



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning

HT15

Hållbarhetsredovisningens påverkan på organisationen

- En studie av organisationer som hållbarhetsredovisar utifrån lagstiftning samt organisationer som hållbarhetsredovisar av frivilliga skäl

Författare:

My Holmqvist-Nilsson, Nerma Jujic, Malin Norell

Handledare:

Amanda Tan-Sonnerfeldt

Förord

Härmed vill vi tacka de som har varit till stor hjälp under vårt uppsatsskrivande. Ett särskilt tack riktas till de som har ställt upp på intervju:

Alfa Laval - Catarina Paulson

Samhall - Mari-Ann Levin-Polde

Perstorp - Jeffrey Jones

Apoteket - Therese Hansen

Infra Nord - Patrik Blom

EON - Ulrika Hotopp

Swedavia- Christina Saves

Trelleborg AB - Rosman Jahja

Lernia - Cecilia Hedin

Peab - Kristina Gabriellii och Elin Olsson

Vidare vill vi tacka vår handledare Amanda Tan-Sonnerfeldt för stöd och uppmuntran genom hela processen.

Tack!

My Holmqvist-Nilsson

Nerma Jujic

Malin Norell

Sammanfattning

Examenarbetets titel: Hållbarhetsredovisningens påverkan på organisationen: En studie av organisationer som hållbarhetsredovisar utifrån lagstiftning samt organisationer som hållbarhetsredovisar av frivilliga skäl.

Seminariedatum: 20160114

Ämne/Kurs: FEKH69 Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, Företagsekonomiska Institutionen, 15 högskolepoäng.

Författare: My Holmqvist-Nilsson, Nerma Jujic, Malin Norell

Handledare: Amanda Tan-Sonnerfeldt

Nyckelord: Hållbarhet, hållbarhetsredovisning, rutiner, GRI, organisationsförändring.

Syfte: Syftet med vår uppsats är att undersöka vilken inverkan hållbarhetsredovisning har på organisationen samt om organisationer som redovisar frivilligt påverkas annorlunda jämfört med organisationer som redovisar utifrån ett lagtvång. Studien ämnar därmed jämföra om det finns skillnader mellan organisationer som hållbarhetsredovisar på eget initiativ och organisationer som hållbarhetsredovisar utifrån lagkrav.

Metod: I uppsatsen har vi använt oss av en kvalitativ metod och tio semistrukturerade intervjuer med diverse organisationer har genomförts.

Teoretiskt perspektiv: Den teoretiska referensramen består av en genomgång av tidigare studier inom hållbarhetsredovisning, vidare behandlas även studier på rutiner för att kunna förklara hur hållbarhetsredovisningen kan påverka en organisation rutinmässigt.

Empiri: Inom studien har tio organisationer intervjuats, varav fem hållbarhetsredovisar frivilligt och fem hållbarhetsredovisar enligt lagkrav.

Resultat: Studien finner att hållbarhetsredovisningen påverkar organisationen på flera sätt, till exempelvis till att förändra sin organisationsstruktur samt hur de utvärderar sin verksamhet. Vidare fann studien att organisationer som redovisar frivilligt samt organisationer som redovisar utifrån lagkrav påverkas, utöver några undantag, på samma sätt av att hållbarhetsredovisa.

Abstract

Title: The impact of sustainability reporting within the organization:

A study of organizations providing sustainability reports by law and organizations providing sustainability reports voluntarily

Seminar date: 20160114

Course: FEKH69 Degree Project Undergraduate level, Business Administration 15 University credit points.

Authors: My Holmqvist-Nilsson, Nerma Jujic, Malin Norell

Advisor: Amanda Tan-Sonnerfeldt

Key words: Sustainability, sustainability accounting, routines, GRI, organizational change

Purpose: The purpose of this thesis is to examine the impact sustainability reporting has on an organization, as well as, if the organizations that report voluntarily are affected differently compared to those that are required to report due to legal demands. Therefore, the aim is to compare whether there are differences between the organizations that provide sustainability reports on their own initiative and organizations that provide sustainability reports based on legal requirements.

Method: In the thesis, a qualitative method has been used. Furthermore, semi-structured interviews with ten organizations have been conducted.

Theoretical perspective: The theoretical framework consists of a review of previous studies in sustainability; in addition even studies pertaining to procedures have been reviewed to be able to explain how sustainability reporting can affect an organization's routines.

Empiricism: In the thesis, ten organizations have been interviewed, which include five who voluntarily record sustainability reports and five who have a legal requirement to sustainability reporting.

Results: The study finds that sustainability reporting affects an organization in several ways, for example it can change and develop its organizational structure, as well as, how the business can be evaluated. Furthermore, the study found that organizations that reported voluntarily and organizations that report on the basis of legal requirements are both affected, with a few exceptions, in the same way of sustainability reporting.

Förkortningar och definitioner

Vanligt förekommande förkortningar och begrepp förklaras för underlättad läsning av uppsatsen.

EU: Europeiska Unionen

FAR: Föreningen Auktoriserade Revisorer

FN: Förenta Nationerna

GRI: Global Reporting Initiative. GRI är ett spritt och väl använt ramverk för redovisning av icke finansiell information.

G4: år 2013 lanserades den senaste versionen av riktlinjer från GRI.

ISO: Internationella Standardiseringsorganisationen

ISO 26000: anses vara en av de viktigaste standarderna gällande organisationernas samhällsansvar samt sociala ansvarstagandet. Standarden är frivillig.

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

Innehållsförteckning

1. Introduktion	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.1.1 Vad är hållbarhet?.....	9
1.1.2 Hållbarhetsredovisning.....	10
1.2 Problemdiskussion.....	10
1.3 Syfte och problemformuleringar.....	11
1.4 Disposition.....	12
1.5 Avgränsningar.....	13
2. Metod	14
2.1 Studiens utgångspunkter.....	14
2.2 Forskningsdesign.....	14
2.3 Val av analysobjekt.....	17
2.4 Datainsamling.....	18
2.4.1 Hållbarhetsredovisningar.....	18
2.4.2 Intervjustudie.....	19
2.4.3 Intervjufrågorna.....	21
2.5 Analysprocess.....	22
2.6 Studiens trovärdighet.....	22
2.6.1 Validitet.....	22
2.6.2 Reliabilitet.....	23
2.6.3 Källkritik.....	23
2.7 Etiska överväganden.....	23
3. Teori	24
3.1 Tidigare forskning.....	24
3.1.2 Effekten av hållbarhetsredovisning.....	24
3.1.3 Organisationens roll i samhället.....	25
3.1.4 Hållbarhetsredovisning och organisatorisk förändring.....	26
3.1.5 Tidigare forskning inom Sverige.....	26
3.2 Rutiner.....	29
3.2.1 Definition av rutiner.....	29
3.2.2 Ostensivt och performativt perspektiv på rutiner.....	30
3.2.3 Rutiner och förändring.....	31
3.2.4 Rutiner och kunskapsutveckling.....	32

3.2.4 Beckers ramverk	34
4. Hållbarhetsredovisning i Sverige	36
4.1 Hållbart företagande, den svenska regeringens syn.....	36
4.1.2 Internationella riktlinjer och standarder	37
4.2. Global Reporting Initiativ (GRI)	38
4.2.1 G4	39
4.3. Lagförslag till obligatorisk hållbarhetsredovisning	39
5. Empiri.....	41
5.1 Organisationer som hållbarhetsredovisar frivilligt	41
5.1.1 Organisationsstruktur	41
5.1.2 Nyckeltal	42
5.1.3 Förändring av rutiner.....	44
5.1.4 Kunskap.....	45
5.1.5 Organisationens roll i samhället	48
5.2 Organisationer som hållbarhetsredovisar enligt lagkrav	50
5.2.1 Organisationsstruktur	50
5.2.2 Nyckeltal	51
5.2.3 Förändring av rutiner.....	52
5.2.4 Kunskap.....	53
5.2.5 Organisationens roll i samhället	56
5.3 Sammanfattning.....	58
6. Diskussion	60
6.1 Organisationsstruktur	60
6.2 Förändring av rutiner.....	61
6.3 Kunskap.....	63
6.4 Nyckeltal	64
6.5 Organisationens roll i samhället	65
7. Avslutning	67
7.1 Slutsatser	67
7.2 Förslag till fortsatt forskning	69
Källförteckning.....	70
Bilaga 1 Intervjufrågor	76
Bilaga 2 Intervjufrågor på engelska	77

1. Introduktion

I detta avsnitt beskrivs vad hållbar utveckling och hållbarhetsredovisning innebär. År 2016 införs nya regleringar utifrån ett EU-direktiv som innebär att allt fler företag måste hållbarhetsredovisa. Sveriges regering hävdar att allt fler företag i och med lagförslaget kommer att ta hållbarhet på större allvar och göra det till en strategifråga inom organisationen. Från andra håll uttrycks skeptiska åsikter om effektiviteten hos lagförändringen och om den faktiskt kan skapa förändring. Flertalet studier påvisar att det finns bristande forskning på hur hållbarhetsredovisningen påverkar organisationen samt delade meningar om vad den kan bidra till. Att förklara hur hållbarhetsredovisningen påverkar organisationen är således utgångspunkten för denna studie.

1.1 Bakgrund

Från och med den 1 juli 2016 planeras ett lagförslag införas på obligatorisk hållbarhetsredovisning vilket kan komma att påverka cirka 2000 svenska företag (Alestig, 2015a). Hur många företag lagförslaget kommer omfatta är dock fortfarande ej klart definierat (Vikman, 2015). Företagen kommer att tvingas rapportera vilka risker deras specifika företag utsätts för inom områden såsom mänskliga rättigheter, korruption, socialt ansvar och miljöpåverkan – och vilka strategier som finns för att motverka dessa risker (Alestig, 2015a). Lagförslaget baseras på ett direktiv som antogs inom EU hösten 2014 med syfte att förändra EU:s redovisningsdirektiv. Förändringen innebär att alla stora företag, företag av allmänt intresse samt moderföretag inom en koncern som kan utgöra ett allmänt intresse ska rapportera icke-finansiell information i en hållbarhetsrapport (Justitiedepartementet, 2014).

Svenska organisationer har en roll i samhället som innebär att de driver social utveckling och det är av stor vikt att de harmoniserar med sociala normer, menar en rapport från Svenskt näringsliv. Organisationer har alltid varit tvungna till att läsa av samhället och dess nuvarande värderingar och normer samt anpassa sig efter dem för att kunna stanna kvar på marknaden. Organisationer som vill växa måste vara lyhörda för signaler från flertalet grupper såsom allmänheten och anställda, de ska ha ett brett fokus på sina intressenter. Dessa har en betydande inverkan på organisationer, till exempelvis har ökade krav från kunder och övriga intressenter om ett etiskt och miljömässigt ansvar bidragit till att dessa frågor diskuteras och redovisas i allt större utsträckning nu (Svenskt Näringsliv, 2004).

Lagförslagets huvudsyfte är att motverka att hållbarhet används i marknadsföringssyfte och istället behandlas som en strategifråga (Alestig, 2015b). Enligt regeringen kommer hållbarhetsfrågan att övergå från att vara en ren kommunikationsfråga till att istället bli en strategifråga som måste hanteras av ledningen. Medan Svenskt Näringsliv rasar, menar hållbarhetsexperter att det är en revolution då världens företag i över 150 år inte har behövt hantera externa kostnader för hållbarhetspåverkan men nu plötsligt tvingas göra det (Alestig, 2015 a).

Charlotte Söderlund, auktoriserad revisor på Ernst and Young och ledamot i FAR:s arbetsgrupp för hållbarhetsfrågor, menar att lagändringen kommer förändra det fokus och

synsätt bolagen har på bolagsstyrning samt internkontroll då bestämmelserna leder till att företag tvingas bedöma risker ur ett vidare perspektiv (Lennartsson, 2015.) Att arbeta med väsentliga frågor för organisationer, kommer göra att de lever upp till samhällets-, och sina intressenters förväntningar vilket leder till en större tillit mellan parter samt ett ökat handlingsutrymme. Att affärskritisk hållbarhetsinformation blir öppen och jämförbar organisationer emellan ska främja handel med aktier och investeringar över lag. Yrkesutövarna som redan på en daglig basis arbetar med hållbarhetsfrågor, håller inte med de organisationer som menar att det är onödigt att arbeta med hållbar utveckling, och att vid tvång, sker det på minimal nivå. De understryker istället tvärtom att hållbarhetsarbete är väsentligt för att trygga kort- och långsiktighet i organisationens konkurrenskraft (Klefbom, 2013).

Lars-Olle Larsson, expert på hållbarhetsfrågor på Swefund menar att lagen inte kommer att få någon effekt på hållbarhetsarbetet, då regeringen har valt att inte kräva en revision av hållbarhetsrapporterna (Alestig, 2015 b). Det vill säga revisorn behöver ej uttala sig om innehållet, men ska dock kontrollera att hållbarhetsredovisningen sker och lämna ett yttrande (Lennartsson, 2015). Detta innebär att styrelsen och ledningsgrupperna inom företagen inte kommer att ta hållbarhetsuppgifterna på lika stort allvar internt eftersom de inte har genomgått en extern kvalitetsundersökning (Alestig, 2015 b).

I dagsläget är det frivilligt för företag att rapportera om hållbarhet, ett beslut som har varit under diskussion. Avsaknaden av bestämmelser kring om och hur hållbarhetsrapporter ska framställas har bidragit till stora brister rörande rapporternas jämförbarhet mellan olika företag samt mellan olika årsperioder inom samma företag. Kritik har även riktats mot rapporter som anses framställas med ”greenwash” som syfte, vilket betyder att företag upprättat rapporterna för att se bra ut på papper samt visa upp något fint för samhället och investerarna (Alestig, 2015a). Organisationer som är statligt ägda är sedan november år 2007 skyldiga till att publicera en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s (Global Reporting Initiative) internationella riktlinjer för hållbarhetsutveckling (Finansdepartementet, 2013).

1.1.1 Vad är hållbarhet?

År 1981 introducerades begreppet *hållbar utveckling* av miljövetaren och författaren Lester Brown, begreppet fick sin spridning genom Brundtlandskommissionen. Kommissionen menade med denna rapport att utveckling och tillväxt måste ske på miljöns villkor. Definitionen av en hållbar utveckling löd:

“En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (Förenta Nationerna, 2012).

Hållbar utveckling utgörs av tre dimensioner: ekologisk hållbarhet, social hållbarhet och ekonomisk hållbarhet. Denna definition är fortfarande aktuell och används bland annat av FAR (Föreningen för revisionsbyråbranschen).

FN har tagit initiativ till flera internationella konferenser, varav alla har antagit en handlingsplan för hur man kan uppnå en hållbar utveckling i världen. De har sammanfattningsvis behandlat frågor såsom miljö, vatten, jämställdhet, barns rättigheter, social- och ekonomisk utveckling (Förenta Nationerna, 2015).

1.1.2 Hållbarhetsredovisning

En hållbarhetsredovisning syftar till att presentera samt mäta vad en organisation uppnår för resultat inom sitt arbete för hållbarhet. Hållbarhetsredovisning är en bred term men kan definieras som en redovisning av ekonomisk, miljömässig och social påverkan. Hållbarhetsredovisningen ska ge en rimlig bild av organisationens hållbarhetsresultat, både inom de områden där goda resultat uppnås och inom de områden som ger upphov till negativa resultat (Global Reporting Initiative, uå).

John Elkinton, en pionjär bakom hållbarhetsredovisning introducerade begreppet ”the tripple-bottom-line” där tre dimensioner: profit, people och planet knyter an till hållbar utveckling. Elkinton hävdar att det inte räcker för företag att utgå från den ekonomiska delen (Profit) och så kallat leva efter ”the one bottom line” utan att redovisa påverkan på de andra två dimensionerna samhälle och miljö (people och planet). Han menar vidare att det måste råda balans mellan de olika dimensionerna, som han liknar vid 3 kontinentalplattor: när en rör sig, rör sig även de två andra ”plattorna”. Om det råder konflikt mellan de olika delarna, t.ex. kostnad för en renare produktionsprocess kontra möjlig produktivitetsvinst, står organisationen inför ett hållbarhetsproblem. Ofta uppstår denna konflikt mellan ekonomi och någon av de andra två dimensionerna. En annan möjlig krock kan ske mellan kostnad för att miljömärka sina produkter jämfört med en eventuell ökning av försäljning. I takt med att CSR blivit allt mer omdiskuterat har hållbarhetsredovisningen blivit ett uttryck för socialt ansvarstagande (Frostenson, Helin & Sandström, sid, 10, 2012).

1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning inom hållbarhetsredovisning är snäv på hur redovisningen genomförs och vilken påverkan hållbarhetsredovisningen har inom organisationen (Adams, 2002, återgivet i Adams & Larriaga-Gonzalés, 2007). Forskning inom hållbarhetsredovisning behöver till större del behandla de praktiska momenten inom redovisningen. Det existerar ett gap mellan teori om varför organisationer hållbarhetsredovisar och hur detta arbete praktiskt sett genomförs inom organisationen och vilken inverkan det får för organisationen till exempelvis rutinemässigt. Flertalet studier påtalar denna brist och att gapet behöver stängas för att organisationer i större grad ska kunna påverka och ta ansvar för hållbarhetsfrågor (Adams & Larriaga-Gonzalés, 2007; Frostenson, 2010). Forskningen bör även enligt Adams och Larriaga-Gonzalés studera hur rutiner för de organisatoriska processerna, värderingarna och dialogerna kan vara en orsak till ett misslyckat hållbarhetsarbete (Adams & Larriaga-Gonzalés, 2007). Frostenson har i en longitudinell studie studerat hur rutiner inom statliga ägda företag i Sverige har förändrats som en konsekvens av laginförd hållbarhetsredovisning.

Syftet med studien var att fånga vilken inverkan hållbarhetsredovisningen får för organisationen (Borglund, Frostensin & Windell, 2010). Det finns ett behov av forskning som studerar på vilket sätt hållbarhetsredovisningen används, hur företag redovisar, var informationen kommer från samt hur processen av redovisning går till (Adams & Larriaga-Gonzalés, 2007).

Regeringen menar att laginförd hållbarhetsredovisning leder till att företag börjar arbeta mer aktivt med hållbarhet och att redovisningen är ett verktyg för att driva hållbarhetsarbetet framåt (Borglund, Frostenson & Windell, 2010). Andra studier påvisar dock att hållbarhetsredovisningen används i andra syften, och att den inte medverkar till en ökad medvetenhet om hållbarhet. Företag kan använda sig av hållbarhetsredovisningen för att uppnå egna mål, till exempelvis för att framstå som ett bra företag. Ledningen kan välja att tolka hållbarhet på ett sätt som går hand i hand med att öka företagets vinster, detta kallas ”managerial capture” som kan översättas till att ledningen ”tillfångatar” begreppet samt använder det för att uppnå egna mål utan att egentligen ta hänsyn till hållbarhet i sig (Tinker et al., 1991, Adams et al., 1995, Adams & Harte, 1998, Larrinaga-Gonzalez & Bebbington, 2001, Adams, 2004, O’Dwyer, 2003, s. 548, återgivet i Adams & Larriaga-Gonzalés, 2007). Managerial capture innebär att de frivilliga ansatserna att öka företagets hållbarhetsarbete i praktiken har en liten chans att lyckas samt ge resultat (Adams & Larriaga-Gonzalés, 2007). I och med ett införande av laginförslaget år 2016 och trenden att fler företag börjar samt tvingas till att hållbarhetsredovisa är det av intresse att veta hur hållbarhetsredovisningen påverkar organisationen. Utifrån diskussionen om hållbarhetsredovisning faktiskt bidrar till ett fördjupat engagemang inom hållbarhet gör vår studie relevant. Adams och Larrinaga-Gonzalés (2007) menar att forskning inom detta område är klen.

Vår studie ämnar fylla ut kunskapen om vilken inverkan hållbarhetsredovisningen har på bland annat rutiner hos organisationer som hållbarhetsredovisar enligt lag, samt organisationer som hållbarhetsredovisar på eget initiativ. Nu när allt fler företag ska tvingas hållbarhetsredovisa är det vidare givande med studier som förklarar vilken inverkan ett sådant lagtvång kan få på organisationen. Därmed har denna studie tillämpat en egen infallsvinkel genom att undersöka om organisationer som redovisar utifrån tvång påverkas annorlunda från organisationer som än så länge redovisar frivilligt. Detta bidrar till kunskap om vilka konsekvenser ett laginförande kan få och ifall det medverkar till förhoppningen och ambitionen med laginförandet; att organisationen engagerar sig i större grad i hållbarhetsfrågor. Detta arbete kan finnas intressant eftersom vi går mot en tid då alltfler organisationer förväntas hållbarhetsredovisa.

1.3 Syfte och problemformuleringar

Uppsatsen har som syfte att undersöka vilken inverkan hållbarhetsredovisning har på organisationen och dess rutiner. Uppsatsen ämnar även undersöka om organisationer som redovisar frivilligt påverkas annorlunda från organisationer som redovisar utifrån ett lagtvång. Vi ska därmed jämföra om det finns skillnader mellan organisationer som implementerat hållbarhetsredovisningen på eget initiativ och organisationer som implementerat

hållbarhetsredovisning på grund av lagtvång. Utifrån vårt syfte har vi formulerat dessa frågeställningar;

- Hur påverkar hållbarhetsredovisningen en organisation och dess rutiner?
- Påverkas organisationer som hållbarhetsredovisar frivilligt annorlunda från de som redovisar utifrån ett lagtvång?

1.4 Disposition

Kapitel 1: I det här kapitlet beskrivs begreppet hållbar utveckling och vad hållbarhetsredovisning innebär. Vidare så diskuteras det laginförda kravet från och med år 2016 som innebär att många företag måste börja hållbarhetsredovisa. Detta kapitel avslutas med studiens syfte och frågeställningar.

Kapitel 2: I detta kapitel behandlas den metodologi som författarna har tillämpat och hur studien genomfördes med hjälp av den. Först så beskrivs forskningsdesignen och utgångspunkter för studien, sedan anges hur analysobjekten valdes och hur datainsamlingen genomfördes och sammanställdes. Kapitlet avslutas med en reflektion över studiens trovärdighet samt hantering av etiska aspekter.

Kapitel 3: I det här kapitlet presenteras teorier om vilken effekt lagstiftad hållbarhetsredovisning får samt hur redovisningen påverkar organisationen. Vidare behandlas även teorier angående rutiner, detta för att kunna förklara hur hållbarhetsredovisningen påverkar organisationens rutiner.

Kapitel 4: I detta kapitel presenteras ramverken samt hur processen för att rapportera hållbarhet har utvecklats i Sverige.

Kapitel 5: I det här kapitlet beskrivs organisationernas syn på hur de har påverkats av att hållbarhetsredovisa. Intervjuerna sammanställs inte organisation för organisation, utan istället genom variabel för variabel. Dessa variabler eller parametrar återkom inom alla intervjuerna. Vi anser att den valda strukturen är givande för läsaren eftersom den ger en bättre översikt över varje organisations åsikter inom samma variabel. Strukturen innebär även att jämförelsen mellan organisationer som redovisar frivilligt samt enligt lagtvång blir tydligare, vilket är ett av våra syften med studien.

Kapitel 6: I det här kapitlet analyseras och förklaras det empiriska materialet utifrån det teoretiska ramverket i kapitel tre. Analysen är uppbyggd utifrån samma parameter som i föregående kapitel och ämnar förklara hur en organisation påverkas av att hållbarhetsredovisa samt om det råder skillnader mellan organisationer som redovisar frivilligt respektive enligt lagkrav.

Kapitel 7: I detta kapitel besvaras studiens frågeställningar och författarna formulerar slutsatser om effekten av lagstiftad hållbarhetsredovisning. Avslutningsvis formuleras förslag till fortsatt forskning.

1.5 Avgränsningar

Studien fokuserar endast på organisationer med huvudfäste i Sverige och studerar hur de upplever att hållbarhetsredovisningen påverkar dem idag. Det skulle vara intressant att studera hur organisationer har förändrats sedan de började hållbarhetsredovisa men då detta kräver en djupare och longitudinell studie har författarna utifrån tidsbegränsningen valt att avgränsa sig till idag. Vidare har vi valt att avgränsa oss till organisationer som redovisar enligt GRI.

2. Metod

Följande avsnitt beskriver hur vi gick tillväga för att uppnå studiens syfte. Studien har en kvalitativ, explorativ samt interpretativ inriktning för att skapa en djupare förståelse och bidra med kunskap till hur hållbarhetsredovisning påverkar en organisation. Det empiriska materialet består främst av intervjuer från fem organisationer som hållbarhetsredovisar frivilligt samt fem organisationer som redovisar utifrån lagkrav. Deltagande organisationer är Alfa Laval, E.ON, Perstorp, Trelleborg AB och Peab respektive Samhall, Lernia, Swedavia, Apoteket och Infranord.

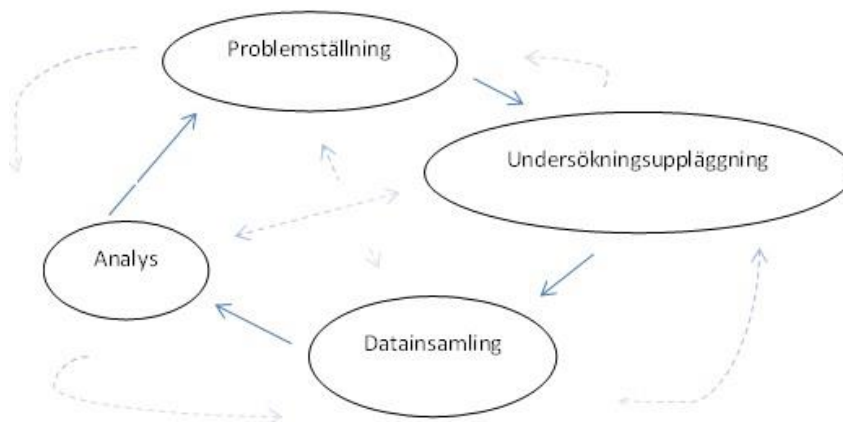
2.1 Studiens utgångspunkter

För att uppfylla vårt syfte att förklara hur hållbarhetsredovisning påverkar en organisation samt undersöka om organisationer som redovisar frivilligt påverkas annorlunda från de som redovisar enligt lagkrav så har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsinriktning. Kvalitativ forskning ger forskare en förståelse och inblick i interaktioner och processer inom en organisation samt förklara strukturer som har uppstått (Power & Gendron, 2015). Kvalitativ forskning beskrivs som tolkningsinriktad eller interpretativ med målet att skapa förståelse för en social verklighet (Bryman & Bell, 2014, sid. 391) Vidare så tillåter den även forskarna att förstå ett fenomen ur ögonen på de studerade (Power, 2003 återgivet i Power & Gendron, 2015). Då fokus för uppsatsen är hur en organisation själva upplever att processen av att hållbarhetsredovisa påverkar dem så uppfattas denna inriktning som användbar för uppsatsens syfte.

