



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET  
Företagsekonomiska institutionen

# Har hållbar utveckling påverkat investeringsprocessen

– En fallstudie av tre företag

**Kandidatuppsats i företagsekonomi**  
**Ekonomistyrning Vårterminen 2009**

Författare: Emma Källqvist 87  
Niklas Lundin 86

Handledare: Johan Åkesson

---

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Johan Åkesson på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som hjälpt oss med uppsatsen genom att komma med värdefulla tips och råd vilket fört arbetet framåt. Johan har även guidat och hjälpt oss avseende uppsatsens innehåll och inriktning. Vidare vill även tacka de andra uppsatsförfattarna som varit närvarande under de givande uppsatsmötena vi haft. Vi vill även rikta ett stort tack till våra intervjurespondenter på Göteborg Energi, KPMG, SKF och Stena AB som har bidragit med mycket värdefull information. Tack vare dem har studiens genomförande och resultat möjliggjorts.

Göteborg den 30 maj 2009

Emma Källqvist

Niklas Lundin

---

# Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Ekonomistyrning, Vårterminen 2009.

**Författare:** Emma Källqvist och Niklas Lundin

**Handledare:** Johan Åkesson

**Titel:** Har hållbar utveckling påverkat investeringsprocessen – En fallstudie av tre företag

**Bakgrund och problem:** Idag lever företag i en värld som är ständigt föränderlig, en ökad globalisering, medvetenhet, teknikutveckling och konjunkturer är externa faktorer företag måste anpassa sig till för att överleva. Detta skapar interna förändringsprocesser bland annat genom implementering av nya tekniker som ska hjälpa företagen. Förändringar är ständigt pågående och karaktäriseras som ett stort och komplext område. Det finns många olika utgångspunkter och modeller som försöker förklara begreppet. Investeringsprocessen är en etablerad styrprocess inom många företag idag. Investeringar är grundläggande för att bedriva ett företag och de både utgår ifrån och reflekterar strategin samtidigt som de formar strategin. På så sätt borde också investeringsprocessen fungera som en bra indikator på om en förändring sker eller har skett i företagen. En extern faktor som växt fram de senaste åren och som har fått allt mer plats i företagens årsredovisningar är hållbar utveckling. Vad som är oklart är dock vilken roll hållbarhet spelar för att leda organisationers aktiviteter och hur det är inkorporerat i de interna processerna. Med detta som bakgrund ställer vi oss frågan *"Har hållbar utveckling påverkat investeringsprocessen och i så fall hur?"*

**Syfte:** Studien syftar till att beskriva och undersöka investeringsprocessen och hållbar utveckling som en potentiell källa till förändring i tre företag.

**Avgränsningar:** Gällande hållbar utveckling kommer vi att lägga största fokus på just miljö aspekten. I och med vår begränsade tidsram valde vi även att begränsa studien till tre företag och att fokusera på de senaste åren.

**Metod:** Vi har valt en kvalitativ ansats där vi genomfört intervjuer med tre företag, för att på så sätt få en inblick i om en förändring sker eller har skett. Alla utvalda respondenter har varit delaktiga i företagets investeringsprocess. Med utgångspunkt ifrån vår teoribas har vi även konstruerat en egen analysmodell vilken vi sedan analyserat intervjuresultaten utifrån.

**Slutkommentarer:** Vi ser tendenser till att hållbar utveckling är en potentiell källa till förändring, men att det endast påverkar investeringsprocessen i begränsad omfattning. De tre studerade företagen har alla kommit olika långt i denna förändringsprocess. Framöver kommer troligen begreppet hållbar utveckling att få allt större plats och bli mer påtagligt.

**Förslag till vidare forskning:** Förändringar är ett väldigt komplext område och är därför ett område som behöver vidareutforskas. Då vår studie har varit relativt begränsad så har vi endast kunnat urskilja tendenser. Genom att studera förändring djupare under en längre period kanske vissa slutsatser kan dras.

---

# Innehållsförteckning

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Inledning</b> .....                             | 1  |
| 1.1 Bakgrund .....                                   | 1  |
| 1.2 Problemdiskussion .....                          | 2  |
| 1.3 Syfte .....                                      | 4  |
| 1.4 Avgränsningar .....                              | 4  |
| 1.5 Centrala begrepp .....                           | 4  |
| 1.6 Uppsatsens disposition .....                     | 4  |
| <b>2 Teoretisk referensram</b> .....                 | 5  |
| 2.1 Förändringar .....                               | 5  |
| 2.1.1 Förändringsförlopp.....                        | 5  |
| 2.1.2 Mytskifte .....                                | 6  |
| 2.1.3 Tre utgångspunkter för förändring .....        | 8  |
| 2.1.3.1 The epistemological nature of change .....   | 9  |
| 2.1.3.2 The logic of change .....                    | 9  |
| 2.1.3.3 The management of change .....               | 11 |
| 2.1.4 Institutionell teori.....                      | 12 |
| 2.1.5 Legitimering.....                              | 17 |
| 2.1.6 Management fashion .....                       | 18 |
| 2.2 Hållbar utveckling .....                         | 19 |
| 2.2.1 Miljöredovisning → Hållbarhetsredovisning..... | 19 |
| 2.2.2 Reglering.....                                 | 21 |
| 2.2.3 Reglering i andra länder och EU .....          | 21 |
| 2.2.4 EMAS, ISO 14001 och GRI.....                   | 22 |
| 2.2.5 Införandet av hållbarhet .....                 | 22 |
| 2.2.5.1 Allmänt.....                                 | 22 |
| 2.2.5.2 Implementering .....                         | 22 |
| 2.2.5.3 En modell utifrån allmänna mätmetoder .....  | 24 |
| 2.2.5.3.1 Full Cost Accounting .....                 | 24 |
| 2.2.5.3.1.1 Sustainability Assessment Model .....    | 25 |
| 2.3 Styrprocesser .....                              | 26 |
| 2.3.1 Styrning av organisationen.....                | 26 |
| 2.3.2 Investeringar.....                             | 27 |
| 2.3.3 Incitament .....                               | 30 |
| <b>3 Metod</b> .....                                 | 31 |
| 3.1 Val av metod .....                               | 31 |
| 3.2 Urval.....                                       | 31 |
| 3.2.1 Val av företag .....                           | 31 |
| 3.2.2 Val av respondenter .....                      | 32 |
| 3.3 Datainsamling .....                              | 32 |
| 3.3.1 Primärdata.....                                | 32 |
| 3.3.1.1 Intervjumetod .....                          | 32 |
| 3.3.1.2 Genomförandet av intervjuerna.....           | 33 |
| 3.3.1.3 Bearbetning av intervjudata .....            | 33 |
| 3.3.2 Sekundärdata .....                             | 34 |
| 3.4 Analys.....                                      | 34 |

---

|   |           |
|---|-----------|
| 3.4.1 Analysmodell .....  | 34        |
| 3.5 Studiens tillförlitlighet .....                                       | 36        |
| 3.5.1 Reliabilitet och validitet.....                                     | 36        |
| 3.5.2 Källkritik.....   | 37        |
| <b>4 Empiriskt material .....</b>   | <b>38</b> |
| 4.1 Allmänt angående implementeringen av hållbarhet.....                  | 38        |
| 4.2 Göteborg Energi.....  | 39        |
| 4.2.1 Allmän fakta om Göteborg Energi.....                                | 39        |
| 4.2.2 Investeringsprocessen på företaget.....                             | 39        |
| 4.2.2.1 Incitament.....   | 40        |
| 4.2.3 Förändringar i investeringsprocessen .....                          | 40        |
| 4.2.4 Hållbar utveckling i Göteborg Energi.....                           | 41        |
| 4.2.5 Hållbar utveckling i investeringsprocessen .....                    | 41        |
| 4.3 SKF.....  | 42        |
| 4.3.1 Allmän fakta om SKF.....  | 42        |
| 4.3.2 Investeringsprocessen på företaget.....                             | 43        |
| 4.3.2.1 Incitament.....   | 43        |
| 4.3.3 Förändringar i investeringsprocessen .....                          | 43        |
| 4.3.4 Hållbar utveckling i SKF .....                                      | 44        |
| 4.3.5 Hållbar utveckling i investeringsprocessen .....                    | 45        |
| 4.4 Stena AB.....   | 46        |
| 4.4.1 Allmän fakta om Stena AB.....                                       | 46        |
| 4.4.2 Investeringsprocessen på företaget.....                             | 46        |
| 4.4.2.1 Incitament i investeringsprocessen .....                          | 47        |
| 4.4.3 Förändringar i investeringsprocessen .....                          | 48        |
| 4.4.4 Hållbar utveckling i Stena AB.....                                  | 49        |
| 4.4.5 Hållbar utveckling i investeringsprocessen .....                    | 50        |
| <b>5 Analys.....</b>  | <b>52</b> |
| 5.1 Legitimering .....  | 52        |
| 5.2 Ett potentiellt mytskifte?.....                                       | 54        |
| 5.3 En institutionell ansats.....   | 59        |
| 5.4 Kultur och politik.....   | 60        |
| <b>6 Slutdiskussion .....</b>   | <b>65</b> |
| 6.1 Förslag till vidare studier .....                                     | 66        |
| <b>7 Källförteckning.....</b>   | <b>67</b> |
| 7.1 Artiklar .....  | 67        |
| 7.2 Litteratur .....  | 68        |
| 7.3 Elektroniskt och Internet resurser .....                              | 69        |
| 7.4 Övriga publikationer .....  | 70        |
| <b>Bilagor .....</b>  | <b>71</b> |
| Bilaga 1 – En modell över förändringsprocessen .....                      | 71        |
| Bilaga 2 – Riktlinjer för statliga företag .....                          | 73        |
| Bilaga 3 – Styrmedel .....  | 74        |
| Bilaga 4 – Fem modeller avseende beslutsprocessen för investeringar ..... | 75        |
| Bilaga 5 – Frågemall .....  | 77        |
| Bilaga 6 – Frågor KPMG .....  | 78        |

---

|  |    |
|--|----|
| Bilaga 7 – Organisationsscheman .....          | 79 |
| Bilaga 8 – Stena AB:s investeringskalkyl ..... | 80 |

### **Figurförteckning**

|   |    |
|---|----|
| Figur 1: Lewins modell för organisationsförändring..... | 5  |
| Figur 2: Hedberg & Jönsons mytmodell .....              | 6  |
| Figur 3: Institutionaliseringsprocessen.....            | 13 |
| Figur 4: De tre dimensionernas samspel.....             | 20 |
| Figur 5: Exempel på SAM signature .....                 | 26 |
| Figur 6: King´s modell över investeringsprocessen.....  | 28 |
| Figur 7: Inre och yttre plan.....                       | 35 |
| Figur 8: Analysmodell.....                              | 36 |

---

# 1 Inledning

---

*Inledningsvis presenteras en bakgrund till valt ämnesområde som ligger till grund för vår problemdiskussion. Problemdiskussionen leder sedan ner till vald frågeställning. Härfter fastställs syfte och avgränsningar. Sist presenteras centrala begrepp och uppsatsens fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Omvärlden för företag är i ständig förändring, nya marknader, produkter och teknologier är en del av vardagen.<sup>1</sup> För att kunna bibehålla sin långsiktiga effektivitet är det nödvändigt att företag har förmåga till förnyelse och förändring. Härmed utgås det ifrån att förnyelse och förändring leder till förbättring, dock blir det inte alltid så, det kan uppstå hinder på vägen. Det finns olika typer av förändringar, de kan vara tillfälliga eller långsiktiga och de kan ha uppkommit på olika vis, genom egna beslut eller tvång utifrån.<sup>2</sup> Förändringar som uppkommit genom egna beslut, interna förändringar, kan till exempel vara omstruktureringar och införandet av nya tekniker. Förändringar som sker genom tvång utifrån, externa förändringar, kan vara globalisering, hållbar utveckling, ny lagstiftning och teknisk utveckling med mera. De externa förändringarna kan vara frivilliga, men indirekt kan de anses vara tvingande, då det krävs av företagen att de genomför sådana förändringar för att kunna stanna kvar på marknaden. Tack vare den tekniska utvecklingen som skett är det lättare för företag att samla in och bearbeta information. Detta har gjort att allt fler förändringsprocesser sätts igång och det är viktigt för företag att de förstår dessa för att kunna styra sin organisation i den riktning som de har valt.<sup>3</sup>

Förändringar är ett komplext område och under åren har det uppkommit ett flertal teorier för att försöka förstå begreppet. Kurt Lewin (1953) var tidigt ute med att presentera teorier för att förklara förändringar. Enligt Lewin består en förändring av tre separata faser; upptining, förändring och nedfrysning. Vid upptining måste ett behov av förändring väckas, denna förändring genomförs sedan under fasen förändring och när förändringen uppnåtts försöker företagsledningen "frysa" fast det uppnådda tillståndet.<sup>4</sup> Hedberg och Jönsson (1977) kom senare att introducera ett annat sätt att se på förändringar som de kopplar till strategiformuleringen i organisationen. Enligt dem har alla företag en mental referensram vilken de benämner som myter. Utifrån denna skapas strategier som är till för att förklara den komplexa omvärld som företaget befinner sig i. Då myter och omvärlden inte överensstämmer skapas ett gap. När strategierna inte längre kan förklara omvärlden skapas förändringar genom ett så kallat mytskifte.<sup>5</sup>

Mycket tidig forskning angående förändringar har kritiserats idag för att de lägger ett för stort fokus ur tekniskt hänseende. Utifrån denna kritik har nya teorier bildats som ser begreppet förändring ur ett bredare perspektiv. För att skapa mer förståelse inkluderar

---

<sup>1</sup> Hatch (2002)

<sup>2</sup> Bruzelius & Skärvald (2000)

<sup>3</sup> Scapens & Burns (2000)

<sup>4</sup> Hatch (2002)

<sup>5</sup> Hedberg & Jönsson(1977)

---

dessa teorier sociala, politiska och historiska faktorer. Ett perspektiv som inkluderar en sådan bredare utgångspunkt är den institutionella teorin.<sup>6</sup> Burns och Scapens är två frontfigurer i dagens forskning som fokuserat på förändringar ur ett sådant bredare perspektiv. Utifrån institutionella idéer urskiljer Burns och Scapens (2000) ett flertal teorier. De presenterar bland annat dimensionen formal/informal. Formal förändring uppkommer genom medvetna och avsiktliga val, men ett sådant val kan också föra med sig oavsiktliga konsekvenser (informal) på ett undermedvetet plan.<sup>7</sup> Siti-Nabiha och Scapens genomförde en studie som visade på att när nya principer som implementerades i ett formellt styrsystem även medförde oavsiktliga förändringar. Då de nya principerna inte bistod det operativa arbetet bidrog detta till att parallella principer utvecklades.<sup>8</sup> Detta kan bli ett resultat då regler missförstås eller inte passar in i sammanhanget. En förändringsprocess kan också ses utifrån flera olika utgångspunkter. Den kan exempelvis vara revolutionär, det vill säga radikala förändringar som direkt skapar nya sätt eller evolutionär vilket innebär successiva förändringar över en längre tid.<sup>9</sup>

En förändring är en komplex process där många faktorer spelar in. Då medlemmar både inom och utanför organisationen har olika preferenser och mål är förändring sällan något enigt.<sup>10</sup> Anledningen till att förändringar implementeras kan vara många. En sådan kan vara på grund av att det är mode. För att vara konkurrenskraftig och attraktiv som företag så kan man ta in nya trender som kanske inte alltid är optimalt ur ett operativt perspektiv.<sup>11</sup>

Man kan se att det finns många externa trender som påverkar dagens företag, en trend som fått mer och mer uppmärksamhet hos intressenter under senare tid är hållbar utveckling. Debatten angående hållbarhet blir allt hetare i dagens samhälle, på senare tid har klimatfrågan fått mycket fokus. Som del i detta kan man ta Al Gore som exempel, hans film har slagit stort och vid Sverigebesöket 2007 var intresset enormt.<sup>12</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Att förändringar sker är ett faktum.<sup>13</sup> Det man kan fråga sig är dock hur företag påverkas av förändringar och hur sådana bemöts av företag.<sup>14</sup> Hur lång tid tar det innan en förändring har formaliserats in i företag? Något som kan vara avgörande för hur lyckad en implementering av en förändring är exempelvis mängden konflikter som skapas som en effekt av förändringen. Desto större acceptans för tidigare sätt att göra saker ju större motstånd till nya förändringar.<sup>15</sup> Den befintliga kulturen inom företaget är en väsentlig aspekt att ta hänsyn till vid en implementering.<sup>16</sup> En organisationskultur kan både underlätta

---

<sup>6</sup> Burns & Vaivio (2001)

<sup>7</sup> Burns & Scapens (2000)

<sup>8</sup> Siti-Nabiha & Scapens (2005)

<sup>9</sup> Burns & Scapens (2000)

<sup>10</sup> Burns (2000)

<sup>11</sup> Røvik (2007)

<sup>12</sup> <http://www.aftonbladet.se/>

<sup>13</sup> Hedberg & Jönsson(1977)

<sup>14</sup> Eriksson-Zetterquist (2009)

<sup>15</sup> Burns (2000)

<sup>16</sup> Eriksson-Zetterquist (2009)



---

och försvåra en implementering.<sup>17</sup> Avgörande för att lyckas implementera en förändring är förståelse och stöd i ett bredare organisationsperspektiv.<sup>18</sup>

Företag verkar i en omvärld som inkluderar flertalet olika intressenter vilka har en uppsjö olika preferenser och krav. Företag måste i många fall legitimera sig utåt mot sina intressenter för att anses vara ett attraktivt företag. Många gånger kanske man som företag måste anamma exempelvis tekniker som inte alls fungerar med den operativa verksamheten.<sup>19</sup> Brunsson (2002) påpekar att det inte är lätt att driva ett företag med de mängder av motsägelsefulla krav som finns.<sup>20</sup> Konflikter kan då uppstå mellan externa och interna krav, ett sätt att lösa detta är att isärkoppla vad man säger och vad man faktiskt gör.<sup>21</sup> Därför bör man beakta hur omfattande en förändring faktiskt är.<sup>22</sup>

Investeringar är en etablerad och väldigt viktig styrprocess i dagens företag. Man kan se processen som en hörnsten när det gäller företagande, då denna utgör grunden för att företag ska kunna bedriva och utveckla sin verksamhet. Investeringar har därför en stark koppling till förändringar och är en styrprocess som bestämmer företagets riktning. De både reflekterar företagets strategi samtidigt som de formar strategierna.<sup>23</sup> Med detta som bakgrund kan man anta att investeringsprocessen borde utgöra en bra indikator på om en förändring sker eller har skett hos företag.

Under senare år har allt fler företag upplevt en betydande förändring i sin organisationsstruktur på grund av många framväxande externa omställningar.<sup>24</sup> Hållbar utveckling har under senare år fått mer och mer plats inom företagen och Bebbington (2007) urskiljer en tydlig ökning av rapporter inom området. Många företag framhåller idag att man försöker arbeta i linje med hållbar utveckling och man kan därför urskilja ett behov av att inkludera miljö aspekter i beslutsprocessen. Även om nya modeller, för att ta hänsyn till hållbarhet, under senare år har utvecklats är det dock mindre klart vilken roll hållbarhet spelar för att leda organisationers aktiviteter. Hur är hållbar utveckling inkorporerat i interna processer såsom strategi, planeringsprocesser, policybeslut, kapitala allokeringrutiner och utvärdering av presentationer? Dessa interna processer är mindre synliga för utomstående och hur hållbar utveckling används internt finns det mindre information angående. Synen på hållbarhet är bred och åsikterna om i vilken utsträckning hållbarhet ska påverka verksamheten är därför också olika.<sup>25</sup> Hållbar utveckling borde utifrån ovanstående fungera som en extern potentiell källa till förändring.

Med denna bakgrund fick vi ett intresse av att se på följande frågeställning:

- Har hållbar utveckling påverkat investeringsprocessen och i så fall hur?

---

<sup>17</sup> Burns & Vaivio (2001)

<sup>18</sup> Modell i Hopper, Northcott och Scapens (2007) sid. 335-355

<sup>19</sup> Eriksson-Zetterquist (2009)

<sup>20</sup> Brunsson (2002)

<sup>21</sup> Eriksson-Zetterquist (2009)

<sup>22</sup> Burns & Vaivio (2001)

<sup>23</sup> Ljung & Högberg (2004)

<sup>24</sup> Burns & Vaivio (2001)

<sup>25</sup> Bebbington (2007)

---

## 1.3 Syfte

Studien syftar till att beskriva och undersöka investeringsprocessen och hållbar utveckling som en potentiell källa till förändring i tre företag. På så sätt ämnar vi försöka skapa förståelse om och i den grad möjligt se huruvida framväxten av hållbar utveckling har påverkat investeringsprocessen.

## 1.4 Avgränsningar

Då studien startade var utgångspunkten att diskutera förändring av styrmedel. Under processens gång insåg vi att en begränsning gällande styrmedel var befogad. Eftersom investeringsprocessen är en väldigt etablerad och tydlig styrprocess hos företag så borde denna fungera som en bra indikator på om en förändring av styrprocesserna har ägt rum. Vi valde därför att begränsa oss till om och hur förändringar av investeringsprocessen ägt rum. Under den tid vi ägnade åt att söka efter potentiella förändringskällor i årsredovisningar fann vi en tydlig förändring som under åren fått allt mer plats, nämligen hållbar utveckling. Då både den interna och externa omvärlden hos företag är väldigt komplex och innehåller många faktorer som kan driva en förändring valde vi därför att avgränsa oss till hållbar utveckling som en drivkraft bakom en potentiell förändring hos företag. Gällande hållbar utveckling som inkluderar ekonomi, miljö och sociala aspekter har vi valt att lägga största fokus på miljöaspekten. I och med den begränsade tidsramen valde vi även att begränsa studien till tre företag och att fokusera på de senaste åren.

## 1.5 Centrala begrepp

I uppsatsen finns ett återkommande och centralt begrepp vilket är hållbar utveckling. Vanligtvis innefattar detta begrepp tre dimensioner, en social, en ekonomisk och en miljörelaterad. I uppsatsen kommer dock hållbar utveckling att fokusera mest på en av dessa tre delar och det är miljöaspekten.

## 1.6 Uppsatsens disposition

### **Inledning**

Här presenteras bakgrund som sedan leder fram till problemdiskussion. Efter det kommer uppsatsens syfte, avgränsningar och centrala begrepp.

### **Teoretisk referensram**

Avsnittet redogör för teorier och tidigare forskning som varit intressant för uppsatsen och som ligger till grund för analysmodellen.

### **Metod**

I detta kapitel beskrivs tillvägagångssättet för studien. Vilka metodval som vi har gjort och hur de motiveras. Här beskrivs även den analysmodell vi har konstruerat.

### **Empiri**

Här redogörs för det resultat som framkommit av studien.

### **Analys**

Här presenteras analysen av empirin med utgångspunkt från vår analysmodell.

### **Slutdiskussion**

I detta kapitel presenteras en slutdiskussion och även våra förslag till fortsatta studier.

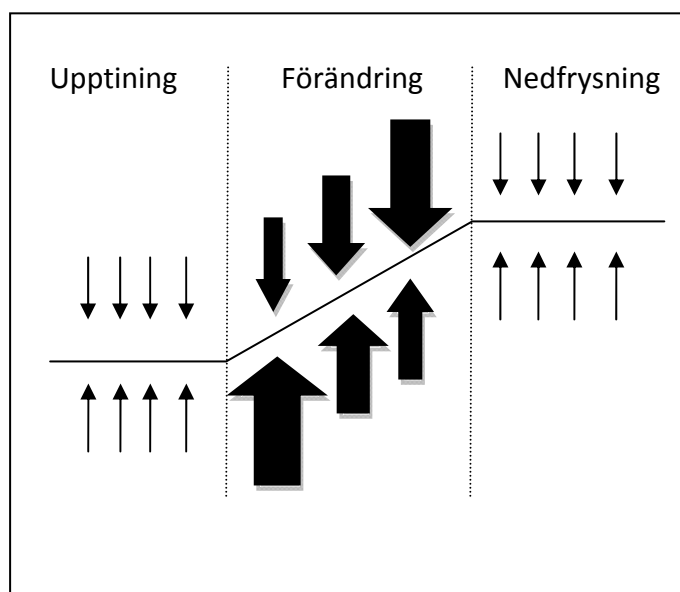
## 2 Teoretisk referensram

I nedanstående kapitel presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för vår studie. Kapitlet är uppdelat i tre områden; förändringar, hållbar utveckling och investeringsprocessen. Inledningsvis introduceras olika teorier som berör begreppet förändring. I anknytning till dessa presenteras även tidigare forskning i syfte att skapa större förståelse för ett redan komplext område. Därefter kommer en allmän insikt i framväxten av hållbar utveckling att ges. Avslutande avsnitt inleds med en allmän diskussion kring styrprocesser för att sedan övergå till att beskriva investeringsprocessen som sådan.

### 2.1 Förändringar

#### 2.1.1 Förändringsförlopp

På 1950-talet utvecklade socialpsykologen Kurt Lewin (1953) en teori om sociala förändringar. Han ansåg att förändring var ett tillfälligt tillstånd som avbröt ett annars stabilt jämviktstillstånd. När en organisation genomgår en förändring sker detta oftast i tre olika steg, upptining, förändring och nedfrysning.



**Figur 1: Lewins modell för organisationsförändring**  
Källa: Hatch (2002) sid. 383

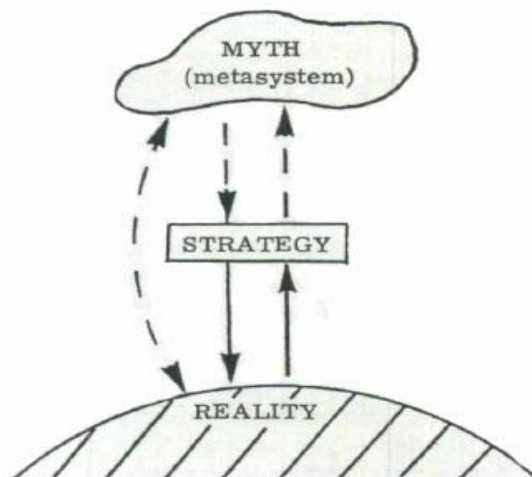
När en upptining sker skapar det obalans i den jämvikt som annars bär upp organisationens stabilitet. Man lokaliserar sedan det missnöje som finns för det nuvarande systemet. När en upptining skett övergår man till förändringsfasen, denna fas fortsätter tills man hittar en ny balans mellan pådrivande och hindrande krafter. När nya beteendemönster stabiliseras eller institutionaliseras påbörjas samtidigt den tredje fasen, nedfrysning. Ledningen försöker då

frysa fast detta tillstånd, exempel på en nedfrysingsstrategi kan vara att införa nya belöningssystem.<sup>26</sup>

## 2.1.2 Mytskifte

Hedberg och Jönsson (1977) presenterar ett annat sätt att se på förändring kopplat till strategiformuleringen i organisationen. Strategier är de teorier i organisationer som beskriver den värld organisationen befinner sig i. Det innefattar idéer, regler och lösningar som beskriver och formar handlingar som ska bemöta respektive problem som identifieras. Strategiformuleringen beskrivs som en kontinuerlig process medan förändringar kan förklaras som diskontinuerliga då dessa innebär nya sätt för en organisation att se på sin omvärld.<sup>27</sup>

Hedberg och Jönsson (1977) använder begreppet *myter* för att representera det system (metasystem) som är grunden varifrån strategier skapas. Detta system kan likställas med den mentala bilden hos individer som leder till strategier för handling. Myter tillhandahåller den ram från vilken tolkningar görs som sedan leder till beslut och handlande inom organisationer. På så sätt så skapas även kognitiva begränsningar utifrån denna ram. Myter hjälper inte bara till att kartlägga organisationens omgivning utan de kan också skapa sin omgivning genom att välja den, exempelvis genom att man nischer sig. Strategin har här två huvudsyften vilka är att dirigera feedback från myterna samt att filtrera bort sådant som inte stämmer överens med den världsbild myterna levererar. På så sätt minskar strategierna osäkerheten och stabiliserar gapet mellan myter och realiteter. Detta är hållbart så länge myterna och verkligheten överensstämmer någorlunda. I de fall myterna inte kan relatera till verkligheten eller en förändring formas så kan myter bli dysfunktionella och skapa trögheter inom organisationen. För ett exempel på denna relation se figuren nedan.<sup>28</sup>



Figur 2: Hedberg & Jönssons mytmodell

Källa: Hedberg & Jönsson (1977) sid. 91

<sup>26</sup> Hatch (2002)

<sup>27</sup> Hedberg & Jönsson (1977)

<sup>28</sup> Ibid

---

Om den existerande myten inte kan förklara vissa saker uppkommer osäkerhet. Beslutsfattare kan bli osäkra på vilka faktorer som ligger bakom ett visst resultat. Vilket i sin tur kan leda till att de inte vet vilka variabler beslut ska tas utifrån. För att råda bot på osäkerheten söker man efter en ny myt. Ur en ny lösning kan förväntningar träda fram vilket leder till önsketänkande som efter ett tag utvecklar en så kallad "we-can-do-it" anda för att driva handling, som på så sätt banar väg för den nya myten. Det stöds på ett känslomässigt och spekulativt plan, man tror och önskar att en ny lösning har upptäckts. Hedberg och Jönsson (1977) beskriver acceptansen för den nya strategin som ett ankare, vilket symboliserar den kognitiva strukturen i organisationen. Nya samband utvecklas grundat på förväntningar och resultat vilket utvecklar ankaret till en ny myt om relationen mellan organisationen och dess omgivning. Så länge den nya myten passar omgivningen blir denna grunden för variabler och strategier.<sup>29</sup>

Lärande försöker kartlägga omgivningen genom den process av handlande i likartade situationer som resulterar i erfarenheter. På så sätt programmeras beteende in och skapar en mental referensram. Sådana referensramar är oftast stabila när de väl skapats och de är de viktigaste stabiliseringsfaktorerna i organisationer. Organisationer liksom människor har en begränsad mental kapacitet. Genom standardiserade processer sparas "mental energi" för att allokera denna till nya problem som är svårare och som kräver större kraft. I den utsträckning det är möjligt strävar individer efter att underlätta och utveckla rutiner för sitt arbete. Standardiserade processer passar bra i stabila omgivningar där historiska beslut kan vägleda aktuella. Hedberg och Jönsson (1976) använder sig av liknande utgångspunkter som Kurt Lewin för att förklara förändring. Om en förändring, som till exempel ändrade attityder i samhället uppkommer krävs en upptining av programmerade beteenden och att föråldrade teorier om omvärlden raderas. Ett skifte till ett nytt ramverk görs som sedan återigen stabiliseras. Formaliserade system tenderar att frysa ner organisationer i speciella beteenden och strukturer. Högre investeringskostnader leder ofta till längre payback-perioder vilket innebär en nedfrysning av organisationen och dess beteende under en längre tid.<sup>30</sup>

Då myter och realiteten inte överrensstämmer leder det till förändringar genom mytskifte. Myter ska vägleda organisationen i dess omvärld vilket är mycket svårt om det finns ett glapp mellan myten och realiteten. Ett sådant glapp försvårar arbetet avsevärt och förr eller senare kommer därför en förändringsprocess att uppstå i syfte att anpassa organisationen. Omvärldens karaktär påverkar organisationen, omgivningen kan vara stabil det vill säga att förändringar sker långsamt eller så kan den vara ständigt föränderlig. Som beskrivs i lärandeprocessen ovan så programmerar organisationer in vissa mönster (vanor) då de ackumulerar erfarenhet genom upprepade tankemönster och beteenden.<sup>31</sup> Då omvärlden är stabil är det lätt att sådana vanor utvecklas. Standardprocesser utvecklas vanligtvis för likartade problem som bemöts ofta. Ju mer lyckade sådana processer har varit historiskt, desto starkare motstår de en förändring. Om tron till rådande myter är för stor kan dessa lätt bli föråldrade utan att organisationen direkt märker detta på grund av trögheter och effektiv bortfiltrering av nya myter. Detta leder till att organisationer stannar kvar längre i tidigare myter och tankesätt. På så sätt försvåras situationen för beslutsfattare då de inte ser

---

<sup>29</sup> Hedberg & Jönsson(1977)

<sup>30</sup> Hedberg & Jönsson(1976)

<sup>31</sup> Hedberg & Jönsson(1977)

---

potentiella problem i tid. När det går så långt att organisationer sätts i kris förstörs filtreringssystemen och omvärldens förändringar synliggörs.<sup>32</sup> En organisation behöver förändra sig för att överleva, det vill säga det krävs att en ny myt införs. En föränderlig omvärld innebär att myter snabbare växer fram och tar fäste då mindre trögheter har utvecklats. Över tid skapar detta ett vågmönster av myter.<sup>33</sup>

En för stor tilltro till myten i en stabil omgivning kan skapa problem. Ett växande gap mellan myt och realitet kan exemplifieras av följande fyra steg beskrivna i Hedbergs och Jönssons (1977) artikel. Den inledande fasen är då organisationen inser att något är fel med existerande strategier. Man ser inte att en förändring i omvärlden ägt rum och finner att utvägen är att försöka på tidigare lyckosamma spår fast nu ännu hårdare. Problem kvarstår dock på grund av att problemet ligger i det gap mellan den förändrade omvärlden och organisationens myter som man utgår ifrån. I nästa steg tror sig organisationen befinna sig i en tillfällig förändring i omvärlden (fluktuerande marknader med mera) vilket leder till att vissa åtgärder görs (exempel neddragning av kostnader) för att vänta ut stormen. I ett tredje steg börjar organisationen förstå att det inte är en tillfällighet utan snarare en varaktig förändring. Strategier måste förändras och därmed även indirekt den myt de grundar sig på. Att lära sig av tidigare inarbetade upplägg är svårt, men det är också vad som krävs tillsammans med nytt lärande för att kunna anpassa sig och överleva. Hedberg och Jönsson (1977) menar att många företag i detta läge har svårt att överleva och om de gör det krävs skapandet av en ny anpassad myt.<sup>34</sup>

Hedberg och Jönsson (1976) bedrev även forskning i en organisation där ett nytt system infördes. Denna studie visar på hur viktigt det är att förändringen genomförs i hela organisationen. Även om det nya systemet ansågs viktigt så blev det svårt för avdelningen med det nya systemet att integrera med resten av verksamheten. Då påtryckningar uppstod när andra avdelningar efterfrågade data enligt det äldre systemet ledde detta till att det nya systemet användes i mindre utsträckning.<sup>35</sup>

### 2.1.3 Tre utgångspunkter för förändring

Omvärlden är i ständig förändring vilket inte minst syns de senaste decennierna, en ökad globalisering och teknikutveckling har lett till ökad konkurrens, nya system och strukturer med mera.<sup>36</sup> Förändring uppfattas många gånger som ett komplext och tvetydigt begrepp. Burns och Vaivio (2001) försöker lägga en grund för att förstå förändring genom att presentera tre perspektiv: *the epistemological nature of change*, *the logic of change* och *the management of change*.<sup>37</sup>

---

<sup>32</sup> Hedberg & Jönsson(1976)

<sup>33</sup> Hedberg & Jönsson(1977)

<sup>34</sup> Ibid

<sup>35</sup> Hedberg & Jönsson (1976)

<sup>36</sup> Burns & Scapens (2000)

<sup>37</sup> Burns & Vaivio (2001)

---

### 2.1.3.1 The epistemological nature of change

Det epistemologiska perspektivet startar med att fråga sig vad förändring egentligen är. Många gånger kan detta vara en illusion som kommersiella intressen ligger bakom, till exempel kan man ställa frågan om icke-finansiella mått i Balance Score Card (BSC) verkligen används i de dagliga arbetssystemen. Att skilja på normativa yrkanden och empiriska fenomen är viktigt då förändring kan vara en ytlig omformulering. Hur omfattande en förändring är bör därför beaktas.<sup>38</sup> Ett försök att förändra ett beteende kan många gånger vara svårt eftersom det kan leda till ett beteende som är tillfälligt och ytligt.<sup>39</sup>

Det epistemologiska perspektivet för fram en diskussion mellan stabilitet och förändring. Stabilitet och förändring samexisterar på flera olika sätt. Stabilitet fås via vanor, rutiner och etablerade förhållningssätt, men samtidigt finns en nyfikenhet, kreativitet och innovation som startar parallella processer. En förändringsprocess kan pågå hos olika grupper samtidigt som organisationen i sig är stabil gällande lönsamhet och produktivitet. En förändring kan vara nödvändig för att behålla maktstrukturen för att på så sätt kunna fortsätta existera som vanligt. Stabilitet kan ses som en fördel då det skapar en förståelse för sina egna och andras handlingar. Då man möter en föränderlig omvärld har man på detta sätt en punkt att utgå ifrån.<sup>40</sup> Förändring kan ses som en ständigt pågående process, men för att underlätta förståelsen kan den ses ur tidsintervaller, till exempel ett processuellt tillvägagångssätt innebär att se på temporära dimensioner av förändring som utvecklats över tid genom ett beroende mellan historia, nutid och framtid<sup>41</sup>. Mycket tidig forskning kritiserar idag för att lägga ett för stort fokus ur tekniskt hänseende gällande förändring. Begreppet förändring bör ses i ett bredare perspektiv för att förstås och därför inkludera externa, sociala, politiska och historiska faktorer.<sup>42</sup> Ett perspektiv som inkluderar en bredare utgångspunkt är den institutionella teorin som presenteras lite längre ned.

