



SCHOOL OF  
ECONOMICS AND  
MANAGEMENT

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69 - Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

VT 2021

## **Integrerad rapportering - en byggsten för hållbarhetsarbete?**

En fallstudie om integrerad hållbarhetsrapportering och dess påverkan på  
fastighetsbranschens hållbarhetsarbete

**Författare:**

Wasim Abbas

Ai Lina Li

Linus Strandberg

**Handledare:**

Rolf Larsson

# Sammanfattning

Titel:	Integrerad rapportering - en byggsten för hållbarhetsarbete? En fallstudie om integrerad hållbarhetsrapportering och dess påverkan på fastighetsbranschens hållbarhetsarbete.
Nivå:	Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 hp
Författare:	Wasim Abbas, Ai Lina Li och Linus Strandberg
Handledare:	Rolf Larsson, Universitetslektor, Redovisning & Finans, Lunds universitet

---

**Problem:** Fastighetsbranschen är en bransch som är känt för att ha en stor miljöpåverkan. Inom redovisning kan upprättandet av hållbarhetsrapporter ses som ett bidrag till hållbar utveckling. Under de senaste åren har integrerad rapportering ökat i Sverige, det är därför aktuellt och intressant att studera om införandet av integrerad hållbarhetsrapportering kan påverka fastighetsföretagens hållbarhetsarbete.

**Syfte:** Denna studie undersöker hur fastighetsföretagens hållbarhetsarbete har förändrats sedan införandet av integrerad hållbarhetsrapportering. Studien undersöker även vad som kan förklara denna förändring.

**Metod:** Studien har genomförts med en kvalitativ ansats genom en fallstudie av fyra fastighetsbolag, tre privata och ett offentligt. De bolag som ingår i studien är Kungsleden, Castellum, Atrium Ljungberg och MKB.

**Resultat:** Resultatet av studien visar att det finns vissa indikationer på att integrerad hållbarhetsrapportering indirekt leder till en ökning av hållbarhetsarbete i de fastighetsbolag som ingår i studien. Detta genom att det finns indikationer på att integrerad hållbarhetsrapportering lett till att hållbarhet integreras i hela verksamheten, vilket kan ha medfört mer ambitiösa mål och ökade åtaganden som i sin tur bidrar till ökat hållbarhetsarbete.

**Nyckelord:** Integrerad hållbarhetsrapportering, CSR, fastighetsbransch, fastighetsbolag, hållbarhetsrapportering, integrerad rapportering, hållbarhet, <IR> ramverk, GRI, intressenter

# Abstract

Title: Integrated reporting - a building block for sustainability? A case study on integrated sustainability reporting and its impact on the real estate industry's sustainability work.

Level: Bachelor thesis in Accounting 15 hp

Authors: Wasim Abbas, Ai Lina Li och Linus Strandberg

Supervisor: Rolf Larsson, University lecturer, Accounting & Finance, Lund University

---

**Problem:** The real estate industry is an industry that is known for having a major environmental impact. In accounting, the preparation of sustainability reports can be seen as a contribution to sustainable development. In recent years, integrated reporting has increased in Sweden, so it is relevant and interesting to study whether the implementation of integrated sustainability reporting can impact the real estate companies' work with sustainability.

**Purpose:** This study examines how real estate companies' sustainability work has changed since the introduction of integrated sustainability reporting. The study also examines what may explain this change.

**Method:** The study was conducted with a qualitative approach through a case study of four real estate companies, three private and one public. The companies included in the study are Kungsleden, Castellum, Atrium Ljungberg and MKB.

**Result:** The results of the study show that there are some indications that integrated sustainability reporting indirectly leads to an increase in sustainability work in the real estate companies included in the study. This is because there are indications that integrated sustainability reporting has led to sustainability being integrated throughout the business, which may have led to more ambitious goals and increased commitments, which in turn contribute to increased sustainability work.

**Keywords:** Integrated sustainability reporting, CSR, real estate industry, real estate companies, sustainability reporting, integrated reporting, <IR> framework, GRI, stakeholders

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare, Rolf Larsson, för givande feedback och vägledning under rapportens gång.

Vi vill även tacka alla respondenter som tog sig tiden att medverka i studien. Ni har bidragit med tankar och infallsvinklar som gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie. Vi hoppas ni får glädje av resultatet som presenteras i den här rapporten.



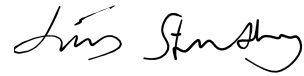
---

Wasim Abbas



---

Ailina Li



---

Linus Strandberg

Lund 31 Maj, 2021

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	8
1.3 Studiens syfte	9
<b>2. Institutionalialia och teori</b>	<b>11</b>
2.1 Hållbarhetsredovisning och GRI	11
2.1.1 Triple bottom line	11
2.1.2 GRI	12
2.1.3 Lagar och regleringar kring hållbarhetsredovisning	12
2.2 Integrerad rapportering och IIRF	13
2.2.1 Den integrerade rapporteringens bakgrund och kontext	13
2.2.2 Definitionen av integrerad rapportering	14
2.2.3 Integrerad rapportering som modell	15
2.2.4 IR som modell i denna studie	17
2.2.5 Tidigare forskning inom integrerad rapportering	18
2.3 Systemorienterade teorier	20
2.3.1 Intressentmodellen	21
2.3.2 Legitimitetsteorin	23
2.3.3 Institutionell teori	25
<b>3. Metod</b>	<b>28</b>
3.1 Övergripande metod	28
3.1.1 Teoretiskt ramverk	28
3.1.2 Forskningsdesign	29
3.2 Urval och insamling av data	30
3.2.1 Avgränsning av ämne och bransch	30
3.2.2 Avgränsning och urval av företag	31
3.2.3 Insamling av data	32
3.2.4 Tillvägagångssätt	33
<b>4. Empiri</b>	<b>36</b>
4.1 Företagsinformation	36
4.1.1 Kungleden	36
4.1.2 Castellum	36
4.1.3 Atrium Ljungberg	36
4.1.4 MKB	37
4.2 Årsredovisningar och intervjuer	37

4.2.1 Kungsledens hållbarhetsrapportering	37
4.2.2 Intervju med Kungsleden	39
4.2.3 Castellums hållbarhetsrapportering	41
4.2.4 Intervju med Castellum	43
4.2.5 Atrium Ljungbergs hållbarhetsrapportering	44
4.2.6 Intervju med Atrium Ljungberg	45
4.2.7 MKB hållbarhetsrapportering	48
<b>5. Analys</b>	<b>53</b>
5.1 Integrerad rapportering och förändring av hållbarhetsarbete	53
5.2 Integrerad rapportering och intressentmodellen	58
5.3 Integrerad rapportering och legitimitetsteorin	59
5.4 Integrerad rapportering och institutionell teori	61
<b>6. Slutsats och diskussion</b>	<b>63</b>
6.1 Slutsats	63
6.2 Diskussion	64
6.3 Bidrag och fortsatt forskning	67
<b>7. Källförteckning</b>	<b>69</b>
<b>8. Bilagor</b>	<b>77</b>
Bilaga 1. Intervjufrågor	77
Bilaga 2. Jämförelse av årsredovisningar	78
Bilaga 3. Systemteori i empirin	82

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

År 2018 svarade bygg- och fastighetssektorn för cirka 21 procent av Sveriges totala utsläpp av växthusgaser. Det totala utsläppet av växthusgaser motsvarade 17,7 miljoner ton varav 11,8 ton släpptes ut i Sverige, en siffra som fortsätter att stiga. Förhöjda halter av växthusgaser som koldioxid och metan kan leda till en uppvärmande effekt och global uppvärmning. Inom byggsektorn har mängden utsläpp ökat med 2,5 miljoner ton mellan 2016 och 2018. Endast 52 % av bygg- och rivningsmaterial återvanns 2018, vilket indikerar på att insatser behöver vidtas för att kunna minska klimatavtrycket (Boverket, 2021). Bygg- och fastighetsbranschen står för en betydande del av samhällets miljöpåverkan. I en gemensam rapport av Naturvårdsverket och Boverket undersöktes klimatscenarier för bygg- och fastighetssektorn. Här nämns att bygg- och fastighetssektorn har en stor potential för utsläppsminskningar och att framtidens utsläpp är beroende av en förändring av byggtakt och teknikskiften (Naturvårdsverket & Boverket, 2019).

Behovet av energieffektivisering ökar i Sveriges fastighetsbestånd, både hos kommunala och privata fastighetsägare, då bostäder och lokaler står för ungefär 20 % av Sveriges totala energianvändning. I en rapport som utfärdades av Navet år 2020, visar resultatet att av det totala svenska beståndet är 730 000 lägenheter i behov av att minska sin energianvändning. I december år 2019 presenterades Sveriges första klimatpolitiska handlingsplan, som nämner hur Sverige ska arbeta för att ha 50 % effektivare energianvändning till år 2030 jämfört med år 2005 (Energinyheter, 2020). För att lyckas nå Sveriges klimatmål krävs en energiproduktion med lägre påverkan på miljön samt minskad energianvändning. Energieffektivisering kan minska utsläppen av växthusgaser och även minska behovet av att bygga nya anläggningar för el- och värmeproduktion. Viktiga energirelaterade beslut relaterade till byggnader kan påverka energikostnader för fastighetsägaren och hyresgästen, men framförallt miljön under flera decennier framåt då byggnader har en lång livslängd (Naturvårdsverket, 2020).

För att kunna skapa en hållbar framtid har initiativ tagits både på globala och nationella nivåer. Ett globalt initiativ för hållbar utveckling är Agenda 2030, vilket består av 17 globala mål som

ska vara uppnådda år 2030. Initiativet togs fram av Förenta nationerna i september 2015. För att företagen ska lyckas uppnå de globala målen krävs framgång i de tre dimensionerna: ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet för att kunna bidra med en hållbar, rättvis och inkluderande utveckling i samhället (Naturvårdsverket, 2020). Begreppet CSR, corporate social responsibility, har definierats på olika sätt. En rimlig definition av CSR kan vara förenlig med definitionen från Commission of European Communities (2001) som definierar CSR som: *“A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis. Being socially responsible means not only fulfilling legal expectation, but also going beyond compliance and investing ‘more’ into human capital, the environment and the relations with stakeholders.”*. CSR-begreppet handlar i stora drag om ett frivilligt åtagande som företagen kan göra för att värna om goda arbetsförhållanden, mänskliga rättigheter, affärsetik samt klimat och miljö. CSR bidrar på så sätt till ett helhetsgrepp om ett företag och låter intressenterna veta mer om deras samhällsengagemang och ansvar.

Inom redovisning kan upprättandet av hållbarhetsrapporter ses som ett bidrag till hållbar utveckling. Under de senaste 30 åren har upprättandet av hållbarhetsrapporter ökat från 12 % till dagens 80-90 % bland de största företagen i världen. I Sverige har upprättandet av hållbarhetsrapporter ökat med 10 % under de senaste tre åren. År 2020 upprättade 98 % av de svenska företagen hållbarhetsrapporter. Enligt KPMG's undersökning på hållbarhetsredovisningar har nya lagar och regler samt ökad förståelse för CSR-frågornas påverkan på finansiella prestationer och företags värderingar bidragit till denna ökning. KPMG's ordförande, Adrian King, anser att hållbarhetsredovisning bör prioriteras i och med intressenternas ökade medvetenhet om miljöpåverkan (KPMG, 2020). Intressenter såsom investerare, långgivare, försäkringsgivare, kunder och konsumenter kommer att inom kort vilja veta mer om företagets bidrag till miljöpåverkan och vilka risker de kommer att stå inför (KPMG, 2020).

Upprättandet av hållbarhetsredovisning i form av integrerad rapportering har också ökat i Sverige. År 2020 var Sverige placerad på sjunde plats med flest upprättade integrerade rapporteringar i världen. Sedan år 2017 har integrerad rapportering ökat med 12 % i Sverige, där



de flesta företag hänvisar till IIRC (International Integrated Reporting Council), ett ramverk för integrerad rapportering. Integrerad rapportering innebär att företagen kombinerar finansiell och icke-finansiell data i ett enda dokument i årsredovisningen (KPMG, 2020). Företag som implementerar <IR> ramverket skulle kunna på ett effektivare sätt förmedla information som speglar deras intressenters informationsbehov. Dess primära avsikt är att informera intressenter om hur företaget arbetar för att skapa värde över tid (IIRF, 2021).

## 1.2 Problematisering

Fastighetsbranschen står för en betydande del av samhällets miljöpåverkan. I flera hänseenden kan fastighetsbranschen bidra till minskade utsläpp och att de globala målen nås. I och med fler byggnader som byggs för bostäder och kontor för att anpassa för en ökad befolkning och nystartade affärsverksamheter, är det ännu viktigare att ta upp hållbarhetsrelaterade frågor då framtidens utsläpp är beroende av både byggtakt och teknikskiften (Naturvårdsverket & Boverket, 2019). I och med årsredovisningslagens nya lagkrav om företagens skyldigheter att hållbarhetsredovisa från år 2017, samt intressenternas ökade intresse i miljömässiga och sociala prestationer (KPMG, 2020), gör att de flesta fastighetsbolag inte kan undgå hållbarhetsfrågor. Allt fler svenska bygg,- och fastighetsbolag har börjat arbeta in de globala målen från Agenda 2030 i sina hållbarhetsstrategier (Byggindustrin, 2021).

Idag är det allmänt accepterat att intressenternas beslutsfattande inte enbart påverkas av företagens finansiella prestationer utan även av de icke-finansiella prestationer som samspelar med de finansiella prestationerna och kan inverka på företagets faktiska agerande (Hopwood et al. 2010; Deegan et al. 2011). Enligt Deegan et al (2011) bör företagen därför sträva efter att ge en mer integrerad bild av företagets sociala, ekologiska och ekonomiska aspekter i hållbarhetsredovisningen. Ökningen av antalet integrerade hållbarhetsrapporter i världen och Sverige gör detta till ett aktuellt ämne att studera. Framförallt är det intressant att undersöka om integrerad hållbarhetsrapportering har kunnat påverka och förändra hållbarhetsarbetet inom fastighetsbranschen, då branschen är i behov av åtgärder för att minska utsläpp.

Eftersom integrerad hållbarhetsrapportering är ett relativt nytt fenomen finns det inte mycket skrivet i tidigare forskning om förhållandet mellan integrerad rapportering och dess påverkan på

hållbarhetsarbete inom fastighetsbranschen. I två tidigare studier undersöker forskare förhållandet mellan integrerad rapportering och CSR-prestationer. Omran et al (2020) hittar ett positivt förhållande mellan <IR> ramverket och CSR-prestationer och menar att sammansättningen av personer som arbetar med hållbarhetsfrågor kan påverka CSR-prestationer i organisationen. Le Roux & Pretorius (2018) finner i en fallstudie av fastighetsbranschen, att integrerad hållbarhetsrapportering kan påverka organisationers sätt att arbeta med hållbarhetsfrågor, då de tvingas ändra mindset för att strukturera upp enligt de tre dimensionerna. I och med ökad medvetenhet om CSR-frågor anser artikelförfattarna att det behövs fortsatta studier för att kunna styrka förhållandet mellan integrerad hållbarhetsrapportering och hur den kan påverka hållbarhetsfrågornas integrering i organisationen.

Det finns således ett kunskapsgap i tidigare forskning vilket öppnar upp för ett intressant och aktuellt område att studera. Till skillnad från tidigare forskning kommer denna rapport inte enbart undersöka sambandet mellan integrerad rapportering och hur det integrerade tänket i organisationen bidrar till ökat hållbarhetsarbete, men ämnar att gå ett steg längre och undersöka vilka andra effekter det integrerade tänkandet kan resultera i som kan bidra till ökat hållbarhetsarbete. I denna rapport kommer integrerad hållbarhetsrapporteringens påverkan på fastighetsbolagens hållbarhetsarbete att studeras, men även de incitamenten som ligger bakom företagens införande av integrerad hållbarhetsrapportering.

Begreppet “integrerad hållbarhetsrapportering” kommer att i denna rapport inte nödvändigtvis innebära att företagen upprättar enligt <IR> ramverket, utan det räcker med att företagen kombinerar finansiella och icke-finansiella data i ett enda dokument i årsredovisningen, vilket stödjer och genomsyrar varandra med syftet att ge en helhetsbild av företagens värdeskapande.

### 1.3 Studiens syfte

Syftet med studien är att undersöka hur integrerad hållbarhetsrapportering har påverkat fastighetsbolagens hållbarhetsarbete sedan implementeringen i bolagen. Hänsyn tas till skillnader i ekologisk-, social-, och ekonomisk hållbarhet före och efter implementering av integrerad hållbarhetsrapportering. Studien kommer inte enbart undersöka hur integrerad

hållbarhetsrapportering förändrar fastighetsbolagens hållbarhetsarbete men även undersöka vad som kan förklara denna förändring.

Följande frågeställning ligger till grund för studien:

- *Hur har fastighetsbolagens hållbarhetsarbete förändrats sedan införandet av integrerad hållbarhetsrapportering och vad kan förklara denna förändring?*

## 2. Institutionalialia och teori

I studiens andra kapitel kommer de teoretiska ramverken att presenteras och förklaras för att bilda en teoretisk grund för arbetet. Informationen i denna del kommer användas för att kunna bilda en förståelse för hur klimatet kring fenomenet ser ut och vilka regler som organisationer förväntas följa på den svenska marknaden. Först kommer begreppet hållbarhetsredovisning och GRI-ramverket att presenteras. Därefter kommer en djupdykning i integrerad rapportering och presentation av modellen som ligger till grund till den integrerade rapporteringen. Sist kommer de tre systemorienterade teorierna förklaras med viss fokus på hållbarhetsredovisning.

### 2.1 Hållbarhetsredovisning och GRI

#### 2.1.1 Triple bottom line

Begreppet “Triple bottom line” introducerades av John Elkington år 1994 (Visser et al, 2015) och anses vara ett av de viktigaste teoretiska bidragen som ämnat undersöka och förklara organisationers samhällsansvar. Generellt sett finns det en uppfattning att ett företags roll, ansvar eller anledning för existens är att generera ekonomiska förmåner för ägarna. Men enligt Triple Bottom Line, som består av de tre delarna: profit, people och planet, har ett företag inte bara ekonomiskt ansvar utan även sociala och miljömässiga ansvar. Konceptet bakom “triple bottom line” är att ett företag inte enbart genererar intäkter “profit” utan arbetar också för förbättrad livskvalitet för människor “people” och för en bättre värld “planet”. People avser en organisations ansvar för samhället och dess medborgare. Planet avser en organisations ansvar för klimat och miljö. Profit är ett ekonomiskt ansvar som avser att organisationer skapar ekonomiskt värde för ägarna. Enligt triple bottom line bör en organisation arbeta med alla tre delarna (Elkington et al, 1997) och utgör en heltäckande kostnad för att sköta den ekonomiska verksamheten. De tre delarna som utgör triple bottom line kan anses vara inspirationen till de tre formerna av hållbarhet: social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet.

Inom området hållbarhetsredovisning fick Triple bottom line (TBL) en ökat popularitet från 1990 till mitten av 00-talet (Deegan et al, 2011). TBL-rapportering ger information om ekonomiska, miljömässiga och sociala prestationer i en organisation (Elkington et al, 1997;

Deegan et al, 2011). Den senaste tiden har begreppet “triple bottom line” ersatts av en mer integrerad hållbarhetsrapportering som ger en helhetsbild på en organisation (Deegan et al, 2011).

### 2.1.2 GRI

GRI står för Global Reporting Initiative och är ett regelverk som ämnar ge riktlinjer och standarder för hur en hållbarhetsrapport skall upprättas. Den första versionen av GRI-riktlinjer utfärdades år 2000 och baddade för en konsekvent och jämförbar redovisning av hållbarhetsprestationer, risker och möjligheter (Deegan et al, 2011). Enligt GRI måste en organisation redogöra för hur de påverkar de tre formerna av hållbarhet och hur de bidrar till framtiden, positivt som negativt. Vidare måste de redogöra hur de arbetat och vad de har uppnått med sitt arbete inom hållbarhet (GRI, 2016). Idag är GRI den mest använda standarden i världen. I en undersökning som KPMG gjorde 2020, används standarden av runt två tredjedelar av N100 företagen. N100 är ett aktiemarknadsindex och består av 100 av världens största företag. Enligt GRIs ordförande, Eric Hespenheiden, kan GRI implementering bidra till globalt jämförbar data om företagens ekonomiska, sociala och miljömässiga påverkan som i sin tur kan ge stöd för beslutsfattande och öppnar för dialog till förbättrad hållbarhetsprestationer (KPMG, 2020).

### 2.1.3 Lagar och regleringar kring hållbarhetsredovisning

I Sverige finns det två gällande lagrum gällande hållbarhetsredovisning, dels är det EU-direktiv 2014/95/EU och dels är det Redovisningslagen från 2017. EU-direktiv 2014/95/EU antogs den 22 oktober 2014 av Europaparlamentet och Europeiska unionens råd. Direktivet ersatte 2013/34/EU från året innan och bidrog mest med ändringar kring stora företags upplysningar om icke-finansiell information och mångfaldspolicy (EUR-Lex, 2021). Förhoppningen med denna ändring var att skapa en ökad öppenhet och transparens för att inspirera till en kvalitetsökning av redovisningen av icke-finansiell information i EU. Direktivet betonar att rapporteringen ska vara relevant, jämförbar och tillgänglig för intressenterna. Rent praktiskt innehåller direktivet ett antal minimikrav på hur stora företag ska förhålla sig till fem olika aspekter av hållbarhet (EUR-Lex, 2021).

Redovisningslagen ändrades 2017 som vidareutveckling av EU-direktivet från 2014. Ändringen medförde att det nu finns specifika lagar om hur redovisning av icke-finansiell information skall utformas. Redovisningslagen går steget längre än EU-direktivet då den ämnar att fler än bara stora företag skall omfattas av regelverket. Från 6 kap 10-14 § i årsredovisningslagen anges vad som gäller för hållbarhetsredovisningar. De företag som omfattas bestäms av tre villkor där mer än ett av dessa tre måste vara uppfyllt: företaget har under de senaste två räkenskapsåren haft mer än 250 anställda, företaget har under de senaste två räkenskapsåren haft mer än 175 miljoner kr i balansomsättning, företaget har under de senaste två räkenskapsåren haft mer än 350 miljoner kr i nettoomsättning (6 kap. 10 § 1 st. ÅRL). Dessa villkor gäller dock inte om företaget är ett dotterbolag i en koncern (6 kap. 10 § 2 st. ÅRL). Företag får välja att upprätta hållbarhetsredovisningen antingen som en del av den vanliga årsredovisningen eller som en separat rapport (6 kap. 11 §. ÅRL) men väljer de att upprätta den som en separat rapport måste en revisor granska om en sådan rapport faktiskt upprättats (6 kap. 14 §. ÅRL). Likt EU-direktivet ställs det krav på att redovisningen skall ta hänsyn till fem olika hållbarhetsaspekter: miljö, sociala aspekter, anti-korruption, personal och mänskliga rättigheter. Varje område ska kopplas till företagets affärsmodell, och i redovisningen ska det dessutom framgå vilka risker som kan framstå ur företagets verksamhet och hur dessa hanteras. Rapporten ska dessutom innehålla uppföljning till hur organisationerna arbetar för att följa upp resultaten av den styrning och de policyer inom hållbarhet som finns på plats (6 kap. 12§. ÅRL).

