöra en kommunikationskanal och därmed stärka trovärdigheten av verksamheten gentemot intressenter. Dessa empiriska resultat stämmer också till stor del överens med den diskussion som fördes i det inledande kapitlet om fördelar med att hållbarhetsredovisa. Vi ser även att det existerar en problematik med dagens hållbarhetsredovisning, vilket också diskuterades i den inledande problemdiskussionen. Det centrala problemet idag handlar om att hållbarhetsredovisning inte utgör ett standardiserat krav. Vår studie visar att organisationerna har friheten att utforma sina rapporter som ligger i linje med deras målbild och verksamhetssyfte. Som redan diskuterats i problemdiskussionen innebär en avsaknad av reglering att där inte finns krav på extern granskning av hållbarhetsredovisning. Det här är också något som de studerade organisationerna uppger att de inte gör. Det innebär att den information som presenteras inte garanterar att den visar en korrekt och rättvisande bild av organisationen. Om informationen inte granskas av en bestyrkande extern part finns det risk att det blir inflation på rapporteringen vilket leder till att dess värde sjunker.

Utifrån tidigare resonemang att nyttan tycks överstiga kostnaden tror vi att det i framtiden kommer innebära en växande trend att arbeta med hållbarhetsredovisning för ideella organisationer. Även om det är en resurskrävande arbete med att ta fram en hållbarhetsredovisning, kan det som tidigare diskuterats innebära långsiktiga kostnadsbesparingar på grund av en ökad intern kontroll. En positiv framtidssyn för detta område är något som också delas av samtliga respondenter. Det finns en förhoppning om att hållbarhetsredovisning kommer hjälpa till att utveckla och skapa medvetenhet om verksamhetens hållbarhetsarbete. Samtidigt krävs det att området utvecklas och kraven för att säkerställa redovisningsinformationen ökar.

I bakgrunden redogjordes att hållbarhetsredovisning har vuxit fram över de senaste decennierna för att verksamheter ska ta större sociala och miljömässiga ansvar och vara medvetna om deras eventuella negativa påverkan på samhället. För ideella organisationer tycks motivet till framtagandet av en hållbarhetsredovisning till viss del skilja sig från

vinstdrivande företag, framförallt då deras kärnverksamhet kretsar kring hållbarhetsfrågor. Som diskuterats i bakgrunden utgör sociala och miljömässiga resultat en allt större och viktigare roll i framtagandet av den årliga redovisningen. Vi tror därför att resultatet och slutsatserna som presenterats i vår studie framförallt kan vara till nytta för ideella organisationer som inte har kunskaper om vilka fördelar en hållbarhetsredovisning kan generera. I vidare sammanhang kan vår uppsats bidra till att sprida kunskapen om området för dem, samt ge övriga intressenter en inblick i hur användningen av hållbarhetsredovisning kan se ut i ideella organisationer idag.

### **6.1.2 Förslag på vidare forskning**

Vår uppsats och diskussion har väckt vidare frågor inom området hållbarhetsredovisning. Förslag på fortsatt forskning är att jämföra ideella organisationer och vinstdrivande företag avseende användningen av hållbarhetsredovisning. Detta skulle vara intressant så länge där finns ett frivilligt val att hållbarhetsredovisa för att se om där finns en skillnad mellan deras motiv och drivkrafter av att ta fram en hållbarhetsredovisning. Det skulle kunna se olika ut med tanke på att det huvudsakliga målet, arbetet och ekonomiska intresset skiljer sig mellan ideella organisationer och vinstdrivande företag. Det kan också vara av intresse att undersöka vad ett lagstadgat krav på hållbarhetsredovisning skulle innebära för ideella organisationer och deras verksamhet. Det kan då ifrågasättas om fördelarna av en sådan standardisering som helhet överstiger nackdelarna. Ytterligare en studie som kan göras är att djupgående undersöka orsakerna till varför vissa ideella organisationer väljer att inte använda hållbarhetsredovisning.