### 2.1.3.2 The logic of change

Utifrån detta perspektiv ser man på förändring som en process som funderats ut på förhand och styrs av den strategiska toppen mot givna mål.<sup>43</sup> Den strategiska toppen diskuterar fram vad som ska göras och specificerar sedan detta i olika mål som kopplas till belöningsystem som därefter följs upp.<sup>44</sup> Ur detta har dock andra teorier vuxit fram som talar för det motsatta. Kasurinen (2002) framhäver att detta är orealistiskt och att en förändringsprocess är mer komplicerad än så.<sup>45</sup> Förändringar är inte något som medvetet planeras utan en process som sker underförstått i inofficiella rutiner. En massa influenser påverkar av ren tillfällighet processen och gör denna på så sätt mindre styrbar.<sup>46</sup> I bilaga 1 presenteras en modell som visar på detta.

---

<sup>38</sup> Burns & Vaivio (2001)

<sup>39</sup> Argyris (1977)

<sup>40</sup> Burns & Scapens (2000)

<sup>41</sup> Burns (2000)

<sup>42</sup> Burns & Vaivio (2001)

<sup>43</sup> Burns (2000)

<sup>44</sup> Modell i Hopper, Northcott och Scapens (2007) sid. 335-355

<sup>45</sup> Kasurinen (2002)

<sup>46</sup> Burns (2000)

---

En politisk utgångspunkt gällande förändring kan skapa förståelse och pekar på att förändring sällan är något som är enigt. Medlemmar både inom och utanför organisationen har olika preferenser och mål. En politisk process för att nå egna mål innebär maskering av avsikter, paktbildningar och köpslående där makt är av betydelse.<sup>47</sup> Aktiviteter för att utveckla och använda makt och resurser för att nå olika mål skapar därmed motstånd och konflikter. Makt kan inte användas hur som helst utan måste accepteras och vara kongruent med den organisatoriska kontexten.<sup>48</sup>

Burns (2000) presenterar Hardys ramverk för hur makt mobiliseras. Enligt detta ramverk kategoriseras makt i fyra dimensioner. Den första dimensionen kallad *makt över resurser* diskuterar hur aktörer som besitter makt över resurser (information, pengar, belöningar, trovärdighet med mera) inom organisationen använder denna för att påverka andras beteenden genom till exempel övertalning och tvång. *Makt över beslut* är nästa dimension och innefattar i vilken grad övriga medlemmar får delta i beslutsprocessen. Sådana utövningar pågår ofta informellt. En tredje dimension är så kallad *makt över mening* vilket innebär förmågan att påverka andras preferenser och perceptioner och på så sätt få medlemmar att övertygas om att en viss förändring är önskvärd och legitim. Den sista dimensionen, *makt över system* speglar begreppet institution och ligger i stabila undermedvetna strukturer, kulturer och värderingar. Exempelvis har organisationer och grupper ofta sådana system som speglar deras speciella sätt att tänka och handla. De systemen försvårar många gånger en förändringsprocess. För att skapa en förändring krävs att de tre första maktdimensionerna samordnas för att överkomma eventuella maktsystem. Om exempelvis bara makt över beslut skulle mobiliseras så skulle det troligtvis inte skapa en djupare förändring, ifall det nu inte är så att beslutet direkt passar med det undermedvetna systemet.<sup>49</sup>

Burns (2000) kunde urskilja dessa maktdimensioner som avgörande faktorer i sin studie angående förändringsprocessen i Becks, som är ett mindre UK företag inom kemiindustrin. Fallstudien, som pågick under en femårsperiod och genomfördes på flera olika nivåer, fokuserade på avdelningen för produktutveckling. Ett vedertaget mönster hos Becks var att kunder bands upp under en femårsperiod, ett mönster som bröts då en större recession drabbade branschen tillsammans med att allt fler kunder började ändra sin efterfråga under denna femårsperiod. Denna kris blev en avgörande katalysator till en förändring. 80 procent av omsättningen bestod av sådana femårsuppbindingar medan resterande 20 procent bestod av andra och nya sätt att få kunder. Denna split hade tagits förgiven och många aktiviteter stöttade de tidigare 80 procenten. Efter att stora delar av kapitalet förlorats tryckte aktieägarna, som hade stort politiskt inflytande, på att en omformulering av strategierna till en 50/50 split skulle göras.<sup>50</sup>

Hela företaget genomsyrades av resultatorienterad karaktär, där avkastning, kostnadseffektivitet och information av prognoser och budgetar till stor del bestod av företagets direkta och indirekta kunskap. Detta förhållningssätt styrktes ytterligare av recessionen. Forskning och produktutvecklingen bedrevs avskilt från resterande verksamhet.

---

<sup>47</sup> Burns & Vaivio (2001)

<sup>48</sup> Burns (2000)

<sup>49</sup> Ibid

<sup>50</sup> Ibid



---

När krisen slog till såg stora delar av verksamheten produktutvecklingen som en fara då de inte var lika resultatnriktade. I avdelningen för produktutveckling fanns inga tidigare formaliserade processer för att rapportera till huvudkontoret. Detta infördes nu av den verkställande direktören, där månatliga rapporter och analyser av finansiell karaktär utvecklades för att öka förståelsen och påskynda forskningsprocesserna. Genom att mobilisera de tre maktdimensionerna, makt över resurser, beslut och meningar, lyckades den verkställande direktören implementera en förändring. Under öppna intervjuer av semikonstruerad karaktär beskrivs den verkställande direktören som dominant, karismatisk och innehavare av mycket makt gällande det dagliga arbetet. Fastän den verkställande direktören inte satt med i styrelsen så kunde han genom att inneha makt över mening ändå påverka styrelsen. Genom att ifrågasätta och framföra kritik mot att produktavdelningen inte var resultatnriktad lyckades han övertyga även de mest svårövertalade styrelsemedlemmarna att undersöka frågan. Då resultatnriktade inte var en främmande term kunde styrelsen relatera till så att en process sattes igång.<sup>51</sup>

Burns (2000) studie är även ett exempel på hur konflikter kan uppstå mellan olika divisioner inom företag. Marknadsavdelningen som var väldigt resultatnriktade hade i och med krisen press på sig att finna nya förslag och lösningar för att återta marknadsandelar. Nya möjligheter identifierades och förslag lämnades åt produktavdelningen att utveckla inom en viss tidsram. Produktavdelningen såg snabbt att många av dessa förslag innebar många tekniska problem som var svåra att lösa. Kommunikationen som var mycket dålig utvecklade ett gap mellan avdelningarna. Marknadsavdelningen var för fokuserade på försäljningsmöjligheter och förstod inte de både tekniska och ekonomiska problem som fanns avseende framställningen och produktionen.<sup>52</sup>

Konflikter på olika nivåer inom företaget förekommer vanligtvis. Hansen och Mouritsen (2007) kartlägger en sådan konflikt mellan internredovisning och operationell management. Internredovisningen förknippas ofta med finansiell information, kontroll och hierarki medan den operativa nivån fokuserar mer på praktiska förhållanden. Internredovisning har kritiserats många gånger för att passa dåligt med förändringen av hur man praktiskt gör. Mått som kvalitet och flexibilitet är nödvändiga för att lyckas och därför borde sådana mått få större plats för att understödja differentieringsstrategier istället för ett alldeles för stort fokus kring kostnadsaspekten. Att ha i åtanke är att detta dock kan skapa viss tvetydighet. Exempel är om man satsar på kvalitet leder det till kundnöjdhet vilket leder till högre efterfråga, men detta måste också ses ur följande perspektiv, kvalitet leder till högre kostnader vilket innebär högre pris och lägre efterfråga. Hansen och Mouritsen (2007) urskiljer dock att allt fler tekniker för att underlätta detta har blivit allt populärare de senaste åren vilket tyder på att ett minskat glapp och större interaktion har skapats.<sup>53</sup>

### 2.1.3.3 The management of change

Förändring kan ses som en central fråga som drivs av den strategiska toppen i organisationen. Behovet av en förändring urskiljs av denna topp som planerar, driver och övervakar. På lägre nivå sker implementering efter de centrala direktiven. Detta ställs mot

---

<sup>51</sup> Burns (2000)

<sup>52</sup> Ibid

<sup>53</sup> Hansen & Mouritsen i Hopper, Northcott & Scapens (2007) sid. 3-24

---

att förändring kan uppstå mer lokalt då toppen har svårt att urskilja behoven av förändringar. På lokal nivå ifrågasätts befintliga rutiner som startar en förändringsprocess som sprider sig nerifrån och upp istället för tvärtom. Kulturella aspekter bör även ses till då förändring diskuteras. En organisationskultur kan både underlätta och försvåra implementeringen av förändringar.<sup>54</sup> Kulturer kan exempel vara en anledning till att konflikter uppstår. Implementeringen av amerikansk diversity management i danska företag är ett sådant exempel. Danmarks demokratiska syn på att alla skulle behandlas lika krockade med det amerikanska synsättet som skulle öka lönsamheten. För att underlätta implementeringen fick en anpassning göras.<sup>55</sup>

### 2.1.4 Institutionell teori

För att förklara beteende är det ganska vanligt att diskutera utifrån en rationell ståndpunkt som menar att organisationer, liksom människor alltid utvärderar alla möjliga alternativ för att välja det val som är nyttomaximerande. Den rationella teorin är dock begränsad enligt många forskare då det är omöjligt att förutse alla alternativ och konsekvenser. Bakom beslutsfattandet ligger kognitiva, politiska, känslomässiga och strategiska faktorer vilket gör det orimligt att kunna finna det bästa alternativet, man får nöja sig med det alternativ som tillgodoser flest behov. Institutionell teori, som ett alternativ till det rationella utgångsläget, beskriver handlandet i organisationen utifrån vad som tas för givet och hur formella som informella regler kommer att följas snarare än vad som anses rationellt riktigt. Teorin avser förklara hur organisationen påverkas och påverkar andra organisationer samt hur förändringar kan bemötas.<sup>56</sup>

Institutionell teori förmedlar främst ett ramverk och det finns många olika inriktningar inom denna. Eriksson-Zetterquist presenterar en sådan inriktning. Genom att människor interagerar med varandra försöker olika behov tillfredställas. Olika sätt att handla växer genom detta fram där vissa beteende belönas. I en senare fas skapas en kultur som sedan överförs till kommande led.<sup>57</sup> I Burns och Scapens (2000) artikel definieras en institution som ett varaktigt och allmänt förekommande sätt att tänka och agera som utvecklats till vanor hos en grupp människor. Tankar och handlingar som utvecklas till sådana vanor benämns ofta som rutiner. Institutioner utvecklas genom den process där mänskliga aktiviteter skapar rutiner. När rutiner över tid återupprepas utvecklas ett underförstått sätt som tas för givet som det enda rätta.<sup>58</sup> Utifrån olika situationer finns en mer eller mindre given handling och på så sätt vägleds och underlättas beslut samtidigt som tiden för beslutsfattandet minimeras och den tiden kan läggas på annat. När en ny individ introduceras i en institution så kommer denne att anpassa sig till den sociala kontext som finns, alltså hur man gör i den specifika institutionen, för att passa in. Institutioner sätter begränsningar både handlingsmässigt och kognitivt, det vill säga hur man gör saker och vilka alternativ man som aktör kan tänka sig.<sup>59</sup>

---

<sup>54</sup> Burns & Vaivio (2001)

<sup>55</sup> Eriksson-Zetterquist (2009)

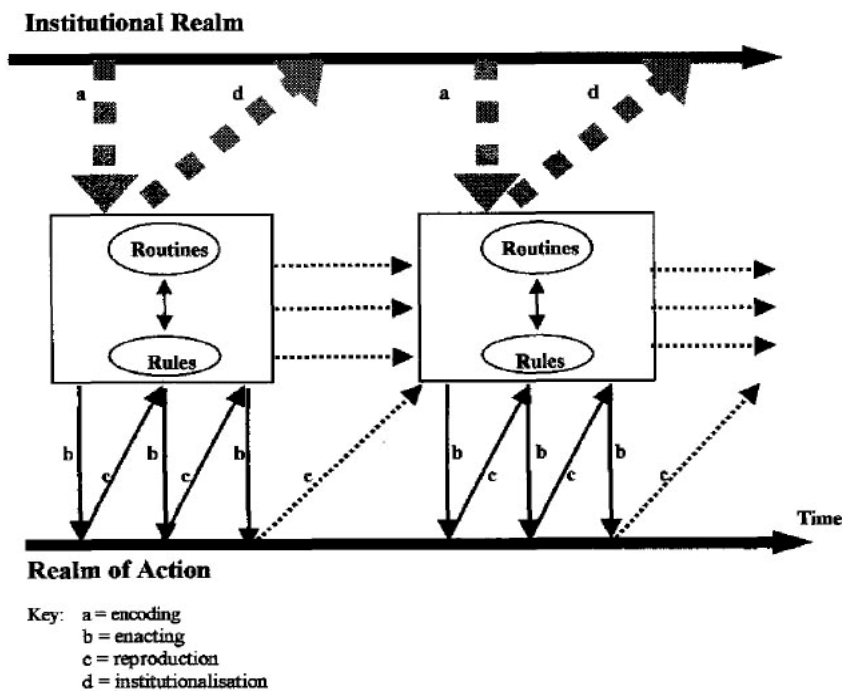
<sup>56</sup> Ibid

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Burns & Scapens (2000)

<sup>59</sup> Eriksson-Zetterquist (2009)

Burns och Scapens (2000) beskriver förändringen av internredovisningen som en ständigt pågående process i organisationer beroende av olika händelser som införandet av nya tekniker och motstånd. Regler är formella redogörelser för hur saker borde göras, till exempel hur kostnader ska fördelas och hur prestationer ska utvärderas. Regler är nödvändiga då de koordinerar och skapar sammanhang. För att sådana regler ska få betydelse behöver de utvecklas till rutiner i organisationen. Burns och Scapens (2000) beskriver en modell över institutionaliseringsprocessen vilken presenteras nedan.<sup>60</sup>



**Figur 3: Institutionaliseringsprocessen**  
 Källa: Burns & Scapens (2000) sid. 9

*Institutional Realm* och *Realm of Action* är pågående processer som sammankopplas av regler och rutiner som även de är i en ständig process av förändring. Regler och rutiner har en väldigt dynamisk sammankoppling på så sätt att en förändring i den ena får konsekvenser i den andra. Regler modifierar äldre rutiner och ur nya rutiner frambringas nya regler och så vidare. Modellen för institutionaliseringsprocessen beskrivs genom att nya principer från den institutionella domänen (*Institutional Realm*) i ett första steg programmeras (*encoding*) in i existerande regler och rutiner som på så sätt formar nya regler och rutiner. I steg b antas (*enacting*) de nya principerna av individer i organisationen. Detta kan vara ett medvetet val, men är oftast en undermedveten anpassning till hur saker ska göras. Ett motstånd kan även uppkomma i det fall de nya principerna går emot äldre. Gradvis sprider sig de nya principerna och återupprepas (*reproduction*) i det praktiska arbetet för att i ett slutgiltigt steg institutionaliseras och bli vedertagna riktlinjer för hur man praktiskt gör i organisationen (*Realm of Action*). Denna process kan se annorlunda ut då den kan uppfattas på olika sätt av olika individer. Vissa regler kan också överges eller ignoreras om de saknar betydelse i det dagliga arbetet. Regler kan endast utvecklas till rutiner om de ur ett bredare perspektiv anses vara väsentliga. Om nya rutiner över tid blir accepterade i större delar av

<sup>60</sup> Burns & Scapens (2000)

---

organisationen på så sätt att de ses som självklara rutiner för ekonomistyrningen då kan de antas vara institutionaliserade.<sup>61</sup>

Existerande strukturer är ofta sega när det kommer till att släppa greppet om etablerad institutionaliserad praxis.<sup>62</sup> Desto större acceptans för den befintliga institutionen ju större inflytande på handling har den vilket också innebär ett större motstånd till förändring.<sup>63</sup> Detta motstånd kan leda till så kallade "path dependencies".<sup>64</sup> "Path-dependencies" beskriver relationen mellan existerande och nya strukturer. Då existerande rutiner och institutioner är långsamma att anpassa sig till nya strukturer formar dessa de gjorda valen och implementeringsprocessen vilket skapar hybrider, det vill säga ett mellanting där en anpassning av det nya till det äldre skett.<sup>65</sup> Exempelvis kan introduktionen av en ny redovisningsteknik som Activity-based costing (ABC) eller BSC skapa modifierade versioner då regler och rutiner inte sätts in tidigt i processen utan anställda istället skapar sina egna tekniker för att möta sina intressen.<sup>66</sup>

Burns och Scapens (2000) urskiljer tre dimensioner som betecknar förändringsprocessen.

*Formal/informal:* *Formal* förändring uppkommer utifrån medvetna val. *Informal* förändring å andra sidan är omedvetna konsekvenser som uppkommer. En avsiktlig förändring kan föra med sig oavsiktliga förändringar på ett omedvetet plan hos anställda då regler missförstås eller inte passar in i sammanhanget. De flesta förändringsprocesser innefattar båda dessa element. Formella förändringar är mycket lättare att handskas med än informella som kräver att man förändrar tänkeprocessen hos individer. För en framgångsrik implementering av formell förändring krävs det dock många gånger en anpassning till ett nytt tankesätt. I det fall den informella förändringen eftersläpar den formella kan implementeringar bemötas av både motstånd och osäkerhet. Om införandet av sådana förändringar går emot vad som innan ansågs riktigt kan implementeringen försvåras ytterligare. Avgörande för implementeringen blir vilken grupp som besitter mest makt, den som är för eller emot en förändring. Enligt Burns och Scapens (2000) kan man ur ett praktiskt perspektiv förvänta sig att en förändring som initieras på toppnivå ner till lägre nivåer kommer ha en direkt påverkan på de formella reglerna, men endast en indirekt effekt på informella processer. En förändring nerifrån och upp kommer troligen att påverka en mer undermedveten nivå och därmed skapa både en formell som en informell förändring.<sup>67</sup>

*Revolutionary/Evolutionary:* Denna dimension ser till effekterna av en förändring. Revolutionära förändringar innebär radikala förändringar där fundamentala rutiner och institutioner upplöses. Ur ett evolutionärt perspektiv sker denna upplösning successivt med mindre förändringar hela tiden. Det är viktigt att förstå de potentiella effekter och konsekvenser en förändring medför samt i vilken utsträckning den påverkar rutiner och institutioner.<sup>68</sup>

---

<sup>61</sup> Burns & Scapens (2000)

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Burns (2000)

<sup>64</sup> Modell i Hopper, Northcott och Scapens (2007) sid. 335-355

<sup>65</sup> Burns & Scapens (2000)

<sup>66</sup> Modell i Hopper, Northcott och Scapens (2007) sid. 335-355

<sup>67</sup> Burns & Scapens (2000)

<sup>68</sup> Ibid

---

*Regressive/Progressive:* Termen "regressiv förändring" utgår från ett ceremoniellt beteende vilket innebär att man utgår från värderingar som diskriminerar mellan människor och försöker behålla maktstrukturen. Regressiv förändring strävar därför efter att behålla existerande värderingar, strukturer och försvåra en förändring av institutionen. Progressiv förändring utgår från att ifrågasätta tidigare värderingar och tillämpningar för att skapa en förbättring och styrka relationer inom organisationen. Progressiva förändringar kan även ta fart där det ceremoniella tankesättet är dominerande eftersom exempelvis ny teknologi kan ifrågasätta tidigare värderingar.<sup>69</sup>

Granlund och Modell (2007) visar på att alla dessa tre dimensioner kan samverka i en komplex verklighet. Exempelvis när en radikal förändring uppstår (ex kraftfulla styråtgärder och/eller externa chocker) kan denna utvecklas till en evolutionär sådan då motstånd uppstår i och med att institutionaliserade värderingar möter nya formaliserade styrsystem. Om de nya formella förändringarna upplevs innehålla brister leder detta ofta till att nya informella styrsystem växer fram med en progressiv utgångspunkt för att behålla tidigare operationella styrsätt.<sup>70</sup> Siti-Nabiha och Scapens (2005) undersökning där ett nytt utvärderingssystem i företag skulle införas kan ses som ett exempel på hur Burns och Scapens ramverk kan förklara hur en förändringsprocess kan förete sig. Implementeringen av nya principer för värdebaserad styrning, vilket innebär förändringar i det formella styrsystemet, medförde även oavsiktliga förändringar. De nya formella riktlinjerna misslyckades med att vägleda arbetet, men satte igång andra utvecklingar i organisationen. Parallella indikatorer för prestationer som bättre passade det operationella arbetet växte fram.<sup>71</sup>

I Burns (2000) studie om redovisningsmetoder i UK företaget Becks visar på att inte alla processer utvecklas till rutiner och institutionaliseras även om potentialen finns. För att få den "sega" produktutvecklingsavdelningen att bli mer resultatorienterade infördes nya redovisningsmetoder. Tanken var att dessa skulle programmera in önskvärt beteende och utveckla rutiner. Avdelningschefen för produktavdelningen som också var den mest erfarna forskaren lade dock allt mer tid på att sammanställa rapporter för det nya systemet. Rapporterna och presentationerna till de månatliga mötena utvecklades över tiden till rutiner och blev mer standardanpassade till mötena än att fylla det ursprungliga syftet som var att hjälpa till i själva forskningen. Att utveckla nya rutiner innebär inte att de kommer uppfattas på samma sätt som deras förespråkare (den verkställande direktören) ämnade. Det innebär inte heller att äldre system helt kommer att försvinna, exempelvis visade det sig att beräkningar gjordes mellan det nya och gamla systemet.<sup>72</sup>

Avdelningschefen tog åt sig stor del av förändringen själv och misslyckades med att dirigera ner det nya systemet. Resterande personal uppfattade ingen större förändring. En institutionell förändring i avdelningen infördes inte då avdelningschefen fungerade som ett hinder mot denna process. Nya rutiner betyder inte att nya institutioner och särskilt inte så kallad "förfärdade" institutioner skapas. När nya rutiner och nya sätt att tänka ska

---

<sup>69</sup> Burns & Scapens (2000)

<sup>70</sup> Granlund och Modell av Modell i Hopper, Northcott och Scapens (2007) sid. 335-355

<sup>71</sup> Siti-Nabiha & Scapens (2005)

<sup>72</sup> Burns (2000)

---

implementeras måste hänsyn tas till den befintliga institutionella kontexten och på så sätt forma en anpassning till denna. Den förändring som genererades innebar endast ytligt formella och tekniska sådana. Burns (2000) menar på att en förändring skulle ha fått bättre fäste och kanske lyckats förändra den etablerade institutionen om bättre uppföljning skulle ha gjorts på så sätt att övre nivåer fick inblick om läget. Forskningsavdelningen skulle även ha fått utbildning för kunna utveckla en förståelse för de nya sätt, samt infört incitament för att stimulera denna förändring.<sup>73</sup>

Modell (2007) betonar liknande faktorer som är viktiga i en implementering, stöd och tilltro från högre nivåer i organisationen, sammanlänkning av system för strategier, utvärdering och utbildning, tillräckligt med resurser, incitament, konsensus och klarhet över mål med implementeringen. Studier har funnit att belöningsystem underlättar implementeringsprocessen då den får större stöd. Förståelse och stöd i ett bredare organisationsperspektiv underlättar processen och är många gånger ett krav för en lyckad implementering.<sup>74</sup> Acceptans hos anställda är mycket viktigt och om inte förståelsen för ett nytt system finns är det ofta svårt att acceptera det. Många företag idag fortsätter ofta använda traditionella system som kompletteras med icke-finansiell information. På så sätt slipper man implementera ett helt nytt system och kan bevara en viss stabilitet. Att identifiera nyckelindivider tar ansvar och driver på förändringen är viktigt. Utbildning kan vara ett sätt för de anställda att acceptera och skapa förståelse för förändring. Detta krävs för att utveckla en organisationskultur och ständigt kunna förbättra implementeringen. Stöd från högre nivåer som bistår och fördelar resurser blir avgörande i sådan process. Så att rätt preferenser, mål, strategier sätts och efterlevs, samt att resurser fördelas på rätt sätt och kunskap fås där den behövs.<sup>75</sup>

Om en implementering ska klassificeras som framgångsrik eller inte kan många gånger vara svårt att direkt säga då en implementering innebär en förändring som både för med sig avsiktliga och oavsiktliga förändringar. Två faktorer som är relevanta att diskutera i och med förändringsprocessen en implementering medför är varför motstånd uppstår och vems intressen som tillgodoses. Att studera maktstrukturer och informella styrprocesser kan också skapa en förståelse och insikt i vilka konsekvenser en implementering skapar och därefter utvärdera fördelaktiga och ofördelaktiga sådana. Framgångsrik implementering kan vara att organisationen har legitimerat sig utåt mot sina externa intressenter även om en sådan implementering dock inte påverkar den interna processen i stor utsträckning.<sup>76</sup>

Organisationers mål formas av de existerande institutioner de lever i och för att förstå organisationer behöver man därför se på den omgivning de verkar i.<sup>77</sup> En studie inom amerikansk kemiindustri från 1960-90 visar på hur institutioner kan påverka varandra. Ett missnöje med användningen av miljögifter inom denna industri växte sig stark under denna tid från olika intressenter som myndigheter, vetenskapliga organisationer och andra grupper. Miljöområdets framväxt innebar att allt mer institutioner blommade upp och påverkade i sin tur ännu fler institutioner. I början av 60-talet hade kemiindustrin tagit

---

<sup>73</sup> Burns (2000)

<sup>74</sup> Modell i Hopper, Northcott och Scapens (2007) sid. 335-355

<sup>75</sup> Major i Hopper, Northcott och Scapens (2007) sid. 155-174

<sup>76</sup> Modell i Hopper, Northcott och Scapens (2007) sid. 335-355

<sup>77</sup> Ibid

---

avstånd från miljöfrågan, men en ny förståelse kom att präglade industrin under senare delen av 1980 i och med utbredningen av de nya institutionerna. Årsrapportering inom området togs fram och ansvar fördelades för att lyfta fram frågan.<sup>78</sup> Legitimering går djupare in och diskuterar sådana anpassningar.