## 2.2 Integrerad rapportering och IIRF

Integrerad rapportering är en grundpelare för denna studie givet den frågeställning som ligger till grund för arbetet. För att förstå vad som menas med integrerad rapportering och integrerat tänkande i relation till hållbarhetsredovisning redogörs i denna del för de idéer som ligger bakom fenomenet.

### 2.2.1 Den integrerade rapporteringens bakgrund och kontext

Det är inte ovanligt idag att företag släpper flera olika och separata rapporter vid årsslutet. Till exempel är det vanligt att företagen sammanställer en finansiell rapport och en hållbarhetsrapport separat, eller möjligtvis i samma rapport men fortfarande tydligt separerat (Lodhia, 2015). Företagens intressenter kräver mer information idag samtidigt som företagets

möjligheter att sammanställa dessa är bättre än någonsin som ett resultat av digitaliseringen. Beslut i en verksamhet påverkar inte bara ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet utan det finns ett komplext samspel mellan dessa aspekter som påverkas av beslutet (Hopwood et al, 2010). Därför är en integrerad rapport viktig då den kan ge en heltäckande och omfattande bild för intressenter. En separerad redovisning av hållbarhetsinformation medför även att det blir svårare för intressenter att tydligt följa kopplingen mellan företagets strategi, risker och resurser. Vad hållbarhetsarbetet medför i dessa aspekter blir svårt att urskilja och resulterar i att intressenterna får problem med att tolka hållbarhetsredovisningen.

*Integrerad rapportering* (IR) är den senaste i en rad olika försök till att förändra redovisningslandskapet och bemöta kritiken mot hållbarhetsredovisningen i sin nuvarande form. Fenomenet har sin historia i bildandet av “the International Integrated Reporting Council” (IIRC) år 2009 och föddes ur synen att företagen är beroende av flera olika sorters kapital där dessa måste integreras för att på ett tydligare sätt förmedla informationen. År 2013 publicerade organisationen de första riktlinjerna, det så kallade <IR> ramverket. <IR> ramverket är ett verktyg för företag att på ett effektivare sätt förmedla information som speglar deras intressenters informationsbehov (Lodhia, 2015). Ramverket förväntades få sitt stora genombrott år 2017 då EU antog det nya direktivet rörande icke-finansiell rapportering och mångfaldsrapportering. Detta då det i det direktivet anges att ökad integrering av finansiell och icke-finansiell information är en av anledningarna till ändringarna (EUR-Lex, 2021). I dagsläget är dock användningen av integrerad rapportering runtom i världen fortsatt tämligen begränsat.

## 2.2.2 Definitionen av integrerad rapportering

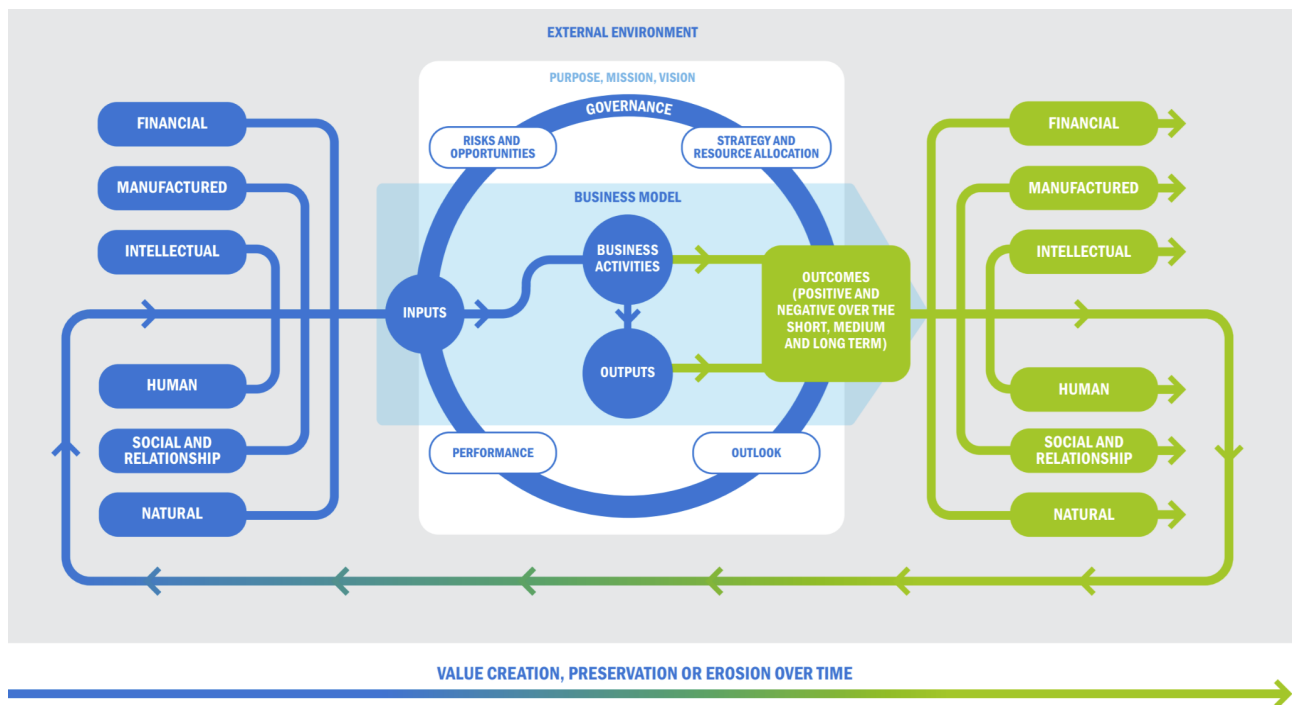
I <IR> ramverket ges flertalet olika definitioner som hjälper till att illustrera vad som menas med integrerad rapportering. Följande är IIRF:s definition av vad som menas med en integrerad rapport: *“A concise communication about how an organization’s strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation, preservation or erosion of value in the short, medium and long term”* (IIRF, 2021)

Enligt definitionen skall <IR> ramverket resultera i ett integrerat tankesätt som genomsyrar organisationen och resulterar i en aktiv hänsyn av hur de olika formerna av kapital påverkar varandra. I denna rapport kommer definitionen integrerad rapportering inte nödvändigtvis

innebära att företagen upprättar enligt <IR> ramverket, utan det räcker med att företagen kombinerar finansiella och icke-finansiella data i ett enda dokument i årsredovisningen, vilket stödjer och genomsyrar varandra med syftet att ge en helhetsbild av företagets värdeskapande.

### 2.2.3 Integrerad rapportering som modell

För att illustrera hur integrerad rapportering ser på värdeskapande inom organisationer används modellen nedan:



*Figur 1. Value creation process: Processen genom vilken värde skapas, preserveras och eroderas (IIRF, 2021)*

Längst till vänster i modellen finns de förenämnda formerna av kapital. De viktigaste formerna av kapital som IIRF har identifierat är finansiellt-, tillverkat-, intellektuellt-, human-, social- och naturkapital. Tanken är att alla dessa kapital har ett värde som kan öka eller minska över tid, exempelvis ökar det finansiella kapitalet när företaget gör vinst eller det humana när personalen får bättre träning. Kapital kan även omvandlas från ett slag till ett annat, till exempel när en organisation satsar pengar för att utbilda sin personal omvandlas finansiellt kapital till



humankapital. Nedan följer en tabell som sammanfattar vad som inkluderas i de olika formerna av kapital:

<i>Finansiellt Kapital</i>	De medel som finns tillgängligt för företaget att använda vid produktionen av varor eller tjänster. Det kan förvärfvas via extern finansiering eller genereras genom organisationens verksamhet och investeringar.
<i>Tillverkat Kapital</i>	Fysiska tillverkade ting som är tillgängliga för användning av en organisation i deras verksamhet. Korrelerar mycket med termen "tillgångar" och avser ting såsom byggnader och inventarier men även infrastruktur såsom vägar, hamnar, broar etc.
<i>Intellektuellt Kapital</i>	Det som är organisationens intellektuella egendom såsom patent, copyright, rättigheter och licenser. Avser även organisatoriskt kapital i form av kunskap, system, protokoll och procedurer.
<i>Humankapital</i>	De människorna som är involverade i företagens kompetenser, erfarenheter, förmågor och motivation. Faktorer som påverkar humankapitalet är även hur väl företagens och de anställdas värdegrunder stämmer överens med varandra.
<i>Socialt Kapital</i>	De relationer och nätverk som organisationen besitter både internt såväl som externt. Faktorer som är inkluderat här är relationer till viktiga intressenter, varumärkets rykte och hur mycket samhället tillåter företaget att göra.
<i>Naturkapital</i>	Alla förnybara och ej förnybara miljömässiga faktorer som påverkar företaget i nu-, då och framtid. Dessa kapital inkluderar luft, vatten, land, mineraltillgångar och skog men även biodiversitet, flora och fauna.

*Tabell 1: Hur de olika formerna av kapital definieras (IIRF, 2021)*

Olika kapital kan ha olika betydelse för en given organisation beroende på vilken bransch och vilken verksamhet organisationen bedriver men alla är generellt av vikt. Alla dessa olika kapital och hur de skapas, består eller förtvinar är grunden till hur modellen fungerar. De olika formerna av kapital bildar tillsammans företagens input som sedan efter en raffineringsprocess genom organisationen leder till en output av varor eller tjänster som sedan reflekterar en ökning eller minskning av kapitalen. (IIRF, 2021)

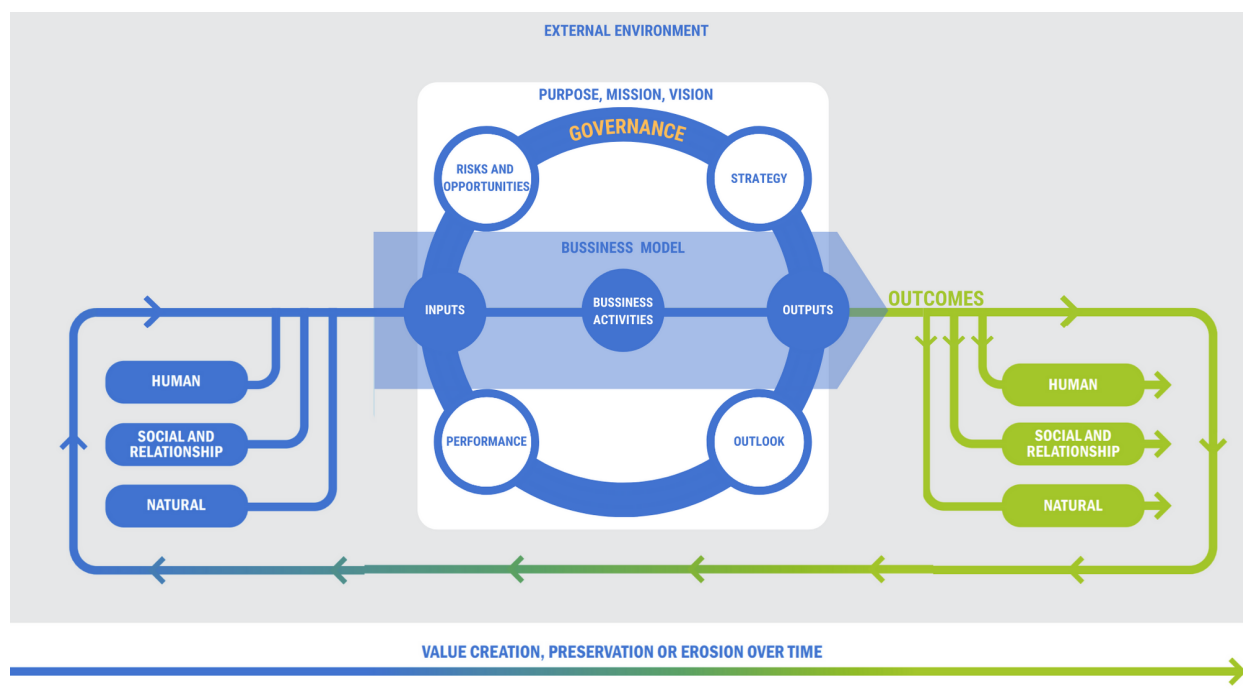
Alla aktiviteter och former av kapital är påverkade av *den externa miljön*. Här hör faktorer såsom klimat- och miljöutmaningar, finansiella förutsättningar, samhällsutmaningar och tekniska innovationer. Den externa miljön ger således förutsättningarna för hur organisationen kan påverka de olika formerna av kapital. *Syfte, mission och vision* är inom modellen organisationens verksamhet, vilket kan beskrivas som en intern miljö. Det är här företagets verksamhet och värdeskaparprocess belys. Inom den interna miljön finns flera olika faktorer som påverkar organisationen. *Ledningen* ansvarar för att sätta upp en lämplig struktur och arbetsmiljö för att effektivisera värdeskapandet inom organisationen. Detta görs genom att titta på organisationens *risker och möjligheter* från den externa miljön för att sedan bygga upp *strategier och allokera resurser* utefter detta. Det är även viktigt att organisationen tar in information om *prestanda* vilket handlar om att sätta upp prestationsmått övervakningsåtgärder för att möjliggöra att ledningen har tillräckligt mycket information för att effektivt fatta beslut. Dessa mått på nuvarande prestanda används sedan som referens när företaget reflekterar kring sin *outlook*, det vill säga hur detta kan komma att ändras över tid när den externa och interna miljön ändras. (IIRF, 2021)

Centralt inom den interna miljön är organisationens *företagsmodell* där den huvudsakliga förädlingsprocessen sker för de olika kapitalen. Här genom företagets olika *aktiviteter* omvandlas inputs till outputs i form av varor och tjänster. Dessa outputs har sedan en påverkan på de olika formerna av kapital. I en organisation med ett integrerat tankesätt är målet att de resultat som kommer från företagsmodellens outputs ska göra så att summan av alla kapital ska öka. Vikt läggs alltså inte bara på att finansiellt kapital ska öka utan på att en kombination av kapital ska öka. Detta är vad som gör företagets tankesätt integrerat (IIRF 2021).

#### 2.2.4 IR som modell i denna studie

I denna studie kommer fokus främst ligga på hur integrerad rapportering påverkar själva hållbarhetsarbetet. Med andra ord är inriktningen att undersöka påverkan på de former av kapital som påverkas av hållbarhetsarbete. Dessa kapital anses vara natur-, human- och socialt kapital då det kan läsas om dessa kapital i hållbarhetsredovisningar. Information om ekonomisk hållbarhet kan även finnas men definitionen av finansiellt kapital i denna modell är mer relaterat till hur mycket som finns tillgängligt snarare än hur det används.

I den nya modellen läggs mindre fokus på företagsmodellen i den interna miljön som förädlar och förändrar kapitalen. Större fokus läggs på hur styrningen, “governance”, påverkar organisationens inputs och outputs genom utvärderingar av risker och möjligheter samt prestanda för att leda till förändringar i strategi och outlook. En förändring i ledningens principer har en direkt påverkan på hur de befintliga kapitalen vid input används, vilket leder till en förändring av hur företagsmodellen omvandlar inputs till outputs. Denna förändring leder sedermera till att kapitalen påverkas antingen positivt, negativt eller inte alls. Således har ledningen i och med en förändring av syfte, mission och vision en påverkan på hur företagsmodellen ser ut och hur kapitalen relaterade till hållbarhet används och förädlas.



*Figur 2. Sustainability value creation process: Processen genom hållbart värde skapas, preserves och eroderas, egenanpassad modell utifrån modellen om integrerad rapportering.*

## 2.2.5 Tidigare forskning inom integrerad rapportering

I en tidigare studie finner forskare ett positivt samband mellan hållbarhetsrapportering och finansiella prestationer bland olika företag i Asien. De ser brister i sin studie som enbart undersöker finansiella prestationer, och menar att de finansiella prestationer kan likväl påverkas

av icke-finansiella prestationer (Goyal et al., 2013), därför behövs fortsatta studier som undersöker icke-finansiella prestationer för att kunna få en tydligare bild på hur företagen kan använda hållbarhetsredovisning för att skapa värde (Laskar, 2018). Integrerat tänkande och rapportering kan bidra med ett mer hållbart samhälle men även förbättra det interna beslutsfattandet, minska risker för lagändringar och försämrat rykte samt öka transparensen och stärka den ekonomiska stabiliteten i företaget (Eccles & Krzus, 2010; Eccles & Saltzman, 2011; Krzus, 2011). Idag är det allmänt accepterat att intressenternas beslutsfattande inte enbart påverkas av företagets finansiella prestationer utan även av icke-finansiella prestationer, såsom sociala och ekologiska dimensioner. Dessa samspelar med de finansiella prestationerna och kan inverka på företagets faktiska agerande (Hopwood et al, 2010; Deegan et al, 2011). Enligt Deegan et al (2011) bör företagen därför sträva efter att ge en integrerad bild av företagets sociala, ekologiska och ekonomiska effekter i hållbarhetsredovisningen.

Omran et al (2020) undersöker förhållandet mellan <IR> ramverket och CSR prestationer, och visar i deras studie att det finns ett positivt och betydande samband. I deras studie kommer de fram till att sammansättning av personer som arbetar med hållbarhetsfrågor kan påverka CSR-prestationer i organisationen. Artikelförfattarna anser att det behövs fortsatta studier som undersöker interaktionen mellan <IR> ramverket och integrerat tänkande i organisationen. Le Roux & Pretorius (2018) undersöker förhållandet mellan integrerad rapportering och organisationens arbetsätt i en fallstudie av fastighetssektorn i Sydafrika. De finner att integrerad hållbarhetsrapportering kan påverka organisationers sätt att arbeta med hållbarhetsfrågor då de tvingas ändra mindset för att strukturera upp enligt de tre dimensionerna av hållbarhet. Deras studie bidrar med bättre förståelse för hur integrerad rapportering och hållbarhet conceptualiseras och antas i organisationer. I och med ökad medvetenhet om CSR-frågor anser artikelförfattarna att fortsatta studier behövs för att kunna styrka förhållandet mellan integrerad hållbarhetsrapportering och hur den kan påverka hållbarhetsfrågors integrering i organisationen. Deras studie lyckas endast hitta det positiva med hållbarhetsredovisning och de menar att fortsatta studier som undersöker positiva och negativa aspekter behövs.

Rashidfarokhi et al (2018) undersöker hållbarhetsrapporter inom fastighetssektorn i Finland där artikelförfattarna studerar innehållet i rapporterna. De finner att strukturen, omfattningen och kvaliteten i hållbarhetsrapporterna varierar mellan olika företag, vilket visar på brister vad gäller fastighetsföretagens målsättningar med hållbarhetsrapporter. I rapporten “Walking the talk?” från 2019 kritiserar författarna hållbarhetsrapporter upprättade av bolagen på den svenska börsens Large Cap-lista. De menar att hållbarhetskommunikation kan vara “greenwashing”, det vill säga en miljöanpassad skönmålning där bolagen inte lever upp till vad de kommunicerar i deras hållbarhetsarbete. Författarna i studien menar att greenwashing kan påverka tilliten till bolagens hållbarhetsarbete. I studien återfinns totalt 19 svenska börsnoterade bygg,- och fastighetsbolag. Tio av dessa bolag rankas som “talking walkers”, sju bolag rankas som “silent low performers” och två bolag rankas som “talking low performers”. Här kan sägas att ungefär hälften av de börsnoterade bygg,- och fastighetsbolagen lever upp i större utsträckning till vad de kommunicerar i sina hållbarhetsrapporter. En annan intressant iakttagelse i deras resultat är att hållbarhet är nu mer integrerat i bolagens kommunikationsstrategier, affärsmodeller och statements från vd:ar, samtidigt som färre personer med ansvar för hållbarhet kan identifieras i ledningsgrupper än i deras tidigare studier (Stockholm School of Economics, 2019).

## 2.3 Systemorienterade teorier

De systemorienterade teorierna är en samling teorier som ämnar att förklara hur organisationer och samhället samverkar och påverkar varandra. Systemorienterade teorier hjälper till att förstå varför redovisningen är utformad som den är och vilka sociala påtryckningar som resulterat i dess utformande. Det är då naturligt att koppla ihop dessa teorier med hållbarhetsredovisning då de inte har sin bas i det finansiella perspektivet utan presenterar ett bredare perspektiv. I denna studie kommer dessa tre teorier utgöra basen för att analysera de faktorer och motiveringar för att kunna förklara varför de företagen i studien har valt att arbeta med hållbarhet på det sätt som de gör idag. De tre systemorienterade teorierna är: *Intressentmodellen*, *Legitimitetsteorin* samt den *Institutionella teorin*. Dessa tre teorier är på många sätt lika till utformning samt fokus och överlappar något med varandra men skiljer sig i perspektiv.

### 2.3.1 Intressentmodellen

En intressent definieras enligt Freeman som följande: “*any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization’s objectives*” (Freeman et al, 1984). Traditionellt var det vida ansett att organisationen borde styras så till att främja företagets investerare och aktieägare. Intressentmodellen utvecklades som motpol till denna syn och menar att företaget har flera olika intressenter med olika behov. Nyckeln till ett framgångsrikt företag är således att på ett så bra sätt som möjligt tillfredsställa intressenternas behov. Intressenterna brukar inom intressentteorin delas in i primära- och sekundära intressenter. Till primära intressenter räknas sådana som via deras involvering är direkt nödvändiga för att företaget skall överleva, och till sekundära räknas intressenter som påverkas av företaget men inte är nödvändiga för dess överlevnad (Clarkson et al, 1995). En vanlig missuppfattning är att intressentmodellen inte innefattar aktieägarnas behov och att företag måste välja mellan “shareholders vs. stakeholders”. Detta är dock djupt bristfälligt då intressentmodellen menar att aktieägare är en viktig intressentgrupp. Freeman (2010) menar att det är förmågan att presentera ett värdeskapande koncept som alla intressenter kan stå bakom som skapar framgång inom kapitalismen. Om aktieägare prioriteras över andra intressenter kommer företaget inte lyckas då kapitalismen i sin natur bygger på att flera parter ska vinna. Det är denna gemensamhet av intressen som är den viktigaste lärdomen av intressentmodellen enligt Freeman (2010).