2.2 Forskningsdesign

Som tidigare nämnts utgår denna studie från en kvalitativ metod, vilket innebär att man är mer inriktad på ord än siffror och deltagarnas uppfattning samt att skapa kontextuell förståelse (Bryman & Bell, 2014, sid 419). Öppenhet är ett nyckelord för denna metodik och innebär att undersökarna inte har utvecklat en omfattande bild för vad de söker. De intervjuade avgör vilken slags information undersökarna kan samla in. Intervjuerna utgår inte ifrån fasta frågor med givna svarskategorier, på så vis fångas de intervjuades egna förståelser av ett förhållande (Jacobsen, 2002, sid. 142). Då vi ville fånga hur organisationen själv tror att hållbarhetsredovisningen påverkar dem ansåg vi att den kvalitativa metoden var fördelaktig för studiens syfte. Ytterligare fördelar med den kvalitativa ansatsen är att den beskrivs som flexibel. Detta innebär att problemställningen kan förändras löpande utifrån ju mer kunskap forskarna får inom området. Detta benämns som en interaktiv process, vilket innebär att problemställningen, undersökningsupplägget, metoden för datainsamling och analysen kan förändras under studiens gång (Jacobsen, 2002, sid.142). Denna relation synliggörs i figur 1 nedanför. Då vi hade en smal uppfattning om hur en organisation kan påverkas av att hållbarhetsredovisa och därmed ett behov av att kontinuerligt kunna utvärdera och revidera vår process längs med vägen så har vi använt oss av en interaktiv process. De grova pilarna markerar den vanliga forskningsprocessen, då utgår man ifrån problemställningen och går vidare till undersökningsuppläggnen osv. De streckade pilarna visar en annan sekvens som

är möjlig genom en interaktiv process, forskningsprocessen är således inte låst i detta fall (Jacobsen, 2002, sid. 143).



Figur 1: Den kvalitativa undersökningsprocessen som interaktiv process

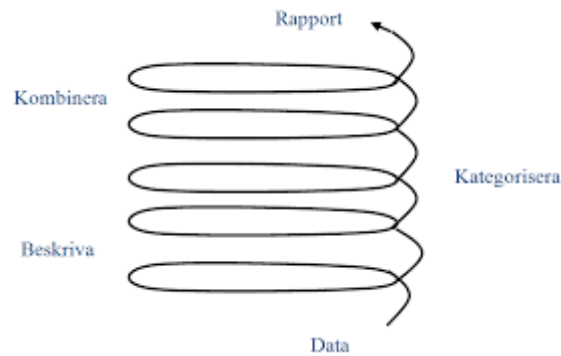
(Jacobsen, 2002, sid 143)

Nackdelar med denna kvalitativa inriktning är att man oftast bara har resurser till att intervjua ett fåtal individer, vilket gör att problem med representativitet kan uppstå. Om de intervjuade kan representera organisationen i sig och inte bara sig själv är en fråga som behöver begrundas. Om den intervjuade endast är representativ för sig själv så medför detta generaliseringsproblem (Jacobsen, 2002, sid 144). Då en betydande majoritet av de intervjuade har det yttersta ansvaret och överblick för hållbarhetsredovisningen inom organisationen kan man tänkas ha adresserat ovanstående problem på bästa sätt. Kvalitativ forskning brukar kritiseras för att vara alltför subjektiv då resultatet bygger på forskarnas egna uppfattningar och tolkningar om vad som är intressant och bör lyftas fram. Vidare så anses det även svårt att replikera en studie med kvalitativ inriktning då den baseras på undersökarnas uppfattningar (Bryman & Bell, 2014, sid 416-417). Vi bemötte denna nackdel genom att varje gruppmedlem gjorde en individuell tolkning av varje intervju (baserad på inspelat material) som vi sedan sammanställde till *en* tolkning, på så vis har inte en individs subjektiva bedömning dominerat. Metoden har även beskrivits mycket utförligt för att underlätta replikation. En nackdel som Furnham benämner som "Response bias" beskriver hur intervjuade individer kan påverkas till att svara på ett visst sätt. Den eller de som leder intervjun kan medvetet eller undermedvetet påverka svaren genom hur han eller hon formulerar sina frågor samt hur följdfrågor ställs. Det kan även förekomma att den intervjuade framställer sina svar på ett socialt önskvärt sätt för att presentera sin organisation på ett fördelaktigt vis (Furnham, 1986). Då varje intervju var semistrukturerad förekom olika följdfrågor beroende på situationen och tidigare svar från den intervjuade. Vi är medvetna om att denna skillnad mellan intervjuerna kan ha uppmuntrat vissa respondenter till att svara på ett visst sätt.

Det teoretiska ramverket har använts för att skapa samt fördjupa förståelse för bland annat hållbarhetsredovisning. Vidare har det teoretiska ramverket varit till hjälp vid vår diskussion/analys då vi har kunnat ha den som grund.

Vi valde att genomföra en studie av tio organisationer, detta upplägg gör det möjligt att jämföra organisationerna med varandra, samt beskriva det unika hos varje organisation (Bryman & Bell, 2014, sid 89). Merriam menar även att fallstudier är användbara när man vill studera en specifik företeelse, t ex ett skeende eller en institution inom ett avgränsat system (Merriam, 1994, sid 24). Författarna vill studera företeelsen hållbarhetsredovisning inom en organisation, vilket kan anses vara ett avgränsat system, samt jämföra resultaten från de organisationer som redovisar frivilligt respektive de som redovisar enligt lagkrav. Syftet är beskriva likheter respektive olikheter samt att förklara hur hållbarhetsredovisningen påverkar varje individuell organisation. Vidare så anses fallstudier vara av heuristisk karaktär vilket innebär att en fallstudie kan skapa nya innebörder eller vidga förståelsen för en företeelse (Merriam, 1994, sid 24-25). Som nämnts tidigare är ett mål med denna uppsats att förklara hållbarhetsredovisningens inverkan inom organisationen samt utöka förståelsen för vilka effekter den bidrar till. Flertalet fallstudier av ett ytterligare slag förefaller därmed vara en givande metod. Studien kan benämnas som explorativ då det inte finns ett brett underlag av forskning inom våra problemformuleringar.

Figur 2 nedanför illustrerar hur vi gick tillväga i vår forskningsprocess. Vi inledde med att läsa in oss på hållbarhet och vad det innebär att hållbarhetsredovisa samt vilka studier som har genomförts inom området. Utifrån detta formulerade vi våra problemställningar och började sedan vår datainsamling. Det empiriska materialet bestod främst av intervjuer. Vi försökte att återge intervjuerna och samtalen i text så noga och nyanserat som möjligt utan att förlora de intervjuades uttryck eller färga dem med egna uppfattningar, detta var den beskrivande delen av processen (Jacobsen, 2002, sid. 216). Då vi genomförde tio stycken intervjuer som tog cirka 45 minuter så hade vi i slutändan mycket information. För att göra materialet mer överskådligt genomförde vi en kategorisering och kodning. Detta innebar att vi markerade inslag som återkom kontinuerligt i våra intervjuer och benämnde dem med nyckelord. Nyckelorden bestod av de ord som vi ansåg var återkommande inom alla organisationer. Empirin strukturerades utifrån dessa nyckelord. Denna systematisering gjorde det enklare att kommunicera vad vi funnit (Jacobsen, 2002, sid 216). Fortsättningsvis försökte vi sedan tolka vår data och söka efter meningar, samt var organisationerna uttryckte liknade respektive olika åsikter. Faserna beskrivning, kategorisering och kombinerande var inte sekventiella utan parallella. Vi kunde till exempelvis efterhand som vi genomförde intervjuer eller lärde oss något nytt revidera en ursprunglig kodning och koda om. Slutledningsvis kunde vi presentera en uppsats (Jacobsen, 2002, sid 217).



Figur 2: Analys av kvalitativ data som en spiral

(Ian Dey, 1993, återgivet i Jacobsen, 2002, sid. 217)

2.3 Val av analysobjekt

Med vårt syfte och våra frågeställningar i åtanke ville vi studera organisationer som hållbarhetsredovisar på eget initiativ samt organisationer som började hållbarhetsredovisa efter laginförandet. Vi kontaktade organisationer som beskriver sitt hållbarhetsarbete på hemsidan och publicerar hållbarhetsredovisningar. Ett av våra ytterligare kriterier var att de skulle följa GRI:s riktlinjer, då det är detta ramverk de statliga bolagen använder, samt vara svenska organisationer med huvudkontor i södra Sverige så att vi kunde genomföra personliga intervjuer. Det kan beskrivas som ett bekvämlighetsurval då vi valde organisationer som var lätta att träffa. Detta begränsar generaliserbarheten hos våra resultat men eftersom vi inte strävar efter att undersöka en hel population utan uttala hos om hållbarhetsredovisningen inverkan inom enskilda organisationer känns detta överkomligt (Jacobsen, 2002). Då det var svårt att finna Skåne-belägna organisationer som påbörjat sin hållbarhetsredovisning i samband med lagförändringen genomförde vi telefonintervjuer med dessa. De organisationer som medverkade i våra telefonintervjuer är följande; Samhall, Lernia, Swedavia, Apoteket och Infranord. De organisationerna som hållbarhetsredovisar på eget initiativ och deltog i vår studie är följande; Alfa Laval, E.on, Trelleborg AB, Perstorp samt Peab. De tre förstnämnda organisationerna intervjuades personligen på deras kontor i Lund, Malmö respektive Trelleborg. Den ansvariga för hållbarhetsredovisningen inom Perstorp är stationerad i USA och engelskspråkig, intervjun genomfördes därmed via Skype samt på engelska. Intervjun med Peab genomfördes via en videokonferens. Den intervjuade från varje organisation hade det yttersta ansvaret för hållbarhetsredovisningen alternativt delad ansvarighet för redovisningen tillsammans med ett få antal kollegor. Totalt genomfördes tio intervjuer. Organisationerna valdes utan hänsyn till bransch. De organisationer som hållbarhetsredovisar frivilligt är privat ägda och de organisationer som redovisar utifrån lagen är statligt ägda. Detta kan påverka resultatet då det blir svårt att avgöra om det är ägandeformen eller de skilda anledningarna till att man inledde hållbarhetsredovisning som bidrar till skillnader mellan organisationerna. Vi har tagit detta i beaktande. Jämförelsen hade eventuellt blivit mer användbar om författarna valt tio statliga företag, varav fem började redovisa vid laginförande, och resterande fem, före laginförandet (frivilligt initiativ). Dock var det problematiskt att hitta företag som uppfyllde dessa villkor, vilket gjorde att vi var tvungna att utvidga valet av organisationer till att inkludera privata organisationer. Ytterligare en

anledning till att intervjua privata organisationer var att svarsfrekvenser för dessa var betydligt högre än för statliga. Vidare anser vi dock att det kan finnas ett intresse i att jämföra organisationers inställning till hållbarhetsarbete-, samt redovisning med olika typ av ägarform.

2.4 Datainsamling

Datainsamlingsprocessen inleddes med att vi studerade hur begreppet hållbarhet har utvecklats och definierats samt hur en hållbarhetsredovisning upprättas enligt GRI. Som hjälpmedel till detta använde vi oss främst av lämplig litteratur som vi kunde hitta inom det valda ämnet, databasen LUBSearch, FARonline samt GRIs ramverk som kunde laddas ner från deras hemsida. FN:s hållbarhetsrapporter har även varit till stor hjälp. För att få en inblick i aktuella diskussioner kring ämnet, har vi använt oss av både dagstidningar, böcker, och rapporter från Sveriges regering och dess olika departement. För datainsamlingen till det teoretiska ramverket använde vi oss främst av LUBsearch samt ämnesguiderna som Lunds universitet erbjuder. För att förklara hur rutiner påverkas har vi använt oss av litteratur inom andra fält såsom organisation och managementlitteratur till det teoretiska ramverket. I samband med bearbetningen av vår data har vi även utvecklat vårt teoretiska ramverk i takt med nya upptäckter. Våra sökord var b.la *Sustainability reporting, accounting performance, routines, GRI, sustainability change*. Vi sökte sedan efter studier som har undersökt hur upprättandet av en hållbarhetsredovisning påverkar organisationen.

2.4.1 Hållbarhetsredovisningar

Inför varje intervju läste vi organisationernas hållbarhetsredovisningar från år 2014. Dessa laddades ner från respektive organisations hemsida. Syftet var att få en större förståelse för organisationens hållbarhetsarbete inför intervjun samt undvika att intervjuerna fokuserade på information som redan delgivits i rapporterna. Redovisningarna har även utgjort ett komplement till det empiriska materialet men kärnan i det utgörs av intervjuerna, som vi kommer att förklara i följande avsnitt. Nedanför följer en tabell som sammanställer de redovisningar vi har använt.

Organisation	Titel hållbarhetsrapport år 2014
Alfa Laval	Hållbarhetsrapport
Perstorp	Perstorp Annual & Sustainability report
Trelleborg AB	Årsredovisning med bestyrkt CR-information
E.ON	Hållbarhetsrapport
PEAB	Hållbarhetsredovisning
Samhall	Års- och Hållbarhetsredovisning
Lernia	Årsredovisning
Infranord	Årsredovisning
Apoteket	Års-och hållbarhetsredovisning
Swedavia	Års- och hållbarhetsredovisning

Tabell 1: Hållbarhetsredovisningar som ingår i studien

2.4.2 Intervjustudie

Vi formulerade en inbjudan till studien, den beskrev kortfattat studiens syfte, under vilka veckor intervjuerna skulle äga rum samt en tidsuppskattning. Denna inbjudan skickades till 19 organisationer som uppfyllde tidigare nämnda kriterier. Av dessa angav 10 organisationer att de kunde delta. Intervjuerna genomfördes under vecka 50 och 51 och hade varierande upplägg, vi använde oss av personliga intervjuer, telefonintervjuer, en mailintervju och Skype intervjuer. Fördelar samt nackdelar hos de olika intervjutyperna diskuteras mot slutet av detta avsnitt. Nedanför följer en tabell över de organisationer som deltog, vem som intervjuades, vilken befattning denna person har, vilken typ av intervju det var samt vilket datum intervjun ägde rum.

Organisation	Deltagare	Befattning	Typ av intervju	Datum & Tid
Alfa Laval	Catarina Paulson	CSR manager	Personlig intervju	7 december 2015 & 58 min
Perstorp	Jeffrey Jones	Envir.& Sust. Manager	Skype intervju	9 december 2015 & 42 min
Trelleborg AB	Rosman Jahja	Communications manager	Personlig intervju	15 december 2015 & 52 min
E.ON	Ulrika Hotopp	Sust. & Commun. Manager	Personlig intervju	11 december 2015 & 47 min
PEAB	Elin Olsson och Kristina Gabriellii	Hållbarhetssamordnare respektive hållbarhetschef	Skypeintervju	16 december 2015 & 1h 2 min
Samhall	Mari-Ann Levin-Polde	Hållbarhetschef	Telefonintervju	8 december 2015 & 41 min
Lernia	Cecilia Hedin	Projektledare hållbarhetsredovisning	Mailintervju	9 december 2015
Infranord	Patrik Blom	Hållbarhetsstrateg	Telefonintervju	10 december 2015 & 46 min
Apoteket	Therese Hansen	Kvalitets och miljösamordnare	Telefonintervju	10 december 2015 & 44 min
Swedavia	Christina Sares	Miljörådgivare/kommunikatör	Telefonintervju	14 december 2015 & 40 min

Tabell 2: Delaktiga organisationer och respondenter i intervjustudien

Författarna tillämpade en semistrukturerad intervjumethodik. Vid en semistrukturerad intervju utgår intervjuerna från specifika teman men det lämnas utrymme till respondenten att besvara frågorna så som de vill. De som intervjuar har möjligheten att följa upp respondentens svar med eventuella följdfrågor. Den semistrukturerade intervjuprocessen anses vara flexibel (Bryman & Bell, 2014 sid. 475-490). Fokus för intervjun är hur den intervjuade upplever ett skeende och vad han eller hon anser vara viktigt vid förklaringen av till exempelvis ett beteende eller mönster. Den intervjuade ska få utrymme till att uttrycka sig utifrån sina egna föreställningar utan att undersökarna avbryter. Undersökarna behöver vara följsamma i den intervjuades tankegång och följa upp med frågor som överensstämmer. Vid slutet av intervjun försäkras sig undersökarna om att alla huvudfrågor och teman har berörts (Power & Gendron, 2015). Vi använde oss av detta upplägg för att vi ville ge de intervjuade organisationerna en möjlighet att fritt uttrycka hur de anser att hållbarhetsredovisningen påverkar organisationen. Samtidigt ville vi kunna fråga dem om specifika teman som framkommit vid litteraturstudier till det teoretiska ramverket. Intervjuerna utgick därmed utifrån ett antal breda frågor som följdes upp med differentierade följdfrågor. De breda frågorna samt en kort förklaring om studiens syfte skickades per e-post till alla intervjudeltagarna cirka en vecka före intervjun. Författarna hade även kunnat samla in det empiriska materialet via en enkätundersökning men då hade vi gått miste om respondenternas personliga bedömning och uppfattning av hur organisationen påverkas.

Vi genomförde fyra stycken telefonintervjuer eftersom respondenterna arbetade i Stockholm. En klar nackdel med telefonintervjuer är att de inte är passande för längre intervjusituationer och tenderar att avslutas tidigare än personliga intervjuer. Ytterligare en nackdel är att undersökarna mister möjligheten att uppfatta den intervjuades kroppsspråk t ex om förvirring angående en fråga uppstår (Bryman & Bell, 2014, sid. 494-495). De flesta organisationer som redovisar enligt lagkrav har sitt huvudkontor i Stockholm och deras delaktighet är av stor vikt för studiens syfte, därmed ansågs telefonintervjuerna vara ett nödvändigt ont. En resa till Stockholm begrundades men då intervjuerna med dessa organisationer bara kunde bokas in på brett skilda datum försvårades den möjligheten. Av resterande intervjuer var tre av dem personliga intervjuer, vi besökte dessa respondenter på deras arbetsplats. Dessa intervjuer hade den klara fördelen av att den intervjuade upplevdes mer avslappnad till skillnad från över telefonen och dessa intervjuer blev oftast längre. En av de tio intervjuerna sköttes per e-post pga. sjukdom hos den ursprungliga respondenten. Nackdelen med denna intervju var att vi inte kunde följa upp med följdfrågor och den blev därmed inte lika extensiv som övriga intervjuer. En fördel var att den inte vara lika omfattande att sammanställa. Avslutningsvis var de två sista intervjuerna Skype intervjuer. Intervjuerna tog cirka 45 minuter till en timme och spelades in med en diktafon efter godkännande. På sju av de tio intervjuerna närvarade samtliga författare och på resterande tre deltog två författare. Att samtliga författare deltog upplevdes som en fördel. Vi kunde därmed fördela roller, en av oss hade vad Bryman och Bell benämner en passiv roll. Denna person deltog inte lika mycket i intervjun men kunde flika in vid behov och fick en bättre helhetsbild av intervjun och kunde stämma av om vi hade missat en betydande fråga eller tema. Resterande författare antog en aktiv roll och turades om med att ställa frågor samt följa upp svar. Att vi var flera involverade bidrog även till en mer avslappnad intervju (Bryman & Bell, 2014 sid. 475-490).

2.4.3 Intervjufrågorna

Vid formulering av intervjufrågor bör man ha studiens problemformulering/frågeställning i åtanke. Syftet med intervjufrågorna är att få svar på frågeställningen. Som intervjuare bör man försöka att sätta sig in i den intervjuades perspektiv och tänka på hur man själv hade besvarat frågorna. Frågorna bör inte vara för långa (Bryman & Bell, 2014 s. 267-269). Hänsyn bör också tas till hurvida de tillfrågade har kunskap till att besvara frågorna (Bryman & Bell, 2014 s. 262-272).

Vid utformningen av våra intervjufrågor (se bilaga 1), hade vi vår frågeställning samt problemformulering i åtanke, men hänsyn togs även till det teoretiska ramverket. Utifrån iakttagna trender inom teorin om hur hållbarhetsredovisning påverkar organisationen och dess rutiner utvecklade vi specifika frågor som berörde dem. Vidare bestod våra intervjufrågor av en huvudfråga som följdes av en eller två underfrågor som ställdes vid behov för att säkerställa ett utförligt svar. De intervjuade ansågs inneha tillräcklig kunskap till att besvara frågorna, då alla respondenterna innehar ansvar för hållbarhetsarbetet inom respektive organisation.

2.5 Analysprocess

Under tiden som vi genomförde våra intervjuer påbörjades en databearbetning av empirin. Vi transkriberade våra intervjuer för att bevara respondenternas egna uttryck, perspektiv och förklaringsätt. Dock genomfördes något av en redigering, såsom att upprepningar, ofullständiga resonemang och uttryck som ”eh” inte inkluderades. Vi undvek att förändra innebörden eller att parafrasera vad respondenten uttryckt (Bryman & Bell, 2014, sid 492). För att kunna ta till sig materialet lättare och se sammanhang mellan organisationerna samt organisera data genomfördes en kodning. Detta är en process som innebär att data bryts ner till färre beståndsdelar. Processen inleddes med en så kallad öppen kodning, vi skapade flertalet kategorier. Sedan genomfördes en selektiv kodning, då minskade vi antalet kategorier och kombinerade vissa kategorier med varandra (Bryman & Bell, 2014, sid. 579-580; Merriam, 1994, sid. 145-149). Alla författarna läste igenom materialet och skapade kategorier individuellt, antalet begränsades gemensamt. Processen kan beskrivas som iterativ, då vi påbörjade databearbetningen under tiden för empiriinsamlingen uppmärksammades vi kontinuerligt på intressanta teman och områden vilket påverkade vår insamling. Det rådde således en växelverkan mellan insamling och analys av data (Bryman & Bell, 2014, sid. 579). Slutledningsvis använde vi oss av det teoretiska ramverket för att förklara det empiriska materialet.

2.6 Studiens trovärdighet

2.6.1 Validitet

När validitet diskuteras behandlar man oftast inre respektive extern validitet. Den inre syftar till hur väl ens resultat speglar verkligheten och om man verkligen mäter och studerar det man har för avsikt att studera (Merriam, 1994, sid.177). Ratcliffe menar att en forskare inte kan beskriva eller mäta en företeelse utan att förändra den (Ratcliffe, 1983, återgivet i Merriam, 1994, sid. 177). För att minska möjligheten att våra personliga och subjektiva åsikter påverkade samt förändrade det insamlade materialet tillämpade vi triangulering. Merriam listar bl.a. denna strategi som en metod för att säkerställa den inre validiteten, den innebär att man använder sig av flera olika forskare eller informationskällor för att bekräfta resultaten (Merriam, 1994, sid. 179). I vårt fall tillämpade vi strategin genom att individuellt tolka och sammanfatta de inspelade intervjuerna och sedan diskutera dem. Vi utnyttjade även yttre källor i form av organisationernas hållbarhetsredovisningar som ett komplement till intervjun för att göra fallstudierna mer valida.

Extern validitet beskriver hur väl en studies resultat kan generaliseras och tillämpas inom andra situationer än den som förekommer i studien (Merriam, 1994, sid. 183). För att kunna generalisera resultaten i en större utsträckning kan man använda sig av flera studieobjekt inom det valda området. Med detta i åtanke strävade författarna efter att genomföra flertalet intervjuer för att få ett mer omfattande material och öka generaliseringsmöjligheterna. Ytterligare en strategi för att försäkra sig om studiens externa validitet är att tillämpa specifika urvalsstrategier och förutbestämda frågor (Merriam, 1994, sid.185). Författarna använde sig inte av denna strategi. En kärnpunkt i studien var att intervjuerna skulle fokusera på

deltagarnas egna uppfattningar och uttryck, vilket skulle ha försvårats genom specifika och fasta frågor, därmed formulerades följdfrågorna olika från intervju till intervju. Detta kan ha komprimerat den externa validiteten.

2.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet fångar i vilken utsträckning studiens resultat kommer att ge samma utfall vid upprepning (Merriam, 1994, sid.180). I linje med strävande inom kvalitativ forskning har denna studie inte fokuserat på att fastställa objektiva lagar utan på att beskriva hur organisationer upplever att de påverkas av att hållbarhetsredovisa. Detta innebär att det empiriska materialet och resultaten kan tolkas på differentierade sätt vilket minskar reliabiliteten (Merriam, 1994, sid.181). Vissa forskare menar på att en studie främst ska koncentrera sig på att uppnå intern validitet och att stärkelse av denna leder till en högre nivå av reliabilitet, då de är tätt förknippade med varandra (Guba och Lincoln, 1981, återgivet i Merriam, 1994, sid. 181). Således kan strategierna som tillämpades ovan för att nå intern validitet anses även stärka reliabiliteten, främst med metoden triangulering i åtanke.

2.6.3 Källkritik

Litteraturen som har använts till denna studie har bestått av böcker inom det valda ämnet, doktorsavhandlingar, vetenskapliga artiklar, års och hållbarhetsredovisningar, men även bransch- samt dagstidningar. Vi har under studiens gång försökt behålla en kritisk syn då vi är medvetna om att vissa källor så som till exempelvis KPMG och GRI kan anses vara vinklade, då det är organisationer med egna intressen som har producerat informationen. Dagstidningar användes för att fastställa hur diskussionen kring hållbarhet ser ut i samhället. Dagstidningar användes bara i den inledande delen av studien. Angående intervjuerna har vi haft i åtanke att respondenterna är anställda av organisationen och därav har ett intresse att framställa organisationen i ett positivt sken.