### 2.1.5 Legitimering

Det epistemologiska perspektivet beskrev att en förändring kan vara olika omfattande. Med bakgrund utifrån detta perspektiv presenterar Eriksson-Zetterquist (2009), Meyer och Rowans diskussion om att den formella strukturen inte alltid avspeglar de interna kraven och aktiviteterna. Den formella strukturen kan i så fall inte användas för koordinering och kontroll. Den formella strukturen används främst för att legitimera och anpassa sig utåt, mot den institutionella miljö organisationen verkar i. Därmed uppstår en skillnad mellan den formella strukturen och vad man faktiskt gör. Flera av faktorerna i den formella strukturen har institutionaliserats med en sådan kraft att de kan ses som *myter*, exempel på myter enligt Meyer och Rowan kan vara sådana om professioner och tekniker. Tekniker och system behöver inte vara effektiva utan används för att legitimera en organisation och få den att framstå som riktig och modern.<sup>79</sup>

Genom att omgivningen kring organisationer institutionaliserar nya program, för exempelvis säkerhets- och miljöfrågor via lagar och opinioner, förväntas organisationer anpassa sig. Organisationer kommer därför att anpassa sina formella strukturer för att anpassa sig till myterna. Överlevnad och framgång avgörs tillsammans med effektivitet i hur väl man legitimerar sig anser Meyer och Rowan. Om inte en anpassning till myterna sker skulle organisationen tappa trovärdighet. Konflikter kan uppstå mellan å ena sidan aktiviteter och effektivitetskriterier och å andra sidan behovet av att legitimera sig. Samtidigt kan ytterligare ett problem vara att olika myter kan vara motsträviga. Det leder till kontroll och koordinering av organisationen försvåras.<sup>80</sup>

För att göra dessa konflikter möjliga att hantera finns två utgångspunkter – *isärkopplande* (decoupling) och *förtroendets logik* (the logic of good confidence and good faith). Isärkopplande syftar på att den formella strukturen kopplas från det man gör praktiskt. Den formella strukturen blir på så sätt lättare att anpassa efter nya gällande regler och moden.<sup>81</sup> En isärkoppling skapas utifrån att exempelvis ett system har både externa institutionella krav och interna operationella krav på sig. Systemet kan fungera då konflikter minimeras genom denna isärkoppling.<sup>82</sup> Istället för en total isärkoppling brukar en löskoppling diskuteras där dessa två nivåer är löst sammankopplade. Lösa kopplingar behöver inte ses så negativt som det många gånger gör. Genom en sådan kan en organisation bättre svara på förändringar, även de som är tillfälliga och underförstådda. Förtroendets logik, den andra aspekten, menar på att organisationer kan fungera, fast de är isärkopplade, genom att interna och externa intressenter har tilltro till organisationen.<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> Eriksson-Zetterquist (2009)

<sup>79</sup> Ibid

<sup>80</sup> Ibid

<sup>81</sup> Ibid

<sup>82</sup> Burns & Vaivio (2001)

<sup>83</sup> Eriksson-Zetterquist (2009)

---

Brunsson (2002) diskuterar också konflikter. Ibland säger man en sak, men sedan gör man en annan. Detta kan ses som en reaktion till konflikten inom och utanför organisationen. Man möter några krav genom prat, några andra genom beslut och ytterligare några genom sina handlingar, på detta sätt får man tillfredställt motsägelsefulla krav. Det kan också vara så att i vissa situationer kan det bli svårt att vara konsekvent och utföra det man sagt. Man kan säga att prat och beslut i en riktning inte uppmuntrar till handling i samma riktning utan det är mer som en kompensation för handlande i motsatt riktning, precis som handling kan kompensera för prat och beslut i en annan riktning. Isärkopplande hjälper till att behålla legitimiteten inom organisationen, en organisation som inte isärkopplar har svårt att arbeta i en omgivning av konflikter.<sup>84</sup>

Ett sökande efter legitimitet genom en anpassning till normer i samhället kommer att bidra med förändringar inom organisationen. Ett exempel är den förändrade synen på stadsjeepar. I början av 2000-talet såldes dessa utan problem. Stadsjeeparerna blev dock ej längre legitima på grund av den större uppmärksamheten kring koldioxidutsläpp och global uppvärmning i samband med ökade oljepriser och den rådande finanskrisen. Mindre bilar vilka är mindre bränslesnåla ansågs mer socialt legitimerade vilket direkt påverkade bilföretagen. En praktik eller trend som förlorar sin legitimitet kommer att avinstitutionaliseras. På så sätt begränsas indirekt företags handlingsutrymme eftersom en anpassning till rådande sociala normer krävs för att få legitimitet. Ytterligare ett exempel är på detta är standarder som sätts av till exempel Världsnaturfonden (WWF). Även om sådana beskrivs som frivilliga så följs de ofta då de ses som rätt sätt att göra saker. Sådana standarder vägleder hur produkter ska designas och vilka policys organisationer ska sätta upp med mera.<sup>85</sup>

### 2.1.6 Management fashion

Management fashion, det vill säga mode inom styrning, sätts ofta av management gurus, konsultfirmor, handelsskolor med flera. Spridningen sker många gånger via olika former av tryckta medier som till exempel management böcker och facktidningar. Moden skapar ofta en temporär och intensiv påverkan. När modet har spridit sig och blivit allmänt vedertaget så sätts återigen en jakt på ett nytt mode igång. Jakten uppkommer då det finns ett stort behov av att vara unik och vara först.<sup>86</sup>

Det finns många olika motiv till att implementera till exempel en ny teknik. Dessa kan delas upp i fyra olika perspektiv, *efficient-choice*, *forced-selection*, *fashion-choice* och *fad-choice*. *Efficient-choice* perspektivet innebär att organisationen vill täppa till det prestationsglapp som finns mellan organisationens mål och målen som organisationen kan uppnå. Viljan att uppnå detta kan leda till att man implementerar nya organisationstekniker. Enligt *forced-selection* perspektivet är anledningen till implementering ett tvång. När det kommer en ny teknik som får massivt stöd från mäktiga organisationer utanför sin egen organisation kan det leda till att man själv väljer att implementera tekniken på grund av detta. Dessa mäktiga organisationer kan exempelvis vara fackföreningar eller organisationer med anknytning till staten. *Fashion-choice* perspektivet innebär att man implementerar den nya tekniken då

---

<sup>84</sup> Brunsson (2002)

<sup>85</sup> Eriksson-Zetterquist (2009)

<sup>86</sup> Røvik (2007)



---

modeskapande nätverk förespråkar denna, modeskapande nätverk kan vara affärstidningar, handelsskolor med flera. *Fad-choice* perspektivet innebär att man implementerar förändringar på grund av att det är många andra inom samma "grupp" som gjort det. Man vill nämligen inte hamna efter genom att inte implementera, men samtidigt vill man inte vara först ut då det kan innebära en nackdel om tekniken inte fungerar som det var tänkt.<sup>87</sup>

Enligt de här motiven kan man mycket väl välja att implementera en teknik som egentligen inte alls förbättrar organisationens prestation och man kan även välja bort nya tekniker som egentligen skulle ha varit effektiva för företaget. Anledningen till att detta sker beror till stor del på att man ser till omgivningen och behovet av att legitimeras sig.<sup>88</sup>

Det finns mycket tidiga studier som visar på att miljöinriktade organisationer har en bättre konkurrenskraft. Ogbonna och Harris (2002) presenterar Metcalf et al. tidiga studie som hävdar att kopplingen mellan miljöfrågor och företagsstrategier har en positiv påverkan på prestationen hos en organisation både direkt och indirekt. Den direkta påverkan skulle vara att man ökar organisationens attraktionskraft för kunder och investerare och den indirekta skulle vara att man minskar den potentiella risken som skulle kunna uppkomma om man försummar miljöfrågor. Forskning har dock visat att företag har svårigheter i att få miljövänliga produkter att bli lönsamma delvis beroende på svårigheten att implementera miljöaspekten i företagets strategier. Under 1980- och 1990-talet blev både miljökonceptet och att utveckla marknadsinriktning populärt bland organisationer, man ansåg att dessa påverkade företagets prestationer till det bättre. Ogbonna och Harris (2002) har dock genomfört en studie som påvisar att en miljöinriktning inte har någon direkt påverkan på organisationers prestationer. Ogbonna och Harris (2002) frågar sig då varför så många organisationer satsar så mycket på miljö. En förklaring de kommer fram till är att hållbar utveckling kanske kan ses som ett mode.<sup>89</sup>

## 2.2 Hållbar utveckling

### 2.2.1 Miljöredovisning → Hållbarhetsredovisning

En tydlig extern förändringsfaktor är hållbar utveckling och framförallt miljöfrågan. Denna förändring har vuxit sig starkare på senare år även om det diskuterats länge. Redan 1987 kom FN-rapporten "Vår gemensamma framtid" även kallad Brundtlandrapporten och det sägs att begreppet hållbar utveckling härstammar från denna rapport. Rapporten föreslår ett internationellt arbete för hållbar utveckling. Rapporten bidrog med nytänkande och tog upp att hållbar utveckling innehåller flera dimensioner, det är miljöfrågor, ekonomiska frågor och sociala frågor. På det viset myntades uttrycket hållbar utveckling med den innebörd som det har idag.<sup>90</sup>

Den första miljöredovisningen kom 1989<sup>91</sup> sedan dess ökade antal miljöredovisningar successivt som en effekt av den miljödebatt som uppstod efter de olyckor som skedde hos

---

<sup>87</sup> Abrahamson (1991)

<sup>88</sup> Ibid

<sup>89</sup> Ogbonna & Harris (2002)

<sup>90</sup> Ammenberg (2004)

<sup>91</sup> Kolk (2004)

företagen Union Carbide och Exxon i början av 1990-talet. I början var miljöfrågorna mer ett sätt att profilera sig och ett sätt att föra fram sin syn i en miljödebatt.<sup>92</sup> I början var det mest vanligt med miljöredovisning hos de företag som verkade inom starkt miljöpåverkande branscher. Efter 1993 började företagens miljöredovisningar utvecklas ordentligt, det gällde miljöinformationen, både kategorierna och sidantalet ökade i miljöredovisningarna. En förklaring till detta kan vara att mellan 1990-1996 började flera företag med en separat miljöredovisning. I början av utvecklingen av miljöredovisningar var det oftast kvantiteten som ökade, men kvaliteten var den samma. Ett problem var att företagen många gånger valde att ta upp de områden som de visste att de själva var bra på, därför kan man ifrågasätta de första miljöredovisningarnas tillförlitlighet.<sup>93</sup>

Som redan nämnt var det under 90- talet en kraftig ökning av miljöredovisningar, i vissa länder och branscher kan man tala om en explosionsartad utveckling. Något som är intressant är; till vem var miljöredovisningen riktad när den först kom? 1993 var miljöredovisningen i första hand riktad till anställda, närboende och industrikunder. Målgrupperna för miljöredovisningarna har idag blivit mer riktade åt "ideella" intressenter såsom miljögrupper, media, skolor, men även till aktieägare, kunder, leverantörer och myndigheter.<sup>94</sup>



**Figur 4: De tre dimensionernas samspel**  
Källa: <http://www.lansstyrelsen.se>

Under 1990-talet, speciellt i slutet var det ett stort fokus på koldioxidutsläppen för att sedan övergå till hållbarhet. Med hållbarhet menas inte bara miljö, utan även de ekonomiska och sociala aspekterna ingår.<sup>95</sup> Där ekonomiska aspekter leder till sociala och miljörelaterade effekter.<sup>96</sup> De här tre delarna brukar kallas "triple bottom line" poängen med detta är att ett företag måste prestera på alla tre "bottom lines". Då dessa delar hänger ihop och är beroende av varandra, men trots det kan de komma i konflikt med varandra. Det finns ingen exakt tidpunkt när man övergick från miljöredovisning till hållbar utveckling, det skedde successivt och sker fortfarande.<sup>97</sup>

<sup>92</sup> Cerin (2005)

<sup>93</sup> Ljungdahl (1999)

<sup>94</sup> Bergström, Catasús & Ljungdahl (2002)

<sup>95</sup> Ibid

<sup>96</sup> Bebbington (2007)

<sup>97</sup> Ibid

## 2.2.2 Reglering

Miljöbalken (1998:808) trädde ikraft den 1 januari 1999 och ersatte då 15 gamla lagar, bland annat naturvårdslagen (1964:822), miljöskyddslagen (1969:387) och hälsoskyddslagen (1982:1080).<sup>98</sup> Det övergripande målet för miljöbalken är enligt 1 kap 1§ att främja hållbar utveckling. De företag som bedriver verksamhet som enligt miljöbalken behöver tillstånd ska sedan flera år tillbaka lämna in en miljörapport till tillsynsmyndigheten, det vill säga länsstyrelsen eller den kommunala miljö- och hälsoskyddsnämnden. Miljörapporten är en del av den egenkontroll som miljöfarliga verksamheter måste göra enligt kapitel 9 i miljöbalken och företagen ska lämna in en miljörapport för varje produktionsanläggning som de har beviljats tillstånd för. Miljörapporterna avser kalenderår och ska lämnas in till tillsynsmyndigheten senast tre månader efter årets slut. Miljörapporterna är oftast offentliga handlingar, men om man inte är fackman kan det vara svårt att förstå sig på dem då de är omfattande, svårläst och tekniskt komplicerade.<sup>99</sup>

Det var inte bara miljöbalken som trädde ikraft den 1 januari 1999 utan det kom även ett tillägg i Årsredovisningslagen, ÅRL, ett tredje stycke 1§ kapitel 6 som reglerar förvaltningsberättelsens innehåll. Tillägget innebar att företag som behöver tillstånd för att driva sin verksamhet ska inte bara lämna in en miljörapport till tillsynsmyndigheten, utan är även skyldiga att lämna viss information i sin förvaltningsberättelse. Som tidigare nämnts är miljörapporterna komplicerade att förstå för dem som inte är fackmän, men i förvaltningsberättelsen blir det mer tillgängligt och förståeligt för fler intressenter.<sup>100</sup> Bokföringsnämndens uttalande U98:2 är till för att underlätta tolkandet av tillägget i Årsredovisningslagen.

Svenska staten är en betydande företagsägare i Sverige. Den 29 november 2007 beslutade regeringen om nya riktlinjer för statliga företags externa rapportering vilket innefattar hållbarhetsredovisning. De statliga företagen ska följa Årsredovisningslagen, men även de nya riktlinjerna, se bilaga 2. De statliga företagen ska även redovisa en hållbarhetsredovisning som stämmer överens med Global Reporting Initiative's (GRI) riktlinjer.<sup>101</sup> Se exempel på GRI:s riktlinjer i bilaga 2.

## 2.2.3 Reglering i andra länder och EU

Det var inte bara antalet miljöredovisningar som ökade under början av 1990-talet utan även antalet länder som infört någon form av obligatorisk miljöredovisning. Danmark, Norge samt Australien, Canada, Nederländerna och USA har numera lagstiftning eller andra regleringar rörande miljöredovisning i årsredovisningen eller som en separat miljöredovisning. Canada, Storbritannien och USA är också som Sverige när det kommer till miljörapportering till myndigheter. EU arbetar med att försöka integrera de olika sätten att redovisa miljöfrågor till ett mer överensstämmande system inom EU.

---

<sup>98</sup> 1998:811

<sup>99</sup> Bergström, Catasús & Ljungdahl (2002)

<sup>100</sup> Flening (1999)

<sup>101</sup> Regeringskansliet (2007)

---

## 2.2.4 EMAS, ISO 14001 och GRI

EU:s miljöministrar antog förordningen för EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) den 29 juni 1993 och den började sedan tillämpas 1995. Förordningen handlar om miljöstyrning och miljörevision, syftet med förordningen är att effektivisera och åstadkomma en ständig förbättring av organisationers miljökapacitet och arbetet mot hållbar utveckling.<sup>102</sup> EMAS är alltså till skillnad från många andra miljöledningssystem (MLS) ett politiskt initiativ och är dessutom svensk lag. ISO 14001 är en del av den miljöinriktade standard serien ISO 14000, vilken är en internationell standard som är representerad i över 50 länder.<sup>103</sup>

Global Reporting Initiative är ett projekt som började 1997. Det är ett samarbete som involverar representanter från FN, olika NOG:s (non-governmental organisations) och forskningsinstitutioner. Bakgrunden till GRI var att försöka ena världen till en uppsättning av grundläggande riktlinjer för hållbarhetsredovisning. De första riktlinjerna kom ut i juni 2000 och har senast reviderats 2006, i och med denna revidering fick de nu benämningen G3.<sup>104</sup>

## 2.2.5 Införandet av hållbarhet

### 2.2.5.1 Allmänt

Företag är tvungna att ta beslut dagligen, för att ta rätt beslut krävs att fördelar och nackdelar för olika beslut viktas på ett rättvist sätt. Beslut skapar ofta konflikter då följderna av besluten har olika effekter utifrån olika ståndpunkter.<sup>105</sup> Behovet av att inkludera miljö och sociala aspekter i beslutsprocessen har börjat påverka företags kommunikation där det framhålls att man försöker arbeta i enlighet med principer för hållbar utveckling. En tydlig ökning av rapporter som behandlar hållbar utveckling kan urskiljas, vad som är mindre klart är vilken roll hållbarhet spelar för att leda organisationens aktiviteter. Hur hållbarhet är inkorporerat i många interna processer såsom strategi, planeringsprocesser, policybeslut, kapitala allokeringar och utvärdering av presentationer är svårt att direkt se. Dessa interna processer är mindre synliga för utomstående och hur hållbar utveckling används och fungerar internt finns det mindre information om.<sup>106</sup> Hållbar utveckling är ett väldigt stort område som kännetecknas av osäkerhet och komplexitet. Synen på hållbarhet är bred och åsikterna om i vilken utsträckning hållbarhet ska påverka verksamheten är olika.<sup>107</sup>

### 2.2.5.2 Implementering

Bebbington (2007) diskuterar hur strategier och planering för hållbar utveckling kan implementeras på ett givande sätt via processer och rutiner för allokering av kapital. Genom att även se på planeringsprocessen för den operativa nivån och dess aktiviteter kan man få en överblick över vad hållbar utveckling kan resultera i. I de fall bevis för att hållbarhet har

---

<sup>102</sup> [www.emas.se](http://www.emas.se)

<sup>103</sup> Ammenberg (2004)

<sup>104</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>105</sup> Carter, Perusso & Lee (2006)

<sup>106</sup> Bebbington (2007)

<sup>107</sup> Bebbington, Brown & Frame (2007)

---

inkorporerats i kapitala allokeringarprocesser kan finnas skulle skapa större tilltro till påståenden som säger att man arbetar mot mål som inkluderar hållbar utveckling.<sup>108</sup>

Det finns många olika sätt att väga in hållbarhet, Bebbington (2007) urskiljer dock tre huvudsakliga spår gällande utvärdering av hållbar utveckling. Det första spåret använder sig av ett flertal olika indikatorer relaterade till hållbar utveckling. Dessa är till för att ge en översikt där individer själva får kombinera indikatorer utifrån egna preferenser. Ett annat tillvägagångssätt är att använda sig av indikatorer och kombinera dessa utifrån givna regler för att sedan via exempel en figur avgöra om målet med hållbar utveckling är nått eller inte. Ett tredje sätt att angripa utvärdering av hållbar utveckling är att använda sig av en allmän mätmetod. Vanligt är att man i så fall mäter och beräknar i pengar. Alla tre metoder strävar efter att skapa transparens och förståelse för olika interaktioner och beslut och därmed de externa effekter dessa kan ge upphov till.<sup>109</sup>

Indikatorer understödjer utformandet av policys genom att bidra med information om miljöproblem, de hjälper till att identifiera nyckelfaktorer för att få kunskap om hur man ska prioritera och utveckla policys samt ger ett gensvar utifrån de policys som sätts.<sup>110</sup> Indikatorerna kan vara av olika art, en del är binära (ja - nej) medan andra kan vara kvantifierbara. Att beskriva hållbarhet är ofta komplext, exempelvis så kan flera indikatorer vara länkade på så sätt att en förändring i en indikator skapar en förändring hos en annan. Att förenkla situationen genom att endast se till några givna faktorer kan innebära att otillräcklig information leder till fel åtgärder. Samtidigt ses det som en nödvändighet för att kunna arbeta mot hållbar utveckling, ju mer komplexa indikatorer ju större otydlighet.<sup>111</sup>

Indikatorerna behöver sedan sammankopplas med någon sorts utvärdering för att på så sätt kunna visa en bild av hållbar utveckling.<sup>112</sup> Genom att använda sig av matriser kan man se på hur olika indikatorer påverkar varandra och hur dessa ska utvärderas för att skapas en djupare förståelse för hur policys och system kan utformas mer praktiskt.<sup>113</sup> Ett sätt att förenkla och effektivisera komplexiteten ett hållbart beslutstagande innebär är att använda sig av Multi-Criteria Decision-Making (MCDM). Verktuget avser väga styrkor och svagheter i en formaliserad process för utvärdering. På så sätt skapas en plattform för beslut genom diskussion och lärande. Flera olika utgångspunkter finns, en vanlig är att särskilja ett antal viktiga kriterier som sammankopplas med en numerisk viktning och därefter göra avvägningar.<sup>114</sup> Ett annat upplägg som har använts i en del projekt är att man först rankar olika indikatorer och dess betydelse för företagets intressenter. Mål sätts sedan upp via benchmarking från olika källor (exempelvis kanske landet man verkar i uppsatta mål för koldioxid utsläpp). Slutligen så skapas en översiktsbild över hur företaget själva står gentemot målen.<sup>115</sup>

---

<sup>108</sup> Bebbington (2007)

<sup>109</sup> Ibid

<sup>110</sup> EEA (1999)

<sup>111</sup> Bebbington (2007)

<sup>112</sup> Ibid

<sup>113</sup> Giupponi (2002)

<sup>114</sup> Holz, Kuczera & Kalma (2006)

<sup>115</sup> Bebbington (2007)

### 2.2.5.3 En modell utifrån allmänna mätmetoder

Vid bildandet av en modell där en allmän mätmetod används för utvärdering av hållbar utveckling istället för abstrakta värden finns tre vanliga mått; energi, land och pengar. Energi är ett logiskt mått då det mesta kan representeras i energi, exempelvis ett system, en händelse eller en produkt. Den använda energin kan sen omsättas i miljöpåverkan.<sup>116</sup> WWF diskuterar måttet land i samband med människans ekologiska fotavtryck på jorden. Mer precist anger fotavtryck i vilken omfattning människans aktiviteter och konsumtion ger uttryck på jordens ekosystem.<sup>117</sup> Pengar är ett tredje mått som utgår ifrån att monetarisera hållbarhet och dess konsekvenser. Att använda sig av måttet pengar kan ha flera fördelar, bland annat så blir det enklare att passa in konceptet hållbar utveckling i traditionella verktyg för beslutsfattande. Världsbanken använder en typ av denna mätmetod vid beräkningar. Först utgår man ifrån traditionella beräkningar därefter dras storleken på både tillgångsförbrukningen och miljöeffekter bort, sist adderas ökningen på de sociala aspekterna till summan.<sup>118</sup>

#### 2.2.5.3.1 Full Cost Accounting

Full Cost Accounting (FCA) har utgångspunkt ur MCDM och metoder för att analysera livscykler. Under tidigt 1990-tal växte ett behov fram för vad som kallas FCA, det vill säga att väga in användningen av miljöresurser (i marknadspriser) som del av produktionskostnaden. Enligt Bebbington (2007) är FCA en tänkbar modell för att inkorporera hållbar utveckling i besluttagande hos företag. Flera försök att operationalisera FCA har gjorts och alla följer samma upplägg. De börjar först med att definiera ett kostnadsobjekt (ett projekt, aktivitet med mera), därefter identifieras vilket omfång som ska innefattas, vilka externa effekter ska beröras. Kostnadsobjektets påverkan kvantifieras sedan i termer av miljöpåverkan. I ett slutgiltigt steg översätts denna påverkan till pengar och sätts i ett sammanhang med traditionell finansiell information för att på så sätt skapa ett nettovärde. Steget att översätta påverkan i pengar kan vara svårt och resultera i olika siffror beroende på vad beräkningarna baseras på.<sup>119</sup>

Cost benefit analysis (CBA) är ett använt redskap när policys ska sättas för beslut som kan vara svåra och komplexa då många olika faktorer och effekter bör ses till. CBA utgår från att beräkna hur stor lönsamheten är genom att väga fördelar mot de kostnader som uppkommer. På så sätt beräknas ett nettonuvärde för olika projekt där det optimala beslutet för att maximera nettonuvärdet tas.<sup>120</sup> Att använda CBA för att framhäva de många problem som finns i en beslutsprocess gällande hållbar utveckling skulle kunna vara en möjlig väg. Denna metod har dock kritiserats på grund av begränsningar bland annat i att skapa förståelse och anpassning till olika ståndpunkter när det gäller att utvärdera hållbar utveckling.<sup>121</sup>

---

<sup>116</sup> Bebbington (2007)

<sup>117</sup> Hails (2009)

<sup>118</sup> Bebbington (2007)

<sup>119</sup> Ibid

<sup>120</sup> Brent (2006)

<sup>121</sup> Bebbington, Brown & Frame (2007)

### 2.2.5.3.1.1 Sustainability Assessment Model

Ett sätt att operationalisera FCA är via en så kallad Sustainability Assessment Model (SAM) som vuxit fram, bland annat från kritiken mot CBA. SAM's utgångspunkt är inte att pressa ihop all information i en optimal siffra som CBA utan vill skapa ett underlag för de många olika åsikter som finns i samhället. Att beräkna effekter i pengar har fått kritik av många då miljöproblemen har uppstått ur ett för stort fokus på beräkandet av finansiella siffror. I FCA's försvar framhävs det dock att detta krävs för att både skapa förståelse, men också för att systemet ska få acceptans.<sup>122</sup> SAM vill genom ett transparentare tillvägagångssätt än CBA ge en större förståelse för hur olika ståndpunkter och dess subjektivitet kan ha spelat in.<sup>123</sup>

I UK utformades SAM modellen av British Petroleum (BP) i samarbete med University of Aberdeen och Genesis Oil and Gas Consultants för att ge tidigare externa kostnader större betydelse i företagets beslutsprocess. SAM följer FCA's fyra steg, vilka presenterades tidigare, under hela kostnadsobjektets livscykel för att ge en ökad förståelse för beslutstagare om hur den externa påverkan ser ut. Efter att data har översatts i monetära termer och sammanställs i positiva eller negativa nettovärden kan det sägas om ett projekt antas vara hållbart eller inte. Det finns flera utgångspunkter för att beräkna de externa effekterna i pengar, en vanlig sådan är en så kallad "damage-cost" approach, det vill säga att beräkna värden efter de skador och kostnader som uppkommer. Mycket av värdet i SAM för ett företag ligger i att göra aktieägarna medvetna genom att skapa en förståelse för deras påverkan i ett bredare perspektiv.<sup>124</sup> Ett problem kan här urskiljas då det finns en avsaknad av incitament att se på längre sikt, vissa aktieägare kanske värderar kortsiktighet och fokus på att maximera ur ett ekonomiskt perspektiv. Däremot finns det också de aktieägare som uttryck sin oro över att SAM skulle användas i första hand för att se bra utåt.<sup>125</sup>

Värden för SAM presenteras och sammanställs ofta i en så kallad "signature" som visar på de ekonomiska, miljö och sociala förändringar ett projekt resulterar i. Processen beskrivs via de finansiella resultat och sociala fördelar projektet medfört på bekostnad av miljö och tillgångar. De ekonomiska effekterna innebär pengar till exempelvis anställda, återinvesteringar, utdelningar och skatter. Miljöeffekter är exempelvis fotavtryck (se WWF ovan), utsläpp och avfall. Gällande tillgångar ser man till naturresurser som olja, energi och råmaterial med mera. De sociala aspekterna är också många; skapandet av jobbtillfällen, beskattning, sjukvård, dela med sig av kunskap, för att nämna några. Ett exempel på hur en sådan "signature" kan se ut presenteras i figur 3 nedan.<sup>126</sup>

---

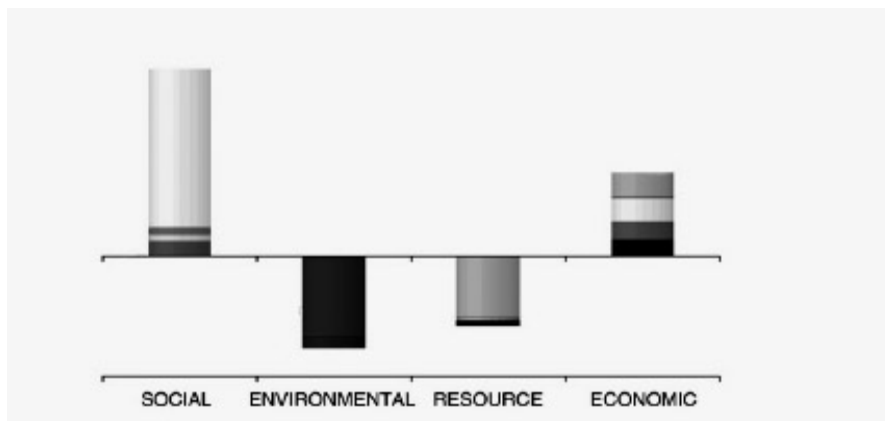
<sup>122</sup> Cavanagh, Frame & Lennox (2006)

<sup>123</sup> Bebbington, Brown & Frame (2007)

<sup>124</sup> Cavanagh, Frame & Lennox (2006)

<sup>125</sup> Bebbington, Brown & Frame (2007)

<sup>126</sup> Ibid



**Figur 5: Exempel på SAM signature**  
**Källa: Bebbington (2009) sid. 50**

Rörlighet i form av fordon är ett bra exempel på hur SAM kan fungera, rörlighet innebär användning av tillgångar såsom olja, påverkar miljön via förbränningen vilket leder till utsläpp av koldioxid, samt den ekonomiska kostnaden för bränslet. Hänsyn till den sociala kategorin tas genom att väga de positiva aspekterna som rörlighet medför mot de negativa effekterna av trängsel och olyckor. Den sociala kategorin är många gånger den som är svårast att bestämma, ändå är det denna faktor som är mest diskuterad när det kommer till bestämmandet av offentliga policys rörande hållbar utveckling.<sup>127</sup>

Det pågår en diskussion kring hur beslut ska tas utifrån SAM. I BP antas ett projekt vara hållbart om varje kategori har ett positivt nettovärde. Ett projekt kan tillåtas minska sin negativa påverkan genom att andra aktiviteter rättar till en viss påverkan. BP's negativa miljöpåverkan i och med koldioxidutsläpp kan avhjälpas genom att plantera träd, på så sätt ser nettovärdet för miljöpåverkan bättre ut i SAM. I signaturen kan också så kallade "bubbel items" läggas till, det vill säga om det finns väldigt viktiga aspekter som bör vägas in i besluten kan sådana tas med via en textbubbla. En eventuell modifiering och anpassning av SAM kan behövas beroende på exempelvis i vilken sektor den ska användas, ett använt sätt är att komplettera med icke-monetär information.<sup>128</sup>

## 2.3 Styrprocesser

### 2.3.1 Styrning av organisationen

Med styrning menas hur man avsiktligt påverkar en verksamhet och dess befattningshavare att nå de uppställda mål som företaget har. För att styra företaget i den riktning man vill använder man sig av hjälpmedel såsom styrmedel. De olika styrmedlen är av väldigt skiftande karaktär. Man kan dela in styrmedel på många olika sätt, exempelvis hårda och mjuka. Hårda styrmedel kan vara budgetar, internredovisning och produktkalkyler och mjuka kan vara företagskultur, ledningsstil och medarbetarskap. En annan indelning är formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning, dessa är i sin tur indelade i undergrupper, se indelning i bilaga 3. Man kan säga att formella styrmedel är

<sup>127</sup> Bebbington, Brown & Frame (2007)

<sup>128</sup> Ibid



hjälpmedel av i huvudsak metodkaraktär och kan därmed sägas vara ekonomistyrningens tekniker. Organisationsstruktur innefattar många aspekter, några av dessa är arbetets utförande, beslut och personalstruktur. Man kan säga att organisationsform, ansvarsfördelning och belöningsystem är de begreppen inom organisationsstruktur som är mest förknippade med ekonomistyrning. Mindre formaliserad styrning har fått allt starkare genomslagskraft även om tyngdpunkten fortfarande ligger hos formella styrmedel och organisationsstruktur. Mindre formaliserad styrning innefattar mer mjuka styrmedel och det är dessa som uppmärksammas på senare år. Hårda styrmedel är viktiga för att uppnå ekonomiska mål, men man har kommit att inse att mjuka är väl så viktiga. Ett styrmedel för att nå sina uppsatta mål är att använda sig av investeringar, investeringar påverkar företagets inriktning och därmed sättet man arbetar mot sina mål. Investeringar formar och utvecklar strategin och är på så sätt ett effektivt styrmedel.<sup>129</sup>

### 2.3.2 Investeringar

Definitionen på en investering enligt Nationalencyklopedin är att genom en uppoffring i någon form kunna ta del av framtida inkomster och/eller fördelar.<sup>130</sup> Enligt Ljung och Högberg (2004) innebär en investering införskaffandet av en resurs i någon mening, fysisk som immateriell, vilken man planerar att använda sig av ett antal år framöver. Gemensamt för alla investeringar är att kapital fordras för realisation och att dessa sedan ger upphov till antal konsekvenser många år framåt. En kapitalsatsning görs med förhoppning om att över tid få tillbaka mer än det satsade kapitalet. Investeringar innebär och utgör grunden för att företag ska kunna bedriva och utveckla sin verksamhet. Dessa hör ofta samman med förändringar och bestämmer företagets riktning. Investeringsbedömningar är av stor vikt i företagsplanering och beslutsfattande.<sup>131</sup> Som avsnitten om styrmedel nämner så utgår och reflekterar investeringar strategin samtidigt som den formar strategin.<sup>132</sup> Om ett företag vill drivas framgångsrikt krävs det att kostnader minimeras, kvalitet förbättras och att möjligheter tas till vara på. Utgångspunkten är att vinstmaximering ska uppnås och ett led i detta är att investeringar görs på ett förmånligt sätt.<sup>133</sup> Företags målsättning består av flera komponenter, förutom att överleva och vara lönsamma, har de också många gånger andra delmål såsom att ta marknadsandelar, skapa en bra arbetsmiljö och ta ett samhällsansvar.<sup>134</sup>

För skapa förståelse för investeringsprocessen presenterade King (1975) en modell över hur denna såg ut och därigenom vilka beslut som var förknippade med respektive fas.<sup>135</sup>

---

<sup>129</sup> Ax, Johansson & Kullén (2005)

<sup>130</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

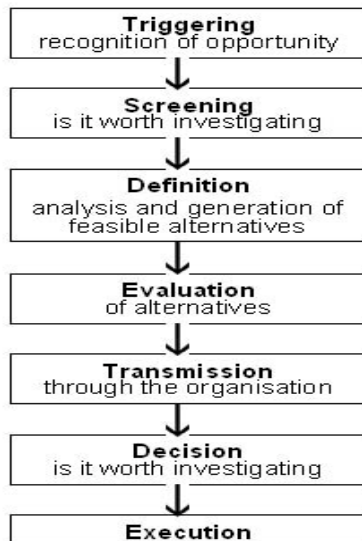
<sup>131</sup> Ljung & Högberg (2004)

<sup>132</sup> Northcott & Alkaraan i Hopper, Northcott & Scapens (2007) sid. 199-220

<sup>133</sup> Honko (1977)

<sup>134</sup> Ljung & Högberg (2004)

<sup>135</sup> King (1975)



**Figur 6: king's modell över investeringsprocessen**  
Källa: King (1975) sid. 72

En första fas (Triggering) startar då en möjlighet för en investering skapas via exempelvis efterfråga eller utbyte av en söndrig maskin. Sedan ska det avgöras för varje sådan möjlighet om det är värt att gå vidare med den (Screening). Avvägningar kommer att ske på basis av tillgänglig information, externa förhållanden och strategiska bedömningar. Har sådana investeringar varit lyckade tidigare? Hur stor är risken? Passar den in i företagets strategi? I definitionsfasen ska det tydliggöras vad projektet innefattar och vilka behov som ska mötas. Fler alternativ som möter dessa behov urskiljs, men fortfarande med begränsad information. Generering av engagemang och åtagelser börjar uppstå i och med sökandet av alternativ. I nästa fas samlas ytterligare information in och alternativ utvärderas med hjälp av olika metoder, vilket leder till att ett val görs. En del i detta består av att bekräfta företagets kriterier för att rättfärdiga valet. Transmissionsfasen består av att formellt kommunicera ut och bekräfta projektet till olika nivåer inom företaget. I Decision presenteras investeringsvalet för högsta nivån som ska ta ett beslut om att godkänna investeringen eller inte. Om investeringen godkänns genomförs den i ett sista steg.<sup>136</sup>

En central aspekt vid investeringar är just den beslutssituation som uppstår där olika val ska rangordnas och vägas mot varandra. Här utgår man oftast ifrån någon form av nyttomaximering där det bästa alternativet väljs. Det bästa alternativet definieras av Andersson (2004) som den bästa kombinationen av nytta och stabilitet. Där nyttan oftast ses som kombinationen av kostnader och intäkter. Stabiliteten kännetecknas av en liten variation och större sannolikhet för den beräknade nyttan ska utfalla, med andra ord beror stabiliteten på hur stor risk som är förknippad med investeringen. Ett sätt att beräkna denna risk skulle vara att ta med sannolikheten för att intäkter och kostnader ska uppstå. Denna riskbedömning kommer att bero på beslutsfattarens preferenser. Ett kriterium här är då att de olika alternativen kan jämföras. En lösning är att låta varje val representeras i siffror, kravet är dock att det är kvantifierbart. Vid företagsekonomiska värderingar väljs oftast det

<sup>136</sup> King (1975)

---

val som ger största avkastning. I de fall effekterna av nyttan inte kan värderas i siffror kan andra kriterier vara rimliga.<sup>137</sup>

Användningen av icke-finansiella mått ökar och anses oftast mer direkt koppla till den operativa verksamheten jämfört med finansiella mått. Kald och Nilsson (2000) menar dock att dessa lättare kan manipuleras och inte har lika höga krav på sig av att vara exakta. Vilket beror på att de inte är utsatta för samma legala krav som omfattar den finansiella rapporteringen, men också då det inte finns några klara rekommendationer för hur sådana icke-finansiella mått ska presenteras.<sup>138</sup>

Northcott och Alkaraan (2007) upplyser om att litteraturen som behandlar investeringar brukar skilja på operationella och strategiska investeringar. Operationella investeringar är mindre investeringar som är en del av det dagliga arbetet och sköts via lagda rutiner för att kvarhålla existerande och tidigare förhållanden. Dessa kan göras med relativt liten risk då de oftast lättförståeliga. Strategisk investering däremot är större investeringar som oftast innebär nya inriktningar för företaget.<sup>139</sup> Strategiska investeringar innebär ofta ett långsiktigt finansiellt åtagande, höga nivåer av osäkerhet och många gånger får en del tid passera innan fördelar till fullo kan åtnjutas. Detta är några av de faktorer som gör strategiska investeringar så svåra att utvärdera. Strategiska investeringar som exempelvis uppköp och ny teknologi får ofta stora effekter på organisationen och dess framtid. Att finna en kombination av rätt och tillräckliga analysverktyg är avgörande i den strategiska investeringsutvärderingen. Klassiska besluts- och analysmetoder är till exempel olika diskonterade kassaflödesmodeller såsom Net Present Value (NPV), payback-period samt riskmodeller såsom känslighetsanalys och sannolikhetsanalys.<sup>140</sup> Nuvärdesmetoden (NPV) utgår från att beräkna alla förväntade inkomster och kostnader till tidpunkten för grundinvesteringen, summan anger investeringens nuvärde. Payback-period beräknar den tid det tar att få tillbaka det kapital som investerats.<sup>141</sup> NPV är en metod som passar bra då omgivningen är stabil och hög konsensus kring mål kan fås. Dessa ger direkta och tydliga kvantitativa mått som vägleder beslut.<sup>142</sup>

Det finns många olika sätt att se på investeringsprocessen. Northcott och Alkaraan (2007) diskuterar fem olika modeller avseende beslutsprocessen för investeringar. Utifrån dessa kan sen andra modeller utvecklas för att på så sätt bättre passa verksamhetens beslutsprocesser. Northcott och Alkaraan (2007) betonar bland annat att ett sätt att bemöta förändringar är att utveckla alternativa värderingsmetoder genom att modifiera redan befintliga metoder för att på så sätt anpassa och inkludera andra aspekter som bör vägas in.<sup>143</sup> Utgångspunkten för den övre diskussionen om investeringsprocessen grundar sig på en klassisk och rationell utgångspunkt. Att se investeringsprocessen utifrån ett bredare perspektiv kan bidra med ytterligare förståelse om hur denna process kan se ut. En redogörelse för dessa fem modeller presenteras i bilaga 4.