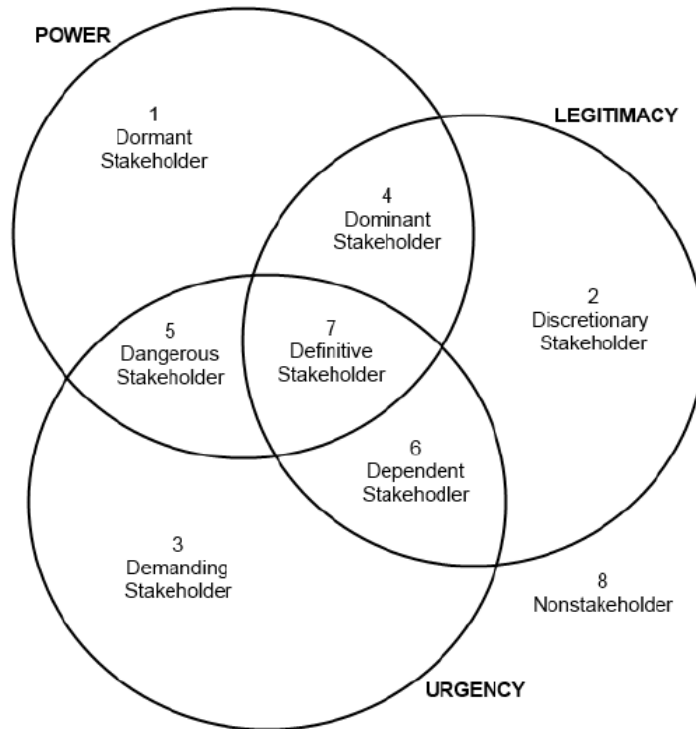
Intressentmodellen brukar delas in i två olika grenar den etiska- och den manageriella grenen. Den *etiska grenen* av intressentmodellen (även kallad normativ intressentteori) menar att alla intressentgrupper har rätt till en rättvis behandling av organisationen. Denna gren avser konceptet om intressenternas olika maktnivåer och eftersträvar istället att alla intressenter skall behandlas utefter hur stor inverkan organisationen har på den enskilde intressentens liv. Således är det organisationens makt över intressenterna och inte intressenternas makt över organisationen som står till grund för hur de skall förhållas till. Enligt denna teori anses företag och organisationer ha ett strikt socialt ansvar gentemot sin omgivning. Det är mer önskvärt att se till att intressenterna har mer rättigheter och behandlas på ett etiskt sätt än att göra vinst och det anses att det finns en minsta nivå av rättigheter som dessa ska bli försedda med. Det råder oklarhet kring exakt vad denna minsta nivå av rättigheter skall vara. Många verkar acceptera

Gray et al.'s (1996) perspektiv om ansvarsskyldighet. De menar att det ansvar organisationen har gentemot sina intressenter är:

1. Ansvar att utföra och inte utföra vissa åtgärder eller aktioner
2. Ansvar att återge en beskrivning av dessa åtgärder och aktioner

Organisationens finansiella- och hållbarhetsrapporter samt pressmeddelanden är en viktig del av det ansvar den har gentemot sina intressenter.

Som motpol mot den etiska grenen av intressentteori finns den *manageriella grenen*. Detta synsätt är mer organisatoriskt i sitt tänkande och söker efter att särskilja på de viktigare och mindre viktiga intressenterna. Centralt är att de intressenter med mer inflytande över organisationen räknas som viktigare att tillfredsställa och får således förtur (Nasi et al, 1997). En intressent med mycket inflytande och makt över organisationen kan även ställa högre krav på organisationen och har större möjlighet att pressa sina behov. Det som påverkar en intressentgrupps maktposition är i stora drag specifik för den gruppen och det företaget. Faktorer som påverkar kan vara till exempel att intressenten har tillgång till begränsade resurser, legislativt inflytande, medialt inflytande etc. En utökad modell för att förklara och kategorisera olika intressenters betydelse för en organisation publicerades av Mitchell et al (1997) och nämner tre viktiga attribut: makt, legitimitet och nödvändighet.



Figur 2. Intressentmodellen enligt Michell, Agle och Wood (Mitchell et al, 1997)

Med makt menas till vilken grad en intressent kan influera ett företag. En intressent har legitimitet om den ställer krav på att organisationen skall anpassa sig efter gruppens normer och värdegrunder. Med nödvändighet menas hur brådskande det är att tillgodose intressenternas behov. Om den organisation anser att en intressentgrupp har en stor grad av alla dessa attribut är denne en mycket viktig grupp att bejaka och tvärtom (Deegan & Unerman, 2011).

### 2.3.2 Legitimitetsteorin

Legitimitetsteorin bygger på antagandet att organisationer hela tiden vill anses som legitima i sin samhällliga kontext. Lindblom definierar legitimitet som: *“A condition or status which exists when an entity’s value system is congruent with the value system of the larger social system of which the entity is a part”* (Lindblom et al, 1993). Organisationer vill då att deras aktioner överensstämmer med samhällets normer, övertygelser och värderingar. Misslyckas de med detta riskeras att deras legitimitet förvärras. Grundläggande inom teorin är att vad som anses legitimt ändras utifrån hur samhällets syn på vissa frågor ändras. På så sätt ändras organisationers handlingar och attityder utefter samhällets normer (Deegan & Unerman, 2011).



Legitimitetsteorin bygger på idén om att det finns sociala kontrakt mellan organisationer och det samhälle som organisationen är verksam i. Detta kontrakt tas i uttryck både i legislativa lagar och regleringar från staten samt från de informella förväntningar som samhället ställer på en verksamhet. Om företaget uppfyller det sociala kontraktet låter samhället denne fortsätta med sin verksamhet och accepterar att de tillhandahåller resurser och distribuerar varor. Misslyckas de uppfylla kontraktet kommer samhället hålla dem ansvariga och inte tillåta att verksamheten fortskrider, åtminstone inte i samma mån som innan (Mathews et al, 1993). Dessa sociala kontrakt förändras allt eftersom de förväntningarna som allmänheten har på en organisations verksamhet ändras. Misslyckas företaget att upprätthålla det sociala kontraktet och inte anses som legitima finns risken att det uppstår ett så kallat legitimitetsgap (Deegan & Unerman, 2011). Dessa legitimitetsgap uppstår om organisationen misslyckats anpassa sig efter samhällets dynamiska väderskifte, men även om organisationen misslyckas med att förmedla att de hänger med i utvecklingen på ett tillfredsställande sätt (Deegan & Unerman, 2011). Legitimitetsgap kan även uppstå mycket mer plötsligt så som när ett medialt avslöjande om att en organisation inte är så legitimt som samhället tidigare trott (Sethi, 1977). Sethi nämner att om en organisation har en för stor "organisatorisk skugga" över deras verksamhet finns en större risk för plötsliga legitimitetsgap som resultat av avslöjanden.

Det är dock inte omöjligt för en organisation att återfå förlorad legitimitet. Dowling och Pfeffer (1975) identifierar tre åtgärder till vilka Lindblom (1993) har expanderat och byggt vidare på. Rent praktiskt identifierar Lindblom fyra åtgärder som en organisation kan göra för att reparera eller bibehålla sin legitimitet (Deegan & Unerman, 2011):

1. Försöka informera den relevanta målgruppen om faktiska förändringar som skett i organisationens prestanda och aktiviteter som har lett dessa mer i linje med samhällets värderingar och förväntningar.
2. Försöka ändra de uppfattningar som den relevanta målgruppen har om organisationens prestanda och aktiviteter utan att en faktisk förändring skett. Detta via missvisande indikationer i företagets rapporter som falskt indikerar att förändring har skett.

3. Försöka manipulera uppfattningen genom att avleda uppmärksamhet från problemområdet till andra relaterade områden och på så sätt demonstrera att organisationen har fullföljt sociala förväntningar på andra håll.
4. Försöka ändra de externa förväntningarna på organisationens prestanda, möjligen genom att demonstrera att vissa förväntningar är orimliga.

Ett vanligt medel som organisationer använder sig av för att styrka eller förmedla legitimitet är genom de rapporter som de producerar. Med utgång från legitimeringsteknikerna listade ovan kan det tydligt urskiljas att dessa rapporter kan vara symbolistiska så väl som legitima. Framförallt kan företagens hållbarhetsrapporter sättas i relation till legitimitetsteorin då det kan antas som ett försök att öka organisationens legitimitet.

### 2.3.3 Institutionell teori

Institutionell teori rör vilken form och skepnad organisationer fattar samt förklarar varför organisationer inom vissa organisatoriska kategorier tar en likartad skepnad och form (Larrinaga-Gonzalez, 2007). Medan legitimitetsteorin förklarar hur företag kan agera för att preserveera och erhålla legitimitet försöker institutionell teori förklara hur organisationer naturligt tar liknande skepnader för att maximera legitimitet (Deegan & Unerman, 2011). Företag blir således institutionaliserade när de antar en skepnad organisatoriskt efter institutionella påtryckningar från omgivningen. Denna förändring händer naturligt hos organisationer då de blir belönade för detta genom ökad legitimitet, resurser och överlevnadsförmåga (Scott, 1987).

Institutionell teori är en kompletterande teori till intressent- och legitimitetsteorin snarare än konkurrerande. Ett tydligt exempel är inom frivillig rapportering såsom hållbarhetsredovisning då teorin skänker ett alternativt sätt att se på hur organisationer ändras utefter samhällets och intressenternas normer, förväntningar och standarder skiftar. Hållbarhetsredovisningen blir mer homogen och standardiserad utefter vad som bevisats funka för att maximera legitimitet i det rådande samhällsklimatet. Rapporterna blir då utformade ur en obestämd praxis som indirekt bestäms av den jämvikt som bildas av samhällets förväntning av hur en sådan rapport ska se ut (Deegan & Unerman, 2011).

Det finns två huvudsakliga dimensioner inom institutionell teori, isomorfism och “decoupling” (översatt: frikoppling). *Isomorfism* är en grundläggande term inom institutionell teori och beskrevs av DiMaggio och Powell (1983) som: “*A constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions*”.

Det vill säga att det finns en dragkraft som driver en ökad homogenisering med entiteter inom samma kontext. Isomorfism delas in i tre olika kategorier: tvingande, härmande och normativ isomorfism (Deegan & Unerman, 2011).

Tvingande isomorfism är när organisationens inflytelserika intressenter utövar sitt inflytande för att influera en förändring (DiMaggio & Powell, 1983). Exempelvis uppstår detta när staten inför nya regleringar på en viss del av en organisations verksamhet, vilket tvingar organisationen in i ett mer normativt sätt att verka.

Härmande isomorfism är när organisationer aktivt väljer att imitera andra organisationer med målet att verka legitima. Detta händer särskilt i situationer då det råder oklarhet i en organisation om hur omgivningen och kontexten ser ut och organisatoriska teknologier är dåligt förstådda (DiMaggio & Powell, 1983). Genom imitation behöver inte ett företag lägga resurser på att själva lösa deras legitimation problem, vilket gör det till en effektiv form av problemlösning.

Normativ isomorfism uppstår då organisationen pressas av normer inom den kontext den befinner sig i (DiMaggio & Powell, 1983). Exempelvis uppstår normer inom redovisning av förväntningen att redovisningsekonomer ska följa de erkända redovisningsstandarderna. Gör de inte detta följer de inte vad som förväntas av dem i sitt yrke, det vill säga de avviker från normen, vilket kan sanktioneras kraftigt både socialt och praktiskt. Mer nutida forskare menar att dessa tre former av isomorfism är bristfälliga och i många fall svåra att särskilja. Scott (2008) framhäver att separeringen mellan tvingande och normativ isomorfism är omotiverad då synen om tvingande isomorfism negligerar att de institutioner som tvingar organisationen påverkas åtminstone till viss del av normativa påtryckningar. Vidare kritiseras Dimaggiors och

Powells indelning av Edelman et al (1999) för att vara allt för exogen och misslyckas ta hänsyn till de endogena krafter som påverkar institutionalisering.

Decoupling som term syftar till den skillnaden mellan en organisations uttalade struktur och den faktiska strukturen som tillämpas inom det dagliga arbetet (Deegan & Unerman, 2011). Uttalad struktur kan således frikopplas från faktisk struktur och ses som ett separat fenomen. Med stöd från legitimitetsteorin kan då detta fenomen ses som ett strategiskt verktyg för att förmedla och konstruera en missvisande image som används för att öka ett företags legitimitet (Dillard et al, 2004). Fenomenet “greenwashing” kan förklaras med hjälp av institutionell teori och decoupling då företaget frivilligt gör en hållbarhetsrapport för att ställa upp hur företaget arbetar med hållbarhet medan de inte i själva verket arbetar särskilt hårt med frågorna i praktiken.

## 3. Metod

### 3.1 Övergripande metod

Syftet med studien var att undersöka hur integrerad hållbarhetsrapportering har påverkat fastighetsbolagens hållbarhetsarbete sedan implementeringen i bolagen. Författarna har utgått från ett företagsperspektiv och har gjort en kvalitativ fallstudie för att ta reda på valda företags syn på integrerad hållbarhetsrapportering och hur det har påverkat deras hållbarhetsarbete. I fallstudier kan bevis hämtas från sex källor: dokument, arkiverade uppgifter, intervjuer, direkta observationer, deltagande-observationer eller fysiska artefakter (Yin, 2018). I denna fallstudie har information huvudsakligen samlats från intervjuer och dokument som årsredovisningar men även från vetenskapliga artiklar och hemsidor. Författarna har valt en kvalitativ forskning då denna lägger tonvikten på att förklara varför och hur saker har skett, vilket möjliggör för en djupare förståelse av fenomenet som undersöks. Pattern-matching är en analysmodell som har använts i studien för att kunna hjälpa författarna att närma sig svaret på frågeställningen. I och med den kvalitativa metoden har studien haft en induktiv ansats. Detta då det inte var förrän författarna hade kommit en bra bit in i projektet som författarna hade helt klart för sig vilka teorier och modeller som var bäst lämpade för studien. Till skillnad från en deduktiv ansats som utgår från teori och hypotesprövning (Bryman & Bell, 2017).

#### 3.1.1 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket har utgjorts av etablerade regleringar och ramverk inom hållbarhetsredovisning och mer djupgående kring integrerad rapportering som modell samt de systemorienterade teorierna: intressentmodellen, legitimitetsteorin och institutionell teori. Detta urval av teoretiskt ramverk gjordes klart som ett resultat av den empiriska insamlingen.

Avsnitten om hållbarhetsredovisning har främst presenterats i rapporten som institutionalia för att lägga en grund för hur hållbarhetsredovisning förstås idag och vilka regler som gäller. Det var viktigt att föra fram de faktorer som påverkar organisationers hållbarhetsarbete i den svenska kontexten. Därför har GRI och de lagar som gäller kring hållbarhetsredovisning i Sverige presenterats för att bättre förstå vad företagen förhåller sig till i sitt dagliga arbete.

Triple bottom line har använts för att ge en bakgrund till vad hållbarhetsarbete innebär och de dimensioner som inkluderas inom begreppet hållbarhet.

Modellen om integrerad rapportering valdes ut som huvudsaklig ram att analysera empirin utifrån. Detta då den modellen står som förklarande ram för integrerad rapportering vilket studien ämnade att undersöka. Författarna valde emellertid att göra en egen förenklad tolkning av modellen för att lägga fokuset på de kapital som främst påverkas av hållbarhetsarbete och hur styrning påverkar företagsmodellen. Den nya tolkningen av modellen bedömdes vara bättre lämpad för att svara på frågeställningen då den strikt handlar om hållbarhetsarbete. Aspekter som framkom ur empirin skapade ett större behov av att framhäva styrningens påverkan på företagets hållbarhetsarbete vilket ledde till att den framhövdes i den egna modelltolkningen.

De systemorienterade teorierna har använts för att kunna analysera varför företagen i studien har valt att redovisa och arbeta med hållbarhet på det sätt som de gör och vilka motiveringar som ligger bakom. De tre teorierna har valts på grund av att de tillsammans täcker alla aspekter av CSR-arbete (Fernando et al, 2014). De här teorierna kompletterar varandra och kan inte täcka alla aspekter av CSR-arbete när dessa tillämpas var för sig. Empirin gav tydliga indikationer på att matchning och strukturering utifrån alla de tre systemorienterade teorierna var fördelaktigt för att förklara varför organisationerna valde att börja med integrerad rapportering.

### 3.1.2 Forskningsdesign

Den övergripande forskningsdesignen var en fallstudie. Fallstudier kan innebära studier av en specifik arbetsplats, organisation, individ, process, händelse eller bransch vilket är vanligt förekommande inom företagsekonomisk forskning (Yin, 2018). Denna studie har genomförts som en fallstudie där information har samlats och analyserats från ett urval av företag inom fastighetsbranschen. Det som skiljer en fallstudie från andra tillvägagångssätt är att forskaren oftast är intresserad av att belysa unika drag hos ett specifikt fall (Bryman & Bell, 2017). Lee et al (2007) menar att partikularisering i stället för generalisering utgör fallstudiens främsta styrka. Målet för en fallstudies analys bör därför, enligt dessa forskare, vara inriktad på det unika med fallet och på att utveckla en djupgående förståelse av dess komplexitet (Bryman & Bell, 2017). Nämnvärt är att vissa forskare har riktat kritik mot denna forskningsdesigns strävan efter

generaliserbarhet, vilket de menar är omöjlig eftersom det är specifika fall som undersöks. Detta då ett enda fall kan inte vara representativt och att resultat kan inte tillämpas på andra fall, det vill säga att resultatet inte går att generalisera (Bryman & Bell, 2017).

I första hand kommer fallstudien att analyseras utifrån en analytisk teknik som kallas för "pattern matching". Logiken bakom denna teknik handlar om att hitta likheter mellan empiriskt material och det mönster som forskaren förväntar sig finna. Ju fler likheter som hittas desto mer stärks fallstudiens interna validitet. För att kunna använda pattern matching behövs bra empirisk material. Frågor relaterade till "hur" och "varför" behöver ställas i intervjuer för att sedan kunna matcha svaren med det mönster som forskaren förväntar sig att finna i fallstudien. Det finns forskare som har kritiserat denna teknik, och menar att själva pattern-matching processen har en låg precision jämfört med statistisk analys av kvantitativ data. En given forskare skulle möjligtvis kunna hävda att ett mönster har hittats även om det är ett svagt mönster, vilket är en nackdel med denna teknik som har en tendens att ge forskaren utrymme för tolkning. Men genom att utveckla mer precisa mått och riktlinjer kan forskaren stärka argumenten för sin valda pattern-matching, och ändå få ut bra resultat från fallstudien (Yin, 2018).

I forskningsdesignen har validitet och reliabilitet eftersträvat. Validitet innebär att det som undersöks är giltigt och relevant, medan reliabilitet syftar till studiens tillförlitlighet och trovärdighet (Bryman & Bell, 2017). Studien kan ha ansetts vara giltig då denna undersöker ett samband som överensstämmer med verkligheten. Författarna ser ett tydligt samband mellan hållbarhetsredovisning och hållbarhetsarbete. Studien anses vara tillförlitlig då författarna använder <IR> ramverket som är en etablerad modell som kan förklara integrerad rapportering. Författarna har samlat information direkt från företag som har ingått i studien vilket ökar studiens reliabilitet.

## 3.2 Urval och insamling av data

### 3.2.1 Avgränsning av ämne och bransch

Integrerad rapportering är inom redovisning ett relativt nytt ämne vilket exemplifieras av att den internationella standarden, IIRF, publicerades först år 2013. Detta innebär att företag har kunnat

arbete frivilligt med integrerad rapportering sedan sju år tillbaka. Men efter en reglering i årsredovisningslagen år 2017, är det idag lagkrav på att de större svenska företagen måste hållbarhetsredovisa, vilket nämndes i detalj i teorikapitlet. Företag och forskare har således arbetat med integrerad hållbarhetsredovisning i en begränsad tid vilket presenterar möjligheter att fylla en kunskapslucka inom ämnet. Ämnet "integrerad hållbarhetsredovisning" valdes då hållbarhet spelar en central roll i dagens diskurs och får alltmer en betydande roll för hur samhället väljer att se på ett företags allmännytta. Ny forskning inom ämnet publiceras löpande vilket indikerar att ämnet är relevant för samtiden. Författarna valde att avgränsa studien till bolag inom fastighetsbranschen dels av eget specialintresse av den branschen samt av branschens potentiella roll i utvecklingen mot ett hållbart samhälle. Fastighetsbolagen kan ha en avgörande betydelse i utvecklingen av energi- och klimatsmarta hem samt i att driva för en minskning av byggbranschens klimatpåverkan. Genom att studera integrerad hållbarhetsrapportering i relation till fastighetsbranschen hoppades författarna på att fylla en kunskapslucka i ett tidigare relativt outforskat ämne och på så vis göra ett bidrag till forskningen inom hållbarhetsrapportering.

### 3.2.2 Avgränsning och urval av företag

De företagen som ingick i studien var baserat på ett urval av fastighetsbolag på den svenska marknaden. Avgränsningen gjordes huvudsakligen för att säkerställa att alla bolag arbetar i samma kontext och under samma lagar, meningen med detta var att öka jämförbarheten mellan dem. Tre privata och börsnoterade bolag och ett kommunalt bolag har inkluderats i studien, då författarna tyckte att förutsättningarna var samma för bolagen vad gäller lagar och regler för hållbarhetsredovisning. Företagen valdes via ett slumpmässigt urval där ett stickprov ur en population, definierad utifrån de kriterierna som är listade ovan, har tagits fram. Slumpmässigt urval görs för att få en så representativ bild av en statistisk population som möjligt utan att lägga samma möda och tid som hade krävts för att undersöka hela populationen. Det slumpmässiga urvalet har gjorts med avseende för studiens reliabilitet då ett handplock av företag såsom vid ett bekvämlighetsurval kan påverkas av författarnas bias och därmed skada trovärdigheten. Förfrågningar skickades ut till alla företag som matchade avgränsningen och urvalet var begränsat till företag som indikerade ett intresse att ta del i undersökningen vilket var en variabel bortom författarnas kontroll.



### 3.2.3 Insamling av data

De kvalitativa intervjuerna samt analys av årsredovisningar har utgjort rapportens primärdata då den insamlade informationen genomförts och bearbetats av författarna själva. Vetenskapliga artiklar, böcker och hemsidor har utgjort rapportens sekundärdata då någon annan har analyserat den framtagna informationen (Bryman & Bell, 2017). Sekundärdata användes för att bilda en uppfattning av den rådande diskursen inom ämnet och därmed bilda en stabil grund att stå på. Det finns en risk med sekundärdata då informationen kan vara förvrängd av en mellanpart. Det är då viktigt att se till att hämta informationen från respekterade och säkra källor för att maximera studiens reliabilitet. I rapporten användes studier hämtade från Ebscohost, Lubsearch, Springer och Google scholar för att se till att ta del av aktuella och granskade studier. Mycket information samt källor har även hämtats från aktuell akademisk kurslitteratur som anses vara relevanta och aktuella inom företagsekonomisk forskning.

Semistrukturerade intervjuer har gjorts i studien, för att möjliggöra för intervjupersonerna att med större frihet utforma svaren på sitt eget sätt. Denna forskningsmetod möjliggör för forskare att vara öppna för nya intryck rörande det som är av intresse (Bryman & Bell, 2017). Författarna tyckte att semistrukturerade intervjuer kunde leda till bättre empiriskt material jämfört med att ha strukturerade intervjuer, då författarna kunde på ett mer lättsamt sätt rikta in sig i teman som var av intresse och få svar på det som studien eftersträvade.

För att bidra med en djupare förståelse av hur hållbarhetsarbetet förändrats över tid har årsrapporter från tre olika år hämtats. Året innan integrerad rapportering tillämpats i företaget, året integrerad rapportering tillämpas i företaget och den senaste årsrapporten. Detta urval gjordes för att kunna undersöka den direkta påverkan av integrerad hållbarhetsredovisning samt den långsiktiga påverkan av införandet. Företrädesvis skulle alla rapporter sedan införandet analyserats men detta valdes bort ur hänsyn av tidsaspekten. Alla rapporterna hämtades från ursprungskällan, det vill säga företagens egna hemsidor. Samtliga företag upprättade rapporter som avser perioden för hela året, januari-december, vilket ökade jämförbarheten både mellan åren och mellan företagen.