# Källförteckning

## Litteratur

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011) Handbok i kvalitativa metoder, Upplaga 1:3, Liber AB; Stockholm
- Arshad, R., Bakar, A., Thani, Y., Omar, N. (2013) "Board Composition And Accountability Of Non-Profit Organizations" *The Journal of Applied Business Research*, vol. 29. No. 4. s. 1021-1030.
- Aspers, P. (2011) Etnografiska metoder, 2 upplagan, Malmö: Liber
- Baker, G. P (1987) Discussion of: An Analysis of the Use of Accounting and Market Measures of Performance in Executive Compensation Contracts. *Journal of Accounting Research*, vol. 25
- Blomqvist, M., Franzén, V., Rankell, J. T., (2008) "Att redovisa hållbarhet - Krav, Erfarenheter och Inspiration". Natliken, Malmö.
- Boiral, O. (2013) Sustainability reports as simulacra? - A counter-account of A and A+ GRI reports, Department of Management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 26 Issue 7, s. 1036-1071
- Bryman, A (2006). Samhällsvetenskapliga metoder. Upplaga 1:3. Malmö: Liber
- Bryman, A. & Bell, E. (2011) Företagsekonomiska forskningsmetoder. Malmö: Liber
- Carman, J. (2011). Understanding evaluation in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Reviews*. Vol. 34. No.3. s. 350-377
- Cho, C, H. & Patten, D, M. (2006). "The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note" *Accounting, Organizations and Society* 32 (2007) s. 639-647
- Clark, W. (2012) "Introducing Strategic Thinking into a Non-profit Organization to Develop Alternative Income Streams" *Journal of Practical Consulting*, vol. 4 no. 1. s.32-42
- Deegan, C. (2002). The legitimizing effect of social and environmental disclosures: a theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15, 282-311.
- Deegan, C. & Unerman, J. (2011). Financial Accounting Theory. McGraw-Hill Education.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009), Institutionell teori, Upplaga 1, Malmö: Liber
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T & Styhre, A. (2006) Organisation och organisering. Malmö: Liber.

- Freeman, R. E., (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* Boston, MA: Pitman.
- Gray, R.(2008). *Issues in Social & Environmental Accounting. Business Source Complete*, Vol. 2, Issue.1, s. 3-18
- GRI (2006), *Riktlinjer för hållbarhetsredovisning. Swedish G3 reporting guidelines 2.*
- Hindle, T., (2008) *Guide to Management Ideas & Gurus. Business Source Complete.* s.193-194.
- Jacobsen, D. I., (2009), *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Malmö: Holmbergs i Malmö AB
- Kong, E. (2008). "The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations" *International Journal of Management Reviews*, vol. 10 no. 3, s. 281-299.
- Larsson, L. (2002). *Transparency! - Det genomsynliga företaget*. Malmö: GECCO Information
- Larsson, L-O., Ljungdahl, F., (2008) *Licence to Operate: CSR och Hållbarhetsredovisning i praktiken*.
- Manetti, G. & Toccafondi, S. (2014). *Defining the Content of Sustainability Reports in Nonprofit Organizations: Do Stakeholders Really Matter? Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing.* 26 (1) s. 35-61.
- Marton J., et al., (2010). *IFRS - I teori och praktik* Upplaga 2, Sanoma Utbildning
- Miles A. J. (2012), *Kapitel 17, Management and Organization Theory a Jossey-Bass Reader. The Jossey-Base Business & Management Series*, San Francisco, CA.
- Rutherford, B.A., (2005). *Genre Analysis of Corporate Annual Report Narratives, A Corpus Linguistics-Based Approach. Journal of Business Communication.* S. 349-378.
- Sandell, N., & Svensson, P. (2012). *The Language of Failure: Verbal Accounts in Financial Reports.* Lund Institute of Economic Research Working Paper Series.
- Sarfaty, G. A. Juli 2013. *Regulating through numbers: A Case study of Corporate Sustainability Reporting. Virginia Journal of International Law Association.*
- Saunders, M. et al. (2009) *Research Methods for Business Students*, Upplaga 5, Ashford Colour Press Ltd, Essex