---

<sup>137</sup> Andersson (2004)

<sup>138</sup> Kald & Nilsson (2000)

<sup>139</sup> Northcott & Alkaraan i Hopper, Northcott & Scapens (2007) sid. 199-220

<sup>140</sup> Ibid

<sup>141</sup> Ljung & Högberg (2004)

<sup>142</sup> Northcott & Alkaraan i Hopper, Northcott & Scapens (2007) sid. 199-220

<sup>143</sup> Ibid

---

### 2.3.3 Incitament

Incitament används i många företag på ett eller annat sätt. En typ av incitament kan vara belöningssystem. Dessa kan användas som ett styrmedel för att styra de anställda i den riktning som företaget önskar. Incitament är viktigt för de informerar och påminner anställda om vad det är som förväntas av dem och motiverar dem att uppnå målen. Det finns olika typer av incitament både finansiella och icke-finansiella, exempel på finansiella är bonuslön och icke-finansiella kan vara ledighet. När man jobbar med incitament behöver det inte alltid betyda att man får någon belöning om man uppnår målen utan det vara så att man får en typ av bestraffning om man istället inte uppnår dem, exempel på sådana här straff kan vara: förlorar jobbet, ingen befordran, betydelselösa uppgifter med mera. Incitament ger tre fördelar när det gäller organisations kontroll, dessa är information, motivation och betoningen av personalrelaterade frågor. När det gäller information så kan incitament fånga personalens uppmärksamhet och informera dem om viktiga delar inom företaget, exempelvis kundservice. Om man endast pratar om det kan det få en liten effekt, men om man tar med resultatmått som anknyter till kundservice blir det helt plötsligt mer påtagligt. Det ger kundservice en högre prioritet än andra aktiviteter som inte sammankopplas med incitamentsystem. Genom incitament kan man motivera sina arbetare, vissa behöver motiveras för att göra det där lilla extra. Personalrelaterade incitament kan också vara till för att locka till sig den typen av personal som man önskar.<sup>144</sup>

Lärande inom organisationer är en process av att urskilja och korrigera fel. Genom att återupprepa handlingar genereras ett lärande. Vad som försvårar denna lärandeprocess är ifall det finns normer inom företaget som talar för att gömma ett fel och information. Om strategier inte följs kan det bero på att det är ofördelaktigt via ett indirekt system som kan inkludera rädsla och höga risker för individen. Ett exempel är om ett problem uppstår, någon tar hand om det och på så sätt tas tid från övriga arbetsuppgifter. Ett sådant beteende kan indirekt bestraffas genom att andra individer (som struntade i problemet) kunde prestera bättre inom deras givna områden och på så sätt få belöningar (formella som informella) . Det hela kan då gå så långt att alla blir mer eller mindre upptagna med att *"slänga runt den döde katten i varandras trädgårdar"* istället för att se över problemet.<sup>145</sup> Om organisationen bara har incitament för att visa upp bra resultat kan det bli så att många väljer att inte se problemen, utan väljer att tänka kortsiktigt. Det är därför viktigt att en organisation har incitament som uppmuntrar långsiktigt tänkande och framförallt uppmuntrar till att ta tag i de problem som finns istället för att lämpa över det på någon annan.

---

<sup>144</sup> Merchant & Van der Stede (2007)

<sup>145</sup> Argyris (1977)

---

## 3 Metod

---

*Nedanstående kapitel avser skapa förståelse för studiens metodval och tillvägagångssätt. Vårt urval av företag och respondenter kommer att beskrivas samt hur primär och sekundärdata har inhämtats. Därefter presenteras även den analysmodell vi skapat och använt oss av baserat på den referensram som presenterades i föregående kapitel. Sist avslutas kapitlet med en diskussion kring studiens tillförlitlighet.*

---

### 3.1 Val av metod

Vid genomförande av studier finns det två utgångspunkter – en kvantitativ och en kvalitativ. En kvantitativ metod utgår från till exempel mätningar som sedan kan kvantifieras i siffror för att beskriva något. Den kvalitativa metoden resulterar inte i siffror utan istället verbala formuleringar och avser skapa en djupare förståelse. En använd metod inom den kvalitativa inriktningen är fallstudier. Dessa syftar till att undersöka ett fenomen i sin realistiska kontext och passar bra då studieobjektet är mer komplext.<sup>146</sup>

Denna studie har för avsikt att se på en eventuell förändring av investeringsprocessen vilken kan anses vara en etablerad styrprocess. Hållbar utveckling används som "case" och en extern potentiell källa till förändring. Hållbar utveckling är ett omdiskuterat ämne i dagens samhälle och det har också fått allt mer utrymme i företags årsredovisningar. Att undersöka förändringar är många gånger svårt och kräver ofta långa studier samt att sådana studier ofta undersöker flera olika nivåer inom företag. Burns (2000) studie av Becks som presenterades i teorikapitlet är ett exempel på detta och hur komplext förändringsområdet är. För att kunna urskilja tendenser till förändringar behöver man studera vad som faktiskt sker i företaget. Därför valde vi att utgå från en kvalitativ metodik med semistrukturerade intervjuer.

### 3.2 Urval

#### 3.2.1 Val av företag

Då vi i denna studie fokuserar kring investeringsprocessens förändring så var utgångspunkten att välja företag där denna process har en central roll. Genom att välja mer investeringsintensiva företag försäkrade vi oss om att mer eller mindre utarbetade och etablerade riktlinjer för sådana processer troligen fanns. Detta kriterium innebar att vi fokuserade på större företag. Avgörande för valet av företag då vi ämnade göra flera intervjuer var också att de fanns tillgängliga i Göteborg eller inom rimligt avstånd. Valet att intervjua tre företag gjordes utifrån både den begränsade tidsram vi arbetade emot och att vi ville ha ett antal företag för att på så sätt kunna skapa en viss grund för vårt syfte. Tre företag som alla stämde in på överstående var Göteborg Energi, SKF och Stena AB. I efterhand när vi granskat samtliga företagens årsredovisningar fann vi att ett återkommande inslag i dessa var hållbar utveckling som fått allt mer utrymme under åren. Göteborg Energi är inom en bransch som är väldigt omdiskuterad just utifrån hållbar utveckling.

---

<sup>146</sup> Backman (1998)

---

Energimarknaden anses kunna göra mer aktiva val som påverkar miljön.<sup>147</sup> SKF blev år 2007 tilldelade utmärkelsen "Best CSR Company" för bland annat bäst integration av CSR (Corporate Social Responsibility) i affärsverksamhet.<sup>148</sup> Stena AB är en koncern som verkar inom flera intressanta och aktuella områden som berör hållbar utveckling, till exempel transport och oljeriggar. SKF och Stena AB är företag som verkar på en global marknad medan Göteborg Energi är lokalt förankrat. Genom att välja företag inom olika branscher hoppas vi också kunna bidra med en bredare insikt om hur det kan förete sig.

### 3.2.2 Val av respondenter

Valet av respondenter kommer att ha avgörande betydelse för studiens resultat och analys. För att studiens bidrag ska vara så väsentligt som möjligt valde vi ut respondenter som har varit insatta i investeringsprocessen på respektive företag. Då företagen kontaktades efterfrågades respondenter som varit med i en sådan process nyligen och att denna varit av betydande storlek för företaget. På så sätt blev vi hänvisade till aktuella respondenter, dock finns två undantag. I SKF:s fall så blev vi rekommenderade av vår första intervjukontakt att tala med industridivisionens miljöansvarige för att på så sätt få en bättre inblick i just hållbara investeringar, denne blev då vår andra respondent på SKF. Vår andra respondent på Göteborg Energi – Controllern, valde vi själva ut då vi funnit information på företagets hemsida om att respondenten varit insatt i en större investering. För att skapa en förståelse för investeringsprocessen och eventuella förändringar av denna samt se till studiens begränsade tidsram valde vi att utföra två intervjuer på respektive företag. Vi valde även att komplettera ovanstående intervjuer med en allmän syn på området vilket gavs av två konsulter från KPMG's sustainability avdelning.

## 3.3 Datainsamling

### 3.3.1 Primärdata

Genom både personliga- och telefonintervjuer har primärdata samlas in och bearbetas. Intervjuer bidrar med en förståelse för om och hur en potentiell förändring kan ha fått utslag i praktiken vilket krävs för att skapa det underlag vi behöver.

#### 3.3.1.1 Intervjumetod

Personliga intervjuer användes för att kunna fånga ett större spektrum av aspekter hänförliga till investeringsprocessen och en potentiell förändring av denna. Telefonintervjuer gjorde i de fall personliga intervjuer inte var möjliga. Då förändringar är ett komplext område krävdes relativt omfattande beskrivningar först kring hur en investeringsprocess ser ut hos respektive företag för att sedan urskilja om en förändring har uppstått. Likt Burns (2000) studie inom Becks har vi valt att utgå från mer öppna semistrukturerade intervjuer där respondenten uppmuntrats att beskriva företagets processer. Huvudfrågor utformades för att fungera som en utgångspunkt. Med hjälp av följdfrågor underlättades diskussionen samt hjälpte oss så att vi inte missade någon väsentlig aspekt. Inför intervjuerna skapade vi en

---

<sup>147</sup> Bebbington (2007)

<sup>148</sup> SKF:s Årsredovisning 2007

---

frågemallsgrund som sedan anpassades till respektive företag utifrån inhämtad information, denna bestod till stor del av tidigare årsredovisningar. Grundmallen vi utgick ifrån finns att tillgå i bilaga 5. Att skapa en diskussion kring ämnet med respondenterna genom ett semistrukturerat upplägg kan troligen även frambringa nya intressanta aspekter inom ämnet som kan vara värt att se på i studien.

### **3.3.1.2 Genomförandet av intervjuerna**

Vid det tillfälle då vi först tog kontakt med respektive respondent över telefon beskrev vi övergripande vad vår studie skulle behandla. För att respondenterna skulle kunna förbereda sig och sätta sig in i ämnet så skickade vi per e-post ut en mer precis beskrivning om vad intervjun skulle inkludera— en potentiell förändring av investeringsprocessen. Detta inträffade cirka en vecka innan intervjun. I detta stadium i vårt uppsatsskrivande hade vi ännu inte avgränsat oss till en potentiell förändringsfaktor. En sådan avgränsning gjordes först efter vår första intervju med vice VD:n på Göteborg Energi.

Intervjuerna bestod både av personliga- och telefonintervjuer av varierande tidslängd dels beroende på den tid som vi fick tilldelade, dels utifrån hur mycket respondenten kände att man hade att berätta. De personliga intervjuerna gjordes på plats hos respektive företag. Intervjuer på Göteborg Energi bestod av en intervju med vice VD:n omfattande 50 minuter samt en telefonintervju med en Controller i 40 minuter. Den första intervjun på Stena AB var med Ekonomidirektören under 40 minuter. Denna intervju fortsattes sedan ett par dagar senare tillsammans med en Controller under 90 minuters tid. Båda intervjuer på SKF fördes över telefon då respondenterna hade ont om tid. Business Controllern på SKF intervjuades i 30 minuter och industridivisionens miljöansvarige intervjuades i 25 minuter. Då tiderna med respektive företag är av varierande längd finns också risken att detta påverkar den grad av vad vi som författare kunnat urskilja. Intervjuerna följde det upplägg som presenterades i intervjumetoden ovan, det vill säga anpassade huvudfrågor ställdes som ofta innebar att respondenten uppmanades att berätta hur investeringsprocessen gick till och om denne upplevt förändringar. Kompletterande underfrågor ställdes där vi kände att det var befogat. Även andra frågor uppstod ibland då intervjun var av semistrukturerad karaktär och främjade för en diskussion. Konsulterna från KPMG intervjuades samtidigt via telefon. Denna intervju omfattade 30 minuter. Underlaget för denna intervju finns att tillgå i bilaga 6.

Samtliga intervjuer spelades in för att underlätta bearbetningen av intervjumaterialet och på så sätt ökade även tillförlitligheten jämfört med om endast anteckningar förts. Anteckningar fördes i mycket begränsad omfattning för att lägga största fokus på intervjun. Personliga intervjuer innebar att vi var tvungna att både lyssna, tolka och försöka ställa följdfrågor på ett sätt som påverkade respondenterna i minimal utsträckning. För att styrka intervjuernas trovärdighet skickades de färdigskrivna empiriavsnitten ut till respektive respondent.

### **3.3.1.3 Bearbetning av intervjudata**

Då intervjuerna var relativt utspridda över tid valde vi att inte vänta tills alla intervjuer var genomförda innan vi började sammanställa viss information. Efter att alla intervjuer på ett företag var genomförda startade processen med att skriva respektive avsnitt. Avsnitten påbörjades ungefär en vecka efter att den sista intervjun med respektive företag gjorts. De

---

inspelade intervjuerna överfördes till dator för att underlätta tillgången för båda uppsatspartners. Dessa intervjuer lyssnades igenom ett flertal gånger och transkriberades även i större drag för att på så sätt skapa en översikt. Vårt empiriska material sammanställdes tillsammans med relevant information från årsredovisningar i beskrivande text. Bearbetningen och reflektionen över vår insamlade empiri gjordes löpande vilket resulterade i vi anpassade vår referensram gällande vissa aspekter.

### 3.3.2 Sekundärdata

För att skapa en förståelse för det aktuella området, bygga upp en teoretisk referensram och få underlag till intervjuerna så samlade vi in och analyserade aktuell sekundärdata. Relevant sekundärdata har inhämtats via litteratur, vetenskapliga artiklar, uppsatser, elektroniska sidor och andra publikationer inom områden som berör förändringar, investeringsprocessen, hållbar utveckling och implementering av hållbarhet, samt information rörande de utvalda företagen. Informationssökningen har i stor utsträckning skett via erbjudna databaser på Göteborgs ekonomiska bibliotek såsom GUNDA, Business Source Premier, Affärsdata och den nationella sökkatalogen Libris. Innan vår informationssökande startade tog vi också del av en lektion som just behandlade informationssökningar på Göteborgs ekonomiska bibliotek. Viss komplettering av ovanstående sökmotorer gjordes via Google Scholar. Vår handledare bidrog även med en hel del intressant litteratur inom de aktuella områdena. Frekventa sökord som vi bland annat använde var: *management change, accounting change, strategic change, gap, management fashion, investeringsprocess, investering, evaluating, sustainability management, metrics, model, legitimering, institutionell teori*. Dessa översattes mellan svenska och engelska och kombinerades på olika sätt.

## 3.4 Analys

Utgångspunkten i vår analys har varit av abduktivt art vilket innebär att vi har växlar mellan empiri och teori för att på så sätt skapa en diskussion.<sup>149</sup> För att kunna analysera vår empiri utifrån vår relativt omfattande referensram skapades en analysmodell, diskussionen och presentationen av denna följs nedan.

### 3.4.1 Analysmodell

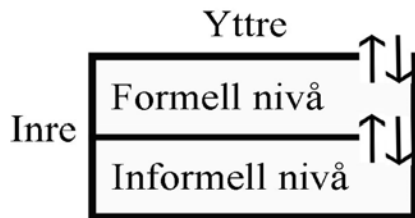
Förändring är ett stort, komplext område som lätt blir ett diffust begrepp. Utifrån de teorier vi presenterat vilka försöker förklara konceptet förändring kan två olika plan urskiljas, ett yttre och ett inre. Det yttre kännetecknas av vad företag väljer att presentera utåt mot sina intressenter. Det inre skildrar vad som händer internt. Här kan en formell och informell nivå urskiljas. Hedberg och Jönsson (1977) beskriver att den formella nivån utgår från strategin och består av formella principer, regler och rutiner som sätts upp för att styra och vägleda handlande och beslut. Investeringsprocessen vägleds av olika formella regler och rutiner. Eriksson-Zetterquist (2009) diskuterar att även den informella nivån består av regler och rutiner, men dessa är av informell karaktär vilket innebär att de är praktiker för det dagliga arbetet, aktiviteter som inte har statuerats i formella instruktioner. Burns och Scapens (2000) urskiljer att formella förändringar oftast är enklare att hantera jämfört med de

---

<sup>149</sup> Svenning (2003)



informella som innebär att man måste förändra tankeprocessen hos individer. Dessa nivåer påverkar dock varandra och för att en implementering ska bli mer lyckad krävs en stimulans av de båda. Meyer och Rowan diskuterar dock att den formella nivån används för att legitimera företaget utåt mot alla de intressenter som finns i företagets omvärld och skiljer sig mot vad man faktiskt gör. Bilden nedan tydliggör denna relation.



**Figur 7: Inre och yttre plan**

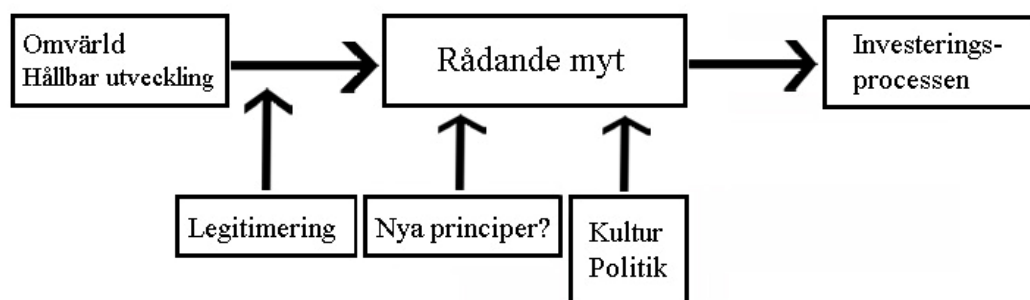
Mycket av den teoretiska referensram som presenterades i teorikapitlet diskuterar aspekter hänförlig till vad som sker mellan dessa olika nivåer. Då denna studie har en mycket begränsad tidsram som innebär att vi endast kommer att genomföra två intervjuer på respektive företag så kan inte en analys likt exempelvis Burns (2000) studie av Becks vara möjlig. Aktuellt att nämna återigen är att när förändring ska analyseras bör sådana studier förläggas över en mycket lång tid och göras på många nivåer inom företagen. Vår avsikt, i enlighet med vårt syfte, är att urskilja vad som praktiskt görs i organisationerna, för att på så sätt kunna se om investeringsprocessen kan tänkas ha påverkats och förändrats utifrån hållbar utveckling. Detta kan vara väldigt svårt att dra några slutsatser angående och vi får istället nöja oss med att utgå ifrån de tendenser som kan urskiljas. Då Meyer och Rowan diskuterar att den formella nivå anpassas utåt så tror vi att genom att inte avgränsa oss till någon nivå avseende investeringsprocessen kunna komma närmre vad som faktiskt görs. Den informella nivån är mycket intressant att se på, men som Eriksson-Zetterquist (2009) betonar är sådana aktiviteter är oftast mindre synliga och svårare att nå.

Vi har mot ovanstående resonemang valt att konstruera vår egen analysmodell där hänsyn tas till de aspekter som är möjliga för vår studie att se tendenser till. Denna modell tar utgångspunkt i Hedberg och Jönssons (1977) diskussion kring myter. Myter tillhandahåller den ram vilken tolkningar görs utifrån som sedan leder till beslut och handlande inom organisationer. Om omvärlden förändras skapas ett gap mellan omvärlden och den befintliga myten i företaget. Till slut kommer det att innebära ett mytskifte, det vill säga en förändring av den befintliga myten. Myter är den grund utifrån strategier skapas. Northcott och Alkaraan (2007) framför att investeringar utgår ifrån och reflekterar strategin samtidigt som den formar strategin. Därför borde investeringsprocessen fungera som en indikator på om strategier har förändrats och därmed också om myter i företag har påverkats. Om tendenser till ett mytskifte kan urskiljas borde detta indikera på att en större förändring i företaget ägt rum som troligtvis innefattar mer styrprocesser än endast investeringsprocessen. Att investeringsprocessen är en etablerad och tydlig styrprocess hos företag underlättar också denna undersökning och styrker processens roll ytterligare som en lämplig indikator att se på avseende styrprocesser.

Utifrån institutionell teori och den modell Burns och Scapens (2000) presenterar, kan det i sammanhanget vara intressant att diskutera huruvida en institutionalisering skett. En

institutionalisering har likheter med Hedberg och Jönssons (1977) mytteori, på så sätt att både en institution och en myt förser organisationen med en grund varifrån handlande kan härledas. Att se på om en institutionalisering har ägt rum är inget som kan göras utifrån vår begränsade studie, men det som kan göras är eventuellt att urskilja tendenser till faktorer som skulle stödja en sådan process. Har nya principer initierats och har dessa programmerats in i befintliga regler och utvecklat rutiner för att bli vedertagna riktlinjer för hur man praktiskt gör i organisationen? Att en ny institution utvecklas kan jämföras med ett mytskifte, det vill säga att en initiering av nya principer kan ses som ett steg mot ett mytskifte. I detta sammanhang kan det också vara intressant att se på aspekter som kultur och politik. Både *The logic of change* och institutionell teori diskuterar dessa aspekter som viktiga för att kunna genomföra en förändring. Genom att urskilja hur hållbarhet passar ihop med företagens värderingar borde en liten (om dock begränsad inblick) fås i hur hållbarhet kan bemötas. Kan konflikter och motstånd tänkas uppstå? Vad görs för att uppmuntra hållbara beslut inom företagen? Genom att studera incitament kan förhoppningsvis vissa tendenser träffas. Utifrån överstående resonemang kan vissa aspekter som rör en uppmuntran av hållbarhet inom företagen ge en inblick i om och hur den institutionella basen i företagen kan ha förändrats och anpassats mot hållbar utveckling.

En annan intressant aspekt att se till, om tendenser till att företag har valt att anamma hållbarhet, är varför man valt att göra detta. Meyer och Rowan diskuterar här en legitimering ut mot alla de intressen företag måste anpassa sig till. Brunsson (2002) förklarar att företag många gånger måste anpassa sig till flera sådana motsträviga intressen och att isärkoppla dessa från det praktiska arbetet krävs för att få företaget att fungera. Management fashion diskussionen passar även den in i detta sammanhang. Inga slutsatser om huruvida ett glapp mellan vad man säger och vad man gör existerar kan göras, dock är det intressant att se på om tendenser finns som tyder på att företagen anpassar sig för att erhålla legitimitet. Analysmodellen illustreras nedan.



Figur 8: Analysmodell

## 3.5 Studiens tillförlitlighet

### 3.5.1 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet berör tillförlitligheten hos undersökningen, vilken roll slumpen spelar och vilka möjligheter det finns att undersökningen kan återupprepas. I en kvalitativ studie bör hänsyn tas till den unika situationen vid undersökningstillfället. Validitet kan ses som ett mått på hur

---

stark korrelationen mellan det vi undersöker och avsikten för studien är i en kvalitativ undersökning. Validitet kan också ses ur ett inre och ett yttre perspektiv. Inre validitet ser på relationen mellan verklighet och tolkning medan den yttre validiteten behandlar hur väl en studie är generaliserbar.<sup>150</sup>

Vi tror oss ha lyft intervjukvaliteten genom en rad åtgärder. Skapandet av en frågemall, som utgick ifrån både vår teori och vårt syfte, skapade troligtvis en större korrelation mellan studieobjektet och avsikten. Något som förmodligen även ökade kvaliteten var att instruktioner skickades ut till respondenterna innan intervjuerna och att vi intervjuade två personer på varje företag (angående samma process). Då vi hade ett mindre strukturerat upplägg gällande intervjuerna, där vi bad respondenterna beskriva sina processer, avsåg vi även minska risken för ledande frågor. Sådana öppna frågor försvårar dock en återupprepning av undersökningen. Som omnämndes i genomförandet av intervjuerna så skickades de färdigskrivna empiriavsnitten ut till respektive respondent för att ge dem möjlighet att korrigera eventuella fel eller missuppfattningar. På så sätt ökade vi intervjuernas tillförlitlighet. Då vi gjort en avgränsning till att endast undersöka effekterna i tre företag så kommer ingen generell slutsats kunna dras utan de urskiljda förändringarna kommer endast att vara baserade på dessa valda företag. Då vi valt att se till förändring under en relativt kort och begränsad tidsrymd kan inte en djupgående analys eller några slutsatser inom respektive företag dras. Det vi i bästa fall kan göra är att se om några tendenser till en förändring kan urskiljas. När man ser på ett område som förändring är det relevant att se på det över en längre tidsperiod och även på flera olika nivåer inom företagen likt den studie Burns genomförde hos Becks. Att tillägga är även att en viss subjektivitet alltid förekommer i intervjusituationer. Validiteten i denna studie kommer av dessa anledningen därför vara relativt låg. Undersökningen syftar istället till att skapa en inblick i hur det kan förete sig hos olika företag, vilket är kan anses relevant då ämnet är aktuellt.

### 3.5.2 Källkritik

Den sekundärdata som presenteras i vår studie är baserad på aktuella källor för vårt område. En större del av källorna är inhämtade från vetenskapliga artiklar och böcker vilket medför en styrka åt vår studie. Ett försök har gjorts för att underbygga den teoretiska referensramen med en rad olika författare för att styrka tillförlitligheten, dock finns det vissa områden som är starkt representerade av en mindre skara författare. I huvudsak har vi försökt använda oss av originalkällor för att minimera risken för subjektivitet och felaktiga tolkningar. Dock har vi i ett par fall refererat till andrahandskällor på grund av en viss svårighet med att lokalisera originalkällan. Då källorna har varit av betydelse för vår studie har vi ändå valt att ta med dem.

---

<sup>150</sup> Svenning (2003)

---

## 4 Empiriskt material

---

*Nedanstående avsnitt inleds med en allmän diskussion kring utbredningen av hållbar utveckling i dagens företag utifrån den inblick vi fått via intervjuer med konsulter vid KPMG's sustainability avdelning. Sedan presenteras den empiri vi erhållit via intervjuer i respektive företag vi valt att studera.*

---

### 4.1 Allmänt angående implementeringen av hållbarhet

Det är väldigt viktigt för investerare och ägare att företag visar en medvetenhet när det kommer till hållbarhet. Investerare vill se strategier, långsiktig säkerhet samt lönsamhet och detta är starkt kopplat till att man ska ha kontroll på alla tre dimensionerna inom hållbar utveckling. Man kan räkna på ett flertal nyckeltal inom miljö, material, energi, återvinning med mera. Om man mäter sin energiförbrukning och vill få ner den går detta ofta hand i hand med ekonomiska termer, då lägre energiförbrukning oftast leder till lägre kostnader. Det är viktigt att beslutet om hållbarhet kommer uppifrån ledning och styrelse, de måste anse att dessa frågor är viktiga och värda att investera i. När det är så blir det lättare att utse personer längre ned i organisationen och det är då inte svårt att upprätta ett systematiskt arbete. Implementering av hållbarhet är dock en process som oftast tar ett tag innan det får genomslag.<sup>151</sup>

Det kan vara ett problem att implementera hållbarhet om man inte arbetat med det tidigare. Det kan då vara svårt att integrera frågan strategiskt och i det ordinarie rapporteringssystemet. Det mest klassiska problemet är om det är ett antal personer som ska driva arbetet med hållbar utveckling och dessa inte sitter i ledning eller styrelse och inte har ett tydligt lednings eller styrelsestöd i ryggen. I takt med att allmänheten blir mer upplyst blir det viktigare att ha en god riskhantering av frågor rörande hållbar utveckling. Man kan också se en trend att samtliga inom företag, uppifrån och ned och nerifrån och upp, har blivit mer medvetna när det gäller hållbarhet. Detta har gjort att det blivit lättare att driva frågan om hållbar utveckling. Man kan se att fler och fler företag har en systematisk rapportering gällande hållbarhet. Företag inser mer och mer vikten av ett långsiktigt tankesätt i sina investeringar. Hållbarhet är en del av denna långsiktighet. Att externa intressenter idag allt mer intresserar sig för sådana frågor har tryckt på detta ytterligare. Idag är det väldigt många företag som sätter upp mål inom miljö och social prestanda vilket man sedan knyter till belöningssystem. Uppnås inte målen så får man inte heller den bonus eller den ytterligare utdelning som man annars skulle ha fått. I de fall kan man säga att hållbarhet ingår väldigt tydligt i incitamentprogrammen.<sup>152</sup>

Om man ser på de företag som ännu inte börjat satsa på hållbar utveckling så kommer de troligtvis inte heller att börja nu under lågkonjunkturen. De företag som dock redan påbörjat sitt arbete med hållbar utveckling kommer förmodligen att fortsätta. I framtiden så kommer hållbarhet troligen att bli en mer naturlig del och mer integrerat i processer hos företag.