### 3.2.4 Tillvägagångssätt

Sortering av årsrapporterna har främst utgått från författarnas definition av integrerad hållbarhetsredovisning. Vid sortering av årsrapporterna var första steget att bedöma när de privata företagen i fråga började med integrerad hållbarhetsredovisning. Första kriteriet var att företagen på det givna året inte skulle ha publicerat en separat hållbarhetsrapport utan redovisat hållbarhetsinformation i årsredovisningen. Nästa steg var att bedöma om denna hållbarhetsinformation i årsredovisningen var tillräckligt utförlig för att kunna klassas som en hållbarhetsredovisning. Detta gjordes för att säkerställa att bara några meningar om hållbarhet inte räknades som en hållbarhetsrapport. Kriteriet som valdes för att avgöra denna faktor var att organisationerna i fråga var tvungna till att ha infört en standard för hållbarhetsredovisning som de rättade sig efter. Sammanfattningsvis baserades bedömningen av huruvida en årsrapport var integrerad av följande kriterier i ordning:

1. *Ingen separat hållbarhetsredovisning har upprättats för givet år*
2. *I årsredovisningen under det givna året finns en sektion om hållbarhetsarbete med*
3. *Detta redovisade hållbarhetsarbete följer en etablerad hållbarhetsstandard*

Undantaget till denna metod var företaget MKB som inte bedömdes använda sig av integrerad rapportering enligt denna trestegsmodell. De fick dock ändå vara med som en kontrollgrupp för att analysera hur deras utveckling av hållbarhetsarbete skiljer sig från de som bedöms använda sig av integrerad rapportering.

Vid bearbetning av informationen i hållbarhetsrapporterna togs hänsyn till sex olika kategorier: *hållbarhetsarbete, konkreta målsättningar, använda standarder, typ av nyckeltal, antal GRI/EPRA-punkter som berörs och motivering av nyckeltal*. För kategorin “hållbarhetsarbete” definierades det som vilka olika aspekter av hållbarhet som det givna företaget tog med i rapporten samt konkreta åtgärder, investeringar och projekt som företaget redovisar att de gjort. Syftet med denna kategorin var att kartlägga bredden såväl som faktiska åtgärder som företagen sysslar med. Endast konkret redovisad information togs med för att på ett så tillförlitligt sätt som möjligt kartlägga ökat arbete med hållbarhet. Den andra kategorin var “konkreta målsättningar” och togs hänsyn till för att kvantifiera en ökad ambitionsnivå relaterat till hållbarhet. Endast konkreta målsättningar där företagen specifikt kvantifierar en målsättning med siffror och årtal där det skall uppnås togs med för att minska påverkan av orealistiska och

odefinierade målsättningar. Här togs även hänsyn till eventuellt arbete kring FN:s globala mål. Den tredje var "använda standarder" och sattes upp för att jämföra en ökning av redovisningsambition då flera standarder kan tyda på att företaget tar hållbarhet mer seriöst. Måttet var av mindre vikt än många andra då jämförbarheten var lägre än de andra, för första rapporten är värdet exempelvis alltid noll och för andra rapporten värdet alltid minst ett givet kriterierna i föregående stycke.

"Typ av nyckeltal" avser bredden på de nyckeltal som företaget har med i rapporten. En bredare samling nyckeltal kan tyda på ett mer omfattande arbete med hållbarhet. Inom kategorin delades nyckeltalen in i olika kategorier såsom jämställdhet, utsläpp, resursförbrukning, arbetsmiljö och säkerhet med mera. Nästa kategori var "GRI/EPRA-punkter som berörs" och var ett mått på både hur brett hållbarhetsarbetet var och hur omfattande redovisningen och arbetet med hållbarhet var. Tillvägagångssättet var att räkna hur många punkter i respektive standards index som togs upp. För GRI listades endast punkter under "ämnesspecifika upplysningar" då resterande punkter endast avser allmän företagsinformation och inte hållbarhetsarbete. Den sista kategorin var "motivering av nyckeltal" och var den av kategorierna som mest baserades på bedömning. Här gjordes en avvägning av huruvida nyckeltalen tycktes vara motiverade. Det som söktes efter var om förändringar av siffrorna var motiverade, det vill säga att om ett nyckeltal hade förändrats från ett år till ett annat eftersöktes att företaget motiverade vad denna förändring kunde ha berott på och vilka åtgärder som påverkat. Detta gjordes för att få en uppfattning om företaget arbetade med hållbarhet på ett medvetet och inriktat sätt. Kategorin delades in i en av tre olika uppfattningar: ej motiverat, delvis motiverat och motiverat.

Allt detta gjordes för att möjliggöra en analys och bedömning om huruvida företagen i frågan hade ökat sitt hållbarhetsarbete eller inte vilket var en grundpelare för att kunna besvara frågeställningen. Vidare analyserades detta utifrån den egenanpassade modellen om integrerad hållbarhet och speciellt relaterat till kapitalen i den modellen. Tanken var att via bearbetningen av informationen från hållbarhetsredovisningarna kunna avgöra om kapitalen i modellen har ökat eller inte.

I studien hade ljudfiler spelats in efter respondenternas samtycke. Detta för att kunna transkribera intervjuerna efteråt och för att inte missa viktiga detaljer från intervjuerna. För att sortera och underlätta analys av primärdatan från intervjuer användes en kvalitativ innehållsanalys av materialet. Kvalitativ innehållsanalys innebär att dela in kvalitativ data och sortera den i förutbestämda kategorier eller teman (Bryman & Bell, 2017). Först sorterades data ut för att sedan reduceras till färre och tydligare teman som passade in i studiens syfte. Meningen med detta var att kunna sortera kvalitativ data och göra svårtolkad information mer överskådligt samt få fram relevanta citat från intervjumaterial. Primärdatan från intervjuer sorterades in utifrån både den egenanpassade modellen om integrerad rapportering samt de tre systemorienterade teorierna. Då de olika respondenterna kunde uttrycka sig om samma saker på olika sätt presenterade det en utmaning för att kategorisera citaten på ett korrekt sätt. Det var således av vikt för studiens trovärdighet att författarna hade detta i åtanke vid sortering av primärdatan.

## 4. Empiri

I detta kapitel presenteras de fyra företagen som är delaktiga i studien. I avsnitt 4.1 inkluderas information om företagens historik, nettoomsättning, antalet anställda med mera för att sätta företagen i en kontext samt för att klargöra vad alla bolagen sysslar med och hur deras förutsättningar ser ut. I avsnitt 4.2 presenteras jämförelser av årsredovisningar samt intervjuer.

### 4.1 Företagsinformation

#### 4.1.1 Kungsleden

Kungsleden är ett börsnoterat svenskt företag som grundades 1994. Verksamheten förvaltar främst kommersiella fastigheter och kontorslokaler inom de fyra nyckelområdena Stockholm, Göteborg, Malmö och Västerås. I dagsläget omsätter bolaget över 2,5 miljarder kronor och har 136 anställda. (Kungsleden, 2020)

#### 4.1.2 Castellum

Castellum grundades år 1993. Det är ett Göteborgsbaserat svenskt företag med verksamhet i Sverige, Danmark och Finland. Företaget förvaltar framförallt kontors- och lagerlokaler men har även byggnader relaterat till industri och bostäder. Castellum omsatte år 2020 över 6 miljarder kronor och var arbetsgivare till 413 personer. Castellum rankas som nordens mest hållbara fastighetsbolag och har länge varit branschledande i ämnet. (Castellum, 2020)

#### 4.1.3 Atrium Ljungberg

Atrium Ljungberg bildades år 2007. Företaget är baserat i Nacka, Stockholm och förvaltar främst kontorslokaler, kommersiella fastigheter och bostäder. Dessa fastigheter återfinns främst i Stockholm men Göteborg, Malmö och Uppsala är andra viktiga marknader. Atrium Ljungberg omsätter över 2,8 miljarder kronor och sysselsätter 129 personer. (Atrium Ljungberg, 2020)

#### 4.1.4 MKB

MKB bildades år 1946 och är ett allmännyttigt bostadsbolag som ägs av Malmö Stadshus AB som i sin tur ägs av Malmö Stad. Företaget är baserat i Malmö och förvaltar främst hyresrätter men även kommersiella lokaler. Deras fastighetsbestånd återfinns i Malmö där var sjätte Malmöbor bor i MKBs fastigheter, och utgör därmed största fastighetsbolaget i Malmö. MKB omsätter över 2,5 miljarder kronor och har 331 anställda (MKB, 2020).

## 4.2 Årsredovisningar och intervjuer

I denna delen av empirin görs en jämförelse av det hållbarhetsarbete som kan urskiljas från tre av varje företags hållbarhetsrapporter. Rapporten innan företaget implementerar integrerad hållbarhetsredovisning, första rapporten då företaget använder integrerad hållbarhetsredovisning samt företagets senaste rapport. För ytterligare information om kategorisering av hållbarhetsrapporterna se bilaga 2. I denna del finns även en sammanställning av intervjusvar från respondenter från varje företag med, vilka frågor som ställdes kan finnas i bilaga 1.

### 4.2.1 Kungsledens hållbarhetsrapportering

I årsredovisningen 2014 består hållbarhetsrapporteringen av ett kort avsnitt på cirka tre sidor (Kungsleden, 2014). Kungsleden börjar inte följa hållbarhetsstandarder såsom GRI förrän 2015 (Kungsleden, 2015). Under 2014 fokuseras deras hållbarhetsarbete på vissa miljöområden såsom energibesparing, kartläggning av miljörisker, miljövärdering inför förvärv och ansluter sig även till Byggvarubedömningen. Det finns fortsatt satsning i socialt ansvar som handlar i större utsträckning om integrationsarbete för nya medarbetare, ökad satsning på hälsa och jämställdhet samt samhällsengagemang. Till exempel samarbetar Kungsleden med Fryshuset för att stötta ungdomar och även medverkar i insamling till Sveriges Radios Musikhjälpen. Författarna anser att avsnittet om hållbarhetsaspekter är kortfattat och att deras hållbarhetsarbete är endast i förstadiet (Kungsleden, 2014).

I och med GRI standarden som införs 2015 börjar Kungsleden ta ett större helhetsgrepp på hur de ska bedriva deras hållbarhetsarbete. De väljer att fokusera på fem fokusområden: affärsetik, mångfald, socialt ansvar, hälsa samt säkerhet och miljö. På dessa områden sätts mål på kort och

lång sikt. Affärsetik, mångfald och säkerhet är nya områden som Kungsleden väljer att fokusera på jämfört med föregående år. För att kunna göra affärer på ett professionellt och transparent sätt tas nya policys och etiska riktlinjer fram inom affärsetik. För att kunna spegla diversitet i samhället görs satsningar på att skapa större mångfald i bolaget. För att kunna säkerställa bra arbetsmiljöer görs satsningar på säkerhet. Deras sociala ansvar handlar nu i större utsträckning om att ta ansvar för de närsamhällen som de verkar i. Kungsleden blir 2015 utsedd till ett av börsens mest jämställda bolag. Vad gäller miljödimensionen lyckas de minska energiförbrukning med 2,5 %, och gör en besparing på 5,5 miljoner kronor. 11 % av fastighetsbeståndet är miljöcertifierat 2015. Under samma år ansluts bolaget till initiativet "Ett fossilfritt Sverige" och sätter mål på att integrera miljöfrågor i hela verksamheten och att minska energianvändningen med 20 % till 2020 (Kungsleden, 2015).

I den senaste årsredovisningen 2020, kan läsas att Kungsleden lyckas nå sitt mål i minskad energianvändning med 28 % utfall. Under samma år utformas en ny hållbarhetsstrategi baserat på fokusområdena People, Planet och Culture. Som del av den nya strategin lanserar Kungsleden klimatmål som innebär att de ska bli klimatpositiva för hela värdekedjan till 2035. De har utöver klimatmålet även arbete kring 12 globala mål, vilka ökats sedan hållbarhetsrapporteringen blev mer integrerad. Kungsleden sätter också mål på att öka energieffektivisering, gröna lån och gröna hyresavtal i bolaget. Symbiotic concept lanseras 2020 och är ett holistiskt hållbarhetstänk, ännu en satsning som ska bidra till hälsosamma och välmående människor som vistas i deras byggnader. Arbetet med att miljöcertifiera fastigheter fortskrider 2020 och totalt är 42 % av fastighetsbeståndet miljöcertifierat (Kungsleden, 2020).

När det gäller nyckeltal som relateras till hållbarhet redovisar Kungsleden totalt 18 hållbarhetsnyckeltal år 2014. Kungsleden börjar följa GRI standarden 2015 och bifogar en GRI-bilaga med årsredovisningen, men denna kan författarna inte få tillgång till och kan här inte jämföra med nyckeltalen 2014. Kungsleden följer år 2020 tre standarder: GRI, EPRA och TCFD. De redovisar totalt 43 st GRI-punkter som rör hållbarhet och 28 st EPRA-punkter. Det som syns tydligt är att redovisade hållbarhetsnyckeltal ökat sedan hållbarhetsrapporten blev mer integrerad. Kungsleden framställer under de senaste fem åren intressentdialoger i hållbarhetsrapporterna för att kunna identifiera de viktigaste frågorna för respektive

intressentgrupp. Dessa är ägare, investerare, analytiker, medarbetare, samhället, leverantörer och hyresgäster (Kungsleden 2014; Kungsleden 2015; Kungsleden 2020).

#### 4.2.2 Intervju med Kungsleden

En intervju genomfördes med hållbarhetschefen (intervju, 23:e april 2021) som har arbetat i bolaget i ungefär ett år. Han har cirka 10 års erfarenhet med hållbarhetsfrågor från byggbranschen.

På frågan om han tycker att Kungsleden arbetar integrerat med hållbarhetsrapportering svarade respondenten att Kungsleden har en integrerad hållbarhetsredovisning även om <IR> ramverket inte följs. Han säger att bolaget har arbetat med hållbarhetsfrågor sedan 2001, och tidigare var fokuset mer att redovisa miljö kvalitet, arbetsmiljö, avfall och att vara en bra arbetsgivare. Nu är mycket av fokuset framåtblickande med frågor som: vad vill vi åstadkomma egentligen? hur mycket avtryck gör vi på klimatet? I frågan om han tycker att integrerad rapportering har förändrat deras hållbarhetsarbete säger respondenten att: *“Hållbarhetsarbetet har förändrats i och med skiftet att företagen försöker göra mindre av det dåliga. Integrering av hållbarhetsrapporten har gjort att det blivit mer och mer att redovisa. Jämfört med när hållbarhetsarbetet inte var integrerat har fokuset i hållbarhetsarbetet definitivt förändrats.”*

Hållbarhetschefen anser att de idag arbetar med ett brett spektrum av hållbarhetsfrågor som baseras på begreppen “people, planet och culture”. Begreppet “people” riktar sig till utformningen av framtidens kontor och upplevelser för kunden. “Planet” handlar om traditionella gröna frågor som att förbättra energieffektiviseringar och certifieringar. Sedan speglar “culture” företagets interna kultur, mångfald och samhällsengagemang. Mångfald är en unik och viktig del för Kungsleden eftersom denna speglar verksamhetens sammansättning: *“Vi är en av de första och få som jobbar aktivt med mångfald, framförallt behöver vi hitta nya hyresgäster och här behöver vi ha en bra sammansättning som speglar verkligheten, så att vi kan vara till för alla kunder men också för att kunna förstå den faktiska verkligheten och göra rätt för oss.”* Samhällsengagemang har utvecklats från att vara mycket sponsring till att idag handla mer om att göra stadsdelar mer attraktiva, levande och inkluderande för att folk ska



trivas: *“Trivs folk där och vill vara där då får vi också in hyror och fler intresserade hyresgäster.”*

I frågan om vilka incitament de har haft för att hållbarhetsredovisa svarar respondenten att det finns olika incitament för att hållbarhetsredovisa. Lagkravet är ett incitament, men han skulle säga att det endast är en början. Det är snarare så här att det inte går att inte hållbarhetsredovisa idag: *“Om företagen inte hållbarhetsredovisar så är man borta från marknaden och det finns ingen plats för företaget eftersom man inte kan få någon kapital om man inte hållbarhetsredovisar.”* Det finns en ökad efterfrågan på att göra gröna investeringar: *“Investeringsmarknaden trycker på ganska hårt med hållbarhetsfrågor och här ser vi ett skifte. Man skulle kunna säga att satsa på gröna investeringar var en konkurrensfördel förr, medan idag skulle företag uppfattas som om det vore något fel på dem om företaget inte satsar grönt. Ett skifte har gjort att man nu behöver integrera hållbarhet med affären.”* Investeringarna ställer mycket krav vilket sätter högt tryck på företaget att leverera, som i sin tur kan leda till fler affärer och billigare lån. Men respondenten skulle inte säga att satsning på hållbarhet är en konkurrensfördel för Kungleden, utan snarare en riskminimering: *“Det kommer nya regler och lagar från både EU och Sverige och då vill man inte halka efter, och jobbar på så sätt med riskminimering.”* Men samtidigt när man sätter mål som ska uppnås så är det på allvar menar respondenten: *“Man får se till att löftena hålls annars finns risken att man kommer bli grillad på det. Det gäller att sätta målen på bra och övertygande nivåer”.*

Att hållbarhetsredovisa är inte bara till för att tillfredsställa investeringarna. Kunder och medarbetare är också viktiga intressenter: *“För att kunna attrahera rätt typ av kunder behövs ett bra hållbarhetsarbete för att de ska vara intresserade. Medarbetarna är viktiga då folk vill gärna jobba och bidra till en bättre värld. För de som söker jobb hos ett företag kan hållbarhetsredovisning visa vad företaget bryr sig om, vilket kan ge en bra bild på vad företaget är och vart de är på väg.”* Respondenten menar att företag kan med sin hållbarhetsredovisning påverka intressenterna: *“Hållbarhetsredovisningen kan påverka intressenterna då man kan med hjälp av den visa sina ambitioner för att få en fast trovärdighet och för att kunna vara ett attraktivt företag i intressenternas ögon.”* Sedan så vill man som företag inte berätta för sina intressenter att man är sämst på hållbarhetsarbete: *“I globala rankingar vill man utvärderas*

*och rankas på ett bra sätt, eftersom det påverkar varumärket och hela affären.” Utformningen av hållbarhetsredovisning är viktig: “När man upprättar hållbarhetsredovisning så handlar det om vilken berättelse företaget vill göra beroende på hur man vill att läsaren ska tycka om ens hållbarhetsarbete. Det gäller att sälja in arbetet för att kunna skapa förtroende.”*

#### 4.2.3 Castellums hållbarhetsrapportering

Den rapporten som bedöms vara den sista från Castellum som inte var integrerad var 2012 års redovisning. Denna rapporten är 3 sidor lång och använder sig inte av någon standard för hållbarhetsredovisning. Under rubriken “hållbart företagande” tar företaget fram två huvudsakliga kategorier av hållbarhet, samhällsansvar och miljöansvar. Information om ekonomisk hållbarhet och hållbarhet relaterat till anställda saknas i detta kapitel, dock finns viss information om ålders- och könsuppdelning i sektionen innan titulerat “medarbetare”. Här saknas dock motivering kring exempelvis jämställdhet och beskrivning av hur de arbetar med personalrelaterade frågor. Vad gällande samhällsansvar beskriver de hur de arbetar med att fler unga ska få jobb inom företaget. Vidare beskriver Castellum att de samarbetar med lokala aktörer såsom universitet och näringslivet nära deras fastigheter för att öka värdet i lokalområdet. Miljömässigt visas statistik med historisk jämförelse relaterat till energianvändning och koldioxidutsläpp. Dessa faktorer delas vidare upp i deras beståndsdelar för att redovisa vad som påverkar och bidrar till dessa värden. Motivering till dessa nyckeltal bedöms dock vara bristfällig då det inte tydligt redogörs för vilka faktorer som bidragit till förändringen av siffrorna (Castellum, 2012).

I efterkommande rapport från år 2013 introduceras GRI-ramverket och den del i rapporten ägnat till hållbarhet växte till 8 sidor. I rapporten tas delasppekterna ekonomiskt ansvar, samhällsansvar, medarbetare och miljöansvar upp. Inom ekonomiskt ansvar beskrivs hur de har satt upp gränsvärden för belåningsgrad och spridning av olika stora hyresavtal för att minska finansiell risk. Fortsatt i samhällsansvarsdelen beskrivs arbetet för att unga skall få jobb och arbetet med det lokala näringslivet, här beskrivs i större detalj projekt för att främja infrastrukturen i de lokala områdena. I denna rapporten har kategorin medarbetare integrerats i hållbarhetsarbetet och beskriver hur företaget tänker kring jämställdhet och mångfald. I miljödelen beskrivs hur företaget konkret har genomfört ett 60-tal projekt för

energieffektivisering i deras fastigheter under året. Vidare tas det upp att de arbetar för att öka andelen grön el hos deras underleverantörer samt hur de arbetar för att öka antalet miljöcertifierade byggnader. Rapporten bedöms i sin helhet vara mer motiverad kring nyckeltal och vilka åtgärder och faktorer som bidragit till förändringarna av dem, dock är detta fallet tidvis vilket är anledningen till att det anses vara delvis motiverat. De konkreta målen som företaget ställer upp kring sitt hållbarhetsarbete är samma år 2012 som 2013 och är relaterat till minskning av koldioxidutsläpp och energiförbrukning samt att alla nya fastigheter ska vara miljöcertifierade och alla fastigheter ska vara miljöinveterade (Castellum, 2013).

I den senaste rapporten, 2020, använder Castellum standarderna GRI, EPRA och TCFD, och består av 40 sidor av hållbarhetsrelaterad information. Nya konkreta engagemang som nämns är bland annat att göra företagets fordonsflotta mindre beroende på fossila bränslen, ökat tänk på klimataspekter vid nybyggen, fokus på att renovera snarare än att bygga nytt, ökat tänk på återvinning och återbruk av material, ökad användning av solceller på företagets fastigheter med mera. Vad gäller målsättningar har företaget satt upp att företaget ska vara klimatneutralt till år 2030, en minskning av energianvändningen per kvadratmeter med 15% från år 2015 till 2025 och att minst 50% av deras fastigheter ska vara miljöcertifierade till 2025. Det finns även mål relaterade till medarbetarna med målsättningen av att korttidsfrånvaron ska vara under 2% och långtidsfrånvaron ska vara under 3%. Castellum arbetar år 2020 med nio globala mål. I rapporten berörs 39 GRI-punkter om upplysningar kring hållbarhet och 28 motsvarande upplysningar ur EPRA-ramverket. Dessa upplysningar är statistik och nyckeltal som rör ekonomisk hållbarhet, jämställdhet och mångfald, utbildning och utveckling av anställda, arbetsmiljö och säkerhet, miljömässig riskanalys samt bred statistik om miljömässiga faktorer såsom resursanvändning, utsläpp miljöcertifiering med mera. Dessa nyckeltal bedöms vara väl motiverade och det går att följa varför talen ser ut som dem gör och vad som påverkar dem (Castellum, 2020). I rapporten 2020 redovisar de även en fullständig intressentdialog, 2013 hade de påbörjat detta arbete med ett kortare stycke om deras intressenter vilket saknades året innan (Castellum, 2013; Castellum, 2020).

#### 4.2.4 Intervju med Castellum

En intervju genomfördes med hållbarhetsansvarig (intervju, 6:e maj 2021) som har arbetat i företaget i ungefär fem år men har tidigare arbetserfarenhet i Norrporten som blev uppköpta av Castellum 2016. Han uppger att företaget inte aktivt följer <IR> ramverket men anser att Castellum använder sig av integrerad hållbarhetsrapportering då de inte upprättar separata rapporter. I svar till frågan om hur och varför hållbarhetsarbetet förändrats sedan införandet av integrerad hållbarhetsrapportering säger personen att sedan införandet av integrerat hållbarhetsrapportering har det blivit mer data att ta fram och det har krävts mer resurser. Förr redovisade de mer energianvändning medan idag är det fler och andra parametrar som behöver redovisas i och med ramverk som de följer.