Stanton, P., & Stanton, J. (2002). Corporate annual reports: Research perspectives used. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15 (4), 478-500

Steinholtz, D. (2011). Hållbart ansvarstagande: En guide till ISO 2006 - den globala vägvisaren för hållbart ansvarstagande i företag och organisationer. Stockholm: SIS Förlag AB.

Wellens, L., Jegers, M., (2014) Effective governance in non-profit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal* 32, p. 223-243

Wikner, J. 2003. Hållbarhetsredovisning i nöd och lust. SLU. Företagsekonomiska institutionen. Magisteruppsats.

## Intervjuer

BRIS, Regionombud Syd, 2014-05-05

Greenpeace, Ekonomi- och finanschef, 2014-05-12

Reach for Change, Impact Coordinator, 2014-05-06

Rädda Barnen, Verksamhetscontroller, 2014-05-19

Röda Korset, Organisationsutvecklare, 2014-05-06

## Websidor

BRIS, hemsida, Hämtad 2014-04-25 från <http://www.bris.se/?pageID=329>

European Commission (2014). Enterprise and Industry - Corporate Social Responsibility. Hämtad 2014-04-07 från [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

European Commission (2014). EU Single Market - Non-Financial Reporting. Hämtad 2014-04-07 från [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/non-financial\\_reporting/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial_reporting/index_en.htm)

Global Reporting Initiative (GRI). (2006). Riktlinjer för hållbarhetsredovisning. G3 version [Elektronisk]. Hämtad 2014-04-07 från [www.globalreporting.org/resourcelibrary/Swedish-G3-Reporting-Guidelines.pdf](http://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Swedish-G3-Reporting-Guidelines.pdf)

Global Reporting Initiative (GRI). (2014). What is GRI? Hämtad 2014-05-02 från <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>

Global Reporting Initiative, (GRI). (2014). G4 Development. Hämtad 2014-05-12 från <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/g4-developments/Pages/default.aspx>

IFRS 2014, The Organization: About the IFRS Foundation and the IASB. Hämtad 2014-05-02 från

<http://www.ifrs.org/The-organisation/Pages/IFRS-Foundation-and-the-IASB.aspx>

International Non-Governmental Organizations (INGO), Hemsida (2014). Hämtad 2014-05-20 från <http://www.ingoaccountabilitycharter.org>

Nationalencyklopedin (NE). (2014) Ideell Organisation. Hämtad 2014-04-07 från <http://www.ne.se/lang/ideell-organisation>

Reach for Change, hemsida, Hämtad 2014-04-26 från

<http://reachforchange.org/sweden/om-oss/>

Regeringen 2007, *Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande*. Hämtad 2014-05-02 från <http://www.regeringen.se/content/1/c6/09/41/19/ea93479e.pdf>

Röda Korset, hemsida, Hämtad 2014-04-25 från <http://www.redcross.se/om-oss/>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2003). Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts. New York, NY: United Nations.[Elektronisk]. Hämtad 2014-04-07 från:

[http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_91e.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf)



# Bilagor

## Bilaga 1: Kontaktade organisationer

<b>Ideella Organisationer</b>	<b>Medverkade i studien?</b>
Amnesty	Nej
BRIS (Barnens Rätt i Samhället)	Ja
Greenpeace	Ja
Friends	Nej
Läkare utan gränser	Nej
Min Stora Dag	Nej
Naturskyddsföreningen	Nej
Reach for Change	Ja
Rädda Barnen	Ja
SOS Barnbyar	Nej
Svalorna	Nej
Svenska FN-förbundet	Nej
Svenska Röda Korset	Ja
Svenska UNICEF	Nej

## Bilaga 2: Intervjuunderlag 1 - använder hållbarhetsredovisning

Hur ser er organisation på hållbarhet?