---

<sup>151</sup> Intervju med konsulter från KPMG

<sup>152</sup> Ibid

---

Effektivisering av resursanvändning är en anledning till att det är positivt att satsa på hållbarhet även i lite sämre tider.<sup>153</sup>

## 4.2 Göteborg Energi

### 4.2.1 Allmän fakta om Göteborg Energi

Göteborg Energi, med säte i Göteborg, är Västsveriges ledande energiföretag. Göteborg Energi har 323 050 anläggningar och 257 690 kunder, där 95 % utgörs av privatpersoner. Göteborg Energis vision är ett hållbart Göteborgssamhälle och deras kärnvärden är framsynthet, stabilitet, kompetens och miljöfokus. Göteborg Energi är ett stabilt företag och om man tittar på de senaste sex åren så ser man en stabil soliditet, räntabilitet och en successivt ökande omsättning. År 2004 var omsättningen 3 232,2 Mkr och år 2008 hade omsättningen ökat till 4 009,2 Mkr. Göteborg Energi är ett helägt dotterföretag till Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB. Göteborg Energi har i sin tur ett antal dotterbolag, se organisationsschema i bilaga 7.<sup>154</sup>

### 4.2.2 Investeringsprocessen på företaget

På fem år, från 2004 till 2008 har investeringarna ökat från 1 174,4 Mkr till 1 326,2 Mkr däremellan har det varit en investeringstopp 2005 på 1 627,6 Mkr.<sup>155</sup> Göteborg Energi gör varje år stora investeringar, dessa investeringar skiljer sig från många andra företag på så sätt att Göteborg Energi är ett företag som lever på sina investeringar. Man investerar för att överleva och investerar man inte så rasar försäljningen. Det är en ganska lång process för att komma till en investering. Man startar med att lägga fast, tillsammans med styrelsen något som de kallar finansiell strategi, vilket innebär att de ser på vad de har råd med, vilken avkastning de ska ha, vilka soliditetsmått som ska användas och var den nedre gränsen ligger för dessa mått. Vanligtvis använder man sig av de klassiska måtten såsom soliditet och räntabilitet på eget och totalt kapital, detta brukar ske i januari varje år. Under hela våren pågår sedan något som kallas POMS-arbete. POMS står för Produktområdesstrategier. Göteborg Energi har tio produktområden, varje produktchef gör en analys av sin verksamhet, vad är det som behövs göras? Vilka faror ser man? Var vill man satsa marknadsmässigt? Man får då en strategi för varje produktområde och utifrån detta lägger man fast vilken riktning de olika områdena ska ta. Detta arbete sker under februari till april, det sker ordentliga genomgångar och det är många anställda involverade. Det presenteras sedan för koncernledningen för diskussion. I april till maj lägger man fast koncernens affärsplan som är grundad på POMS:arna. Affärsplanen talar om ganska översiktligt vad som ska göras och vilka investeringar det kräver, samt vilka intäkter man förväntar sig. Under hösten görs en mer detaljerad budget. Trots allt detta arbete och tid har man ännu inte tagit något beslut för en investering. Detta kommer istället löpande nästkommande år och då granskar man investering för investering. Det gäller då för produktchefen att visa att investeringen är lönsam. När man tagit ett beslut om en investering cirka två år in i processen startar själva investeringen. Alltså strategierna kommer år noll, besluten år ett och

---

<sup>153</sup> Intervju med konsulter från KPMG

<sup>154</sup> Göteborg Energis Årsredovisning 2008

<sup>155</sup> Ibid

---

byggandet är två. De faktorer som påverkar beslutsprocessen och själva besluten mer än andra är oljepriser och räntenivåer. Oljepriser behöver man se till då det påverkar energipriserna och utvecklingen av energimarknaden. Desto högre oljepriser desto mer aktuellt blir alternativa uppvärmningssätt. Oljepriser tar man hänsyn till för att kunna göra förväntningar om framtida energipriser och vilken typ av energikälla man bör satsa på.<sup>156</sup>

När budgetarna görs har man ett standard kalkylark som tillämpas på varje investering, vilket innehåller de viktigaste faktorerna såsom kalkylränta, vad de tror om energiprisernas utveckling, såsom oljepriset och inflation. Kalkylarken ska innehålla samma grundfakta för investeringarna så att de lättare ska kunna jämföras med varandra.<sup>157</sup>

#### 4.2.2.1 Incitament

De investeringsansvariga har vissa gränser, exempelvis hur mycket man kan investera för, samt direktioner angående vilka investeringar som är nödvändiga. Göteborg Energi har resultatlön vilket innebär att en del av lönen baseras på årets resultat. Denna består av blygsamma summor och detta gäller alla i företaget förutom VD:n. Resultatlön är något som funnits på företaget sedan början av 1990-talet. Vice VD på Göteborg Energi urskiljer även informella belöningar såsom exempelvis beröm, men detta är något som samtidigt varierar mellan de olika cheferna. Sedan finns det även befordringsmöjligheter som en sorts informell belöning initialt, när den träder i kraft kan den ses som en mer formell sådan.<sup>158</sup>

#### 4.2.3 Förändringar i investeringsprocessen

Vice VD på Göteborg Energi berättar att det inte har skett några större förändringar av investeringsprocessen, utan den har utvecklats år för år. Controllern berättar att själva grunden för investeringarna har de haft sedan 2002. Något som har utvecklats under åren är bland annat hur man sätter kalkylräntan. Förr hade man en fast ränta som man använde sig av, men idag omprövas denna varje år när man börjar arbeta med en ny investeringsprocess. Då Göteborg energi har så kapitaltunga investeringar anser de att det är viktigt att ha en relativt lång investeringsprocess för att kunna ta hänsyn till alla aspekter. De förändringar som sker uppkommer till stor del av förändringen på energimarknaden, exempelvis så var det inte aktuellt att satsa på biogas för tio år sedan.<sup>159</sup>

2001/2002 kompletterade man sin modell för investeringsberäkningar. Utgångspunkten var att man använde sig av en traditionell investeringskalkyl som inkluderade vilka förväntade intäkter eller kostnadsminskningar man såg för att få fram ett förväntat kassaflöde och årliga betalningsflöden. Man räknade med nuvärden och såg även på hur lång tid det tog innan investeringen var återbetald. Innan 2001/2002 gjorde man inga direkta kopplingar till redovisningen, hur investeringen påverkade räntabilitet och soliditet. 2001/2002 så började man emellertid knyta samman investeringskalkylen med redovisningen och numera använder man sig av en färdig modell. Genom att man knöt samman investeringskalkylen

---

<sup>156</sup> Intervju vice VD Göteborg Energi

<sup>157</sup> Ibid

<sup>158</sup> Ibid

<sup>159</sup> Ibid

---

med balans- och resultaträkningen kunde man lättare se hur investeringen skulle påverka företaget.<sup>160</sup>

Det är en tydlig förändring på energimarknaden, men energibranschen är relativt sett inte lika beroende av konjunkturer som många andra branscher och därav påverkar lågkonjunkturen inte Göteborg Energi speciellt mycket. För Göteborg Energi är det nästan bättre med lågkonjunktur än högkonjunktur, eftersom att energipriserna då är låga, räntan är låg och det är billigt att bygga. Göteborg Energi investerar mycket och på så vis blir det billigare att bygga under lågkonjunktur.<sup>161</sup>

#### 4.2.4 Hållbar utveckling i Göteborg Energi

Göteborg Energi anser att de är ett av världens mest miljöfokuserade företag. Man har sedan början av 1980-talet arbetat för att få ihop den produktionssammansättning som man har idag gällande fjärrvärme och biogas. Under början av 1980-talet började man också resonera kring hur energi konsumerades i en skala som inte var hållbar. Detta var ett omdiskuterat ämne på den tiden, men Göteborg Energi var bland de första företagen som tog upp det på agendan. Man insåg att man måste tänka mer långsiktigt och försöka hitta mer långsiktiga alternativ. Bengt Söderström, VD på Göteborg Energi i slutet av 1980-talet var lite av en visionär. Han hade mycket tankar och funderingar kring ämnet hållbarhet. Han ansåg att man inte kunde fortsätta med att slösa resurser på samma sätt som tidigare inom energibranschen. Han trodde att det skulle vända och att man måste ta hänsyn till det redan nu (slutet av 1980-talet). Bengt Söderström blev lite av en drivande ikon, bland annat så började man sälja energitjänster, vilket bland annat innebar att man hjälpte kunden att minska på sin energiförbrukning. Genom detta blev man först ut med att differentiera sig på marknaden och kunde därmed både binda nya och behålla befintliga kunder.

Hållbarhet är en viktig del i Göteborg Energi, man är både EMAS-registrerad och ISO 14001 certifierad, men detta är inget man lägger alltför stor vikt vid eftersom det finns mycket mer att göra inom hållbar utveckling än deltagande i miljöledningssystem. I över tio år har Göteborg Energi haft med information om sitt miljöarbete i årsredovisningen, så när det 1 januari 2008 blev obligatoriskt för statliga bolag var detta inget problem för Göteborg Energi. Hållbar utveckling är A och O för Göteborg Energi, då man hela tiden arbetar med att hitta nya och mer hållbara energilösningar för en bättre miljö.<sup>162</sup> EU:s mål 2020 innebär att man ska minska utsläppen av växthusgaser med minst 20 %, man ska höja den förnyelsebara energins andel av energikonsumtionen till 20 % och effektivisera energianvändningen med 20 %. Detta är något som kommer att få en stor betydelse för energibranschen och för Göteborg Energi är det något som man redan har i åtanke och arbetar mot.<sup>163</sup>

#### 4.2.5 Hållbar utveckling i investeringsprocessen

Hållbar utveckling har påverkat Göteborg Energis investeringsprocess sedan början av 1980-talet. I början var man dock inte medveten om att det var hållbar utveckling, eftersom det

---

<sup>160</sup> Intervju Controller på Göteborg Energi

<sup>161</sup> Intervju vice VD Göteborg Energi

<sup>162</sup> Ibid

<sup>163</sup> Göteborg Energis Årsredovisning 2008

---

knappt var ett vedertaget uttryck då, utan det man gjorde var ”bra miljöval”. Vice VD:n tycker att hållbarhet är en naturlig del i investeringsprocessen, då företaget lever på att ha miljövänliga produkter. De har till exempel gjort stora investeringar i att ta vara på spillvärme. Göteborg Energi tror på att bra miljöval lönar sig och väljer därför att lägga ner ett antal miljoner per år på projekt som de tror kommer att vara bra för framtiden för att på så sätt ligga i framkant, de första biogassatsningarna var sådana. Dessa investeringar motiveras med att man tror att energipriserna kommer att stiga och miljödebatten kommer att innebära att det kommer striktare miljökrav. De investeringar man gör för framtiden är lite av en chansning. Alla dessa projekt kommer inte att bli lönsamma, men det är en risk man tar för att kunna hänga med i utvecklingen.<sup>164</sup>

Strategiska investeringar eller investeringar som anses vara bra för miljön och för Göteborgs stad har man lägre avkastningskrav och lägre ränta på bara för att man lättare ska kunna motivera och genomföra dem. Hållbarhet kan i vissa avseenden anses vara en kostnad och därför behöver man ha lägre krav på en sådan investering för att kunna räkna hem den och genomföra den.<sup>165</sup> Enligt Göteborg Energis årsredovisning ska hållbar utveckling vara med i alla investeringsbeslut.<sup>166</sup> När man gör beräkningar i investeringsprocessen blir miljöpåverkan mer som beskrivningar av vilka konsekvenser investeringen får på miljön. Hållbarhet är annars inget som tas med i själva beräkningarna, men beskrivningar som ändå är med vid sidan om kan vara kriterier. Vid exempelvis RYA-projektet (ett kraftvärmeverk som skulle byggas i Göteborg) arbetade man med olika scenarios. De aspekterna som man tog med när man arbetade med olika scenario var bland annat räntor, skatter, el och oljepriser. Göteborg Energi har vissa kriterier för sina leverantörer vilka står med i upphandlingen. Det kan vara krav som bland annat berör transporter, att man inte ska förbruka mer energi än nödvändigt och att man återvinner. Göteborg Energi ligger under lagen om offentlig upphandling, vilket gör att det är lägsta pris som gäller, men man kan ändå lägga in kriterier som leverantörerna måste uppnå. Controllern för Göteborg Energi säger att man skulle vilja att ekonomi och hållbarhet vägde lika tungt, men faktum är att den ekonomiska aspekten väger lite tyngre.<sup>167</sup>

## 4.3 SKF

### 4.3.1 Allmän fakta om SKF

SKF grundades 1907 och växte väldigt snabbt till ett globalt företag. Idag är företaget representerat i mer än 150 länder. SKF är världens ledande leverantör av produkter, kundpassade lösningar och tjänster inom området lager och tätningar. SKF:s vision är att förse världen med kunskap och företagets drivkrafter är lönsamhet, kvalitet, innovation, snabbhet och hållbarhet. SKF:s verksamhet är organiserad efter kundsegment och är indelad i tre divisioner, dessa är industrial division, service division och automotive division. SKF är ett stabilt företag med en ökande rörelsemarginal.<sup>168</sup>

---

<sup>164</sup> Intervju vice VD Göteborg Energi

<sup>165</sup> Intervju Controllern Göteborg Energi

<sup>166</sup> Göteborg Energis Årsredovisning 1998

<sup>167</sup> Intervju Controllern Göteborg Energi

<sup>168</sup> SKF:s Årsredovisning 2008



### 4.3.2 Investeringsprocessen på företaget

2008 investerade man 2 531 MKR i materiella anläggningstillgångar, vilket är en ökning sen 2007 då det var 1 907 MKR. Från och med 2002 kan man se en trend inom investeringar i anläggningstillgångar och det är att dessa har ökat.<sup>169</sup> Det första man gör när man vill göra en investering är att lämna in en Investment Request, IRE, en förfrågan om att få en investering. Där fyller man i vissa parametrar, vad intäkterna är, vad kostnaderna är, hur det kommer att påverka avskrivningarna. Det gör man för att få fram en lönsamhetsberäkning och en payback. Därefter gör man en bedömning ifall investeringen är lönsam eller inte. Den här förfrågan går igenom olika instanser. Hur högt upp i ledningen beslutet fattas beror på hur omfattande investeringen är. SKF har nämligen olika intervaller angående vilken nivå inom företaget det är som har behörighet att fatta ett investeringsbeslut. De största investeringarna går till styrelsen för att få ett godkännande, men de investeringar som inte rör så stora summor kan tas på lägre nivå, hela vägen ner på fabriksnivå. När man gör beräkningar av en investering har man med en beskrivning av projektet, vilka risker det finns, man räknar fram en vinstbas, när i tiden kommer man att göra investeringen, kommer allt att ske första året eller är det en utdragen process. Man tar även hänsyn till internräntan och återbetalningstiden för investeringen. Innan en större investering går upp till styrelsen har den gått igenom många instanser och många människor känner till projektet vilket gör att många är medvetna om dess lönsamhet. Många av SKF:s investeringar uppkommer på lägre nivå för att sedan tas beslut om lite högre upp i organisationen. SKF har alltså även en "bottom-up" styrning när det gäller vissa investeringar.<sup>170</sup>

#### 4.3.2.1 Incitament

Den rörliga lönen för medlemmar i koncernledningen baseras på ett prestationsrelaterat program. Programmet syftar till att motivera och belöna värdeskapande insatser för att stödja operationella och finansiella mål. Från och med 2007 tog man bort den långsiktiga delen, innan 2007 baserades den rörliga lönen på två delar, kortsiktighet och långsiktighet. Den långsiktiga delen togs bort till förmån för prestationsbaserade aktieprogram. Man baserar numera det prestationsbaserade programmet på det kortsiktiga resultatet som är fastställt enligt SKF:s finansiella styrmodell, Total Value Added (TVA). Modellen syftar bland annat till att förbättra marginalerna och skapa en lönsam tillväxt. Utvecklingen av TVA-resultaten för koncernen korrelerar väl med aktiekursens utveckling över en längre tidsperiod. Den rörliga lönen är 40 % till 70 % av den fasta lönen för koncernledningen. Koncernledningen har även andra förmåner såsom tjänstebil, sjukförsäkring och hemservice.<sup>171</sup>

### 4.3.3 Förändringar i investeringsprocessen

En klar förändring i investeringsprocessen är att man nu är mycket mer effektiv, hela processen går väldigt mycket snabbare än förut. Numera har man även utvecklat sina modeller så att en riskanalys är en del i processen. Något som de här förändringarna har lett

---

<sup>169</sup> Ibid

<sup>170</sup> Intervju Business Controller SKF

<sup>171</sup> SKF:s årsredovisning 2008

---

till är att man har mer information innan man tar ett beslut om en investering, vilket gör att investeringarna blir mer underbyggda än förut. Man kan även se att man går i mål med fler projekt nu än vad man gjorde tidigare. Man kan även se en förändring mot hållbar utveckling. Numera görs många investeringar på det området, trots att investeringarna inte är lönsamma initialt, men detta är en del av SKF:s långsiktiga satsning. Med tanke på dagens lågkonjunktur är det idag lite svårare att få igenom en investering om man inte har ett bra case bakom.

#### 4.3.4 Hållbar utveckling i SKF

SKF kan i många fall anses som föredömligt när det kommer till hållbar utveckling och deras sätt att redovisa detta, enligt KPMGs sustainability avdelning.<sup>172</sup> Enligt SKF:s Business Controller har hållbar utveckling fått en allt större plats och då inte bara när det gäller investeringsprocessen utan i allmänhet. Numera finns det med i alla processer, men med olika mycket inflytande. Man har exempelvis med vissa hållbarhetsmål i sitt BSC. Inom SKF ser man att hållbarhet har påverkat hela strukturen, från strategisk nivå ända ner till operationell nivå, enligt industridivisionens miljöansvarige. Det ger sig i uttryck genom att folk på den operativa nivån byter ut glödlampor till lågenergilampor, mer energisnåla kompressorer mer mera.

Inom SKF har miljö och hållbarhet väldigt länge varit en stor del. Redan 1994 gav man ut sin första separata miljöredovisning, för att sedan 2002 integrera en hållbarhetsredovisning i årsredovisningen. Konsulter vid KPMG beskriver att SKF är ett av de företag som ligger i framkant när det kommer till hållbar utveckling och detta är väldigt tydligt. Ett exempel är nybyggnationen av fabriker i Indien och Ryssland. Båda dessa fabriker ska certifieras enligt LEED (Leadership in Energy and Environmental Design, utvecklats av U.S. green building council<sup>173</sup>) vilket är ett av världens ledande system för miljöcertifiering av byggnader. En sådan här certifiering ställer en rad olika krav på läget av fabriken, hur lätt det är för arbetskraften att ta sig till fabriken, vilket material man använder, om man återanvänder värme med mera. SKF har beslutat att man ska ha minst den näst bästa certifiering som går att få, vilket innebär en "Gold standard". Att SKF har valt att certifiera sina nybyggen på det här sättet beror på att de anser att det är rätt. De visar för sina kunder att de satsat på hållbarhet, de ger sina anställda en bra miljö att arbeta i och deras produkter tillverkas på ett hållbart sätt. Att bygga på det här viset gör att det initialt blir en högre kostnad, men på längre sikt kommer man att få nytta av detta.<sup>174</sup>

SKF följer även G3 riktlinjerna och låter sin hållbarhetsredovisning bli föremål för granskning i enlighet med FAR SRS. Man har även ett projekt som heter SKF Care, som startades 2006, där de fyra grundläggande områdena, affärerna, miljö, medarbetarna och samhället, anses vara kritiska faktorer för att SKF ska kunna upprätthålla sin långsiktiga framgång och tillväxt. De har även ett projekt som kallas BeyondZero, som går ut på att öka den positiva miljöpåverkan och minska den negativa, detta projekt startades 2005. BeyondZero innebär

---

<sup>172</sup> Intervju med konsulter från KPMG

<sup>173</sup> [www.usgbc.org](http://www.usgbc.org)

<sup>174</sup> Intervju industridivisionens miljöansvarige, SKF

---

bland annat att SKF har satt upp som mål att minska koldioxidutsläppen med 5 % per år oavsett tillväxt i produktionen.<sup>175</sup>

#### 4.3.5 Hållbar utveckling i investeringsprocessen

Att en investering ska vara lönsam är ett av huvudkriterierna, men det finns även andra aspekter som kan spela in och en av dessa aspekter är hållbarhet. En del av SKF:s investeringspost ska gå till miljöinvesteringar, dessa investeringar har inte lika stora krav på sig att vara lönsamma. Många av dem är till och med inte lönsamma. Trots att de inte är lönsamma genomförs de med bakgrunden att man satsar långsiktigt, vilket innebär att i det långa loppet kommer det att bli lönsamt. Detta motiveras med att man tror att långsiktiga investeringar är det som gäller om man vill vara branschledande även i framtiden. En så kallad "vanlig" investering konkurrerar aldrig med en hållbar investering eftersom hållbara investeringar har lite av en egen öronmärkt budget. Det man försöker göra idag är att integrera en större miljömedvetenhet hos investeringsansvariga så det blir ett naturligt val att välja det mer miljövänliga alternativet. Detta motiveras med att om alla är mer miljömedvetna behöver man inte lägga ner så mycket tid och kraft för att få alla att förstå organisationens inriktning. SKF har vissa parametrar för att beräkna hur lönsam en investering är som tar hänsyn till livscykelkostnader, men än så länge har man ingen modell där man väger in hållbart i beräkningarna. Detta är något som man arbetar med, man har beslutat att starta ett forskningsprogram för att ta reda på hur SKF ska använda sig av sådana modeller, där ett antal pilotprojekt pågår. Oftast kan man se att om man tar ett långsiktigt beslut så går de ekonomiska parametrarna och hållbarhet hand i hand, men om man tittar på det kortsiktigt så är det lätt att hållbarhet går mot de ekonomiska parametrarna, därför tittar SKF vanligtvis på investeringar ur ett långsiktigt perspektiv.<sup>176</sup>

Det finns inga direkta incitament för att styra de investeringsansvariga att göra mer hållbara investeringar, men samtidigt är alla i organisationen väl medvetna om att hållbar utveckling är en sådan stor och viktig del inom organisationen enligt SKF:s Business Controller. Än så länge har man inga rutiner för att ifrågasätta de allmänna investeringarnas hänsyn till hållbar utveckling, men det är något som kommer att komma vilket kommer att ge de investeringsansvariga incitament att ta mer hänsyn till hållbar utveckling.<sup>177</sup> Det man gör är att man utbildar bland annat konstruktörer så att de ska förstå innebörden av sina val exempelvis om man väljer ett mer miljövänligt stål och vad det får för konsekvenser. Så genom att utbilda och genom att skapa ett intresse för miljövänlighet så styr man organisationen mot en mer hållbar utveckling. Eftersom hållbarhetsfokus kommer uppifrån ledningen ligger det som ett indirekt krav att vara miljöfokuserad och tänka på hållbar utveckling.<sup>178</sup>

Inom SKF ser man att lågkonjunkturen kommer påverka satsningarna på hållbar utveckling, men med anledning att även andra investeringar påverkas. På det stora hela kommer delen av investeringar som är hållbara inte att minska. Man anser att lågkonjunkturen har som bakgrund att många satsade kortsiktigt och nu får betala tillbaka för det, detta har lett till att

---

<sup>175</sup> Skf:s Årsredovisning 2008

<sup>176</sup> Intervju Business Controller SKF

<sup>177</sup> Ibid

<sup>178</sup> Intervju industridivisionens miljöansvarige, SKF

många finansiärer och investerare tittar på om företag är långsiktigt satsande eller ej. Eftersom företag som satsar på hållbarhet anses vara långsiktigt satsande företag är detta en indikator för investerare att det är ett sådant företag man vill investera i om man söker långsiktighet. De företag som kombinerar ekonomisk och ekologisk utveckling blir mer attraktiva för finansiärer och investerare, detta gör att SKF fått bevis på att långsiktighet och satsning mot hållbar utveckling är det som gäller.<sup>179</sup>

## 4.4 Stena AB

### 4.4.1 Allmän fakta om Stena AB

Stena AB är en utav tre koncerner som utgör Stena sfären, de andra två koncernerna är Stena Sessan AB och Stena Metall AB. Stena sfären har sen starten 1939 utvecklats till en betydande internationell aktör.<sup>180</sup> Stena AB koncernen består av en rad affärsområden som shipping, färjelinjer, offshore drilling, fastigheter och finans. Organisationsschema kan ses i bilaga 7. Stena AB:s affärsidé är att utifrån deras kompetens inom service, handel och fartyg, tjäna pengar inom ovanstående affärsområden. Kunder som anses vara den viktigaste tillgången ska skötas ur ett långsiktigt perspektiv för att bidra till deras såväl som samhällets utveckling.<sup>181</sup> Stena AB:s mission är fler nöjda kunder, god omvärldskontakt, växande förtroende och fler och bättre affärer. Värderingar som betonas är kundtillfredsställelse, kvalitet, engagerade medarbetare, innovation, resultat och affärsmannaskap. Dessa binder samman alla affärsområden och fungerar som en viktig grund till den gemensamma kulturen.<sup>182</sup> Resultatet mellan 2004 och 2007 har nästan fördubblats (2379 till 4461) medan det 2008 gjordes aningen lägre resultat på 1378 miljoner. Tillgångarna har växt från drygt 50 miljarder 2004 till 97 miljarder 2008.<sup>183</sup>

### 4.4.2 Investeringsprocessen

Alla affärsområden inom Stena AB kan anses vara kapitaltunga, som till exempel investeringar i fartyg, oljeriggar eller fastigheter. Under de senaste åren har man på Stena AB investerat cirka 8-10 miljarder per år. Gällande investeringen är det affären som är drivande även om vissa instruktioner och regler finns. Filosofin är ett delegerat ansvar till respektive affärsområde. Även om ägarna har något att säga till om så är det de ansvariga inom dessa områden som tar de affärsmässiga besluten. Exempel är om Stena Line (bedriver färjelinjerna) ser en möjlighet och vill investera i nya fartyg.<sup>184</sup> Detta presenteras då för sfärrådet som på ett övergripande plan styr och har som uppgift att övervaka och stödja sfärens utveckling i strategifrågor och sådana här investeringsfrågor.<sup>185</sup> På så sätt utformas en rekommendation. Sfärrådet diskuterar ofta utifrån ett portföljtänkande om det känns aktuellt att satsa inom ett visst område. En diskussion förs också i koncernledningen och på så sätt nås en viss inriktning och samsyn gällande investeringen. Det slutgiltiga

---

<sup>179</sup> Intervju industridivisionens miljöansvarige, SKF

<sup>180</sup> [www.stena.com](http://www.stena.com)

<sup>181</sup> Ibid

<sup>182</sup> Principer, trossatser och grundvärden för Stena AB

<sup>183</sup> Stena AB Årsredovisning 2008

<sup>184</sup> Ekonomidirektör Stena AB

<sup>185</sup> [www.stena.com](http://www.stena.com)

---

investeringsbeslutet tas sedan på bolagsnivå. Ekonomidirektören på Stena AB beskriver denna process som relativt kort och smidig.<sup>186</sup>

Ett praktiskt exempel kan ses i bilaga 8. Utifrån kostnader och intäkter har investering Y ett visst kassaflöde på 17,5 % det vill säga avkastningen medan investering X har ett beräknat kassaflöde på 13 %. Utifrån detta kassaflöde beräknas hur lång återbetalningstiden är för respektive investering, det vill säga payback-perioden. Ett val görs sedan baserat på denna grund. Stena AB utgår ifrån en grundprincip som innebär att när en investering är återbetald (av investeringens egen genererade avkastning) till 40 % så anses den vara nästintill riskfri. Detta eftersom det nästan alltid, även i dåliga tider, går att sälja av investeringen till 40 % av investeringskostnaden. Målet blir då att komma ner till 40 % gränsen så snabbt som möjligt, högre avkastning innebär kortare tid tills detta mål nås. Kort kan sägas att det som kan påverka en investering är storleken på den, vilka kassaflöden som beräknas genereras och därigenom hur snabbt investeringen blir återbetald.<sup>187</sup>

I princip alla affärsområden i Stena AB koncernen är som nämnt kapitaltunga och tillsammans med olika varierande cykler på de olika marknaderna skapas en viss osäkerhet. Osäkerhet påverkar investeringar och hänsyn tas till detta genom att kräva att en högre avkastning kan genereras, det vill säga att investeringen snabbare kommer ner till mot 40 % gränsen. Oljeriggar är en historiskt sett volatil bransch vilket innebär en större risk. Kontrakt har en avgörande roll i denna riskdiskussion, hur mycket av investeringen är betald efter kontraktets utgång? Kortare kundkontrakt innebär större risk och måste motiveras med högre avkastning, det vill säga kunden får vanligtvis betala ett högre pris om denne vill ha ett kortare kontrakt och tvärtom.<sup>188</sup>

En investeringsprocess utifrån bolagsnivå, exempelvis färje- och drillingsegmentet kan starta på följande sätt, hur ser den aktuella marknaden ut framöver? Tonvikt läggs på frekvens och tonnagets storlek. Utifrån exempelvis passagerarfrekvensen kan olika alternativ uppkomma, ska man ha ett större fartyg eller två mindre som kör parallellt, ska man investera i nya fartyg eller bygga om äldre? Även andra faktorer kan spela in som bränslebesparing. Det är inte bara finansiell information som ligger till grund för investeringarna utan också många undersökningar som till exempel kommer det att finnas olja om 15 år, kommer oljepriser ligga på en rimlig nivå då andra substitut kommer och så vidare. Finansiering av investeringen förmedlas sedan centralt och utifrån beräkningar tilldelas affärsområdet en viss ränta på "lånet". Till detta läggs även avskrivningar, tillsammans utgör dessa båda en annuitet som affärsenheten ska kunna bära om investeringen genomförs. På så sätt vägs det in om finansieringen har tillräckligt stor lönsamhet.<sup>189</sup>

#### 4.4.2.1 Incitament

Investeringar styrs genom att olika räntor tilldelas från den centrala finansieringen vilket beskrivs i ovanstående stycke. Ett annat viktigt styrverktyg inom koncernen är det pågående arbetet med mål och målluppfyllelse. Individuella mål sätts upp av alla anställda genom så

---

<sup>186</sup> Ekonomidirektör Stena AB

<sup>187</sup> Controller Stena AB

<sup>188</sup> Ibid

<sup>189</sup> Ekonomidirektör Stena AB

kallade objektives som sedan följs upp via regelbundna utvecklingssamtal två gånger per år.<sup>190</sup> På så sätt ger man anställda mer fokus och de känner att de kan visa vad de presterar. Controller på Stena AB beskriver att en tillfredsställelse på så vis skapas genom att man tydligare ser vad som åstadkoms och hur väl mål uppnås. Objektives hjälper också till att fokusera på sådant som lätt ramlar vid sidan om det dagliga arbetet. Objektives ska kunna konkretiseras, när det ska uppnås, hur det ska uppnås och det ska helst vara mätbart i så stor utsträckning som möjligt. Det är lättare att motivera och prioritera när saker sätts mer konkret i mål.<sup>191</sup> Detta kan i viss mån även ligga till grund för lönesättning.<sup>192</sup> Inom Stenas grundprinciper betonas vidareutbildning och detta är något som även vävs in i objektives. I investeringsprocessen används mått som enkelt kan följas upp vilket skapar en bra återkoppling, något som enligt Stena AB:s controller syns tydligt. Man utbildar även folk utan ekonomibakgrund för att skapa en förståelse och delaktighet i processen. Stenas grundprinciper ska i den mån det är applicerbart inkorporeras i alla avdelningar och hos alla individer. Dessa grundvärden och riktlinjer finns att tillgå i en liten handbok som delas ut inom Stena AB, kallad - Principer, trossatser och grundvärden för Stena AB.<sup>193</sup>

Om ett bra arbete utförs så belönas detta, dock kryddas inte prestationer inom Stena AB med stora bonussystem även om sådana finns. Anledningen till en begränsning gällande dessa görs därför att det anses viktigt att inte slösa med resurser och hålla i kostnader. Ett bra arbete kan bero på vad man har för roll inom koncernen, men exempel är att driva genom en inkomstbringande investering, ta upp bra lån, skapa en fin årsredovisning. I och med att Stena AB är ett affärsdrivet företag så ligger betoning på affärer, att tjäna pengar och att tillfredsställa koncernens kunder. Genom resultat och finansiella mått styrs koncernen i rätt riktning, men sedan finns det även andra sätt att styra koncernen. Man sätter upp mål avseende underhållning av fartyg, inspektioner av oljebolag, vad kunder tycker, vad personalen tycker och så vidare. Aktionsprogram skapas utifrån dessa mål och redovisas kvartalsvis.<sup>194</sup>

#### 4.4.3 Förändringar i investeringsprocessen

I Årsredovisningen beskriver Stena AB att man har en kultur som kan hantera ständiga förändringar.<sup>195</sup> Investeringsprocessen har dock under de senaste åren i princip sett likadan ut. Enkla principer som annuitetsreglerna används för att underlätta både förståelsen och jämförbarheten. En av Stena AB:s grundfilosofier är att vara långsiktiga. Ekonomidirektören på Stena diskuterar att detta också kan innebära att man i vissa fall är ovillig till att ändra. Det som kan urskiljas avseende investeringsprocessen är att den fått mer spridning de senaste åren, för att på så sätt skapa en större förståelse hos fler anställda. Grundsynen ligger kvar, men vissa faktorer i investeringen kan dock påverkas som till exempel den använda diskonteringsränta. Avseende styrprocesser i stort kan Ekonomidirektören urskilja att besluten behöver gå ännu fortare idag, samt att många mer parametrar kan spela in. Särskilt i den recession vi är i idag märker man att det är svårare att isolera problem till