2.7 Etiska överväganden

För att en studie ska kunna ta hänsyn till etiska dilemman följer den oftast tre grundkrav; informerat samtycke, krav på privatliv och krav att bli korrekt återgiven (Jacobsen, 2002, sid. 483). Alla deltagare deltog frivilligt i studien genom att besvara en studieinbjudan via e-post och blev samtidigt informerade om studiens syfte, således uppfylldes kriterierna för ett informerat samtycke. Alla intervjuerna spelades in efter samtycke från deltagarna, de var inte lovade anonymitet i uppsatsen. Om en respondent uttryckte en personlig åsikt som han eller hon inte ville stå som organisationens åsikt behandlades informationen konfidentiellt och anonymt, alternativt utelämnades ur studien. De som önskade ta del av uppsatsen innan publikation fick den via e-post innan publiceringsdatum. Genom dessa åtaganden uppfylldes krav på privatliv. Vid direktcitering av en deltagare har fullständig återgivning med hjälp av diktafonen skett, dock med korrigerig av uttryck som "eh". Citaten var inte utbrutna ur ett större sammanhang utan användes inom en kontext som förklarar vad som föranledde dessa formuleringar. Således uppfylldes kravet korrekt återgivande.

3. Teori

Detta kapitel inleds med en genomgång av tidigare studier inom hållbarhetsredovisning och belyser de skilda uppfattningar som råder angående redovisningens inverkan inom organisation och samhälle. Flertalet av dessa studier anger att hållbarhetsredovisningen ger upphov till organisatoriska förändringar och till att nya rutiner skapas. Studierna förklarar inte hur nya rutiner uppstår som en följd av hållbarhetsredovisningen. Därmed utgörs resterande del av teorin av studier om hur och varför rutiner förändras. Detta för att kunna förklara hur hållbarhetsredovisningen kan påverka en organisation rutinmässigt.

3.1 Tidigare forskning

Anledningen till att ett företag frivilligt väljer att hållbarhetsredovisa har belysts ur ett flertal olika perspektiv. I Epstein och Roys studie analyseras fenomenet delvis ur ett intressentperspektiv. Forskarna menar på att företag producerar hållbarhetsrapporter som ett medel till att förbättra sin relation till omgivningen, den främsta intressenten är allmänheten (Epstein & Roy, 2001). En annan studie som genomfördes i Sverige år 2003 fann att majoriteten av de studerade företagen hållbarhetsredovisade för att legitimera organisationen trots sin ”fula” verksamhet. En ful verksamhet innebär att den inte lever upp till målen för hållbarhet. Forskarna utgick därmed snarare från ett legitimitetsperspektiv (Hedberg & Malmberg, 2003). Ovanstående studier och flertalet andra fokuserar främst på varför företag väljer att hållbarhetsredovisa, färre studier förklarar hur hållbarhetsredovisning påverkar organisationens struktur och rutiner (Adams & Larrinaga, 2007). Följande studier behandlar hur hållbarhetsredovisningen påverkar organisationens redovisningsroll inom organisation och samhälle, och uppfattningen av den.

3.1.2 Effekten av hållbarhetsredovisning

Lagstiftningar och internationella ramverk som GRI har som syfte att öka möjligheten att både människor och miljö kan bemötas på ett ansvarsfullt sätt inom företagets verksamhet. Då organisationer har ett stort inflytande på vårt samhälle ämnar dessa ramverk vägleda organisationer till att agera på ett sätt som resulterar i betydande förbättringar för samhället (Blomqvist, Franzén & Rankell, sid 2, 2008). Lagstiftning rörande att upprätta hållbarhetsrapporter genomförs utifrån tron att hållbarhetsredovisningen fungerar som ett verktyg för att driva organisationens hållbarhetsarbete framåt. Genom att redovisa blir hållbarhetsfrågorna definierade och målsatta, detta antas påverka organisationen till att bli mer ansvarsfulla. Förhoppningen är även att redovisningen höjer organisationens ambitionsnivå inom hållbarhet samt skapar en större transparens och en möjlighet till att utvärdera företagets hållbarhetsarbete (Borglund, Frostenson & Windell, 2010). Ramverken och lagstiftning inom hållbarhet anser att hållbarhetsredovisningen har en betydande effekt inom organisationen och hållbarhetsarbetet. Enligt Thomson (2007) återgivet i Contrafatto & Burns (2013) är det väldokumenterat att informationen som skapas i och med hållbarhetsredovisningen kan komma att få en elementär roll i hur företag övergripande arbetar med hållbarhet. Kopplingen mellan hållbarhetsredovisning och själva

hållbarhetsarbetet är grundläggande. Hållbarhetsredovisningen integreras mer och mer inom de organisatoriska processerna (Thomson, 2007, återgivet i Contrafatto & Burns, 2013).

Andra forskare anser att hållbarhetsredovisningen inte har en inverkan på hur organisationen bedriver sitt hållbarhetsarbete. Somliga menar att hållbarhetsrapporteringen har blivit tillfångatagna av dominanta grupper såsom ledningen och används till att gynna dem själva. (Bebbington, 1997; O'Dwyer, 2003; Power, 1991 återgivet i Smith, Hanniffa & Fairbass, 2010). Detta sker till exempelvis genom att ledningen väljer att inte redovisa inom de områden som företagen presterar sämre och istället inom endast framgångsrika områden (Spence & Gray, 2007, s.23 återgivet i Smith, Hanniffa & Fairbas, 2011). Att dominanta grupper tillfångatar hållbarhetsredovisningen kan anses vara ett problem då organisationernas ansvarstagande gentemot samhället minskar (Bebbington, 1997 återgivet i Smith, Hanniffa & Fairbrass, 2011).

Enligt Frostenson, Helin och Sandström (2012) bemöts hållbarhetsredovisning med skeptiska ögon. Somliga menar att redovisning av denna form kostar för mycket medan andra anger att hållbarhetsredovisning bara är ett medel till att skönmåla företagets verksamhet så kallad, window-dressing. De menar att rapporterna är utformade på så vis att de bara lyfter de aspekter som företagen presterar väl inom. Hållbarhetsredovisningen ger således inte en sanningsenlig bild. Organisationer som är negativt inställda till näringslivets framväxta krav gällande etik och ansvarstagande anser att redovisningen kostar för mycket utifrån sin användning. Då hållbarhetsrapporterna har kritiserats av finansiella investerare till att inte bidra med adekvat information (Frostenson, Helin och Sandström, sid 22, 2012). Fortsättningsvis är somliga även kritiska till att hållbarhetsredovisningen granskas och vidimeras av en extern part med syfte att fastställa om redovisningen ger en sanningsenlig bild eller ej. Detta eftersom den tredje parten som utför valideringen, oftast revisorer, anses vara mer benägna att ta hänsyn till ledningen än samhället (Tilt, 2001).

3.1.3 Organisationens roll i samhället

Vilken roll en organisation spelar i samhället och vilka av deras intressentgrupper som är viktigast har gett upphov till flertal konflikterande åsikter och teorier. Denna debatt speglas bl.a. genom skillnaderna mellan stakeholder theory och shareholder theory och framstående forskare inom respektive teori, Freeman och Friedman. Stakeholder teori anser att ett av organisationens främsta mål ska vara att skapa värde för ett brett antal intressenter, såsom anställda, leverantörer och kunder samt att behandla alla intressenter likvärdigt (Freeman & Strand, 2015). Kärnan hos teorin är att skapa så mycket värde som möjligt för alla berörda intressenter utan att göra kompromisser (Freeman, 2010). Värde definierar Freeman vidare som ett syfte som sträcker sig förbi vinst och fokuserar på välmående hos intressenterna. Organisationen ska inte endast ha ett ekonomiskt synsätt och ska inte skilja på affärsverksamhet och etiska värderingar, utan båda intressen ska kombineras och genomsyra verksamheten (Freeman et al. 2004, 2010; Harris and Freeman 2008, återgivet i Freeman, Strand 2015). Ett etiskt förhållningssätt ska vara en del av organisationens rutiner. Freeman

(2010) anser att det är fullt möjligt för en organisation att ta hänsyn till alla sina intressenter samt erbjuda hög utdelning till shareholders - det råder ingen konflikt mellan dessa syften. Friedman (1970) uttrycker en annan åsikt än Freeman (2010), han menar att en organisations enda sociala ansvar är att använda sina resurser på ett sätt som skapar så mycket vinst som möjligt. Det är inte möjligt för affärsvärlden att ta ett socialt ansvar, bara enskilda individer kan inneha detta ansvar. Organisationen ska därmed fokusera på sitt ansvar gentemot ägaren och arbeta utifrån deras önskemål vilket oftast är en verksamhet som vinstmaximerar och håller sig inom lagliga och etiska ramar. Marcoux (2003) poängterar att organisationsledningen är betrodda med ett ansvar gentemot sina ägare och bör därmed prioritera den relationen. Att bemöta alla intressenter inklusive ägarna likvärdigt och prioritera deras intressen jämlikt är moraliskt fel. Genom sin finansiering och sitt förtroende för ledningen har ägarna rätt till att prioriteras, övriga intressenter bör inte ha den förmånen då de inte investerar på samma sätt i organisationen.

3.1.4 Hållbarhetsredovisning och organisatorisk förändring

Hållbarhetsredovisningen kan skapa förändringar i det organisatoriska beteendet (Larrinaga-González, 2001; Bebbington, 2007, återgivet i Contrafatto & Burns, 2013). När nya regler eller bestämmelser tillämpas inom hållbarhetsredovisningen skapas nya rutiner inom organisationen och dessa ger upphov till organisatoriska förändringsprocesser. Genom dessa nya tillämpningar skapa även andra riktlinjer för vilken informationen redovisningen ska innehålla samt vilka områden inom hållbarhet som ska regleras (Burns & Scrapens, 2000, återgivet i Contrafatto & Burns, 2013). Förändringsprocessen och skapandet av nya rutiner tenderar att vara enklare när det finns specifika regler och bestämmelser att tillgå samt när det existerar rak kommunikation (Contrafatto & Burns, 2013). Ett exempel på en förändringsprocess är att nya arbetsgrupper skapas när en organisation börjar hållbarhetsredovisa menar Contrafatto & Burns (2013). Med tiden blir de nya reglerna och bestämmelserna formaliserade samt även en del av organisationens strategiska planering, vilket i sin tur leder till att nya rutiner skapas. Nya rutiner skapar med tiden ny kunskap "know how" inom organisationen. Denna förändringsprocess äger rum som en följd av att organisationen hållbarhetsredovisar (Contrafatto & Burns, 2013).

Följande studie undersöker vilken påverkan hållbarhetsredovisningen får inom svenska organisationer och om dessa förändras i och med införandet av redovisningen.

3.1.5 Tidigare forskning inom Sverige

För att bättre kunna följa upp statliga företags hållbarhetsredovisning, höja ambitionsnivån samt öka transparensen beslutade regeringen att statligt ägda företag från och med räkenskapsåret 2008 ska upprätta hållbarhetsredovisning utifrån GRIs internationella riktlinjer. På uppdrag från Näringsdepartementet fick forskarna Tommy Borglund, Magnus Frostenson och Karolina Windell, 2010, två år efter lagändringen i uppgift att undersöka huruvida riktlinjerna utifrån olika parametrar av hållbarhet bidragit till förändring i företag

och vilka effekter de haft på dess verksamhet. Statens ägarpolicy säger att statliga företag ska agera som en förebild för ett miljömässigt och socialt ansvarstagande. Det införda kravet på hållbarhetsredovisning, som ska bestyrkas av oberoende part, ger staten möjlighet att kontrollera om företag följt policyn (Borglund, Frostenson & Windell, 2010). Det är styrelsens ansvar att hållbarhetsredovisningen följer de beslutade riktlinjerna (Näringsdepartementet 2007). Resultatet från undersökningen tyder på stora skillnader inom flera områden, vilket främst beror på i vilken utsträckning företagen före år 2008 tillämpat någon form av hållbarhetsredovisning eller haft hållbarhetsfrågor på agendan. De företag som saknat eller haft väldigt liten erfarenhet av hållbarhetsredovisning och ämnet hållbarhet i sig har genomgått betydligt fler och omfattande förändringar för att lyckas uppnå GRIs riktlinjer (Borglund, Frostenson & Windell, 2010). Studien finner tre huvudsakliga förändringar, dessa behandlas följaktligen.

Att veta hur ett företag ska prioritera bland de olika hållbarhetsindikationerna har uppgetts vara svårt och problematiskt då vissa frågor är mer mätbara än andra. De företag som anser mer ”svår-mätbara” indikationer vara relevanta för sin verksamhet har mött större problem när dessa omvandlats till mätbara mål för det strategiska hållbarhetsarbetet. Även denna problematik får anses få klarhet ju mer erfarenhet företag får från GRIs riktlinjer (Borglund, Frostenson & Windell, 2010)

Processuella förändringar

Processuella förändringar innebär i detta sammanhang rutiner, förändring av den praktiska arbetsformen för hur en uppgift genomförs, t.ex. hur innehåll i uppgifter, och modeller för genomförande av arbete förändrats (Borglund, Frostenson & Windell, 2010). Resultaten för denna kategori ger ingen entydig bild gällande hur nya rutiner utvecklats p.g.a. arbete med riktlinjerna. Majoriteten av de tillfrågade 49 företagen uppger att andra intressenter förutom staten (genom införandet av riktlinjerna) och förändringar i företagens omvärld varit minst lika bidragande till utvecklingen av hållbarhetsarbetet. Flertalet företag uppger dock att en ny policy och nya rutiner för hållbarhetsfrågor utvecklats p.g.a. riktlinjerna, t.ex. anses inköpsprocesser blivit mer miljömedvetna då de fått större uppmärksamhet. Alltså har hållbarhetsaspekten hos affärsprocesser uppgetts öka. Dock finns det en entydighet gällande vilka företag som uppger ha påverkats mest genom tillämpningen av riktlinjerna: företag som före införandet av riktlinjerna inte hade betydande erfarenhet och kunskap om hållbarhetsarbete har påverkats i mycket större utsträckning än företag som haft hållbarhetsfrågor och hållbarhetsredovisning på agendan långt innan (Borglund, Frostenson & Windell, 2010).

Det framkommer tydligt att riktlinjerna uppges haft stort inflytande på själva redovisningsarbetet rörande hållbarhetsfrågor. Dock uppges det praktiska arbetet med hållbarhetsfrågor gällande de tillfrågade företagens kärnverksamhet påverkats i mindre utsträckning. Införandet av riktlinjerna har alltså främst förändrat hur hållbarhet redovisas samt hur uppföljning av hållbarhetsredovisning sker, genom nya rutiner och policys (Borglund, Frostenson & Windell, 2010).

Strukturella förändringar

Strukturella förändringar definieras här som vem som innehar det formella ansvaret för genomförandet av en specifik uppgift, samt med vilka resurser och incitament, till exempelvis en hållbarhetsavdelning med ansvar för hållbarhetsarbete, eller ett belöningsystem som ger incitament till ansvarsfullt beteende. Resultatet indikerar att riktlinjerna i viss mån påverkat hur företag väljer att organisera sitt hållbarhetsarbete, vissa företag har valt att omorganisera sig för att få spridning av dessa frågor inom hela organisationen. Frågor om hållbarhet har integrerats i företags verksamhet i större utsträckning och fler personer inom flertalet företagsled involveras och ansvarar sedan för införandet av hållbarhetsarbetet. Hållbarhetsarbetet uppges alltså genomsyra hela organisationen i större utsträckning än tidigare (Borglund, Frostenson & Windell, 2010).

Förändrade prioriteringar

Under kategorin nya prioriteringar behandlas vilka frågor som fått större vikt till följd av att hela organisationen inkluderas i någon form av hållbarhetsarbete, genom exempelvis satsning på kunskapsutveckling, internutbildning eller utveckling av redovisningen och hållbarhetsarbetet (Borglund, Frostenson & Windell, 2010). De företag som innan införandet av riktlinjerna uppgav ha begränsad/ingen kunskap inom hållbarhetsfrågor samt begränsad/ingen erfarenhet gällande hållbarhetsredovisning uppges att riktlinjerna bidragit till ökad medvetenhet och ny kunskap inom ämnet hållbarhet. Även företag med högre kunskap och större erfarenhet uppges att riktlinjerna skapat uppmärksamhet, dock inte i samma utsträckning. Denna ökade uppmärksamhet uppges till viss del ha bidragit till företags förmåga att välja vilket hållbarhetsarbete företaget i fråga ska prioritera. Företag uppges sig blivit inspirerade till att vilja fokusera på vissa hållbarhetsfrågor samt finna tillvägagångssätt för att kunna arbeta utifrån dessa riktlinjer. Dock uppges endast en minoritet att riktlinjerna genom beskrivande arbetsprocesser för redovisningen i sig, tydligt beskriver vad som ska uppnås inom det fokuserade området. Denna minoritet uppges även att de inte tycker att hållbarhetsredovisningen skapar förutsättningar för själva arbetet med hållbarhet. Helt enkelt uppges majoriteten att de inte finner en tydlig koppling mellan förbättring av hållbarhetsarbetet och hållbarhetsredovisningen (Borglund, Frostenson & Windell, 2010).

Utifrån resultaten från enkäter o intervjuer drar forskarna slutsatsen att statens krav på hållbarhetsredovisning främst har bidragit till förbättrade rutiner för den systematiska redovisningen av hållbarhetsfrågor snarare än att bidra till markanta förändringar gällande det praktiska hållbarhetsarbetet. Samtidigt menar de att redovisningen ska handla lika mycket om att förändra attityder hos företagen till hållbarhetsfrågor samt till hur man arbetar med dessa. Dock poängterar de att vägen till en förändrad praktik av arbetet är längre än vägen till förändrade processer vid redovisningen av hållbarhet. Den ökade kunskapen som uppgetts av företag tyder dock och ger förutsättning för att praktiken, när erfarenheterna från riktlinjerna blir mer omfattande, att förändras i framtiden (Borglund, Frostenson & Windell, 2010). Att veta hur ett företag ska prioritera bland de olika hållbarhetsindikationerna har uppgetts vara svårt och problematiskt då vissa frågor är mer mätbara än andra. De företag som anser mer ”svår-mätbara” indikationer vara relevanta för sin verksamhet har mött större problem när dessa omvandlats till mätbara mål för det strategiska hållbarhetsarbetet. Även denna

problematik får anses få klarhet ju mer erfarenhet företag får från GRIs riktlinjer (Borglund, Frostenson & Windell, 2010).

Somliga av de studier som nu har behandlats finner att organisationen förändras genom att hållbarhetsredovisa, bl.a genom att nya rutiner skapas i och med förändringar inom redovisningen. Studierna förklarar dock inte hur eller varför rutiner förändras i samband med redovisningen. Därav fokuserar följande teori på vad som kännetecknar rutiner samt vad som kan ge upphov till att de förändras och hur denna process ser ut. Detta för att sedan kunna förklara hur hållbarhetsredovisningen har en inverkan på rutiner.

3.2 Rutiner

3.2.1 Definition av rutiner

Vad som definierar rutiner och vilken effekt de har inom organisationen är omdiskuterat och forskning inom området erbjuder flertalet olika perspektiv (Becker, 2004). Cyert och March var en av de första att definiera rutiner, den löd på följande vis:

“Routines are repeated patterns of behavior that are bound by rules and customs and that do not change very much from one iteration to another” (1963, återgivet i Feldman 2000, sid. 611).

Feldman motsäger sig synen på rutiner som upprepningsbara mönster som inte förändras så mycket över tid. I sina studier finner hon stöd för att rutiner inom en organisation kontinuerligt genomgår förändringar (Feldman, 2000). I motsats till detta anser Gersick och Hackman att rutiner är vanemässiga och förändras därmed inte kontinuerligt. Om det finns en etablerad rutin och vana för en viss situation så kommer individen eller gruppen inte att utvärdera andra handlingsalternativ (Gersick & Hackman, 1990).

Utifrån liknande åsikter som de uttryckta ovanför av Feldman har en modernare tolkning av rutiner utvecklats, nämligen följande;

“A routine is an executable capability, for repeated performance in some context that been learned by an organization in response to selective pressures” (Cohen, Burkhart, Dosi, Egidi, Marengo, Warglien, Winter, 1996, s.683).

Oavsett definition tenderar rutiner att betraktas som en central aspekt inom företaget och de har stor betydelse för organisationens funktion. Vissa betraktar även rutiner som det huvudsakliga verktyget för att nå mål (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963; Nelson & Winter, 1982, återgivet i Feldman 2003).

Denna studie tillämpar den senare nämnda definitionen av rutiner. Fortsättningsvis när studien behandlar rutiner utgår den ifrån denna beskrivning.

3.2.2 Ostensivt och performativt perspektiv på rutiner

Feldman & Pentland menar att rutiner består av två aspekter, den ostensiva samt den performativa. Den ostensiva aspekten uttrycker strukturen för hur en rutin ska utföras, till exempelvis genom regler eller bestämmelser (Feldman & Pentland, 2003). Den kan även uttryckas i form av normer (Cohen & Bacdayan, 1994, återgivet i Feldman & Pentland, 2003). Den performativa aspekten består av ett konkret utförande, av specifika människor vid specifika tidpunkter på speciella platser. Interaktionen mellan den performativa och ostensiva aspekten ger upphov till förändring inom organisationen. Rutiner anses vara ett komplext begrepp. Kärndefinitionen som Feldman & Pentland (2003) tillämpar är följande:

“Ett igenkännbart repetitivt mönster bestående av delar som är beroende av varandra och som involverar flera olika aktörer”

Den ostensiva delen av rutiner finns oftast nedskrivna, dock skiftar det i hur olika individer tolkar dessa. Det är en omöjlighet att precisera en rutin så pass mycket att den inte innehåller utrymme för egen tolkning (Blau 1955: 23, Wittgenstein, 1958, återgivet i Feldman & Pentland, 2003). Den performativa delen utförs med regler och normer i åtanke, men kan ändå skilja sig mellan tillfällena (Pentland & Rueter, 1994, återgivet i Feldman & Pentland, 2003). Även vid mycket specificerade arbetsuppgifter finns det möjlighet till att utföra uppgifterna med hjälp av olika metoder och tillvägagångssätt (Roy, 1959, Victor, Boynton & Stephens-Jahng, 2000, Narduzzo, Rocco & Warglien, 2000, återgivet i Feldman & Pentland, 2003). Tolkningen av den ostensiva aspekten påverkar den performativa delen av rutiner. Själva utförandet av rutinen anses vara en improvisation utifrån variationer och olika möjligheter som de anställda kan tolka den ostensiva aspekten på. Feldman & Pentland (2003) menar att den ostensiva aspekten av rutiner kan användas som vägledning för vilka åtgärder som behöver utföras samt även retroaktivt för att utvärdera de redan utförda åtgärderna. Rutiner ses som en mall till hur mål ska uppnås. Vidare kan den ostensiva aspekten användas till att skapa nya rutiner genom att observera likheter i den performativa aspekten och sammanföra dessa till en helt ny rutin (Feldman & Pentland, 2003).

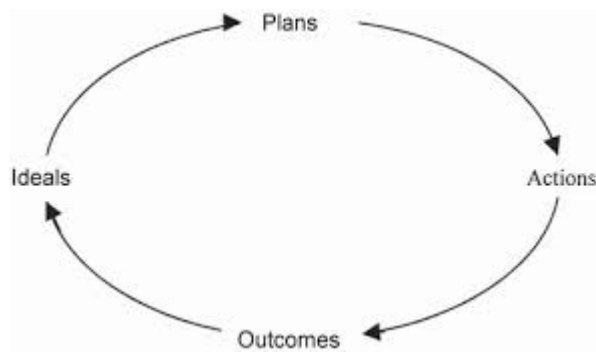
Genom vidkännande av att det finns ett behov/mål samt genom upprepande av uppgifter för att uppnå målet skapas rutiner. Skapande av nya rutiner anses vara en maktfaktor då ledningen kan påverka de anställda genom införande av nya rutiner. Den ostensiva aspekten är sammankopplad med ledningens maktutövande, medan den performativa aspekten sammankopplas med de anställda (Feldman & Pentland, 2003). Makten kan dock även finnas hos de anställda som kan identifiera behov eller skapa nya rutiner och på så vis påverka organisationen (Crozier, 1964, återgivet i Feldman & Pentland, 2003). Den performativa aspekten av rutiner påverkas främst av de medarbetare som utför arbetsmomenten och inte av ledningen. Relationen mellan den ostensiva och performativa aspekten skapar möjlighet till förändring, variation men även retentioner av nya metoder och rutiner. Då man upprepar de ostensiva rutinerna bevaras den ostensiva aspekten men inom det performativa utförandet förekommer variation vilket ger upphov till improvisation. Denna improvisation införlivas ibland till de ostensiva rutinerna vilket förändrar denna aspekt (Feldman & Pentland, 2003).

Van der Steen (2011) finner i sina studier en tydlig koppling mellan förändringar inom hållbarhetsredovisning och hur nya rutiner skapas. När nya regelverk eller bestämmelser införlivas inom redovisningen skapas nya rutiner för att kunna bemöta dessa förändringar. Tidigare rutiner kan även genomgå en modifiering för att överensstämna med de nya förändringarna. Modifieringen pågår tills organisationen finner gynnsamma tillvägagångssätt, då implementeras dessa rutiner samt förs vidare till medlemmarna inom organisationen (Burns & Scapens. 2000 s. 7 återgivet i Van der Steen, 2011). De formella reglerna och ramverken representerar den ostensiva aspekten av rutiner. Efter ett tag tenderar den ostensiva delen att minska i betydelse då erfarenhet uppstår om hur man ska gå tillväga samt hantera de nya inslagen inom redovisningen, nya rutiner har således börjat etableras. Den ostensiva delen av en rutin representerar stabilitet men det performativa utförandet karakteriseras av improvisation. Detta genom att individen kan använda sig av olika tillvägagångssätt och metoder vid utförandet, denna improvisation medför förändring (Van der Steen 2011).

Utifrån ovanstående studier föreslår Van der Steen att begreppet rutin bör utökas till att omfatta tre aspekter av komplexitet. "Variation", redovisningsrutiner är resultatet av företagsspecifika (lokala) aktiviteter vilka i sin tur grundas i logiskt utförande där logiken har utvecklats i dagliga arbetssituationer och som tillåter de anställda till att utföra justeringar/ändringar om behovet uppstår (Bourdieu, 1977, återgivet i van der Steen 2011). Variation är en viktig del av komplexiteten som finns i rutiner, då rutiner uppstår i det dagliga arbetet med kan ändå justeras vid behov. Detta resulterar i att rutiner genomgår en förändringsprocess baserat på vilka problem de anställda stöter på i sina arbetsuppgifter (van der Steen, 2011). "Rörlighet", rutiner bör inte ses som något fast och oföränderligt. Den förändring rutiner genomgår bör ses som en flytande process (Law & Singleton, 2005, Quattrone & Hopper 2001, återgivet i van der Steen ,2011). Detta visar på att redovisningsrutiner inte kan ses som statiska utan förändras över tid (van der Steen, 2011). "Multiplikater", att rutiner bör ses som multiplikater innebär att rutiner består av flera olika mönster som interagerar med varandra och som förändras över tid (Mol 2002, s. 227 & s. 247, återgivet i van der Steen, 2011).