Vidare menar han att integrerad rapportering påverkat organisationens planeringsorgan: *“Fler är inblandade och beslut om hållbarhetsfrågor går hela vägen upp till ledningsnivån. Det är mer arbete att få hållbarhet att genomsyra hela verksamheten och bolaget.”* I Castellum försöker de få hållbarhetsarbete att sammansmälta med deras dagliga verksamhet: *“Hållbarhet är inte ett eget kapitel utan ska finnas med i strategier och visioner. Istället för att jobba med fastigheter jobbar vi nu med hållbarhet.”* I ett svar till frågan om hållbarhetsredovisningens påverkan på affärsmodell, den externa miljön och redovisningen säger hållbarhetsansvarig att integrerad hållbarhetsrapportering har påverkat deras affärsmodell, på så sätt att den är integrerad i deras affärsmodell. För tio år sedan var hållbarhetsrapporten separat, idag är själva processen för hållbarhet samma som för affärsmodellen där båda delar pratas på ledningsnivå, vilket är en skillnad.

Castellums incitament till att börja hållbarhetsredovisa var på grund av trycket från omgivningen, ägare och investerare samt den interna stoltheten i verksamheten. Castellum vill visa att de har koll på sina fastigheter ur ett hållbarhetsperspektiv. Sedan använder de benchmarking undersökningar och där vill de få bra betyg, här är det till nytta för företaget att vara duktiga på att hållbarhetsredovisa. Respondenten framhäver att det finns ekonomiska skäl att hållbarhetsredovisa och att det påverkar redovisningen lite grann då finansiellt och hållbarhet är en uppslagning och är beroende av varandra. Man är finansiellt beroende av hållbarhet: *“för att ha bra fastigheter behöver vi vara duktiga på hållbarhetsarbete för att kunna få bättre*

*villkor och attrahera de större investerarna”. “Mycket av hållbarhetsarbetet är kopplat till risk, både vi och våra investerare vill veta att Castellum håller koll på framtida risker med fastigheterna.”*

Den hållbarhetsansvariga fortsätter och ger en mer detaljerad beskrivning på hur företaget ser på sina intressenter. Hållbarhetsredovisning anges vara ett bra verktyg för att tillfredsställa och kommunicera med vissa intressentgrupper. Med hållbarhetsredovisning kan Castellum visa intressenterna att de tycker att hållbarhetsarbete är viktigt: *“genom att ha det integrerat visar vi att vi tar detta på största allvar”*. Intressenter som Castellums integrerade hållbarhetsredovisning riktar sig till är framförallt ägare och investerare, samt eventuellt en del interna intressentgrupper. Kunder antas inte ha ett lika stort intresse av rapporten. Intressenterna i den externa miljön är viktiga för Castellum och dialogen med dem slutar aldrig uppger respondenten. Det handlar om att försöka bilda sig en uppfattning om vad intressenterna förväntar sig av bolaget.

Till frågan om hur hållbarhetsredovisning skapar värde svarar hållbarhetsansvarig att de bygger värde genom att arbeta med hållbarhet eftersom fastigheterna bli mer värda, de får nöjdare hyresgäster och de kan attrahera fler hyresgäster. Sedan är det även en konkurrensfördel i och med att de kan attrahera nya generationen medarbetare att vilja arbeta hos dem. En del folk hör av sig till dem för att de tycker att deras hållbarhetsarbete verkar spännande.

#### 4.2.5 Atrium Ljungbergs hållbarhetsrapportering

Atrium Ljungbergs hållbarhetsrapportering år 2007 bedöms vara den sista som inte är integrerad. Denna innehåller information om företagets samhällsengagemang och miljöansvar. Deras hållbarhetsrapport bedöms vara integrerat från år 2008. Gemensamt för år 2007 och 2008 är arbete med minskning av energi- och vattenförbrukning, anställdas hälsa, avfallshantering, utvärdering och dokumentering av miljöarbete, företag för Malawi, jämställdhet och mångfald. År 2007 skapas en styrgrupp för att utarbeta miljöpolicy och mål, och ett projekt påbörjas för att använda havskyla för Sickla Köp kvarter. År 2008 sätter företaget mål om minskning av energianvändning och transport av fossilt ursprung. Dessutom byts dataprogrammet för energi ut under 2008 (Atrium Ljungberg, 2007; Atrium Ljungberg, 2008).

Enligt innehållet i årsredovisning 2020 arbetar Atrium Ljungberg med grön finansiering, affärsetik, hållbar stadsutveckling, kultur & identitet, mänskliga rättigheter samt närhet och bekvämlighet utöver de tidigare hållbarhetsfrågorna. Dessutom arbetar företaget med FNs globala hållbarhetsmål och upprättar en intressentanalys. De specifika målen som arbetas fram är att 100 % av företagets byggnader ska vara miljöcertifierade till 2021, 50 % av hyresavtalen ska vara klassade som gröna hyresavtal till 2021, en minskning på 30 % i energianvändning till 2021 jämfört med 2014, nollvision för sjukdomar och olyckor bland medarbetarna och ett medarbetarindex på minst 85%. De standarder som Atrium Ljungberg följer för redovisning av hållbarhetsarbetet inkluderar GRI, EPRA och TCFD. 30 hållbarhetspunkter redovisas enligt GRI och 17 punkter enligt EPRA. Företaget redogör för nyckeltalen ekonomisk hållbarhet, energi, utsläpp, vatten, arbetsmiljö & säkerhet, jämställdhet och utbildning med motiveringar (Atrium Ljungberg, 2020).

År 2007 redovisar Atrium Ljungberg 7 stycken nyckeltal bland annat resursförbrukning, jämställdhet, arbetsmiljö och säkerhet. År 2008 redovisar företaget enligt GRI standard där hållbarhetsarbetet redovisas ur 20 GRI indikatorer. Ett flertal investeringar i hållbarhetsfrågor görs också vilka bland annat inkluderar energilagring i mark. Atrium Ljungberg gör intressentdialoger för att identifiera de viktigaste frågorna för respektive grupp och år 2020 identifieras 6 intressentgrupper: medarbetare, hyresgäster, ägare, finansiärer, kommuner och leverantörer. De följer 10 globala mål år 2020 (Atrium Ljungberg, 2007; Atrium Ljungberg, 2008; Atrium Ljungberg, 2020).

#### 4.2.6 Intervju med Atrium Ljungberg

En intervju genomfördes med hållbarhetsansvarig (intervju, 7:e maj 2021) som har arbetat i företaget i 14 månader och tillhör avdelningen för affärsstöd med huvuduppdrag att ta fram nya hållbarhetsmål och en ny hållbarhetsstrategi till 2022. I frågan om varför Atrium Ljungberg började med hållbarhetsredovisning säger respondenten att hon kan inte direkt svara på vilka incitamenten var då. Men om man läser vad VD:n säger i deras gamla årsredovisningar så har det varit en självklarhet för Atrium Ljungberg att arbeta långsiktigt med hållbar utveckling. Hållbarhetsaspekter ska beaktas inom hela affärsprocessen och ingå som en del i den dagliga

verksamheten. Eget initiativ i och med att de har arbetat med hållbarhet så länge och att det har hänt en del inom branschen inom hållbarhet kan ha varit incitamenten för att börja hållbarhetsredovisa. Det blev ett naturligt steg i och med att GRI utvecklades.

För Atrium Ljungberg består utformningen av hållbarhetsrapporter både av informationsmaterial och mycket data. Det viktiga är att kunna berätta om det arbete som utförs. Berätta vad de har för planer framåt, vilka mål och resultat de har och hur de ska hantera framtida utmaningar. Den stora datamängden samlas i bakvagnen i GRI-avsnittet men lyfts fram tydligare i företagets mål i framvagnen. För att sätta hållbarhetsmålen behöver de lyssna internt och externt innan beslut fattas hos styrelsen: *“Dialogen med intressenterna har varit en viktig grund i det här arbetet, för att förstå vilka frågor intressenterna tycker är viktigast. Och för att få inspel till förväntad ambitionsnivå för hållbarhetsmålen.”*

Som svar på frågan om Atrium Ljungberg arbetar med integrerad hållbarhetsrapportering säger respondenten att: *“Vi har och ser på hållbarhet som en integrerad del av vår verksamhet så att det blir på så sätt ganska naturligt att även våra rapporter är integrerade.”* Respondenten svarar på frågan om hur och varför hållbarhetsarbetet har förändrats sedan införandet av integrerad hållbarhetsrapportering med att hon inte skulle säga att deras hållbarhetsarbete har förändrats i och med införandet av integrerad hållbarhetsrapportering. Atrium Ljungberg har arbetat så länge med hållbarhetsrapportering att hållbarhetsarbetet har gått hand i hand med utvecklingen av deras affärsmodell: *“Integrerad rapportering har snarare stöttat vårt hållbarhetsarbete. Inte förändrat så mycket utan kanske varit en hjälp i vår egna resa att integrera frågorna mer och mer.”*

Respondenten tycker att hållbarhetsredovisning har ökat hållbarhetsarbetet, och att hållbarhetsfrågor och hållbarhetsarbete har ökat. Detta hänger ihop med samhällsutvecklingen som fått frågan och fokuset på frågan att öka. Här spelar intressenterna roll, då flera KPI:er är viktiga. Inte minst med kopplingen till klimat och science based target är tydligare, men även hållbarhetsarbete för medarbetare och leverantörskedjor. Summerat är det många faktorer som har lett till ökat hållbarhetsarbete. Respondenten tänker att det finns en utveckling även i rapporterings sidan som ett styrmedel och verktyg. Men helt enkelt finns det fler faktorer som

har lett till ökat hållbarhetsarbete om man tittar framåt. Det som är aktuellt nu är med TCFD. Många intressenter är intresserade av hur företag ser på hållbarhetsrisker istället för att bara se på de finansiella riskerna. De vill veta hur företagen hanterar dessa. En förändring, är att utvecklingen har gått från att bara rapportera “året som gått” till att kunna berätta “hur man hanterar risker och utmaningar och tänker framåt”.

Respondenten tror att integrerad rapportering används av företag för att konkurrera mot andra företag. Men skulle säga att fastighetsbranschen har fortfarande mycket kvar att göra, även om många är duktiga och berättar om sitt hållbarhetsarbete. Respondenten ser integrerad rapportering som ett verktyg när man ska göra sin konkurrentanalys. Sedan har några aktörer varit smarta som delar ut priser så man kan vinna årets bästa hållbarhetsredovisning. Nu är det upplagt bästa års- och hållbarhetsredovisning. Det vann Atrium Ljungberg i förra rapporten 2019. Det är som att skapa en tävling. Här skapas incitamentet att kunna vinna.

På frågan om vilka intressenter tillfredsställs med hållbarhetsredovisning svarar respondenten att hållbarhetsredovisning vänder sig till intressenterna. Respondenten menar att intressenterna uppskattar det men att det inte nödvändigtvis är intressenterna som är den bakomliggande faktorn till hållbarhetsredovisning. De som läser hållbarhetsrapporter tror respondenten i första hand är ägare, finansiärer och kommuner. Men sedan finns det ett värde även för kunder, leverantörer och medarbetare. På leverantörssidan är det exempelvis viktigt med hållbarhetsredovisning för att kunna hitta bra samhällspartners. Respondenten menar att: *“Intressenterna idag inte bara uppskattar utan förväntar sig att det ska finnas mer hållbarhetsredovisning.”*

Som svar på frågan om hur hållbarhetsredovisning skapar värde anser respondenten att de primära frågor man väljer att jobba med strategiskt är det stora värdeskapande. Det är innehållet som skapar värdet snarare än verktyget. Men samtidigt så kan hållbarhetsredovisning hjälpa företag att koppla ihop hållbarhetsarbetet med sin affär. På detta sätt är det värdeskapande för att få fler företag att bli mer hållbara. Respondenten tycker inte att deras affärsmodell påverkas av integrerad rapportering, utan det är snarare tvärtom. Deras affärsmodell försöker vara integrerad vilket gör att den integrerade rapporteringen passar affärsmodellen. Respondenten säger att: *“Jag*



*vill vända på det! Vår affärsmodell ska vara integrerad på så sätt passar integrerad rapportering vår affärsmodell ganska bra.”*

I och med klimatfrågornas olika utmaningar, signering av parisavtal och liknande gör att det blir uppenbart för företag att behöva se över hur man jobbar med hållbarhet. Att arbeta med hållbarhet skulle kunna sägas vara ett hygienkrav idag. På så sätt kommer hållbarhetsfrågor integreras ännu mer i affärsmodellerna. Integrerad rapportering är ett bra verktyg att arbeta med för att få hjälp med att integrera affärsmodellen. Om hållbarhetsrapporteringen påverkar det finansiella kan respondenten inte direkt svara på, men det finns andra forskning som har visat att företag som arbetar med integrerade frågor får bättre resultat på börsen och liknande. På detta sätt kan man säga att hållbarhetsredovisning påverkar de finansiella siffrorna.

#### 4.2.7 MKB hållbarhetsrapportering

I årsredovisningen 2016 skriver MKB om deras ekologiska hållbarhet och sociala hållbarhet på cirka fyra sidor. MKB börjar inte upprätta hållbarhetsrapport förrän 2017. I MKBs ekologiska hållbarhet sätts övergripande mål för att minska den direkta klimatpåverkan med 20 % till 2018, och under samma år hade bolaget uppnått 18 % minskning. Ett avtal tecknas om ökade leveranser av förnybar fjärrvärme tecknades, med syftet att minska klimatpåverkan med minst 70% till 2021. Ett hållbarhetsprojekt, Greenhouse i Ekostaden Augustenborg, invigdes samma år för att driva bolaget med att utveckla smarta lösningar som bidrar till en hållbar stad. I MKBs sociala hållbarhet arbetar bolaget med trygghetsfrågor, motverkan av hemlöshet, ökad sysselsättning i utsatta områden och att ge läxhjälp och sommarjobb till ungdomar. Dessa är några exempel på deras sociala engagemang. De arbetar också med att försöka göra hela staden mer attraktiv, under samma år förverkligades stadsutvecklingsprojektet Culture Casbah, som är ett gemensamt bolag mellan MKB, Balder, Heimstaden och Victoria Park med målet att vitalisera Rosengård till en trygg och eftertraktad del av Malmö. MKB arbetar också med att inkorporera mångfald i organisationen (MKB, 2016; MKB, 2017).

MKBs första hållbarhetsrapport upprättas 2017 som återfinns i ett dokument separat från årsredovisningen. I denna presenteras MKBs ägaruppdrag och affärsmodell. Ägaruppdraget nämner att MKBs roll är att bidra till stadens utveckling, social och ekologisk hållbarhet ska

vara viktiga element i verksamheten och att bolagets ekonomiska ställning ska bidra till utvecklandet av en balanserad bostadsmarknad. Utöver detta ska de tillföra nya hyresrätter inom Malmö kommun. Deras affärsmodell tar utgångspunkt i deras affärsidé, där de strävar efter att uppfylla kravet på affärsmässighet samtidigt som de främjar bostadsförsörjning och social och ekologisk hållbarhet. I hållbarhetsrapporten skriver de för första gången att MKBs hållbarhetsarbete ska vara integrerat i bolagets och medarbetarnas dagliga arbete. Ett styrdokument har upprättats som ett stöd för MKBs hållbarhetsarbete. MKB delar upp de viktigaste hållbarhetsområden i tre delar: finansiell, social och ekologisk hållbarhet. I finansiell hållbarhet arbetar MKB för att vara ett finansiellt stabilt bolag med en soliditet på 36 %. I social hållbarhet arbetar MKB för att kunna erbjuda ett brett utbud av hyresbostäder, ha kunden i fokus genom att arbeta med kundnära förvaltning, skapa förtroende och trygghet hos sina kunder, ställa krav på sociala klausuler i upphandlingar för att främja sysselsättningsmöjligheter för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden samt att ha en attraktiv arbetsplats med inkluderande och passionerade medarbetare. MKB blir HBTQ-certifierad 2017. I ekologisk hållbarhet arbetar MKB med att minska sin klimatpåverkan i förvaltningen och nyproduktionen, samt att utveckla lösningar för hyresgästen att leva mer hållbart genom att erbjuda exempelvis källsortering, odlingsmöjligheter bilpool, lådcykelpool och cykelverkstad. I hållbarhetsrapporten nämns varken standarder eller globala mål (MKB, 2017).

I MKBs senaste hållbarhetsrapport från 2020 kan utläsas att de börjar följa de globala målen. De arbetar fortfarande med de tre dimensionerna: miljömässig, social och finansiell hållbarhet. Men i rapporten inkorporeras även hur deras hållbarhetsarbete kan bidra till de globala målen. Det är totalt 17 globala mål som MKB arbetar efter. Utöver de globala målen sätts klimatmål. Till 2030 ska MKB ha nått ett klimatneutralt byggande och boende, skapat gröna och motståndskraftiga utemiljöer samt ha cirkulära materialflöden. Dessa målen ingår i deras fortsatta klimatomställning. Till 2030 sätts sociala mål, att bryta segregation, öka förvärvsfrekvens och stärka tryggheten i stadens utsatta områden. Målet är att inga MKB-områden ska definieras som utsatta 2030. Till 2030 arbetar MKB med att bli en attraktivare arbetsgivare genom att arbeta med effektivisering, förändrade arbetssätt och ökad flexibilitet i arbetstid och arbetsställe. I den finansiella hållbarheten sätts mål för de kommande åren att minst hälften av de nyproducerade

lägenheterna ska ha en hyra som 80 % av Malmös invånare kan efterfråga. Ett avsnitt med riskanalys framkommer också i rapporten under de tre dimensionerna (MKB, 2020).

År 2016 presenteras 6 miljönyckeltal och 3 sociala hållbarhetsnyckeltal. År 2017 presenteras 5 finansiella hållbarhetsnyckeltal, 5 sociala hållbarhetsnyckeltal och 3 ekologiska hållbarhetsnyckeltal. År 2020 presenteras 6 finansiella hållbarhetsnyckeltal, 8 sociala hållbarhetsnyckeltal och 6 miljömässiga hållbarhetsnyckeltal. Om de totala nyckeltalen per år jämförs så har hållbarhetsnyckeltalen ökat sedan hållbarhetsrapporten upprättades år 2017 (MKB, 2016; MKB, 2017; MKB, 2020).

#### 4.2.8 Intervju med MKB

En intervju genomfördes med projektansvarig i sociala investeringar/trygghet (intervju, 18:e maj 2021) som har arbetat på MKB i ungefär tre år. Hon har arbetat med olika typer av hållbarhetsfrågor på MKB och har även skrivit bolagets hållbarhetsredovisning. MKB arbetar idag med tre delar inom hållbarhet: miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet.

I frågan vad gäller förändring i MKBs hållbarhetsarbete i och med införandet av globala mål och lagstiftningen, så tycker respondenten inte att dessa har förändrat deras hållbarhetsarbete i grunden, eftersom de sedan länge har gjort mycket av det lagen kräver: *“Nej, jag tror inte att lagkravet på hållbarhetsredovisning inneburit att vi arbetar mer med hållbarhet, men arbete med hållbarhetsredovisningarna har inneburit att vi blivit bättre på att strukturera och kommunicera det arbete vi gör”*. Respondenten ser hållbarhetsredovisning som ett underlag för ett samtal och anser att utmaningen för MKB är att strukturera och tydligare presentera allt det som bolaget gör inom social hållbarhet: *Hållbarhetsredovisning är ett sätt att strukturera upp, vad är det vi gör och varför? Både för intern och extern kommunikation vill vi berätta om vad vi gör inom hållbarhetsområdet. Det är ett arbetsredskap i att formulera och förmedla målsättningar*.

Respondenten sitter själv centralt på MKB men arbetar med hållbarhet i nära dialog med kollegorna som jobbar ute på områdena för att förstå vad de ser och upplever: *“Vi har en tydlig*

*bottom-up tradition i vårt arbete med social hållbarhet.*” MKB kopplar det de gör i den dagliga verksamheten med de globala målen och delmålen.

I fråga om MKBs samhällsengagemang anser respondenten att denna är sprunget och står på två ben. Dels ägs MKB av Malmö stad som lämnar ägardirektiv som säger hur MKB ska arbeta, att de ska arbeta med socialt hållbarhet. Dels är samhällsengagemanget sprunget från MKBs affärsidé, att de ska gå i vinst även om de ägs av kommunen: *“Vi behöver kunna visa både för interna och externa intressenter hur social hållbarhet hänger ihop med vår affärsmässighet. Vi vill visa på sambandet mellan det vi gör i social hållbarhet och verksamhetens mål.* På frågan om vad hon tycker om integrerat hållbarhetsrapportering så ser respondenten inga nackdelar och tycker personligen att det skulle vara en bra idé eftersom det är ytterligare ett steg mot hållbarhetsarbete: *“Det blir då en ännu bättre ännu tydligare sätt att integrera mål och strategier för hela bolaget, då alla de övergripande målen och strategierna redovisas på ett och samma ställe.”*

Förutom de globala målen och lagstiftningen arbetar MKB med att försöka identifiera och prioritera vilka hållbarhetsfaktorer som de har störst möjlighet att påverka: *“Vad är viktigt för oss, vad vill vi påverka och vad kan vi påverka...däremellan nånstans så hittar man en väg framåt.”* MKBs intressenter består exempelvis av de nuvarande hyresgästerna, potentiella hyresgäster och Malmöborna. Medarbetare och potentiella medarbetare är också intressenter som MKB tar hänsyn till då fastighetsbranschen är en bransch som behöver rekrytera bra och ny arbetskraft: *“Många vill gärna vara hos en arbetsgivare som har bra värderingar, står för någonting och vill bidra till en positiv utveckling i samhället. Det är affärsmässigt det också att kunna attrahera bra medarbetare. Social hållbarhet är en pusselbit i det. I vår employee branding kan vi med trovärdighet berätta om oss själva och det är ett plus att ta upp vårt hållbarhetsarbete”.* Politiska beslutsfattare är viktiga intressenter då dessa har betydelse för MKBs förutsättningar att driva verksamheten. Media kan också räknas som en intressent då MKB gärna vill visa på att man är ett modernt bolag som är med sin tid.