---

<sup>190</sup> Ekonomidirektör Stena AB

<sup>191</sup> Controller Stena AB

<sup>192</sup> Ekonomidirektör Stena AB

<sup>193</sup> Controller Stena AB

<sup>194</sup> Ekonomidirektör Stena AB

<sup>195</sup> Stena AB Årsredovisning 2008

länder i och med att världen idag blivit så global. I och med att Stenas investeringar låser upp sig över långa perioder (exempelvis fartyg har en livslängd på 35-40år) blir man beroende av marknaderna och de fluktuationer som kan uppstå inom dessa. Genom att köpa och sälja tillgångar försöker man ändå vara mer flexibel. Avseende fokusering har man hela tiden haft ett snarlikt fokus mot kunder, kvalitet, resultat och personal.<sup>196</sup> Tidigare var det vanligt att objektives sattes på högre nivåer medan det idag är mer genomgående i hela organisationen.<sup>197</sup>

#### 4.4.4 Hållbar utveckling i Stena AB

Genom att granska Stena AB:s årsredovisningar från slutet av 90-talet fram tills idag, ser man en trend som fått allt mer utrymme, nämligen hållbar utveckling. I årsredovisningen från 1998 nämns miljöaspekten mycket kort.<sup>198</sup> I årsredovisningen tio år senare är hållbarhet ett återkommande tema inom alla affärsområden.<sup>199</sup> Att ta ett miljömässigt och socialt ansvar och på så sätt bidra till en positiv utveckling i samhället lokalt som globalt är något företagen inom Stena sfären strävar efter.<sup>200</sup> Koncernen bedriver en rad olika projekt för att minska påverkan på miljön. En stor del av dessa är fokuserade på att effektivisera bränsleförbrukningen.<sup>201</sup> I det dagliga arbetet kan man ta hänsyn till miljö genom exempelvis objektives som talar om hur vaktmästeriet ska integrera sådana aspekter i deras processer. Energibesparingsprogram finns på olika nivåer, inom dessa finns ansvariga som driver processen.<sup>202</sup> Ett exempel är ESP (energy saving programme) som genomsyrar hela Stena Lines organisationer för att minska energiförbrukningen.<sup>203</sup>

Hållbarhetsbegreppet har i dagens samhälle blivit lite av populärvetenskap som många skyltar med, men som ofta sedan är lite "fumligt". Det Stena AB gör istället är att sätta upp konkreta aktioner i den mån det är möjligt, små som stora. Exempel inom drilling är mål om att inga utsläpp ska komma ifrån de använda enheterna. Att exponera hållbarhet som en marknadsföringsgimmick och att inte inkorporera det i verksamheten kommer förr eller senare att synas och skapa "badwill". Mycket av det som görs på Stena AB görs för att man tror på det och inte för att vinna populärpoäng. Att trycka allt för mycket på hållbarhet vill inte Stena AB, men samtidigt finns det vissa saker man vill poängtera.<sup>204</sup> Ekonomidirektören beskriver exemplet med Stena Metall som många kan uppfattas som en miljöfarlig skrotuppfart, men som dagligen arbetar mycket hårt med miljöfrågan genom avskiljningen av farliga metaller.<sup>205</sup> Controllern på Stena AB ser även en annan trolig anledning till att just hållbar utveckling betonas och det är därför att det förväntas av företag. Om företag inte gör det så kan det utvecklas till en nackdel på så sätt att omvärlden tror att företaget inte tar

---

<sup>196</sup> Ekonomidirektör Stena AB

<sup>197</sup> Controller Stena AB

<sup>198</sup> Stena AB Årsredovisning 1998

<sup>199</sup> Stena AB Årsredovisning 2008

<sup>200</sup> [www.stena.com](http://www.stena.com)

<sup>201</sup> Stena AB Årsredovisning 2008

<sup>202</sup> Controller Stena AB

<sup>203</sup> Stena AB Årsredovisning 2008

<sup>204</sup> Controller Stena AB

<sup>205</sup> Ekonomidirektör Stena AB

---

ansvar och därmed är ett "dåligt" företag. Därför är det viktigt för Stena AB att ändå betona vad som görs.<sup>206</sup>

#### 4.4.5 Hållbar utveckling i investeringsprocessen

Hållbarhet har blivit en mycket mer integrerad del i de operativa processer idag än vad det var för fem år sen. Då regelverk förändras tillsammans med att kunskap alstras så blir man själv mer medveten och på så sätt skapas en beteendeförändring. Investeringar och hållbarhet är en integrerad process. Att kvantifiera miljöeffekter utifrån olika faktorer är många gånger svårt, men det är samtidigt en del av verksamheten. Det finns vissa faktorer man måste ha med och se till. Det ses som självklart i och med att vissa normer och krav måste uppnås. Både säkerhets- och miljöpolicy ska efterlevas. Denna process består av både av ett fokus kring frågan i det dagliga arbetet som i större investeringar. Att tjäna mindre pengamässigt är ibland tvunget, många åtgärder tas för att lämna ett så litet fotavtryck efter sig som möjligt, genom att ständigt sträva efter att effektivisera processer. Val av leverantörer är en aspekt att se till i samband med en investering. Controllern beskriver att Stena AB ser till detta i den utsträckning som är möjlig och genom att välja större företag får man en extra försäkring, eftersom de oftast har mycket krav på sig i det hänseendet.<sup>207</sup>

Ekonomidirektören vid Stena AB berättar att hållbar utveckling i högsta grad vägs in i investeringsprocessen. Exempelvis då Stena AB ska investera i fartyg ses på aspekter som bränsleförbrukning och möjligheter att använda sig av alternativt bränsle. Större fartyg drar oftast inte mer bränsle, däremot får man in mycket mer last i dem och på så sätt blir bränsleförbrukning per lastenhet lägre. Investeringar mot ett större fartyg istället för två mindre som kör parallellt görs. Genom att investera i dessa gynnas miljön samtidigt som lönsamheten ökar då bränslekostnader per lastenhet minskar. Hållbarhet och ekonomi går här hand i hand. Ett annat sätt där en liknande diskussion kan tas upp är angående ett patent Stena AB ska införa och som innebär att luft pressas in i en ficka i skrovet, vilket skapar en luftkudde som underlättar friktionen mellan fartyget och havet. En sådan investering motiveras både ur ett hållbarhets- och lönsamhetsperspektiv, då denna innebär att bränsleförbrukningen minskar med 15 %.

Ekonomidirektören betonar att allt man gör inom Stena AB självklart måste vara lönsamt, men ibland får man ha ett längre perspektiv på payback-perioden. Genom att ett längre perspektiv tas utifrån exempelvis miljöåtgärder kan en större potentiell lönsamhet ses och på så sätt kan den också jämföras med andra investeringsalternativ. I och med att Stena har ett långsiktigt perspektiv görs sådana satsningar för framtiden även om de kanske inte är de mest lönsamma idag. Exempel på en strategisk satsning är vindkraft som ses som en potentiell energikälla som kommer att bli allt mer attraktiv i framtiden. Investeringar inom alternativa energikällor skulle Stena AB kunna expandera ytterligare i, men för att sådana satsningar ska kunna motiveras krävs att oljepriset stiger upp mot 80-100 dollar per fat.<sup>208</sup> I skrivande stund ligger priset per fat på cirka 57 dollar per fat.<sup>209</sup> Detta kommer att ske, men

---

<sup>206</sup> Controller Stena AB

<sup>207</sup> Ibid

<sup>208</sup> Ibid

<sup>209</sup> <http://www.ravaror.se/priser>



---

processen kommer att ta tid, särskilt nu när världsekonomin befinner sig i en lågkonjunktur.<sup>210</sup>

Regleringar och krav som ställs är en osäkerhetsfaktor och då Stena AB binder upp sig under mycket långa perioder i och med sina investeringar så måste sådana potentiella utvecklingar tas hänsyn till. En potentiell förändring och osäkerhetsaspekt är just de framtida hållbarhetskrav som kan komma att ställas på företag. Om Stena AB:s riggar vräker ur sig för mycket i jämförelse med framtida krav kan det innebära stora kostnader.<sup>211</sup> Detta tas därför i beaktning, exempel är de borrhartyg man nyligen beställt. Här har man valt att göra dem till en mycket hög specifikation för att möta de tuffaste regelkraven, samt har man valt att göra vissa tilläggsinvesteringar för saker som Stena AB tror kommer att komma i framtiden. Skulle dessa saker behöva göras i efterhand så kostar de ännu mer.<sup>212</sup> Detta är också ett led i det "kvalitetstänk" som är en del av Stena.<sup>213</sup>

Vissa beslut som tas angående regleringar och krav kan få förödande konsekvenser för en viss investering, men också för samhället i stort. Om till exempel ett nytt krav ställs angående att ett visst bränsle ska användas, som är mer miljövänligt, innebär det dyrare inköpspris för koncernen. Biljettpriser för resenärer och fraktkostnader måste då höjas relativt mycket eftersom bränslekostnaden är en så stor del av driften av fartyg. Detta leder till att andra transportalternativ används såsom lastbilar och slutresultatet blir en mer negativ miljöpåverkan jämfört med om det billigare bränslet skulle ha fått fortsätta användas för fartygen. Sådan här avvägningar görs mycket detaljerade beräkningar på för att kunna stödja beslut både inom koncernen, men också för att lägga en grund så att politiker inte tar felaktiga beslut i frågan. Ekonomidirektören beskriver en konkret situation likt denna som diskuteras och som Stena AB ställdes inför då de valde mellan två olika bränslen till sina fartyg. Kravet på svavelhalter i dagsläget för bränsle som används till havs är 1,5 %. Stena AB ligger i vanligt fall på 0,5 %, men var tvungna att köpa in ett bränsle som hade 1 % svavelhalt. Detta var ett val som var tvunget att göras utifrån en väldigt konkurrentutsatt marknad. Många konkurrenter ligger på 1,5 % och för att fortsätta vara konkurrenskraftiga och ett bra val för kunden behövde Stena fatta ett sådant beslut. Omvärlden jagar ständigt kostnader, vilket innebär att det är väldigt svårt att motivera hållbarhet mot kunder om det innebär att de får betala mer pengar per fraktenhet. Även de företag som själva är mycket framåt och betonar hållbarhet kommer att välja det billigaste alternativet. Priset är den avgörande faktorn och hållbarhet skulle kunna vara en sådan om priserna var samma mellan två val.<sup>214</sup>

Controllern diskuterar att hållbar utveckling består av sociala, miljö och ekonomiska aspekter. Grunden för ett socialt och hållbart ansvarstagande är att företaget överlever. Om företaget går i konkurs skapas ingen samhällsnytta och då spelar det ingen roll även om man haft de bästa intentionerna. Ur ett långsiktigt perspektiv måste ekonomiska aspekter prioriteras först för att säkerställa en överlevnad, i kombination eller i ett steg därefter kan exempelvis miljöinvesteringar göras.<sup>215</sup>

---

<sup>210</sup> Ekonomidirektör Stena AB

<sup>211</sup> Ibid

<sup>212</sup> Controller Stena AB

<sup>213</sup> Ekonomidirektör Stena AB

<sup>214</sup> Ibid

<sup>215</sup> Controller Stena AB

---

## 5 Analys

---

*Utifrån den analysmodell som presenterades i metodkapitlet kommer en analys av ovanstående insamlad empiri att göras. Kapitlet börjar med att identifiera hållbarhet som en potentiell källa till förändring. Sedan presenteras legitimering som en trolig anledning till att se till hållbarhet. Därefter övergår vi till att diskutera investeringsprocessen och ett eventuellt mytskifte. Till detta sammankopplas slutligen institutionell teori och den institutionaliseringsmodell Burns och Scapens (2000) utvecklade, här betonas även kultur och politik som viktiga aspekter.*

---

Företag verkar i en omvärld som ständigt förändras, något som inte minst syns de senaste decennierna. Ekonomidirektören på Stena AB nämner den ökade globaliseringen som en stor omvärldsförändring. En annan extern omständighet som identifierats som kapabel till att driva på förändringar är konjunkturen. I samband med en recession urskiljde Burns (2000) en förändring i företaget Becks, vilket omtalades i teorikapitalet. Hållbar utveckling är också en extern omständighet i företags omvärld idag. Frågan är dock om detta likt en recession kan utgöra en avgörande katalysator gällande en förändring i företag. Ogbonna och Harris (2002) framhäver i sin forskning att hållbar utveckling kanske kan ses som ett mode. Då Røvik (2007) definierar mode som något vilket skapar en temporär och intensiv påverkan borde inte hållbarhet vara en sådan. Hållbar utveckling är ett område som växt sig allt starkare under de senaste 20 åren. Detta pekar mot en förändring som inte bara kan ses som något tillfälligt. Controllern på Stena AB beskriver både en ökad medvetenhet och reglering inom området.

Utifrån Eriksson-Zetterquists (2009) beskrivning av Meyer och Rowans teorier kan en diskussion kring varför man som företag väljer att se till hållbarhetsaspekten föras. Genom att analysera tendenser till varför de studerade företagen har valt att ta in hållbarhet kan ett underlag skapas. På så sätt kan man enklare urskilja i vilken grad det kan tänkas ha påverkat investeringsprocessen.

### 5.1 Legitimering

Vad är egentligen en förändring? Den frågan startar det epistemologiska perspektivet med att ställa. Många gånger kan en förändring vara en illusion som kommersiella intressen ligger bakom. Detta perspektiv beskriver också att en förändring kan vara olika omfattande. Med denna bakgrund presenterar Eriksson-Zetterquist (2009) Meyer och Rowans diskussion om att den formella strukturen inte alltid följer de interna strukturerna. Man kan då fråga sig om den inriktning mot en mer hållbar utveckling vi kunnat se tendenser till är en formell struktur som är till för att legitimera och anpassa sig utåt, eller om den även syftar till något mer. Enligt controllern på Stena AB kan en trolig anledning till att hållbar utveckling betonas vara grundat på att det förväntas av företagen. Om företag inte gör det kan det vara till en nackdel på så sätt att omvärlden tror att företaget inte tar ansvar. Överlevnad och framgång avgörs tillsammans med effektivitet i hur väl man legitimerar sig anser Meyer och Rowan (Eriksson-Zetterquist, 2009). Om inte en anpassning till omvärldens myter (det vill säga omvärldens förväntningar) sker skulle organisationen tappa trovärdighet.

---

I teorikapitlet presenterades ett tydligt exempel på hur framväxten av institutioner i företagens omvärld påverkar dem. I början av 1960-talet hade kemiindustrin tagit avstånd från miljöfrågan, men en ny förståelse kom att prägla industrin under senare delen av 1980-talet på grund av utbredningen av nya institutioner med allt större miljömedvetenhet. Controllern på Stena AB tror att det just är på grund av allmänhetens medvetenhet som företagets intresse för hållbar utveckling ökat.

Konflikter kan uppstå mellan å ena sidan aktiviteter och effektivitetskriterier och å andra sidan behovet av att legitimera sig. Legitimering kan innebära en konflikt då många olika krav uppkommer i den omvärld som företag verkar i. För att göra dessa konflikter möjliga kan man isärkoppla, det innebär att den formella strukturen kopplas bort från det man faktiskt gör. Enligt Brunsson (2002) säger man en sak, men gör sedan en annan, man kan se detta som en reaktion på konflikten inom och utanför organisationen. Man möter några krav genom prat, andra genom beslut och ytterligare några genom sina handlingar. På detta sätt får man tillfredställt motsägelsefulla krav. Det är svårt att uttala sig om en isärkoppling sker, men om vi ser på SKF bit för bit så kan man se vissa tendenser. SKF:s belöningsystem kan tyckas vara isärkopplat från hållbar utveckling, då dessa är fokuserade på kortsiktiga resultat, samt att man inte har några incitament för hållbara investeringar. Det som talar emot ett isärkopplande är att verksamheten verkar vara miljöintegrerat på vissa plan med exempelvis byte från glödlampor till lågenergilampor. En annan sak som man kan se hos SKF som tyder på att de inte har isärkopplat hållbar utveckling är de fabriker man byggt i Indien och Ryssland. Här har man valt att göra detta enligt LEED som ska ha minst Gold certifiering. Man har även infört vissa hållbarhetsmål i sitt BSC. De följer GRI:s riktlinjer, G3, för sin hållbarhetsredovisning och låter den bli föremål för granskning i enlighet med FAR SRS. Genom att låta oberoende parter granska deras hållbarhetsredovisning blir deras arbete mer transparent. Enligt Bebbington (2007) är de interna processerna mindre synliga, men då SKF ökar sin transparens så borde deras trovärdighet öka.

Alla tre företagen anger lönsamhet som prioritet nummer ett och hållbarhet ses ibland som en kostnad. Då ekonomi och miljöaspekter ibland kan vara motsträviga så borde det heller inte var omöjligt att ett isärkopplande kan uppkomma. Brunsson (2002) säger att det är helt normalt med en isärkoppling. Ibland måste man följa vissa sociala normer även om det kanske inte är i linje med vad man egentligen skulle ha gjort. Controllern på Stena AB betonar att det ses som självklart att vissa normer och krav måste följas. Exempel på detta är både regleringar och standarder. Standarder som sätts av till exempel Världsnaturfonden (WWF) beskrivs som frivilliga, men de utvecklas samtidigt till normer som beskriver "rätt saker att göra".

Jakten på att var unik finns alltid bland företag och det finns många motiv till att implementera en förändring. Två motiv till att implementera en förändring är enligt *fashion-choice* perspektivet och enligt *fad-choice* perspektivet. Som nämnts innan så säger Controllern på Stena AB att satsningar mot hållbar utveckling förväntas av företag och om man inte gör det kan det leda till nackdelar för företaget. Både Göteborg Energi och SKF var väldigt tidigt ute med sina satsningar mot hållbar utveckling, man kan ju undra vad bakgrunden till detta var, var det för att miljö var en modefluga just då? Detta är väldigt svårt att avgöra. Modeflugor är vanligtvis intensiva och bestående av kortvariga trender. Hållbar utveckling är något som funnits med relativt länge och om detta till en början kunde

---

ses som en modetrend verkar det idag ha övergått till något mer, en trend som verkar vara här för att stanna.

Under 1980- och 1990-talet var det inte bara miljökonceptet som blev populärt bland organisationer, utan även att utveckla en marknadsinriktning (Ogbonna och Harris, 2002), vilket Göteborg Energi gjorde. Controllern på Göteborg Energi sa att man inom företaget såg hållbar utveckling som en chans att differentiera sig och ta nya marknadsandelar.

I början var miljöfrågorna mer ett sätt att profilera sig och ett sätt att föra fram sin syn i en miljödebatt och lite av en modefluga enligt Cerin (2005). Detta stämmer väl överens med det som Controllern på Stena AB säger angående hållbar utveckling. Stena AB är inte ett företag som vill trycka allt för mycket på hållbarhet. Enligt Controllern på Stena AB har hållbarhetsbegreppet i dagens samhälle blivit lite av populärvetenskap som många skyltar med, men som ofta sedan är lite "fumligt". Att exponera hållbarhet som en marknadsföringsgimmick och inte inkorporera det i verksamheten kommer förr eller senare synas och skapa badwill. Man kan se tendenser till att Stena AB började med hållbar utveckling enligt *fad-choice* perspektivet som nämns ovan. De var alltså inte först ut, utan började först när begreppet blivit mer utbrett bland andra företag.

Nu, tack vare lågkonjunkturen, säger konsulter från KMPG att det är vanligare att finansärer tittar på om företag är långsiktigt satsande. Då ett företag satsar på hållbar utveckling kan de ses som långsiktigt satsande. Inom SKF tror man att lågkonjunkturen kan få just de här effekterna i och med att det då finns mer incitament för företag att satsa på hållbar utveckling. Hållbarhet verkar utifrån dessa kommentarer bli en allt viktigare faktor som företag måste ta in. Frågan är då om det utvecklas till något mer eller endast tas med för att legitimera sig mot sin omvärld?

Utifrån ovanstående diskussion finns indikationer på att hållbarhet påverkar organisationerna internt, men även att det förekommer isärkoppling. För att mer konkret övergå till om och hur hållbarhet har påverkat organisationen och dess investeringsprocess så diskuteras ett eventuellt mytskifte.

## 5.2 Ett potentiellt mytskifte?

Utifrån Hedberg och Jönssons (1977) teori om myter kan en diskussion kring just förändring göras. Ifall den omvärld företag verkar i förändras på grund av framväxten av hållbar utveckling finns en möjlighet att ett glapp skapas mellan den befintliga myten i företag och omvärlden. Ett sådant glapp kan bli olika stort beroende på hur det kan se ut i olika företag. Ett växande gap försvårar arbetet avsevärt och kommer förr eller senare därför att sätta igång en förändringsprocess för att anpassa organisationen då den befintliga myten inte längre kan förklara omvärlden. En sådan förändring i organisationer betecknar Hedberg och Jönsson (1977) som ett mytskifte. En fråga här är då hur långt denna process har kommit? Strategier är formade utifrån den myt som finns i företaget och fungerar som en stabilisator mellan myten och omvärlden. Om glappet skulle bli väldigt stort i och med att man inte genomför ett mytskifte, så skulle strategierna till slut inte passa vilket skulle leda till en kris inom företaget som antingen tvingar igenom ett mytskifte eller får företaget att gå i konkurs. Då alla tre undersökta företag kan anses vara stabila och framgångsrika samtidigt som denna

---

externa trend har vuxit upp i deras omvärld borde en anpassning ha uppstått eller pågå. Detta utgår dock ifrån att hållbarhet har påverkat företagens omvärld tillräckligt för att ett sådant gap ska ha uppstått.

Ett mytskifte innebär att en ny myt införs, vilket medför en ny grund för strategier. Om ett mytskifte har ägt rum borde det avspeglas i en förändring av strategierna hos företagen. Investeringar är en viktig del av strategin. I och med investeringar läggs riktningen för företaget, investeringar både utgår ifrån och reflekterar strategin. Göteborg Energis process för att komma till en investering är ett tydligt exempel på detta. I ett tidigt skede skapas strategier för respektive produktområde som sedan kommer att vara utgångspunkten för investeringarna. På så sätt skulle det vara troligt att en omvärld som har förändrats kan ge utslag i investeringsprocessen.

Att något har hänt inom alla de undersökta företagen kan urskiljas. I årsredovisningarna syns en tydlig trend där hållbar utveckling har fått allt större utrymme. Göteborg Energi beskriver sin vision om ett hållbart Göteborgssamhälle och där miljöfokus är ett av deras fyra kärnvärden. SKF beskriver hållbarhet som en av de viktigaste drivkrafterna inom företaget. Stena sfären vill bidra till en positiv utveckling genom bland annat ett miljömässigt ansvar. Frågan är om detta kan ses som ett bevis på att ett mytskifte har ägt rum? Som Bebbington (2007) diskuterar har miljöaspekter börjat betonas i företagens kommunikation, men vad som är mindre klart är vilken roll hållbarhet har i många interna processer såsom strategi, kapitala allokeringsrutiner med mera. Vår analysmodell urskiljer, byggt på den teoretiska referensramen, en yttre nivå ut mot omvärlden, sedan en inre nivå bestående av en formell struktur och en informell struktur. Både i den formella och informella strukturen ges riktlinjer för hur handlande ska göras inom olika processer i företaget. För att få ytterligare inblick i om ett mytskifte kan ha ägt rum, går vi nu över enligt tidigare diskussion till att studera investeringsprocessen.

Själva ramen för investeringsprocessen hos Stena AB beskrivs ha sett ut likadan under de senaste åren. Dock urskiljs en rad nya faktorer som påverkar denna. Både Stena AB och SKF urskiljer ett behov för processen att gå snabbare idag. Lågkonjunkturen är som tidigare nämnts en annan faktor som påverkar investeringsprocessen. För SKF innebär denna att det är svårare att få igenom en investering och Stena AB betonar att då de investeringar man gör innebär att man binder upp sig under väldigt långa perioder så blir man beroende av marknaderna och de fluktuationer som uppkommer där. Göteborg energi blir däremot mer positivt påverkade då det blir billigare att investera, något de måste göra oavsett.

Ytterligare en faktor som har påverkat investeringsprocessen är hållbar utveckling vilket Ekonomidirektören på Stena AB urskiljer. Ett exempel presenterades utifrån bränsleaspekten, genom att bränsleeffektivisera gynnas både ekonomi och miljö. En sådan investering är relativt sett enklare att motivera då hållbarhet och ekonomi här går hand i hand. Att väga in hållbarhet i investeringsprocessen kan göras på många olika sätt. Det kan därför vara olika svårt beroende på i vilken utsträckning detta ska vägas in. Ekonomidirektören på Stena AB betonar att allt man gör självklart måste vara lönsamt. SKF instämmer på samma sätt att detta är ett av huvudkriterierna. Dessa resonemang stämmer väl överrens med de teorier som behandlar investeringar. Utgångspunkten för en investering är enligt Ljung och Högberg (2004) att en sådan görs med förhoppning om att över tid få

---

tillbaka mer än det satsade kapitalet. Honko (1977) beskriver att utgångspunkten för en investering är att vinstmaximering ska uppnås. Andersson (2004) urskiljer även att vid företagsekonomiska värderingar väljs oftast det alternativ som har störst avkastning. Controllern på Göteborg Energi beskriver att hållbarhet i vissa avseenden kan anses vara en kostnad. På så sätt går inte hållbarhet och ekonomi alltid hand i hand vilket försvårar motiveringen av hållbarhet i investeringar, ett problem alla företag betonar. Bebbington (2007) beskriver att hållbarhet kan implementeras på ett givande sätt via exempelvis processer och rutiner för allokering av kapital. Det finns många metoder för att ändå väga in hållbarhet i sådana situationer, dock inte i enlighet med Honkos (1977) vinstmaximering i monetära termer. SAM presenterar ett alternativt sätt där man istället ser till maximering ur ett bredare perspektiv, dock är steget mot till en sådan modell relativt stort i förhållande till den klassiska utgångspunkten.

Precis som Bebbington (2007) så nämner Controllern för Göteborg Energi att en kvantifiering av påverkan på miljön kan vara svår. Controllern berättar även att man skulle vilja att ekonomi och hållbarhet vägde lika tungt, men i praktiken är det den ekonomiska aspekten som väger lite tyngre. SKF:s drivkrafter består både av ekonomi och hållbarhet och här kan man urskilja en potentiell svårighet, hur görs avvägningar mellan dessa? Stena AB beskriver en konkret situation där en sådan avvägning fick göras. För att hålla nere kostnader togs ett beslut om att använda mindre miljövänligt bränsle. Att motivera hållbarhet i samband med ett högre pris beskriver Ekonomidirektören som något som inte ens går att göra mot de företag som själva betonar hållbarhet. Utifrån King's (1975) modell över investeringsprocessen så sätts en sådan process igång av en första fas där exempelvis en efterfrågan ses. Därför har kunder en oerhört viktig roll gällande investeringar, då det är igenom dem en investering kan "triggas" igång. Ogbonna och Harris (2002) urskiljer dock ett ökat intresse angående miljö från kunder. Forskning visar på att företag många gånger har svårigheter i att få miljövänliga produkter att bli lönsamma. Här kan man då ställa sig frågan: hur djupt har hållbarhet satt sig i företagets omvärld? Företagens omvärld består av många olika intressenter och påtryckningarna från dem är troligtvis väldigt olika. Enligt Stena AB:s exempel kommer kunder att välja det billigaste alternativet. Detta försvårar en motivering av hållbarhet i investeringar i de fall de är kopplade till kostnader och inte går hand i hand med besparingar.

Hållbar utveckling är ett väldigt stort och komplext ämne. Synen på hållbarhet är bred och åsikterna om i vilken utsträckning hållbarhet ska påverka verksamheten är olika. Hållbarhet skulle troligtvis vara lättare att motivera om omvärlden hade mer enhetliga signaler angående begreppet. I Stena AB:s fall låser man upp sig under väldigt långa perioder i och med sina investeringar och på så sätt blir man extra beroende av marknaderna. Om marknaderna börjar efterfråga mer hållbarhet kanske detta kan bli en avgörande faktor. Aktieägare är en annan intressegrupp som har stort inflytande, något som syntes tydligt i Burns studie av Becks. Bebbington (2007) nämner att mycket av värdet i modeller som SAM består av att informera aktieägare. Ett problem kan dock vara om aktieägare värderar kortsiktig ekonomisk maximering. SKF tror dock som nämnts tidigare att i och med den rådande lågkonjunkturen så kommer finansiärer och investerare att bli mer attraherade till företag som satsar långsiktigt. Hållbar utveckling är ett tecken på att man som företag satsar långsiktigt. Controllern på Stena AB betonar att grunden i ett socialt och hållbart

---

ansvarstagande är att företaget överlever och ur ett sådant långsiktigt perspektiv måste då de ekonomiska aspekterna prioriteras.

Även om hållbarhet kan anses vara motstridig gentemot klassiska utgångspunkter för en investering så finns det sätt att väga upp detta till viss del. Alla företag betonar att hållbarhet är något som vägs in i investeringsprocessen, samtidigt kan man se tendenser till att hållbarhet spelar in olika mycket. SKF berättar att ett av huvudkriterierna för en investering är att den ska vara lönsam, men även andra aspekter som hållbarhet ska ses till. I tillvägagångssättet kan både likheter och olikheter urskiljas. Inom SKF har man en egen öronmärkt budget som ska gå till just hållbara investeringar. Andersson (2004) lägger fram att en viktig aspekt är att alternativ kan jämföras. En vanlig lösning för att nå en sådan jämförbarhet är att låta varje val representeras i siffror. Kravet är dock att det ska vara kvantifierbart. Både Controllern på Göteborg Energi och Stena AB betonade att det många gånger är svårt att kvantifiera hållbarhet. Det innebär att de klassiska besluts- och analysmetoder såsom NPV och payback, vilka används av alla de undersökta företagen, kan vara svåra att tillämpa i dessa situationer. SKF:s öronmärkta budget, som innebär att en så kallad "vanlig" investering aldrig ska konkurrera med en hållbar investering, kan då vara ett sätt att möta den problematik hållbarhet i investeringsprocessen kan innebära.

Ett annat sätt att ändå väga in hållbarhet i investeringsprocesser finns. Både Göteborg Energi och SKF beskriver att lägre krav är ett sätt att motivera mer hållbara investeringar. För att kunna motivera lägre krav avseende dessa så behöver man se dem utifrån ett mer långsiktigt perspektiv än "vanliga" investeringar. På så sätt kan de även jämföras med andra investeringsval. Inom Stena AB används också en sådan långsiktig approach gällande payback-perioden för att kunna motivera mer långsiktiga och hållbara investeringar som innehar potential. SKF förklarar att i de fall man ser kortsiktigt så skapas lätt en konflikt mellan ekonomiska och hållbara parametrar, medan ur ett mer långsiktigt perspektiv kan dessa gå hand i hand. Att se ur ett långsiktigt perspektiv underlättar, men bara till en viss grad. Stena AB diskuterar hur alternativa energikällor är något som man skulle kunna expandera ytterligare i om det gick att motivera bättre utifrån rådande oljepriser. Oljepriset är även en viktig aspekt hos Göteborg Energi att se till gällande investeringar. Göteborg Energi betonar att ju högre oljepriserna är desto mer aktuellt blir alternativa uppvärmningssätt. På så sätt fås indikationer på vilken typ av energikälla man bör satsa på. Genom att ha ekonomiska aspekter bakom hållbarhet underlättas en motivering vilket beskrivits tidigare.

Northcott och Alkaraan (2007) nämner att genom att använda sig av klassiska beslutsmetoder fås direkta och tydliga kvantitativa mått att styra utifrån. Hos Stena AB beskrev Ekonomidirektören att inga större förändringar har skett i själva utgångspunkten för investeringsprocessen. Man vill hålla det enkelt för att underlätta både förståelsen och jämförbarheten. Göteborg Energi beskriver små förändringar hela tiden, men inga större. Investeringsprocessen har varit relativt lik de senaste åren. En anledning till att man inte har urskiljt några större förändringar, kan vara på grund av att företaget var ute så tidigt med att inkorporera hållbarhet och på så sätt är denna grund lagd för många år sen. Som nämnts ovan så kvantifieras inte hållbarhet in i själva beräkningarna. SKF talar om att man än så länge inte har en modell där hållbarhet vägs in i beräkningarna, men att en sådan modell håller på att utvecklas. Man kan se tendenser till att hållbarhet påverkar

---

investeringsprocessen, men än är detta inget som vägs in i själva beräkningarna. Om något vägs in beräkningarna så är det sådant som är förenligt med ekonomiska termer. Stena AB beskrev här bränsleförbrukningen. Vissa av företagen verkar istället väga in hållbarhet likt "bubble items" som diskuterades i SAM modellen, det vill säga viktiga aspekter som bör vägas in i besluten och som ställs upp vid sidan om. I investeringsprocessen hos Göteborg Energi blir miljöpåverkan mer som beskrivningar av vilka konsekvenser investeringen får på miljön, exempelvis sätts kriterier upp och/eller så simuleras olika scenarios. Användningen av icke-finansiella mått har ökat enligt Kald och Nilsson (2000). SKF beskriver att mer information behövs idag än tidigare som underlag till investeringsbesluten. Att kriterier ställs upp i samband med investeringar är SKF:s LEED fabriker ett exempel på. Controllern på Göteborg Energi diskuterar hur kriterier på leverantörer kan skrivas in avtal även om Göteborg Energi ligger under lagen om offentlig upphandling. Även om vi inte fick en inblick i om sådana kriterier ställdes hos Stena AB betonade de att de såg på det i den mån det var möjligt. Stena AB gjorde också andra beräkningar vid sidan om som kom att påverka beslut. En mycket tydlig sådan situation var i samband med val av bränsle, där det miljövänligare och dyrare bränslet skulle innebära negativa miljöeffekter på annat håll.