3.2.3 Rutiner och förändring

Feldman har skapat nedanstående modell för att fånga hur rutiner utvecklas och förändras kontinuerligt. Rutiner kan betraktas som en cykel som består av planer (plans), handlingar (actions), utfall (outcomes) och ideal (ideals). När en organisationsmedlem först planerar och sedan utför specifika handlingar så produceras ett visst utfall eller resultat. Detta utfall i kombination till existerande värderingar och ideal påverkar nästa handling som utförs. Genom att medlemmen eller organisationen reflekterar över utfallet för en viss rutin och jämför det till tidigare utfall och ideal inom organisationen så kan man påverkas till att agera på ett annorlunda sätt nästa gång. Utfallet kan även påverka vilka värderingar och ideal organisationen har samt vad man betraktar som möjligheter och metoder (Feldman, 2000).



Figur 3: Rutiner och förändring

(Feldman, 2000)

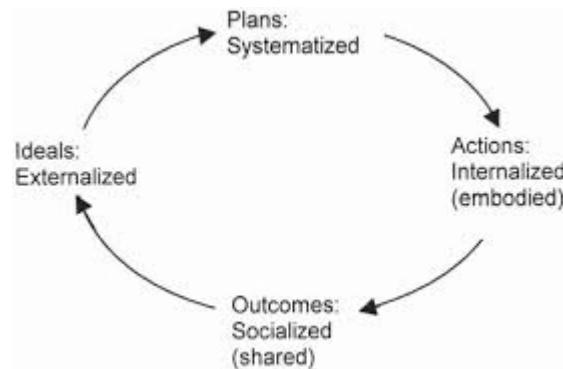
Det finns huvudsakligen tre olika sorters responser som innebär att rutiner förändras. När en rutin bidrar till ett oavsiktligt eller ej önskvärt resultat löser medlemmen problematiken genom att reparera (repairing) rutinen så att ett önskvärt resultat produceras. Utfallet av rutinen kan även skapa möjligheter till nya rutiner och metoder som inte har begrundats tidigare, då anses rutinen expandera (expanding). Om utfallet inte lever upp till idealiserat resultat reagerar medlemmen genom att sträva (striving) efter att förbättra rutinen. Att sträva till skillnad från att reparera innebär att man individen siktar in sig på ett resultat som är svårt att uppnå och kontinuerligt förändrar och förbättrar rutiner för att höja chansen att uppnå målet. Alternativt att man kontinuerligt strävar och söker efter bättre sätt att arbeta på. Feldman exemplifierar detta med en lärare som kontinuerligt strävar efter att bli en bättre lärare. Expanding och att sträva är de främsta drivkrafterna till att rutiner kontinuerligt förändras. Dessa tre olika sorters responser sker inom ovanstående cykel och gör att rutiner inom en organisation förändras (Feldman, 2000). Denna cykel illustrerar även hur rutiner skapar och lagrar kunskap inom organisationen vilket följande avsnitt kommer att behandla.

3.2.4 Rutiner och kunskapsutveckling

Genom att rutiner kontinuerligt förändras och anpassas efter erfarenhet så skapas även kunskap inom organisationen (Feldman, 2000). Det finns främst två olika sorters kunskap, den som är personlig, underförstådd och svår att kommunicera samt kunskap som är lätt att uttrycka och föra över till andra. Den förstnämnda benämndes som "Tacit knowledge" och den andra typen som "Explicit knowledge" av Polanyi (Polanyi, 1958 återgivet i Crossan, 1996). Utifrån denna distinktion har fyra tillstånd av kunskap utvecklats, "Socialisering" (Socialization) fångar hur personlig kunskap kan föras över genom att man delar erfarenheter vilket skapar gemensam förståelse för ett fenomen. "Förkropppling" (Externalization) syftar till processen som omvandlar tyst kunskap till uttryckt kunskap med hjälp av metaforer och modeller. När uttryckt kunskap omvandlas till tyst kunskap genom att en organisationsmedlem införlivar ny kunskap genom handlingar så har en "Internationisering" (Internalization). Det sistnämnda tillståndet Kombination/Systemering (Combination/systemazation) fångar hur nyligen uttryckt kunskap inom organisationen

kombineras till övrig kunskap och systematiseras (Nonaka, Takeuchi, 1995 återgivet i Crossan, 1996).

När rutiner förändras genomgår de en process som ger upphov till ovanstående kunskapstillstånd som beskrivits. Organisationsmedlemmen handlar utifrån en rutin som har fastställs inom organisationen, genom denna handling införlivar medlemmen ny kunskap och lär sig att agera på ett visst sätt; internalisering. Utifrån resultatet av denna handling utvärderar individen resultatet, reflekterar och delar med sig av sin erfarenhet till övriga medlemmar; socialisering. Resultatet jämförs till ideal och föregående planer och kunskapen man kan utvinna utifrån resultatet kontextualiseras och omvandlas till allmänt uttryckt kunskap inom organisationen; förkroppsligande. Den nya rutinen och kunskapen den bidragit till kombineras med övriga rutiner och kunskaper; kombination/systemering. Utifrån kombinationen kan en medlem få idéer till nya handlingar som mynnar ut till nya rutiner, på så vis sluts cirkeln (Feldman, 2000). Följande illustreras i nedanstående figur.



Figur 4: Rutiner och kunskap

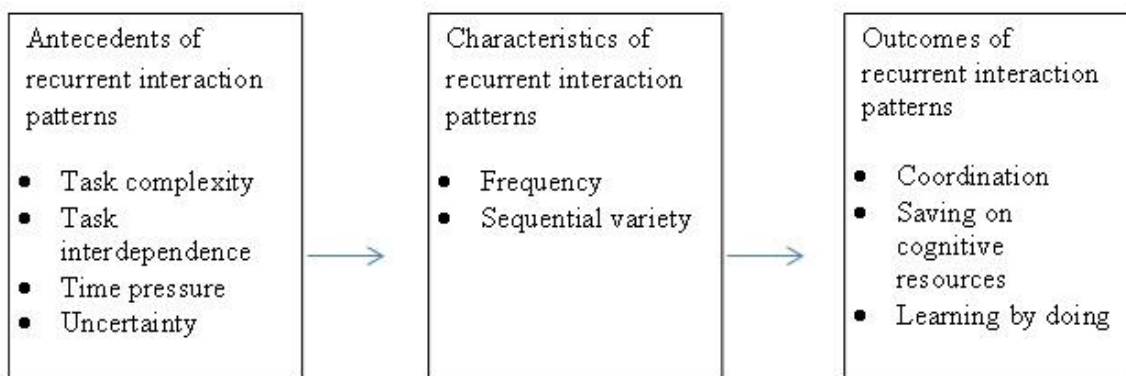
(Feldman, 2000)

Inom Feldmans modell sker en modifiering och utveckling av rutiner främst internt. Det finns en konflikterande syn att rutiner förändras främst som en konsekvens av en extern påverkan (Lazarcic, 2011). Som behandlats tidigare i uppsatsen finner till exempelvis Costello att många organisationer förändrar sina rutiner utifrån kunskap om hur andra organisationer gör (Costello, 2000). Förändringar inom rutiner kan anses ske främst på grund av förändringar i miljön (Anderson, 1994, Återgivet i Lazarcic, 2011). Även Cohen et al vars definition av rutiner som har citerats tidigare anger i sin artikel att rutiner tillämpas och utvecklas som en respons till en bred varietet av krafter, både interna och extern t ex tillämpas vissa rutiner för att organisationen ska nå en viss status (Cohen et al, 1996).

Ovanstående modeller av Feldman påvisar hur rutiner förändras och varför. Teorin behandlar dock inte hur strukturen eller arbetsuppgifterna inom organisationen kan påverka rutinernas karaktär. För även fånga denna aspekt behandlas en teori av Becker i nästkommande avsnitt.

3.2.4 Karaktären på rutiner

Becker har utvecklat en modell och ramverk som identifierar fyra variabler som ger upphov till ett rutinmässigt beteende samt påverkar karaktären på rutinerna. Karaktären påverkar i sin tur den output som rutinerna resulterar i. Dessa fyra variabler är uppgiftskomplexitet, graden av oberoende mellan uppgifterna, tidpress och osäkerhet (Task complexity, task interdependence, time pressure och uncertainty). Karaktären hos rutinen beskrivs genom frekvens (frequency) och sekvensvariation (sequential variety). Frekvens beskriver hur ofta en rutin tillämpas och sekvensvariation avser om sekvenserna inom en rutin skiljer sig vid olika tillfällen. Återkommande rutiner innebär att organisationen kan koordinera sina medlemmar effektivare, spara på kognitiva resurser och lära sig genom en repetition av rutiner. Modellen ger en förståelse för hur rutiner uppkommer och formas och vad de bidrar till. I modellen som illustreras nedanför benämns rutiner som "recurrent interaction patterns" (Becker, 2005). Studien väljer att endast behandla uppgiftskomplexitet då främst denna variabel upplevs belysa hur hållbarhetsredovisningen påverkar organisationen.



Figur 5: Hur variablerna påverkar karaktären på rutiner

(Becker, 2005)

Uppgiftskomplexitet (Task complexity)

En komplex uppgift innebär att det finns flertalet element och steg involverade i att genomföra uppgiften, vilket även innebär att det finns flertalet olika varianter och kombinationer för att färdigställa uppgiften. Därmed tenderar en komplex uppgift att korrelera positivt med sekvensvariation, vilket innebär att desto komplexare uppgiften är desto större variation bland rutinerna för hur den utförs (Becker, 2005). En organisation som möter komplexa uppgifter har främst två olika inställningar till hur de ska hanteras. De kan tillämpa en organisk struktur, organisationen inför då en informell och decentraliserad beslutprocess med ett brett spektrum för möjliga beslut, strategier och interaktioner.

Organisationsmedlemmarna uppmanas till att kommunicera och koordinera med varandra och avdelningarna inom organisationen ska vara sammanlänkade (Ashmos, Ducon, Mcdaniel, 2000). På så vis finns en bred repertoar av olika responser med låg specificitet inför olika situationer (Boisot och Child, 1999 återgivet i Ashmos et al, 2000). Denna hållning beskrivs av författarna som en absorberande komplexitet, organisationen införlivar komplexiteten (Ashmos et al, 2000).

En alternativ inställning är att organisationen försöker reducera komplexiteten hos uppgiften genom en mekanisk struktur. Detta innebär att organisationsmedlemmarna har färre strategier att välja emellan, beslutsprocessen är mer formaliserad och behovet att interagera med andra medlemmar minskar. Syftet med denna metod är att utveckla en singel representation av en situation eller variation som kan uppkomma och utveckla en singel respons till detta. Ashmos et al fann i sin studie av olika organisationer i Texas att både den reducerade eller den absorberande inställningen till komplexitet utnyttjas. De utförde en närmare informationsinsamling av åtta organisationer som opererade inom en komplex marknad. Hälften av dem försökte reducera komplexiteten och de resterande införlivade komplexiteten inom organisationen, de sistnämnda organisationerna uppvisade ett bättre resultat än de förstnämnda (Ashmos et al, 2000). I detta fall tenderar en uppgift med hög komplexitet istället uppvisa en negativ korrelation till sekvensvariation (Becker, 2005).

En komplex uppgift kräver oftast mer tid att genomföra än en simpel och brukar heller inte upprepas lika ofta, således korrelerar en komplex uppgift negativt med frekvens (Becker, 2005).

Inom ovanstående teorier finner vi att rutiner kontinuerligt förändras beroende på hur en organisation arbetar inom ett område. Ifall organisationen genomgår förändringar och införlivar ny kunskap inom organisationen så förändras rutinerna. Karaktären på arbetsuppgifter kan även påverka utformningen av rutinerna. Vilken vägledning organisationen framställer inom ett arbetsområde och om utförandet av uppgiften kan förändra formuleringen av vägledningen påverkar rutiner. Gemensamt för teorierna är att rutinerna genomgående utvecklas i samband med att ett område såsom hur man rapporterar förändras. Dessa teorier föreslår därmed att det är viktigt att studera varför ett område förändras och vilka konsekvenser det får för rutinerna inom organisationen. Författarna hade detta i åtanke vid empiriinsamlingen och intervjufrågorna utgår ifrån denna notering. Vår empiriundersökning kan på så vis bidra till att förklara sambandet.

4. Hållbarhetsredovisning i Sverige

I detta avsnitt beskrivs hållbart företagande och hållbarhetsredovisning med fokus på Sverige. Vidare behandlas Global Reporting Initiative samt G4 då dessa ramverk är de som de flesta organisationer använder sig av, även en förklaring av övriga riktlinjer och standarder presenteras.

Sverige har en av de ledande positionerna inom hållbar utveckling. Då svenska organisationer bedöms vara förebilder för hur man kan kombinera hållbarhet med ett givande företagande. Statligt ägda bolag fick ett uttryckligt krav på sig att börja hållbarhetsredovisa år 2008 enligt GRI. Den svenska regeringen anser att deras roll är att uppmuntra organisationerna till att bedriva en hållbar utveckling inom samhället (Utrikesdepartementet, 2013).

Den svenska regeringen eftersträvar att föra en miljöpolicy som ska resultera i att både de nuvarande samt de kommande generationerna ska kunna leva i ett samhälle med hälsosam och god miljö (Naturvårdsverket, 2015). Sverige anses vara ett land vars stat innehar en aktiv roll i hållbarhetsagendan genom en lång historia av olika policys som är inriktade på hållbarhet (Advantages of Sweden, 2010, återopat i Tan-Sonnerfeldt, 2011 s. 190-191). I Sverige trädde miljöbalken i kraft den 1 januari år 1999, med syftet att uppnå hållbar utveckling. Miljöbalken består av ett regelsystem med bindande regler samt även allmänna råd. EU direktiv finns införlivade i miljöbalken (Naturvårdsverket, 2015)

Intresset för hållbarhetsredovisning kom att utvecklas på 1990- talet i Sverige. Tidiga organisationer till att tillämpa redovisningen var större samt listade organisationer såsom Volvo, även vissa statliga organisationer. Organisationer som arbetar i känslig hållbarhetsmiljö till exempelvis IKEA började även tidigt ta hänsyn till hållbarhetsfrågor. Organisationer som hållbarhetsredovisar har sedan år 2001 uppvisat en trend att integrera hållbarhetsredovisningen med årsredovisningen (European Sustainability Reporting Association report for Sweden, 2006,2007,2008 återgivet i Tan-Sonnerfeldt, 2011 s. 197-198). Intresset för hållbarhetsfrågor ökar då de anses vara av vikt för att kunna skapa en hållbar global ekonomi (Justitiedepartementet, 2014).

4.1 Hållbart företagande, den svenska regeringens syn

Hållbart företagande innebär att organisationer ska arbeta på ett vis så att de ekonomiska, sociala samt miljömässiga aspekterna gynnas (Utrikesdepartementet, 2013). Definitionen på hållbart företagande som EU kommissionen har utvecklat lyder: ”företagens ansvar för den egna verksamhetens påverkan på samhället” (Utrikesdepartementet 2013, s 6.). Enligt regeringen omfattar begreppet hållbart företagande fyra olika områden: arbetsvillkor, antikorrupion, mänskliga rättigheter samt miljö. I dessa områden ingår även affärsetik, mångfald samt jämställdhet. Vidare understryks i Utrikesdepartementets rapport (2013) vikten av att hållbarhetsfrågorna ska integreras inom affärsstrategier och styrning. För organisationens del innebär ett hållbart företagande att de behöver arbeta konkret med åtta olika områden:

- Utveckla en värdegrund för hållbarhetsarbetet som ska genomsyra organisationen, samt relationerna till omvärlden.
- Hållbarhetsfrågor ska lyftas till högsta nivå
- Kontinuerlig granskning av sin värdekedja (exempelvis leverantörskedjan) samt identifiera eventuella risker och genomföra en bedömning av vad företaget kan göra för att minimera riskerna.
- En konsekvensanalys bör utvecklas. Den innebär att organisationen bedriver en process som identifierar risker inom verksamheten samt hanterar dem. Utgångspunkten för omfattningen på konsekvensanalysens är organisationens storlek samt karaktär.
- Organisationerna ska eftersträva transparens, det vill säga kommunicera och rapportera existerande möjligheter respektive risker inom verksamheten.
- Föra en dialog med viktiga intressenter.
- Arbeta strategiskt med att formulera mål inom hållbarhet samt utvärdera dessa genomgående.
- Bedriva ett samarbete med andra organisationer angående gemensamma hållbarhetsutmaningar.

Den svenska regeringen anser att organisationer som är verksamma i Sverige, eller svenska organisationer som är verksamma utomlands bör följa FN:s Global Compact, FN:s vägledande principer angående mänskliga rättigheter samt OECD:s riktlinjer för multinationella organisationer. Organisationerna har det yttersta ansvaret för utvecklingen av ett hållbart företagande, myndigheter och regeringen har en stödjande funktion. Medias roll är att granska samt förmedla information till samhället. Viktiga intressenter anses vara kunder och investerare (Utrikesdepartementet, 2013).

Syftet med ett hållbart företagande är att stärka ett långsiktigt värdeskapande, öka konkurrenskraften samt bidra till ett bättre samhälle. Den svenska regeringens vision för ett hållbart företagande är att det ska råda ett långsiktigt perspektiv för hur värde skapas samt att det är givande för organisationer att bedriva ett hållbart företagande (Utrikesdepartementet, 2013).

4.1.2 Internationella riktlinjer och standarder

OECD:s riktlinjer

OECD:s riktlinjer fokuserar på multinationella företag. Riktlinjerna består av rekommendationer från olika regeringar och multinationella företag. Dessa riktlinjer uttrycker bland annat: att företag ska respektera mänskliga rättigheter i alla länder de verkar, vara transparenta och ge information om sin verksamhet, identifiera och förhindra/begränsa eventuell negativ påverkan som företaget kan orsaka (Utrikesdepartementet, 2013).

FN:s Global Compact

FN:s Global Compact har som syfte att få organisationer att bli uppmärksamma på samt ta ansvar för tio specifika principer. Principerna behandlar följande områden; mänskliga rättigheter, miljö, bekämpning av korruption och arbetsrätt (Utrikesdepartementet, 2013).

GRI Hållbarhetsredovisning

GRI-rapporten är den utformningen som flest organisationer följer samt publicerar i enlighet med. I dagsläget är GRI det vanligaste ramverket att rapportera inom. Dessa rapporter publiceras med olika intressenters syften för användning i åtanke. GRI underlättar organisationens kontroll över hållbarhetsarbetet samt ger möjligheten till att mäta och jämföra olika organisationers påverkan inom olika hållbarhetsområden.

I maj 2013 lanserades G4 som är ett omarbetat ramverk som har utvecklats efter dialoger med olika intressenter. Den främsta förändringen med det nya ramverket är att organisationerna numera kan välja vilka indikatorer inom hållbarhet som är väsentliga att rapportera inom utifrån organisationens verksamhet. G4 har även tuffare krav på att en medvetenhet om hållbarhet ska inkorporeras inom styrningen (Utrikesdepartementet, 2013).

ISO 26000

ISO standarden är avsedd att frivilligt följas av organisationer för att uppnå bättre hållbarhet överlag. Standarden fungerar som en internationell vägledning samt består av olika principer angående socialt ansvarstagande såsom respekt för intressenternas intressen, mänskliga rättigheter, etiskt uppförande och transparens. ISO 26000 har antagits i över 60 länder som en nationell standard (Utrikesdepartementet, 2013).

En gemensam strategi för de nordiska länderna antogs av det Nordiska Ministerrådet. Strategin består av två övergripande mål: att stärka det nordiska samarbetet internationellt med ett hållbart företagande i fokus och att stärka konkurrenskraften för näringslivet med fokus på hållbarhet. Detta ska uppnås genom att de nordiska länderna följer FN:s Global Compact, FN:s vägledande principer, OECD:s riktlinjer samt ISO 26000. Vidare ska även möjligheter och risker i värdekedjan beaktas. Även kommunikationen och rapporteringen från organisationens sida ska utvecklas (Utrikesdepartementet, 2013).

4.2. Global Reporting Initiativ (GRI)

Vår gemensamma hållbarhet är under ett ständigt hot och globala åtgärder behöver vidtas omgående menar GRI. Organisationer, genom sin påverkan på samhället, är en grupp vars ansvarstagande spelar en betydande roll för att åtgärder ska genomföras. Global reporting initiativ, är ett globalt ramverk med syfte att stödja hållbarhetsutvecklingen genom att öppet kommunicera hållbarhetsfrågor samt erbjuda organisationer, oavsett bransch, storlek och geografisk hemvist, ett accepterat ramverk för hållbarhetsredovisning utifrån dess ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan (Global Reporting Initiative, uå).

Syftet med hållbarhetsredovisning enligt GRI är att företag ska mäta, prestera och ta ansvar gentemot sina intressenter (både inom och utanför organisationen) för vad de uppnått genom sitt arbete inom hållbarhet. En hållbarhetsredovisning som följer GRI:s ramverk ska ge en rimlig och balanserad bild av både positiva och negativa aspekter rörande den påverkan på organisationens resultat som hållbarhetsarbetet har gett upphov till. Detta uppnådda resultat ska redovisas mot bakgrund av organisationens åtaganden, strategier och hållbarhetsstyrning. Hållbarhetsredovisning enligt ovan kan användas till följande syften:

- Jämföra och bedöma hållbarhetsresultat i förhållande till regler, lagar, normer, standarder och frivilliga initiativ.
- Visa hur organisationen påverkas och påverkar förväntningar angående frågor som inkluderar hållbar utveckling
- Jämföra resultat inom en organisation samt mellan olika organisationen över tid (Global Reporting Initiative, uå).

GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisningen består av tre lika viktiga delar, redovisningsprinciper, redovisningsvägledning och standardupplysningar. För att säkerställa kvalitén på den redovisade informationen definierar principerna vad redovisningen ska innehålla. Standardupplysningarna inkluderar resultatindikatorer och andra upplysningskrav. Redovisningsvägledningen har som syfte att vägleda inom särskilda tekniska delar inom redovisningen (Global Reporting Initiative, uå).

Vidare är det enligt FAR av största vikt att hållbarhetsrapporterna ger väsentlig information, en rättvisande bild samt en transparent process och redovisning. Hållbarhet ska vara en integrerad del av verksamheten där vision, mål och strategier tydligt definieras utifrån hållbarhet (Bäckström & Ljungdal, 2011).

4.2.1 G4

G4 som är den senaste versionen av GRI har utvecklats för att passa ett flertal organisationer, stora som små. Vid tillämpning av G4 ska företag genomföra en väsentlighetsanalys och utgå från intressenter och organisationens behov. De aspekter som ramverket G4 är uppdelat i är: sociala, miljömässiga och ekonomiska. Aspekterna delas vidare in i olika undergrupper, till exempelvis inom den sociala aspekten tillkommer följande undergrupper: mänskliga rättigheter, samhället, ansvar för produkt och anställningar/arbetsförhållande. G4:s riktlinjer erbjuder två alternativ, ett kärnalternativ som innehåller de grundläggande delarna i hållbarhetsrapportering samt ett mer omfattande alternativ som innebär rapportering inom fler aspekter. Organisationer kan själva välja vilket alternativ som bäst uppfyller behoven som organisationen har samt vilken information de anser att intressenter eftersträvar. Rapporteringsprinciperna fördelas inom två grupper: principer för definiering av rapporternas innehåll och principer för definiering av rapporternas kvalitet. Principen för definiering av innehåll behandlar processer som används för att identifiera vilket innehåll rapporterna ska ha. Principen för definiering av rapporternas kvalitet innehåller riktlinjer för hur rapporter av bra kvalitet uppnås. Hållbarhetsredovisning är en process som innebär att organisationer börjar med att definiera och formulera mål, mäta utfallen samt göra förändringar för att uppnå hållbarhet (Global Reporting Initiative, 2013).

4.3. Lagförslag till obligatorisk hållbarhetsredovisning

Många företag väljer att hållbarhetsredovisa frivilligt. Från och med 1 juli 2016 kommer dock stora företag och företag med allmänt intresse som ännu inte valt att frivilligt upprätta hållbarhetsrapporter tvingas till det enligt lag. Med stora företag avses företag som på balansdagen överskrider minst två av följande punkter: har ett genomsnittligt antal anställda

på 250 personer (under räkenskapsåret), en nettoomsättning om 40 miljoner Euro eller en balansomsättning om 20 miljoner Euro. Samma regler gäller för stora koncerner som efter konsolidering överskrider två av de ovan beskrivna punkterna (Justitiedepartementet, 2014). Företag av allmänt intresse definieras som företag vars överlåtbara värdepapper kommer att handlas på en reglerad marknad, exempelvis börsföretag, kreditinstitut och försäkringsbolag (Hällefors, 2014).

Enligt Revisorsnämnden får även andra företag utses till ett företag av allmänt intresse, till exempelvis företag som på grund av sin verksamhet eller storlek kan anses vara viktiga ur allmänhetens synpunkt (Justitiedepartementet, 2007). Sara Vikman, hållbarhetsexpert och certifierad utbildare i GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning, menar att lagförslaget ger många indikationer på hur företagen ska gå tillväga. Det återstår dock frågetecken om vad EU-direktivet konkret kommer att innebära, t.ex. vilka företags om kommer att omfattas. Detta då den svenska definitionen på ”stora företag” är betydligt lägre sett från antal anställda än vad som föreslagits på EU-nivå (250 anställda istället för 500 anställda) (Vikman, 2015).

5. Empiri

I detta kapitel beskrivs vilken påverkan hållbarhetsredovisningen har inom de utvalda organisationerna samt hur den formar och interagerar med organisationsstruktur, kunskap, nyckeltal, rutiner och förändras organisationens roll i samhället. Först presenteras ovanstående punkter inom organisationer som hållbarhetsredovisar frivilligt, därefter inom organisationer som redovisar utifrån lagkrav. Slutligen summeras de främsta likheterna respektive olikheterna som iaktogs mellan de två grupperna i en sammanfattning.