MKB började hållbarhetsredovisa 2017. Deras incitament var för att de ville hållbarhetsredovisa, men att det sammanföll med året lagstiftningen framträdde. De har ett

tydligt uppdrag från ägaren och staden att bygga nya bostäder, gärna också bostäder som inte är så dyra så att fler i Malmö kan bo i dem: *“Detta är i sig något som bidrar till social hållbarhet, att bygga bostäder som fler kan ha råd att bo i. Det kräver att vi har ordentlig ordning och reda ekonomiskt, och är välskötta och håller i våra pengar”*. I fråga om MKBs arbetssätt i hållbarhet så säger respondenten att MKB försöker bryta ner de globala målen i verksamheten till olika delmål: *“De globala målen är fastställda på en övergripande nivå. I vårt hållbarhetsarbete identifierar vi hur målen och delmålen kopplar till vår verksamhet och verklighet. Vad innebär målen i vår verksamhet, var någonstans i vår verksamhet kan vi bidra till de globala målen. Detta görs i en pågående intern dialog.”*

MKB:s hållbarhetsarbete utgår idag i första hand från lagstiftningen när det gäller hållbarhetsredovisningen, snarare än någon av de internationella standarder som finns på området. Respondenten vet inte om MKB kommer att följa standarder som GRI: *“Jag vet att det finns flera andra standarder, men vi är inte riktigt där nu. Vi har inte riktigt tagit avstamp i de målen än.”* Jämfört med andra fastighetsbolag, så drivs MKB inte av att göra bra ifrån sig i olika rankingsystem: *“Det är inte det som driver oss”* Respondenten anser att: *“Det handlar inte bara om att ha en snygg hållbarhetsredovisning. Alltså man måste ju walk the talk. Hållbarhetsredovisning ska inte bara vara prat, utan den ska återspegla MKBs dagliga hållbarhetsarbete. Vi vill kunna visa för oss själva och andra att det inte finns något glapp mellan prat och praktik i vårt hållbarhetsarbete.”*

## 5. Analys

### 5.1 Integrerad rapportering och förändring av hållbarhetsarbete

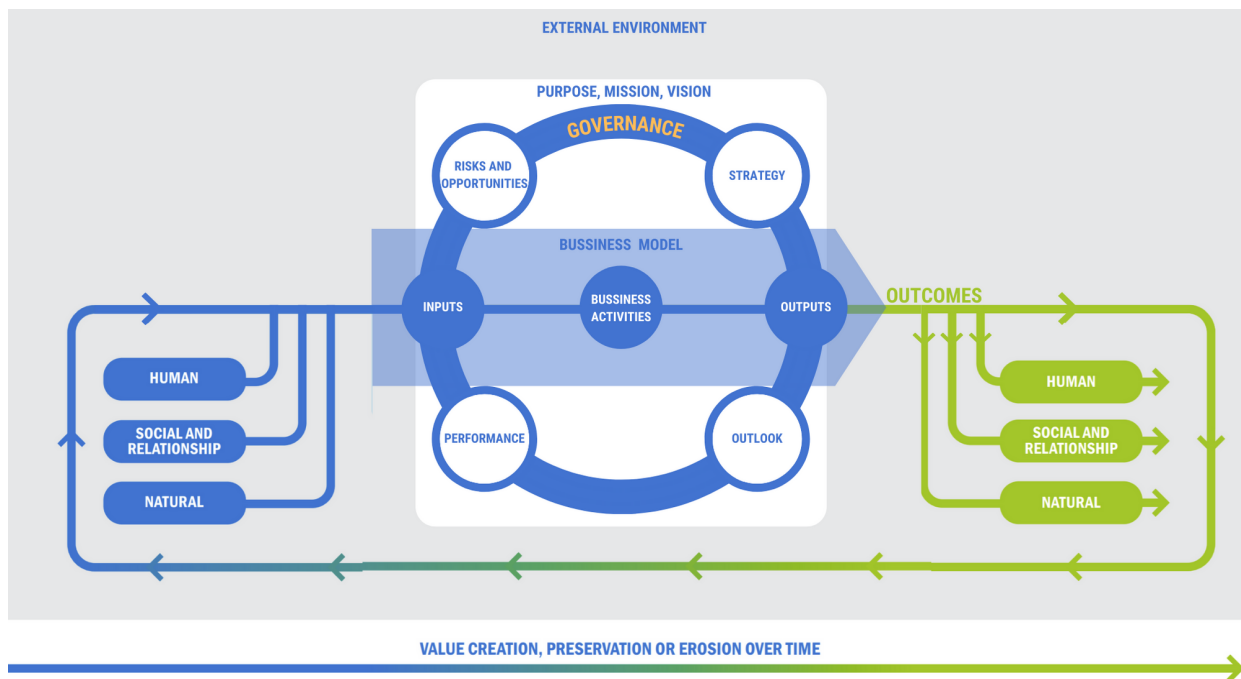
Det kan urskiljas utifrån deras hållbarhetsredovisningar att alla företagen i studien har utökat sitt hållbarhetsarbete sedan införandet av integrerad rapportering. Detta mönster kan urskiljas både från första året som den integrerade rapporten introducerats och fram till det senaste årets rapport. Av de privata fastighetsföretagen uppvisade både Kungsleden och Atrium Ljungberg fler hållbarhets åtgärder och fler mål år 2015 jämfört med 2014. I Castellums fall ökade hållbarhets åtgärderna men målen förblev de samma mellan rapporterna.

Kungsleden presenterar ett bredare hållbarhetsarbete än tidigare och introducerar aspekter såsom socialt ansvar, mångfald och miljöcertifierade byggnader. År 2015 (året det blev integrerat) satte de målet att integrera miljöfrågor i hela verksamheten och minska energianvändning med 20% till 2020. Nu i den senaste årsredovisningen har de lanserat ett klimatmål som innebär att de ska bli klimatpositiva för hela värdekedjan till 2035. De är först ut i Sverige med att sätta ett sådant ambitiöst mål. Deras mål har utvecklats och blivit mer ambitiös i och med integrerad hållbarhetsrapportering. Utöver klimatmålen har de även globala mål som har ökat till 12 globala mål sedan rapporten blev integrerat.

Castellum tar upp fler aspekter av hållbarhet i den första integrerade rapporten än tidigare såsom arbetsförhållanden och ekonomisk hållbarhet. Målen är dock densamma mellan åren, men var redan relativt ambitiösa och konkreta. I 2020 års rapport är målen mer ambitiösa och de siktar bland annat likt Kungsleden på att vara klimatneutrala framöver, dock redan till 2030. I rapporterna kan även en stegrande mängd nyckeltal observeras likväl som att kvaliteten på motiveringar kring vilka åtgärder och faktorer som lett till siffrorna ökar stadigt.

Atrium Ljungberg likt de andra bolagen uppvisar ett bredare spektrum av hållbarhetsarbete från innan de började med integrerad rapportering fram till idag. Exempel på nya aspekter som togs upp redan första året med integrerad rapportering var bland annat utsläpp och hantering av kemikalier. Innan integrerad rapportering hade inte företaget något konkret mål relaterat till

hållbarhet, året de införde integrerad rapportering tillkom en målsättning att minska användningen av energi och transport som drivs av fossila bränslen. År 2020 finns det flertalet konkreta mål såsom att alla byggnader ska vara miljöcertifierade redan 2021. Likt Castellum ökar även här antalet nyckeltal från rapport till rapport och likväl har motiveringarna kring nyckeltalen förbättrats.



*Figur 2. Sustainability value creation process: Processen genom hållbart värde skapas, preserveras och eroderas, egenanpassad modell utifrån modellen om integrerad rapportering.*

Således är det klart utifrån det empiriska materialet från hållbarhetsredovisningar att företagens hållbarhetsarbete ökat sedan införandet av integrerad hållbarhetsredovisning. Detta kan visualiseras med modellen om integrerad hållbarhetsredovisning. Företagens verksamhet tar större hänsyn till kapitalen (Human-, Social- och Naturkapital) nu än innan och efter förädlingsprocessen via företaget om inte stärker kapitalen, åtminstone inte tär på kapitalen i samma utsträckning efter införandet av integrerad rapportering. Dock är det inte helt klart bara utefter detta material att denna ökning beror på just integrerad rapportering. Att hållbarhetsarbetet ökar så pass stort mellan den sista ej integrerade- och den första integrerade rapporten föreslår och styrker en hypotes om korrelation mellan faktorerna. Det bedöms att

skillnaderna på just dessa år är av större vikt än för andra år. Detta då risken för att andra variabler spelar in i förändringen av hållbarhetsredovisningen och arbetet antas öka bland rapporterna med tiden sedan införandet av integrerad rapportering.

Utifrån intervjuerna med kunniga personer inom ämnet för respektive företag framkom flera intressanta aspekter när de fick frågan om hur integrerad rapportering har förändrat verksamheten. Respondenten som representerar Castellum menar att införandet av integrerad rapportering har lett till att ledningen blivit mer involverad i hållbarhetsarbetet: *“Fler är inblandade och beslut om hållbarhetsfrågor går hela vägen upp till ledningsnivån. Det är mer arbete att få hållbarhet att genomsyra hela verksamheten och bolaget”*. Istället för att hållbarhetsfrågorna uteslutande berörs av en hållbarhetsavdelning har således integrerad rapportering haft en effekt på hur hållbarhetsfrågor diskuteras och behandlas på ledningsnivå. Det antyds att integrerad hållbarhetsrapportering har lett till att hållbarhetsfrågor inte bara blir integrerad i finansiella rapporter utan också verkat för att integrera hållbarhetsfrågor med företagets syfte, vision och mission, som är de centrala delarna i IR modellen.

Vidare uppger även Atrium Ljungbergs respondent VDs ord att *“hållbarhetsaspekter ska beaktas inom hela affärsprocessen och ingå som den del i den dagliga verksamheten”*. Författarna kopplar detta till IR-modellen där styrning från ledning har en stor påverkan på hur affärsmodellen ser ut. En ändring i affärsmodellens utformande som leder till att de hållbarhetsrelaterade kapitalen påverkas positivt kan ses som ett effektivt hållbarhetsarbete. Så i teorin om integrerad rapportering resulterar i att hållbarhetsarbetet blir en integrerad del av företaget och diskuteras på ledningsnivå innebär detta att företagets vision, mission och syfte ändras på ett sätt som innehåller ett integrerat hållbarhetstänk. Det kan då antas att ledningen använder sig av styrning som verktyg för att implementera mer- och ställa högre krav på hållbarhetsarbetet i organisationen. När hållbarhetsfrågor blir mer integrerat i företagets alla delar: syfte, vision, mission och diskuteras på ledningsnivå leder det till att företagets styrning tar större hänsyn till hållbarhetsaspekter. Denna styrning kan leda till fler och tuffare mål relaterat till företagets hållbarhetsarbete då de kräver högre prestanda. Organisationens genom höjda målsättningar tar på sig ett åtagande eller ett löfte till intressenterna som är viktigt att hålla. Detta styrks av vad respondenten från Kungsleden säger om ämnet: *“Men samtidigt när*



*man sätter mål som ska uppnås så är det på allvar. Man får se till att löftena hålls annars finns risken att man kommer bli grillad på det. Det gäller att sätta målen på bra och övertygande nivåer*". På så sätt kan integrerad rapportering ha haft en del i att förklara det mer omfattande hållbarhetsarbete som företagen uppvisar.

Intressant nog så uppger respondenten från Atrium Ljungberg att de inte anser att integrerad rapportering direkt leder till ett ökat arbete med hållbarhet för dem. Det uppges att integrerad rapportering snarare ses som ett verktyg för att redovisa information och stötta hållbarhetsarbetet snarare än något som driver en förändring av den. Till frågan om hur integrerad hållbarhetsrapportering ändrat deras hållbarhetsarbete svarar respondenten: *"Inte förändrat så mycket utan kanske varit en hjälp i vår egna resa att integrera frågorna mer och mer"*. Således anges att integrerad rapportering leder till ökad integration av hållbarhet i hela organisationen. Med bas i föregående stycke kan argumentet göras utifrån modellen om integrerad hållbarhetsredovisning att om hållbarhetsarbetet blir mer integrerat i hela verksamheten kommer det leda till mer ambitiösa mål och ett ökat hållbarhetsarbete. Påståendet från respondenten kan då ses som aningen missvisande då ökad integrering kan antas leda till ökat engagemang och arbete. Responden menar vidare att Atrium Ljungberg har arbetat väldigt länge med hållbarhet och att hållbarhetsarbetet har gått hand i hand med deras affärsmodell. Detta går även in i denna syn på integrerad rapportering då det kan anses att de inte ser någon betydande påverkan av integrerad rapportering då hållbarhetsfrågor redan var integrerad i företagets affärsmodell från början.

Respondenten från Kungsleden menar att sedan införandet av integrerad hållbarhetsrapportering har fokuset med redovisningen skiftat: *"Tidigare var fokuset mer att redovisa miljö kvalitet, arbetsmiljö, avfall och att ha bra arbetsgivare. Nu är fokuset mycket framåtblickande med frågor som: vad vill vi åstadkomma egentligen? hur mycket avtryck gör vi på klimatet?"*. Vidare presenterar han även att detta skiftande fokus tar uttryck i deras nya hållbarhetsstrategi som handlar om *people, planet, culture*. Denna strategi ser författarna som en modell inspirerad av Triple Bottom Line där fokuset är på People, Planet och Profit. De nya fokusområden går att koppla till de olika kapitalen i modellen: people - socialt kapital, planet - naturkapital och culture - humankapital. People och socialt kapital kan kopplas ihop då de menar att people är

kunderna och den delen av det externa samhället som de kan påverka. Planet menar de syftar till klassiska klimatfrågor vilket faller in väl med definitionen av naturkapital. Culture definieras som det samhällsengagemang som finns inom företaget såsom jämställdhet och mångfald. Detta kan kopplas väl till humankapital då det anses vara det kapital som har att göra med de anställdas förmågor och välmående. Den nya strategin anses av författarna vara ett exempel på att hållbarhetsfrågor integrerats i företagets syfte, mission och vision sedan införandet av integrerade hållbarhetsrapporter. Återigen kan det antas att den ökade integreringen gjort att ledningens styrning genomsyrats med ett hållbarhetsfokus. Den nya styrningen som tar sig i uttryck genom en ny strategi påverkar affärsmodellen och sedan de nämnda kapitalen som är fokuset för strategin.

Vad gällande MKB så kan detta företag ses som en kontrollgrupp för studien. Företaget använder sig inte av integrerad rapportering såsom den definieras i denna studie utan upprättar separata hållbarhetsrapporter från deras finansiella årsredovisning. I jämförelsen av hur hållbarhetsarbetet har utvecklats för organisationen sedan start kan tydligt urskiljas att redovisningens omfattning samt ambitionsnivån kring hållbarhetsarbetet har ökat. De uppger att de började med hållbarhetsredovisning som ett resultat av de nya lagkraven år 2017. Sedan dess har dock omfattningen av deras hållbarhetsredovisning och målsättningar ökat trots att inga förändringar i lagkraven har skett under den perioden. Det är således av värde att vara försiktig med att dra slutsatser kring till vilken utsträckning ökningar i hållbarhetsarbete och mer ambitiösa mål kan tillskrivas integrerad rapportering. Det finns flera variabler som kan ha en påverkan på dessa faktorer som är svåra att kontrollera och separera. Vidare menar respondenten från MKB att hon inte ser några större nackdelar med att implementera integrerad rapportering i framtiden: *“Det blir då en ännu bättre ännu tydligare sätt att integrera mål och strategier för hela bolaget, då alla de övergripande målen och strategierna redovisas på ett och samma ställe.”*. Respondenten delar således uppfattningen som resterande respondenter uppger att integrerad rapportering är ett bra verktyg för att få hållbarhetstänket att genomsyra hela verksamheten.

## 5.2 Integrerad rapportering och intressentmodellen

Intressenter kan vara ett incitament till varför företag redovisar en integrerad hållbarhetsrapport. Integrerad hållbarhetsrapportering kan ses som ett verktyg för att bättre kommunicera hållbarhetsinformation och tillfredsställa intressenternas informationsbehov. Från empirin framgår att alla respondenter tycker att investerarna är en av de viktigaste intressentgrupperna. Castellums respondent menar att mycket av hållbarhetsarbetet är kopplat till risk, och genom att ha en integrerad rapportering kan både företaget och investerarna få bättre koll på de framtida riskerna med fastigheterna. Kungsledens respondent ser investerarnas tryck på att företagen ska leverera angående hållbarhet som ett incitament som kan leda till fler affärer och billigare lån, vilket då kan gynnas av att företaget arbetar mer integrerat med hållbarhetsfrågor. Respondenten på Atrium Ljungberg anser att företag som arbetar med integrerade hållbarhetsfrågor får bättre resultat på börserna, och menar här på ett indirekt sätt att det då kan påverka investerare som köper aktierna. Det finns många fördelar med att ha nöjda intressenter och framförallt tillfredsställa informationsbehov hos viktiga intressenter, såsom investerare, vilket kan underlättas med hjälp av en integrerad hållbarhetsrapport. Respondenten på Castellum säger att: *“integrerad hållbarhetsredovisning riktar sig till framförallt ägare och investerare, samt eventuellt en del interna intressentgrupper”*. Detta antyder att integrerade hållbarhetsrapporter är ett värdefullt verktyg för att bättre nå vissa intressentgrupper såsom investerare och finansiärer.

Alla respondenter i studien ser potentiella medarbetare som en viktig intressentgrupp för att kunna attrahera bra framtida personal. Castellums respondent menar att integrerad hållbarhetsrapportering är en konkurrensfördel i och med att de kan attrahera den nya generationens medarbetare att vilja arbeta hos dem. En del hör av sig till Castellum för att de tycker att deras integrerade hållbarhetsarbete verkar spännande. Kungsledens respondent förklarar att folk gärna vill arbeta med företag som bidrar till en bättre värld, och i de integrerade hållbarhetsrapporterna kan de utläsa vad företaget bryr sig om och vart de är på väg. I studien visar sig kunderna också vara en viktig intressentgrupp. Respondenterna som deltog i studien menar att en bra hållbarhetsrapportering kan både hjälpa de att attrahera rätt kunder och behålla dessa kunder. Dock menar Castellums respondent att en integrerad hållbarhetsrapport

inte är ett lämpligt verktyg för att bäst nå ut till kunderna. Denna intressentgrupp nås förslagsvis ut via hemsidor eller på andra mer lättkonsumerade sätt.

Politiska beslutsfattare är en annan intressentgrupp som bara omnämns av respondenten på MKB. Denna intressentgrupp har en betydelse för MKBs förutsättningar att driva sin verksamhet i och med att de ägs av Malmö stad. Politiska beslutsfattare påverkar kanske inte de privata företagen på samma sätt som de offentliga företagen, men författarna tycker ändå att politiska beslutsfattare är en viktig intressentgrupp att beakta eftersom de kan påverka lagstiftningen kring hållbarhetsfrågor. Årsredovisningslagens lagkrav om företagens skyldigheter att hållbarhetsredovisa från 2017 är ett exempel på hur de politiska beslutsfattarna kan påverka även de privata företagen. Respondenten på Kungsleden är medveten om att det kan komma nya lagar både från EU och Sverige, vilket är ännu ett incitament för de att satsa på hållbarhet för att inte halka efter för mycket när en ny lag väl träder i kraft.

Alla respondenter i studien tycker även att input och återkoppling från intressenterna är viktigt att ta del av. Därför upprättar de flesta bolag en årlig intressentdialog med intressenterna. Enligt respondenten från Castellum handlar det om att bilda en uppfattning om vad intressenterna förväntar sig av bolaget. Enligt Atrium Ljungbergs respondent handlar det om att förstå vilka frågor som intressenterna tycker är viktiga. Dialog med intressenterna kan hjälpa företagen att bättre förstå sina intressenter och identifiera deras behov. Detta hjälper också företagen att identifiera vilka intressenter som har störst möjlighet att påverka företaget så att företaget kan bättre tillfredsställa behoven av de viktiga intressenterna.

### 5.3 Integrerad rapportering och legitimitetsteorin

En aspekt som kan förklara varför företagen i studien valde att börja med integrerad hållbarhetsredovisning är att företagen vill anses vara legitima. Det vill säga de vill att deras verksamhet ska sammanfalla med samhällets normer och värderingar. Det kan urskiljas utifrån empirin att en avgörande faktor som fick företagen att öka sin hållbarhetsinsats var en ökning av samhällsengagemang kring hållbarhetsfrågor. Även nya lagar och regler uppges ha varit några av incitamenten för att börja ta hållbarhetsredovisningen på större allvar.

Enligt respondenterna har ett skifte skett i branschen på grund av de krav som samhället ställer på företagen. Respondenten på Kungsleden menar att satsning på gröna investeringar var mer av en konkurrensfördel förr, det vill säga något som de siktade på för att stå ut i mängden. Men om företagen inte satsar på hållbarhet idag så skulle de uppfattas som om det vore något fel på dem. Det har således skett ett skifte i hur man ser på hållbarhetsarbete. Förr var det huvudsakligen en fördel att utveckla sitt CSR arbete medan det idag ses som en nackdel om man misslyckas med att integrera hållbarhet i företagsmodellen. Det är som tidigare nämnts viktigt att följa lagar och samhällets regler för att företagen ska kunna ses som legitima. Respondenten på Atrium Ljungberg säger att arbete med hållbarhet är som ett hygienkrav idag. Företagen hållbarhetsredovisar inte bara för att det uppskattas av intressenterna utan de förväntar sig integrerad hållbarhetsredovisning från företags sida.

*“Genom att visa sina ambitioner i den integrerade hållbarhetsrapporteringen kan företag få fast trovärdighet och kunna vara ett attraktivt företag i intressenternas ögon”* menar respondenten på Kungsleden. Författarna kopplar hans uttalande till legitimitet eftersom företagen kan med hjälp av integrerad hållbarhetsrapportering öka tilliten hos intressenterna. En legitim bild på företaget kan till exempel hjälpa en att hitta bra samhällspartners som respondenten på Atrium Ljungberg nämner. Respondenten på Castellum säger att: *“genom att ha det integrerat visar vi att vi tar detta på största allvar”*. Författarna tolkar detta uttalande som legitimitet då de vill visa sina intressenter att de nu tar hållbarhetsfrågor på allvar. Dessutom vill Castellum attrahera större investerare genom sin hållbarhetsredovisning vilket kan möjliggöras via en bättre mer integrerad och sammanhållen bild av företaget. Således är det viktigt för företagen att visa upp sitt integrerade hållbarhetsarbete för att kunna öka möjligheten att attrahera nya intressenter och verka legitima för dem.

MKBs respondent säger att det är viktigt att det inte finns ett glapp mellan det de kommunicerar och det de gör i praktiken inom hållbarhetsområdet. Detta kan också tolkas som ett sätt för företaget att skapa och bevara legitimitet. Detta kan kopplas till media som är en intressentgrupp som genom deras beskrivning på företaget kan påverka hur legitimt företaget kommer att uppfattas. De flesta företag skulle helst vilja beskrivas som ett modernt bolag som är med i sin tid.

## 5.4 Integrerad rapportering och institutionell teori

Andra incitament till varför företagen i studien började med integrerad hållbarhetsredovisning kan förklaras utifrån institutionell teori. De flesta av respondenterna ser det inte som en valmöjlighet att inte hållbarhetsredovisa eftersom det finns lagkrav kring det. Författarna tolkar lagkravet på att hållbarhetsredovisa som ett exempel på tvingande isomorfism. Till skillnad från de privata börsnoterade bolagen så måste MKB även följa ägardirektivet från Malmö Stad. I deras uppdrag står det tydligt att MKB måste arbeta med både social och miljömässig hållbarhet i verksamheten. Detta tolkar författarna som ytterligare en tvingande isoformism, utöver skyldigheten att hållbarhetsredovisa.

Det framgår i empirin att det även finns krav från omgivningen och samhället att hållbarhetsredovisa, där företagen riskerar att inte uppfylla kraven från omgivningen, vilket i sin tur kan leda till att företagen inte får kapital och resurser som en konsekvens. Respondenten på Kungsleden säger att: *“Om företagen inte hållbarhetsredovisar så är man borta från marknaden och det finns ingen plats för företaget eftersom man inte kan få någon kapital om man inte hållbarhetsredovisar”*. Respondenten på Atrium Ljungberg ser också en koppling på kravet från omgivningen och att hållbarhetsredovisa och säger att: *“Intressenterna idag inte bara uppskattar utan förväntar sig att det ska finnas mer hållbarhetsredovisning”*. Detta kan ses som normativ isomorfism där företagen måste följa samhällsnormer.