Göteborg Energi, likt SKF, utmärker sig lite i denna diskussion då de har differentierat sig på marknaden genom hållbarhet. På så vis underlättas motiveringen ytterligare av hållbara investeringar. Hållbara investeringar är strategiska satsningar som krävs för att man ska fortsätta ligga i framkant. Detta utmärker sig tydligt hos Göteborg Energi som vice VD:n beskriver det "*att göra hållbara investeringar är något naturligt*". Ses en potential så satsar man ofta, även om det ibland innebär lite av en chansning. Hansen och Mouritsen (2007) urskiljer att mer speciella mått ligger till grund för differentieringsstrategier och fokus på kostnadsaspekten kan på så sätt vara lite mindre.

Den mest handfasta påverkan ett ökat medvetande kring hållbarhet har lett till är regleringar. Regleringen framtvingar kravaspekter som företag måste se till. Om sådana inte följs så drabbas företaget av diverse straff, exempelvis böter. På så sätt tvingar regleringar in förändring hos företag. Controllern på Stena AB talar om att det finns vissa faktorer man måste se till för att på så sätt möta normer och krav, detta gäller miljöaspekter precis som säkerhetsaspekter. Att tjäna mindre pengamässigt är ibland tvunget då många åtgärder tas. Stena AB beskriver också att hållbarhet innebär en osäkerhetsfaktor utifrån framtida krav och regleringar som kan komma. Genom att redan idag göra tilläggsinvesteringar i fartyg kan en sådan osäkerhetsfaktor minimeras. Mindre risk innebär att en investering på så sätt ser bättre ut. Det vill säga lägre krav ställs på den, men samtidigt motiveras hållbarhet utifrån ett mer långsiktigt perspektiv vilket kan tänkas innebära både en högre risk och en längre tid tills en sådan investering skulle nå ner till 40 % nivån (vilket Stena AB utvärderar emot). Vi fick här ingen riktig klarhet i hur detta fungerar rent praktiskt. En annan faktor liknande regleringar är rekommendationer som ges från organisationer som till exempel ISO eller de mål EU har satt, vilka benämns 2020. Göteborg energi framhäver att hållbarhet motiveras utifrån miljödebatten som troligtvis kommer att innebära striktare miljökrav.

Hedberg och Jönsson (1977) diskuterar att omvärlden kan ha olika betydelser för företaget beroende på om denna är stabil eller inte. En stabil omvärld främjar utvecklingen av standarder och vanor (inprogrammerade beteenden) i företag, sådana vanor kan ligga till grund för trögheter. Organisationer stannar kvar längre i tidigare myter och tankesätt



---

beroende på sådana. Att omvärlden förändras är ett faktum, företag verkar dock i en mer eller mindre föränderlig omvärld. Både SKF och Stena AB beskrev att beslut måste tas allt snabbare idag samt att konjunkturen påverkar dessa beslut. Stena AB verkar också inom en rad olika branscher där volatilitetsaspekten ser olika ut. Gällande sjöfarten finns mycket konkurrens, men icke att förglömma är alla de andra alternativa transportmedel detta segment konkurrerar med. Göteborg Energi påverkades inte speciellt mycket av konjunkturen och såg positivt på den i och med att man ändå måste investera. En anledning kan vara att 95 % av företagets kunder utgörs av privatpersoner, där en viss del utav dessa med stor sannolikhet är uppbundna kunder. En annan anledning kan vara att el är en produkt som behövs i alla konjunkturlägen. En kommunal bakgrund kan säkert också medföra en viss stabilitet. Investeringsprocessen beskrevs som väldigt lång vilket borde innebära att relativt lika och standardiserade processer används under en längre period. Hedberg och Jönsson (1977) utgår från att standardiserade processer passar bra i stabila omgivningar där historiska beslut kan vägleda aktuella. Stena AB beskrev också att själva investeringsprocessen i princip sett likadan ut under senare år. Att uttala oss avseende trögheter är omöjligt, men enligt mytteorin skulle en stabil omvärld resultera i en segare förändringsprocess. Alla undersökta företag, som kan anses vara relativt investeringsintensiva, beskriver att hållbarhet kan motiveras utifrån ett mer långsiktigt perspektiv. Att binda upp sig under längre perioder, genom till exempel högre investeringskostnader som Hedberg och Jönsson (1977) nämner, innebär en nedfrysning av beteenden under än längre period. Detta låter rimligt utifrån Ax (2005) då en investering lägger riktningen för organisationen. Att göra tunga och långsiktiga investeringar innebär att man har lagt en riktning för ett antal år framåt. Ekonomidirektören på Stena AB påpekar också att en sådan långsiktighet kan innebära att man i vissa fall är ovillig till att ändra.

### 5.3 En institutionell ansats

Utifrån vår konstruerade analysmodell övergår vi nu till att diskutera med utgångspunkt i Burns och Scapens (2000) modell över institutionalisering. En institutionalisering har likheter med Hedberg och Jönssons (1977) mytteori, på så sätt att både en institution och en myt förser organisationen med en grund varifrån handlande kan härledas. Att urskilja om en institutionalisering har skett kan vara svårt, dock kan tendenser till att stödja en sådan process synas. Institutionell teori beskriver handlandet i organisationen utifrån vad som tas förgivet och hur formella som informella regler och rutiner kommer att följas.

Ett första steg i en sådan institutionaliseringsprocess är att initiera nya principer. Alla tre företag har på olika sätt påbörjat en sådan process, hållbarhet beskrivs i visioner, kärnvärden och drivkrafter. EMAS och ISO certifieringar tillsammans med införandet av EU:s 2020 mål (Göteborg Energi) är också tecken på detta. Nästa fråga är då om dessa principer har programmerats in i befintliga formella regler? Att urskilja om nya regler rent konkret har införts kan vara lite svårt i och med vår begränsade studie, men utifrån ovanstående diskussion kring hur hållbarhet har påverkat investeringsprocessen, torde man kunna urskilja införda regler och instruktioner för sådana riktlinjer. Om mål sätts upp borde troligtvis regler också sättas upp som verktyg för att nå dessa. Andra tecken som tyder på att policies och regler har införts kan också urskiljas. SKF beskriver att hållbarhetsmål numera finns med i deras BSC. Att man på lägre nivåer byter ut glödlampor och så vidare kan ses som vissa regler om hur vissa saker ska göras. SKF Care och BeyondZero är ytterligare exempel.

---

BeyondZero framhäver bland annat att SKF ska minska koldioxidutsläppen med 5 % per år oavsett tillväxt i produktionen. Ett sådant mål måste ha regler knutit till sig för att praktiskt kunna fungera. På Stena AB sätts miljömål upp i energibesparingsprogram och i det dagliga arbetet genom exempelvis objektives, även här borde sådana mål skapa regler. SKF:s öronmärkta budget visar också på att vissa regler finns. En viss del av investeringarna ska helt enkelt gå till hållbarhet. Man kan se tendenser till att regler har satts in i olika utsträckning i de olika företagen.

Nästa steg som Burns och Scapens (2000) beskriver är där regler utvecklas till rutiner. För att regler ska få betydelse i organisationen krävs det att de utvecklas till rutiner. Som Eriksson-Zetterquist (2009) framställer så blir regler och rutiner ofta habitualiserade då de praktiseras om och om igen. Inte alla processer institutionaliseras även om en potential finns. Något Burns (2000) studie av Becks visar på. När nya regler implementeras och nya rutiner utvecklas så innebär det inte att dessa kommer fungera precis så som de var tänkta. De som ska utföra de nya rutinerna kanske missuppfattar instruktionerna. Siti-Nabiha och Scapens (2005) undersökning visade på att förändringar i det formella styrsystemet medförde oavsiktliga förändringar. Detta steg där regler utvecklats till rutiner är ännu svårare att uttala sig om utifrån vår studie. SKF beskrev dock att man än så länge inte hade rutiner för att ifrågasätta de "vanliga" investeringarna ur ett hållbarhetsperspektiv. Detta är dock något man betonar kommer att komma. SKF försöker utveckla en modell för att väga in hållbarhet i sina beräkningar. Detta bör bana väg för mer regler och rutiner. Burns och Scapens (2000) skriver att, för att nå en framgångsrik implementering av en formell förändring krävs det många gånger även en anpassning av organisationen till ett nytt tankesätt. SKF bedriver många aktioner för att skapa ett mer hållbart tankesätt, exempelvis SKF Care.

Genom att se på andra aspekter kan ytterligare viss förståelse fås i frågan om rutiner har utvecklats för att bli mer vedertagna riktlinjer för hur man praktiskt gör i organisationen. Att se på företagskulturen kan ge en insikt (om än begränsad sådan) om hur en extern förändringsfaktor som hållbarhet kan tänkas bli bemött. Detta kan göras genom att lägga märke till hur hållbarhet uppmuntras inom företagen och hur hållbarhet korrelerar med andra befintliga styrparametrar. Här blir också politik och makt intressanta aspekter.

## 5.4 Kultur och politik

Förändringar kan ses som en central fråga som drivs av den strategiska toppen, men som sedan ska implementeras av en lägre nivå. Det är viktigt att de som beslutar i den strategiska toppen är medvetna om hur kulturen i företaget ser ut. En organisationskultur kan nämligen både underlätta och försvåra en implementering av förändringar. I årsredovisningen beskriver Stena AB att de har en kultur som kan hantera ständiga förändringar. Genom att belöna specifika beteenden så växer så småningom en kultur fram enligt Eriksson-Zetterquist (2009). Inom Göteborg Energi kan man se tendenser till att en kultur började utformas redan på slutet av 1980-talet, då VD:n Bengt Söderström valde att inrikta företaget mot en mer hållbar utveckling. Han gjorde så att företaget var ett av de första företagen med att ta upp hållbar utveckling på sin agenda. Söderströms initiativ ledde till att Göteborg Energi differentierade sig på marknaden och kunde därmed både binda nya och behålla befintliga kunder.

---

Hos Stena AB anses kunder vara den viktigaste tillgången och de ska skötas ur ett långsiktigt perspektiv. Stena AB:s värderingar ska binda samman alla affärsområden och fungera som en viktig grund till deras gemensamma kultur. Lönsamhet och affärsmannaskap är väldigt viktigt inom Stena AB, ett tydligt exempel på detta är att man utbildar medarbetare utan ekonomibakgrund för att de ska få mer förståelse. Detta bidrar till att stärka den befintliga kulturen. En stark kultur som är fokuserad mot lönsamhet kan bidra till att skapa en eventuell konflikt gällande implementeringen av hållbar utveckling, vilket diskuterats tidigare. Som exempel så uppmuntras inkomstbringande investeringar via belöningsystem och Stena AB:s mission - fler och bättre affärer. Då Stena AB är väldigt kundfokuserat så är deras efterfråga väldigt avgörande. Än så länge är kunder inte villiga att betala högre priser för ett mer hållbart alternativ enligt Ekonomidirektören på Stena AB.

Det är vanligt att man använder sig av incitament för att styra sin organisation. Incitament är ett viktigt styrmedel då det påminner anställda om vad det är som förväntas av dem och motiverar dem att uppnå mål. Enligt Controllern på Stena AB är ett viktigt styrverktyg det pågående arbetet med mål och måluppfyllelse. Individuella mål sätts upp av alla anställda genom så kallade objektives, på så sätt ger man anställda mer fokus och att de känner att de kan visa vad de presterar. Utifrån Argyris (1977) så kan detta eventuellt vara ett försök att undvika att anställda *"slänger runt den döde katten i varandras trädgårdar"*. Genom sina objektives blir det lättare för de anställda att fokusera på sådant som annars hamnar i skymundan. Det är lättare att motivera och prioritera när saker sätts ner konkret i mål säger Controllern på Stena AB och som vi nämnt bland våra teorier kan vissa vara i behov av incitament för att utföra sina arbetsuppgifter. I det dagliga arbetet kan hänsyn tas till miljö genom sådana här objektives. Samtidigt framhävs det att dessa ska kunna konkretiseras och helst vara mätbara. Frågan man då kan ställa sig är om detta fungerar bra ihop med hållbarhet, då många framhäver att detta är något som ofta är svårt att kvantifiera. Tidigare var det vanligt att objektives sattes på högre nivåer medan det idag är mer genomgående i hela organisationen. Detta visar tydligt på att man försöker skapa en viss medvetenhet och på så sätt även en viss kultur.

När man styr företaget kan man göra detta på många olika sätt och med många olika medel vilket också de företag vi sett på gör. Enligt en politisk utgångspunkt så är en förändring aldrig något som är enigt. Politik har en avgörande roll för att driva och forma förändringar och man kan säga att politik är en plats där makt utövas. Man behöver makt för att kunna genomföra en förändring och de som besitter den största makten är också de som får sin vilja igenom. Om det är motståndarna till en förändring som innehar denna makt så kommer troligen ingen förändring uppstå enligt Burns & Scapens (2000). Inom SKF är det så att desto större en investering är ju mer makt måste beslutsfattaren ha och med andra ord desto högre upp i organisationen måste man, även om det är så att de flesta investeringar uppkommer på lägre nivå. Makt är ett sätt att styra och enligt Hardys (Burns, 2000) ramverk kan man kategorisera makt i fyra dimensioner, makt över resurser, makt över beslut, makt över mening och makt över system. För att skapa en förändring krävs det att de tre första maktdimensionerna samordnas för att överkomma eventuella maktsystem. Inom Stena AB har man en filosofi om ett delegerat ansvar till respektive affärsområde. Detta innebär att även om ägarna har något att säga till om så är det de affärsansvariga som tar besluten, vi kan här därför se tendenser att de affärsansvariga har förhållandevis mycket makt. Icke att

---

förlömma är dock att styrelsen utformar rekommendationer som kan innebära en viss begränsning av maktutövningen.

Eftersom organisationer ofta har speciella sätt att tänka och handla kan detta försvåra en förändring. Då vi kan se tendenser till att samtliga tre företag genomgått någon sorts förändring, dock olika omfattande, så kan vi anta att de som ville genomföra förändringen hade makt på sin sida. För att ta ett exempel tänker vi oss ett scenario enligt följande utifrån Göteborg Energi. Vi kan tänka oss att styrelsen tillsammans med VD:n Bengt Söderström hade makt över resurser. Makt över beslut hade Bengt Söderström troligtvis då han var VD och verkade ha stort inflytande. Då Bengt Söderström var lite av en legend kan man tänka sig att han även hade makt över mening genom att han kunde utveckla ett resonemang utifrån den pågående miljödebatten. Genom att samordna dessa tre dimensioner kunde man genomföra en förändring. Dessa är avgörande för implementeringen då det är de som driver på förändringen. Burns (2000) studie av Becks är här ett tydligt exempel på hur en inflytelserik person kan driva en förändring. Att inte förlömma är dock att denna förändring inte alltid blir som man förväntat sig. Burns studie av Becks påvisar också att det är en fördel då man kan påverka styrelsen, då styrelsen är högst i hierarkin. Hur stödet från styrelsen sett ut i de tre företagen vi studerat är svårt att säga, men enligt konsulter från KPMG så är det inte nödvändigt, fast det underlättar en implementering.

Burns studie är likaså ett exempel på hur konflikter mellan divisioner kan uppstå, men sådana konflikter kan även uppstå på andra sätt. Inom SKF skulle man eventuellt kunna se tendenser till konflikter mellan hållbarhet och de rådande belöningsystemen. SKF ändrade nyligen sitt belöningsystem, tidigare bestod detta av en kortsiktig och en långsiktig del. 2007 tog man bort den långsiktiga delen i förmån för ett prestationsbaserat aktieprogram. Numera ser man på kortsiktiga resultat och aktiens utveckling (som kan resultera i en viss kortsiktighet). Då långsiktighet och hållbarhet är starkt förknippade med varandra så kan man undra om detta nya system är mer motstridigt hållbarhet än det äldre. Då vi inte vet vad den tidigare långsiktiga delen inkluderade är det svårt att uttala sig, men en potentiell fråga finns. SKF har inga direkta incitament för investeringsansvariga att göra mer hållbara investeringar, men enligt Business Controllern på SKF så är alla inom organisationen väl medvetna om organisationens vikt vid hållbar utveckling.

Enligt Eriksson-Zetterquist (2009) så uppstår konflikter ofta i förändringsprocessen och kulturer kan vara en orsak till detta. Både SKF och Stena AB är globala företag och på så sätt blir en implementering ännu mer komplext då man måste ta hänsyn till alla de speciella kontexter en förändring ska införas i. Geografiska kulturer likaväl som organisationskulturer måste ses till för att underlätta en förändring. Som exempel kan man se på implementeringen av amerikansk diversity management i danska företag som presenterades i vårt teorikapitel. Danmarks demokratiska syn på att alla skulle behandlas lika krockade med det amerikanska synsättet som skulle öka lönsamheten. För en lyckad implementering krävs "rätt" kultur eller en anpassad implementering. Vi kan se tendenser till att SKF försöker skapa en kultur som är inriktad mot hållbar utveckling. Man utbildar sin personal för att få mer förståelse för hållbarhet, som exempel utbildar man sina konstruktörer för att förstå skillnaden mellan att välja ett miljövänligt stål eller inte. Genom att integrera en större miljömedvetenhet hos de investeringsansvariga och även andra inom organisationen, så blir det ett mer naturligt val att välja det mer miljövänliga alternativet. Detta motiveras med att

---

om alla är mer miljömedvetna behöver man inte lägga ner så mycket tid och kraft för att få alla att förstå organisationens inriktning. Man kan också se projekten SKF Care och BeyondZero som ett led i att stärka kulturen. Man kan se det som att SKF försöker skapa en kultur för hållbar utveckling. En av Hedberg och Jönssons (1976) studier visade tydligt på att om en förändring ska få genomslag behöver denna implementeras i hela organisationen för att på sätt skapa koherens. Både Burns (2000) och Modell (2007) diskuterar att ett kriterium för en lyckad implementering är utbildning och att skapa klarhet och medvetenhet inför förändringen. Incitament ansågs också vara en viktig faktor för en mer lyckad implementering. Northcott och Scapens (2007) pekar på att forskning framhäver att belöningsystem underlättar implementeringsprocessen. Enligt konsulterna från KPMG så är det väldigt många företag som idag sätter upp mål inom miljö och sociala prestationer kopplat till redan etablerade incitamentsystem. Då ekonomiska mål nås måste dessa samtidigt ha uppnått vissa uppsatta miljökriterier för att en belöning ska falla ut. Om sådana kopplingar görs är inget som vi fått någon klar inblick i gällande de tre företag vi studerat. Controllern på SKF betonade att SKF ännu inte har några direkta incitament för att styra de investeringsansvariga, men att man planerar att införa sådana längre fram. Att många av SKF:s investeringar uppkommer på lägre nivå kan ses som positivt enligt Burns & Scapens (2000). En förändring nerifrån och upp påverkar troligen på en mer undermedveten nivå och underlättar därmed både en formell och informell förändring.

Utifrån det ovan nämnda kan man se tendenser till att en institutionaliseringsprocess har påbörjats, men att företagen har kommit olika långt i denna process.

Ur ovanstående resonemang så kan tendenser ses på att viss hänsyn tas till hållbarhet, det verkar ha påverkat företagens investeringsprocesser. I alla företagen har en vedertagen modell legat till grund, denna har kompletterats och/eller modifierats, dock i olika omfattning. Modell (2007) skriver att många företag idag förstår att använda traditionella system och istället komplettera dem med annan information. På så sätt slipper man implementera ett helt nytt system och kan bevara en viss stabilitet. Northcott och Alkaraan (2007) beskriver också att ett sätt att bemöta förändringar är att utveckla alternativa värderingsmetoder genom att modifiera redan befintliga metoder för att anpassa och inkludera andra viktiga aspekter som bör vägas in i processen. Då vi kan se tendenser till att investeringsprocessen påverkats i olika omfattning så borde även strategin ha påverkats då investeringar reflekterar strategier. Myterna i företagen borde också ha förändrats då det är dessa myter strategierna utgår ifrån. Dessa tendenser till att ett mytskifte i olika grad kan urskiljas borde indikera på att en större förändring som troligtvis även innefattar andra styrprocesser i företaget har ägt rum.

Om en förändring som hållbarhet uppstår i företagens omvärld, menar Hedberg och Jönsson (1977) liksom Lewin att en upptining av programmerade beteenden och teorier görs, för att radera dessa och skifta till ett nytt ramverk, det vill säga en ny myt. Utgångspunkten i detta resonemang är att förändringar är diskontinuerliga. Det vi ser tendenser till verkar istället urskilja en process liksom det epistemologiska perspektivet (Burns och Scapens, 2000) talar om. Förändring kan ses som en ständigt pågående process. En process som de undersökta företagen tycks ha kommit olika långt i dels beroende på att de verkar i olika omgivningar dels för att de har olika inriktningar. Denna ständigt pågående process kan ses utifrån olika tidsintervall för att underlätta förståelsen. Vi kan tänka oss att mytteorin

---

utgångspunkt baseras på en tankegång liknande det processuella tillvägagångssättet. Det innebär att man ser på temporära dimensioner av förändring som utvecklats över tid genom ett beroende mellan historia, nutid och framtid. En tanke är därför, utifrån ovanstående observerade tendenser, att ett mytskifte sker eller har skett ur ett evolutionärt perspektiv som beskriver en successiv förändring, en process för att anpassas till omvärlden.

---

## 6 Slutdiskussion

---

*Nedanstående kapitel utgår ifrån vårt syfte och avser presentera en slutdiskussion beträffande vår genomförda studie. Därefter presenteras även förslag till fortsatta studier.*

---

Som vi beskrev i vår analysmodell så diskuterar förändringsområdet ett yttre och ett inre plan. På det yttre planet går det att urskilja en förändring som hållbarhet skapat utifrån den bakgrund ett växande fokus hos många intressentgrupper i företagens omvärld har fått. Hållbar utveckling har idag utvecklats från att först setts lite som en modetrend till att ha blivit ett mer stadigvarande begrepp. Regleringar tillsammans med dessa nya normer har skapat ett större tryck på företag idag att införa sådana principer.

För att få djupare insikt i vilken utsträckning sådana förändringar kan ha skapat på dagens företag har vi försökt urskilja tendenser på det inre planet av både formell och informell art. Som beskrevs i metodkapitlet så kan vi inte med hänsyn till vår gjorda studie dra några slutsatser om vad som faktiskt görs i de studerade företagen utan endast se tendenser till en eventuell förändring. Utifrån de tre studerade företagen kan vi se tendenser till att investeringsprocessen i olika utsträckning har påverkats. Vi ser inga tendenser till att en formell modell över hur man ska väga in hållbarhet i investeringsprocessen finns, men tendenser till att hållbarhet ändå påverkar investeringsprocessen kan urskiljas. Investeringsprocessen har dels kompletterats med mer information, dels av att avkastningskravet har sänkts till fördel för hållbara investeringar. Sådana motiveras många gånger ur ett mer långsiktigt perspektiv. Vi ser tendenser till att hållbar utveckling är en potentiell källa till förändring. Med bakgrund i analysdiskussionen och främst rörande mytteorin kan dessa tendenser även indikera en större förändring som även omfattar andra processer i företagen.

Hållbarhet kan i en del fall vara motstridig gällande just investeringsprocessen då denna historiskt sett utgått ifrån en vinstmaximerande ansats. Vi kan därför tänka oss att ett isärkopplande kan vara aktuellt i denna process. Vi ser tendenser att hållbarhet endast påverkar processen i begränsad omfattning utifrån detta. Hållbarhet kan urskiljas som en gemensam omständighet hos alla de studerade företagen, dock kan hållbarhet ses som en process där dessa kommit olika långt. Anledningen kan bero på i vilken grad hållbarhet betonas i respektive bransch och omvärld. Om viktiga intressegrupper som kunder, inte lägger vikt vid hållbar utveckling försvåras också ett fokus från företagets sida. Om ett företag skulle satsa på hållbarhet, som innebär kostnader, så tappar man lätt konkurrenskraft i och med att detta innebär högre priser. Reglering har då en avgörande roll eftersom alla aktörer inom en viss bransch blir tvingade och på så sätt går ingen konkurrenskraft förlorad. Ett sätt för företag att bemöta detta problem och enklare motivera hållbarhet är att använda sig av det som en differentieringsstrategi. Vi urskiljer även tendenser till att de studerade företagen försöker väga in hållbarhet på olika sätt, både genom målformuleringar och genom att utveckla en större medvetenhet och kultur.

Framöver kommer troligen begreppet hållbar utveckling få allt större utrymme och bli mer påtagligt. Vi ser inte att dagens miljödebatt är något som kommer att avta utan snarare drivas på ytterligare och därmed bli ännu viktigare, speciellt för större aktörer. Utifrån den rådande lågkonjunkturen tror flera av våra respondenter att hållbarhet kommer bli ännu

---

mer aktuellt i framtiden. Det betonas att intressenter som exempelvis investerare kommer prioritera långsiktiga företag och där i är hållbarhet en viktig komponent. Hållbar utveckling kommer troligen också att påverka styrprocesser liksom den investeringsprocess vi har studerat i större utsträckning än tidigare. Att utveckla incitament knutna till hållbarhet och nya beräkningsmodeller som kan inkludera detta är även på gång. Alltså är hållbar utveckling något som troligen kommer att påverka framtidens företag och deras processer i allra högsta grad, men troligtvis i olika stor utsträckning utifrån den diskussion vi presenterat ovan.

## 6.1 Förslag till vidare studier

Förändring är som många gånger betonats ett komplext område. Vår studie kan inte dra några slutsatser utan försöker istället urskilja tendenser. Förslag till vidare forskning är att se på förändring mer djupgående och på så sätt bättre försöka kartlägga relationen mellan formella och informella förändringar. Då förändring kan ses som en process krävs det liksom Burns studie av Becks en längre studie och att denna görs på flera olika nivåer inom företaget. Utifrån en sådan större och mer omfattande studie borde vissa slutsatser i det aktuella företaget lättare kunna dras. Att dra en generell slutsats kan dock vara mycket svårt även om en sådan mer djupgående studie görs. Den omvärld företag verkar i kan se väldigt olika ut och på så sätt kanske en större förståelse kan genereras då ett riktat fokus på en speciell bransch med liknande villkor görs. Ett semistrukturerat upplägg liksom det vi har haft kan fungera bra för att fånga en större del av de många aspekter och den komplexitet en förändring kan innebära. Vi valde att avgränsa oss till att lägga största fokus på miljöaspekten i vår studie. Som nämnts inkluderar hållbarhet både miljö, sociala och ekonomiska aspekter. Genom att utöka studien till alla dessa tre aspekter skulle troligtvis en större förståelse skapas då dessa kan samvariera och på så sätt påverka styrprocesser på ett ännu mer komplext sätt. Vi urskiljde investeringsprocessen som en god indikator på om en förändring ägt rum, men genom att se på en eller flera andra styrprocesser kan troligtvis en större tillförlitlighet och ett bredare underlag skapas.

Då förändringar är ett komplext begrepp som beror på många motstridiga och samvarierande faktorer kan en djupare analys av flera faktorer belysa förändringsområdet på nya sätt. En begränsning till enbart hållbarhet kan innebära problem utifrån ovanstående diskussion. Exempelvis kan man tänka sig att både hållbarhet och dagens rådande lågkonjunktur tillsammans påverkar olika företag annorlunda utifrån hur starkt beroendet till respektive faktor är. Många faktorer är samvarierande och hjälper till att skapa en unik mix som driver förändringar. Genom att inte göra lika strikta avgränsningar kanske ytterligare förståelse för området kan skapas. En ökad förståelse för förändringar är väldigt viktigt anser vi då dagens värld ständigt är i rörelse och i förändring. Hur företag ska bemöta denna omvärld på ett bra sätt kan vara avgörande både gällande implementeringar och överlevnad. Förändring är ett område som behöver utforskas närmre.



---

## 7 Källförteckning

### 7.1 Artiklar

- Abdel-Kader, M.G. & Dugdale, D. (2001) "Evaluating investment in advanced manufacturing technology: a fuzzy theory approach", *British Accounting Review*, nr. 33, sid. 445-89
- Abrahamson, E. (1991) Managerial fads and fashions: The diffusion and reflection of innovations. *Academy of Management Review*, vol. 16, nr. 3, sid. 586-612.
- Argyris, C. (1977) Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review* No 77502
- Bebbington, J., Brown J. & Frame B. (2007). Accounting technologies and sustainability assessment models. *Ecological Economics*, nr. 61, sid. 224-236
- Burns, J & Vaivio, J (2001) Management accounting change. *Management Accounting Research*, vol. 12, sid. 389-402.
- Burns, J.(2000) The dynamics of accounting change: inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 13, nr. 5, sid. 566-596
- Cavanagh, J.E., Frame, B. & Lennox, J. (2006) The Sustainability Assessment Model: Measuring Sustainable Development Performance, *Australasian Journal of Environmental Management*, vol. 13, sid. 142-145
- Cerin, P. (2005) Legitimiteten i den frivilliga hållbarhetsredovisningen. *Balans*, vol 11.
- Cobb, I., Helliard, C. and Innes, J. (1995) Management accounting change in a bank, *Management Accounting Research*, vol. 6, sid. 155-75
- Groenvelde, P. (1997) "Roadmapping integrates business & technology", *Research Technology Management*, nr. 40, sid. 48-55
- Hedberg, B., Jönsson, S. (1977) Strategy Formulation as a Discontinuous Process. *International Studies of Management & Organization*, vol.7, sid. 88-109
- Holz, L., Kuczera, G. & Kalma, J. (2006) Multiple Criteria Decision Making: Facilitating a Learning Environment, *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 49, nr. 3, sid. 455-470
- Innes, J. and Mitchell, F. (1990) The process of change in management accounting: some field study evidence, *Management Accounting Research*, vol. 1, sid. 3-19
- Kald, M. & Nilsson, F. (2000) Performance Measurement At Nordic Companies. *European Management Journal*, vol. 18, nr. 1, sid. 113-127
- Kasurinen, T. (2002) Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, vol. 13, sid. 323-43
- King, P. (1975) "Is the emphasis of capital budgeting theory misplaced?", *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 2, sid. 69-82
- Kolk, A. (2004) A decade of sustainability reporting: developments and significance. *Int. J. Environment and Sustainable Development*, vol. 3, nr. 1, sid. 51-64.
- Ogbonna, E & Lloyd, C. (2002) The performance implications of management fads and fashions: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 10, sid. 47-68.
- Shank, J.K. & Govindarajan, V. (1992) "Strategic cost analysis of technological investemnets, *Sloan Management Review*, vol. 34, sid. 39-51

- Siti-Nabiha, A.K. & Scapens R W. (2005) Stability and change: an institutionalist study of management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 18 nr. 1, sid. 44 – 73.