5.1 Organisationer som hållbarhetsredovisar frivilligt

5.1.1 Organisationsstruktur

Samtliga organisationer som hållbarhetsredovisar på eget initiativ, uppgav att hållbarhetsarbetet var decentraliserat. När företag börjar hållbarhetsredovisa uppstår således ett behov av en ny organisationsstruktur eller nya gruppsammansättningar. Frågor som uppstår är om organisationen ska skapa en grupp som enbart arbetar med samordning och sammanställning av hållbarhetsredovisningar eller om detta snarare ska fördelas ut bland flera olika avdelningar.

Trelleborg AB har ingen specifik hållbarhetsavdelning som arbetar heltid med hållbarhetsfrågor. Inom organisationen är det många som jobbar delvis med hållbarhetsredovisningen parallellt med övriga uppgifter. Fåtalet arbetar heltid med hållbarhetsfrågor. Rosman Jahja från Trelleborg AB har det yttersta ansvaret för hållbarhetsredovisningen och ingår i kommunikationsavdelningen. Peab har till skillnad från Trelleborg AB tidigare haft en central hållbarhetsgrupp som har samordnat hållbarhetsarbetet. Idag samordnas hållbarhetsarbetet av en grupp på koncernnivå och de utvecklar även strategier och riktlinjer inom hållbarhetsområdet. Peab har även utsett medarbetare som utgör ett stöd i hållbarhetsfrågor samt arbetar nära pågående verksamheter. Under det gångna året har de förändrat strukturen hos sitt hållbarhetsråd, nu är fler från koncernledningen involverade i det praktiska arbetet. Syftet med förändringen är att få hållbarhetsarbetet till fullo integrerat i de dagliga processerna, då fler inom olika fackområden hanterar hållbarhetsfrågor. Eon har en hållbarhetsavdelning men visionen är att den inte ska behövas då varje affärsområde ska ansvara för sina egna hållbarhetsfrågor samt att dessa ska vara integrerade i affärsmålen. Än så länge behövs det dock en hållbarhetsansvarig som driver på arbetet. Eons hållbarhetskommunikatör Ulrika Hotopp uttrycker:

“Det finns ett behov av en spindel i nätet som får ihop alla spridda delar inom hållbarhet då miljöenheten har lätt för att endast se miljöfrågor och arbetar man inom HR ser man bara employee branding”

Drygt ett dussin personer, tvärsöver organisationen, samlar in data för hållbarhetsrapportering på *Perstorp*. Datan sammanställs sedan av en avdelning, de formulerar rapporter och validerar data för att sedan göra den slutgiltiga hållbarhetsredovisningen.

På *Alfa Laval*, rapporterar hållbarhetschefen Catarina Paulson en gång om året till både styrelse och ledning. Utifrån denna planeras nästkommande års hållbarhetsarbete och åtgärder från föregående år. Det finns flera olika beslutsfattande grupperingar på olika nivåer inom organisationen. Flertalet personer från olika avdelningar, som inte har ett ytterst ansvar för hållbarhetsfrågor inom organisationen, deltar i hållbarhetsarbetet.

Catarina Paulson exemplifierar avdelningarnas olika involvering i det praktiska hållbarhetsarbetet:

“Säljdivisionen är ett exempel på en division som ej utför praktiskt hållbarhetsarbete, men det finns tydliga regler om hur man behandlar parter, t.ex. inom korruptionsfrågor, kontrakt och samarbete. Samtidigt har fabriker och inköpare väldigt tydliga policys då det finns ett större behov inom fabriksmiljö med nedskrivna tydliga policys”.

Organisationerna uppger att de är i behov av en decentraliserad struktur eftersom begreppet hållbarhet innefattar många olika aspekter och då avdelningarna arbetar inom skilda områden prioriteras även skilda hållbarhetsfrågor. I och med detta behöver divisionerna kunna arbeta på ett flexibelt och avdelningsanpassat vis med hållbarhet. Organisationen utformar generella regler och mål för hållbarhet samt en uppförandekod, alltså hur medarbetarna inom organisationen ska föra sig. När strukturen inom Trelleborg AB diskuteras med Rosman Jahja, uttrycker han detta:

”De som leder ute i verksamheten får leda som om det vore deras egen verksamhet, då blir det inte så jättemycket byråkrati och regler utan ett minimum och mer action”

Inom samma samtalsämne uttrycker Kristina Gabriellii, hållbarhetschef på Peab:

”Det finns övergripande mål för hela koncernen, sen hur man når dem det får varje respektive affärsområde väldigt stort ansvar för att ta fram sitt sätt att jobba på för att det ska uppnås. De detaljerade målen sätts på affärsområdesnivå eftersom vi har så fruktansvärt olika typer av verksamhet, t ex vi har betongtillverkning, vi har asfalttillverkning, vi har projekt såsom Mall of Scandinavia och vi har snickaren som åker hem till en privatperson och hjälper till att renovera hos den personen”.

5.1.2 Nyckeltal

Via intervjuer framgick det att organisationer använder nyckeltal inom hållbarhet för att kommunicera framsteg genom hållbarhetsredovisningen. Nyckeltalen fungerar även som en utvärderingsbas och kan peka ut potentiella förbättringsområden och behov till förändring. Hur organisationerna formulerade dessa nyckeltal och prioriteringen av dessa varierade mellan organisationerna.

Alfa Laval väljer ut hållbara nyckeltal inom olika områden utifrån var verksamheten kan göra skillnad. Nyckeltal av miljökaraktär, t.ex. påverkan på vatten, energiförbrukning och påverkan av kemikalier revideras vart femte år. Under den perioden ska nyckeltalen uppnås. Vidare så

har de även nyckeltal kring diskriminering och hur många leverantörer som ska revideras och förbättras. Catarina Paulson, hållbarhetschef på Alfa Laval beskriver även ett fastare mål:

“Varje ny produkt som introduceras på marknaden ska ha en mindre miljöpåverkan än produkten den ersätter.”

Trelleborg AB som år 2014 fått pris av FAR för den bästa årsredovisningen bland landets börsnoterade företag tycker att det är viktigt att företagets rapportering inte bara visar upp den finansiella biten utan även visar upp hållbarhetsidan. Organisationen använder sig ej av balanserat styrkort, men Rosman Jahja, kommunikationsansvarig på Trelleborg AB uppger:

“Det går mer åt riktningen att utvärdera företaget även utifrån ett hållbarhetsperspektiv i siffror och inte bara visa målsidan i hållbarhetsredovisningen”.

Rosman uttrycker även att många företagsledare är drillade i ett kortsiktigt perspektiv och fokuserade på finansiella nyckeltal för att ge avkastning till aktieägare. Det är de nyckeltalen som driver en, det är de man presterar inom och utvärderas på och då tappar man det längre perspektivet, det längre perspektivet faller sig naturligt för de som är inriktade på hållbarhet menar Rosman. Han uttrycker sig såhär;

”Hållbarhetsredovisningen har drivit det interna arbetet men framöver är det viktigt med en ledning som inte ser en konflikt mellan hållbarhet och finansiella nyckeltal utan en lycklig kombination. Med ledare som verkligen satsar på båda det här (finansiella) och det här (hållbarhet) samtidigt, shared value, när man är duktig på att göra både våra aktieägare och samhället nöjda och stjärnor på båda områden då kan man verkligen känna att man jobbar rätt.”

Eon har med hjälp av konsulter valt ut nyckeltal baserat på GRI. I det balanserade styrkortet är hållbarhet en aspekt. De mäter t.ex. hur man bidragit till mer ”inkludering” samt hur hälsa och mångfald lever upp till målen. De genomför medarbetarundersökningar som inkluderar hållbarhetsaspekter, och hur väl anställda uppnår uttalade värderingar. Peab har ännu inte jämfällt sina hållbarhetsnyckeltal till de finansiella nyckeltalen. Däremot understryker de att betydelsen och intresset för de icke-finansiella nyckeltalen har ökat markant, vilket gör att de närmar sig en jämlik situation. Kristina Gabriellii, hållbarhetschef på Peab uttrycker;

”Då Peab är ett börsnoterat företag där man har följt upp endast finansiella nyckeltal sedan urminnes tider. Så därför går det inte på precis lika mycket rutin att följa upp det icke finansiella”

Perstorp har med hjälp av konsulter valt ut väsentliga mät-indikationer enligt GRI, då de fann implementeringen problematisk. Tre KPI:er har valts för att övervaka hur organisationen lyckats gällande miljö, där det i hållbarhetsrapporten för 2014 framgår att målet att reducera den totala miljöpåverkan inte har uppnåtts för 2014 och att nya hållbarhetsmål sätts inför nästkommande år (2015) (Hållbarhetsredovisning, Perstorp, 2014).

5.1.3 Förändring av rutiner

I alla fem intervjuerna framgick det att organisationerna förändrar sina arbetssätt och rutiner inom hållbarhetsarbetet utifrån förändringar inom praxis för hållbarhetsredovisningen. Hur förändringar samt vilka sorters förändringar inom hållbarhetsredovisning som organisationer uppfattar har störst inverkan på hållbarhetsarbetet samt vilka rutiner som tillkommer p.g.a detta arbete belyses via exempel.

Ett exempel på detta är när *Trelleborg AB* började följa ISO14001 i sin hållbarhetsredovisning. En aspekt inom dessa miljöstandarder är så kallad "Life-cycle assessment" vilket innebär att organisationerna ska utvärdera dess produkters miljöinverkan från produktion fram till slutkund. För *Trelleborg AB* innebar detta att de lade ett större fokus på leverantörskedjan. De började granska leden inom denna kedja och hur väl de olika parterna arbetar inom olika hållbarhetsområden. Rosman Jahja som är kommunikationsansvarig på *Trelleborg AB* uttrycker sig på följande sätt;

"Alla leverantörer får nu rutinmässigt en förfrågan om hur väl de uppfyller Trelleborgs code of conduct, om de inte är tillräckligt duktiga inom ett område så måste de kunna uppvisa på kort sikt att de kan bli bättre annars får de inte bli leverantörer till Trelleborg"

Jeffrey Jones, miljö-, och hållbarhetschef från *Perstorp* förklarade att de varje två år genomför en kartläggning av ett brett antal stakeholders, såsom kunder, anställda, ägare, investeringsgrupper och grannar till dess produktionsanläggningar. Utifrån FN:s Global compact kriterier fångar undersökningen vilka tre kriterier som respondenten upplever som viktigast för organisationen att följa och bygga hållbarhetsredovisningen på. Respondenten uppger utöver de tre viktigaste även ytterligare två kriterier som individen anser vara av stor vikt. Sedan poängsattes de olika kriterierna utifrån undersökningsmaterialet. När organisationen sedan planerar sitt framtida hållbarhetsarbete utgår de ifrån ovanstående analys. I och med att *Peab* införde G4 förändrades deras hållbarhetsredovisning och även hur hållbarhetsarbetet bedrivs. Nya arbetsmoment är västenlighetsanalysen vilket kan liknas till *Perstorp*s ovanstående undersökning samt en mer omfattande intressentdialog, detta så att man uppmärksammas på vilka områden både som är viktigast för företaget och vilka områden som intressenterna är intresserade att läsa om. Hur man arbetar och redovisar dessa moment har systematiserats i takt med att de börjat redovisa. Elin Olsson, hållbarhetssamordnare på *Peab* uttrycker processen på följande vis:

"Vi har provat oss fram med olika metoder och tillvägagångssätt och landat i rutiner nu. Vi kommer framöver att bedriva processen tydligare och lite glesare varje år så att vi hinner jobba med frågorna som vi får feedback på. Hållbarhetsinriktade dialoger har tillkommit, det fanns inte innan. Sen utvecklas själva arbetet med hållbarhetsredovisningen hela tiden och rutiner utvecklas kontinuerligt och vi börjar få bra rutiner nu."

Som en följd av hållbarhetsredovisningen och de här dialogerna har *Peab* kunnat konstatera att de behöver bättre verktyg för att underlätta insamlingen av information. Då det idag hanteras manuellt och av olika personer, behövs det fler verktyg för att göra processen

effektivare. Ulrika Hotopp, hållbarhetskommunikatör från *Eon* lyfte fram att ledningens ökade stöd samt intresse för hållbarhet har förändrat hur de redovisar och arbetar med hållbarhet. Hon exemplifierar detta med att *Eon* för tillfället håller på att förändra sin inköpsprocess vilket ska ge dem en bättre översikt inom leverantörsleden och hur pass hållbarhetsmedvetna leverantörerna är. Denna förändring kräver ytterligare resurser och egentligen finns det inte pengar till det men *Eon*:s VD har valt att stötta denna process ändå. Ulrika Hotopp understryker att:

”Ledningen måste vara med på noterna”

Alfa Laval lyfter hur lagstiftning i omvärlden kan påverka vilka områden de hållbarhetsredovisar inom och vilka rutiner som förändras därav. När Storbritannien införde en lagstiftning som benämns ”UK bribery act” bestämde sig *Alfa Laval* för att utveckla uttalade riktlinjer för hur organisationen ska arbeta med korruptionsfrågor. De var redan medvetna om korruptionsfrågor innan lagstiftningen infördes men hade inte utvecklat en specifik policy. I och med den brittiska lagstiftningen implementerades ett annorlunda arbetssätt med en klar policy och riktlinjer.

5.1.4 Kunskap

Hållbarhetsredovisningen används som ett verktyg för att kommunicera prestation och höja kunskap inom hållbarhet externt till samhället och intressenter, samt internt till medarbetare. Via samtliga intervjuer framgår det att denna kommunikation hade kunnat förbättras. Generellt har hållbarhetsmätt blivit allt mer integrerade med ekonomiska mått, i takt med att kunskapen ökar, angående hållbarhet, de respektive måttens samband, samt användningen av ramverket GRI, i samtliga organisationer som väljer redovisa på eget initiativ. Utifrån intervjuerna noteras ett samband mellan en ökad kunskapsgrad och utvecklingen av rutiner och tillvägagångssätt för själva upprättandet av en hållbarhetsredovisning. När ny kunskap uppstår inom organisationen kan de välja att göra förändringar inom redovisningen vilket påverkar organisationens arbetssätt.

Ulrika Hotopp, hållbarhetskommunikatör på *Eon*, har uppfattningen av att många i organisationen inte vet vad begreppet hållbarhet har för delar och innebörd. Det planerades seminarier inom området för medarbetare med syfte att öka kunskapen om hållbarhet men de genomfördes aldrig pga. bristande resurser. Hon uppger att hållbarhetsmått har blivit allt mer integrerade med de ekonomiska de senaste åren då kunskapen om att de båda perspektiven faktiskt påverkar varandra har ökat. *Alfa Laval* hade vid implementerandet av GRI inte lika klart för sig som idag vad ramverket innebär, detta och förändringar genomförda av FN och lagändringar i t.ex. USA har krävt kunskapsutveckling. Catarina Paulson, hållbarhetschef på *Alfa Laval* exemplifierar hur kunskap måste utvecklas:

“Erfarenheter från leverantörer i länder där kultur gällande t.ex. korruption och mänskliga rättigheter skiljer sig påverkar hur Alfa Laval lever upp till uppsatta principer. Här måste

kunskap först byggas hos leverantörer. Sedan följer Alfa Laval upp med krav på förbättring. Detta benämns som en trestegsprocess: Kunskap, revision, förbättring”.

Tidigt efter införandet av en amerikanska lagstiftningen gällande produktinnehåll, genomgick organisationen en process för att hantera kunskapen och innebörden av denna för organisationen och dess leverantörer. När EU sedan genomförde en liknande lagstiftning i år (2015) var Alfa Laval väl förberedda. Catarina beskriver hur händelser i omvärlden som påverkar andra aktörer gör att man själv utvecklar policy och riktlinjer för att kunna arbeta systematiskt och utveckla kompetens. För att öka kunskapen om hållbarhetsfrågor hos medarbetare har över 250 personer genomgått utbildning med syfte att sprida tydlig vetskap om Alfa Lavals ståndpunkt i hållbarhetsfrågor, samt vad som ska uppnås inom hållbarhetsområdet.

Trelleborg AB har liksom Alfa Laval mött nya utmaningar p.g.a. lagförändringar i USA, ny kunskap har varit ett för att hitta tillvägagångssätt. Tidigare har behovet av GRI och att hållbarhetsredovisa utifrån detta ramverk varit av stor betydelse stort då det har lett vägen för hållbarhetsfrågor. När hållbarhetsaspekter jämföras med ekonomiska aspekter, minskar behovet av att utgå från GRI, då organisationen självständigt kan utforma väsentliga hållbarhetsområden baserat på kunskap om erfarenheter och utveckling. Rosman Jahja, kommunikationsansvarig på *Trelleborg AB*, uttrycker att organisationen kunnat kommunicera hållbarhet mycket bättre än vad de gör i dagsläget:

“Den främsta kommunikationskanalen är hållbarhetsredovisningar, och websidan vilket mer riktar sig externt än internt. Finns även intranät där kärnarbetet beskrivs, men det borde vara mer utvecklat för att höja medvetenheten och kunskapen hos alla medarbetare”

För att sprida kunskapen hos medarbetarna samt för att skapa ny kunskap om arbetsmetoder och hur man kan jobba energieffektivare eller resurssnålare har programmet Manufacturing excellence införts. Medarbetarna jobbar tillsammans i grupper med olika problemlösningsverktyg och diskuterar nya lösningar eller metoder utifrån deras arbetserfarenheter. Inom programmet utvecklas kunskap genom att medarbetarna delar erfarenheter. Rosman berättar;

”Manufacturing excellence bedrivs mycket med egna resurser, en person går en kurs och sedan lär det vidare, train to trainer som det kallas”

För att ny kunskap och nya rutiner ska kunna införlivas i organisationen berättar Rosman att de måste ha anknytning till existerande rutiner och kunskap inom organisationen. Det bör även förklaras på vilket sätt de är viktiga och vad de uppfyller för syfte.

Jeffrey Jones, miljö-, och hållbarhetschef på *Perstorp* uttrycker att kunskapen internt om begreppet inom organisationen är dålig men att mål och vägen till måluppfyllelse försöker spridas i form av utbildning. Problemet ligger i att artikulera varför och hur åtgärder som görs inom områden av hållbarhet tas, då det inte faller naturligt för personalen genom den

verksamhet som organisationen bedriver. Till följd av utvidgad kunskap har organisationen ändrat hur de rapporterar säkerhet. Idag använder de sig av en extern standard som är mer känslig för risksituationer. Denna har bidragit till att risksituationer fångas upp och registreras innan de inträffat, till skillnad från tidigare, då säkerhetsrisker rapporterades först efter inträffande händelser. Jeff beskriver förändringen;

”We were measuring everytime we completely fell down and failed, with the new method we went to a more sensitive measurement, now we measure everytime we stumble, and not when we actually fall. We think that having that more sensitive measure gives us a better indication of how we are doing and gives us an alert before we have big problems.”

Elin Olsson, hållbarhetssamordnare och Kristina Gabriellii, hållbarhetschef på Peab ser ett väldigt tydligt samband mellan en ökad kunskapsnivå och utveckling av rutiner.

“Desto mer man kan inom området, desto enklare är det att se var åtgärder och förändringar behövs för att hållbarhetsfrågor ska integreras med det dagliga arbetet för alla. Med ökad kunskap är det enklare att ha med sig dessa frågor i varje beslut och val du gör”.

Peab uttrycker att de använder sig av kunskap angående hållbarhet som har utvecklats i samband med tidigare projekt inför liknande aktuella projekt. Ett affärsområde eller en avdelning inom organisationen som saknar rutiner inom ett hållbarhetsområde drar nytta av hur tidigare projekt inom organisationen hanterat utförandet. På sikt kan det utförandet utvecklas till en specifik rutin för ett affärsområde och då för man in den som en ny rutin inom ledningssystemet alternativt förbättrar en existerande rutin. Kristina Gabriellii uttrycker sig såhär;

”Det handlar om erfarenhetsåterföring och att dra nytta av det vi lär oss, alla tycker att vi är lite dåliga på det men jag tycker ändå att det finns en vilja inom Peab att dra nytta även av andras kunskap och inte bara sin egen”

I Peabs Hållbarhetsredovisning (2014) uppger organisationen att den omvärld där de verkar, allt snabbare påverkas av svängningar i den globala ekonomin. Kunder och lagstiftare ställer högre krav då diskussionen och kunskapen om miljöpåverkan utvecklas på den internationella agendan. Väsentlighetsanalyser frambringar kunskap om omvärldens aktuella förväntningar. För att positionera sig som en attraktiv partner säger intressentdialoger att Peab, i projekt som innehar hållbarhet, bör utveckla kommunikationen för att sprida hållbarhet. Dessa omfattande intressentdialoger har som syfte att få en bild av hur Peabs hållbarhetsarbete uppfattas - var intressenter ser att organisationen brister och därmed vad som framöver bör prioriteras. Samtliga intervjuade företag använder sig även av kund-, och/eller medarbetarundersökningar.

5.1.5 Organisationens roll i samhället

Hur och vad man hållbarhetsredovisar anpassas delvis efter vad som sker i omvärlden, varför medvetenhet om vad som sker globalt inom ämnet krävs för att vara anpassningsbar. För att ligga i framkant med sin hållbarhetsredovisning behöver organisationer genomföra omvärlds-, och väsentlighetsanalyser med syfte att kartlägga vad som efterfrågas av dess hållbarhetsarbete just nu och faller väsentligt för organisationen i fråga. Detta blir sedan grund till vad som framhävs samt förmedlas via hållbarhetsrapporter. För vissa innebär det att involvera sig i hållbarhetsfrågor som inte naturligt är sammankopplade med dess kärnverksamhet men som ändå känns väsentligt p.g.a. händelser i omvärlden. Samtliga organisationer understryker vikten av att framställas som ansvarsfulla aktörer av samhället. Även att organisationen själva gynnas av hållbarhetsarbetet uttrycks i intervjuerna. Genomgående väger samhällets värdering av vad respektive organisation förväntas bidra med tungt. Några tillfrågade ser hantering av hållbarhetsfrågor som ett direkt konkurrensverktyg. Processen av att hållbarhetsredovisa påverkar på så vis organisationen till att ta ett större och tydligare miljö- och samhällsansvar inom samhället, dels för att det nu förväntas och dels för att man inte kan konkurrera annars.

Rosman Jahja, kommunikationsansvarig på *Trelleborg AB* lyfter fram att hållbarhetsredovisningen används till att kommunicera med samhället och intressenter om hur organisationen hanterar hållbarhet. Han exemplifierar med att organisationen efter klimatmötet COP21 i Paris upplevt ett behov att visa att man uppfattat vad Sverige och klimatmötet anser är viktigt för samhället och hur organisationen ska följa detta. Rosman uttrycker att redovisningen används för att kommunicera med samhället:

”Redovisningen har varit ett viktigt verktyg för att driva arbetet i en positiv riktning och lyfta vissa frågor. Det har varit en push till att bli duktigare eftersom det är det här man kan visa upp och då vill man ju vara duktig”

Rosman uttrycker även att lagstiftning rörande hållbarhet är gynnsam för företagen. Han menar att på sikt är det bra att man gör ändringar och anpassar sig och förbättrar sig för det höjer konkurrenskraften på sikt om ett år eller två då produkterna är renare än konkurrenters, vilket alltid är till fördel. Han anser att politikerna kan vara lite för lama ibland med sin lagstiftning för att de är rädd för att göra något och föra in en lag som industrierna inte gillar och klagat över. Sanningen är ju den enligt Rosman att i de flesta fallen så anpassar sig industrierna efter lagstiftningen. Han uttrycker även att;

”Stora företag måste kunna visa var de står i dessa frågor (hållbarhetsfrågor) och kunna svara på t ex hur mycket koldioxid de släpper ut. Om ett större företag då väljer att inte engagera sig hade de spridit sig och ingen hade velat jobba med dem ”

En av anledningarna till att *Alfa Laval* började hållbarhetsredovisa uppger Catarina Paulson, hållbarhetschef på *Alfa Laval*, vara för att andra bolag gjorde det mer och mer vilket skapade en extern påtryckning från samhället. Organisationen anser att hållbarhetsredovisning är ett sätt att trycka på företag till att göra någonting, medan själva rapporteringen mer ger en

jämförelseaspekt. En av organisationerna inom studien uttrycker att hållbarhetsarbetet inte ska drivas av ens funktion i samhället utan för att företagen själva ska gynnas av det. Riktiga förändringen skapas först när man tror att det gynnar företaget för att man undviker en risk eller för att det ger företaget en fördel. Via djupintervjuer med leverantörer och kunder förra året (2014) blev det tydligt för *Peab* att intressenter (oavsett befattning kopplad till hållbarhet bland intervjuade) anser att hållbarhetsfrågorna är av stor betydelse. *Peab* har även, sedan 2012, via djupdialoger med olika intressentgrupper fått önskemål om att de ska vara mer delaktiga i rådande samhällsdebatt, och att det förväntas eftersom bolaget är en stor aktör och samhällsbyggare. De aktiviteter som valts vid framställandet av hållbarhetsredovisningen har påverkats av denna intressentdialog mycket. Att kommunicera vad man gör just nu, och vart man är påväg inom hållbarhetsarbete skapar högt engagemang både inom organisationen samt hos externa aktörer.

I *Peabs* Hållbarhetsredovisning (2014) framgår att många intressenter vid frågan vad som förväntas av en samhällsbyggare betonade att det förväntas ta ansvar i lokalsamhället och bidra till en långsiktig samhällsutveckling. Även ifall kunderna och leverantörernas hållbarhetsarbete haft varierande karaktär menar många att hållbarhetsfrågor är tvunget för fortsatt konkurrenskraft samtidigt som alla grupper var eniga om att det är affärskritiskt att behandla frågorna. Ett exempel på hur organisationen har en roll i samhället lyfts med hjälp av ett citat ur *Peabs* pressmeddelande om deras samarbete med Migrationsverket angående att bygga asylboende;

”Peab har, som samhällsbyggare och stor aktör i Sverige, både viljan och möjligheten att bistå Migrationsverket i den flyktingsituation som råder”

Tomas Anderson, Affärsområdeschef Projektutveckling på *Peab* (Pressmeddelande *Peab*)

Perstorps hållbarhetsredovisning påverkas liknande *Peabs*, av vad kunder, medarbetare (nuvarande och potentiella), intressenter samt samhället efterfrågar. Detta perspektiv ser *Perstorp* som ett måste idag. Bolaget vill via den externa hållbarhetsrapporteringen förmedla till samhället att de är en långsiktigt värdefull investeringspartner. Jeff uttrycker denna önskan;

“We are potentially someone’s investment, so a lot of our external reporting is done with an eye towards “how valuable does this make us look”? That is a little bit about the motivation for why we are concerned about sustainability. We want to be perceived as a valuable investment to someone. We also want to be viewed by our customers as a reliable long term partner.”