Alla företagen i studien följer de globala målen i Agenda 2030. Författarna tolkar detta som härmande isomorfism då företagen faställer globala mål i hållbarhetsredovisningarna i och med att alla andra företagen gör det. Respondenten på MKB säger att de har fastställt de globala målen på en mer övergripande nivå och arbetar med att koppla målen och delmålen till deras verksamhet och verkligheten, snarare än att hållbarhetsredovisa enligt standarder som GRI. I fråga om MKB kommer att följa GRI eller andra standarder svarar respondenten att hon inte vet om de kommer att följa standarder som alla andra bolag eftersom de inte är där ännu, men hon ser inga nackdelar med att införa integrerad hållbarhetsrapportering. Författarna tolkar uttalandet som en härmande isomorfism, då de i framtiden kanske börjar med integrerad rapportering i och med att de andra fastighetsbolagen har en integrerad hållbarhetsrapportering idag.

För de privata företagen i studien är globala rankingsystem ett annat incitament till att börja med hållbarhetsredovisning. Företagen satsar på hållbarhetsarbete för att inte hamna efter i rankingen. Som respondenten på Kungsleden säger så vill de flesta företag inte berätta för sina intressenter att man är sämst på hållbarhetsarbete. Detta tolkar författarna som härmande isomorfism då företagen hamnar i en konkurrenssituation och börjar jämföra sina rapporter med varandra för att kunna klättra högre på den globala rankingen.

Atrium Ljungberg är det enda företag i denna studie som började med integrerad hållbarhetsredovisning ganska tidigt, redan år 2008, jämfört med de andra företagen som började 2013 och 2015. Enligt respondenten var det ett eget initiativ att börja med hållbarhetsrapportering men samtidigt tror hon att det har hänt en del i branschen inom hållbarhetsområdet som kan ha fått de att börja med hållbarhetsredovisning. Detta tolkar författarna som en isomorfism då Atrium Ljungberg följer och anpassar sig till branschens utveckling för att kunna visa att de är med och följer utvecklingen i hållbarhetsfrågor.

## 6. Slutsats och diskussion

### 6.1 Slutsats

Studiens syfte är att undersöka hur integrerad rapportering har påverkat svenska fastighetsbolags hållbarhetsarbete samt hur dessa förändringar kan förklaras. Följande frågeställning har varit grund till arbetet: *Hur har fastighetsbolagens hållbarhetsarbete förändrats sedan införandet av integrerad hållbarhetsrapportering och vad kan förklara denna förändring?* Med hjälp av vald teori har frågeställningen utretts samt analyserats där följande slutsatser kan dras om integrerad rapporterings påverkan på hållbarhetsarbete.

Studien kommer fram till att det finns underlag som pekar på att integrerad hållbarhetsrapportering är ett verktyg som leder till att hållbarhet mer omfattande genomsyrar hela organisationens verksamhet än tidigare. Från analysen står det även klart att företagen i studien redovisar ett större och bredare hållbarhetsarbete sedan införandet av integrerad hållbarhetsrapportering än innan. Författarna analyserar utifrån författarnas anpassade modell om integrerad rapportering och resonerar att den ökade integreringen av hållbarhet i alla delar av företaget kan ha lett till mer ambitiösa målsättningar. Genom höjda målsättningar tar företagen på sig ett åtagande eller ett löfte som de måste leva upp till vilket möjligen leder till ett utökat hållbarhetsarbete. Således finns det vissa indikationer på att det finns en indirekt koppling mellan införandet av integrerad hållbarhetsredovisning och ökat hållbarhetsarbete. Det finns dock bristande underlag för att direkt påvisa kopplingen mellan ökad integrering av hållbarhet i organisationernas verksamhet och den ökning av hållbarhetsarbete som påvisats. Dock kan kopplingen mellan att integrera hållbarhetstänk i hela verksamheten och ökat faktiskt hållbarhetsarbete vara värt att titta närmre på i framtida empirisk forskning.

Utifrån analys av uppgifter och påståenden från företagen i fråga har författarna kommit fram till att alla tre systemorienterade teorierna: intressentmodellen, legitimitetsteorin, och institutionell teori har varit grunden till varför företagen började med integrerad hållbarhetsredovisning. I analysen fann författarna kopplingar till varför företagen i studien började med integrerad hållbarhetsredovisning som var hänförligt till var och en av de tre



teorierna i fråga. Valet att börja med hållbarhetsredovisning och integrerad rapportering kan förklaras genom ökade krav från intressenter såsom investerare och finansiärer samt nya lagar och ramverk. För att företagen i studien ska kunna fortsätta anses som legitima så måste de visa sina ambitioner i frågan och visa att de tar det på allvar. Här har integrerad hållbarhetsredovisning visat sig vara ett bra verktyg för att uppnå detta. Det har även blivit en norm att alla företag ska ha integrerad hållbarhetsredovisning vilket är en bidragande faktor till varför företagen fortsätter med att redovisa integrerat.

## 6.2 Diskussion

Studiens slutsats kring om integrerat hållbarhetsarbete leder till att hållbarhet genomsyrar hela verksamhetens arbete i större utsträckning var någorlunda väntat då det faller i linje med tidigare forskning inom ämnet. Studien ämnade även att undersöka och förklara hur denna process leder till en faktisk ökning av hållbarhetsarbete där inte en uppenbar direkt koppling nödvändigtvis kunnat dras. Denna slutsats var även relativt väntat givet att en sådan studie troligtvis hade krävt en akademisk insats som är utanför den här studiens omfattning.

En påtaglig begränsning med arbetet är hur studien ser på ökning av hållbarhetsarbete. Mer redovisning av hållbarhetsfaktorer behöver nödvändigtvis inte betyda att det faktiska arbetet eller de faktiska åtgärderna ökat nämnvärt. Exempelvis kanske ett företag har arbetat med en viss hållbarhetsaspekt i flera år innan de bestämmer sig för att den är värd att komma med i redovisningen. På liknande sätt kan det vara så att nya saker kommer upp i redovisningarna som ett resultat av yttre faktorer såsom att det blev ny lag att man måste ange att man arbetar med en viss hållbarhetsfråga. En ny lag om hållbarhetsredovisning infördes exempelvis 2017 vilket kan ha påverkat hur rapporterna är utformade. Den underliggande problematiken här härstammar från en brist på hänsyn till redovisningskvalitet och påverkan av fenomen så som greenwashing och företag som påstår att de är bättre än vad de är. För att öka studiens reliabilitet hade det då antingen varit nödvändigt att empiriskt undersöka hur företagen i studien arbetar på plats eller göra en analys av rapporternas kvalitet i samband med studien.

Även aspekter relaterade till de som deltog i studien hade företrädesvis kunnat förbättras. Först och främst är det relativt få företag som är med i studien som bedömdes använda sig av

integrerad rapportering. Författarna hade helst sett att minst fyra företag som använder sig av integrerad rapportering hade deltagit i studien. Dock var det en del faktorer såsom brist på svar från företag och att ett företag valde att dra sig ur i slutskedet som påverkade antalet företag i studien och var bortom författarnas kontroll. Det sistnämnda var av stor vikt då beskedet kom väldigt sent och lämnade inte någon möjlighet för författarna att hitta en ersättare. Givetvis hade studien stärkts av att ta del av ett större urval av företag och i framtida studier bör så många som möjligt användas.

Vidare var även bristande insikt hos företagens representanter ett problem. Respondenterna från Kungsholmen och Atrium Ljungberg hade exempelvis endast arbetat på företagen i cirka ett år var och saknade således den historiska återblick som studien hade gynnats av. Det var särskilt påtagligt vid intervjuerna när frågor kring företagets skifte till integrerad rapportering att de inte besatte tillräckligt djup information för att fullt svara på frågorna. För att öka tillförlitligheten av studien och få ta del av bättre och mer relevant information hade det förslagsvis varit fördelaktigt att prata med de som jobbade med hållbarhetsfrågor på den tiden där skiftet till integrerade hållbarhetsrapportering kom till i varje enskilt företag.

En till påtaglig brist i arbetet är den något diffusa definitionen av vad som i studien räknades som en integrerad rapport eller inte. Speciellt lades fokus på när företaget i fråga adopterade sin första hållbarhetsredovisning standard, GRI, i alla tre fall i rapporten. Detta var nödvändigt då det i flera fall inte gick att hitta separata hållbarhetsredovisningar i företagen. Det ledde till att det behövdes kriterier för att bestämma huruvida hållbarhetsdelen i den finansiella rapporten var tillräckligt utvecklad för att kunna kallas en hållbarhetsrapport. Valet att sätta införandet av GRI som kriterium ställer till med vissa problem då det kan argumenteras för att de förändringarna som författarna ser i hållbarhetsarbetet beror på införandet av GRI som standard och inte införandet av integrerad rapportering. En lösning som författarna kan komma på för att komma runt denna problematik är att göra studien på en annan bransch och med andra företag där avgränsningen mellan när rapporten är integrerad eller ej är tydligare. En annan lösning kan vara att respondenterna kontrollerar med någon som har arbetat tillräckligt länge i företaget, och som vet vilket exakta år deras hållbarhetsrapport blev integrerat.

Det kan även tänkas att valet att anpassa en egen teoretisk modell utifrån modellen om integrerad rapportering och sedan analysera empirin utifrån denna nya modell kan presentera en del problem för trovärdigheten av studien. Detta då analysens ryggrad baseras på något som inte är vida accepterat som en korrekt modell. Dock är modellen så pass lik ursprungsmodellen med bara några få justeringar och förenklingar att den ändå är gångbar i studien. Vidare kan en annan aspekt av analysmodellen som begränsat arbetets trovärdighet vara att koncept inom institutionell teori som används är relativt bestrida. Exempelvis är forskare inom institutionell teori såsom Richard Scott kritisk till den klassiska indelningen av isomorfism som presenteras i arbetet. Det finns risk att den modellen är någorlunda förlegad ur dagens standard vilket kan påverka trovärdigheten av studiens analys centrerad kring institutionell teori.

En slutgiltig brist med studien är relaterat till själva forskningsdesignen. Det hade varit fördelaktigt för bidraget till forskningen inom ämnet att kunna bidra med generella slutsatser. Dock kan inga generella slutsatser göras då studien är en fallstudie och kan empiriskt endast generera slutsatser som kan appliceras på just det fall som undersöks. Det hade varit intressant med en studie som ämnar att undersöka samma sak fast kvantitativt och över ett brett spektrum företag, för att kunna dra mer konkreta och generella slutsatser.

Författarna menar att en av de största styrkorna med arbetet är att arbetet ämnar att undersöka underliggande orsakssamband. Undersökningen är inte gjord för att undersöka att något är som det är, utan varför något är som det är med förhoppningen att kunna göra ett större forskningsbidrag. En annan styrka är den breda teoretiska grund som arbetet står på där modellen om integrerad rapportering paras ihop med de systemorienterade teorierna och institutionalia. Detta för att på ett så bra sätt som möjligt försöka bilda en förståelse för hur integrerad rapportering påverkar organisationens hållbarhetsarbete och varför de gör som de gör. Vidare menar författarna att själva frågeställningen och valet av ämne och bransch är en styrka då ämnet är relevant i dagsläget och i behov av vidare forskning. Branschen är också som diskuterat innan i rapporten en mycket viktig bransch att granska ur en hållbarhetsvinkel. Detta då den står för en enorm del av samhällets klimatpåverkan både direkt men främst indirekt. Vad gällande det sistnämnda så har branschen en stor möjlighet att påverka då den kan ställa krav och vara en nyckel för att se till att bygg- och energibranschen förbättrar sitt hållbarhetsarbete.

Under arbetets gång väcktes en nyfikenhet på att studera om den ökade integreringen av hållbarhet i verksamheten skulle kunna resultera i ett ökat hållbarhetsarbete som ter sig exponentiellt. Det vill säga att det skulle kunna bli en snöbollseffekt för hållbarhetsarbetet och framförallt i målen som företagen sätter upp. Hypotesen skulle vara att integreringen leder till tuffare mål vilket leder till mer omfattande arbete som i sin tur leder till mer integrering osv. Författarna hade tyckt att det vore intressant att undersöka denna hypotes men saknade resurser i form av tid för att undersöka fler hållbarhetsrapporter för att på ett empiriskt sätt pröva hypotesen. Istället får hypotesen presenteras som något som kan vara värt att bedriva vidare forskning på.

### 6.3 Bidrag och fortsatt forskning

Denna rapport faller in i tidigare forskning i och med sambandet mellan integrerad hållbarhetsredovisning och integrerat tänkande i organisationen. Le Roux & Pretorius (2018) visade i sin studie att organisationers sätt att arbeta med hållbarhetsfrågor påverkas av integrerad rapportering i och med personalens mindset att arbeta med hållbarhetsfrågor förändras när de börjar strukturera upp enligt de tre dimensionerna i CSR. Omran et al (2020) har också undersökt sambandet mellan integrerad rapportering och integrerat tänkande i organisationen, och de kom fram till att sammansättningen av personer som arbetar med hållbarhetsfrågor kan påverka CSR prestationerna i företaget.

Denna rapport ämnade däremot att gå ett steg längre och inte bara nöja sig med att se sambandet mellan integrerad rapportering och ökat integrerat tänkande, utan även undersöka vilka andra effekter integrerat tänkande kan resultera i hos en organisation. Genom att jämföra hållbarhetsrapporter har författarna kunnat urskilja vad som har förändrats i hållbarhetsarbetet för respektive företag. En aspekt som författarna har försökt analysera är målsättningarna. Företagen sätter fler och tuffare mål relaterat till företagets hållbarhetsarbete, och genom att göra detta tar de på sig ett större åtagande eller löfte att hålla. Författarna spekulerar kring att denna koppling kan på ett indirekt sätt öka företagets hållbarhetsarbete. Med hjälp av intervjuer har författarna kunnat styrka denna koppling ytterligare men har inte helt kunnat påvisa den

med materialet till hands. Dock tycker författarna att denna rapport kan vara ett underlag för företag som ännu inte börjat använda integrerad hållbarhetsrapportering.

Fortsatt forskning hade förslagsvis kunnat undersöka närmare på kopplingen mellan integrerat tänkande och ökat hållbarhetsarbete. Denna studie kom en bit på vägen i det teoretiska resonemanget men mer forskning behövs för att ett starkare samband ska kunna påvisas. Även aspekten med mer ambitiösa mål och ökade åtaganden kan vara intressant att specifikt undersöka då det inte är helt självklart att företag håller sina löften och uppfyller sina mål bara för att de sätter upp dem. Vid fortsatt forskning om detta ämne kan möjligtvis de förbättringsområden som listas under diskussionskapitlet i denna rapport vara fördelaktigt att ha i åtanke för att möjliggöra ett så högkvalitativt forskningsresultat som möjligt.

Som nämnts tidigare fick författarna upp intresse om frågan huruvida ökad integration av hållbarhetsfrågor och ökat hållbarhetsarbete kan vara ett exponentiellt samband. Det vill säga att ökad integrering leder till mer ambitiösa mål, vilket leder till hårdare arbete, vilket leder till ökad integrering osv. Denna fråga hade kunnat undersökas delvis genom att undersöka alla hållbarhetsrapporter och karta ut hur målen blir mer och mer ambitiösa med åren sedan integrerad rapportering införts. Författarna uppmuntrar till fortsatt forskning inom denna potentiella snöbollseffekt.

## 7. Källförteckning

Atrium Ljungberg. (2021). Årsredovisning 2007. Hämtad från:  
<https://www.al.se/press/finansiella-rapporter/> [Hämtad 2021-05-04]

Atrium Ljungberg. (2021). Årsredovisning 2008. Hämtad från:  
<https://www.al.se/press/finansiella-rapporter/> [Hämtad 2021-05-04]

Atrium Ljungberg. (2021). Årsredovisning 2020. Hämtad från:  
<https://www.al.se/press/finansiella-rapporter/> [Hämtad 2021-05-04]

Bolagsverket. (2019). Hållbarhetsrapport. Hämtad från:  
<https://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/delar/hallbarhetsrapport-1.17962> [Hämtad 2021-04-16]

Boverket. (2021). Utsläpp av växthusgaser från bygg- och fastighetssektorn. Hämtad från:  
<https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/vaxthusgaser/> [Hämtad 2021-04-16]

Boverket. (2021). Miljöpåverkan från byggsektorn. Hämtad från:  
<https://www.boverket.se/sv/om-boverket/publicerat-av-boverket/nyheter/miljopaverkan-fran-byggsektorn-okar/> [Hämtad 2021-04-17]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder, Upplaga 3, Stockholm: Liber AB.

Byggindustrin. (2021). Globala målen för bygg och fastighet – hållbarhetsarbete i linje med Agenda 2030. Hämtad från:  
<https://www.byggindustrin.se/utbildning/globala-malen-for-bygg-och-fastighet-hallbarhetsarbete-i-linje-med-agenda-2030/> [Hämtad 2021-04-29]

Castellum. (2021). Årsredovisning 2012. Hämtad från:  
<https://www.castellum.se/investor-relations/arsredovisningar2/>  
[Hämtad 2021-05-03]

Castellum. (2021). Årsredovisning 2013. Hämtad från:  
<https://www.castellum.se/investor-relations/arsredovisningar2/>  
[Hämtad 2021-05-03]

Castellum. (2021). Årsredovisning 2020. Hämtad från:  
<https://www.castellum.se/investor-relations/arsredovisningar2/>  
[Hämtad 2021-05-03]

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp. 92-118.

Commision of the European Communities. (2001). Green paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Hämtad från:  
[https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2001\)366&lang=en](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2001)366&lang=en)  
[Hämtad 2021-04-16]

Deegan C. & Unerman J. (2011). *Financial Accounting Theory*, Upplaga 2, Berkshire: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Dillard, J.F., Rigsby, J.T. & Goodman, C. (2004). The making and remaking of organization context: Duality and the institutionalization process, *Accounting Auditing & Accountability Journal*, vol. 17, no. 4, pp. 506-42.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2pp. 146-60.

Dowlin, J. & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior, *Pacific Sociological Review*, vol.18, no. 1, pp. 122-36.

Eccles, R. G. & Krzus, M. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Eccles, R. G. & Saltzman, D. (2011). Achieving sustainability through integrated reporting. *Stanford Social Innovation Review*, vol. 9, no. 3, pp. 56–61.

Edelman, L. B., Uggan, C., & Erlanger, H. S. (1999). The endogeneity of legal regulation: grievance procedures as rational myth, *American Journal of Sociology*, vol. 105, no. 2, pp. 406-454.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century*, Oxford: Capstone Publishing Ltd.

Energinyheter. (2020). Behovet av energieffektivisering i fastigheter ökar. Hämtad från: <https://www.energinyheter.se/20200529/21994/behovet-av-energieffektivisering-i-fastigheter-okar> [Hämtad 2021-04-17]

EUR-Lex. (2021). Europaparlamentets och rådets direktiv 2014/95/EU av den 22 oktober 2014 om ändring av direktiv 2013/34/EU vad gäller vissa stora företags och koncerners tillhandahållande av icke-finansiell information och upplysningar om mångfaldspolicy. Hämtad från: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=celex%3A32014L0095> [Hämtad 2021-05-16]

Fernando, S. & Lawrence, S. (2014). A Theoretical Framework for CSR Practices: Integrating Legitimacy Theory, Stakeholder Theory and Institutional Theory, *The Journal of Theoretical Accounting*, vol.10, no.1, pp.149-178.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.



Freeman, R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press.

Global Reporting Initiative Standard (GRI). (2016).

Hämtad från: <https://www.globalreporting.org/standards/>

[Hämtad 2021-04-16]

Goyal, P., Rahman, Z & Kazmi, A.A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research: literature review and future research agenda, *Management Decision*, vol. 5, no. 2, pp.361-379.

Gray, R., Owen, D. & Adams, C. (1996). *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, London: Prentice-Hall.

Hopwood, A.G., Unerman, J. & Fries, J. (2010). Accounting for Sustainability: Practical Insights. *International Journal of Ambient Energy*, vol. 32, no. 2, pp.111-112.

International Integrated Reporting Framework (IIRF). (2021).

<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf?fbclid=IwAR1MuvOXiBQSD03aFrQz4XldULOOZotNgnaH31ISH9me4lfE53gfTLHXws> [Hämtad 2021-05-30]

KPMG. (2020). *The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*. Hämtad från:

<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/11/the-time-has-come-survey-of-sustainability-reporting.html> [Hämtad 2021-04-16]

Krzus, M. P. (2011). Integrated reporting: if not now, when? *IRZ : Zeitschrift für internationale Rechnungslegung. - München*, vol 6, no. 6, pp. 271-276.

Kungsleden, (2021). *Årsredovisning 2014*. Hämtad från:

<https://www.kungsleden.se/en/investors/reports-and-presentations/> [Hämtad 2021-05-6]

Kungsleden, (2021). Årsredovisning 2015. Hämtad från:

<https://www.kungsleden.se/en/investors/reports-and-presentations/> [Hämtad 2021-05-6]

Kungsleden, (2021). Årsredovisning 2020. Hämtad från:

<https://www.kungsleden.se/en/investors/reports-and-presentations/> [Hämtad 2021-05-6]

Larrinaga-Gonzalez, C. (2007). Sustainability reporting: Insights from neoinstitutional theory. In: Unerman, J., Bebbington, J. & O'Dwyer, B. (eds.) *Sustainability, Accounting and Accountability*. Abingdon: Routledge.

Laskar, N. (2018). Impact of corporate sustainability reporting on firm performance: an empirical examination in Asia, *Journal of Asia Business Studies*, vol. 12, no. 4, pp. 571-593.

Lee, B., Collier, P. M. & Cullen, J. (2007). Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines, *Qualitative Research in Organizations and Management*, vol. 2, no. 3, pp. 169-178

Le Roux, C. & Pretorius, M. (2018). Exploring the nexus between integrated reporting and sustainability embeddedness. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol. 10, no. 5, pp. 822-843.

Lindblom, C.K. (1993). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.

Lodhia, S. (2015). Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective, *Journal of Business Ethics*, vol. 129, no. 3, pp. 585-598.

Mathews, M.R. (1993). *Socially Responsible Accounting*. London: Chapman and Hall.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 853-86.

MKB. (2021). Årsredovisning 2016. Hämtad från:  
<https://www.mkbfastighet.se/om-mkb/arsredovisning/>  
[Hämtad 2021-05-27]

MKB. (2021). Hållbarhetsrapport 2017. Hämtad från:  
<https://www.mkbfastighet.se/om-mkb/arsredovisning/>  
[Hämtad 2021-05-27]

MKB. (2021). Hållbarhetsrapport 2020. Hämtad från:  
<https://www.mkbfastighet.se/om-mkb/arsredovisning/>  
[Hämtad 2021-05-27]

Nasi, J., Nasi, S., Phillips, N. & Zyglidopoulos, S. (1997). The evolution of corporate social responsiveness- an exploratory study of Finnish and Canadian forestry companies, *Business & Society*, vol. 38, no. 3, pp. 296-321

Naturvårdsverket. (2020). Agenda 2030 och globala hållbarhetsmålen. Hämtad från:  
<https://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Agenda-2030-och-globala-hallbarhetsmalen/> [Hämtad 2021-04-16]

Naturvårdsverket. (2020). Energieffektivisering i bostäder och lokaler. Hämtad från:  
<https://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Energi/Energieffektivisering/Bostader-och-lokaler/> [Hämtad 2021-04-16]

Naturvårdsverket & Boverket. (2019). Klimatscenarier för bygg- och fastighetssektorn. Hämtad från:<http://www.naturvardsverket.se/upload/sa-mar-miljon/klimat-och-luft/klimat/PM-Klimatscenarier-bygg-fastighetssektorn.pdf> [Hämtad 2021-04-17]

Omran, M., Zaid, M. & Dweket, A. (2020). The relationship between integrated reporting and corporate environmental performance: A green trial, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 28, no. 1, pp. 427-445.