## 7.2 Litteratur

- Ammenberg, J. (2004) *Miljömanagement*. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-02813
- Andersson, M B. (2004) *Hantering av osäkerhet i samband med investeringsbeslut – några metodansatser och exempel*. Licentiatavhandling, Stockholm.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi, Malmö. ISBN 978-91-47-07585-0
- Backman, J. (1998) *Rapportter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 91-44-00417-6
- Bebbington, J. (2007) *Accounting for Sustainable Development Performance*. Elsevier Ltd., Chennai, India. ISBN: 978-0-7506-8559-7
- Bergström, S., Catasús, B & Ljungdahl, F. (2002) *Miljöredovisning*. Liber Ekonomi, Malmö. ISBN 91-47-06411-0
- Brent, R.J. Applied (2006) *Cost-Benefit Analysis*, Edward Elgar Publishing. ISBN 1843768917. Elektronisk bok, tillgänglig: [http://books.google.com/books?id=wWslI957hKgC&dq=costbenefit+analys&lr=&hl=sv&source=gbs\\_summary\\_s&cad=0](http://books.google.com/books?id=wWslI957hKgC&dq=costbenefit+analys&lr=&hl=sv&source=gbs_summary_s&cad=0)
- Brunsson, N. (2002) *The Organization of Hypocrisy*. Liber Ekonomi, Malmö. ISBN 47-06591-5
- Bruzelius, L. H. & Skärvald, P-H. (2000), *Integrerad Organisationslära*. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-01311-6
- Eriksson-Zetterquist, U.(2009) *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*. Liber AB, Malmö. ISBN 91-47-08873-7
- Flening, B. (1999) *Årsredovisningens miljökrav*. Ekerlids Förlag, Stockholm. ISBN 91-88595-49-8
- Hatch, M. J. (2002), *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-02128-3
- Honko, J. (1977) *Planering och kontroll av investeringar*. Prisma, Lund. ISBN 91-518-1161-8
- Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (2007) *Issues in Management Accounting*. Pearson Education Limited, Third edition, Dorchester, Dorset. ISBN 978-0-273-70257-3
- Ljung, B. & Högberg, O. (2004) *Investeringsbedömning- en introduktion*. Liber ekonomi, Malmö. ISBN 91-47-06009-3
- Ljungdahl, F. (1999) *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag – praxis, begrepp, orsaker*. Lund University Press, Lund. ISBN 91-7966-563-2
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems – Performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, Storbritannien. ISBN 978-0-273-70801-8
- Røvik, K. A. (2008) *Management samhället – Trender och idéer på 2000-talet*. Liber AB, Malmö. ISBN 978-91-47-08799-0

- Scapens, R W & Burns, J. (2000) *Towards an understanding of the nature and processes of management accounting change*. Uppsala University Library, Uppsala. ISBN 91-554-4678-7
- Svenning, C. (2003) *Metodboken: (Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling. Klassiska och nya metoder i informationssamhället. Källkritik på Internet.)* Lorentz Förlag, Eslöv. ISBN 91-974891-0-7

### 7.3 Elektroniskt och Internet resurser

- Aftonbladet. <http://www.aftonbladet.se/klimathotet/article418941.ab> (25 maj 2009)
- Carter, D.W., Perusso, L. & Lee, D. J. (2006) Full Cost Accounting in Environmental Decision-Making. EDIS document FE 310, Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, Florida University, Gainesville, Florida, Tillgänglig: <http://edis.ifas.ufl.edu/FE310> (27 april 2009)
- Eco management and audit scheme. (2009) [www.emas.se](http://www.emas.se) (15 april 2009)
- European Environmental Agency (1999) *Environmental indicators: Typology and overview* (Tech. Rep. No 25), Köpenhamn, EEA, Tillgänglig: <http://www.eea.europa.eu/publications/TEC25> (23 april 2009)
- Giupponi, C. (2002) *From the DPSIR reporting framework to a system for a dynamic and integrated decision making process*. Paper presented to MULINO conference on European policy and tools for sustainable water management, Venice, Italy, Tillgänglig: <http://siti.feem.it/mulino/dissemin/intcon/giupponi.pdf> (10 april 2009)
- Global Reporting Initiative. (2009) <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/OurHistory/> (9 april 2009)
- Hails, C. (2009) Living Planet Report 2009. Schweiz: WWF-World Fund for Nature, Tillgänglig: [http://www.panda.org/about\\_our\\_earth/all\\_publications/living\\_planet\\_report/](http://www.panda.org/about_our_earth/all_publications/living_planet_report/) (3 maj 2009)
- Länsstyrelsen Jämtland län. (2009) [http://www.lansstyrelsen.se/jamtland/amnen/jamstalldhet/avslutade\\_aktiviteter/hallbarhetskonferens/definition\\_hallbar\\_utveckling.htm](http://www.lansstyrelsen.se/jamtland/amnen/jamstalldhet/avslutade_aktiviteter/hallbarhetskonferens/definition_hallbar_utveckling.htm) (7 april 2009)
- Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/sok/investering?type=NE> (20 april 2009)
- Notisum AB. (2006) <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19980811.HTM> (17 april 2009)
- Regeringskansliet (2007) *Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande, N7042*. Tillgänglig: <http://www.sweden.gov.se/sb/d/8739/a/94119> (10 april 2009)
- Råvaror.se. (2009) <http://www.ravaror.se/priser> (5 maj 2009)
- Stena (2009) <http://www.stena.com/> (18 maj 2009)
- U.S. Green Building Council (2009) <http://www.usgbc.org/DisplayPage.aspx?CategoryID=19> (14 maj 2009)

---

## 7.4 Övriga publikationer

- Hedberg, B. & Jönsson, S. (1976) Designing semi-confusing information systems for organizations in change. FE-rapport nr 73, Göteborg
- Kristensen, P.(2004) *The DPSIR Framework*. Paper presented at the 27-29 September 2004 workshop on a comprehensive/ detailed assessment of the vulnerability of water resources to environmental change in Africa using river basin approach. National Environment Research Institute, Denmark, Department of Policy Analysis.
- Göteborg Energis Årsredovisning 1998
- Göteborg Energis Årsredovisning 2008
- SKF:s Årsredovisning 2007
- SKF:s Årsredovisning 2008
- Stena AB:s Årsredovisning 1998
- Stena AB:s Årsredovisning 2008
- Stena AB - Principer, trossatser och grundvärden

---

## Bilagor

### Bilaga 1 – En modell över förändringsprocessen

Modell (i Hopper, Northcott och Scapens, 2007) diskuterar friktionen mellan olika funktioner inom organisationen i samband med implementeringen av nya tekniker inom internredovisningen och det motstånd mot en förändring dessa skapar. En ganska vanlig utgångspunkt är att den strategiska toppen diskuterar fram vad som ska göras och uppnår konsensus. Sedan specificeras detta i olika mål som kopplas till belöningsystem och därefter följs upp.<sup>216</sup> Kasurinen (2002) framhäver dock att detta är orealistiskt och att en förändringsprocess är mer komplicerad än så.<sup>217</sup>

En studie av Innes och Mitchell (1990) identifierar tre olika kategorier av faktorer som driver på förändring avseende (ekonomistyrningen) den interna redovisningen.

*Motivators*: Generella och bredare förändringar i organisationen, främst de som påverkar konkurrensförhållanden på marknaden. Exempel organisationsstruktur, produktions teknologier och kostnadsstrukturer för produkterna.

*Catalysts*: Exempelvis dåliga finansiella resultat, förlorad marknadsandel, lansering av konkurrenskraftiga produkter ger mer direkta incitament för start av en förändring av ekonomistyrningen.

*Facilitators*: Organisatoriska faktorer som direkt bidrar med en realiserad förändring av initiativen i organisationen, självständighet från moderbolaget och personal- och datortillgångar integrerade med redovisningssystemet.

*Motivators* ligger till grund för framväxten av *Catalysts* medan *Facilitators* stimulerar för en senare förändring av initiativen.<sup>218</sup>

Denna modell utvecklades i ett senare stadium av Cobb (1995) och Kasurinen (2002) att även inkludera andra faktorer som påverkar förändring och avgör hur en implementering påverkar organisationen. Cobb gjorde en studie i en banks ekonomistyrning där man såg på initierade förändringar (exempelvis implementering av ABC). Dessa misslyckades till stor del då hinder för förändring uppstod av intern karaktär, exempel var inställningarna mot förändringen och ökad omsättning på personalen. Cobb diskuterar att det fanns vissa så kallat *Leaders* inom organisationen som drev förändringen för att överkomma hinder (*Barriers to change*) och förstärka drivkraften för förändringen (*Momentum for change*).<sup>219</sup> Kasurinen identifierade flera hinder för förändringar vilka han delade in i *Confusers*, *Frustrators* och *Delayers*. *Confusers* identifierar en avvikelse mellan de mål nyckelindivider inom organisationen eftersträvar. *Frustrators* urskiljer större fenomen inom organisationen som till exempel kulturskillnader som försvårar förändringen. *Delayers* är olika faktorer som

---

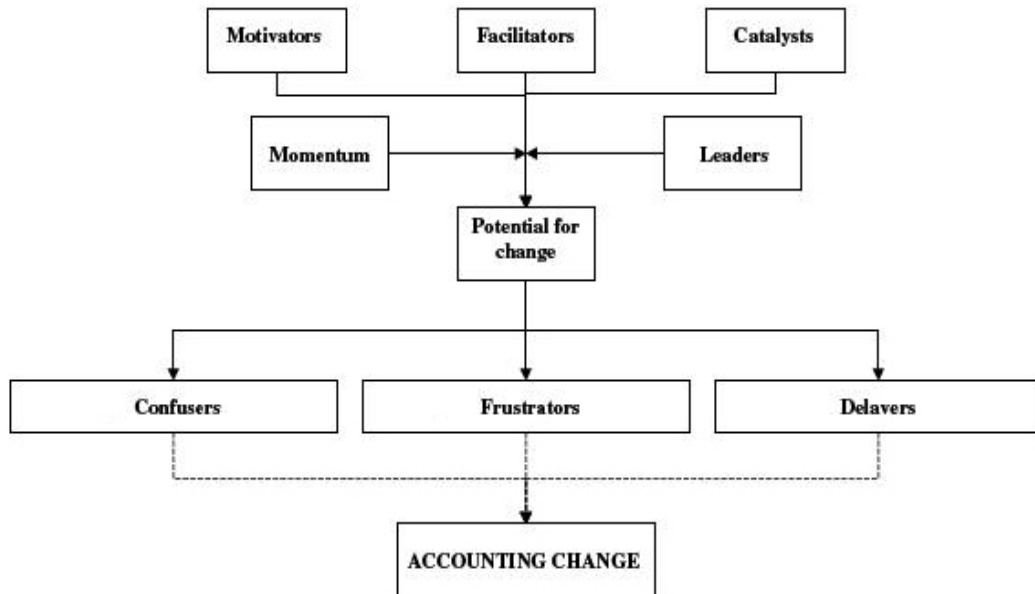
<sup>216</sup> Modell i Hopper, Northcott och Scapens (2007) sid. 335-355

<sup>217</sup> Kasurinen (2002)

<sup>218</sup> Innes & Mitchell (1990)

<sup>219</sup> Cobb, Helliar, & Innes (1995)

bromsar ner implementeringsprocessen som svårigheter med informationsflödet med mera<sup>220</sup>



Kasurinen's model of change  
Källa: Kasurinen (2002) sid. 338

<sup>220</sup> Kasurinen (2002)

---

## Bilaga 2 – Riktlinjer för statliga företag

De nya riktlinjerna för statliga företags externa rapportering:

- Beslutade finansiella och icke finansiella mål, fastställd utdelningspolicy, verksamhetsmål och måluppfyllelse.
- Företagets etiska principer, uppförandekod och jämställdhetspolicy.
- Företagets arbete med hållbarhetsfrågor, inklusive arbete med jämställdhets, mångfald och andra etiska frågor.
- Regeringens uppdrag till företaget, mål kopplade till uppdraget och mätningar av måluppfyllelse såsom exempelvis kundundersökningar. Dessa uppdrag kan vara formulerade på olika sätt för olika företag, exempelvis i propositioner, riksdagskrivelser, betänkanden, SOU och bolagsordningar.
- Företagets arbete med beaktande av regeringens riktlinjer och de policys som berör alla företag med statligt ägande, såsom exempelvis ägarpolicy, dessa riktlinjer och riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare.

I GRI:s riktlinjer ingår exempelvis:

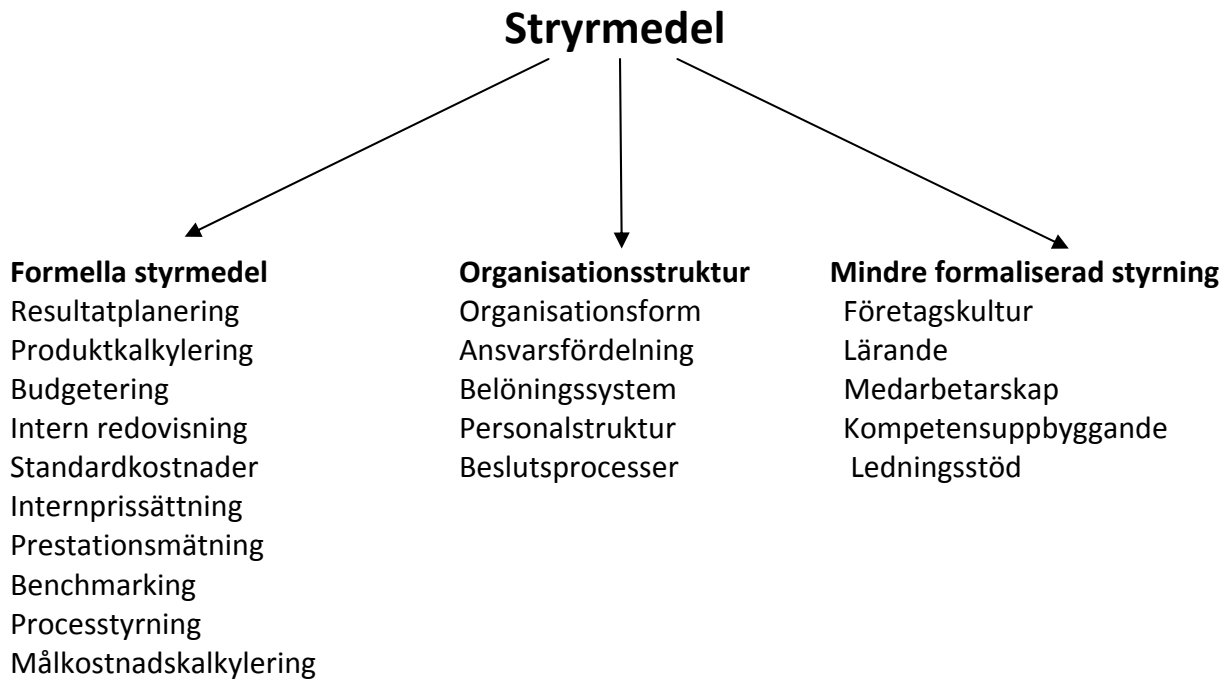
- Redogörelse och kort analys av vilka hållbarhetsfrågor som bedömts som viktiga för företaget med motivering varför.
- Tydlig redovisning av risker och möjligheter med hänsyn till hållbarhetsfrågor, i synnerhet sådana icke-finansiella risker och möjligheter som behövs för förståelsen av företagets utveckling, resultat och ställning.
- En tydlig redovisning av genomförd intressentanalys och intressentdialog i syfte att identifiera och ta ställning till väsentliga risker och möjligheter med hänsyn till hållbarhetsfrågor för företagets viktigaste intressenter.
- Redogörelse för företagets strategier och anpassning till kraven om hållbar utveckling samt hur strategi och anpassning påverkar företagets resultat och ställning nu och i framtiden.
- Redovisning av företagets ställningstaganden i egna policydokument och i form av internationella konventioner, såsom exempelvis FN:s Global Compact.
- Redogörelse för hur det aktiva hållbarhetsarbetet bedrivs med mål, handlingsplaner, ansvarsfördelning, utbildningssatsningar samt styr- och incitamentssystem för uppföljning.
- En tydlig redovisning av resultat och mål med utgångspunkt i valda resultatindikatorer. Dessa ska kompletteras med löpande text som förklarar utfall i förhållande till mål tillsammans med redovisning av nya mål.
- Redovisningsprinciper som tydliggör företagets utgångspunkter för redovisningen och avgränsningen för densamma.<sup>221</sup>

---

<sup>221</sup> Regeringskansliet, riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande

---

## Bilaga 3 – Styrmedel



Källa: Ax, Johansson, Kullvén (2005)



---

## Bilaga 4 – Fem modeller avseende beslutsprocessen för investeringar

Det finns många olika sätt att se på investeringsprocessen. Att se investeringsprocessen utifrån ett bredare perspektiv kan bidra med ytterligare förståelse om hur denna process kan se ut. Northcott och Alkaraan (2007) diskuterar fem olika modeller avseende beslutsprocessen för investeringar:

*The rational model:*

Detta är den vedertagna modellen som företag vanligtvis utgår ifrån. Utgångspunkten är ett rationellt beslutstagande för att maximera lönsamheten. Ett problem identifieras, information tas fram och alternativ utvärderas för beslut. Beslutsfattare antas ha full information, tydliga mål, kunskap om vad olika val ger för konsekvenser och kunna avgöra vilket det optimala valet är.

*The bounded rationality:*

Här är värdemaximering inte målet utan istället tillfredställelse utifrån ofullständig information, tidsbegränsningar, politiska processer, besluten är därför också bundna av dessa begränsningar. Intuition och omdöme blir större del av underlaget för beslut.

*The political/bureaucratic model:*

Denna modell karaktäriseras av självintresse, motstridiga mål, politik och köpslående om de begränsade resurserna mellan individer/grupper i organisationen. Beslut är dynamiska processer som endast delvis baseras på ekonomisk analys.

*Garbage can model:*

Beslutsprocessen är tvetydlig och målen är motsägelsefulla, besluten är ofta resultat av en mix av slumpartade problem, människor, lösningar och valmöjligheter. Detta är en process utan tydlig start och slutpunkt.

*Incremental adaptive:*

Denna modell kombinerar tidigare modeller både gällande rationella och beteende aspekter. Beslutsfattarna är kognitivt begränsade och har flera olika ståndpunkter, besluten blir därför en mix där målformuleringar omvärderas under beslutsprocessen.<sup>222</sup>

Den rationella modellen passar bäst vid operationella investeringsbeslut då information, mål och olika resultat av olika val är relativt tydliga. Strategiska investeringar utmärks av otillräcklig information och stor osäkerhet, vid sådana investeringar så borde en av de andra modellerna eller en mix av dessa vara mer passande. Bedömningar blir avgörande då situationen blir komplex och informationen är ofullständig. Många tekniker för strategiska investeringar utgår därför från att koppla ekonomiska analyser och bedömningar. Ett sätt att utveckla alternativa värderingsmetoder är att modifiera redan befintliga metoder för att anpassa och inkludera andra viktiga aspekter som bör vägas in i processen. Exempel på sådana utvecklade metoder är Real Options Analysis (ROA) och Fuzzy Set Theory (FST).

---

<sup>222</sup> Northcott & Alkaraan i Hopper, Northcott & Scapens (2007) sid. 199-220

ROA utvecklades dels ur kritiken mot tekniker såsom NPV inte ser till värdet av flexibilitet för investeringsprojekt, exempel möjligheter att kunna överge eller expandera projektet. Då strategiska investeringar är osäkra innebär flexibilitet mindre risk. Inom forskning och utveckling ser man behov av ROA då utgångspunkten här är att skapa långsiktiga framtida gynnsamma investeringsmöjligheter och inte kortsiktig avkastning.<sup>223</sup> FST utvecklades av Abdel-Kader och Dugdale (2001) som är en kombination av Analytical hierarchy process (AHP) och FST matematiska koncept. AHP som är en modell för att utvärdera icke-finansiella variabler har en hierarkisk ståndpunkt som utgår från att ett problem bryts ner i nyckeltal och subjektiva attribut. Därefter viktas dessa för att leda till en rating för respektive projekt. FST tillåter otydliga variabler och låter dessa utvärderas tillsammans med finansiell data, exempel – avkastning, risk och immateriella fördelar. Fördelar är att viktiga attribut hos företaget får fokus, en nackdel är dock att subjektivitet är ofrånkomligt vid viktning.<sup>224</sup>

Steget längre är att utgå från traditionella finansiella och risk analytiska ramverk och utgångspunkter för att bygga egna modeller, exempel är BSC, strategic cost management (SCM) och Technology roadmap (TR). BSC förmedlar ett ramverk för att länka finansiella mått med ickefinansiella mått och vikta dessa för att finna en lämplig investering som matchar de strategiska målen.<sup>225</sup> SCM identifierar värdeskapande aktiviteter och kostnadsdrivare i värdekedjan för att sedan utifrån underlaget göra en analys över konkurrensfördelarna.<sup>226</sup> TR är en mindre etablerad metod som utgår från att man har en grupp med experter som försöker förutspå framtida efterfråga och därigenom identifiera behov för olika interna nivåer i företaget.<sup>227</sup>

Många studier i praktiken har gjorts och en tydlig riktning är att managers utgår ifrån den rationella modellen fast strategiska beslut ofta är komplexa och osäkra (det vill säga att en annan modell skulle ha passat bättre). En stor anledning är att man vill att besluten ska vara så strukturerade och transparenta som möjligt för att få större medhåll i organisationen. BSC och SRM som stödjer beslut utanför den rationella modellen börjar dock bli mer använda metoder ute hos företag enligt Northcott & Alkaraan. King's modell för beslut i investeringsprocessen som presenterades i teorikapitlet kan komplettera förklaringen till varför en rationell utgångspunkt många gånger får stort fokus. Evaluation fasen, där den formella utvärderingen av olika alternativ görs (och finansiella analyser är vanligt) brukar oftast få störst uppmärksamhet. När ett investeringsbeslut kommit till denna fas har många tankeprocesser redan ägt rum i tidigare faser vilket kan ge en förklaring varför stor del rationella verktyg i denna fas används.<sup>228</sup>

---

<sup>223</sup> Northcott & Alkaraan i Hopper, Northcott & Scapens (2007) sid. 199-220

<sup>224</sup> Abdel-Kader & Dugdale (2001)

<sup>225</sup> Northcott & Alkaraan i Hopper, Northcott & Scapens (2007) sid. 199-220

<sup>226</sup> Shank (1992)

<sup>227</sup> Groenveld (1997)

<sup>228</sup> Northcott & Alkaraan i Hopper, Northcott & Scapens (2007) sid. 199-220

---

## Bilaga 5 – Frågemall

Nedan följer en standardram vi byggde upp inför företagsintervjuerna. Denna ram anpassades sedan till respektive företag utifrån information som inhämtats från tidigare årsredovisningar, hemsidor, mediakällor och övrigt publicerat material från företagen. Upplägget var av semistrukturerat slag, de fet markerade frågorna ställdes för att respondenten skulle börja förklara, underfrågor gjordes även upp för att både kunna utveckla en diskussion, men också för att inte missa viktiga aspekter.

### **Investeringsprocessen**

- Beskriv er senast gjorda investering, processen fram till att ett beslut togs.
  - Hur går processen till?
  - Vilka faktorer ser ni på?
  - Hur görs beräkningar? (modeller?)
  - Hur görs val mellan olika investeringar, hur prioriterar ni?
  - Vad finns det för incitament för investeringsansvarig/a att se till dessa aspekter och göra avvägningar?
- Har det du upplevt att det har skett några förändringar avseende investeringsprocessen under senare år?
- Bortsett från ekonomiska hänsyn - vad ingick mer i beslutsunderlaget?

### **Incitament**

- När vet man hos er om man gjort ett bra arbete? På kort och lång sikt, som chef och som anställd?
- Vad finns för incitamentsystem hos er?
  - Hur är de konstruerade? Vad belönas?
  - Finns det andra sätt att styra organisationen i rätt riktning?
- Har du upplevt en förändring av vad som belönas under de senaste åren?

### **I allmänhet**

- Kan du urskilja några förändringar avseende styrprocesserna i stort under senare år?
  - Tendenser för framtida förändringar? Varför tror du?
  - Har dessa förändringar påverkat hela strukturen från topp ner till operativ nivå? Effekter?
  - Har ni stött på några större problem i förändringsprocessen?

### **Hållbar utveckling – en potentiell förändringsfaktor**

- En extern potentiell förändringsfaktor som vuxit fram under ett antal år nu är hållbar utveckling, vägs detta in i investeringsprocessen?
  - Hur tar det uttryck? Svårigheter?
  - Hur gör avvägningen mellan två projekt där den ena är mer inkomstbringande och den andra är mer hållbar? Hur görs bedömningar?
- Vad har hållbarhet fått för påverkan på incitament?
  - Hur styrs chefer och anställda mot att ta mer hållbara beslut?
- Har du kunnat urskilja att denna framväxt påverkat styrprocesserna i stora drag?
  - Hur?
- Vad tror du om framtiden gällande hållbarhet och hur det kan påverka företag?
  - Viktigare?
  - Tillsammans med lågkonjunkturen?

---

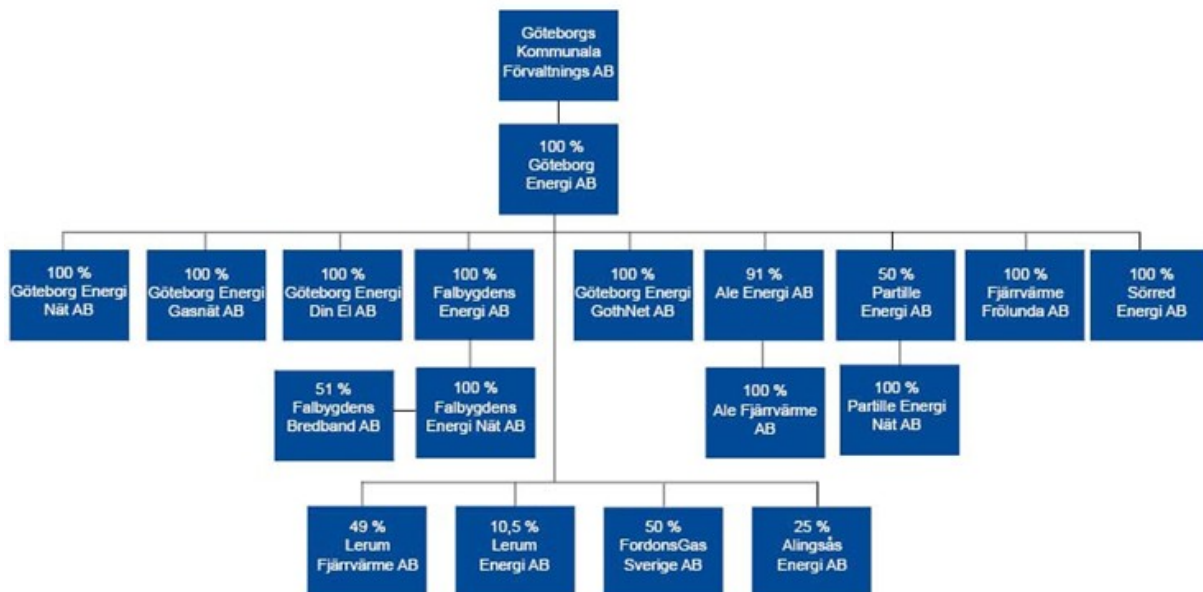
## Bilaga 6 – Frågor KPMG

Nedan följer de frågor som ställdes vid intervjun med konsulter från KPMG's sustainability avdelning.

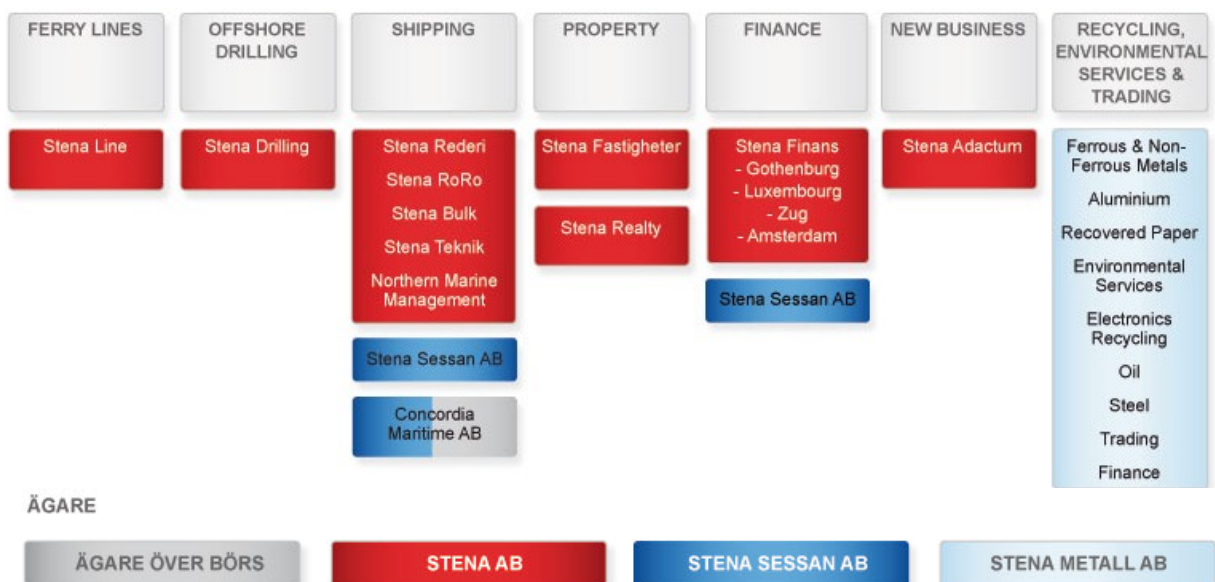
- Kan ni beskriva framväxten av miljöredovisning?
  - Varför började man med miljöredovisning, kan man se det som en modefluga till en början?
- Varför har miljöredovisningarna blivit alltmer omfattande?
- Varför har många valt att övergå till hållbarhetsredovisning istället för endast miljöredovisning?
- Kan ni se några trender inom miljöredovisningen, något som de flesta har med?
  - Det finns ju obligatoriska delar för vissa som måste lämna in en miljöredovisning, men kan ni urskilja någon trend att det finns "extra" delar som inte är obligatoriska som de flesta har med?
- Har ni sett några förändringar i stort gällande styrprocesser gällande hållbarhet under senare år?
- Hur implementeras miljöredovisning/hållbarhetsredovisning hos företag?
  - Problem i anpassningen? Vad? Hur bemöter man dessa?
- Förändringar i och med hållbarhet upplever ni att dessa påverkat hela strukturen från strategisk nivå ner till operativ nivå?
  - Ser ni några tendenser till att hållbarhet påverkar operativ nivå i större utsträckning idag än tidigare?
- Hur påverkar miljöredovisningen/hållbarhetsredovisningen företagen?
  - Styrning (allmänt)
  - Investeringsprocessen
    - Hur motiveras hållbarhet?
      - Vilka faktorer ser man på? (i ekonomiska termer och/eller i icke-ekonomiska termer)
      - Finns det några modeller osv.? (hållbarhet innebär ofta både möjligheter och risker, hur tar man hänsyn till detta?)
      - Hur görs beräkningar?
      - Hur görs val mellan olika investeringar? (exempelvis om investering A är mer ekonomisk gynnsam än B som är mer hållbar, hur göra avvägningar här emellan?)
    - Problem? (till exempel kan man tänka sig att hållbarhet går emot vissa ekonomiska mål som ofta ligger till grund för en investering)
  - Incitament
    - Har ni sett en förändring av incitamentens grund på senare år?
    - Hur styr man chefer och anställda mot en mer hållbar inriktning?
    - Resultatbaserade incitament?
    - Handlingsbaserade incitament?
    - S.k personell inriktade incitament (individ och kultur övervakande)?
- Vad tror ni om framtiden gällande hållbar utvecklings påverkan på företag?
  - Kommer det att få större påverkan, i så fall hur?
- Tror ni att lågkonjunkturen som vi är i idag påverkar hållbar utvecklings påverkan i styrprocesserna?

## Bilaga 7 – Organisationsscheman

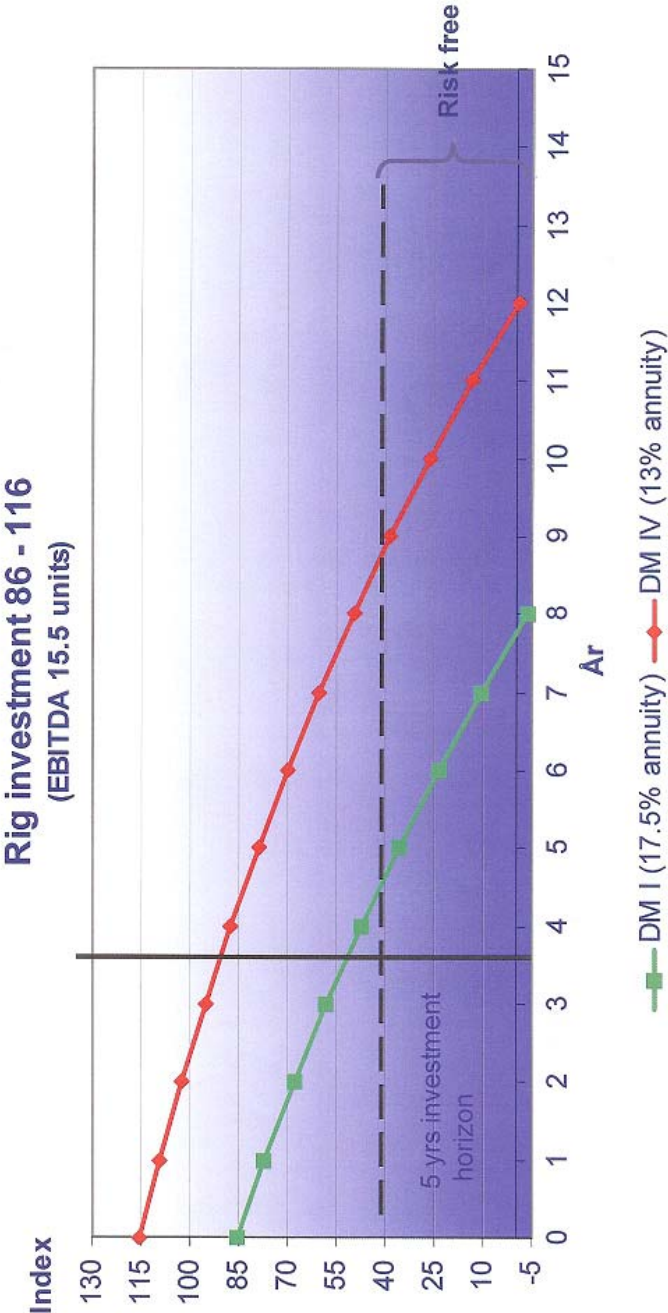
### Göteborg Energis organisationsschema



### Stena AB:s organisationsschema



# Rig Investment



7.5% interest p.a.