Eon finner det svårt att tvätta bort stämpeln som det ”stora energibolaget”. De anser även att, utskick med information om hur du är energismart, i syfte att vara ett ansvarsfullt företag, inte har fått någon riktig genomslagskraft. Ulrika Hotopp som är bolagets hållbarhetskommunikatör resonerar kring det faktum att el fortfarande är för billigt för att entusiasmen för minskad energiförbrukning ska öka. Bolaget har tagit initiativ för t.ex. social

hållbarhet genom projektet ”Bosmart” där de vill skapa engagemang för energifrågor som i sin tur leder till sociala vinster.

5.2 Organisationer som hållbarhetsredovisar enligt lagkrav

5.2.1 Organisationsstruktur

Organisationer som redovisar enligt lag har ett decentraliserat hållbarhetsarbete samt är eniga om att arbetet bör utföras på olika nivåer inom organisationen för att ett önskvärt resultat ska uppnås. Hur man organiserade processen av att hållbarhetsredovisa och vem som ansvarar för vad, skilde sig mellan organisationerna.

Apoteket har en specifik enhet som består av specialister inom ämnet hållbarhet som ansvarar för rapporteringen och håller i trådarna samt bevakar att de strategiskt följer rätt riktning. De har även spetskompetens ute i organisationen, Therese Hansen, kvalitets-, och miljösamordnare från Apoteket exemplifierar:

“HR-avdelningen har den främsta kompetensen till hur man når mål inom arbetsmiljö, personalens hälsa och mångfald”

Vidare kräver ett utspritt arbete täta kontakter och samarbete mellan grupperna för att möjliggöra rapportering inom hållbarhet. Hon förklarar att logistikavdelningen arbetar aktivt med hållbarhet då avdelningen medför stor miljöpåverkan. Avdelningen har utvecklat expertkompetens om lastbilar och drivmedel men det är Therese Hansen som beräknar deras utsläpp utifrån olika beräkningsmodeller, tillsammans samarbetar de för att finna den hållbaraste lösningen.

Infranord har likt Apoteket en specifik avdelning vid namn ”Säkerhet och hållbarhet” som ansvarar för rapporteringen och att hållbarhet iakttas inom varje division inom organisationen. Swedavia till skillnad från Apoteket och Infranord har ingen specifik hållbarhetsavdelning. Redovisningen styr inte hur de arbetar med frågorna eller hur de organiserar sig. Utan de har ordnat hela sin styrning av verksamheten utifrån ett hållbarhetsperspektiv från början, redovisningen tillkom sedan och man behövde inte förändra organisationsstrukturen för att kunna bedriva redovisningen. Christina Sares, miljørådgivare och kommunikator på Swedavia förklarar att de har en styrmodell som utgår ifrån hållbarhet och strategier kopplade till områden inom styrmodellen samt övergripande hållbarhetsmål. Alla inom organisationen jobbar inom denna styrmodell och hållbarhetsredovisningen genomförs i samband med att man sammanställer övriga rapporter och årsredovisningen. Samhalls hållbarhetsarbete är decentraliserat och enligt Mari-Ann Levin-Polde, hållbarhetschef för Samhall, är hållbarhetsarbetet helt integrerat med verksamheten. Det finns ingen specifik avdelning, förutom Mari-Ann, finns det en miljöchef som bl.a. ansvarar för ISO-certifikat. Bolaget utgår även ifrån standardkrav och annan lagstiftning för att upprätta hållbarhetsredovisningen.

Styrssystemet menar hon är konsekvent på så vis att olika mål styrs på samma sätt. Vidare uttrycker Mari-Ann Levin-Polde att:

“Styrning går ut på att man gör saker på rätt sätt, man behöver inte veta varför”

Lernias hållbarhetsarbete är decentraliserat med representanter från olika funktioner inom verksamheten. Styrelsen, VD och CFO har det yttersta ansvaret för hållbarhetsfrågor. Bolaget har ett hållbarhetsråd med syfte att driva koncernens hållbarhetsfrågor samt ansvara för hållbarhetsredovisningen på koncernnivå. Förutom CFO och hållbarhetsansvarig, finns representanter från HR, redovisning, internkontroll och kommunikationsavdelningen i rådet. Samma hållbarhetsansvarige leder även det dagliga hållbarhetsarbetet (Årsredovisning, Lernia, 2014).

5.2.2 Nyckeltal

För att utforma nyckeltal för hållbarhet används styrkort, indikatorer utformade enligt GRI samt kriterier för olika ISO-certifieringar. Huruvida nyckeltalen kommuniceras externt och på vilket sätt skiljer sig mellan organisationerna, liksom grad av uppföljning av nyckeltal och hållbarhetsmål.

Hållbarhetsansvariga på *Samhall* rapporterar hållbarhetsmål på samma sätt som ekonomiska mål, nyckeltalen följs upp både månadsvis och kvartalsvis och rapporteras till styrelsen. Synsättet är att nyckeltal för hållbarhet innehåller ekonomiska effektbitar. Mari-Ann Levin-Polde, hållbarhetschef på *Samhall*:

“Styrelsen beslutar om hållbarhetsmål och följer sedan aktivt upp och är delaktiga i arbetet”.

Vidare bidrar revisionsutskottet sedan med fördjupad kunskap, de är lika intresserade av ekonomiska rapporter som hållbarhetsrapporter. Även *Lernia* utformar nyckeltal inom hållbarhet och beroende på område följs dessa upp och rapporteras månadsvis, kvartalsvis eller årligen. Enligt Lernias Årsredovisning (2014) går det att utläsa att bolaget följer upp hela verksamheten genom styrkort för hållbarhet. Utöver detta sker uppföljning genom internkontroller, internrevision samt externa revisioner av certifieringarna ISO 14001 och ISO 9001 med syfte att verifiera att givna riktlinjer följs, att det finns ett effektivt ledningssystem, och för att ideligen kunna förbättra arbetet.

Apoteket formulerar nyckeltal utifrån GRI-indikatorer samt utformar ytterligare mål inom hållbarhet som upplevs som passande för verksamheten. Rapporterna innehåller tydliga nyckeltal för måluppfyllelse bland leverantörer. Hållbarhetsmålen är även uttryckta i ett balanserat styrkort som tillämpas internt inom organisationen vid utvärderingar. *Infranord* tar med hjälp av ledning och styrelse fram fokusområden inom hållbarhet, vilka ligger till grund när mål, strategier och aktiviteter för hur mål ska uppnås utformas. Dessa fokusområden väljer även indikatorer enligt GRI vid upprättandet av hållbarhetsredovisningen. Även hållbarhetsenkäter ligger till grund. Patrik Blom, hållbarhetsstrateg på *Infranord* understryker:

“Det är av stor vikt att strategierna ska vara konkreta och enkelt formulerade för att uppföljning ska kunna ske.”

Vidare analyseras måluppfyllelse varje månad, vilket innebär att de olika regionerna rapporterar hur de ligger till. Hållbarhet uttryckta i direkta nyckeltal presenteras inte utåt likt de ekonomiska nyckeltalen. Istället redovisar man dem mer som mål och fokusområden. Dock, likt de ekonomiska aspekterna, uttrycks hållbarhet i Infranords balanserade styrkort, med syfte att inte bara lyfta fram ett ekonomiskt fokus. Hållbarhetsmålen ska betonas i denna rapportering. *Swedavia* anlitar en extern byrå som skriver dess årsredovisning (innehållande hållbarhetsredovisningen). Mål för hållbarhet producerar organisationen själva i en arbetsgrupp innehållande medarbetare med ansvar för bolagets olika områden inom hållbarhet. Enligt *Swedavias* Års- och hållbarhetsredovisning (2014) utarbetas mätbara mål och konkreta strategier för varje hållbarhetsperspektiv, vilka sedan är betydande för styrning och kommunikation. Målen bryts ned och preciseras med aktiviteter vilka uppföljs kvartalsvis utifrån måluppfyllelse och förändringar i omvärld. I rapporten understryks även att det är viktigt för *Swedavia*, som statligt ägt bolag, att vara en ansvarsfull aktör och noga kontrollera alla direkta leverantörer samt underleverantörer utifrån hållbarhetsaspekter. För att bli leverantör till *Swedavia* måste de förbinda sig till en uppförandekod utformad specifikt för leverantörer.

5.2.3 Förändring av rutiner

Vissa tvingas enligt lag följa vissa system och genomgår kontinuerligt revisioner och granskning av t.ex. säkerhet, där resultatet bidrar till förändrade och skapandet av nya rutiner. Implementeringen av G4 uppges även av flera vara en källa till att rutiner har behövts förändrats och skapats, bl.a. för att väsentlighetsanalysen har utvecklats. Medarbetarundersökningar uppges även bidra till att rutiner för ett visst arbetssätt utvärderas samt att utbildningar genomförs. Det framgår även av intervjuerna att det är oundvikligt för rutiner att inte behöva utvecklas för att fastställda mål ska uppnås.

Patrik Blom, hållbarhetsstrateg på *Infranord* berättar att de enligt lag måste följa ett tillbudssystem som innebär att de rapporterar alla olyckor som sker på arbetsplatsen. Rapporteringar inom detta system används som ett underlag till hur organisationen kan förbättra sitt säkerhetsarbete och arbetsmiljön för sina anställda. *Infranord* tillämpar även säkerhetsveckor som syftar till att utveckla handlingsplaner och sprida kunskap om hur man kan arbeta säkert, dessa äger rum inom varje arbetsplats. Patrik Blom berättar även att det kontinuerligt görs revisioner inom verksamheten av bl.a. Transportstyrelsen och Trafikverket. De granskar hur säkerhetsarbetet utförs och Patrik berättar vidare att detta material sammanställs samt förmedlas till ledningen. Om organisationen finner en svag punkt inom verksamheten utifrån revisionerna så försöker detta åtgärdas genom t.ex. nya arbetssätt. Ovanstående kommentarer från *Infranord* illustrerar hur en laginförd rapportering inom hållbarhetsområdet kan påverka en organisation till att förändra sina rutiner, genom att t.ex. etablera säkerhetsveckor. *Samhall* uppges även att revisioner som genomförs medverkar till att de kan förändra sin redovisning och hur de arbetar med hållbarhet. Nya riktlinjer såsom G4

har dock haft störst inverkan. I och med att Samhall började följa G4 förändrade de sin redovisning. Från att redovisa inom alla områden de kunde redovisar de nu utifrån de områden som deras intressenter anger som viktigast. Detta skifte inom redovisningen innebär även att de fokuserar sitt hållbarhetsarbete mer inom dessa områden och reducerar arbetet inom andra. Mari-Ann Levin-Polde, hållbarhetschef på Samhall uttrycker att:

“I början redovisade vi allt vi kunde komma på, idag mer enligt intressentdialog och väsentlighetsbedömning. De som verkligen är väsentligt. På sätt o vis har vi smalnats av och fokuserar på färre bitar”

Vissa områden anger Mari-Ann att Samhall inte har något behov att redovisa inom då de inte upplever det som aktuellt för verksamheten, ett sådant område är t.ex. korruption.

Lernia och *Apoteket* anger i likhet med Samhall att införande av G4 i hållbarhetsredovisningen har förändrat hur de arbetar. Nu fokuserar de mer inom de områden som deras intressenter anser är viktigast vilket skapat nya rutiner. Therese Hansen, som är miljö och kvalitetskoordinator på *Apoteket* anger även att medarbetarundersökningar kan bidra till att de förändrar sina rutiner och arbetssätt angående hållbarhet.

Christina Sares, miljørådgivare och kommunikator på *Swedavia* beskriver hur fastställda mål inom hållbarhetsredovisningen kan påverka hur organisationen arbetar och skapar rutiner. Christina exemplifierar ett av dessa mål med att *Swedavia* har en nollvision för koldioxidutsläpp. För att nå detta mål har verksamheten ersatt alla sina snöplogningsfordon mot fordon som drivs på biobränsle. Inför implementeringen av dessa fordon genomförde organisationen tester och undersökningar av dem i Kiruna för att försäkra sig om att de fungerar under svåra väderförhållanden. *Swedavia* administrerade även en utbildning med de som kör snöplogarna för att förklara hur man tillämpar plogarna. Bland övriga fordon består många av specialfordon, dessa kan man inte byta ut till miljövänliga alternativ eftersom de inte finns på marknaden. Organisationen har därmed börjat ställa krav på sina leverantörer att de måste utveckla miljövänligare fordon. Christina Sares uttrycker sig såhär;

“Vi har varit med och drivit fram den tekniska utvecklingen tillsammans med leverantörer, genom att vi ställer krav, för att vi ska nå våra nollkrav behövs den här teknikutvecklingen. Det är en rolig bit att kunna se vad vårt kravställande kan bidra till för utveckling”

Denna utveckling som Christina återger tyder på hur ett övergripande hållbarhetsmål inom redovisningen kan förändra hur en organisation arbetar med sina leverantörer samt hur rutiner för arbetet inom organisationen påverkas.

5.2.4 Kunskap

Implementeringen av GRI har bidragit till att kunskap kring nya områden av hållbarhet och tillvägagångssätt för att uppnå kriterier har krävts. Kompetensen för hållbarhetsfrågor har ökat på flera plan inom organisationer sedan införandet av lagen till följd av ökad kunskap. Beräkningar har tvingats bli mer noggrannare till följd av att bl.a. kundkravet inom området ökat. Kundens efterfrågan bidrar även till att några redovisar betydligt fler parametrar än

vad som krävs av lagen. Kunskap om, och hos, leverantörer har i och med införandet även ökat. Medarbetarenkäter uppges även lyfta områden där kunskap behöver utvecklas. Samtliga ser ett samband mellan ökad kunskapsnivå och förändring av rutiner. Samtliga organisationer anger att det finns utrymme för förbättring, gällande spridning av hållbarhetsfrågor och arbetet de resulterar i internt. Att öka den medvetenheten får baserat på intervjuerna anses vara komplext. Generellt är dock målet att medarbetare ska bli mer medvetna om hållbarhetsarbetet och veta arbetsgivarens ståndpunkt i frågorna.

Patrik Blom, hållbarhetsstrateg på *Infranord* poängterar att tidigare kunskap har använts vid upprättandet av hållbarhetsrapportering enligt GRI, men att det sedan lagkravet infördes har blivit betydligt mer omfattande. Organisationen har nu implementerat områden de tidigare ej hanterat, så som anti-diskriminering, jämställdhet och korruption. Att ledningsgrupp och styrelse innehar mer kompetens inom området har bidragit till att utformandet av hållbarhetsfrågor fått betydande högre prioritet. En ökad kunskapsnivå har bidragit till att man idag förstår att hållbarhetsarbetet även innehåller ekonomiska aspekter. *Infranord* kommunicerar å andra sidan inte ut sin hållbarhetsmässiga ståndpunkt till alla medarbetare. Att ha kunskap om var organisationen står i hållbarhetsfrågor anses inte vara av prioritet även ifall Patrik ser att det funnits fördelar med det. Patrik Blom uttrycker vidare:

“Det är mindre viktigt att medarbetarna kan rabbla bolagets hållbarhetsmål så länge de följer uppsatta uppförandekoder på arbetsplatsen vilka syftar på att vara en bra kollega, och följa säkerhetsåtgärder”.

På *Apoteket* ska hållbarhetsperspektivet, till skillnad från *Infranord*, genomsyra hela organisationen och involvera alla medarbetare. Therese Hansen, som är miljö och kvalitetskoordinator på *Apoteket* värdesätter intranätet, och understryker att detta är en jätteviktig kanal för att kommunicera hållbarhet till medarbetare och öka deras kunskap kring frågorna. Där finns bl.a. nyheter, information och policys gällande hållbarhet publicerat. Det hålls även enhetsmöten, där varje chef är ansvarig för att förmedla hållbarhetsmål till sina medarbetare. *Apoteket*, som tidigare haft monopol, ser vidare en tydlig koppling mellan rutinutveckling och ökad kunskapsnivå. Beräkningar gällande utsläpp har t.ex. blivit betydligt noggrannare sedan *apoteket* fick konkurrens. Då kunders krav ökade togs extern kompetens in i organisationen så att efterfrågade beräkningar kunde utformas. Idag hållbarhetsredovisar *Apoteket* betydligt mer än vad lagen kräver, och fokus på hållbarhet inom hela organisationen har ökat

Cecilia Hedin, projektledare för hållbarhetsredovisning på *Lernia* menar att organisationen hela tiden granskar sätt att utveckla och effektivisera existerande processer. I den löpande verksamheten sker dagligen dialoger med kunder, samtidigt som årliga kundenkäter genomförs. Medarbetarundersökningar sker även årligen, där enligt årsredovisningen, 83 % av alla medarbetare år 2014 deltog. Utfallet visade på goda arbetsklimat, delade värderingar och tydliga mål. Kunskap om förbättringsområden framgick, vilka var stresshantering och kompetensutveckling. Medarbetare rankar även vilket hållbarhetsområde de finner viktigast för *Lernia*. För år 2014 angav medarbetarna att

egenförsörjning (vilket i rapporten även är organisationens främsta hållbarhetsområde) följt av mångfald och affärsetik är de viktigaste hållbarhetsområdena för organisationen. Lernia kommunicerar främst ut sitt hållbarhetsarbete via intranät och ekonomiska rapporter, såsom delårsrapporter och årsredovisningar. I årsredovisning för 2014 beskrivs dess kärnverksamhet som intimt förknippad med samhällsutveckling, och hållbarhet är därför centralt för verksamheten och dess medarbetare. Dock framgår även från medarbetarenkäter, att hållbarhetsmålen var den strategiska fråga det fanns minst vetskap om (Årsredovisning, Lernia, 2014).

Mari-Ann Levin-Polde, hållbarhetschef på *Samhall* ser en koppling mellan ökad kunskap och förändrade verksamhetsrutiner. Sedan implementeringen av GRI och krav på hållbarhetsredovisning, har kunskap i hög grad tvingas utvecklas för att förändringar i rätt linje ska kunna ske. Mari-Ann menar att det sedan införandet av GRI och dess krav, har krävts betydligt mer kunskap om (och därigenom kontroll av) leverantörers förhållningssätt till hållbarhet. Genom leverantörsgranskning och leverantörsuppföljning genom hela leverantörsledet framkommer var kunskap behövs. Mari-Ann Levin-Polde anser att det finns en koppling mellan ökad kunskap och utvecklingen av verksamhetsrutiner:

“För att genomföra väsentlighetsanalyser enligt GRIs kriterier och delta i aktuell intressentdialog, måste kunskap utvecklas”.

För att öka kunskapen hos medarbetare kommunicerar Samhall alla övergripande mål internt med hjälp av tydligt uppsatta nyckeltal. Dock kommuniceras inte kopplingen mellan nyckeltal och hållbarhet internt.

Christina Sares, miljörådgivare och kommunikatör på *Swedavia* menar att de hela tiden vid ny kunskap försöker förbättra sina arbetsätt. T.ex. har Swedavia ett övergripande mål att utsläpp av koldioxid ska vara noll. Som tidigare behandlats har flertalet fordon som drivs av fossila bränslen bytts ut mot fordon som drivs av biobränsle. Christina Sares anser att Swedavia ställer höga krav på marknaden vilket gör att kunskap om utveckling av fordon spridits och driver utvecklingen framåt för alla. Christina uttrycker vidare:

“Det är viktigt att utveckla de egna frågorna utifrån ny kunskap, men det är även viktigt att ställa krav på andra, och på så sätt driva utvecklingen framåt”

Organisationen använder sig vidare av en styrmodell där hållbarhetsfrågor genomsyrar allt arbete vilket resulterar i att det inte ska finnas någon medarbetare som inte känner till de hållbarhetsmålen som finns inom organisationen. I Swedavias Års- och hållbarhetsredovisning (2014) beskrivs att väsentlighetsanalysen visar att bolagets intressenter finner att bl.a. miljö-, medarbetare-, och säkerhet/produktansvar är viktiga aspekter, vilket valet av strategisk inriktning stämmer överens med.

5.2.5 Organisationens roll i samhället

Utifrån intervjuerna framgår det att hållbarhetsfokuset över lag har utvidgats i och med att kunders respektive anställdas syn på organisationens roll har förändrats. Ett exempel på hur en organisation ser sig bidra till samhället är genom att föreläsa för kvinnor om ingenjörsyrken för att få en mer jämställd arbetsplats och bransch.

Statligt ägda bolag (samtliga som redovisar p.g.a. lagtvång nedan) ingår i ett nätverk, som av vissa uppges vara ett viktigt forum och hjälpmedel för upprättandet av en hållbarhetsredovisning. Detta nätverk möjliggör även för organisationer att via jämförelser med övriga medlemmar, se hur hög standard hållbarhetsarbetet håller och därigenom hur dess roll i samhället skiljer sig åt samt kan förbättras. Generellt framgår det från intervjuerna att statligt ägda bolag automatiskt anser sig ha viss samhällsrelevans, just p.g.a. ägarformen.

Apoteket anger utöver att kunders krav har ökat (vilket framgick från alla intervjuer), att de har märkt att det har blivit viktigare för de anställda att arbetsgivaren tar sitt ansvar. När det kommer till samhällsansvar så sticker Apoteket ut, enligt organisationens miljö-, och kvalitetskoordinator, Therese Hansen, då organisationen gör mycket mer än vad lagen kräver av hållbarhetsredovisningen.

Swedavia gör löpande omvärldsbevakningar och tar hänsyn till händelser i omvärlden för att försäkra sig om att de redovisar och rapporterar inom alla relevanta aspekter och har rätt fokus. Organisationen håller sig uppdaterad och försöker fånga upp krav som kan komma att påverka hur deras roll i samhället ser ut. De studerar vidare trender i samhället och tar ställning till hur dessa ska bemötas. Enligt Swedavias Års- och hållbarhetsredovisning (2014) är globala trender och drivkrafter, GRI:s aspekter och organisationens prioriteringar samt mål utgångspunkter för de hållbarhetsfrågor som formuleras. På detta vis, identifieras de viktigaste och mest relevanta områdena för att skapa värde på både kort och lång sikt.

Den största och viktigaste utmaningen för flygbranschen är klimatpåverkan och de krav på utsläppsreducering av växthusgaser som branschen negativt bidrar med. Organisationen benämns i rapporten vara en världsledande aktör när det gäller minsta klimatpåverkan inom flygplatser, samt utvecklas till att bli en förebild inom hela hållbarhetsområdet. De vill nå målet nollutsläpp av fossil koldioxid, och erbjuda passagerare en fossilfri resa, varför de investerar i att stödja flygbolagens övergång till biobränsle, samt i ökad klimatsmart kollektivtrafik till och från flygplatser. Samtidig som nöjda kunder och medarbetare är avgörande för Swedavia, är det av största vikt att de minskar sitt eget miljöavtryck, och bidrar till en minskad miljöpåverkan för hela flygbranschen.

”Hållbarhet är en integrerad del av vår verksamhet och våra strategier. Hållbarhet är samtidigt en ledstjärna i samtliga Swedavias funktioner och genomsyrar hela vår värdekedja. Vår förmåga att tänka och agera hållbart är fundamental för vår framtid som bolag och för att vi ska kunna fortsätta skapa värde för våra intressenter, liksom samhället i stort” (Års- och hållbarhetsredovisning, Swedavia, 2014).

Vidare visar 2014 års siffror att Swedavia ses som en attraktiv arbetsgivare för många olika grupper i det svenska samhället, vilket bidrar till förmågan att möta mångfald i vardagen.

Antal direktförbindelser till landets betydelsefulla handelspartners har även utvecklats vilket stärker svensk besöksnäring och export (Års- och hållbarhetsredovisning, Swedavia, 2014).

Mari-Ann Levin-Polde hållbarhetschef på *Samhall* anser att bolaget gör en jättestor skillnad för samhället i stort, vilket hon menar sker per automatik pga. verksamhetens natur. Hon menar vidare att sedan bolaget vann pris som ett av Europas främsta företag 2015 i kategorin "Environmental and Corporate sustainability" prioriterar att alla medarbetare ska veta vilket hållbarhetsarbete som genomförs. Priset bevisar enligt henne att bolaget bidragit aktivt till ett hållbart Sverige, vilket överstiger målen för verksamheten i sig. Enligt Samhalls Års- och Hållbarhetsredovisning (2014) ska alla beslut inkludera balanserade avvägningar för att maximera samhällsnytta - kombinationen av hur kund-, och medarbetarnytta skapas, hur affärer görs, hur en effektiv arbetsmarknadsåtgärd säkerställs och bidrar till just en hög samhällsnytta.

Infranord menar att deras roll i samhället har förändrats från att fokus mest låg på hållbarhet internt inom företaget till att utvidgas och inkludera även vad kunderna har för syn och krav på *Infranord*. De upplever vidare att samhällsuppdragen har ökat, till exempelvis arbetar de nu mer aktivt för ökad jämlikhet i samhället. Patrik uppger;

"Vi har försökt få tjejer att läsa tekniska utbildningar genom att gå ut och prata på högskolor och annat och försöker lyfta fram att vi har en del kvinnliga platschefer som bedriver stora affärer, framhäva dem och också visa att det spelar ingen roll om du är tjej eller kille, är du duktig så får du jobbet."

Patrik uttrycker även att ägarna har en aktiv roll i hållbarhetsarbetet, vilket överlag tycks ha blivit viktigare. De övriga företagen är också inne på samma spår där man menar att om man är statligt ägd så har man en samhällsrelevans, lokalt i kommunen men även på riksplan.