Arbetar ni med att ta fram någon form av hållbarhetsredovisning? Vad innebär hållbarhetsredovisning för er?

Vem ansvarar för att ta fram rapporten? Vem bestämmer och beslutar kring vad som ska vara med och inte ska vara med?

Hur ofta tar ni fram en hållbarhetsredovisning? Hur länge har ni jobbat med det?

Följer ni några riktlinjer för utformningen av rapporten? Hur går arbetat kring framtagandet av er hållbarhetsredovisning till?

Känner ni till Global Reporting Initiatives (GRI)? Vad tycker ni om deras riktlinjer och principer för hållbarhetsredovisning?

Tar ni in en extern part som granskar er hållbarhetsredovisning? *Varför/Varför inte?*

Hur kommer det sig att ni började använda er av hållbarhetsredovisning?

Vilket syfte har den och vilka funktioner fyller den för funktion i er organisation?

Vilka fördelar samt nackdelar anser ni det finns med hållbarhetsredovisning? Anser ni att nyttan överstiger kostnaderna?

Har ni märkt av några effekter eller någon förändring inom er organisation sedan ni började använda hållbarhetsredovisning?

Till vilka riktar sig er hållbarhetsredovisning?

Vilka intressenter anser ni är era viktigaste? Hur påverkas er hållbarhetsredovisning av deras behov/önskemål?

Hur tror ni era rapporter uppfattas av externa parter? Får ni någon respons?

Tror ni att majoriteten av era finansiärer läser er hållbarhetsredovisning?

Känner ni till några andra ideella organisationer som använder sig av hållbarhetsredovisning?

Tycker ni att ideella organisationer har lika stort ansvar att redovisa sin hållbarhet som vinstdrivande företag? *Varför/Varför inte?*

Tror ni att organisation använder sig av hållbarhetsredovisning för att marknadsföra sig själva?

Idag är hållbarhetsredovisning inget krav enligt lag, hur tänker ni kring det?

Hur tror ni att hållbarhetsredovisning kommer att utveckla sig i framtiden?

### **Bilaga 3: Intervjuunderlag 2 – använder ej hållbarhetsredovisning**

Hur ser er organisation på hållbarhet?

Har er organisation diskuterat hållbarhetsredovisning? *Varför/varför inte?*

Om ni inte vetat innan vad hållbarhetsredovisning innebär är det något ni skulle vara intresserade av att läsa in er på mer och eventuellt börja använda er av?

Vilket syfte och vilka funktioner tror ni att hållbarhetsredovisning har?

Vilka nackdelar ser ni med att frivilligt redovisa hållbar utveckling? Vilka fördelar?

Till vilka tror ni hållbarhetsredovisning riktar sig till?

Vilka intressenter anser ni är era viktigaste?

Tror ni att hållbarhetsredovisning kan ge er konkurrensfördelar?

Finns det några utanför er organisation som har framfört önskemål om att de velat att ni upprättar en hållbarhetsredovisning?

Känner ni till Global Reporting Initiatives (GRI)?

Känner ni till några andra ideella organisationer som använder sig av hållbarhetsredovisning?

Om ni visste att flera ideella organisationer i er omgivning upprättat någon form av hållbarhetsredovisning, tror ni att det varit mer aktuellt för er att börja använda det då?

Tycker ni att ideella organisationer har lika stort ansvar att redovisa sin hållbarhet som vinstdrivande företag? *Varför/Varför inte?*

Tror ni att organisation använder sig av hållbarhetsredovisning för att marknadsföra sig själva?

Idag är hållbarhetsredovisning inget krav enligt lag, hur tänker ni kring det?

Hur tror ni att hållbarhetsredovisning kommer att utveckla sig i framtiden?