Rashidfarokhi, A., Toivonen, S. & Viitanen, K. (2018). Reporting in the Nordic Real Estate Companies: Empirical Evidence from Finland, *International Journal of Strategic Property Management*, vol. 22, no. 1, pp. 51–63.

Regeringen. (2018). Regeringen har beslutat om Sveriges handlingsplan för Agenda 2030.

Hämtad från:

<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2018/06/regeringen-har-beslutat-om-sveriges-handlingsplan-for-agenda-2030/> [Hämtad 2021-04-16]

Scott, W.R. (1987). The adolescence of institutional theory, *Administrative science quarterly*, vol. 32, no. 4, pp. 493-511.

Scott, W.R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*, vol. 37, no. 5, pp. 427-442.

Sethi, S.P. (1977). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. In: Carroll, A.B. (ed.) *Managing Corporate Social Responsibility*. Boston: Little, Brown & Company.

Stockholm School of Economics. (2019). Walking The Talk. A Report on The Sustainability Communication of The NSADAQ OMX Stockholm. Large CAP INDEX Companies. Hämtad från:<https://www.hhs.se/en/about-us/news/news-from-misum/2019/the-2019-walking-the-talk-re>

port/?fbclid=IwAR0fnBLXiQ3agUOOCHU26oM\_YGoJDHedr\_lfrhqZBo9wFZcMR6cdlklFkk  
[Hämtad 2021-05-28]

Visser, W. & Kymal, C. (2015). Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV), *Journal of International Business Ethics*, vol. 8, no. 1, pp. 29-43.

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications, Design and Methods*. 6th edition. Los Angeles: Sage.

Årsredovisningslag (ÅRL) 1995:1554. Stockholm: Justitiedepartementet. Hämtad från:  
<https://lagen.nu/1995:1554?diff=true&from=2017%3A682#K6R4> [Hämtad 2021-05-08]

## 8. Bilagor

### Bilaga 1. Intervjufrågor

- Vi kan inleda med att ni berättar lite kort om er själva. Vilken roll har ni i företaget och hur länge har ni jobbat i den rollen?
- Vilka hållbarhetsfrågor arbetar företaget med?
- När införde ni hållbarhetsredovisning och varför?
- Vilka incitament har ni haft med att hållbarhetsredovisa?
- Hur utformar ni er hållbarhetsredovisning idag? Följer ni någon mall/standard?
- Vilka faktorer tar ni mest hänsyn till när ni upprättar hållbarhetsredovisning?
- Har ert hållbarhetsarbete förändrats sedan införandet av integrerad rapportering?
- Har integrerad rapportering medfört ökat hållbarhetsarbete för er?
- Använder ni integrerad rapportering för att tillfredsställa era intressenter? Vilka är viktiga?
- Har ni kunnat skapa värde med hjälp av integrerad rapportering?
- Hur påverkar integrerad rapportering er affärsmodell?
- Hur påverkar integrerad rapportering ert förhållande med den externa miljön?
- Hur påverkar integrerad rapportering er redovisning?

## Bilaga 2. Jämförelse av årsredovisningar

Årsredovisning året innan hållbarhetsredovisningen blev integrerad:	Årsredovisning året då hållbarhetsredovisningen blev integrerad:	Årsredovisning för det senaste året (2020):
<p><b>Företag: Kungleden</b> Årsredovisning 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Energibesparing</li> <li>○ Bedömning av byggmaterial</li> <li>○ Kartlägga miljörisker i fastigheter</li> <li>○ Miljöriskvärdering inför förvärv</li> <li>○ Jämställdhet</li> <li>○ Hälsa</li> <li>○ Samhällsengagemang</li> </ul> </li> <li>● Mål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minska energianvändning</li> </ul> </li> <li>● Standard <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ingen</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 18 totalt</li> <li>○ 15 ang miljö, 1 ang hälsa och 2 ang jämställdhet,</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltalsmotivering: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saknas</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Årsredovisning 2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Energibesparing 2,5% =5,5 miljoner kronor</li> <li>○ Utsläpp</li> <li>○ Anslutits till initiativet "Ett fossilfritt Sverige"</li> <li>○ Jämställdhet</li> <li>○ Mångfald</li> <li>○ Socialt ansvar</li> <li>○ Hälsa &amp; säkerhet</li> <li>○ Affärsetik</li> <li>○ Samhällsengagemang</li> <li>○ Miljöcertifiering: 11%</li> </ul> </li> <li>● Mål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minska energianvändning</li> <li>○ Integration av hållbarhet i hela verksamhet till 2020.</li> <li>○ Generellt beskriva mål i intressentanalys.</li> </ul> </li> <li>● Standard: GRI</li> <li>● Nyckeltal <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vet ej (hade inte tillgång till GRI-bilaga)</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltalsmotivering: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saknas</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Årsredovisning 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Energibesparing</li> <li>○ Utsläpp</li> <li>○ Miljöcertifiering 42%</li> <li>○ Mångfald</li> <li>○ Jämställdhet</li> <li>○ Samhällsengagemang</li> <li>○ Ny hållbarhetsstrategi-people, planet, culture</li> <li>○ Eldrivna fordon i flottan</li> <li>○ Symbiotic concept-holistsk hållbarhetstänkandet.</li> <li>○ Eldriven fordonsflotta i förvaltningen</li> </ul> </li> <li>● Mål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Klimatpositiv i hela värdekedjan till 2035</li> <li>○ Klimatpositiv delmål för förvaltning/fastighetsdrift till 2025</li> <li>○ Energieffektivisering</li> <li>○ Grön finansiering</li> <li>○ Grön hyresavtal</li> </ul> </li> <li>● Standard: GRI, EPRA, TCFD</li> <li>● Nyckeltal <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hälsa</li> <li>○ Mångald</li> <li>○ Jämställdhet</li> <li>○ Utbildning</li> <li>○ Energiförbrukning</li> </ul> </li> <li>● GRI/EPRA punkter: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ GRI specifika: 43 st</li> <li>○ EPRA:28 st</li> <li>○ TCFD: 11 st</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltalsmotivering <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Finns</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Företag: Castellum</b> Årsredovisning 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Samhällsansvar</li> <li>○ Miljöansvar</li> <li>○ Satsning på att unga skall få jobb</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Årsredovisning 2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Samhällsansvar</li> <li>○ Miljöansvar</li> <li>○ Arbetsförhållanden</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Årsredovisning 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Klimat tänkandet vid bygget</li> <li>○ Återvinning och återbruk</li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teckning av gröna avtal</li> <li>○ Miljöcertifierade nybyggen</li> <li>○ Gemensam hållbarhetsgrupp som granskar koncernen</li> <li>○ Arbete för grön el hos underleverantörer</li> <li>○ CO2 minskning med 8%/m2</li> <li>○ Energiförbrukning -11%/m2</li> <li>● Mål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minska energianvändningen per m2 med 10% till 2017 jmf med 2007</li> <li>○ Minska utsläpp / m2 med 25% till 2017 jmf med 2007</li> <li>○ Alla nyproduktioner ska vara miljöklassade</li> <li>○ Alla fastigheter ska vara miljöinventerade</li> </ul> </li> <li>● Standard <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ingen</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 4 st</li> <li>○ Relaterat till utsläpp och energiförbrukning</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal motivering <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saknas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satsning på 60-tal energieffektiviseringsprojekt</li> <li>○ Målsättningar för låg ekonomisk risk</li> <li>○ Infrastrukturprojekt tillsammans med lokala näringslivet</li> <li>○ Ökad satsning på att unga skall få job</li> <li>○ Miljöcertifierade nybyggen</li> <li>○ Gemensam hållbarhetsgrupp som granskar koncernen</li> <li>○ Arbete för grön el hos underleverantörer</li> <li>○ CO2 utsläpp -8%/m2</li> <li>○ Energiförbrukning -5%/m2</li> <li>○ Jämställdhet</li> <li>● Mål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minska energianvändningen per m2 med 10% till 2017 jmf med 2007</li> <li>○ Minska utsläpp / m2 med 25% till 2017 jmf med 2007</li> <li>○ Alla nyproduktioner ska vara miljöklassade</li> <li>○ Alla fastigheter ska vara miljöinventerade</li> </ul> </li> <li>● Standard: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ GRI</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ekonomisk hållbarhet</li> <li>○ Brett miljömässiga med fokus på energiförbrukning, utsläpp</li> </ul> </li> <li>● GRI/EPRA punkter: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ GRI: 24 st</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal motivering: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Delvis motiverat</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>av material</li> <li>○ Renovering istället av rivning</li> <li>○ Solceller på tak</li> <li>○ Minska energiförbrukning</li> <li>○ Hälsa</li> <li>○ Jämställdhet</li> <li>○ Mångfald</li> <li>○ Fossiloberoende bilar.</li> <li>○ Utveckling och utbildning av anställda</li> <li>○ Solceller projekt</li> <li>○ Ungdomsarbetslöshet</li> <li>○ Samhällsengagemang</li> <li>○ Utsläpp</li> <li>○ Vatten Besparing</li> <li>○ Utbildning</li> <li>● Mål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Klimatneutralt 2030</li> <li>○ Fordonsflotta fossiloberoende 2020</li> <li>○ -15 % energianvändning / m2 2025 jmf med 2015</li> <li>○ 50% av fastigheternas m2 miljöcertifierat 2025</li> <li>○ Korttidssjukfrånvaro under 2%</li> <li>○ Långtidssjukfrånvaro under 3%</li> <li>○ 100 solceller.</li> </ul> </li> <li>● Standard: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ GRI, EPRA, TCFD</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ekonomisk hållbarhet</li> <li>○ Brett miljömässiga inklusive energi, utsläpp, vatten och avfall</li> <li>○ Jämställdhet och mångfald</li> <li>○ Utbildning</li> <li>○ Arbetsmiljö och säkerhet</li> <li>○ Riskanalys</li> </ul> </li> <li>● GRI/EPRA punkter: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ GRI: 39 st</li> <li>○ EPRA: 28 st</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal motivering <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Motiverat</li> </ul> </li> </ul>
<p>Företag: <b>Atrium Ljungberg</b>  Årsredovisning 2007</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete</li> </ul>	<p>Årsredovisning 2008</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete</li> </ul>	<p>Årsredovisning 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Etikpolicy</li> <li>○ Samhällsengagemang: två projekt, värna citykärnor och företag för Malawi</li> <li>○ Utvärdering och dokumentering av miljöarbete.</li> <li>○ Minska energianvändning</li> <li>○ Återvinning och avfallshantering</li> <li>○ energibesparing-30-40%</li> <li>○ Klimat miljö</li> <li>○ Hälsa</li> <li>○ En styrgrupp för miljöpolicy</li> <li>○ Havskylan i Sickla</li> <li>○ Ekonomisk trygghet för anställda</li> <li>○ Jämställdhet</li> <li>○ Mångfald</li> <li>● Mål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konkreta målsättningar saknas</li> </ul> </li> <li>● Standard: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ingen</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 7 st</li> <li>○ Resursförbrukning</li> <li>○ Jämställdhet</li> <li>○ Arbetsmiljö och säkerhet</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal motivering <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saknas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Helhetsmiljö</li> <li>○ Energiförbrukning</li> <li>○ Miljörisker</li> <li>○ Utsläpp</li> <li>○ Hälsa och komfort</li> <li>○ Materialval</li> <li>○ Avfallshantering</li> <li>○ Kemikaliehantering</li> <li>○ Vattenhantering</li> <li>○ Utvärdering av miljöaspekter</li> <li>○ Handlingsprogram</li> <li>○ Transparens</li> <li>○ Byte av dataprogram för energi</li> <li>○ Miljökvalite på tjänstebilar</li> <li>○ Företag för Malawi</li> <li>○ Jämställdhet</li> <li>○ Mångfald</li> <li>○ kompetensutveckling</li> <li>● Mål: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minska användningen av energi och transport av fossilt ursprung.</li> </ul> </li> <li>● Standard: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ GRI</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Resursförbrukning</li> <li>○ Utsläpp</li> <li>○ Jämställdhet och mångfald</li> <li>○ Arbetsmiljö och säkerhet</li> </ul> </li> <li>● GRI/EPRA punkter: GRI 20 st</li> <li>● Nyckeltal motivering: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Delvis motiverat</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Förnya hållbarhetsmålen</li> <li>○ Dialog med intressenter</li> <li>○ Energiförbrukning</li> <li>○ Hälsa</li> <li>○ Mångfald</li> <li>○ Jämställdhet</li> <li>○ Grön finansiering</li> <li>○ Affäretik</li> <li>○ Hållbar stadsutveckling</li> <li>○ Kultur och identitet</li> <li>○ Säkra och inkluderande stadsmiljö</li> <li>○ Hållbara material</li> <li>○ Avfallsminskning</li> <li>○ Återvinning</li> <li>○ Minska korruption</li> <li>○ mänskliga rättigheter.</li> <li>○ Närhet och bekvämlighet</li> <li>○</li> <li>● Mål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 100% miljöcertifierade byggnader 2021</li> <li>○ 50% gröna hyresavtal 2021</li> <li>○ -30% energianvändning / m2 2021 jmf med 2014</li> <li>○ Medarbetarintex på minst 85%</li> <li>○ Nollvision för sjukdomar och olyckor</li> </ul> </li> <li>● Standard:GRI, EPRA, TCFD</li> <li>● Nyckeltal <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ekonomisk hållbarhet</li> <li>○ Brett miljömässiga inklusive energi, utsläpp, vatten och miljöcertifieringar</li> <li>○ Arbetsmiljö och säkerhet</li> <li>○ Jämställdhet och mångfald</li> <li>○ Utbildning</li> </ul> </li> <li>● GRI/EPRA punkter: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ GRI-30st</li> <li>○ EPRA-17 st</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal motivering <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Motiverat</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Företag: MKB</b>  <b>Årsredovisning 2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ekologisk hållbarhet</li> <li>○ Social hållbarhet: trygghet, hemlöshet, sysselsättning, läxhjälp, sommarjobb</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Hållbarhetsrapport 2017</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ekologisk hållbarhet: minska klimatpåverkan</li> <li>○ Erbjudna hållbar livsstil för hyresgäster (källsortering,</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Hållbarhetsrapport 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hållbarhetsarbete <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ekologisk hållbarhet</li> <li>○ Finansiell hållbarhet</li> <li>○ Social hållbarhet</li> <li>○ Globala mål</li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Energiminskning uppnått 18%</li> <li>○ Avtal om ökad förnybar fjärrvärme</li> <li>○ Hållbarhetsprojekt Greenhous i Ekostaden lanseras</li> <li>○ Stadsutvecklingsprojekt Culture Casbah förverkligas</li> <li>○ Mångfald i organisation</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minska klimatpåverkan</li> </ul> </li> <li>● Standard <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ingen</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltal <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 9 totalt</li> <li>○ 6 ang miljö, 3 ang social</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltalsmotivering: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saknas</li> </ul> </li> </ul>	<p>odlingsmöjligheter, bilpool, lådcykelpool, cykelverksstad)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Social hållbarhet: ge brett utbud hyresrätter, kundnära förvaltning, förtroende och trygghet, sociala klausuler i upphandlingar</li> <li>○ Finansiell hållbarhet: finansiellt stabilt, soliditet 36%</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Minska klimatpåverkan</li> <li>○ Integrera bolagets hållbarhetsarbete med medarbetarnas dagliga arbete</li> </ul> </li> <li>● Standard: Ingen</li> <li>● Nyckeltal <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 13 totalt</li> <li>○ 5 ang finansiell, 5 ang social, 3 ang miljö</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltalsmotivering: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saknas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mål <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Till 2030 ha ett klimatneutralt byggande och boende, motståndskraftiga utemiljöer, cirkulär materialflöden</li> <li>○ Till 2030 bryta segregation, öka förvärvsfrekvens, stärka tryggheten i utsatta områden</li> <li>○ Till 2030 bli attraktivare arbetsgivare</li> <li>○ Under de kommande åren ska minst hälften av nyproducerade lägenheter ha en hyra som 80% av Malmös invånare kan efterfråga</li> </ul> </li> <li>● Standard: Ingen</li> <li>● Nyckeltal: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 20 totalt</li> <li>○ 6 ang finansiell, 8 ang social, 6 ang miljö</li> </ul> </li> <li>● Nyckeltalsmotivering <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saknas</li> </ul> </li> </ul>
--	---	--

## Bilaga 3. Systemteori i empirin

Företag	Bakomliggande incitamenten att arbeta med integrerat hållbarhetsrapportering
<p><b>Kungsleden</b></p>	<p><b>Intressentmodell:</b>            Investeringarna ställer mycket krav vilket sätter högt tryck på företaget att leverera, som i sin tur kan leda till affärer och billigare lån.</p> <p>För att attrahera rätt typ av kunder behövs ett bra hållbarhetsarbete för att de ska vara intresserade.</p> <p>Medarbetarna är viktiga då folk vill gärna jobba och bidra till en bättre värld.</p> <p><b>Legitimitetsteori:</b>            Att satsa på hållbarhet är mer en riskminimering än en konkurrensfördel. Det kommer nya regler och lagar från EU och Sverige och då vill man inte halka efter och jobbar på så sätt med riskminimering.</p> <p>I globala rankingar vill man utvärderas och rankas på ett bra sätt eftersom det påverkar varumärket och hela affären.</p> <p>Med hållbarhetsredovisning kan man visa intressenterna sina ambitioner för att få en fast trovärdighet och för att kunna vara ett attraktivt företag i deras ögon.</p> <p>Det gäller att sälja in hållbarhetsarbetet för att kunna skapa förtroende. Det handlar om vilken berättelse företaget vill göra.</p> <p><b>Institutionell teori:</b>            Hållbarhetsarbetet har förändrats i och med skiftet att företagen försöker göra mindre av det dåliga. Ett företag skulle uppfattas som om det vore något fel på dem om företaget inte satsar grönt.</p> <p>Skiftet har gjort att man nu behöver integrera hållbarhet med affären.</p>
<p><b>Castellum</b></p>	<p><b>Intressentmodell:</b>            Trycket från investeringarna centralt för att hållbarhetsredovisa.</p> <p>Integrerade rapporter är mer överskådliga och tillgängliga för intressenterna. Själva rapporten riktar sig inte till kund, utan snarare investerare.</p> <p>Intressenterna behöver veta vilka risker som finns i företaget och hållbarhetsarbete är förenligt med risk.</p> <p><b>Legitimitetsteori:</b>            Företaget vill visa att de arbetar med hållbarhet och vill gärna visa upp detta på ett effektivt sätt. Exempelvis genom jämförelser med andra företag.</p> <p>Integrerad hållbarhetsredovisning signalerar till omgivningen att företaget tar frågan på större allvar.</p> <p>Ökat arbete med hållbarhetsfrågor tillfredsställer flera olika intressenter (medarbetare, investerare, kunder) och ökar legitimiteten.</p> <p><b>Institutionell teori:</b></p>

	<p>För att vara konkurrenskraftig i branschen krävs hållbarhetsarbete, man vill inte halka efter de andra företagen.</p>
<p><b>Atrium Ljungberg</b></p>	<p><b>Intressentmodell:</b>  Viktigt att berätta om arbetet som utförs  Behov av att lyssna internt och externt innan hållbarhetsmålen sätts.  Intressenters dialog viktigt för hållbarhetsarbetet  Hållbarhetsrapport vänder sig till intressenterna  Det är i första hand ägare, finansörer och kommuner som läser rapporterna.  Det finns värde i rapporteringen för kunder, leverantörer och medarbetare.  Företag som arbetar med integrerad hållbarhetsfrågor får bättre resultat på börsen (ägar perspektiv)  Hållbarhetsarbetet gynnar vår affär.</p> <p><b>Legitimitetsteori:</b>  Börjat arbeta på eget initiativ  Viktigt att berätta om arbetet som utförs  Viktigt med hållbarhetsredovisning att hitta bra samhällspartner.  Intressenternas förväntningar för hållbarhetsrapportering.  Hållbarhetsarbetet gynnar vår affär.</p> <p><b>Institutionell teori:</b>  Det har hänt en del inom branschen inom hållbarhet fältet kan ha fått de att börja hållbarhetsredovisa.  Intressenterna uppskattar och förväntar sig av mer hållbarhetsredovisning.  I och med klimatfrågors olika utmaningar, olika åsikter, signering av parisavtal och liknande gör att det blir uppenbart för företag att behöva se över hur man jobbar med hållbarhet.  Att arbeta med hållbarhet skulle kunna sägas vara ett hygienkrav idag</p>
<p><b>MKB</b></p>	<p><b>Intressent:</b>  Förutom de globala målen och lagstiftningen arbetar MKB med att försöka identifiera och prioritera vilka hållbarhetsfaktorer som de har störst möjlighet att påverka: “Vad är viktigt för oss, vad vill vi påverka och vad kan vi påverka...däremellan nåstans så hittar man en väg framåt.” MKBs intressenter består exempelvis av de nuvarande hyresgäster, potentiella hyresgäster och Malmöborna.</p> <p>“Många vill gärna vara hos en arbetsgivare som har bra värderingar, står för någonting och vill bidra till en positiv utveckling i samhället. Det är affärsmässigt det också att kunna attrahera bra medarbetare.</p> <p>Politiska beslutsfattare är viktiga intressenter då dessa har betydelse för MKBs förutsättningar att driva verksamheten.</p> <p><b>Legitimitet:</b>  Hållbarhetsredovisning är ett sätt att strukturera upp, vad är det vi gör och varför? Både för intern och extern kommunikation vill vi berätta om vad vi gör inom hållbarhetsområdet. Det är ett arbetsredskap i att formulera och förmedla målsättningar.</p> <p>Media kan också räknas som en intressent då MKB gärna vill visa på att man är ett modernt bolag som är med sin tid.</p> <p><b>Institutionell teori:</b>  Deras incitament var för att de ville hållbarhetsredovisa, men att det sammanföll med året lagstiftningen framträdde. De har ett</p>

	<p>tydligt uppdrag från ägaren och staden att bygga nya bostäder, gärna också bostäder som inte är så dyra så att fler i Malmö kan bo i dem:</p> <p>“De globala målen är fastställda på en övergripande nivå. I vårt hållbarhetsarbete identifierar vi hur målen och delmålen kopplar till vår verksamhet och verklighet. Vad innebär målen i vår verksamhet, var någonstans i vår verksamhet kan vi bidra till de globala målen. Detta görs i en pågående intern dialog.”</p> <p>MKB:s hållbarhetsarbete utgår idag i första hand från lagstiftningen när det gäller hållbarhetsredovisningen,</p>
--	---