Som tidigare nämnts är *Lernias* kärnverksamhet nära sammankopplad med samhällsutveckling. Dagligen skapas värde och samhällsnytta genom medarbetare, samarbetspartners och kunder. I *Lernias* Årsredovisning (2014) uttrycker organisationen att allt de gör bidrar till att integrationen i samhället gynnas då fler kommer i egenförsörjning. Under år 2014 anger *Lernia* att de har tagit en allt större roll inom samhället bl.a. genom att utveckla *Lernias* vitbok. Målet med arbetet är att Sverige effektivare ska nå målet med full sysselsättning, boken innehåller förslag på hur myndigheter kan bedriva sina insatser för att uppnå bättre resultat inom detta mål (*Lernias* årsredovisning, 2014).

"Hållbart företagande" är ett nätverk för statligt ägda bolag som arrangerar möten några gånger per år och diskuterar hur respektive bolag genomför sin hållbarhetsredovisning. *Infranord* och *Lernia* uppger båda två att detta nätverk (samt hållbarhetsrevisorerna) har en inverkan på hur deras hållbarhetsredovisning utformas. Nätverket ger möjlighet att jämföra sig med organisationer och ta del av varandras, både goda och mindre goda, erfarenheter gällande hållbarhetsredovisningen och det arbetet den frambringar. Nätverket uppges vara ett mätredskap på så vis att organisationer kan se vilken nivå de respektive övriga organisationer

ligger på, dels inom sin egen bransch men även inom marknaden som helhet. Detta nätverk exemplifierar även hur utvidgad kunskap (som diskuterats ovan) påverkar praxis för hållbarhetsredovisning.

5.3 Sammanfattning

Vid jämförelse av de olika parametrarna, beroende på om organisationerna hållbarhetsredovisar enligt lagkrav eller frivilligt framkommer både likheter och skillnader.

Angående *organisationsstrukturen* så framgår det att både de organisationer som hållbarhetsredovisar frivillig samt de som har krav på sig att redovisa har en decentraliserad struktur. Att många medlemmar är involverade på olika plan, men även att ledningen innehar en viktig roll framkommer genomgående i alla intervjuer. Hur många personer, samt vilken befattning medarbetarna som är involverade i hållbarhetsredovisningen har skiftar oberoende på om organisationen hållbarhetsredovisar på eget initiativ eller p.g.a. skyldighet enligt lag. Inom *nyckeltal* ser vi skillnader mellan olika organisationer, dock ej skillnader hänförliga till ägarform. Några använder balanserade styrkort medan andra snarare utformar mål istället för direkta nyckeltal för hållbarhet. Alla har valt ut nyckeltal utifrån sin egen verksamhet baserat på GRI. Behovet att utforma ytterligare nyckeltal anses bero på verksamhetens natur. Generellt finns en trend att likställa finansiella nyckeltal med hållbarhetsnyckeltal. Dock, framgick det av intervjuerna att organisationer som redovisar frivilligt i högre grad understryker att de hållbara nyckeltal värderas lika högt som finansiella nyckeltal. Denna jämställdhet ansågs inte lika viktig för organisationer som redovisar p.g.a. lagtvång.

Samtliga intervjuade organisationer, (oberoende av om de redovisar på eget initiativ eller p.g.a. lagtvång) upplever att *kunskap* avseende hållbarhetsredovisning har ökat, samt att det har tillkommit nya områden inom hållbarhetsredovisningen såsom till exempelvis antidiskriminering, vilket har krävt helt nya kunskapsområden. Att kunskap om hållbarhetsfrågor ska genomsyra hela organisationen uppger även samtliga intervjuade kan förbättras. Det framkommer således ingen skillnad mellan organisationer som hållbarhetsredovisar frivilligt respektive de som gör de p.g.a. lagtvång. Samtliga intervjuade organisationer (oavsett anledning till upprättandet av hållbarhetsredovisningen) finner det problematiskt att nå ut med kunskap kring aktuella hållbarhetsfrågor till organisationens alla medarbetare. Organisationer som redovisar enligt lagtvång, (bl.a. Samhall och Infranord) anser dock inte att det är av högsta vikt att medarbetare på alla plan vet vilket hållbarhetsarbete som pågår, så länge policys följs. Samtliga organisationer som redovisar enligt lagtvång uppger att ökad kunskap behövdes vid implementeringen av GRI samt G4. Flertalet fick anställa externa konsulter för att t.ex. kunna genomföra en väsentlighetsanalys. De organisationer som redovisar på eget initiativ nämnde inte i samma utsträckning att detta var ett problem.

Under parametern *förändring av rutiner* framgår att samtliga organisationer har förändrat vissa av sina rutiner för hur man hållbarhetsredovisar. De organisationer som är tvungna att redovisa har i intervjuerna mer fokuserat på införandet av G4 och hur detta har påverkat rutinerna då det är en utveckling av GRI. G4 verkar ligga grund till för många av de

rutinförändringar som denna grupp har uppgett. Organisationer som är skyldiga att hållbarhetsredovisa enligt lag genomgår revisioner, resultatet bidrar till förändringar i nuvarande rutiner, samt skapandet av nya rutiner. Även externa konsulter används för att hantera svårigheter med ramverken. Dessa externa faktorer till rutinförändring har ej nämnts av organisationer som hållbarhetsredovisar frivilligt i samma utsträckning.

Även avseende *roll i samhället* så framkommer inte någon betydande skillnad mellan organisationer som hållbarhetsredovisar på eget initiativ respektive organisationer som är skyldiga att upprätta denna rapport enligt lag, då samtliga av organisationerna uppger att deras roll i samhället har blivit starkare sedan införandet av GRI. Samtliga uppger vikten av att framstå som en värdefull investering och attrahera intressenter inkluderande kunder och anställda. Dock framgår det att organisationer som upprättar en hållbarhetsredovisning p.g.a. lagtvång, automatisk anser sig ha en betydande roll i samhället som statligt ägt bolag. Swedavia får här anses vara ett undantag. Parametern uppvisar vissa skillnader där organisationerna som är skyldiga till att hållbarhetsredovisa inte uttryckte ett lika tydligt behov av att vara medvetna om vad som sker globalt sett inom hållbarhet. Vidare framgår att de som redovisar frivilligt även använder sig av hållbarhetsredovisningen som ett konkurrensmedel.

6. Diskussion

Följande kapitel diskuterar utifrån studiens insamlade material samt det teoretiska ramverket hur processen av att hållbarhetsredovisa kan påverka en organisation.

Som tidigare diskuterats inom det teoretiska ramverket råder det skilda meningar angående vilken inverkan hållbarhetsredovisningen får inom en organisation. Somliga menar att redovisningen av hållbarhet inte förändrar hur en organisation arbetar med frågorna utan fungerar endast som ett medel för att skönmåla verksamheten (Frostenson, Helin, Sandström, sid 22, 2012). Andra forskare anser att hållbarhetsredovisningen ger upphov till organisatoriska förändringar (Larrinaga-Gozalez och Bebbington, 2001; Bebbington, 2007 återgivet i Contrafatto & Burns, 2013). Lagstiftning som kräver att organisationer hållbarhetsredovisar införs utifrån visionen att redovisningen ska driva på ett mer omfattande och aktivt hållbarhetsarbete hos organisationerna (Borglund, Frostenson & Windell, 2010). Vidare så råder det även en diskussion om en organisation överhuvudtaget ska ta ett socialt och miljömässigt ansvar och om ansvaret går att kombinera med finansiell vinst (Freeman, 2010; Friedman). Vissa röster inom forskningsvärlden har uttryckt att organisationen endast ska fokusera på vinstmaximering (Marcoux, 2003).

Denna studie fann i linje med Contrafatto och Burns att processen av att hållbarhetsredovisa kontinuerligt påverkar och förändrar en organisation. Fortsättningsvis diskuteras hur denna inverkan sker inom organisationen.

6.1 Organisationsstruktur

Processen av att hållbarhetsredovisa påträffades påverka den organisatoriska strukturen. Som framgår i föregående kapitel är flera olika avdelningar inom organisationen involverade i hållbarhetsarbetet och rapportering av information. De arbetar även varierande utifrån område och prioriteringen bland hållbarhetsområdena skiftar, till exempelvis tenderar en HR avdelning att fokusera mer på en medarbetares välmående än koldioxidutsläpp. Utifrån Beckers modell som har beskrivits tidigare kan sammanställningen av hållbarhetsredovisningen beskrivas som en komplex uppgift (Se figur 5, sid 35). Begreppet hållbarhet inkluderar flertalet olika områden med skilda arbetsmetoder samt varianter för hur hållbarhet hanteras. Detta ger även upphov till skilda tillvägagångssätt för rapportering (Becker, 2005). Denna uppgiftskomplexitet utifrån Beckers modell kan förklara hur hållbarhetsredovisningen påverkar organisationsstrukturen. Samtliga av de deltagande organisationerna har skapat en organisk struktur för att kunna bemöta denna komplexitet. Det innebär att organisationerna använder sig av en decentraliserad beslutsprocess som ger utrymme för olika sorters strategier och tillvägagångssätt inom olika avdelningar och verksamheter. Detta behövs med hänsyn till att organisationsmedlemmarna arbetar inom varierande hållbarhetsområden. Centralt inom organisationen fastställs övergripande hållbarhetsmål och strategier samt sammanställningen av en hållbarhetsredovisning. Den organiska strukturen uppmuntrar medlemmarna till att koordinera med varandra och att avdelningarna ska vara sammanlänkade inom organisationen (Ashmos et al, 2000). Detta kan exemplifieras med Peab som under år 2015 har omstrukturerat sitt hållbarhetsråd så att fler individer inom koncernledningen med differentierande kompetenser samverkar till

hållbarhetsredovisningen och inom hållbarhetsarbetet. På så vis har sammanlänkningen mellan avdelningarna stigit. Motsatsen till en organisk struktur är en mekanisk struktur. Den mekaniska skulle innebära att organisationen istället försöker fastställa alla tänkbara situationer som divisionerna kan möta och utveckla en singel respons till dem (Becker, 2005). Denna struktur är inte lika tillämpbar för en organisation vars avdelningar verkar inom skilda områden. Detta eftersom det är komplicerat att förutsäga alla tänkbara situationer avdelningarna kan bemöta samt utveckla passande responser till alla. Organisationerna inom denna studie fastställdes tillämpa en organisk struktur oavsett om de redovisade frivilligt eller utifrån lagkrav. Samtliga organisationer valde att använda sig av en struktur som innebär att avdelningarna har en viss autonomi i hur de ska uppnå hållbarhetsmålen inom redovisningen. Om organisationen hållbarhetsredovisar frivilligt eller enligt lag tycks således inte ha en påverkan på organisationsstrukturen.

Borglund, Frostenson & Widell, (2010) finner i sina studier åt Regeringskansliet att organisationer tenderar att genomgå så kallade strukturella förändringar när de börjar hållbarhetsredovisa. Dessa förändringar innebär till exempelvis att det formella ansvaret för en uppgift eller tillgodohavande resurser ombildas. Resultatet inom ovanstående studie påvisar att organisationer som börjar hållbarhetsredovisa påverkas i större utsträckning till att omorganisera sig så att hållbarhetsarbetet för större spridning (Borglund, Frostenson & Widell, 2010). Denna studie fann i linje med Klefblom att organisationerna kontinuerligt genomgår förändringar för att hållbarhetstänket ska genomsyra hela organisationen. Organisationsstrukturen hos de studerade organisationerna kan sägas kontinuerligt genomgå strukturella förändringar för att kunna uppnå riktlinjer och mål inom hållbarhetsredovisningen.

6.2 Förändring av rutiner

Feldman är en stark röst inom forskningsvärlden för att rutiner inom en organisation kontinuerligt förändras. Denna studie fann att processen av att hållbarhetsredovisa gav upphov till att rutiner rörande hållbarhetsarbetet förändras löpande. Samtliga organisationer inom studien beskrev hur deras rutiner förändras, denna process kan förtydligas med hjälp av Feldmans modell (Se figur 3, sid 27). Enligt modellen genomför man handlingar utifrån planer, utvärderar utfallen och undersöker hur väl de överensstämmer med ideal inom organisationen. Om utfallen inte lever upp till idealen reparerar eller expanderar man rutinen, vissa organisationer strävar även efter att ständigt förbättra sina rutiner. Denna cykel inom organisationen pågår ständigt och bidrar till förändringar (Feldman, 2000). Modellen kan förklara hur rutinerna förändras inom organisationen utifrån att de hållbarhetsredovisar. När till exempelvis Peab införde G4 i sin redovisning var idealet att man skulle redovisa inom de områden som olika intressenter främst var intresserade av. Handlingen bestod av att de började med väsentlighetsanalyser och intressentdialoger årligen. Hur de arbetade med dessa moment systematiserades under tiden, de prövade olika tillvägagångssätt och utvärderade resultaten. Detta jämfördes sedan till vad man strävade efter och hade som mål för dessa processer. Nu har de landat i en rutin som innebär att de genomför momenten glesare så att de hinner arbeta med frågorna de får svar på. Hur Peab idag genomför sin väsentlighetsanalys och intressentdialog har alltså omvärderats utifrån en process som är lik Feldmans cykel.

Slutligen har de landat i rutiner som de upplever ger bäst önskat resultat och lever upp till ideal. Infranord beskriver en förändringsprocess av rutiner med utgångspunkt i de revisioner som genomförs på deras hållbarhetsredovisning. Organisationen sammanställer all information som de olika revisionerna ger och söker efter gemensamma punkter mellan revisionerna. Sedan utvärderar de sin verksamhet utifrån denna information och söker efter alternativa arbetssätt eller områden de behöver förbättra. Vid en förändring eller efter införandet av en ny policy eller riktlinjer utvärderas resultatet och jämförs mot vad man önskade uppnå med förändringen. Även denna process speglar en förändring likt Feldmans cykel. Feldman anger att om det råder diskrepans mellan resultat och ideal tenderar en organisation att reparera en rutin eller att expandera en rutin (Feldman 2000). Peab kan beskrivas reparera rutiner genom att prova olika tillvägagångssätt och metoder för att sedan förändra rutiner. Infranord uppgav att de tenderar till att främst bygga ut existerande riktlinjer eller addera nya för att bemöta diskrepansen. Organisationen expanderar därmed sina rutiner i större utsträckning än de reparerar.

Alla delaktiga organisationer i denna studie uttryckte att deras rutiner förändras utifrån en process lik Feldmans modell. Vad de betonade som upphovet till förändringen varierade mellan organisationerna. Gemensamt uttryckte de att ramverk såsom GRI har en betydande inverkan på hur rutiner förändras, vilket även Borglund, Frostensen & Widell, (2010) fann. Flertalet organisationer från båda grupperna uttrycker att ledningen har börjat ta ett större intresse och investerar mer i hållbarhetsredovisningen och arbetet. Organisationerna som redovisar frivilligt angav att de kontinuerligt gör omvärldsanalyser och förändrar sin hållbarhetsredovisning efter förändringar eller lagstiftning i omvärlden. Organisationerna som redovisar utifrån lagkrav angav att de statliga revisionerna påverkar om och hur de förändrar sina rutiner inom hållbarhetsarbetet och redovisningen. Detta indikerar att när en organisation börjar redovisa utifrån lagkrav och granskas externt så påverkas deras redovisningsarbete utifrån en tredje parts perspektiv på hållbarhet.

Hur hållbarhetsredovisningen påverkar organisationerna kan även belysas med hjälp av Feldman och Pentlands studier inom ostensiva och performativa rutiner. Samspelet mellan dessa aspekter ger upphov till förändring inom organisationen. Den ostensiva aspekten består av formella regler inom organisationen och till exempelvis ramverk såsom GRI eller en policy eller arbetsinstruktion (van der Steen, 2011). Det performativa innebär utförandet av en rutin utifrån de ostensiva formuleringarna och kan skilja sig åt mellan tillfällena (Pentland och Rueter, 1994 återgivet i Feldman och Pentland, 2003). Ostensiva inslag som till exempelvis en uppförandekod som tenderar att ingå i en organisations hållbarhetsrapport påverkar det performativa utförandet. Det performativa utförandet kan även påverka den ostensiva utformningen som i sin tur påverkar följande performativa handlingar (van der Steen, 2011). Detta kan illustreras med Peabs metod av att studera tidigare projekt och utförande när de står inför ett liknande projekt. De använder sig då av ett tidigare performativt utförande för att sammanställa en handlingsplan inför det nuvarande projektet. De performativa lärdomarna inkorporeras i den ostensiva aspekten och påverkar det framtida performativa verkställandet.

Organisationerna lämnar utrymme inom sina ostensiva element vilket innebär att avdelningarna har en frihet att själva bestämma hur de ska följas (Feldman & Pentland, 2003). Det performativa utförandet avgörs således avdelningsvis. Som Trelleborg AB uttryckte det:

”De som leder ute i verksamheten får leda som om det vore deras egna verksamhet, då blir det inte så jättemycket byråkrati och regler utan ett minimum och mer action”.

Detta medför att rutinerna inom organisationen karakteriseras av vad van der Steen skulle beskriva som variation, rörlighet och multiplikater (van der Steen, 2011). Rutinerna varierar från avdelning till avdelning och det existerar fler olika tillvägagångssätt och rutiner för samma sorts utförande, alltså multiplikater. Beroende på dilemman som organisationen bemöter utvecklas rutinerna, de är i ständig rörelse.

När en organisation adderar nya moment inom hållbarhetsredovisningen eller inom sina ostensiva aspekter modifieras existerande rutiner för det performativa utförandet (van der Steen, 2011). Detta pågår tills organisationen når en metod som överensstämmer med förväntningarna. Följande illustreras med att återkomma till ett citat från Peab om att införa det ostensiva elementet G4 inom sin redovisning:

”Vi har provat oss fram med olika metoder och tillvägagångssätt och landat i rutiner nu. Vi kommer framöver bedriva processen tydligare och lite glesare varje år så att vi hinner jobba med frågorna som vi får feedback på”.

6.3 Kunskap

När en organisation förändrar sina rutiner utifrån Feldmans modell vilket beskrivs i ovanstående avsnitt skapas även organisatorisk kunskap. I en vidareutveckling av denna modell visar Feldman hur rutinförändringar bidrar till kunskap (Se figur 4 sid.28). Även denna modell visar ett slutet cirkelsammanhang som belyser sambandet mellan förändring av rutiner och kunskap inom de studerade organisationerna. Studiens organisationer från båda grupperna uppgav att de kontinuerligt förändrar sina utifrån ny kunskap samt att de även bildar nya rutiner som i sin tur leder till ny kunskap. Hur kunskap och förändring av rutiner ömsesidigt påverkar varandra inom studien förtydligas med hjälp av Feldman. Som tidigare beskrivits tillämpar Trelleborg AB ett Manufacturing Excellence program med syfte att finna nya arbetssätt och rutiner för en process så att den blir effektivare och utnyttjar mindre resurser. Deltagarna arbetar gruppvis och diskuterar arbetserfarenheter och försöker finna nya lösningar eller metoder. Genom att medarbetarna delar sina personliga kunskaper och erfarenheter med varandra skapas en gemensam och större förståelse för fenomenet. Detta fångar en process som benämns socialisering, eftersom personlig kunskap omvandlas till kollektiv kunskap. ”Train to trainer” metodiken som används inom programmet är även en del av socialiseringsprocessen som äger rum. I och med denna process av socialisering utvärderas tidigare resultat och planer mot vad gruppen och organisationen önskar uppnå, gruppen skapar kunskap utifrån sina gemensamma reflektioner (Feldman, 2000). Hur denna kunskap brukas varierar, ibland bedömer organisationen att de inte kan utnyttja den. I andra fall väljer de att

utveckla eller expandera riktlinjer och rutiner utifrån denna kunskap, i dessa fall sker en förkroppslig, kunskapen blir allmänt uttryckt inom organisationen (Feldman, 2000). Trelleborg AB uttrycker att en ny rutin eller förhållningssätt bara kan få genomslagskraft om medarbetarna upplever den som viktig och den inkorporeras till existerande system av riktlinjer och policys. Detta skeende benämns systemering, d.v.s. hur ny kunskap kombineras till existerande organisatorisk kunskap. Om systemeringen lyckas så börjar organisationsmedlemmarna agera utifrån den nya rutinen och internalisera kunskapen som den medför (Feldman, 2000). När den nya rutinen nu omsätts i praktiken bildas nya erfarenheter och resultat som i sin tur diskuteras inom gruppen av medarbetarna och cirkeln sluts. Detta förklarar hur hållbarhetsredovisningen ger upphov till kunskap inom organisationen, för att nå övergripande hållbarhetsmål inom redovisningen behöver medlemmarna gemensamt reflektera över resultat och metoder.

Ovanstående exempel illustrerar hur ny kunskap kan skapas inom organisationen till följd av att de utvärderar och förändrar sina rutiner. Inom Feldmans modeller sker detta genom interna processer inom organisationen. Denna studie fann även att förhållandet förekommer i motsatt riktning vilket stödjer Lazarcs studier under år 2011 och Costellos studier under år 1996. Organisationerna tar även in mycket kunskap utifrån och till följd av detta förändrar de sina rutiner. Kunskapen utifrån kan dock ge upphov till rutiner som sedan ger upphov till en intern process av rutinförändringar och kunskapsbildning. En sådan extern kraft är till exempelvis GRI. För organisationer som redovisar enligt lag hade det statliga nätverket "Hållbart företagande" en inverkan.

Förändringar inom hållbarhetsredovisningen ger upphov till förändrade rutiner för hur man redovisar och arbetar med hållbarhet och denna process medför att organisatorisk kunskap skapas. Contrafatto och Burns finner även i sin forskning att nya rutiner skapar ny "know how" inom organisationen (Contrafatto & Burns, 2013). Denna kunskap i sin tur kan medföra att organisationen vill göra förändringar inom hur man hållbarhetsredovisar och cirkeln sluts. Denna cykel av förändring och kunskap iaktogs hos både organisationer som redovisar frivilligt samt organisationer som redovisar enligt lag.

6.4 Nyckeltal

För att organisationerna ska kunna vara medvetna om vilka mål inom hållbarhetsredovisningen som uppnås och vilka som kräver ett större fokus och resurser för att nå tillämpas nyckeltal inom hållbarhet. Alla organisationerna i studien använder sig av nyckeltal, vilket innebär att verksamheten utvärderas och bedöms utifrån ytterligare en aspekt. Dessa nyckeltal anträffades påverka organisationens arbetssätt och rutiner. Hur denna inverkan sker kan förklaras med hjälp av Feldmans modell (Se figur 3, s. 27). Utfallet av organisationens hållbarhetsarbete jämförs mot idealen inom organisationen, vilket i det här fallet är nyckeltalen. Som tidigare nämnts vidtar organisationen åtgärder om resultatet inte överensstämmer med idealen, till exempelvis så förändrar de en rutin eller provar ett nytt tillvägagångssätt. Ambitionen med att nå nyckeltalen tycks ge upphov till en respons inom organisationen som Feldman skulle benämna som "strävande" (Feldman, 2000). Detta strävande innebär att organisationen siktar in sig på ett mål som är svårt att uppnå och arbetar

kontinuerligt med att förändra sina metoder och rutiner för att nå det (Feldman 2000). På så vis kan nyckeltalen inom hållbarhetsredovisningen kontinuerligt påverka hur en organisation arbetar och etablerar rutiner. Strävandet är således en process som sker över en längre period av tid och kan inte nås genom att till exempelvis endast reparera en existerande rutin (Feldman, 2000).

Ovanstående kan exemplifieras med Swedavias vision om att inte emittera koldioxid inom sin verksamhet. Ett mål som kan tyckas svårt att uppnå samt kräver tid. Som beskrivits tidigare var Swedavias första åtgärd att ersätta alla fordon mot fordon som utnyttjar bibränslen. Vissa av dessa fordon gick dock inte att ersätta då det inte fanns tillgängliga alternativ. De utvecklade då en metod av kravställning, den innebär att de kräver att leverantörer tillhandahåller önskvärd teknisk utveckling. Organisationen har allt efter hand ersatt tidigare fordon mot nya och samtidigt etablerat nya rutiner som tillkommer i och med bytet. Ovanstående påvisar och förklarar hur nyckeltal inom redovisningen kan driva en organisation till att förändra sina rutiner och metoder.

Både organisationer som redovisar frivilligt samt organisationer som redovisar utifrån lagkrav utvecklade nyckeltal inom hållbarhet samt utvärderade verksamheten utifrån dessa. Det förekom en skillnad mellan grupperna i hur pass jämställda dessa nyckeltal är. Organisationer som redovisar frivilligt tenderade i större utsträckning till att prioritera nyckeltal inom hållbarhet på samma sätt som med finansiella.

6.5 Organisationens roll i samhället

Organisationerna inom studien angav att de var medvetna om hållbarhetsfrågor och arbetade inom dessa områden innan de började hållbarhetsredovisa. De organisationer som redovisar utifrån lagkrav började sin rapportering efter regeringens krav, med undantag för Apoteket som började några år innan. De organisationer som redovisar frivilligt angav att de började hållbarhetsredovisa eftersom det förväntades av dem som stora aktörer. Ytterligare en anledning var att kunder började efterfråga det, därmed utgjorde det en konkurrensnackdel att inte hållbarhetsredovisa. Ingen vill jobba med organisationer som inte tar ett ansvar för hållbarhet har uttryckts i liknande termer tidigare inom denna studie. Som beskrivits tidigare i uppsatsen råder det en konflikt om organisationens roll inom samhället, ska de främst fokusera på att vinstmaximera och ge utdelning till ägare (Friedman, 1970). Eller snarare fokusera på att ta ett samhälleligt och miljömässigt ansvar (Freeman, 2010). Friedman menar att organisationen ska använda sina resurser till att skapa så mycket vinst som möjligt och inte ta ett samhälleligt ansvar (Friedman, 1970). Det ökade kravet från samhället och kunden tycks dock innebära att organisationen inte längre kan vinstmaximera utan att ta ett hållbarhetsansvar. När fler organisationer börjar hållbarhetsredovisa frivilligt eller utifrån ett krav pressas övriga till att redovisa för att kunna konkurrera. Som Svenskt näringsliv uttrycker sig så blir det svårt för organisationer att hålla sig kvar på marknaden annars (Svenskt Näringsliv, 2004). Hållbarhetsredovisningen påverkar organisationen till att omvärdera hur resurser ska investeras. När organisationen börjar hållbarhetsredovisa enligt GRI och G4 måste de ta hänsyn till verksamhetens intressenter och hur de värderar

hållbarhetsfrågorna. Detta innebär att det sker ett skifte inom organisationerna, de kan inte längre enbart fokusera på ägarna och vinstmaximering. De måste fokusera mer av sina resurser på att genomföra till exempelvis intressentdialoger och arbeta inom de områden som framförs som viktiga utifrån dessa dialoger. Denna skiftning inom organisationen i och med hållbarhetsredovisningen tyder på att redovisningen påverkar organisationen till att handla i linje med stakeholder theory och inte shareholder theory. Detta innebär att organisationen behöver lära sig att kombinera dessa intressen och finna den "lyckliga kombinationen" mellan finansiella nyckeltal och hållbarhets nyckeltal som Rosman uttrycker inte är en omöjlighet.

Förväntningarna och förhoppningen med laginförd hållbarhetsrapportering är att organisationens hållbarhetsarbete ska utvidgas och att ambitionerna höjs (Borglund, Frostenson och Windell, 2010). Vissa forskare tror dock inte att hållbarhetsredovisningen bidrar till att organisationen tar ett större samhälleligt ansvar (Ball et al, 2000; O'Dwyer och Owen, 2005,2007 återgivet i Smith et al, 2010). Inom denna studie uttrycktes hållbarhetsredovisningen fungera som ett kommunikationsmedel till intressenter såsom kunder och medarbetare. Hållbarhetsrapporterna är ett verktyg för att kunna kommunicera organisationens framsteg och värderingar inom hållbarhet. Att faktiskt bedriva ett hållbarhetsarbete blir då av större vikt. Vissa av organisationerna bedrev redan ett aktivt hållbarhetsarbete innan redovisningen blev ett etablerat moment. För andra uppmuntrade redovisningen organisationen till att ta ett större ansvar inom samhället. Ett ökat ansvar kan exemplifieras med Infranords försök att nå jämställdhet inom tekniska utbildningar genom att föreläsa om kvinnligt ledarskap, Lernias program Lernias Vitbok och Eons Bosmart. Ett ökat samhällsansvar i samband med att organisationens hållbarhetsredovisning utvecklades noterades inom båda av studiens grupper.

7. Avslutning

Kapitlet besvarar studiens frågeställningar samt återanknyter till studiens syfte och problematisering. Studien finner att hållbarhetsredovisningen påverkar organisationen på flertalet vis. Organisationer som redovisar frivilligt påverkas i stor utsträckning på liknande sätt som organisationer som redovisar utifrån lagstiftning, dock föreligger mindre skillnader. Slutsatser angående skillnader respektive likheter formuleras. Avslutningsvis presenteras förslag inför framtida forskning inom området.

7.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var undersöka vilken påverkan hållbarhetsredovisningen får inom organisationen. Den ämnade även undersöka om organisationer som redovisar frivilligt påverkas annorlunda utifrån de som redovisar utifrån ett lagtvång. Enligt tidigare forskning förekommer det inte tillräckligt med studier inom hur hållbarhetsredovisning påverkar samt förändrar en organisation och dess rutiner. Därav fokuserar denna studie på att bidra med kunskap inom området genom att utveckla ett teoretiskt ramverk för rutiner som sedan används för att förklara hur redovisningen påverkar organisationen. För att uppnå syftet genomfördes studien med en explorativ inriktning. Inom studien intervjuades tio organisationer med fokus på hur respondenterna upplever att redovisningen påverkar organisationen.

Studien fann att hållbarhetsredovisningen påverkar organisationen till att skapa nya gruppansamlingar och kommunikationskanaler så att hållbarhetsarbete kan bedrivas decentraliserat. Alla organisationer inom studien upplevde att hållbarhetsarbetet genomförs bäst med hjälp av en organisk och decentraliserad struktur. Det förekommer skillnader mellan hur organisationerna valde att strukturera sig, vissa formulerade en specifik hållbarhetsgrupp medan andra valde att fördela ansvaret inom existerande grupper. Studien iakttog inte att hållbarhetsredovisningen påverkade organisationsstrukturen hos en organisation som redovisar frivilligt annorlunda från de som redovisar enligt lag, samt vice versa. Slutsatsen är därmed att organisationen påverkas till att förändra sin organisationsstruktur för att kunna genomföra sin hållbarhetsredovisning och att den förändra oavsett om organisationen redovisar utifrån lagkrav eller inte.

Författarna konstaterade även att hållbarhetsredovisningen påverkar organisationen till att kontinuerligt utveckla sina rutiner, de är således rörliga och konstanta. Förändringar inom redovisningen medför att man behöver utveckla nya rutiner. Ibland utvecklas även rutinerna genom att utförandet av dem påverkar formuleringen av rutinerna. Organisationerna inom båda grupper uttryckte gemensamt att ramverk som GRI samt omvärlden och samhället påverkar dem till att göra förändringar inom sin redovisning. Organisationer som redovisar enligt lagkrav angav även att statens revisioner påverkar deras redovisning i stor utsträckning. Författarna formulerar slutsatsen att laginförd redovisning med revisioner medför att ytterligare en utomstående part får en möjlighet att påverka organisationens metoder för att bedriva och redovisa hållbarhet. Om detta är en fördel eller nackdel erbjuder studien inte ett svar inom.

I och med att hållbarhetsredovisningen påverkar organisationen till att utveckla och söka nya rutiner skapas kunskap inom organisationen. Denna kunskap uppstår genom att medarbetarna gemensamt reflekterar över organisationens rutiner samt införlivar och kombinerar denna kunskap till övrig organisatorisk kunskap. Kunskapen kan uppstå internt genom reflektioner och diskussioner men även utifrån vad som händer i omvärlden och hur andra organisationer hanterar hållbarhet. Denna nya kunskap kan i sin tur ge upphov till nya rutiner. Organisationer som redovisar frivilligt samt enligt lagstiftning förändrar båda sina rutiner utifrån ny kunskap. Dock betonade grupperna olika källor som upphov till ny kunskap. Organisationer som redovisar frivilligt angav att de kontinuerligt gör omvärldsanalyser för att få kunskap om områden de behöver redovisa inom. Somliga angav att detta genomfördes för att få en konkurrensfördel. Organisationer som redovisar enligt lagstiftning betonar att de genom medarbetarundersökningar och kunddialoger får kunskap om områden de behöver redovisa mer eller bättre inom. Slutsatsen är att organisationen kontinuerligt förändrar sina tillvägagångssätt och rutiner inom verksamheten, rutinerna är således rörliga. Organisationer som redovisar utifrån lag påverkas mer av extern kunskap än organisationer som redovisar utifrån lag.

Fortsättningsvis fastställde studien att organisationen påverkas till att utveckla nyckeltal inom även hållbarhet i och med hållbarhetsredovisningen. Detta medförde att organisationen börjar utvärderas ur en annan aspekt än endast den finansiella. Det ger upphov till en kontinuerlig förändring av rutiner då organisationen strävar efter att uppnå fastställda nyckeltal. Gemensamt för de två grupperna av studerade organisationer är att de utvecklar nyckeltal utifrån GRI. Hur nyckeltalen formulerades skildes mellan organisationerna och inom grupperna. Dock noterades en skillnad mellan grupperna angående hur nyckeltal inom hållbarhet jämföras till de finansiella. Organisationer som hållbarhetsredovisar frivilligt betonade att en högre grad av jämförbarhet och strävade efter att nå detta inom verksamheten. Slutsatsen är att hållbarhetsredovisning medför att organisationen utvärderar sin verksamhet från en ny aspekt oavsett om de redovisar frivilligt eller av tvång. Laginförd hållbarhetsredovisning medför dock inte att hållbarhetsaspekten jämföras till den finansiella vilket frivillig hållbarhetsredovisning gör.

Avslutningsvis fann studien att hållbarhetsredovisningen påverkar organisationens roll inom samhället. I och med att de följer ramverk såsom GRI och g4 vid redovisning måste de ta hänsyn till ett större antal intressenter inom samhället samt bedriva en dialog med dem, vilket innebär att verksamheten bedrivs med fler intressen i åtanke. Organisationer som redovisar frivilligt uttryckte även att organisationer måste redovisa för att kunder och samhället förväntar sig det och utan redovisningen kan organisationen inte konkurrera lika effektivt. Hållbarhetsredovisningen påverkar även organisationerna till att bedriva ett aktivt arbete inom hållbarhet eftersom det är via den man kommunicerar med samhället och övriga intressenter och då vill man ha något att visa upp. Utifrån detta formulerar författarna slutsatsen att hållbarhetsredovisningen faktiskt bidrar till att organisationer tar ett större och tydligare ansvar inom samhället och att lagstiftningen får den önskade effekten. Då både organisationer som hållbarhetsredovisar frivilligt samt organisationer som redovisar utifrån lagkrav uppvisar

ett större ansvarstagande inom hållbarhet och skiftar sin prioritering bland intressenter tycks det dock inte vara endast eller specifikt lagstiftningen som bidrar direkt till detta engagemang. Det tycks snarare vara samhället och intressenter såsom kunder som genom sin efterfrågan på att organisationen ska uppvisa en transparens inom hållbarhet som driver utvecklingen. Lagstiftningen kan dock tänkas bidra till att samhället och intressenter uppmärksammar hållbarhet.

Sammanfattningsvis påverkar hållbarhetsredovisningen organisationen till att förändra sin organisationsstruktur, utvärdera verksamheten från ytterligare en aspekt och till att inneha ett större miljömässigt och socialt ansvar inom samhället. Hållbarhetsredovisningen påverkar även organisationen till att kontinuerligt förändra sina rutiner inom hållbarhet och till att söka efter kunskap inom hållbarhet som gör att de kan utveckla ännu bättre rutiner inom hållbarhetsområdet. Studien fann inte utöver mindre undantag att hållbarhetsredovisningen påverkar organisationer annorlunda utifrån om de redovisar frivilligt eller utifrån lagkrav. Undantagen var att organisationer som redovisar frivilligt strävar mer efter att jämställa finansiella nyckeltal med nyckeltal inom hållbarhet och påverkas mer till att förändra sin redovisning samt därav hållbarhetsarbete utifrån företeelser i omvärlden. Utifrån detta formulerades slutsatsen att laginförd hållbarhetsredovisning leder till att organisationen påverkas till att förändra sitt hållbarhetsarbete samt organisation på liknade sätt som en organisation som redovisar frivilligt. Slutligen formuleras slutsatsen att laginförd hållbarhetsredovisning även driver organisationen till att ta ett större ansvar inom samhället, vilket även hållbarhetsredovisning inom frivilliga organisationer bidrar till. Detta är vårt kunskapsbidrag till forskning inom hur processen av att hållbarhetsredovisa påverkar en organisation.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

Ett förslag på framtid forskning är att genomföra mer omfattande och longitudinella studier av organisationer som tvingas till att börja redovisa i och med det nya EU direktivet. Av intresse är då att studera om dessa organisationer påverkas i liknande omfattning som de organisationerna inom denna studie. Uppsatsen teoretiska ramverk inom rutiner och appliceringen till det empiriska materialet kan användas som en utgångspunkt samt underlätta förståelsen för hur redovisningen påverkar rutinerna vid framtida studier.

Källförteckning

Adams, C. & Larrinaga-González, C. (2007). Engaging with organisations in pursuit of improved sustainability accounting and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20 Iss 3 s.333 - 355. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151115]

Alestig, P. (2015 a). Svenska Dagbladet. SvD. Svenskt Näringsliv rasar mot regeringens hållbarhetslag. Tillgänglig online: <http://www.svd.se/svenskt-naringsliv-rasar-mot-regeringens-hallbarhetslag/om/hallbar-finans> [Hämtad 20151105]

Alestig, P. (2015 b). Svenska Dagbladet. SvD Näringsliv. Regeringen duckar om hållbarhetskrav. Tillgänglig online: <http://www.svd.se/regeringen-duckar-om-hallbarhetskraven> [Hämtad 20151106]

Ashmos, P., Duchon, D., & McDaniel, R. (2000). Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance, *Journal of Organizational Change Management*, 13, s. 577-594. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151124]

Becker, M. (2005). A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns, *Industrial and corporate change*, Vol 14, nr 5, 817-846 Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151113]

Becker, M. (2004). Organizational routines: a review of the literature, *Industrial and Corporate Change*, vol. 13, nr. 4, s. 643-677. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151114]

Blomqvist, M., Franzén, V. & Rankell, J. T. (2008). *Att redovisa hållbarhet - Krav, Erfarenheter och Inspiration*. Natliken, Malmö.

Borglund, T., Frostenson M. & Windell K. (2010). Effekterna av hållbarhetsredovisning. En studie av konsekvenserna av de nya riktlinjerna om hållbarhetsinformation i statligt ägda företag. Tillgänglig online: <http://www.regeringen.se/contentassets/ae1b2a3db1a34b6491f2324ed526a657/effekterna-av-hallbarhetsredovisning-n2010.30> [Hämtad 20151201]

Bryman, A. & Bell E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm, Liber AB

Brännström, D. & Bäckström, Å. (2012). Bästa hållbarhetsredovisning 2011. FAR. Tillgänglig online: https://www.far.se/PageFiles/1973/FAR_BastaHallbarhetsredovisning2011_Finforum_121204.pdf [Hämtad 20151104].

Bäckström, Å. & Ljungdal F. (2011). Bästa hållbarhetsredovisning 2010. Vad krävs för att göra en riktigt bra hållbarhetsredovisning? FAR. Tillgänglig online: https://www.far.se/PageFiles/2429/FAR_FINFORUM_111206.PDF [Hämtad 20151201]

Cohen, M., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., & Winter, S. (1996). Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary

Research Issue, *Industrial and Corporate change*, s. 653-698. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151124]

Contrafatto, M. & Burns J. (2013). Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view. *Management Accounting Research*. s. 349-365. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151126]

Costello, N. (1996). Learning and routines in high-tech SMEs: analyzing rich case study material, *Journal of Economic Issues*, 30, s. 591–597. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151118]

Crossan, M. (1996). Book review: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, *Journal of international business studies*, Vol. 27, s. 196-201. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151117]

Epstein, M. & Roy. M-J (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, *Long Range Planning*, Volume 34, Issue 5, s 585–604. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151129]

Feldman, M. & Pentland B. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*. Mar2003, Vol. 48 Issue 1, s.94-118. 25p. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151114]

Feldman, M. (2000). Organizational routines as a source of continuous change, *Organization Science* vol 11, nr 6, s.611-629. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151114]

Feldman, M. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines, *Industrial and corporate change* vol 12, nr 4, s. 727-752. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151114]

Finansdepartementet. (2013). Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande. EO Grafiska. Artikel nr: Fi 2013:6. Tillgänglig online: <http://www.regeringen.se/contentassets/601d79990be1426f901c533d67d3af83/statens-agarpolicy-och-riktlinjer-for-foretag-med-statligt-agande-2013> [Hämtad 20151128]

Freeman, R. & Strand, R. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia, *Journal of Business Ethics* 127, s. 65-85. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151117]

Freeman, R. (2010). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation, *Journal of Business Ethics* 96, s. 7-9. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151107]

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. The New York Times Magazine, s. 173-178. Tillgänglig online:

<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
[Hämtad 20151123]

Frostensson, M., Helin S. & Sandström J. (2012). *Hållbarhetsredovisning : grunder, praktik och funktion*. Liber.

Förenta Nationerna (2015). UNA Sweden. Agenda 2030 - Globala mål för hållbar utveckling. Tillgänglig online: <http://www.fn.se/fn-info/vad-gor-fn/utveckling/agenda-2030-globala-mal-for-hallbar-utveckling> [Hämtad 20151104]

Förenta Nationerna (2012). UNA SWEDEN FN & hållbar utveckling, Rio+20. Tillgänglig online: <http://www.fn.se/hallbarutveckling> [Hämtad 20151104]

Furnham, A. (1986). Response bias, social desirability, and dissimulation, *Personality and individual differences*, 7, s 385-400 Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/>
[Hämtad 20151207]

Gersick, C. & Hackman, J.(1990). Habitual routines in task-performing groups, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. Oct 90, Vol. 47 Issue 1, s. 65-97. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151114]

Global Reporting Initiative (uå). RG Riktlinjer för hållbarhetsredovisning. Tillgänglig online: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Swedish-Reporting-Guidelines.pdf>
[Hämtad 20151105]

Global Reporting Initiative (2013). G4, Sustainability reporting guidelines. Reporting Principles and standard disclosures. Tillgänglig online: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> [Hämtad 20151221]

Hedberg, C-H. & Malmberg, F. (2003). The Global Reporting Initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, s. 153-164. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151128]

Hällefors, H. (2014). KPMG. Förändringar i årsredovisningslagen. Tillgänglig online: <http://www.kpmg.com/se/sv/kunskap-utbildning/nyheter-publikationer/nyhetsbrev/financial-reporting-news/financial-reporting-news-2014/sidor/forandringar-arsredovisningslagen.aspx> [Hämtad 20151107]

Jacobsen, D. (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

Jarzabkowski, P. & Wilson, D.C. (2002). Top teams and strategy in a UK university, *Journal of Management Studies*, 39, s. 368–380. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151118]

Justitiedepartementet (2007). Revisorsnämnden. Delbetänkande av Utredningen om revisorer och revision: Revisionsutskott m.m.; Genomförande av 2006 års revisorsdirektiv (SOU

2007:56). Tillgänglig online:

http://www.revisorsnamnden.se/rn/showdocument/documents/yttranden_skrivelser_m_m/1440.pdf [Hämtad 20151106]

Justitiedepartementet (2014). Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy (Ds:2014:45). Stockholm: Fritzes, Tillgänglig online:

<http://www.regeringen.se/contentassets/c6d343c8bb6f46e3ba7944fe1ea073e3/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och-mangfaldspolicy-ds-201445> [Hämtad 20151221]

Klefbom, E. (2013). Debatt: Obligatorisk hållbarhetsredovisning gör företagen gott.

MiljöAktuellt. Utgiven av Bonnier Business Sustainability AB. Tillgänglig online:

<http://miljoaktuellt.se/debatt-obligatorisk-hallbarhetsredovisning-gor-foretagen-gott/> [Hämtad 20151210]

Lazaric, N. (2011). Organizational routines and cognition: an introduction to empirical and analytical contributions, *Journal of institutional economic*, Vol 2, s. 147-156 Tillgänglig via LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151128]

Lennartsson, R. (2015). Obligatorisk hållbarhetsrapport inom ett par år. Balans. Utgiven av FAR. Tillgänglig online: <http://www.tidningenbalans.se/nyheter/obligatorisk-hallbarhets-rapport-inom-ett-par-ar/> [Hämtad 20151212]

Lernia (2014). Årsredovisning 2014. Tillsammans formar vi framtiden. Rippler AB.

Tillgänglig online: https://www.lernia.se/globalassets/global/ekonomiska-rapporter/lernia_arsredovisning_2014.pdf [Hämtad 20151119]

Marcoux, A. (2003). A fiduciary argument against stakeholder theory, *Business Ethics Quartely* Vol. 13, Issue 1 s. 1-24. Tillgänglig via: LUBsearch

<http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151126]

Merriam, S. B.(1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund, Studentlitteratur.

Naturvårdverket (2015). Hållbar Utveckling med Miljöbalken. Tillgänglig online:

<http://www.naturvardsverket.se/Stod-i-miljoarbetet/Rattsinformation/Miljobalken/> [Hämtad 20151203]

Näringsdepartementet (2007). Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande, N7042. Stockholm. Tillgänglig online:

<http://www.regeringen.se/contentassets/c8839780f4d142b8a60d01af80588f75/riktlinjer-for-extern-rapportering-for-foretag-med-statligt-agande> [Hämtad 20151115]

Peab (2014). Hållbarhetsredovisning, 2014. Tillgänglig online:

<http://www.peab.se/Global/PEAB-SE/Documents/Hallbarhet/Hallbarhetsredovisning-2014.pdf> [Hämtad 20151113]

Pentland, B. & Rueter, H. (1994). Organizational routines as grammar of action, *Administrative science quarterly*, vol. 39, s.484-510. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 2015114]

Perstorp AB (2014). Annual and Social Responsibility Report 2014, part I and II. Towards Greatness. Tillgänglig online: https://www.perstorp.com/en/products/perstorp_reports/ [Hämtad 20151120]

Power M. K. & Genron Y. (2015). Qualitative Research in Auditing: A Methodological Roadmap. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. vol. 34, No. 2, s. 147-165. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se>

Pressmeddelande Peab

<http://www.peab.se/om-peab/press-och-media/nyhetsarkiv/asylboende-valhallpark/>
Hämtad 160111

Samhall (2014). Års- och hållbarhetsredovisning. Tillgänglig online: http://samhall.se/wp-content/uploads/2015/04/Samhall_AHR2014.pdf [Hämtad 20151121]

Smith, J., Haniffa R. & Fairbrass J (2011). A Conceptual Framework for Investigating 'Capture' in Corporate Sustainability. Reporting Assurance. *Journal of Business Ethics* 99:425–439. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151203]

Svenskt Näringsliv (2004). The role of business in society. Questions and answers on the role of bussines in society. Tillgänglig online: http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/the-role-of-business-in-society_532870.html/BINARY/The%20role%20of%20business%20in%20society [Hämtad 20151206]

Swedawia (2014). Års- och hållbarhetsredovisning 2014. Tillsammans för vi världen närmare. Tillgängling online: <https://www.swedavia.se/PageFiles/6081595/Swedavia%202014%20SVE.pdf>. [Hämtad 20151122]

Tan-Sonnerfeldt, A. (2011). *The Development and Use of Standars by Non-state Actors. A study of the Dynamics of Regulating Sustainability Assurance*. Doktorsavhandling (Diss.). Lund University.

Tilt, C-A. (2001). The content and disclosure of Australian corporate environmental policies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14 Iss 2 s. 190 - 212. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151204]

Utrikesdepartementet (2013). Hållbart företagande- plattform för svenskt agerande. Edita. Artikel nr: UD 13.031 Tillgänglig online:

<http://www.regeringen.se/contentassets/b692b43679c54e0aa9ec33d05c348adf/hallbart-foretagande---plattform-for-svenskt-agerande> [Hämtad 20151221]

van der Steen, M. (2011). The emergence and change of management accounting routines. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 24 Iss 4 pp. 502 - 547. Tillgänglig via: LUBsearch <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20151111]

Vikman, S. (2015). Sara Vikman om EU kravet på obligatorisk hållbarhetsredovisning. Enact. Tillgänglig online: <http://www.anpdm.com/article/474759437844415B4572414A5B43/14168463/2332174> [Hämtad 20151111]

Bilaga 1 Intervjufrågor

1. När började ni att arbeta med hållbarhetsfrågor, och vad gjorde att ni började redovisa dessa?

- Var drivkraften bakom påbörjad hållbarhetsredovisning intern eller pga. externa påtryckningar?
- Var hållbarhetsredovisningen initierat från ledningens sida? (Top-down)

2. Är hållbarhetsarbetet decentraliserat eller centraliserat? Har ni utsett en avdelning, eller finns arbetet på flera plan/nivåer i organisationen?

- Hur implementerar ni de moment som krävs för att upprätta hållbarhetsredovisning? Finns dessa nedskrivna samt vem som ansvarar för utförandet?

3. Vilken typ av rutiner har förändrats/tillkommit sedan ni börja hållbarhetsredovisa fram till idag?

- Hur har redovisningsprocesser, det praktiska hållbarhetsarbetet samt organisationens hållbarhetspolicy förändrats sedan ni började hållbarhetsredovisa? Ge exempel

4. Finns det samband mellan hur rutinerna utvecklas i takt med en ökad kunskapsnivå? Ge exempel!

- Förändrar ni kontinuerligt era rutiner för hållbarhetsarbetet utifrån ny kunskap?

5. Förändrar ni era rutiner avsiktligt (eller undermedvetet)?

- Strävar ni kontinuerligt efter att förbättra och utvidga dessa?

6. Hur skapas nya rutiner (pga. hållbarhetsredovisning) främst inom er organisation?

- Genom att medlemmar internt delar information och erfarenheter?
- Genom extern inverkan t.ex. hur andra företag gör, lagförändringar eller förändringar i GRI?

7. Hur kommunicerar ni ut hållbarhet till era medarbetare och inom organisationen?

- Hur många individer/avdelningar är involverade samt hur rapporterar dessa resultat?

8. Har ni fasta regler för hur hållbarhet ska uppnås eller har ni snarare principer som kan tolkas och uppnås på flera sätt? Ge exempel!

- Hur mäts måluppfyllelse?

9. Vad har ni för hjälpmedel för att kunna upprätta hållbarhetsrapporter, t.ex. konsulter, riktlinjer i GRI etc.

- Tillämpar ni nyckeltal för att nå hållbarhetsmål? Ge exempel

10. Vilken roll har hållbarhetsredovisningen för er verksamhet och samhället i stort?

- Har hållbarhetsredovisning förändrat organisationens relation med intressenter?

Tack för din medverkan!

Bilaga 2 Intervjufrågor på engelska

1. When did you begin to work with sustainability issues and why did you decide to start reporting them?

- Was the driving force behind the initiation of your work with sustainability issues due to internal requirements or from external pressure?
- Was the sustainability reporting initiated by your company's management? (Top-down)

2. Are sustainability efforts decentralized or centralized? Have you appointed a department or does the work entail several different levels within your organization?

- How are you planning to implement the steps required to establish sustainability? Are the steps clearly written down and include information as to who is responsible for the implementation and quality?

3. What kind of routines have changed or been added since you first began sustainability reporting?

- How have accounting processes, the practical sustainability work, as well as, the organization's sustainability policies changed since you began sustainability reporting? Give examples

4. Is there a connection between how the routines have developed with an increased level of knowledge? Give examples!

- Do you continuously update your routines for sustainability work based on new knowledge?

5. Do you change your routines deliberately (or unconsciously)?

- Do you strive continuously to improve and expand them?

6. How are new procedures established (due to sustainability reporting) mainly within your organization?

- Via employees sharing information and knowledge internally?
- Via external factors such as how other companies are doing, legislative changes or changes in the GRI?

7. How do you communicate sustainability to your colleagues and within your organization?

- How many individuals and departments are involved and how do they report their results?

8. Do you have set rules concerning how sustainability goals should be reached or rather principles that can be interpreted and achieved in several different ways? Give examples!

- How do you measure target achievement?

9. What tools do you utilize to created sustainability reporting, for example, consultants, guidelines in GRI, etc.?

- Do you apply key ratios to achieve sustainability? Give examples

10. What role does sustainability reporting have for your business and the wider community?

- Has sustainability reporting changed the organization's relationship with stakeholders?

Thank you for your participation!